FGV
ISCTE - Escola de GESTÃO
Trimestral • Volume 2 • Nº 3
Julho/Setembro 2003
Preço: 9,00 € / R$20,00

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN nº 1645-4464 (P) ISSN nº 1677-2067

www.indeg.org/rpbg
www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg

Tribuna

Controlo de confiança e remuneração na empresa moderna
Roger L. Martin e James Baillie

O Melhor de

Sloan Management Review
A transformação digital dos negócios tradicionais
Angela Andal-Ancion, Philip A. Cartwright e Georges S. Yip

Revista de Empresa
A expansão de empresas familiares através de alianças internacionais
Melquicedec Lozano Posso

Estratégia

Impaciência nos jogos de negociação
Maria Cristina Matos e Manuel Alberto Ferreira

Casos

Gestão dos desportos
Uma aplicação de métodos ordinais à Fórmula 1
João Mello, Luiz Gomes, Eliane Gomes e Maria Helena Mello

Gestão social eficiente
Algumas questões-chave
Bernardo Kliksberg



Editores

FGV EBAPE

15 anos INDEG Business School ISCTE 1988 | 2003

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 Getulio Vargas

Director em Portugal
Luís Antero Reto
luisreto.indeg@netcabo.pt

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

Coordenador Editorial
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@mail.telepac.pt

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal
Rita Jorge Correia
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa - PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 - ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709
E-mail: rita.c.jorge@iscte.pt

Gerente Editorial no Brasil
Vera Lúcia de Abreu
Telefone: (55) 21 2559 5740/1
E-mail: vlabreu@fgv.br

Correspondência Redactorial no Brasil
Inclusive originais de artigos (três vias):
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 - sala 531 - CEP 22253-900
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Correspondência Comercial no Brasil
Fundação Getulio Vargas / Editora
Caixa Postal 62.591 - CEP 22252-970
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: assine@fgv.br

Website da Edição Portuguesa
www.indeg.org/rpbg

Website da Edição Brasileira
www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg

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

Modelo Gráfico
Ernesto Carvalho

Ilustração
Paulo Buchinho

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

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

Impressão em Portugal
Tipografia Peres, S.A.

Impressão no Brasil
Zoomgraf-k

Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Distribuição no Brasil
Fundação Getulio Vargas / Editora

Preço de capa: 9,00 € (Portugal) / R$20,00 (Brasil)
Periodicidade: Trimestral
Tiragem em Portugal: 3.000 exemplares
Tiragem no Brasil: 2.000 exemplares
Depósito Legal (Portugal): nº 149801/00
ISSN (Portugal): nº 1645-4464
ISSN (Brasil): nº 1677-2067

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

Sumário

TRIBUNA Pág. 8
Controlo de confiança e remuneração na empresa moderna
Roger L. Martin e James Baillie

Dar ou não dar responsabilidade? Pág. 20
Uma reflexão sobre o «empowerment»
Jorge Gomes e Joana Pimentel

O MELHOR DE Pág. 32
Sloan Management Review
A transformação digital dos negócios tradicionais
Angela Andal-Ancion, Philip A. Cartwright e Georges S. Yip

Revista de Empresa Pág. 42
A expansão de empresas familiares através de alianças internacionais
Melquicedec Lozano Posso

ARTIGOS Pág. 54
Gestão social eficiente
Algumas questões-chave
Bernardo Kliksberg

Impaciência nos jogos de negociação Pág. 62
Maria Cristina Matos e Manuel Alberto Ferreira

ESTUDOS Pág. 72
Micro-segmentação de clientes com base em dados de consumo: Modelo RM-Similis
Luís Cavique

CASOS Pág. 80
Gestão dos desportos
Uma aplicação de métodos ordinais à Fórmula 1
João Mello, Luiz Gomes, Eliane Gomes e Maria Helena Mello

LIVROS Pág. 89

NOTICIÁRIO Pág. 92

EUROPA Pág. 94

DIRECTÓRIO WEB Pág. 96

ARTE & GESTÃO Pág. 98

ABSTRACTS Pág. 100

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN

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

Publicidade nesta edição: janelanaweb; Revista Pessoal; Portal Executivo.com; Instituto de Merchandising; Fundação Getulio Vargas; Recursos Humanos Magazine; Adventus; Ideias & Negócios; Revista Informar Portugal

ISCTE - Escola de GESTÃO

INDEG 15 anos Business School ISCTE 1988 | 2003

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Normas de Publicação

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

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, foram definidas as seguintes normas científicas de publicação que deverão ser seguidas pelos autores sob pena da não aceitação para *referee*:

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, figuras, tabelas e gráficos, notas e referências bibliográficas.
3. Em todas as propostas deverá constar um CV resumido do autor (no máximo de 4 linhas), *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 o resumo em língua portuguesa e o título e abstract em inglês, cada um com não mais de 1000 caracteres. O resumo deve expor o objectivo do trabalho, a metodologia seguida no mesmo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas.
5. A seguir ao resumo, é indispensável a indicação das palavras-chave representativas do trabalho (no máximo de 5) em português e em inglês para ser possível a indexação da RPBG.
6. Os trabalhos devem ser ordenados da seguinte maneira: página com o título, nome do autor e enquadramento institucional, resumo em português e em inglês, palavras-chave em português e em inglês, seguido à parte do texto, data de conclusão do trabalho, anexos, notas, bibliografia, tabelas e gráficos.
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, 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, Larrisa (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 (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.
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 obedeçam 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 documento 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 do autor de publicação exclusiva na RPBG, sendo o trabalho da sua exclusiva 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: luisreto.indeg@netcabo.pt
E-mail do Coordenador Editorial: jnr@mail.telepac.pt

No Brasil:
(inclusive originais de artigos - três vias)
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Fundação Getulio Vargas
Praia de Botafogo, 190, sala 531 - CEP 22253-900 Rio de Janeiro, RJ
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Editorial

Prioridade à ética



Luís Antero Reto
Director em Portugal
luisreto.indeg@netcabo.pt

Neste número da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, gostaríamos de chamar a atenção do leitor para a forte presença de artigos internacionais que ele integra. De facto, dada a extensa rede de colaborações que desenvolvemos, é possível fazer chegar ao leitor português e brasileiro temáticas muito actuais das Ciências da Gestão, tratadas por autores de reconhecido mérito nas suas áreas de investigação.

A este propósito, gostaríamos de referir - pela sua novidade - a colaboração com a *Revista de Empresa* da Fundação Instituto de Empresa de Madrid, uma das mais conceituadas Escolas de Negócios da Europa.

Quanto às temáticas editadas neste número, destacaríamos, pela sua actualidade e relevância, a questão da Governança Empresarial. Os casos da Enron e World.com, entre muitos outros, vieram chamar a atenção para questões de ética há muito tempo suscitadas, mas que, só agora, pela sua gravidade, assumiram carácter público.

Como o artigo do Reitor Martin e Braillie (publicado na Tribuna) bem demonstra, estamos longe de uma solução legal e organizacional para controlar os problemas de falta de ética dos CEO, e corremos mesmo o risco de que a nova legislação não só não resolva o problema, como leve à criação de bloqueios nos processos de tomada de decisão das empresas. Neste domínio, como em muitos outros, nenhum controlo externo substitui os auto-controlos. Só uma formação sólida a nível dos valores e uma cultura organizacional transparente pode assegurar procedimentos éticos adequados, e, deste modo, repor a confiança dos investidores e dos consumidores. O mercado precisa de confiança para o seu funcionamento, e talvez seja esta a oportunidade para lembrar que o célebre autor da mão invisível era, ele mesmo, professor de ética.

Corremos mesmo o risco de que a nova legislação não só não resolva o problema, como leve à criação de bloqueios nos processos de tomada de decisão das empresas.



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

Talvez seja esta a oportunidade para lembrar que o célebre autor da mão invisível era, ele mesmo, professor de ética.

ISCTE - Escola de GESTÃO

INDEG 15 anos Business School ISCTE 1988 | 2003

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

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

Tribuna

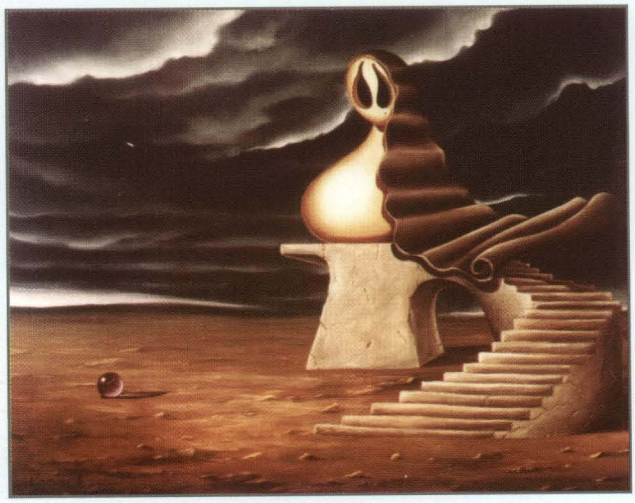
Controlo de confiança e remuneração na empresa moderna

por Roger L. Martin e James Baillie

Dar ou não dar responsabilidade?

Uma reflexão sobre o «empowerment»

por Jorge Gomes e Joana Pimentel



Carina Guerreiro
«Dom Juiz»
Óleo s/ tela (50 x 40 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Artistas sem Pecado»,
Julho 2003

Controlo de confiança e remuneração na empresa moderna

por Roger L. Martin e James Baillie

A confiança pública no regime de governação empresarial é crítica para o sucesso dos mercados de capitais e, de facto, para o sucesso do sistema de mercado livre. Essa confiança sofreu, em grande parte, uma erosão nos últimos anos. Exemplos de descalabro empresarial surgem rapidamente em mente: Enron, World Com, etc. O embriagar dos mercados durante o «boom» das «dot-com», seguido de um vasto declínio destruidor de riqueza, amarguraram os investidores e assumiu uma responsabilidade ainda maior pela erosão da confiança pública.

Palavras-chave: *Governação Empresarial,* Corporate Governance

A Governação Empresarial está a ser desafiada como nunca o foi. Mas os desafios geram oportunidades. O foco pós-Enron da atenção legislativa, regulamentar e comunitária na governança empresarial criou uma oportunidade extraordinária para identificar e aplicar os ensinamentos dessas experiências de mercado. A passagem rápida do Acto *Sarbanes-Oxley Act* pelo Congresso dos Estados Unidos ilustra bem o âmbito desta oportunidade. A atmosfera está carregada com a electricidade da mudança.

Na fase pré-Enron, existiam alguns elementos-chave para a governação nas empresas cotadas[1]. Os assuntos de uma empresa cotada estavam principalmente nas mãos dos gestores executivos. Estes eram supervisionados por um Conselho de directores, e alguns dos seus membros deviam ser independentes. Muitos comentadores eram a favor de uma separação das posições do presidente e do CEO, mas essa não era a norma. Exigia-se ao Conselho o estabelecimento de uma comissão de auditoria, composta sobretudo por directores independentes. A comissão de auditoria revia as declarações financeiras da gestão, que eram reportadas por auditores externos. Aos auditores externos era exigido satisfazer padrões profissionais ditados por reguladores e pelos seus corpos profissionais. Entre os assuntos contemplados pelo Conselho de directores estava a remuneração da gestão executiva. A compensação em capital, incluindo opções sobre acções, era um dos grandes temas de discussão, focando-se primeiramente na classificação como despesas ou não de opções sobre acções.

Como é que as mudanças pós-Enron afectaram estes assuntos?

A gestão executiva continua a ser supervisionada por um Conselho de directores, mas com requisitos significativamente mais severos ou implementados, ou em fase de desenvolvimento na maior parte das jurisdições. A ênfase na separação das funções de presidente e CEO está a aumentar. As regras que enquadram as comissões de auditoria, no que respeita à sua independência e âmbito das responsabili-

Roger L. Martin
Reitor da Joseph L. Rotman School of Management, Escola de Negócios da Universidade de Toronto, Canadá.
E-mail: martin@rotman.utoronto.ca

James Baillie
Advogado da Tory's, um gabinete de advocacia canadiano.

Nota
Adaptação de uma intervenção realizada na Conferência do ramo canadiano da Ditchley Foundation, um «think tank» inglês, que decorreu entre 5 e 7 de Setembro de 2003. Tradução de Géraldine Correia.

Recebido em Junho de 2003 e aceite em Setembro de 2003.

As regras que enquadram as comissões de auditoria, no que respeita à sua independência e âmbito das responsabilidades a cumprir, estão a tornar-se cada vez mais onerosas. Novas agências governamentais, ou quase governamentais, foram estabelecidas para supervisionar auditores externos, e as regras em torno das relações com as empresas cotadas que auditam tornaram-se mais estritas. Todas estas mudanças representam uma extensão e endurecimento dos elementos-chave da governança empresarial anteriormente vigente.

dades a cumprir, estão a tornar-se cada vez mais onerosas. Novas agências governamentais, ou quase governamentais, foram estabelecidas para supervisionar auditores externos, e as regras em torno das relações com as empresas cotadas que auditam tornaram-se mais estritas. Parece óbvio, actualmente, que a classificação como despesas das opções sobre acções será geralmente exigida. Todas estas mudanças representam uma extensão e endurecimento dos elementos-chave da governança empresarial anteriormente vigente.

De facto, Sarbanes-Oxley trouxe algumas inovações significativas. A mais importante de todas, na nossa perspectiva, é o requisito de uma certificação CEO/CFO de declarações financeiras e os requisitos da secção 404 sobre controlos internos. Reconhecemos que o requisito de certificação coloca os CEO e CFO sob uma grande pressão, mas é precisamente aquilo que se desejava. Acreditamos que o requisito é benéfico, sobretudo porque a maior parte das empresas está a responder com o desenvolvimento de um acordo interno para relatórios confirmatórios por chefe de divisão e outros membros da gestão, sobre os quais o CEO e o CFO podem apoiar-se na sua provisão da certificação exigida.

Somos mais cépticos sobre o requisito de controlos internos. Parece-nos ser uma bênção para a profissão de auditor, envolvendo custos substanciais que poderão provar ser desproporcionados face aos benefícios finais. Foca-se mais numa série de *inputs* - ou seja, um conjunto de passos exigidos pelos auditores - do que em *outputs* - ou seja, controlos satisfatórios. A certificação CEO/CFO foca-se muito mais nos *outputs*. Essencialmente, diz ao CEO/CFO: «Não queremos saber como prepara a base para a certificação. Faça-o apenas, e se não o fizer correctamente será preso». Isso deixa os pormenores às pessoas que deveriam conhecê-los - o CEO e CFO - em vez dos auditores, que ganham mais comissões num processo mais oneroso da secção 404. Analiticamente, isso conduzir-nos-ia a esperar acordos internos, para relatórios confirmatórios desenvolvidos para apoiar a certificação CEO/CFO, mais benéficos do que as inovações que já estão a ser forjadas em resposta à secção 404, apesar de ainda não efectivas. Como anedota, e com base na experiência breve até à data com o novo regime, é esse o resultado que vemos emergir.

Mas o importante neste momento é que a certificação CEO/CFO e o regime de controlos internos, embora inovadores, estão na periferia da corrente dominante de governança empresarial. Não destoam do comentário geral segundo o qual os elementos-chave do regime se mantêm inalterados, excepto na sua faceta mais rigorosa.

Quando uma ferramenta importante se parte, o reflexo imediato é duplicá-la num material mais forte - aço em vez de ferro. Mas o engenheiro cauteloso vai considerar se o próprio desenho da ferramenta exige reconsideração. Em termos de governança empresarial, o processo de replicar elementos existentes da estrutura de uma forma mais rigorosa parece-nos ter esquecido a necessidade deste tipo de reconsideração. A grande quantidade de documentos pós-Enron sobre governança empresarial pouco contém que possa remontar aos primeiros princípios.

O objectivo deste artigo é debater algumas questões que julgamos deveriam ser colocadas no decorrer de uma revisão mais fundamental. Para mais, levantamos para discussão algumas abordagens possíveis para assuntos que nos preocupam e sentimos não serem considerados, ou não o serem de forma adequada. Nada naquilo que segue pretende ser definitivo. Esperamos que os pontos levantados sirvam o seu propósito como base de discussão.

As ferramentas existentes - são adequadas?

Quase todas as boas ideias podem ter consequências adversas se forem levadas aos seus extremos lógicos. Isto é válido tanto para os elementos-chave da governança empresarial discutidos mais acima como para outras boas ideias. Exige-se alguma experiência antes de poder determi-

Em termos de governança empresarial, o processo de replicar elementos existentes da estrutura de uma forma mais rigorosa parece-nos ter esquecido a necessidade de uma reconsideração.

nar se Sarbanes-Oxley e outras iniciativas reguladoras empurraram as coisas até ao ponto das consequências adversas. Já foi dito que nunca se sabe quando se foi suficientemente longe até tornar-se aparente que se foi demasiado longe. Acreditamos que existe um potencial para as mudanças Sarbanes-Oxley terem ido longe demais nalgumas áreas e não o suficiente noutras.

Primeiro, no que respeita a **directores independentes**. Sarbanes-Oxley acentua a tendência para um ambiente em que a supervisão da gestão executiva é feita através de um Conselho, dominado por directores independentes. Isto é reforçado pelo requisito de uma comissão de auditoria completamente independente, com autoridade para tomar decisões nalguns assuntos importantes. Regras mais duras na responsabilização poderão criar zelo pelo desempenho nos directores independentes, no que respeita à responsabilidade de supervisão, e o director líder ou Conselho não-executivo ficaria alerta para verificar um padrão elevado de compromisso contínuo por parte dos directores independentes. Neste ambiente, os directores independentes poderão "flectir os músculos" mais do que era o caso antigamente. De facto, esse desfecho é o principal objectivo dos novos requisitos.

Mas mantendo a preocupação de que é possível ter demasiado de uma coisa boa, deveria ter-se alguma consideração sobre se as responsabilidades impostas a directores independentes vão para além do desejável. É importante sublinhar que não questionamos a utilização de directores independentes no regime de governança empresarial. A comparação não deve ser feita com uma situação perfeita, mas com as alternativas que possam estar disponíveis. Não estamos cientes de nenhuma alternativa largamente superior. Mas isso não significa que não haja um limite apropriado para as responsabilidades que deveria ser imposto a directores independentes. Logicamente, à medida que aumenta o seu papel e responsabilidade, os papéis e responsabilidades de outros participantes como os gestores executivos e os accionistas importantes e investidores precisam de diminuir. Cada aspecto da questão - o aumento das responsabilidades de directores independentes e o decréscimo das responsabilidades de outros - parece-nos ser digno de atenção.

Por definição, um director independente tem outro "emprego" - o compromisso para a empresa cotada deve ser em *part-time*, porque senão o indivíduo faria parte da equipa executiva e seria desqualificado para ser tratado como independente. Para desempenhar adequadamente as suas responsabilidades como director independente, o indivíduo deve estar preparado para dedicar um tempo de trabalho substancial, pensar nos assuntos com cuidado e assumir posições fortes. Na eventualidade de uma crise, o compromisso envolvido para assumir a responsabilidade como delegado para os diferentes accionistas na empresa pode tornar-se extraordinário.

À medida que aumenta o seu papel e responsabilidade, os papéis e responsabilidades de outros participantes como os gestores executivos e os accionistas importantes e investidores precisam de diminuir. Cada aspecto da questão – o aumento das responsabilidades de directores independentes e o decréscimo das responsabilidades de outros – parece-nos ser digno de atenção.

A teoria da agência sugere que a qualidade do desempenho de directores independentes como delegados será afectada significativamente pelo balanço entre os seus objectivos económicos congruentes com os dos seus accionistas. No que respeita à congruência das motivações, a definição de "independência" funciona quase sempre de forma negativa: nega o estatuto independente a uma pessoa com interesses em conflito directo com os da empresa ou uma classe significativa de *stakeholders*. Mas isso não significa que as motivações do director independente sejam necessariamente congruentes com a classe de *stakeholder*. Por exemplo, muitos directores independentes detêm apenas um investimento em capital menor - ou mesmo nulo - na empresa cotada para a qual ocupam o papel de delegado.

Na esperança que se possa contribuir para uma análise mais profunda das questões complexas de política em torno das responsabilidades dos directores independentes, resumimos as considerações identificadas por nós que motivam os indivíduos a aceitarem esta responsabilidade[2]. **(ver caixa na pág. 12)**

Esta análise não conduz à conclusão de que não existem directores independentes que não assumem as suas responsabilidade. Todos servimos em Conselhos com co-directores com excelentes desempenhos. Mas estamos preocupados com o facto de existir uma oferta adequada destas pessoas - ou, mais precisamente, assumindo que exista agora uma oferta adequada, preocupamo-nos em saber se esse grupo poderá diminuir em consequência da actual tendência. No passado, nenhum de nós mostrou simpatia pelas queixas muito ouvidas de CEO sobre a falta de disponibilidade de directores qualificados. Pensamos que o seu foco esteve noutros CEO como directores, e acreditamos que se deve alargar o horizonte do processo de selecção para aumentar o grupo de candidatos qualificados.

A perspectiva de uma diminuição do grupo disponível para exercer o papel de directores independentes parece-nos inerente num certo número de desenvolvimentos recentes.

Dito isto, a perspectiva de uma diminuição do grupo disponível parece-nos inerente num certo número de desenvolvimentos recentes. As preocupações de fiabilidade (baseadas não só no Acto Sarbanes-Oxley mas também noutras iniciativas reguladoras) são cada vez mais sérias. Os seguros de D & O estão a tornar-se cada vez mais caros.

Por exemplo, no Canadá, os temores aumentam devido ao alcance extra-territorial de legisladores e de tribunais nos Estados Unidos e por preocupações com a fiabilidade estatutária dos directores. Este fenómeno tipicamente canadiano cria, para os directores de empresas cotadas canadianas, um pesadelo de fiabilidade pessoal substancial em caso de insolvência, motivando os directores a considerarem a resignação precisamente quando são mais precisos. A perspectiva de fiabilidade pessoal torna-se mais séria à medida que o nível de responsabilidades do director independente aumenta.

O significado do decréscimo do papel e responsabilidades de outros participantes - incluindo a gestão executiva, accionistas principais e investidores -, que deve logicamente acompanhar um aumento das responsabilidades de directores independentes, também exige uma análise para determinar se as mudanças foram demasiado longe.

Em qualquer empresa cotada que funciona segundo os princípios mais básicos da governança empresarial, a gestão executiva está muito mais qualificada do que os directores independentes para identificar questões e formular estratégias. Os seus membros, incluindo o CEO, têm tempo, têm conhecimentos, têm motivação[3]. Num Conselho bem dirigido, os directores independentes reconhecem isso e levam a sério a distinção entre "supervisionar" e "gerir" os assuntos da empresa. Mas com o cerco mais apertado nas suas responsabilidades fiduciárias, e a sua responsabilidade legal face ao fracasso para um desempenho de padrão elevado, parece-nos existir um perigo real da motivação pisar o risco entre a supervisão e a gestão numa proporção igualmente crescente.

Como anedota, nalguns dos Conselhos em que estivemos envolvidos, já assistimos a uma porção de tempo crescente alocada a reuniões do Conselho, e um grau crescente de envolvimento por directores independentes em assuntos do Conselho. Dentro de limites razoáveis, isso é muito desejável. Passados esses limites, pode afastar-se da capacidade da gestão executiva tomar as decisões básicas sobre os assuntos da empresa. Houve muita conversa de investidores institucionais e outros sobre conseguir que directores independentes flictam os músculos, mas cremos que nenhum destes comentadores desejaria que o envolvimento dos directores independentes em assuntos empresariais passasse da supervisão para a gestão.

A nossa segunda preocupação com as possíveis consequências do endurecimento de regras actualmente em curso tem a ver com a **comissão de auditoria**. Aqui, mais uma vez, pensamos que o conceito fundamental é o do mérito. Uma comissão de auditoria, incluindo directores independentes e directores não-conflituosos, pode trazer um valor significativo através da revisão das declarações financeiras da empresa por consulta com consultores internos e externos

Razões para assumir o papel de independentes

1. *Compensação*

O problema aqui é a circularidade. Se o director não é compensado adequadamente - ou seja, remunerado a um nível inferior ao do custo de oportunidade antecipado -, então a motivação existente é inadequada. Se o director for adequadamente compensado - a níveis iguais ou acima do custo de oportunidade antecipado - então haverá uma motivação económica para um bom desempenho, para não prejudicar uma posição bem remunerada. Esta última questão é, na nossa perspectiva, particularmente melindrosa se uma compensação significativa com base em acções for fornecida.

2. *Favores Pessoais ou Empresariais*

Todos conseguimos lembrar-nos dos "Maus velhos tempos", em que era óbvio que directores nominalmente independentes eram beneficiários de benefícios que iam para além da remuneração e podiam tingir potencialmente a sua independência. A experiência dos últimos anos indica que tais práticas continuam nalgumas empresas cotadas. Parece claro que essas práticas destoam da independência.

3. *Prestígio Pessoal*

A pertença ao Conselho, particularmente de uma grande empresa cotada, pode melhorar o prestígio de um director na comunidade. Mas este tipo de motivação, mais uma vez, pode destoar da vontade de saltar obstáculos. Para mais, pode deteriorar-se grandemente quando a empresa cotada se depara com dificuldades financeiras significativas - precisamente a altura em que mais precisa de directores independentes.

4. *Crescimento Pessoal*

Alguns directores ingressam num Conselho empresarial para aprender mais sobre um sector particular ou a governança em geral. Em termos de independência, parece-nos ser uma motivação benigna, apesar de um director motivado desta forma (ou seja, sentindo que precisa desta experiência de aprendizagem), raras vezes será a pessoa mais qualificada para a tarefa. Existem também questões sobre se este tipo de motivação fornece incentivos suficientes quando surgem problemas que exijam um grau elevado de compromisso.

5. *Comunidade do Conselho*

A agenda anual para o Conselho de uma empresa cotada envolve geralmente um misto de reuniões de negócios, seminários sobre estratégia ou questões em evolução, e funções sociais como jantares de Conselhos. Um indivíduo abordado para juntar-se a um Conselho de directores constituído por pessoas talentosas e proeminentes (ou ambos os casos) poderá, de facto, sentir-se atraído pela oportunidade de ocupar o seu tempo com o grupo. Trata-se de outra motivação benigna para a pertença a um Conselho, consistente face à independência, mas não se pode assumir que resulte num grau de compromisso face ao papel de delegado que as regras da governança empresarial exigem.

6. *Serviço Público*

Alguns directores independentes desejam fazer um serviço público - "devolver algo". Mais uma vez, parece-nos uma motivação benigna. De facto, se tivéssemos a certeza que todos os directores independentes têm esta motivação, então as nossas preocupações sobre o aumento da fiabilidade desta ferramenta da governança seria bastante diminuída. Mas pensamos que muitos são mais motivados por um ou vários dos factores supracitados. E, talvez mais importante, pensamos ser esta a percepção da comunidade, o que significa que há cinismo sobre a questão de ser mesmo o serviço público que motiva um director independente.

Houve muita conversa de investidores institucionais e outros sobre conseguir que directores independentes flictam os músculos, mas cremos que nenhum destes comentadores desejaria que o envolvimento dos directores independentes em assuntos empresariais passasse da supervisão para a gestão.

e a gestão executiva. Mas, e de novo, parece-nos possível ir demasiado longe: não aceitamos a proposta de que aumentos na responsabilidade da comissão de auditoria e responsabilidades legais a que está sujeita resultem necessariamente em benefícios correspondentes.

Confiar - como com o Acto Sarbanes-Oxley - à comissão de auditoria a responsabilidade individual pelos acordos com o auditor externo, para decisões nas questões contestadas de declarações de contabilidade e para a supervisão de controlos internos - num ambiente em que o desempenho inadequado pode conduzir à responsabilidade legal - detém o potencial de resultar numa diversão de recursos e um acento no conservadorismo como uma questão de auto-protecção. Pode também resultar numa despesa muito substancial, de que são exemplo as preocupações mencionadas acima no que respeita ao custo de conformidade com o regime de controlos internos da secção 404.

Aqui, tal como com a noção de fiabilidade de directores independentes, a nossa preocupação é de que a análise desses assuntos não parece ter precedido as diferentes iniciativas reguladoras. Estamos confiantes de que tal análise teria concluído a favor de uma fiabilidade contínua apropriada. E também, deveria haver na nossa perspectiva sondagem sobre a possibilidade de existirem outras ferramentas disponíveis para resolver as preocupações com a qualidade da governança empresarial.

Mais um comentário sobre directores independentes e gestão executiva. Parece-nos possível retirar uma lição dos acontecimentos empresariais dos últimos anos, de que as regras pormenorizadas e provisões de responsabilidades, seja qual for o seu alcance, são inadequadas para controlar um ambiente em que a gestão executiva está alheia a obrigações fiduciárias e motivada por um auto-enriquecimento. Em último recurso, apenas uma cultura empresarial em que tal conduta é simplesmente inaceitável pode impedir a sua ocorrência. Em empresas bem geridas, isso é um dado adquirido. Mas a conformidade face a várias iniciativas reguladoras não garante este resultado. Como encorajar o desenvolvimento da cultura empresarial apropriada é outro tema merecedor de uma análise mais profunda.

A nossa terceira área de preocupação está relacionada com a compensação em capital social, incluindo acções e opções sobre acções. Neste ponto, pensamos que uma análise aprofundada poderá concluir que as mudanças de regulamentação não foram suficientemente longe. O debate sobre a classificação como despesa das opções sobre acções, embora importante, não nos parece lidar com as questões principais.

Queremos recordar neste artigo uma síntese de um artigo publicado na revista *Harvard Business Review* por Roger Martin sobre este tema. Desenvolve a perspectiva de que a compensação em capital social - em especial as opções a curto-prazo - ajuda a associar a motivação dos executivos à dos accionistas em geral. De facto, devido às diferenças descritas, entre as perspectivas do mercado e o mercado real, esta compensação pode criar conflitos directos de interesses entre os dois grupos. A conclusão do artigo é de que os incentivos com base em acções deveriam ser eliminados.

Pensamos que as opções, em especial, motivaram a gestão executiva em muitas empresas cotadas, para tomarem decisões insultuosas, em última instância, para os accionistas como grupo, apesar de muitas vezes benéficas para os membros da gestão executiva.

Quer se aceite esta conclusão radical ou não, há que reconhecer que experiências no final dos anos 1990 demonstram que existem alguns problemas fundamentais com a compensação baseada em acções. Pensamos que uma análise completa concluiria provavelmente que as opções, em especial, motivaram a gestão executiva em muitas empresas cotadas, para tomarem decisões insultuosas, em última instância, para os accionistas como grupo, apesar de muitas vezes benéficas para os membros da gestão executiva[4].

Um certo número de empresas cotadas num passado recente reconheceu (implícita ou explicitamente) a natureza perversa da natureza dos incentivos muitas vezes fornecidos através de opções, fazendo mudanças significativas na sua prática de atribuição. Por exemplo, a utilização de opções restritas está a tornar-se mais comum. Mas julgamos ser uma decepção, a um nível oficial, a ausência de um movimento de resposta para aquilo que consideramos ter sido uma experiência prática desastrosa - tudo se limita na tendência actual para a classificação como despesa das opções como forma de prática de contabilidade. O que é pouco.

Alguns artigos sobre planos de acções lidaram com a questão. Por exemplo, nos Estados Unidos a Conference Board's Blue Ribbon Commission on Public Trust and Private Enterprise avançou com quatro princípios orientadores de compensação (Four Guiding Compensation Principles), considerados como linhas mestras e não requisitos legais. Incluíam a associação da compensação ao desempenho, a base numa comissão independente de compensação do Conselho, a neutralidade das regras de contabilidade e a divulgação generalizada. As recomendações do "Winter Report" (europeu)[3] vão no mesmo sentido, acrescentando uma proposta de aprovação por accionistas da compensação ligada ao capital social.

Pensamos que todas estas recomendações são louváveis, mas questionamos o facto se lidam adequadamente com o que nos parece estar no centro da erosão da confiança pública na governança empresarial. Parece-nos que iniciativas mais agressivas para lidar com a questão estão a desenvolver-se nos Estados Unidos.

Algumas modificações possíveis

1. Objectivos

Até este ponto, o nosso tema foi existirem aspectos importantes da governança empresarial que exigem uma análise mais aprofundada antes de se fazerem inovações reguladoras importantes. O leitor poderá julgar úteis algumas sugestões preliminares e tentativas, respeitando inovações reguladoras que pensamos merecer consideração numa análise deste tipo.

Antes de passar para estas sugestões, uma revisão dos objectivos emergentes de secções anteriores é apropriada. Deve estabelecer-se um ponto preliminar. Na medida do possível e do praticável, o regime de governança empresarial deveria concentrar-se em matéria de substância e não de processo. Reconhecemos ser difícil fazê-lo. O processo é a parte visível e exterior da substância: não se podem legislar com sucesso boas motivações, mas pode ditar-se um ambiente de processo em que boas motivações têm uma oportunidade para florescer. Dito isto, acreditamos firmemente que as propostas de planos de acção deveriam evitar elevar o processo acima da substância. Mesmo antes do Acto Sarbanes-Oxley, as *check-lists* utilizadas para confirmar a conformidade de uma multidão de regras do processo abundavam no processo de governação empresarial.

Um sector de pequena escala já tinha surgido na publicação de *check-lists* mais ambiciosas para verificar a conformidade com o Acto Sarbanes-Oxley e outros requisitos pós-Enron. Se esses requisitos, introduzidos com tantos custos e fanfarra, resultam apenas na conformidade com uma série de *check-lists* em vez de melhorias substanciais, uma oportunidade de ouro terá sido desperdiçada.

Os parágrafos seguintes sintetizam os objectivos do plano de acção que derivamos da discussão das secções anteriores.

Primeiro, no que respeita a **directores independentes**. Consideramo-los como uma ferramenta-chave da governança empresarial que deveria continuar a representar uma base substancial. Mas pensamos que o ambiente de governança empresarial em que os directores independentes operam deveria ser desenhado para que não fossem incentivados a trespassar as suas responsabilidades da supervisão para a gestão, ou usurpar indevidamente os papéis legítimos de outros accionistas. Para mais, não deveriam estar sujeitos a desincentivos que os poderiam dissuadir de continuarem a desempenhar as suas responsabilidades quando a empresa encontra dificuldades financeiras sérias. E o regime deveria ser desenhado por forma a evitar elementos que dissuadam pessoas qualificadas de se tornarem directores, ou que os possam persuadir a reformar-se prematuramente.

Em segundo, no que respeita a **comissões de auditoria**. Acreditamos que a noção de que as comissões de auditoria deveriam ser constituídas por directores independentes está

bem fundamentada e garante uma revisão profunda e não conflituosa das declarações financeiras. Mas pensamos ser perigoso delegar uma porção indevida de responsabilidade à comissão de auditoria. Trata-se, afinal, de uma comissão do Conselho de directores e o próprio facto de todos os seus membros serem independentes da gestão significa que lhes falta a profundidade de conhecimento sobre a empresa detida pelos gestores. Quando se deparam com questões fundamentais de divulgação e práticas de contabilidade, podem mesmo alcançar uma decisão menos informada do que faria o Conselho global de directores, em que a gestão executiva participa.

Em terceiro, no que respeita a **auditores externos**. Pensamos que as mudanças efectuadas durante o último par de anos foram geralmente construtivas. A nossa principal preocupação está ligada aos comentários sobre comissões de auditoria. Como foi mencionado, temos sérias reservas sobre se o regime elaborado imposto por Sarbanes-Oxley sobre comissões de auditoria e auditores externos para a revisão de controlos internos produzirá benefícios que justifiquem as despesas substanciais envolvidas. Uma preocupação concomitante é o impacto potencial na vontade de assumir riscos empresariais, dada a motivação introduzida potencialmente pelo novo ambiente face ao conservadorismo dos julgamentos. De facto, a aplicação prática destes requisitos parece-nos envolver o perigo de fornecer um exemplo de palmatória da exaltação da forma face à substância.

Em quarto, no que respeita à **compensação com base em capital social**, em particular as opções. Uma análise mais profunda poderá concluir que mudanças recentemente efectuadas não têm nuances suficientes e talvez tenham um âmbito mais vasto do que o apropriado. Mas no que respeita à compensação com base em capital social, pensamos que as mudanças poderão não ir suficientemente longe. Uma questão-chave é saber se outras mudanças reguladoras lidarão com este tópico global, alterando o ambiente até ao ponto em que os Conselhos de directores estarão motivados para lidar com ele sem a necessidade de regras restritivas. Estamos confiantes que isso acontecerá com o tempo, mas julgamos que alguma intervenção legislativa poderá ser necessária actualmente, devido à seriedade e urgência do assunto.

As opções e outras compensações ligadas ao capital social deverão ser um ingrediente-chave no pacote de compensações fornecido. Mas, a nossa preocupação é de que, a não ser que exista alguma inovação na política para além da simples classificação em despesas das opções, há uma perspectiva real de repetição da má experiência que, na nossa perspectiva, está subjacente ao «boom» e poeira das «dot-com».

Pensamos que as exigências de indivíduos talentosos para uma remuneração equivalente ao retorno que geram os seus talentos continuarão no futuro. De facto, segundo as tendências actuais, pensamos que essas exigências vão ganhar ainda mais energia. A postura de muitos executivos seniores (embora não todos, longe disso) para pedirem compensações, parece muitas vezes ser a luta pela compensação máxima possível, mais do que a procura de uma compensação razoável. O objectivo é estar nas tabelas da primeira divisão. Isso pode ser atribuído provavelmente a uma variedade de causas.

A publicação obrigatória de informação sobre remunerações e a brevidade dos períodos pelos quais muitos executivos seniores asseguram as suas posições de topo estão entre as causas prováveis. Mas seja qual for a causa, a tendência coloca os Conselhos sob uma pressão enorme e crescente. As opções e outras compensações ligadas ao capital social deverão ser um ingrediente-chave no pacote de compensações fornecido. Mas, a nossa preocupação é de que, a não ser que exista alguma inovação na política para além da simples classificação em despesas das opções, há uma perspectiva real de repetição da má experiência que, na nossa perspectiva, está subjacente ao *boom* e poeira das *dot-com*.

Em quinto, no que respeita à **cultura empresarial**. O Santo Graal da governança empresarial é chegar a uma cultura empresarial em que uma actividade pouco ética é simplesmente inaceitável. Este tipo de cultura caracteriza, na nossa experiência, a maior parte das empresas cotadas, mas a vida demonstra que nalgumas a gestão executiva é motivada mais pela maximização da remuneração do que pelas obrigações fiduciárias. Provisões de responsabilidade

melhoradas conduzirão a esse objectivo, mas o tema é de tal importância que pensamos que se deveria tomar em consideração a eventualidade de uma ferramenta que o encorajasse mais directamente.

2. Propostas a considerar

No contexto dos **directores independentes**, pensamos que se deveria tomar em consideração a utilização de várias definições de "independência" na sua aplicação à pertença ao Conselho ou à pertença à Comissão de auditoria. A tendência para uma definição mais rigorosa parece-nos apropriada no contexto distintivo da Comissão de auditoria, mas desnecessariamente restritiva no contexto mais vasto da pertença ao Conselho. Por exemplo, segundo as regras do NASDAQ, um representante de um investidor não-controlador, que detém uma posição no capital social de mais de 20%, não seria classificado como independente. Ao nível do Conselho, pensamos que isso poderia negar o benefício de um contributo valioso. Obviamente, o indivíduo que representa um grande accionista precisaria de estar divorciado de qualquer participação nas decisões de investimento do investidor, para evitar problemas de transacções com base em informação interna e de confidencialidade de informações. Existem provavelmente outros exemplos de situações em que uma maior flexibilidade na definição de "independente" seria desejável, em especial ao nível do Conselho.

Embora reconheçamos que uma definição mais rigorosa de independência é apropriada no ambiente da comissão de auditoria, esse mesmo facto torna-nos cépticos quanto ao mérito de fornecer uma autoridade de tomada de decisões independente à comissão de auditoria. Decisões relacionadas com a prática da contabilidade, e particularmente na selecção de auditores externos, parecem-nos ter implicações ao nível global da empresa que tornam inapropriado, para a comissão de auditoria, ser a única autoridade de tomada de decisões. Por definição, a comissão será constituída por indivíduos que não detêm conhecimentos das operações diárias da empresa. Se uma análise mais aprofundada conclui que esta delegação de autoridade para a comissão de auditoria é necessária em termos de política, então pelo menos deveria considerar-se o requisito de que as decisões da comissão de auditoria fossem analisadas inicialmente com o Conselho de directores completo, para conseguir o *input* dos directores antes de serem tomadas decisões finais pela comissão de auditoria.

Pensamos também que é essencial que haja uma análise da extensão da responsabilidade dos directores. Um equilíbrio cuidadoso é essencial. Os directores independentes devem ser incentivados a assumirem as suas responsabilidades seriamente, mas sem se exporem a obrigações que os levem a passar da supervisão para a gestão. E o regime de obrigações não deveria ser oneroso ao ponto de desincentivar candidatos a aceitarem posições no Conselho. No Canadá, o regime de obrigações estatutárias para os directores parece-nos surgir como cada vez mais importante: parece-nos também ser um conceito injusto que afectará cada vez mais os indivíduos na sua decisão de ingressar numa carreira de director. Um benefício acidental das recomendações que emergem da análise que propomos é de que poderão travar a espiral de custos crescente para seguros de D & O. Trata-se de um desenvolvimento cuja importância - sobretudo para empresas mais pequenas - não é apreciada de forma geral.

No que respeita a comissões de auditoria, as preocupações expressas anteriormente quanto à delegação de responsabilidades individuais para as comissões de auditoria é, talvez, a questão mais significativa. Pensamos que o requisito de uma certificação CEO/CFO de declarações financeiras é meritória, sobretudo devido aos sistemas de relatórios de apoio internos implementado pela maior parte das empresas cotadas, para fornecer um *back-up* das certificações CEO/CFO. Mas como já foi mencionado, pensamos que a experiência poderá demonstrar que o requisito Sarbanes-Oxley para a revisão de controlos internos pelo auditor externo envolverá custos que ultrapassam de longe os benefícios a derivar. Em termos gerais, pensamos que a ênfase maior no trabalho de comissões de auditoria e de auditores externos é desejável, mas prevenimos que os pormenores do ambiente regulador deverão ser desenhados para satisfazer o critério fixado anteriormente no que respeita ao regime de responsabilidades dos directores, e também para evitar uma ênfase indevida no processo em detrimento da substância.

Passamos agora para o tópico seguinte da **compensação**

sob a forma de capital social, seja através de acções ou opções. Roger Martin já desenvolveu o tema da diferença entre o "Mercado real" e o "Mercado esperado", que pensamos estar na origem das principais questões de mercado que surgiram nos anos 1990 e que continuam a assombrá-lo, sobretudo por via das opções. No entanto, reconhecemos que a proposta de que esta compensação deveria ser abolida, vai longe demais e é pouco provável que seja implementada. Para mais, em termos legais, a sua implementação envolveria requisitos muito exigentes e uma grande complexidade.

Os privilégios especiais envolvidos nas posições de gestor executivo e na detenção de opções e outras compensações em capital social justificam a obrigação de notificar o mercado das vendas propostas «antes» das vendas serem efectuadas. Sugerimos que esta notificação prévia do mercado da intenção de alguém de dentro de vender, transmitiria uma mensagem muito valiosa e seria um purgante saudável.

Colocamos, por isso, à consideração duas propostas em termos de acções (participação accionista), que, sugerimos, mereciam ser implementadas pela legislação. A primeira seria um mandato para a utilização de períodos de restrição longos para todo o tipo de compensações com base em acções - não apenas opções. Não desenvolvemos os pormenores práticos: qual seria a duração do período de restrição, se haveriam excepções específicas à regra geral, e outros assuntos similares devem ficar pendentes de análises suplementares. Mas a discrepância que introduzem nalgumas empresas, entre as motivações da gestão executiva e dos accionistas é tão grande que pensamos que este requisito poderá merecer uma implementação mais forçada do que uma simples admoestação nas comissões empresariais de compensação. Alguns poderão preocupar-se com o facto da utilização de períodos de restrição mais longos poderem diminuir significativamente o valor de opções como ferramenta de compensação. Esta preocupação não nos levaria a abandonar a proposta.

Talvez mais importante é o facto de questionarmos seriamente a questão da adequação do regime existente de "insider trading". A notificação, por vezes mais de um mês após o acontecimento, de que alguém de dentro vendeu as suas participações, parece-nos inadequada para levar a cabo os objectivos de acção subjacentes dessas regras. Nessa altura, os lucros já foram colhidos e os accionistas comuns que julgavam que a gestão executiva partilhava o seu entusiasmo sobre perspectivas empresariais ficam com acções que poderão ter muito menos valor. Para nós, os privilégios especiais envolvidos nas posições de gestor executivo e na detenção de opções e outras compensações em capital social justificam a obrigação de notificar o mercado das vendas propostas ***antes*** das vendas serem efectuadas. Esta notificação prévia do mercado da intenção de alguém de dentro de vender, transmitiria, sugerimos, uma mensagem muito valiosa e seria um purgante saudável.

Embora, no que respeita aos dois pontos acima - um mandato para períodos longos de restrição e um mandato para uma notificação prévia de transacções internas -, nos situemos para além da Blue Ribbon Commission e do Winter Report, estamos, de resto, em acordo quanto à abordagem geral. Acreditamos, no entanto, que na implementação dessas recomendações, uma ênfase particular deveria ser atribuída a duas questões. Primeiro, pensamos que seria desejável de forma geral que, quando as acções (por oposição às opções) são atribuídas como compensação em capital social, fossem retidas pelo indivíduo até à altura da sua reforma ou saída da empresa. Isso reduziria os problemas consequentes sobre a divisão entre o mercado real e o mercado de expectativas. É de salientar que no Canadá uma porção substancial de acções dispensadas como remuneração são retidas como *DSU - Deferred Share Units* (unidades de acções diferidas) - que possuem exactamente esta característica, imposta por motivos fiscais. Tanto quanto percebemos, a utilização de *DSU* não foi restringida significativamente devido à sua natureza ilíquida até à reforma ou saída.

O segundo acrescento que faríamos ás abordagens da Blue Ribbon e da Winter Commission seria advogar (mas sem impor) o princípio de que, quando se oferece uma compensação em capital social, seja na forma de acções e não opções. Novamente, isto tem a ver com a nossa preocupação com o fosso entre o mercado real e o mercado de expectativas. O incentivo de atear o mercado de expectativas

é, para nós, mais forte no contexto de opções do que no contexto de propriedade directa de acções.

Voltamo-nos agora para a questão da **cultura empresarial**. Trata-se claramente de uma questão difícil de lidar através de qualquer requisito de legislação ou política. Mas é, na nossa visão, algo de importância transcendente que não deveríamos abandonar à partida as possibilidades de técnicas legislativas para melhorar a perspectiva de uma cultura empresarial em que uma actividade pouco ética é simplesmente inaceitável. O aspecto da governança empresarial que identificámos como veículo mais provável para ter este tipo de impacto é através de uma aceitação crescente do conceito de que uma empresa cotada deveria ter um presidente independente e não executivo, separado do CEO.

A presidência independente deveria ter um impacto benéfico na empresa, situado muito para além do seu envolvimento na dinâmica da tomada de decisões pelo Conselho de directores. Poderia comunicar um sentimento de segurança para investidores e outros accionistas ou investidores. E poderia personificar a cultura empresarial, comunicando na empresa os altos padrões aos quais todos os empregados deveriam aspirar.

Estamos cientes de que esta noção não é adoptada universalmente. Trata-se de uma técnica de governança empresarial que parece ter recebido maior aceitação no Canadá do que nos Estados Unidos. Existem muitos canadianos, envolvidos em empresas multinacionais, que acreditam que a adopção desta medida como requisito colocaria as empresas cotadas canadianas numa posição de desvantagem competitiva, por comparação com os seus colegas nos Estados Unidos e outros países. Isso adviria de um prestígio diminuído de um CEO que não se senta no Conselho, por comparação com o CEO que tem os dois títulos. Enquanto cépticos face a estas preocupações, reconhecemos que as preocupações justificam uma análise do plano de acções. As recomendações deste artigo estão focadas na situação em que a presidência independente deve ser separada do CEO, mas se uma análise mais aprofundada desse tópico concluísse que esta separação não deveria ser mandatória, as recomendações seguintes poderiam aplicar-se igualmente à posição de director-geral.

Idealmente, a presidência independente deveria ter um impacto benéfico na empresa, situado muito para além do seu envolvimento na dinâmica da tomada de decisões pelo Conselho de directores. Poderia comunicar um sentimento de segurança para investidores e outros accionistas ou investidores. E poderia personificar a cultura empresarial, comunicando na empresa os altos padrões aos quais todos os empregados deveriam aspirar. São estas responsabilidades secundárias, mas essenciais, que permitem a sugestão que submetemos à consideração.

O núcleo da sugestão é de que a presidência independente deveria ser seleccionada, não como parte do quadro geral de directores votado numa reunião anual, mas antes através de um voto especial dependente, para o sucesso, de conseguir "uma maioria da minoria". Numa grande empresa, seria o mesmo que a maioria de todas as acções votadas, mas numa empresa controlada, exigiria o apoio da maioria das acções detidas por investidores, para além do accionista controlador. No Canadá, houve uma experiência extensa com o conceito de um voto "da maioria da minoria", e pensamos que a experiência poderia ser rapidamente adaptada a este novo ambiente.

Pensamos que esta possibilidade merece análise devido à credibilidade melhorada da presidência independente que resultaria desse processo de eleição. Ficaria claro que o indivíduo reúne o apoio não só do principal investidor, como dos accionistas em geral. O indivíduo seria nomeado pelo Conselho inteiro, mas o Conselho seria conivente na selecção do nomeado com o facto do indivíduo precisar da aprovação da maioria da minoria. Por consequente, o Conselho seleccionaria como candidato um indivíduo que carrega a confiança do Conselho inteiro, mas também traria um grau elevado de confiança na comunidade como um todo. Um indivíduo destes estaria bem posicionado para desempenhar a responsabilidade, na empresa, de comunicar um sentido ético elevado e de dar apoio à inseminação de uma cultura empresarial que reconheça os padrões éticos a que todos os empregados deveriam aspirar.

Reconhecemos que muitos problemas técnicos devem ser resolvidos para lidar com esta proposta. Se, por exemplo, a

pessoa nomeada para o lugar falhar em atingir o requisito de aprovação da maioria da minoria, então deve-se desenvolver um processo para que possa ser apresentado um nome alternativo na reunião dos accionistas a ter lugar o mais brevemente possível. Pensamos também que não seria desejável que os accionistas da minoria pudessem apresentar um nomeado independente que não seja aceitável para os outros directores. Acreditamos que um Conselho é mais eficaz quando os seus membros trabalham bem juntos, e a noção de "paraquedista" num lugar que poderia ser inaceitável para os outros directores não é apropriada. Esta e outras questões técnicas poderiam, estamos certos, ser ultrapassadas. A questão principal para uma análise mais aprofundada é sobre se a nossa noção fundamental de lugar independente, cuja eleição é apoiada por uma maioria da minoria dos accionistas, seria um acrescento desejável para as ferramentas da governança empresarial, no interesse de manter uma cultura empresarial excelente.

Uma iniciativa nas linhas propostas acima deveria dar lugar a um benefício incidental importante. Numa altura em que o grupo de pessoas qualificadas e disponíveis para desempenhar o papel crítico de director independente poderá estar a diminuir, esta proposta imporia uma disciplina para garantir que o director que ocupar o lugar no Conselho está bem qualificado. De outra forma, a sua candidatura poderá ser vetada. Nalgumas empresas, esta disciplina poderia produzir resultados muito desejáveis.

Mais uma vez, sublinhamos que os comentários supracitados são tentativas de abordagem. A nossa principal mensagem é de que uma análise inovadora adicional é necessária para lidar com assuntos da governança empresarial nestes tempos de desafio. ■

Notas

1. Aqui, tal como ao longo do artigo, lidamos em primeiro lugar com o modelo no Canadá, Reino Unido e Estados Unidos; estamos cientes de que existem diferentes regimes na Europa.
2. A lista foi originalmente desenvolvida por Roger Martin.
3. Warren Buffet, como sempre, nesta questão: "Qualquer mudança a efectuar na composição do nosso Conselho não alterará a forma como Charlie e eu gerimos Berkshire." (Berkshire Hathaway, 2002, relatório anual, página 19).
4. Um relatório oficial que explorou este tópico é o relatório de Novembro de 2002 do High Level Group of Company Law Experts (o "Winter Report") para a Comissão Europeia. «Na medida em que essas formas de remuneração [capital social] permitem a realização de lucros como resultado de um aumento a curto-prazo dos preços de acções, aumentam as pressões para que os directores executivos produzam resultados positivos a curto-prazo segundo a contingência de tempo nos termos da sua remuneração» (p. 64).



Dar ou não dar responsabilidade?
Uma reflexão sobre o «empowerment»

por Jorge Gomes e Joana Pimentel

Nas últimas décadas, tem-se assistido a uma proliferação de modas e conceitos de gestão baseadas, ora em ideias e modelos com um fundo conceptual e empírico sólido, ora num conjunto de reflexões frequentemente oriundas de obscuras e questionáveis fontes. Algumas dessas modas não sobrevivem os difíceis testes colocados por académicos e o mundo empresarial, enquanto outras evoluem e tornam-se maduras o suficiente para ganhar a aceitação por parte de uns e de outros. Neste texto analisamos a noção de «empowerment», cuja evolução histórica e resistência temporal sugerem que ultrapassou a mera designação de moda, para se tornar um conceito de pleno direito no seio das ciências comportamentais mais ligadas ao mundo da gestão e das organizações. Sugerimos que o «empowerment» não pode ser visto nem como uma solução de carácter universalista, nem como uma panaceia para todos os males das organizações.

Palavras-chave: Empowerment, *Contexto, Autonomia, Poder, Responsabilidade*

A palavra *empowerment*[1] tem suscitado, em anos recentes, uma atenção apaixonada por parte do mundo empresarial, em virtude da sua relação com a motivação e produtividade de indivíduos e equipas. A expressão tem sido utilizada em muitos contextos e com significados distintos, desde a mera ausência de uma linha funcional de autoridade, até à participação activa de colaboradores nas tomadas de decisão da empresa.

Mas empregados *empowered* (com mais poder) nem sempre são desejáveis ou fáceis de conseguir e podem, até, ser contraproducentes para os desejos da gestão e da organização. Os falhanços de algumas experiências de alargamento e enriquecimento de funções, relatados em numerosas investigações e casos mais ou menos conhecidos, comprovam que nem sempre os princípios motivacionais subjacentes a estes programas de redesenho das funções, métodos e processos de trabalho resultam em vantagens acrescidas para indivíduos ou organizações.

Neste texto de opinião analisamos as condições contextuais que favorecem ou desfavorecem a implementação de um programa de *empowerment*, e sugerimos um conjunto de passos para uma aplicação eficaz dos princípios definidos em tais programas.

Iniciamos a nossa exposição com uma breve definição do termo, apresentando ainda as suas dimensões constituintes. Em seguida, revelamos as vantagens e desvantagens do *empowerment*, destacando a sua relação com a motivação. O terceiro ponto introduz algumas variáveis contextuais que condicionam a aplicação de um programa desta natureza. O nosso argumento é que tais condições deverão ser cuidadosamente pensadas previamente a uma mudança. Por fim, expomos as fases de implementação de um processo con-

Jorge F. S. Gomes
Docente no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal, e investigador em inovação e equipas na Universidade de Twente, Holanda. Consultor em gestão de recursos humanos.
E-mails: jgomes@ispa.pt ou j.f.gomes@sms.utwente.nl

Joana Pimentel
Licenciada em Psicologia das Organizações e consultora independente em gestão de recursos humanos e gestão de equipas, Portugal.
E-mail: joana_pimentel@sapo.pt

Recebido em Abril de 2003 e aceite em Julho de 2003.

BIBLIOTECA MÁRIO HENRIQUE SIMONSEN
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS -

Introduzimos algumas variáveis contextuais que condicionam a aplicação de um programa de «empowerment». O nosso argumento é que tais condições deverão ser cuidadosamente pensadas previamente a uma mudança.

ducente a empregados mais *empowered*, pormenorizando os cuidados essenciais ao sucesso da medida.

Sobre a definição de «empowerment»

Não existe uma definição consensual sobre o significado de *empowerment*. Algumas das razões que concorrem para a falta de uma perspectiva única sobre o conceito incluem:

- Nível: *empowerment* significa, grosso modo, atribuir mais de algo a alguém que se encontra na base de uma pirâmide. Este alguém pode ser um ou mais indivíduos, mas pode também ser um grupo, designado, neste último caso, por *empowerment* de equipas;
- Grau: diz respeito ao grau de envolvimento dos indivíduos ou grupos, ou seja, qual a *quantidade* de responsabilidade ou poder sobre algo, que lhes foi confiado;
- Tipo: concerne o conteúdo do *empowerment*. Consoante os autores, assim se pode ter maior poder ou responsabilidade no que respeita a: informação e conhecimento sobre o negócio; autoridade para tomar decisões; responsabilização e/ou amplitude de acção, que inclui acções internas (entre colegas), horizontais (com consumidores, fornecedores, ou outras funções), e verticais (com as chefias);
- *Empowerment* percebido *versus empowerment* material: o primeiro diz respeito a um entusiasmo acrescido por parte dos empregados com as suas funções, à acção com autonomia, e à demonstração de lealdade com a organização. O segundo diz respeito à transferência, das chefias para os empregados, de decisões que afectam o funcionamento da organização, desde o nível mais operacional ao nível mais estratégico.

A atenção de investigadores e gestores tem-se dirigido, na última década, para a dimensão ligada à percepção. Em boa verdade, é o *empowerment* percebido, ou psicológico, que distingue este conceito de outras aplicações de gestão, particularmente as ligadas ao enriquecimento de funções. O *empowerment* psicológico pode ser definido como um processo através do qual a gestão actua ao nível de quatro dimensões dos seus colaboradores (Spreitzer, 1995):

- Significado: trata-se do grau em que o indivíduo *considera* que o trabalho que executa tem valor e é importante para si e para a organização;
- Competência: *crença* individual na capacidade de desempenhar a tarefa com mestria, ou seja, grau *percebido* de auto-eficácia no que respeita ao trabalho a desempenhar;
- Auto-determinação: indica o grau de autonomia, liberdade, independência e iniciativa *sentido* pela pessoa;
- Impacto: representa o grau em que um indivíduo *acredita* influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais na sua organização.

As palavras em itálico nas quatro dimensões anteriores ilustram uma característica distintiva desta versão do conceito: a de que o *empowerment* é, fundamentalmente, uma questão percebida e cognitiva, mais do que uma questão materializada. Desta forma, torna-se perfeitamente possível que programas de enriquecimento de funções não produzam impacto em termos do *empowerment* psicológico, assim como é possível sentir *empowerment* mesmo que, "vista de fora", a função desempenhada pela pessoa seja desprovida de autonomia e de significado, por exemplo.

Estas possibilidades ajudam a explicar, por um lado, o falhanço de alguns programas de enriquecimento de funções na produção de resultados desejados na motivação e consequente manifestação de comportamentos de elevado desempenho, e, por outro, alertam para a dificuldade em criar índices mais elevados de *empowerment* nos empregados. Apesar destas possibilidades, existe uma relação forte entre as características mais objectivas das funções e os elementos cognitivos supracitados, o que, por outras palavras, significa que a gestão tem algum poder para criar sentimentos de *empowerment* nos seus empregados.

Vantagens e desvantagens

Perante estas dificuldades iniciais, coloca-se a questão: que razões podem levar a gestão a desejar ter empregados mais *empowered*?

O objectivo mais significativo dos programas de *empowerment* assenta no efeito que tais programas têm na moti-

vação intrínseca para a tarefa. Como se depreende da definição acima exposta, empregados que sintam que a sua função é importante para si, que acreditam ter as competências para a desempenhar com perfeição, que experimentem autonomia e iniciativa, e que percepcionem uma relação entre o seu trabalho e os destinos da organização, são pessoas que vão estar mais motivadas para o trabalho.

O «empowerment» psicológico dá corpo - ainda que um «corpo cognitivo» - à complicada e tradicionalmente difícil tarefa de gerir motivação intrínseca. Esta constitui-se como a maior vantagem do «empowerment» psicológico, e radica, naturalmente, no pressuposto de que empregados mais motivados são empregados mais produtivos.

Isto representa um avanço significativo relativamente à habitual retórica sobre gestão da motivação. O *empowerment* psicológico dá corpo - ainda que um *corpo cognitivo* - à complicada e tradicionalmente difícil tarefa de gerir motivação intrínseca. Esta constitui-se como a maior vantagem do *empowerment* psicológico, e radica, naturalmente, no pressuposto de que empregados mais motivados são empregados mais produtivos.

Assumindo a verdade destas asserções, pode então dizer-se que *empowerment* conduz a outros benefícios, uns resultantes da condição psicológica de se sentir com mais responsabilidade e poder, outros resultantes de condições estruturais ou materiais, logo "reais e objectivas", de *empowerment*.

- **Quais são os benefícios?**

- Maior rapidez na resposta às necessidades de consumidores, clientes e fornecedores

Atentemos no exemplo seguinte: o *check-in* num hotel faz-se após as 12 horas. Um cliente telefona e pergunta se pode fazer o *check-in* às 11h30. O recepcionista tem uma de duas opções de resposta: a) "tenho que verificar junto do meu supervisor", ou b) "normalmente não há problema, mas o hotel está cheio, de forma que provavelmente não será possível fazer o *check-in* às 11h30". A segunda resposta denota um empregado com maior *empowerment* material e capaz de resolver um problema não rotineiro relacionado com o seu trabalho.

- Maior rapidez na resposta a problemas ocorridos durante o relacionamento entre a organização e os consumidores, clientes e fornecedores

Num segundo exemplo, uma factura não é paga atempadamente, vencendo o prazo para a organização liquidar a sua dívida para com um fornecedor. No momento da reclamação, o empregado pode responder: "lamento, mas esse assunto terá que ser resolvido com o meu chefe", ou "vou tentar saber as razões para o não pagamento e providenciar a sua resolução caso o problema tenha sido nosso". O segundo caso reflecte maior *empowerment*, logo maior capacidade da organização em lidar com questões de gestão de reclamações e de retenção de clientes ou fornecedores.

- Maior satisfação com o trabalho e consigo próprio

Outro pressuposto no modelo de *empowerment* psicológico é a crença de que as pessoas desejam realmente trabalhar com maior autonomia e procuram que o seu trabalho tenha impacto no seu meio envolvente. Esta perspectiva radica nas visões ditas positivas sobre a natureza humana no trabalho, entre as quais se contam as conhecidas "Teoria Y" de McGregor (1960) ou o "Modelo das Características da Tarefa" de Hackman e Oldham (1975). De acordo com estas concepções, quando é maior o sentimento de autonomia e de realização de um trabalho com significado, é também maior a satisfação com o trabalho e com a vida em geral.

- Criatividade, inovação e organizações em aprendizagem contínua

No famoso quadro de Magritte, "Ceci n'est pas une pipe", é mostrado, a toda a largura da tela, um enorme cachimbo. Magritte, tal como os consumidores, faz a desconstrução dos objectos e da realidade, e reconstrói-os de acordo com a sua percepção de funcionalidade e utilidade. Estas funcionalidades e utilidades podem dar pistas para um empregado elaborar uma ideia para um novo serviço, produto ou processo. No entanto, para que essa ideia passe para "dentro" da organização, isto é, seja assimilada e traduzida em inovação, torna-se necessário que o empregado em causa sinta que a sua ideia tem valor e pode ser aproveitada.

A organização pode promover nos seus empregados o sentimento de que as suas ideias são bem vindas, ou de que devem estar atentos às ideias dos outros colegas, ou ainda

de que devem estar alerta aos movimentos dos concorrentes. Estes são apenas alguns dos exemplos subjacentes a novas formas organizacionais assentes em estruturas com uma elevada capacidade de reacção e adaptação a um meio envolvente interno e externo em mudança acelerada. Tais estruturas têm os seus fundamentos em empregados com elevada capacidade de tomar decisões e de agir com autonomia, ou seja, no *empowerment*.

• **Quais são as desvantagens?**

- Sentimentos de abuso e de sobrecarga de trabalho

Empowerment significa maior autonomia e mais poder percebidos, mas pode também significar maior responsabilização e mais responsabilidades percebidas ou efectivas, logo mais tarefas executadas pela mesma pessoa. Visto desta maneira, o *empowerment* pode ser encarado como um aliado do *downsizing* ou, pelo menos, do sobrecarregamento de tarefas. Isto pode conduzir a sentimentos percebidos ou efectivos de stress, de *burnout*, conflitos ou outras consequências nefastas, sobretudo quando não for acompanhado pelos necessários ajustamentos ao nível dos sistemas de compensação e/ou de carreira.

- Custos com selecção e formação

Empowerment não é algo que se pode esperar de qualquer indivíduo. De facto, para se assumir maior autonomia e poder numa função tornam-se necessárias várias competências específicas que, no seu conjunto, constituem um perfil o qual pode ser escolhido ou desenvolvido. A selecção e/ou formação e desenvolvimento de indivíduos com tais perfis acarretam custos elevados para a organização, os quais são tanto mais elevados quanto maior o grau de descentralização desejado.

- Prestação de serviços mais lenta ou inconsistente

Voltando ao exemplo do recepcionista do hotel com autonomia para tomar decisões, o provável lado negativo do mesmo caso é o de uma prestação de serviços mais lenta ou inconsistente. Assim, enquanto o recepcionista procura resolver um qualquer caso difícil com um cliente, os outros clientes olham, esperam... e por vezes desesperam.

A existência de regras e padrões permite resolver os casos atípicos com rapidez e de forma consistente. Todos os clientes, consumidores e fornecedores são tratados de igual maneira e não há excepções. A fidelidade na prestação de serviços, dimensão central da sua qualidade é, deste modo, um potencial sacrificado do *empowerment*. Por outro lado, no interface entre a organização e outras entidades externas, estas últimas podem valorizar mais a eficiência das políticas da companhia em responder às suas necessidades e aos seus problemas do que a capacidade de improvisação e iniciativa dos empregados da primeira.

- Abusos e decisões erradas

Se o mesmo recepcionista decidisse que deveria apanhar um avião a fim de poder devolver a mala esquecida por um cliente, estaria não só a ser extremamente zeloso, mas também a estender a sua autonomia ao ponto do ridículo. O facto é que a quebra criativa das regras pode ter consequências inesperadas e menos positivas para a organização. Num exercício puramente aritmético, *empowerment* significa mais pessoas a poder tomar decisões, logo aumenta a probabilidade de serem tomadas mais decisões menos agradáveis para os objectivos da organização.

- Alteração das relações de poder na organização

Um programa de *empowerment* traz mudanças em termos do equilíbrio de forças na organização. Tal como nem todos os empregados se podem sentir em condições de receber maior autonomia, também nem todas as chefias se podem sentir confortáveis em perder poder de decisão. Ainda que, por vezes, se trate apenas de mais *empowerment* psicológico ao nível das bases, o facto é que ao nível das chefias o efeito pode também dar-se ao nível da percepção, ou seja, elas podem sentir que perderam poder. Como veremos mais adiante, esta perda de poder por parte das chefias constitui apenas uma ilusão.

Este conjunto de benefícios e desvantagens aconselha uma gestão cuidada e reflectida do tópico. As duas últimas secções deste artigo procuram contribuir para este objectivo.

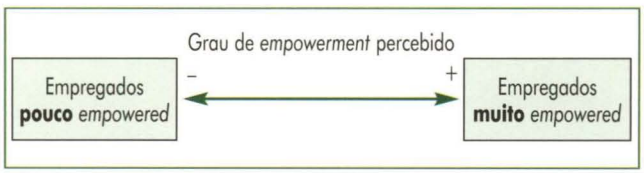
Uma abordagem contextual

A discussão anterior sugere que o *empowerment* não é a melhor solução para todos os problemas organizacionais. Isto significa que o seu oposto pode ser solução para alguns dos problemas da organização. O oposto de empregados com autonomia e responsabilidade percebida ou material consiste numa força de trabalho fundamentalmente executante e seguidora das normas e procedimentos organiza-

cionais. Dado que, ainda neste segundo caso, existe sempre algum grau de autonomia e poder, a verdadeira questão não é, pois, se os empregados estão ou não *empowered*, mas sim qual o grau e o tipo de *empowerment* que detêm, ou percebem, associado às suas funções.

Todas as organizações podem, assim, ser colocadas num contínuo que pode variar, para efeitos ilustrativos, de pouco a muito *empowered*. A Figura 1 representa este contínuo.

Figura 1
O contínuo do «empowerment» psicológico



Passemos, então, a analisar quais as condições que podem justificar mais ou menos *empowerment*?

Nas duas primeiras secções foram brevemente mencionadas algumas das reservas à implementação de um programa de *empowerment*. Estas contingências afectam a relação entre *empowerment* e os seus resultados, e são agora exploradas em mais detalhe. Elas são: estratégia da organização, tecnologia, cultura, tipos de pessoas que constituem a organização, relações com entidades externas, e envolvente organizacional.

• *Estratégia da organização*

Quando a estratégia da organização se baseia na produção em larga escala e na eficiência dos processos de transformação visando contenção ou redução de custos, então não se torna necessário ter empregados muito *empowered*. Procura-se acima de tudo rapidez - de produção, de atendimento, ou de acção -, pelo que a deambulação por alternativas à decisão pode contribuir para um resultado contrário ao desejado. No entanto, mesmo quando a estratégia da organização é a produção em larga escala, é sempre possível implementar mais *empowerment* e maior participação, por forma a captar eventuais sugestões de melhoria por parte dos executantes mais próximos do trabalho. Os círculos de qualidade e as caixas de sugestões são disto bons exemplos.

Em contrapartida, quando a estratégia é operar em mercados diferenciados, buscando oferecer serviços «customizados» e personalizados, ou produtos pensados e desenvolvidos à medida do cliente, então existe vantagem em ter empregados com autonomia a nível de decisão e capazes de reagir rapidamente no interface com o cliente, fornecedor ou consumidor.

A gestão pode (deve) contribuir para que os executantes de tarefas rotineiras sintam que o seu trabalho conta para a organização, e que tem significado e valor. Isto aumentará o seu «empowerment» psicológico, ainda que materialmente a sua função não permita um elevado grau de autonomia e poder.

• *Tecnologia*

Algumas funções são naturalmente pouco desafiadoras e/ou dificilmente permitem um elevado grau de autonomia (por exemplo, telefonista ou empregado num restaurante de *fast-food*). Nestes casos, a tecnologia associada à função tem a capacidade para quase eliminar o elemento humano na condução do trabalho, visto este ser intrinsecamente rotineiro e repetitivo. A história da automação demonstra precisamente a redução, ou mesmo a remoção, do operador humano sempre que a função ou o conjunto de funções podem ser resumidos a operações mecanizadas.

Ainda assim, a gestão pode (deve) contribuir para que os executantes de tarefas rotineiras sintam que o seu trabalho conta para a organização, e que tem significado e valor. Isto aumentará o seu *empowerment* psicológico, ainda que materialmente a sua função não permita um elevado grau de autonomia e poder.

Por oposição, mais *empowerment* é indicado quando as funções e tarefas a executar sejam complexas, não rotineiras, e não repetitivas. Nestas ocasiões, é fundamental haver a capacidade para adaptar o trabalho à situação e ao problema, pelo que maior *empowerment* fornecido é uma mais valia significativa.

• *Cultura nacional e organizacional*

Numa cultura com elevada necessidade de distância hierárquica, como é na generalidade a portuguesa, o *empowerment* pode ser negativo ou rejeitado pela maior

parte das pessoas. Os valores gerais assentam numa concentração de responsabilidades no cume das pirâmides, assim como na confiança de que apenas ao vértice cabe o poder para tomar decisões.

De igual modo, se a cultura da empresa incentivar o silêncio e promover a ideia de que decisões só são possíveis de ser tomadas na cúpula, dificilmente um programa de *empowerment* poderá render frutos.

Em ambientes em que a cultura dominante seja uma de oposição à autonomia e ao *empowerment*, a gestão pode, ainda assim, ensaiar uma delegação parcial de responsabilidades, sobretudo ao nível operacional, dando aos empregados alguma confiança para intentarem novas soluções no âmbito das suas funções.

Subjacente à noção de «empowerment», encontra-se uma crença positiva na natureza humana: o Homem é naturalmente apreciador do trabalho, e, de igual modo, gosta que este seja reconhecido e tenha sentido no grande esquema da organização. Um conjunto de gestores "seguidores" deste "Modelo Y" mais facilmente abrirá mão do poder e o entregará às bases do que um grupo de gestores crentes na "Teoria X". Para estes últimos, as pessoas trabalham por necessidade, logo deverão ser vigiadas de perto por forma a cumprirem as suas obrigações e deveres para com a organização.

Outro tipo de culturas são mais propiciadoras a elevado *empowerment*. Nestas promove-se a flexibilidade, a adaptação, o gosto pela experimentação, a não culpabilização do erro. Incentiva-se o ciclo aprendizagem-trabalho-inovação, e fornecem-se mais instrumentos para os empregados tomarem as decisões que julgarem convenientes.

• *Tipos de pessoas que constituem a organização*

Como se viu atrás, subjacente à noção de *empowerment*, encontra-se uma crença positiva na natureza humana: o Homem é naturalmente apreciador do trabalho, e, de igual modo, gosta que este seja reconhecido e tenha sentido no grande esquema da organização. Um conjunto de gestores "seguidores" deste "Modelo Y" mais facilmente abrirá mão do poder e o entregará às bases do que um grupo de gestores crentes na "Teoria X". Para estes últimos, as pessoas trabalham por necessidade, logo deverão ser vigiadas de perto por forma a cumprirem as suas obrigações e deveres para com a organização.

Similarmente, as respostas dos empregados a um programa de *empowerment* são tanto mais positivas quanto maior a sua necessidade de crescimento e de ir mais além na aplicação das suas capacidades e desenvolvimento do seu potencial. Nem todos gostariam de ter maior autonomia, desafio, e responsabilidade no seu trabalho. Alguns empregados realmente preferem fazer apenas o seu trabalho.

Por último, programas de *empowerment* de equipas funcionam apenas na medida em que as pessoas envolvidas tenham elevadas necessidades sociais e de afiliação, e que tenham as apropriadas capacidades de relacionamento e de trabalho em grupo.

• *Relações com entidades externas*

Ao relacionar-se com entidades externas - clientes, consumidores, fornecedores, outras organizações, entidades governamentais, consultores, universidades -, a organização pode estar simplesmente a efectuar uma transação ou a gerir um relacionamento. Em ambos os casos, o empregado é a "cara e voz" da organização.

Se o objectivo é efectuar uma transação, sem excessivas preocupações pela criação de lealdade ou de um relacionamento a longo-prazo, então a necessidade de uma "cara e voz" com cara e voz distintivas é menor, logo não existe uma razão forte para que um empregado seja mais *empowered*.

Se, todavia, o objectivo é construir ou manter um relacionamento no médio ou longo-prazo, ou criar ou reforçar a lealdade, então torna-se imperioso que a "cara e voz" da organização tenha também uma personalidade e actue de forma independente, ainda que represente a organização. Nestes casos, empregados mais *empowered* são empregados mais capazes de personalizar o serviço, de resolver o problema, ou de propor uma solução apropriada às necessidades particulares da entidade externa.

• *Envolvente organizacional*

Quanto maior o grau de imprevisibilidade e instabilidade na envolvente da organização, maior a probabilidade de uma associação de sucesso entre *empowerment* e comportamentos de eficácia.

Se o objectivo é construir ou manter um relacionamento no médio ou longo-prazo, ou criar ou reforçar a lealdade, então torna-se imperioso que a "cara e voz" da organização tenha também uma personalidade e actue de forma independente, ainda que represente a organização. Nestes casos, empregados mais «empowered» são empregados mais capazes de personalizar o serviço, de resolver o problema, ou de propor uma solução apropriada às necessidades particulares da entidade externa.

Em ambientes plácidos e relativamente calmos, a existência de rotinas organizacionais permite responder à quase totalidade de imprevisibilidades que possam emergir com origem no ambiente envolvente. Introduzir a possibilidade das decisões serem tomadas por indivíduos ao nível das bases é introduzir incerteza desnecessária no que respeita aos resultados.

Em ambientes altamente voláteis, a capacidade de resposta rápida e, até, de antecipação, pode ditar a sobrevivência da própria organização. A existência de uma força laboral que seja *empowered* equivale, assim, a um prolongamento dos olhos, ouvidos, mas também dos movimentos, da organização.

Analogamente, em situações de crise, motivada ora por factores externos ora por factores internos à organização, uma liderança centralizada e com um pulso firme poderá ser mais indicada do que um grupo de empregados com elevado grau de autonomia e poder.

A Figura 2 desenvolve a Figura 1, ao tomar em consideração os factores contingenciais.

Em suma, as consequências de uma perspectiva contingencial sugerem que:

- Nem todas as funções deverão ser alvo de *empowerment*;
- Nem todas as pessoas estão preparadas para serem *empowered*;
- Nem todas as situações requerem empregados *empowered*.

Implementação de um programa de «empowerment»

Esta secção aborda, em primeiro lugar, a variedade de planos possíveis para a implementação de um programa de *empowerment*. Em segundo lugar, oferece um conjunto de práticas que visam a implementação cuidada de uma tal mudança.

Figura 2
«Empowerment» psicológico e suas contingências

	Empregados **pouco** *empowered*	– Grau de *empowerment* percebido +	Empregados **muito** *empowered*
Estratégia da organização	Produção em larga escala	⟷	Diferenciação e customização
Tecnologia	Rotineira e simples	⟷	Não rotineira e complexa
Cultura	Silêncio e centralização	⟷	Fomento da participação
Pessoas	Teoria X	⟷	Teoria Y
Relações com o exterior	Transacções, curto termo	⟷	Relacionamento, longo termo
Envolvente organizacional	Previsível, sem surpresas	⟷	Imprevisível, muitas surpresas

Programas de empowerment

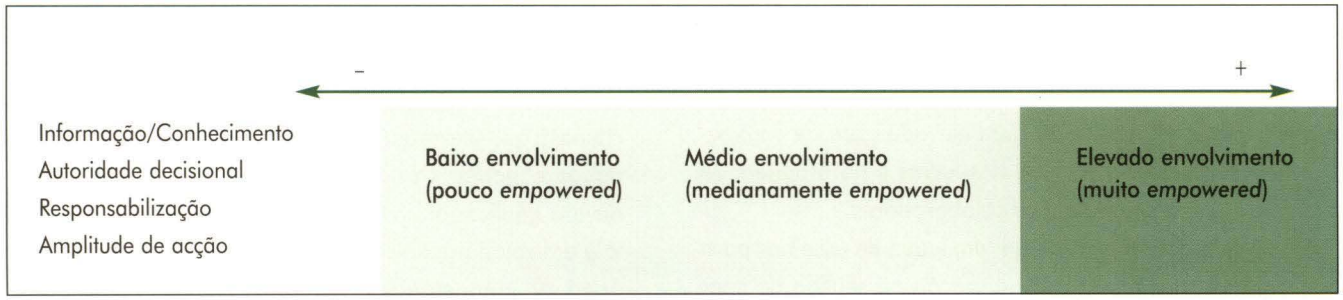
Para que a organização se movimente no contínuo do *empowerment* percebido **(ver Figura 1)**, torna-se útil retomar dois conceitos apresentados na primeira parte: o grau e o tipo de *empowerment*. O grau define a intensidade do envolvimento dos empregados.

O tipo distingue as matérias que serão alvo do programa, ou seja: informação e conhecimento; autoridade decisional; responsabilização; e amplitude de acção.

O cruzamento destas duas ideias produz três programas distintos de *empowerment* **(ver Figura 3)**.

- *Baixo envolvimento:* aos empregados é fornecida informação sobre o significado e impacto das suas funções para o bem-estar dos colegas e da organização. A actualização ou desenvolvimento de novas competências, via formação por exemplo, é também um mecanismo possível de ser utilizado. Os empregados são ainda incentivados a contribuir com ideias através de programas formais de sugestões ou círculos de qualidade. O reconhecimento público (organizacional) de uma ideia proposta por alguém é um poderoso veículo de transmissão da mensagem "as suas ideias contam para nós", para além do valor intrínseco da própria ideia para a organização. A mudança para uma cultura impulsionadora de envolvimento dá-se através de várias vias. Alguns exemplos: uma nova linguagem (e.g. de "empregados" para "colaboradores"), a criação de símbolos (e.g. crachás da companhia ou prémios mensais de produtividade), ou ainda uma missão/objectivos da organização, onde um dos pilares sejam os colaboradores (e.g. quando a British Steel se fundiu com a Koninklijke Hoogovens em finais de 1999, foi criado o gigante siderúrgico Corus, cuja referência é óbvia: Corus diz respeito a um conjunto de pessoas a trabalhar a uma só voz, com harmonia e ritmo). Estes "avanços" no sentido de maior *empowerment* são, contudo, limitados: as actividades de trabalho do dia-a-dia não sofrem alterações, nem em termos de responsabilização, nem de autoridade, nem de amplitude de acção (sobretudo vertical e horizontal). Em suma, as pessoas são *empowered* para tecer recomendações, retendo, a gestão, o poder para tomar as decisões finais.
- *Médio envolvimento:* é um passo mais avançado do que o anterior. Para além da continuação de fornecimento - mais *feedback* - e requisição - mais sistemas de recolha do pensamento individual - de maior informação e conhecimento aos colaboradores, as funções serão redesenhadas por forma a que as pessoas possam usar mais capacidades e competências. Isto pode passar, a título ilustrativo, pelas mesmas pessoas lidarem com uma parcela maior do trabalho. O sentimento de significado e impacto do trabalho, assim como a liberdade de acção no que respeita a como executá-lo, são significativamente promovidos. Todas estas medidas poderão ser alcançadas, por exemplo, através de alterações avançadas da estrutura organizacional, como a introdução de equipas. A gestão por equipas é uma forma poderosa de alcançar maior envolvimento no trabalho, passando o controlo via gestão e estrutura para o controlo via indivíduo e grupo. A equipa pode ter vários graus de poder decisório, desde o controlo sobre o decorrer de um projecto, à possibilidade de definir, ela própria, quais as

Figura 3
Três programas de «empowerment»



fases do projecto, ou ainda à autoridade para se organizar internamente a fim de dar resposta ao projecto. Os limites do *empowerment* neste programa de médio envolvimento encontram-se ao nível das decisões estratégicas, as quais ficam ainda do domínio de uma elite na organização.

O sinal último de que a organização aposta num elevado grau de «empowerment» reside numa partilha dos lucros e da propriedade da organização com os seus colaboradores.

- *Elevado-envolvimento:* o nível mais elevado de *empowerment* é representado por uma situação em que a organização é capaz de transmitir aos seus empregados um sentimento de envolvimento já não apenas com o trabalho que executam, mas também com a performance total da organização. Os colaboradores recebem agora, e de forma aberta, informação respeitante ao desempenho da organização no mercado e na comunidade. Os problemas e opções estratégicas são claramente partilhados a todos os níveis. Tal abertura dos canais de comunicação e expansão do fluxo de informação a aspectos intra e extra organizacionais, a par da autonomia conferida para a tomada de decisão nas diversas etapas do processo produtivo, conduzem à geração de estratégias individuais para melhorar o funcionamento e produtividade da organização. Os colaboradores desenvolvem as suas capacidades no seio do trabalho em grupo e numa cultura aberta à experimentação. Esta cultura, típica de organizações inovadoras, viabiliza a operacionalização e adopção das estratégias sugeridas, com ganhos claros, quer para a organização - pela constante actualização/reciclagem das práticas de trabalho e grau de familiarização dos mesmos com os diversos aspectos inerentes às referidas práticas -, quer para os colaboradores - motivados pela visibilidade do seu poder interventivo e participação na optimização do trabalho que eles próprios realizam. O sinal último de que a organização aposta num elevado grau de *empowerment* reside numa partilha dos lucros e da propriedade da organização com os seus colaboradores.

Estes três programas fornecem um leque de escolhas para que a gestão encaminhe a organização no sentido de criar empregados mais ou menos *empowered*. De seguida, fornecem-se algumas práticas que facilitam a movimentação no contínuo representado na Figura 3.

Princípios de aplicação

A primeira fase na implementação de um programa de *empowerment* psicológico passa pelo diagnóstico da situação da organização e da sua envolvente no que respeita aos factores contingenciais atrás descritos. Apenas após esta fase pode a gestão decidir qual o programa de *empowerment* mais apropriado para a organização. Por outras palavras, o conteúdo específico de um programa de *empowerment* deverá responder a objectivos e necessidades concretas da organização, e ser específico às suas características internas, assim como à sua envolvente externa.

A implementação de um programa de *empowerment* consiste num processo de mudança organizacional, com todas as dificuldades, barreiras e resistências que isso acarreta. Por forma a ultrapassar os obstáculos próprios de um processo de mudança e a garantir a sua eficácia, a transição deverá seguir três passos: preparação, implementação e consolidação.

- *Preparação*

Durante esta fase inicial, a organização irá criar as condições para as transformações previstas. Este objectivo é cumprido através das seguintes medidas:

- Clima propício: como se referiu anteriormente, o *empowerment* deve ser perspectivado pelas organizações como via de optimização das competências e *expertise* que os seus colaboradores possuem *a priori*, e não como meio de desenvolver repentinamente novas e mais complexas competências. Nesta lógica, é necessário que previamente à implementação de *empowerment*, exista já uma percepção do mesmo na organização, evitando o radicalismo de uma mudança de práticas e procedimentos que nem a organização nem os seus colaboradores conseguiriam comportar;
- Implicação: mais *empowerment* significa mudança, não apenas para os colaboradores, mas também para as chefias, que deverão abdicar de algumas responsabilidades e poder. Deste modo, o processo de mudança deverá implicar as chefias as quais decidirão, em conjunto e em colaboração com os seus colaboradores, quais as áreas de competências que deverão ser alvo de trans-

ferência dos primeiros para os segundos;

- Comunicação: o terceiro elemento de preparação é a existência de um plano de comunicação transparente e explícito das transformações que se avizinham. Este plano contribui para a informação e conhecimento, por parte de todos, relativamente àquilo que se vai fazer, assim como do que se espera de cada um, ao mesmo tempo que elimina ou reduz a incerteza, ansiedade e stress próprios de uma acção de mudança.

• *Implementação*

Após a fase de preparação, tem início a implementação propriamente dita. Neste fase as práticas correntes incluem:

- Faseamento vertical do processo de mudança: após as primeiras responsabilidades terem sido transferidas para os colaboradores, as chefias devem continuar a ser consultadas sobre os próximos passos do processo, em que mais responsabilidades são passadas para os colaboradores. Desta maneira, conseguir-se-ão ganhos de confiança de colaboradores e de chefias;
- Faseamento horizontal do processo de mudança: o processo inicia-se com um conjunto limitado de pessoas ou de grupos de trabalho, passando posteriormente à inclusão de outros grupos na organização. Assim, vai ser possível identificar potenciais problemas e corrigir estratégias e tácticas;
- Facilitadores: o destacamento ou criação de um grupo de trabalho para acompanhar o programa de *empowerment* assegura o controlo e monitorização do mesmo, ao mesmo tempo que documenta o progresso do programa e serve de elemento de comunicação entre todos os implicados. Este grupo deverá ser constituído por especialistas nas questões do *empowerment* (e.g. técnicos do Departamento de Recursos Humanos), representantes das chefias e representantes dos colaboradores;
- Formação: como se explicitou atrás, mais responsabilidades, autonomia e poder podem e devem ser ensinados, visto que nem todos se encontram preparados para ser *empowered*. O conteúdo da formação poderá passar desde os objectivos do próprio programa, até às questões mais relacionadas com as renovadas tarefas;
- *Coaching*: o envolvimento das chefias continua durante a implementação do programa, com ajuda e consultoria aos colaboradores, fornecendo o exemplo e as linhas genéricas para o departamento ou para a unidade, e assegurando que as pessoas estão a responder positivamente ao programa;
- Papel das chefias: ao contrário do que possa parecer, e como se depreende da alínea anterior, as chefias podem de facto adquirir maiores responsabilidades quando entregam poder e autonomia aos seus colaboradores. Para além das mencionadas atrás, as chefias vêem-se também com menor carga sob questões operacionais, e com uma voz mais activa sobre as questões de carácter mais estratégico e de renovação do departamento.

Ao contrário do que possa parecer, as chefias podem de facto adquirir maiores responsabilidades quando entregam poder e autonomia aos seus colaboradores. As chefias vêem-se também com menor carga sob questões operacionais, e com uma voz mais activa sobre as questões de carácter mais estratégico e de renovação do departamento.

• *Consolidação*

Para assegurar que o programa de *empowerment* tenha a continuidade desejada, isto é, que tenha sucesso no tempo, as práticas recomendadas são:

- Monitorização: a constante monitorização da evolução do processo permite observar e detectar eventuais desvios, assim como reacções positivas e negativas ao mesmo. A avaliação das consequências do programa, por outro lado, permitirá emitir julgamentos sobre os seus impactos sobre indivíduos, grupos e organização. Por fim, a observação das capacidades e evolução dos colaboradores permite planear melhor o futuro e reflectir sobre o avanço para estádios superiores de *empowerment*;
- Reestruturações e outras mudanças: a implementação de *empowerment* resulta inevitavelmente numa redefinição estrutural e de procedimentos, e na criação de redes e indivíduos com um elevado índice de autonomia. Assim, os resultados práticos da referida implementação, em última instância, podem requerer uma reorganização estrutural e "reciclagem cultural" da organização;
- Sistemas de apoio: tal como as referidas reestruturações asseguram a remoção de obstáculos a nível organiza-

cional, a remodelação de sistemas de apoio garantem o sucesso do *empowerment* ao nível processual e operacional. Exemplos disso são os sistemas de compensação e de carreiras, os quais deverão acompanhar as mudanças ao nível do *empowerment*.

Conclusão

Neste texto analisou-se o conceito de *empowerment* e apontou-se a sua centralidade e relevância na actual envolvente competitiva que caracteriza o mundo empresarial. Reveram-se os principais factores contextuais que obrigam a uma reflexão antes da atribuição formal de mais responsabilidade, autonomia e poder ao corpo de colaboradores da organização.

Defendeu-se que, sendo o *empowerment* mais uma questão psicológica do que meramente material, existe uma necessidade acrescida de reflectir sobre o tópico. Em concreto, susteve-se que um programa de *empowerment* deve passar por propiciar esse sentimento aos seus colaboradores, através da criação de um cenário e ambiente em que os colaboradores percebam que a organização procura avidamente a sua consulta e o envolvimento nas decisões.

Tal cenário assenta nos princípios enunciados ao longo do texto, e que agora se resumem:

- os empregados são capazes de tomar boas decisões se forem devidamente socializados, treinados e informados;
- os empregados podem ser motivados intrinsecamente a fim de desempenharem as suas funções com eficiência e eficácia;
- os empregados são capazes de exercer controlo sobre o seu trabalho (auto-controlo), assim como de escolher a direcção das suas actuações (auto-direccionamento);
- os empregados são capazes de produzir boas ideias para o negócio, contribuindo, desta forma, para a inovação na e da organização.

Estes princípios foram traduzidos em várias medidas concretas, apresentadas nas últimas duas partes do texto.

Uma última questão sobre a qual deixamos alguns pontos para reflexão é a da movimentação no contínuo do *empowerment*. Assumiu-se que a gestão tem capacidade, facilidade, e mesmo possibilidade para fazer variar os níveis de *empowerment* na força de trabalho. Na realidade, isto nem sempre é possível, por duas razões.

Em primeiro lugar, porque as transformações operadas ao nível dos postos de trabalho, no sentido de mais atribuição de poder e responsabilidade, são frequentemente acompanhadas por ajustes ao nível das remunerações ou progressão de carreira. Contudo, o caminho no sentido inverso, de *menos* poder e responsabilidade, não pode, por condicionantes legais ou outras, ser seguido de salários mais baixos ou despromoções.

Qualquer indivíduo a quem seja atribuído mais poder e responsabilidade, passada uma fase de aprendizagem e adaptação, poderá reagir de forma extremamente negativa ao processo inverso, de esvaziamento de autonomia decisória sobre outras pessoas e/ou sobre materiais e organização do trabalho.

Em segundo lugar, qualquer indivíduo a quem seja atribuído mais poder e responsabilidade, passada uma fase de aprendizagem e adaptação, poderá reagir de forma extremamente negativa ao processo inverso, de esvaziamento de autonomia decisória sobre outras pessoas e/ou sobre materiais e organização do trabalho.

Em suma, neste texto abordámos a questão do *empowerment*, sobretudo em termos de movimentação para a direita no contínuo representado nas Figuras 1 e 3. Fornecemos pistas para criar empregados e organizações mais *empowered*, mas verificámos limitações nas recomendações respeitantes à criação de empregados e organizações menos *empowered*. Este é um tema importante e que carece de mais tratamento em futuros trabalhos, e que pode conduzir à própria redefinição do conceito de *empowerment*. ■

Nota

1 A palavra *empowerment* não encontra uma tradução satisfatória para a língua portuguesa, desta forma mantemos o original em inglês; também se manteve o termo original *empowered*.

Referências bibliográficas

HACKMAN, J. R. e OLDHAM, G. R. (1975), «Development of the Job Diagnostic Survey», *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.

McGREGOR, D. (1960), **The human side of the enterprise**, McGraw-Hill, Nova Iorque.

SPREITZER, G. M. (1995), «*Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*», *Academy of Management Journal*, 38 (5), pp. 1442-1465.

O melhor de

Sloan Management Review

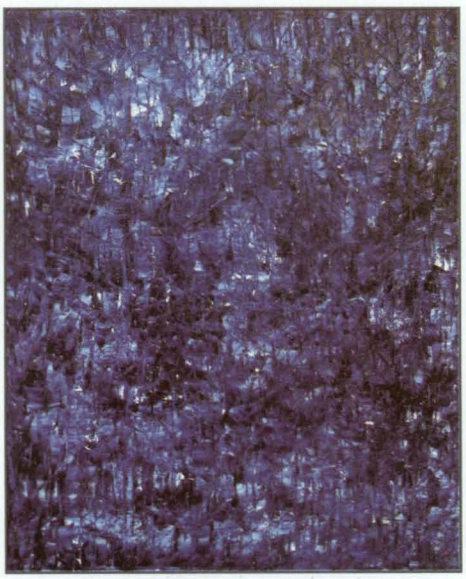
A transformação digital dos negócios tradicionais

por Angela Andal-Ancion, Philip A. Cartwright e Georges S. Yip

Revista de Empresa

A expansão de empresas familiares através de alianças internacionais

por Melquicedec Lozano Posso



Luís Carlos
«*Nascimento de um Mundo Novo*»
Óleo s/ tela (65 x 81 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Artistas sem Pecado»,
Julho 2003

A transformação digital dos negócios tradicionais

por Angela Andal-Ancion, Philip A. Cartwright e Georges S. Yip

Novas tecnologias de informação, como as redes de banda larga, comunicações móveis e a Internet, possuem um potencial bem conhecido, mas ainda por realizar, para transformar negócios e indústrias. A chave do sucesso é saber como e quando aplicar as tecnologias. As empresas deveriam debruçar-se sobre dez mecanismos para ajudar a determinar a sua melhor estratégia.

Durante os anos 1990, as empresas detinham grandes valores de financiamento para as tecnologias de informação ou para as Novas Tecnologias de Informação (NTI)[1]. Investiram milhões de dólares em sítios na Web, pacotes de software sofisticados, equipamento de teleconferência, redes de banda larga, comunicações móveis e outras tecnologias digitais. Estes investimentos ajudaram-nas a manter-se a par de concorrentes que faziam despesas semelhantes. Hoje, muitas empresas estão limitadas nos seus recursos, e precisam de ser extremamente selectivas sobre as tecnologias a financiar, desenvolvendo as NTI da forma mais relevante possível para o seu negócio e objectivos estratégicos, incluindo as suas vendas e esforços de marketing.

A questão que se coloca é então: que tipo de empresas e produtos podem beneficiar mais da utilização das NTI? Os livros e bilhetes de avião vendem-se bem na Internet, enquanto os automóveis e a alta costura não. Além do mais, que tipo de transformações no negócio são provocadas por estes investimentos? Uma empresa poderá, por exemplo, usar as NTI para reduzir intermediários, como os distribuidores, que os separam dos seus clientes (a chamada *desintermediação*). Ou, em vez de se livrar dos intermediários, poderá escolher apoiá-los (*re-mediação*). Ou poderá estabelecer alianças estratégicas e parcerias com actores novos ou existentes numa rede de relações complexas (*mediação baseada na rede*) **(ver caixa "Três estratégias de mediação" na pág. 33)**.

As três estratégias de mediação, a que nos referimos, dependem de vários factores, como a especialização de um produto e o seu conteúdo informativo. Se perceberem plenamente estes propulsores das NTI, as empresas poderão começar a prever as transformações

Nota sobre a pesquisa: o artigo baseia-se numa investigação de casos em vinte grandes empresas da América do Norte e Europa, em indústrias diferentes, com o objectivo de descobrir os efeitos das novas tecnologias de informação (NTI) na transformação de indústrias e cadeias de valor. Os participantes incluíram a Alstom, Amazon.com, AutoNation Inc., Boo.com, Cemex, Chemdex, Dell Computer, Eastman Chemical, easyJet Airline, FedEx, Google, Lafarge, Levi Strauss & Co, Oracle, Polaroid, Ryanair, Schneider Electric, Tesco, Thomson e Toys "R" Us. Começámos o nosso estudo acumulando informação em documentos e pesquisas na Web, e completámos com entrevistas de executivos de empresas e consultores numa empresa de consultoria de gestão global.

Angela Andal-Ancion é uma consultora da Ascension em Londres; Philip A. Cartwright é um dos directores da BearingPoint em Paris; e Georges S. Yip é professor de gestão estratégica e internacional na London Business School. Podem ser contactados por e-mail em: angelaa@ascension.uk.com, philip.cartwright@bearingpoint.com e gyip@london.edu.

Traduzido de «The Digital Transformation of Traditional Businesses», de Angela Andal-Ancion, Philip A. Cartwright e Georges S. Yip, *Sloan Management Review* (Summer 2003, vol. 44, number 4, pp. 34-41), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.
© 2003 by Massachussetts Institute of Tecnology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

potenciais das suas indústrias, sobretudo quanto à forma como os produtos chegam ao mercado e são vendidos. Com esse fim, desenvolvemos um quadro sistemático que identifica quais os propulsores importantes para as diferentes abordagens da desintermediação clássica, re-mediação e mediação baseada na rede. Através desta ferramenta, as empresas podem determinar as melhores formas de transformarem os seus negócios e os investimentos em NTI exigidos para realizar estas mudanças.

Os propulsores das NTI

Num estudo de grandes empresas na América do Norte e Europa **(ver Nota sobre a Pesquisa na pág. 32)**, identificámos os diferentes propulsores que determinam as vantagens competitivas do desenvolvimento de NTI.

Cada um dos propulsores é muito específico sobre como as NTI podem ser aplicadas a um sector particular. Ou seja, não se trata de factores gerais, como é o custo global de uma tecnologia. E são diferentes dos factores críticos de sucesso que afectam a implementação das tecnologias de informação e são sobretudo específicos de uma empresa, por oposição a serem característicos de um sector[2]. Vários dos propulsores são óbvios, e alguns já foram identificados previamente. São um total de dez, e recaem em três categorias **(ver caixa "Os dez propulsores das Novas Tecnologias de Informação")**.

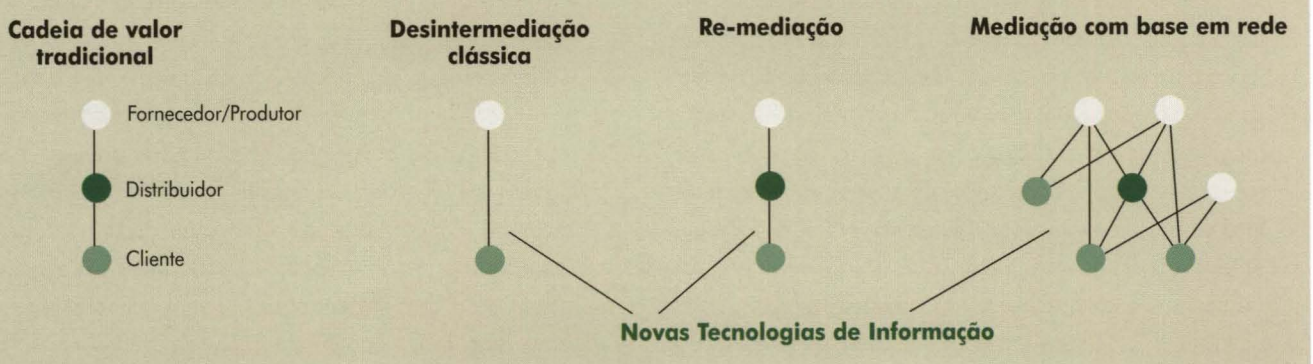
Os dez propulsores das Novas Tecnologias de Informação

Tipo de propulsor	Propulsor
Características inerentes do produto ou serviço	1- Intensidade da informação 2- Capacidade de "customização" 3- Capacidade electrónica 4- Efeitos de agregação
Interacções entre a empresa e os clientes	5- Custos de investigação 6- Interface em tempo real 7- Risco contraído
Interacções entre a empresa e os parceiros e concorrentes	8- Efeitos de rede 9- Benefícios da estandardização 10- Competências em falta

1. ***Capacidade electrónica.*** Alguns produtos possuem uma vasta componente que pode ser transferida electronicamente. As companhias aéreas, por exemplo, permitem aos clientes fazerem reservas *online*, e depois as confirmações e bilhetes podem ser entregues de forma eficiente por e-mail. Por outro lado, as NTI não têm revelado tanta eficácia na compra de carros. Os consumidores podem conseguir informação sobre diferentes modelos e comparar preços através da Web, mas precisam ainda de conduzir os veículos como teste e inspecioná-los fisicamente antes de fazer a encomenda.

Três estratégias de mediação

Na desintermediação clássica, as NTI são usadas para eliminar organizações vistas como impecilhos para transacções rápidas e eficazes (ou seja, cortando os intermediários). Na re-mediação, as NTI são usadas para fortalecer relações novas e existentes entre fornecedores/produtores, distribuidores e clientes. Na mediação com base na rede, actores novos ou estabelecidos usam as NTI para construir uma rede de alianças estratégicas e parcerias em relações complexas.



2. ***Intensidade de informação***[3]. Quase todos os produtos e serviços possuem algum conteúdo de informação, mas a quantidade varia radicalmente. Os automóveis vêm com volumes de instruções de funcionamento; o gelado comprado na rua não vem com qualquer informação, excepto o nome do sabor. Com os livros e revistas, a informação fornecida é o próprio produto. No passado, a informação era limitada e difícil de recolher, e os clientes precisavam muitas vezes de seleccionar os dados de que precisavam em manuais e outra documentação, ou telefonando para números grátis. O advento de novas tecnologias como a Web permitiu a muitas empresas equilibrarem o conteúdo informativo inerente aos seus produtos e serviços. Obviamente, produtos e serviços com maior intensidade de informação têm mais potencial a ganhar.
3. ***Especialização***[4]. As NTI permitem a várias empresas talharem a sua oferta de modo geral consoante as necessidades e preferências específicas de clientes individuais. No passado, os jornais eram um produto de formato único. Actualmente, as edições *online* podem ser talhadas à medida para incluírem apenas notícias e informações que um assinante especial possa desejar. Da mesma forma, os clientes da Dell Computer podem comprar um PC com a dimensão apropriada de espaço no disco, capacidade do microprocessador e outras características de que precisam. As NTI (sobretudo um software especificamente sofisticado para a gestão da cadeia da oferta) permitem à Dell vender estes computadores feitos à medida com preços competitivos. Com outros produtos, como pequenos electrodomésticos (torradeiras ou máquinas de café), no entanto, há muito menos oportunidades de lucro com esta especialização.
4. ***Efeitos de agregação***[5]. Os produtos e serviços diferem na forma de poderem ser agregados ou associados. No passado, os clientes do Reino Unido lidavam com um banco para as suas poupanças e transacções do dia-a-dia, com uma empresa de imobiliário para as suas hipotecas, e um agente de seguros para seguros de vida e de imóveis, e ainda um consultor financeiro independente para os seus investimentos. Graças às NTI (e à desregulamentação), as instituições podem oferecer aos clientes serviços agregados (com taxas de juro atraentes e melhores condições) para lidar com todas estas necessidades financeiras através de uma única conta. Para além da conveniência, a agregação também oferece maior confiança aos clientes. Por exemplo, muitos consumidores começaram a comprar mais do que simples livros na Amazon.com, que oferece agora brinquedos, vestuário, ferramentas e outros items, porque estão familiarizados com este sítio na Web e confiam na qualidade dos produtos e serviços.
5. ***Custos de pesquisa***. Antes do aparecimento de empresas como a Amazon.com, encontrar um livro esgotado podia exigir um tempo e esforço consideráveis[6]. Actualmente, a Web fornece às pessoas grandes quantidades de informação, seja qual for a sua localização ou zona temporal, reduzindo os custos de investigação para encontrar exactamente o tipo de produto ou serviço desejado. As NTI introduziram também maior transparência nas transacções: clientes e fornecedores podem agora comparar preços, características de produtos e atributos de serviços *online*. No entanto, apesar das NTI terem transformado mercados que possuíam altos requisitos de pesquisa no início (como a indústria de viagens), não conseguiu o mesmo para outros produtos, como o caso de um par de meias, cujas características (cor, tamanho e espessura) estão limitadas e mantêm-se geralmente constantes. Isso explica porque a maior parte dos consumidores ainda compram as suas meias através de canais tradicionais, dirigindo-se fisicamente a uma loja ou fazendo encomendas num catálogo por correspondência.
6. ***Interface em tempo real***. Um interface em tempo real é necessário para empresas e clientes que lidam com informações importantes que mudam de repente e de forma imprevisível. Um bom exemplo são as transacções *online*, em que flutuações rápidas no mercado bolsista podem ser devastadoras para os que não possuem um acesso instantâneo a essa informação. Mas um interface em tempo real é também importante para clientes que não querem estar constrangidos por transacções a realizar durante os horários de expediente. Em casa de noite, por exemplo, talvez queiram transferir dinheiro das suas contas de poupança, encomendar prendas para alguém ou descobrir o paradeiro de um pacote que enviaram. Por contraste, os clientes que deixam roupa na lavandaria precisam apenas da informação da etiqueta, indicando a data de entrega. Ou seja, as actualizações em tempo real não têm muito valor quando a informação pertinente muda raramente.

7. ***Contrair riscos***. Comprar livros novos *online* representa poucos riscos para os clientes: os preços são relativamente reduzidos; especificar os títulos exactos é simples; a qualidade física dos livros varia pouco; e os comerciantes estão motivados para preencher cada encomenda o melhor possível, para encorajar os clientes a voltarem (e, de qualquer forma, se a encomenda for mal feita, o custo para o consumidor é mínimo). Comprar carros *online* já é um assunto completamente diferente. Os preços são substancialmente mais elevados; especificar o produto exacto é difícil; a qualidade física dos veículos (por exemplo, a sua cor) pode ser diferente das descrições num sítio na Web; e os vendedores nem sempre esperam compras repetidas, por isso poderão estar menos motivados para oferecer um produto de topo de gama.
8. ***Efeitos de rede***[7]. Em muitas indústrias, a utilidade de um produto ou serviço aumenta com o número de pessoas que o usam (ou algum que seja compatível). Um dos benefícios-chave na utilização do Microsoft Office, por exemplo, é de que o encadeamento de programas possui o dom da ubiquidade no mundo empresarial, permitindo às pessoas partilharem documentos do Word, PowerPoint e Excel facilmente. No entanto, com outros produtos e serviços, a relação é invertida. As pessoas que compram produtos de *status*, por exemplo, são atraídas por esses produtos devido à sua exclusividade. Um exemplo dos efeitos de rede no que respeita a parceiros de negócio é o Automotive Network eXchange (ANX), que a General Motors, Ford Motor e Daimler Chrysler criaram para apoiar as interacções automatizadas com os seus fornecedores de componentes. O ANX define um conjunto de padrões de tecnologia e qualidade de serviço para efectuar transacções críticas e documentos de planeamento através da Web, permitindo, assim, a uma vasta rede de parceiros conduzirem negócios de forma eficaz[8].
9. ***Benefícios de estandardização***. As NTI permitiram às empresas sincronizarem e estandardizarem certos processos, resultando numa maior eficácia em transacções *business-to-business* bem como em maior conveniência para os clientes. Na indústria bancária, a estandardização de ATM (Automated Teller Machines, vulgo "multibanco" em Portugal, ou caixa eletrônico no Brasil) através de redes partilhadas permitiu às pessoas levantarem dinheiro de contas e consultar o seu saldo quando viajam internacionalmente. Ou seja, não estão limitadas aos ATM exclusivos do seu próprio banco. Na Web, a família de estandardes XML aumentará significativamente a capacidade da empresa em transmitir uma mensagem para um público vasto de uma forma mais poderosa e eficaz. Mas empresas que não se apoiem maciçamente nas NTI (o sector da restauração, por exemplo) verão menos benefícios directos na estandardização.
10. ***Competências ausentes***[9]. As NTI podem facilitar alianças de empresas em que os parceiros se sirvam uns dos outros para preencher competências em falta (definidas como actividades que uma organização não possui internamente mas que são críticas para a oferta global de produto ou serviço). Em 1994, por exemplo, a Air Canada decidiu subcontratar todas as suas operações de TI à IBM - uma acção invulgar na altura. Sete anos depois, a empresa fez da IBM um parceiro numa aposta para reestruturar algumas das suas despesas no desenvolvimento de uma nova tecnologia específica para linhas aéreas[10]. Através do acordo, a IBM está a ajudar a Air Canada a melhorar um certo número de produtos e serviços, como o fornecimento a passageiros de acesso à Internet nos voos. Por contraste, as NTI fornecem menos oportunidades para indústrias (geralmente de fraca tecnologia) em que as empresas podem ser mais auto-suficientes.

Três estratégias de mediação

Os dez propulsores, a que acabámos de nos referir, determinam o tipo de abordagem de mediação mais provável de ter sucesso numa indústria específica **(ver caixa "Os dez propulsores de Novas Tecnologias de Informação")**. Para cada uma das três estratégias, um par de propulsores é dominante, muitos são auxiliares e outros têm poucas consequências **(ver caixa na pág. 36)**.

Em primeiro lugar, a desintermediação clássica é afectada sobretudo por propulsores relacionados com as características inerentes de um produto ou serviço. Especificamente, a capacidade electrónica é um factor importante. Ou seja, para quê usar um distribuidor quando um produto ou serviço pode ser entregue electronicamente ao cliente? A intensidade da informação é outro propulsor dominante. Antes das NTI, os produtos ou serviços com alta intensidade

Uma indústria que beneficie de tecnologia que ofereça um interface em tempo real, vai favorecer a desintermediação para eliminar o lapso de tempo causado por intermediários.

de informação precisavam muitas vezes de intermediários, como um agente de seguros, para explicar uma política complexa. Actualmente, um sítio sofisticado na Web pode desempenhar grande parte dessas funções. Propulsores menos poderosos da desintermediação incluem a especialização, custos de pesquisa, interface em tempo real e risco fraco. Por exemplo, uma indústria que beneficie de tecnologia que ofereça um interface em tempo real, vai favorecer a desintermediação para eliminar o lapso de tempo causado por intermediários.

Em segundo lugar, a re-mediação é afectada, por seu lado, sobretudo por dois propulsores: efeitos de agregação e alto risco corrido. Quando existem benefícios em associar produtos ou serviços, as empresas podem usar as NTI para trabalhar mais intimamente com os seus parceiros intermediários, construindo relações fortes e duráveis. Algumas companhias de seguros, por exemplo, oferecem agora a clientes potenciais estimativas *online* de diferentes políticas através do sítio na Web da Automobile Association of America (www.aaa.com). Riscos elevados que se podem correr também encorajam as empresas a usarem as NTI para estabelecer relações mais estreitas - e mais seguras. A Ford, por exemplo, apoia-se em aplicações baseadas na Web do intermediário Vastera Inc., uma empresa sedeada na Virgínia (Estados Unidos), para lidar com processos de importação e exportação, alfândegas, conformidade com regulamentos de comércio e cálculo de custos de envios por barco para o México e Canadá[11]. Outros propulsores da re-mediação são a capacidade de "customização" (se o intermediário puder contribuir para esse processo em vez de o atrapalhar), o interface em tempo real (se o interface for entre o intermediário e o produtor ou o cliente - e não entre o produtor e o cliente, o que encorajaria, pelo contrário, a desintermediação) e competências em falta. Note-se também, como foi discutido anteriormente, que os custos elevados de pesquisa tendem a favorecer a desintermediação em vez da re-mediação.

Finalmente, a mediação com base na rede é afectada principalmente por propulsores que pertencem às interacções de uma empresa com os seus parceiros e concorrentes. Em especial, os efeitos de rede e os benefícios da estandardização são razões claramente importantes para que os actores do sector trabalhem mais em conjunto. Outros propulsores incluem custos de pesquisa elevados (que favorecem a utilização de uma rede para localizar produtos e informações), a necessidade de um interface em tempo real (que encoraja os parceiros a construírem um sistema de NTI que lhes permite lidar uns com os outros em tempo real) e competências em falta (que encorajam as empresas, mesmo concorrentes, a terem parcerias para preencher essas necessidades).

Vejamos mais em detalhe cada um dos três casos.

• *Desintermediação clássica*

Um bom exemplo de desintermediação clássica é a

Os dez propulsores das Novas Tecnologias de Informação

Tipo de propulsor	Desintermediação clássica	Re-mediação	Mediação com base na rede
Características inerentes do produto ou serviço	**Intensidade da informação** Capacidade de "customização" **Capacidade electrónica**	**Efeitos de agregação** (Capacidade de "customização")	
Interacções entre a empresa e os clientes	Custos de pesquisa Interface em tempo real Risco contraído elevado	**Risco contraído elevado** (Interface em tempo real)	Custos de pesquisa Interface em tempo real
Interacções entre a empresa e os parceiros		Competências em falta	**Efeitos de rede** **Benefícios da estandardização** Competências em falta

Observações: Negro - Propulsores dominantes; ( ) = favorável apenas se o intermediário desempenhar um dado papel.

easyJet Airline Co., a companhia aérea britânica de baixo custo. Desde o seu primeiro voo em 1995, a easyJet despoletou a transformação da indústria de viagens europeia, permitindo aos clientes reservarem voos *online*. Esse processo ultrapassa os agentes de viagens, e a empresa oferece, assim, tarifas mais reduzidas. Os pormenores das operações da easyJet revelam o papel importante de diferentes propulsores de NTI no sucesso da empresa.

Capacidade electrónica. O primeiro passo, para a easyJet, foi converter certas actividades físicas em processos digitais. De início, a easyJet vendia mais de 90% dos seus bilhetes pela Internet, o que significava que não existiam intermediários para acrescentar custos desnecessários. A empresa foi também pioneira nas viagens com bilhetes electrónicos na Europa: os passageiros que reservam *online* recebem apenas um e-mail com os seus pormenores de viagem e números de confirmação. Esta inovação ajudou o reduzir os custos de emissão, distribuição, processamento e reencontro de milhões de bilhetes todos os anos.

Intensidade de informação. Abraçando o conceito de escritório sem papéis, a easyJet implementou o lema de "Se for possível, razoável ou praticável, fazemo-lo pela Net". Por exemplo, a easyJet substituiu o seu sistema de recrutamento tradicional por métodos *online*, recrutando até os pilotos através do sítio na Web. Os candidatos usam o sítio para conseguir as especificações dos postos de trabalho abertos e preencher formulários de candidatura. A correspondência subsequente entre pilotos prospectivos e a easyJet também é conduzida *online*, com o contacto físico apenas para os candidatos que passam com sucesso as primeiras etapas de recrutamento. O sistema teve um benefício colateral: antecipando um crescimento futuro, a easyJet conseguiu facilmente construir uma base de dados de potenciais recrutas com a informação electrónica acumulada.

Custos de pesquisa. Para facilitar comparações de preços com a concorrência, o sítio da Web da easyJet relembra automaticamente informações essenciais sobre passageiros, para que os clientes não tenham de reintroduzir pormenores se quiserem experimentar várias datas de viagens e horários. Para utilizadores registados, o sistema também mantém o registo de pormenores (por exemplo, destinos de voo, número de passageiros, e assim por diante) de uma sessão de reservas à outra, personalizando, assim, a experiência da Web e simplificando futuras reservas.

Interface em tempo real. O sítio da Web da easyJet fornece comparações instantâneas em custo por poltrona com concorrentes, garantindo, assim, aos clientes os preços mais reduzidos para os voos reservados. Para mais, os clientes têm acesso a esta informação 24 horas por dia e sete dias por semana.

Mas a desintermediação clássica pode ser enganosa porque a empresa tem de tornar-se então uma artista de mil facetas, assumindo a responsabilidade total de manter os relacionamentos com clientes. Veja-se o caso, pela negativa, da Levi Strauss & Co, que tentou fazer tudo sozinha no «e-commerce». E fracassou.

Para a easyJet, eliminar intermediários foi uma estratégia eficaz. Mas a desintermediação clássica pode ser enganosa porque a empresa tem de tornar-se então uma artista de mil facetas, assumindo a responsabilidade total de manter os relacionamentos com clientes[12]. Veja-se o caso da Levi Strauss & Co, que tentou fazer tudo sozinha no *e-commerce*[13]. Inicialmente, o gigante do vestuário pensava conseguir guardar o cibermercado só para si, investindo milhões de dólares no seu projecto da Web e impedindo os retalhistas de venderem as gangas Levi's e outro vestuário *online*. Mas menos de um ano depois, a empresa abandonou os seus esforços de venda directa na Web e deixou essas vendas a retalhistas como o J.C. Penney e Macys.com.

Uma análise dos propulsores de NTI ajuda a explicar o fracasso da Levi's. Dos cinco propulsores-chave para a desintermedição clássica, apenas um (risco contraído fraco) se aplica ao mercado de massas para jeans. Os outros quatro (capacidade electrónica, intensidade de informação, altos custos de pesquisa e a necessidade de interface em tempo real) têm pouca relevância. A experiência da Levi's revela uma lição importante: nem sempre é possível para empresas fazerem tudo sozinhas na relação com os clientes. Até as empresas com capacidade de NTI aprenderam que os retalhistas, distribuidores e outros intermediários estão muitas vezes melhor equipados para preencherem vazios operacionais, lidar com interacções com os consumidores, promoções e pedidos de serviços como as devoluções de produtos.

- ***Re-mediação***

Empresas como a Toys "R" Us não usam as NTI para cortar os intermediários[14]. Pelo contrário, desenvolvem-nas

para trabalharem mais intimamente com os seus parceiros da cadeia de valor. Pormenores das operações de tais empresas ajudam a iluminar a importância de alguns dos propulsores de que falámos.

Efeitos de agregação. A compra de mercearias pode ser uma tarefa aborrecida e dispendiosa em tempo, por isso a ideia de utilizar a Web para fazer esta obrigação tem um atractivo inerente. Mas então, porque é que *startups* como a Webvan e a Peapod Inc. falharam inicialmente? Para responder a isso, considere-se, em contraste, o sucesso da Tesco.com, um serviço de compras *online* fornecido pela Tesco, o gigante dos supermercados do Reino Unido[15].

A Tesco.com tornou-se o maior retalhista de mercearias *online* no mundo, e é um dos destinos mais populares do RU na Web. Em 2001, tinha mais de 1 milhão de utilizadores registados e recebia mais de 70 mil encomendas por semana. Uma das razões desse sucesso é de que a Tesco agrega usando os seus supermercados existentes como armazéns para o seu negócio *online* (por oposição à Webvan e à Peapod, que começaram como operações isoladas que tiveram de construir vastas instalações de armazenamento novas, implicando custos elevados em capital).

Risco contraído elevado. Uma das razões para o sucesso do intermediário eBay é de que o serviço de leilão ajuda a reduzir os riscos contraídos entre compradores e vendedores. Os items vendidos no eBay têm muitas vezes preços elevados, grande complexidade nas especificações do produto, e grande variabilidade na qualidade. Para mais, muitos desses produtos têm também um potencial fraco para compras repetidas. Para reduzir o risco contraído, a eBay implementou um sistema através do qual os compradores avaliam os vendedores. A eBay apoia-se também noutros intermediários - por exemplo, a SquareTrade, uma empresa que licencia certos vendedores e ajuda a resolver disputas entre compradores e vendedores - para reduzir o risco contraído. Devido a este facto, o eBay, que começou a lidar basicamente com vendas C2C (de cliente para cliente, nos leilões), está a deslocar-se cada vez mais para transacções *B2C* (de fornecedor para cliente) e mesmo *B2B* (entre empresas).

Competências em falta. Depois de fracassar na entrega de brinquedos a tempo para o Natal de 1999, a Toys "R" Us percebeu rapidamente que precisava de ajuda na logística do retalho electrónico. Assim, a empresa associou-se ao intermediário Amazon.com, que fornece agora a plataforma *online* para os produtos Toys "R" Us. Através do acordo, a Toys "R" Us selecciona a mercadoria e é detentora do inventário, e a Amazon.com fornece o sítio da Web e preenche as encomendas. Os sistemas informáticos de ambas as empresas estão ligados para maximizar as eficiências operacionais e conferir aos clientes alguns benefícios. Por exemplo, novos produtos oferecidos pelo retalhista de brinquedos são promovidos no sítio da Amazon.com, e os items ali comprados podem ser devolvidos ou trocados em qualquer local físico da Toys "R" Us. Graças à parceria, a Toys "R" Us ganha não só um canal de distribuição *online* para os seus produtos, mas também com a associação a um pioneiro líder da Internet. E a empresa pode então concentrar-se no seu forte: retalho de brinquedos.

Mediação com base em rede. Em geral, os clientes não gostam de estar limitados a um único fornecedor[16]. Em vez disso, querem a conveniência e selecção vasta entre múltiplos vendedores. Da mesma forma, os fornecedores não gostam de estar limitados a um único cliente, mesmo que seja uma grande empresa. A estratégia da mediação com base na rede lida precisamente com estes problemas. Como os actores estão livres para interagir na rede, podem definir os seus próprios espaços, por vezes criando oportunidades que não existiam anteriormente. Veja-se a Eastman Chemical Co., que fabrica e comercializa químicos, fibras e plásticos[17].

Efeitos de rede. Para expandir a sua rede de parceiros de negócios, a Eastman criou um portal na Internet (paintandCoatings.com), que oferece informação com valor acrescentado a uma comunidade de utilizadores de produtos de revestimento. O portal permitiu à Eastman alargar o seu âmbito neste segmento de mercado, abrindo a porta a novas oportunidades. A Eastman participou, também, activamente na specialchem.com, um sítio na Web de tecnologia para a indústria química, com um vasto grupo de membros, pessoas e técnicos de I&D pelo mundo fora. O sítio permite a estes profissionais interagirem com os especialistas técnicos da Eastman, que podem então recomendar alguns dos produtos da empresa como parte da solução proposta. Através da specialchem.com, a Eastman desenvolveu numerosos contratos e relacionamentos, identificou tendências técnicas emergentes, e descobriu novos projectos com oportunidades de vendas potenciais.

Benefícios da estandardização. A Eastman colaborou com os seus pares para formar um grupo de trabalho das 20

a 30 empresas químicas. A sua iniciativa, chamada Chemical Industry Data Exchange (CIDX), criou um formato e linguagem standard para transferência electrónica de dados entre diferentes organizações. O CIDX provou ser particularmente eficaz para parar a proliferação de sistemas incompatíveis entre empresas, utilizadores e indústrias.

Custos de pesquisa. A indústria química e de materiais caracteriza-se por custos de pesquisa elevados, uma fragmentação significativa de compradores e vendedores, supervisão regulamentar intensa e trocas de informação complexas na cadeia da oferta. O CIDX permite que os dados sejam intercambiados mais facilmente, e as NTI facilitam esse processo, tornando mais simples para compradores e fornecedores comunicarem os seus requisitos, diminuindo assim os custos de pesquisa e tornando a cadeia da oferta mais colaborativa e eficaz.

Um desenvolvimento interessante com a mediação com base na rede é o estabelecimento de sistemas em larga escala, em que uma indústria inteira procura estabelecer uma conectividade «B2B».

Interface em tempo real. A Eastman usou as NTI para diferenciar-se, oferecendo um serviço superior ao cliente. O processo começou com uma viragem fundamental, ao focar-se na eficácia interna para mudar a própria natureza do processo de envolvimento do cliente. Em vez de gerir um certo número de documentos internos contendo informações que seriam então enviadas para o cliente via fax, e-mail ou telefone, a Eastman usou as NTI para oferecer um interface global, em tempo real, com um serviço ao cliente 24 horas por dia, sete dias por semana. Para tal, a Eastman precisou de duplicar o interface com o cliente a partir do processo interno, que era rígido, e providenciar então uma camada flexível de integração entre os dois. Em 1998, a empresa lançou um sítio na Web (www.eastman.com) que contém informações sobre a empresa e produtos, e permite aos clientes usar funções de encomenda e identificação de posição de encomendas, bem como informação actualizada de contas, permitindo-lhes gerir os seus níveis de compra da melhor forma.

Competências em falta. Desde cedo, a Eastman percebeu o real potencial das NTI na alteração do panorama da indústria química, e soube que precisava de construir competências nesta área. Por isso, formou um grupo interno, dedicado a estudar como é que as tecnologias digitais emergentes poderiam afectar os modelos de negócios na indústria química. O grupo, denominado Emerging Digital Technologies (EDT), realiza testes muito rigorosos com as novas tecnologias, antes de recomendar que a Eastman as adopte na empresa ou as financie através da Eastman Ventures, o seu braço de capital de risco. Por essa via, por exemplo, a Eastman associou-se à webMethods Inc., um fornecedor líder de software de integração, para adaptar e refinar os produtos daquela empresa em função das necessidades específicas da indústria química. Actualmente, as soluções webMethods estão presentes nas ligações entre os sistemas de planeamento de recursos empresariais (ERP) de muitas empresas químicas, permitindo transacções eficazes.

A Eastman não foi a única empresa a usar a mediação com base na rede. "Se construir, eles virão" tornou-se o lema de centenas de plataformas de *B2C* que surgiram durante o *boom* da Internet[18]. Por várias razões, no entanto, muitas falharam. Um caso a apontar: a Chemdex Corp., a empresa de *e-commerce B2B*, especializada em permitir a profissionais das ciências a compra de químicos e compostos difíceis de encontrar[19]. A Chemdex julgava estar posicionada para o sucesso, com um modelo de negócio que parecia preencher uma verdadeira necessidade de mercado. Mas apesar da empresa conseguir garantir milhões de dólares de capital de risco para construir uma rede de fornecedores e utilizadores, todos ligados através de transacções digitalizadas, o sucesso foi ilusório. O problema foi que a Chemdex não detinha um dos ingredientes essenciais para o sucesso da rede: relações fortes com os parceiros comerciais.

Em contraste, quando a Eastman formou um projecto semelhante de *B2B*, apoiou-se maciçamente nas suas relações com parceiros. Isso facilitou os seus esforços na criação de uma rede virtual com eles, permitindo trocas seguras de informação altamente específica e por vezes sensível, muito semelhante às transacções da banca *online*. Este nível elevado de conectividade deu algum poder aos parceiros comerciais da Eastman, permitindo-lhes um acesso mais vasto e diversificado à empresa, como aumentou a confiança e profundidade das relações entre eles.

Um desenvolvimento interessante com a mediação com base na rede é o estabelecimento de sistemas em larga escala, em que uma indústria inteira procura estabelecer uma conectividade *B2B*. Um dos exemplos é a Elemica, a

rede global para a compra, venda e gestão da cadeia da oferta de químicos. A Elemica oferece um número tremendo de ligações (e assim uma miríade de oportunidades de transacção), maior do que qualquer empresa poderia ter estabelecido com a sua própria rede. Mas apesar deste tipo de rede parecer ter alcançado um efeito de dominó em termos de adopção alargada, o seu foco actual em conseguir poupanças nas transacções poderá ter vistas curtas. A experiência da Eastman em ligações privadas de *B2B* com parceiros estratégicos sugere que se consegue obter um valor superior se se fizer uma reengenharia das relações para resolver pontos fracos específicos do negócio, descobertos nas interacções entre parceiros comerciais.

O número de tecnologias e capacidades de software que existe hoje excede de longe o que qualquer empresa poderia possivelmente adoptar. E inclusive tecnologias de informação estão actualmente a ser desenvolvidas para usos futuros. De facto, a disponibilidade das NTI não é o problema. Em vez disso, a questão é escolher que tecnologias desenvolver - e com que objectivo. Na verdade, diferentes indústrias oferecem às empresas um potencial diferido para usarem as NTI na transformação dos seus negócios através de três tipos de estratégias de mediação. Olhando para os dez propulsores das NTI, as empresas podem determinar a abordagem de mediação que funcionará melhor no seu negócio específico.

Determinar a melhor abordagem de mediação é apenas o primeiro passo de uma longa viagem. As empresas devem depois executar essa estratégia, implementado mudanças substanciais nas suas organizações, bem como toda a reestruturação de negócios que implica.

Os exemplos de empresas como a easyJet e a Eastman demonstraram o real poder das NTI na transformação de uma indústria. Para a Eastman, as redes permitiram uma ligação imediata aos clientes, bem como a membros da sua cadeia de valor. Mas isso é apenas uma parte da história. Tanto empresas novas como bem estabelecidas que participam numa dada rede defrontam ainda obstáculos significativos na utilização das NTI com vista a optimizarem as suas operações de negócios.

Para os novos actores, o desafio foi desenvolver um modelo de negócio lucrativo e à escala, com as NTI como ferramenta. Para os actores já estabelecidos, os obstáculos foram muitas vezes mais intimidantes, porque a organização inteira precisava de adoptar a atitude certa para adaptar-se a novos métodos de gestão. Por outras palavras, determinar a melhor abordagem de mediação é apenas o primeiro passo de uma longa viagem. As empresas devem depois executar essa estratégia, implementado mudanças substanciais nas suas organizações, bem como toda a reestruturação de negócios que implica.

Agradecimentos

Os autores agradecem com gratidão o trabalho inicial e a ajuda de Claire Stravato e Nick Dussuyer. Também estão gratos pelo *input* valioso de Taras Wankewycz, Eric Pilaud, Fernando Suarez, Len Waverman e Bruce Weber. O apoio financeiro do Center for The Network Economy da London Business School também merece o nosso reconhecimento. ■

Notas

1. Definimos NTI como as tecnologias de informação comercializadas nos anos 1990, bem como as aplicações mais intensivas e extensivas de tecnologias de informação e comunicação anteriores, conhecidas por TIC.

2. Veja, por exemplo, os "factores críticos de sucesso", que são bastante diferentes dos nossos propulsores, em J. F. Rockart, "The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective", *Sloan Management Review,* 24 (Outono de 1982), pp. 3-13.

3. Para alguns argumentos deste propulsor, veja Y. Bakos, "The emerging role of electronic marketplaces on the Internet", Communications of the Association for Computing Machinery, 41 (Agosto de 1998), pp. 35-42.

4. Veja A. Slywotzky, "The age of the choiceboard", *Harvard Business Review,* 78 (Janeiro-Fevereiro de 2000), pp. 40-41.

5. Veja S. Madnick e M. Siegel, "Seizing the opportunity: exploiting web aggregation", *MIS Quarterly Executive,* 1 (Março de 2002), pp. 1-15; e Y. Bakos e E. Brynjolfsson, "Bundling and competition on the Internet", *Marketing Science,* 19 (Inverno de 2000), pp. 63-82.

6. Para exemplos semelhantes, veja S. Konicki, "A page from Amazon's Book", Informationweek.com, 17 de Setembro de 2001, pp. 105-107.

7. Veja P. Cartwright, "Only converge: networks and connectivity in the information economy", *Business Strategy Review,* 13 (Verão de 2002), pp. 59-64; e O. Shy, **The economics of networks industries** (Cambridge, RU, Cambridge University Press, 2001).

8. J. E. Frook, "Automotive extranet lights fire globally", *Internetweek*, 20 de Abril, 1998, edição especial, p. 1.

9. Veja W. Ebeling e A. Snyder, "Targeting a company's real core competencies", *Journal of Business Strategy,* 13 (Novembro-Dezembro de 1992), pp. 26-32.

10. J. DiSabatino, "IBM and Air Canada expand relationship", *Computerworld*, 30 de Julho de 2001, p. 61.

11. M. Songini, "Ford gets help with global supply chain", *Computerworld*, 30 de Julho de 2001, p. 12.

12. Um argumento semelhante é apresentado por D. Rogers, "Who's afraid of disintermediation?", *Catalog Age,* 17 (Agosto de 2000), pp. 12-13.

13. J. King, "Disintermediation/Reintermediation", *Computerworld*, 13 de Dezembro de 1999, pp. 54-55.

14. Para discussões relacionadas com a re-mediação, veja S. Vandermerwe, "The electronic go-between service provider: a new

middle role taking centre stage", *European Management Journal*, 17, nº 6 (Dezembro de 1999), pp. 598-608; e P. Anderson e E. Anderson, "The new e-commerce intermediaries", *Sloan Management Review*, 43 (Verão de 2002), pp. 53-62.

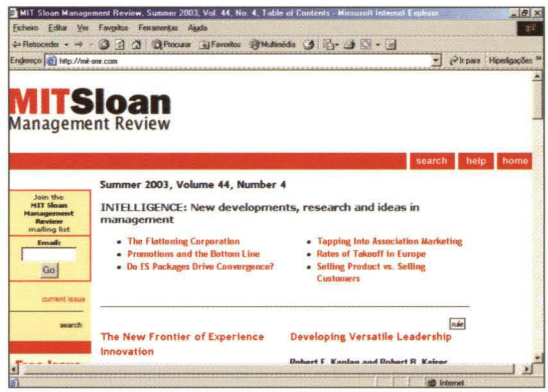
15. Veja www.tesco.com.

16. Para uma discussão da mediação com base na rede, veja Nicholas Carr, "Hypermediation: commerce as clickstreams", *Harvard Business Review*, 78 (Janeiro-Fevereiro de 2000), pp. 46-47.

17. Veja também L. Downes, **The strategy machine** (Nova Iorque, Harper Collins Publishers, 2002), pp. 76-80, 93-96 e 127-128.

18. Veja "Business: time to rebuild", *The Economist*, 19 de Maio de 2001, pp. 55-56.

19. Veja "The chemdex approach to B2B e-commerce", Wharton, Maio de 2000, em http://www.ebizchronicle.com/wharton/07_chem.htm; e P. Samec, "Thinking ahead on e-marketplaces", *Computerworld*, 2 de Julho de 2001, p. 24.



http://mit-smr.com



Preencha, recorte e envie para: Remessa Livre nº 11171, 1050 Lisboa (não necessita de selo)

CUPÃO DE ASSINATURA

☐ **Sim, desejo assinar a «Pessoal» por doze (12) edições, com 15% de desconto, por apenas 30,60 euros**

Nome _____ D. Nascimento __/__/____
Morada _____ Localidade _____
Código Postal _____ Telefone _____ Fax _____ Telemóvel _____
Empresa/ Profissão _____ E-mail _____
No caso de Empresa: Nome _____ Nº Contribuinte _____

MODO DE PAGAMENTO

☐ Debitem **30,60 euros** no meu cartão ☐ Unibanco ☐ Visa ☐ Mastercard
Com o n.º|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_| válido até |_|_| - |_|_| código segurança |_|_|_|
☐ Junto envio cheque nº _____ à ordem de A1812- Edições e Publicações, Lda.
Data _____ Assinatura _____

Os dados acima serão processados pelo Departamento de Marketing de A1812 para gestão do seu pedido e apresentação de futuras propostas. Existe a garantia de acesso aos dados e respectiva rectificação. Caso não pretenda receber futuras propostas comerciais de outras instituições, assinale ☐

Pessoal, Julho de 2003

A expansão de empresas familiares através de alianças internacionais

por Melquicedec Lozano Posso

Atendendo às exigências das economias latino-americanas emergentes e à dinâmica competitiva cada vez mais globalizada, as empresas tiveram de desenvolver diversos processos de fortalecimento, de modo a poderem dar resposta ao mercado doméstico, no qual enfrentam tanto rivais nacionais como estrangeiros, e, ao mesmo tempo, encontrarem novos mercados além-fronteiras, capazes de permitirem a sustentabilidade da empresa e a sua projecção futura. Este panorama afecta, inclusive, as empresas que estão em maioria no âmbito latino-americano - as empresas familiares. Estas, ainda que fortes em muitos aspectos, carecem de certos recursos e capacidades, necessitando de acordos de cooperação com sócios ou aliados internacionais para alcançarem os mercados externos. Este tipo de organizações familiares, sejam elas pequenas, médias ou grandes, e de acordo com a sua natureza e problemática particulares, podem, também, pensar na alternativa das alianças estratégicas internacionais, incluindo as fusões, como uma possível resposta às actuais condições de mercado e da ordem regional e mundial. No entanto, antes de se decidirem por estas alternativas de expansão, os negócios familiares devem estudar muito bem a equação empresa-família, para, em seguida, analisarem, com seriedade e realismo, em que medida é que uma aliança estratégica internacional com outra empresa é o caminho indicado.

No momento de acordar sobre as regras do jogo que vão pautar a negociação da aliança internacional, os negócios familiares evidenciam dificuldade de assimilação de alguns aspectos, tais como: a divulgação da informação geral e confidencial; a diminuição da participação familiar na propriedade e na direcção; a limitação do número de familiares ou parentes vinculados; a restrição ou, mesmo, eliminação de prerrogativas económicas existentes para a família; a reconfiguração dos propósitos e dos objectivos vigentes; a cedência de lugares para a tomada de decisões cruciais; o auxílio no estabelecimento de uma estrutura de funcionamento totalmente clara e organizada, isenta de aspectos preferenciais, e com um claro enfoque empresarial, não familiar; e a capacidade de se submeter a tal estrutura.

O desafio é, portanto, conciliar os pontos atrás referidos com a entrada num cenário desconhecido para a empresa familiar: uma aliança estratégica sem compromisso da propriedade ou uma fusão com uma empresa estrangeira.

Apesar dos sacrifícios que implicam na óptica familiar, as alianças internacionais são alternativas altamente valiosas quando, após prévia avaliação, se identifica um aliado ou um sócio importante como uma oportunidade prometedora no seio de um mercado que se mostra próspero.

Na América-Latina, podemos observá-lo em fusões, como por exemplo: Varela S.A. (Colômbia) com a Unilever (Anglo-Holandesa); Caracol (cadeia de rádio colombiana) com o Grupo Prisa (Espanha); Dann Financiera (Colômbia) com La Regional (Colômbia); Credit York Group (Estados Unidos) com Termo Cauca (Colômbia); Banco del Istmo (Panamá) com Banex (Costa Rica); Banco General de Panamá com o Banco Comercial Bancomer (Panamá).

Também o podemos constatar em alianças estratégicas estabelecidas nos últimos anos. Por exemplo: Eternit e Tubesa, no sector da construção na Colômbia; Colombit e Fiberglass, também no sector da construção na Colômbia;

Traduzido de «Expansión de Empresas Familiares Mediante Alianzas Internacionales», *Revista de Empresa* (nº 4, Abril-Junho de 2003, pp. 98-108), editada pela Fundação Instituto de Empresa em colaboração com a Iberoamerican Academy of Management. Publicado com autorização do editor. Tradução de Catarina Rodrigues. © 2003, Fundación Instituto de Empresa, Madrid.

Unitransco (Colômbia) e Bus Vem (Venezuela), no sector dos transportes; Expresso Bolivariano e Expresso Brasilia, empresas colombianas no sector do transporte; Cusezar e Conconcreto, do sector da construção na Colômbia; Nestlé de Colômbia e Banco Ganadero (Colômbia), no sector dos lactcínios; Pedro Gómez & CIA. e Inmobiliaria Mazuera S.A., do sector da construção e dos móveis na Colômbia; Travel Expert (Colômbia) e Air Lauda (Italia), no sector do transporte turístico; Cadena Novotel Coralia (França) e Hotel Las Américas Beach Resort (Colômbia).

O conceito de empresa familiar está a passar de um estado de passividade, que até agora o caracterizara, para um estado dinâmico que lhe permite maior mobilidade. Hoje deve ser claro, para uma empresa familiar, que o controlo da totalidade da sua propriedade e a tradicional oposição à entrada de capitais alheios, não deve constituir uma condição rígida e impeditiva da sua expansão para outros mercados, nacionais e internacionais.

Se é necessário melhorar a economia latino-americana, as empresas familiares têm, nas alianças internacionais, uma oportunidade para o conseguir. De facto, de acordo com as mudanças observadas a nível mundial, o conceito de empresa familiar está a passar de um estado de passividade, que até agora o caracterizara, para um estado dinâmico que lhe permite maior mobilidade. Hoje deve ser claro, para uma empresa familiar, que o controlo da totalidade da sua propriedade e a tradicional oposição à entrada de capitais alheios, não deve constituir uma condição rígida e impeditiva da sua expansão para outros mercados, nacionais e internacionais.

Alcançar outros horizontes, de acordo com o forte desejo de expansão da empresa familiar, obriga a estudar a opção das alianças internacionais, de acordo com as duas modalidades que aqui se mencionam: as alianças estratégicas propriamente ditas ou as fusões.

No que diz respeito às primeiras - as alianças estratégicas -, estas são entendidas como uma irmandade entre duas ou mais empresas que identificam interesses comuns e aptidões, recursos e capacidades que se complementam e que, por isso, efectuam um pacto com contrato a termo ou de carácter perene, que lhes permite fortalecerem-se mutuamente, fazendo uso dos factores estratégicos que as beneficiam, sem que tal comprometa a propriedade accionista no acordo.

Quanto às segundas - as fusões -, estas são entendidas como a integração de duas ou mais empresas. Identificando afinidades nas suas intenções de mercado e detectando entre si componentes que favorecem mutuamente os objectivos económicos e sociais que perseguem, estas empresas decidem formar uma nova organização, unindo as suas forças, os seus contactos, os seus recursos, os seus mercados, o seu capital, a sua experiência tecnológica e os seus conhecimentos, colocando-os ao serviço de um contexto mais amplo, no sentido de alcançar mais força e mais oportunidades.

As alianças, geralmente, acontecem em situações em que as duas partes têm interesses em comum e aptidões complementares, ou quando estão à procura de gerar uma nova forma de negócio, para a qual nenhuma das partes detém todas as competências necessárias, ou quando uma das partes requer um sócio que conheça a forma de negociar nesse mercado e, assim, facilite o acesso a diferentes opções ou mecanismos de mercado. As alianças possibilitam a aquisição de escala e a divisão dos riscos.

As alianças estratégicas nos países emergentes apresentam várias dificuldades. Em primeiro lugar, destaca-se a diferença de mentalidades entre as partes que se sentam à mesa das negociações, sobretudo diferenças no que toca ao mercado a abarcar. Por exemplo, a empresa do país emergente poderia estar a pensar numa menor cobertura. Em segundo lugar, geralmente são observadas grandes assimetrias no que respeita ao capital. De acordo com Erst (1999)[1], as multinacionais facilmente podem fazer aquisições até 50 vezes mais que as empresas locais. Em terceiro lugar, as contribuições de cada uma das partes são bastante diferentes. O sócio local geralmente contribui com os elementos que ajudam a empresa a ter sucesso a curto-prazo, tais como, canais de distribuição, marcas locais, contactos, etc.. Em contraste, o sócio internacional contribui com os elementos de importância a longo-prazo, como marcas globais, investigação e desenvolvimento, acesso a uma rede internacional de vendas, entre outros.

A complexidade desta situação desenha-se à medida que a aliança evolui e o sócio local vai perdendo importância face aos objectivos da aliança e, consequentemente, face a um sócio cada vez mais forte e com maiores possibilidades de assumir sozinho os desafios do mercado.

O primeiro passo, no sentido de evitar o debilitar do poder do sócio local durante o ciclo de vida da aliança, consiste

precisamente em reconhecer a possibilidade deste acontecimento. Deste modo, a empresa local pode, conscientemente, desenvolver uma estratégia em duas frentes para se proteger.

As circunstâncias produzidas pelos ciclos de vida originam, também, resistências à internacionalização nas empresas familiares. Por exemplo: a mudança de gerações; a luta pelo poder; a ausência de harmonia entre os membros; os desacordos no que respeita aos objectivos futuros da empresa; a baixa propensão para o risco por parte dos membros familiares que trabalham na organização ou que detém uma posição accionista.

Por um lado, fortalecer o seu poder de negociação, por exemplo, por meio do fortalecimento dos mercados locais e do estreitamento das suas relações com os canais de distribuição. Por outro lado, deve ter um cuidado especial com a estruturação da aliança, no intuito de assegurar a protecção dos seus interesses ao longo do tempo, inclusive dispondo de cláusulas muito agressivas de conclusão da aliança, isto tendo em conta que, quando as alianças terminam, a percentagem das empresas que acabam por ser compradas por um dos sócios é superior a 70%[2].

Internacionalização da empresa familiar

Num artigo que efectua a revisão das características da internacionalização das empresas familiares, Gallo e Loustarinem (1993)[3] realizam algumas observações com base em 12 entrevistas efectuadas em Espanha e 15 entrevistas realizadas na Finlândia. Observações que, de modo algum, estão longe do que se tem constatado nas empresas familiares latino-americanas.

Os autores apontam as seguintes características estratégicas:

- Estratégia de mercado - orientada tanto para o mercado nacional como para o local;
- Estratégia de crescimento - expansão nacional num mesmo negócio ou num afim;
- Vantagens competitivas vinculadas à família proprietária - suas capacidades, cultura, posição social, relações com os clientes;
- Mais centrada nas pessoas que no capital;
- Tecnologias de fabrico "normais" e não demasiado sofisticadas para a estrutura existente.

Os mesmos autores destacam, ainda, factores que parecem incrementar a resistência ao processo de internacionalização:

- o Conselho de Administração está nas mãos de familiares, representados por uma figura praticamente vitalícia e sem ter os méritos profissionais para tal cargo;
- as pessoas da equipa da Direcção, acostumadas a esquemas já viciados, dificilmente incorporarão uma nova Direcção que assuma as responsabilidades internacionais;
- os sistemas de informação e de controlo são, ainda, precários e, obviamente, não darão caminho livre à internacionalização, uma vez que isso seria complicá-los mais ainda.

Gallo e Loustarinem notam, além disto, que as circunstâncias produzidas pelos ciclos de vida originam, também, resistências à internacionalização. Por exemplo: a mudança de gerações; a luta pelo poder; a ausência de harmonia entre os membros; os desacordos no que respeita aos objectivos futuros da empresa; a baixa propensão para o risco por parte dos membros familiares que trabalham na organização ou que detém uma posição accionista.

O tornar-se internacional significa, para estas empresas, a introdução num novo negócio, muitas vezes parcialmente distante do conceito de negócio tradicional. Aliás, as empresas familiares estão acostumadas a ter propriedades fechadas, o que constitui mais um obstáculo ao cenário internacional, que requer alianças ou fusões com empresas de outros países. Assim sendo, a empresa familiar deve decidir entre lutar sozinha na prossecução dos seus objectivos ou assumir a cooperação com outra empresa, que facilite os recursos e as capacidades de que carece e a quem possa ceder recursos e capacidades atraentes para o seu potencial aliado[4].

Podem encontrar-se maneiras de flexibilizar o processo de internacionalização. Por exemplo, se quem estiver na cúpula do poder, familiar ou não, for um líder indiscutível e altamente criativo, então entenderá as oportunidades existentes nos mercados externos e, seguramente, será o gestor da incursão naqueles.

Na área da cultura empresarial, uma tarefa do líder consiste em ir estabelecendo, a longo-prazo, um ambiente de criatividade, de mudança, de inovação, de desenvolvimento, propício ao movimento de internacionalização e redutor do potencial das forças resistentes a este.

O processo de entrada em mercados que estão fora das fronteiras nacionais será, provavelmente, facilitado, se desde a juventude, e mesmo da meninice, se induzir a viver e a pensar de modo internacionalizado: viajar; aprender idiomas; ter amigos de outros países; aceder à Internet; ter contacto ou pertencer a associações internacionais; acolher, na empresa, pessoas de outros países, seja para realizarem tarefas, para estágios, ou mesmo para assumir o controlo de algum projecto, a longo-prazo.

À luz daquilo que foi dito até agora, é evidente a importância da preparação do pessoal para a internacionalização, seja ou não membro familiar. O processo de entrada em mercados que estão fora das fronteiras nacionais será, provavelmente, facilitado, se desde a juventude, e mesmo da meninice[5], se induzir a viver e a pensar de modo internacionalizado: viajar; aprender idiomas; ter amigos de outros países; aceder à Internet; ter contacto ou pertencer a associações internacionais; acolher, na empresa, pessoas de outros países, seja para realizarem tarefas, para estágios, ou mesmo para assumir o controlo de algum projecto, a longo-prazo.

No contexto da internacionalização, vale a pena mencionar a elaboração de uma matriz de competitividade exportadora, em Abril de 2000, pela CEICO[6] da Universidade de Icesi, no seio do programa Expopyme (ExpoPME). Na sua elaboração, foram utilizados diferentes indicadores por áreas de gestão. Estas áreas foram: pensamento estratégico, finanças, tecnologia, recursos humanos, mercado, produção. O Quadro I mostra os indicadores que foram utilizados nas áreas da tecnologia e dos recursos humanos.

Estes indicadores, que tiveram como fonte a Proexport[7] e o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), evidenciam factores que na maioria das nossas empresas familiares latino-americanas são ainda débeis. Pode-se observar, em particular, como o tema da tecnologia aparece como um indicador funesto para as nossas PME familiares em termos de posicionamento face ao fabrico de nível mundial. Aqui vale a pena realçar que, provavelmente, as alianças internacionais são o caminho mais próximo para ganhar o respeito, recentemente destacado por alguns investigadores[8].

Também a área dos Recursos Humanos emerge, de modo relevante, tendo como principais indicadores a capacitação e o conhecimento sobre os negócios internacionais, a versatilidade da mão-de-obra e um clima laboral que favoreça as exportações. Se as PME familiares carecem de tudo isto, ou se, apenas dispõem de um baixo perfil, então o primeiro passo para criar um panorama mais favorável, no sentido de uma possível fusão no futuro, pode ser um trabalho interior naquele sentido e, estando concluído, o segundo passo pode ser então a aliança estratégica.

Panoramas e características

- **Acordos conjuntos**

O tipo de alianças internacionais ou acordos conjuntos que se estabeleçam entre duas ou mais empresas podem assumir diferentes formas e dependem, incontestavelmente, daquilo que, como grupo, perseguem e do nível de conciliação que alcançaram. O Quadro II mostra uma classificação dos acordos e das retribuições mais frequentes[9].

Krallinger (1999), sobre o tema das fusões como uma forma de aliança estratégica, apresenta cinco grandes forças que as impulsionam:

- Gerentes e proprietários das empresas com produtos em processo de envelhecimento, que ou têm expectativas de

Quadro I
Indicadores por áreas de gestão

Tecnologia	Recursos Humanos
– Capacidade instalada; – Existência de programa de anti-vírus; – Posição em relação à manufactura mundial; – Gestão ambiental; – Sistema de informação.	– Capacitação e conhecimento sobre negócios internacionais; – Intensidade em mão-de-obra (influência sobre as exportações); – Ambiente laboral.

crescimento lento ou, mesmo, negativo, ou procuram a expansão e o crescimento;

- Gerentes e proprietários que estão convencidos que, através das integrações por fusão, o crescimento real pode ser acelerado;
- Empresas que podem obter financiamento de terceiros para comprar outro negócio e, então, vendê-lo com uma mais-valia atractiva;
- Banqueiros de investimento experientes nas operações de compra de empresas, que sabem avaliar um negócio e vêm nele uma oportunidade de ganhar e de cobrir níveis importantes de dívida;
- As próprias pressões a nível internacional, que ora servem para se ter uma perspectiva mais global, para se conseguir a expansão do produto, ou para ampliar a capacidade produtiva e de serviços noutros cenários.

As duas primeiras e a última forças atrás referidas são as que mais se relacionam com o tema com que nos debruçamos, todas elas sujeitas a uma análise nas suas diferentes variáveis.

As empresas familiares situadas abaixo do contexto da primeira força, requereriam renovação em várias frentes e, provavelmente, como não possuem um bom leque de opções inovadoras, um dos atractivos para o seu aliado estaria nas vertentes do capital, do conhecimento do mercado e da sua posição relativa face aos concorrentes.

No que respeita à segunda força, as empresas familiares devem estudar a alternativa da fusão como uma opção de futuro. Um estudo que deve ser sério e objectivo, uma vez que pode não ser o caminho actual mais indicado para acelerar o crescimento da organização, ainda que provavelmente o seja. Em todo o caso, o convencimento de que as fusões se erguem como um caminho importante, não é o suficiente. É necessário efectuar-se uma avaliação razoável da situação, incluindo a fusão como uma hipótese a considerar, antes de ser tomada uma decisão definitiva[10].

Ter inicialmente uma experiência em alianças estratégicas que não comprometam a propriedade familiar, permitirá, num prazo adequado, ver mais claramente o caminho em direcção à fusão.

Quanto à influência da última força mencionada por Krallinger, as empresas familiares podem ver nas fusões uma oportunidade para expandir-se para os mercados externos, uma vez que obriga a ampliar muitos dos seus componentes e a ter presença geográfica em diversas partes do mundo. Ora, fazer isto por si só, é muito difícil, nos dias que correm, pois não só requer um grande fluxo de volume económico, como há que contar com a demora imposta pela ampliação das instalações de produção, a preparação do pessoal, o conhecimento do mercados de incursão, etc.. Neste sentido, ter inicialmente uma experiência em alianças estratégicas que não comprometam a propriedade familiar, permitirá, num prazo adequado, ver mais claramente o

Quadro II
Acordos e retribuições

Tipo de acordo	Retribuição
– Representação de vendas	– Comissão
– Comissão	– Comissão ou compra e venda directa
– *Franchising*	– Pagamento adiantado associado a regalias baseadas nas vendas e possível contrato para compra de materiais e provisões do franchisador
– Licença para o fabrico e/ou venda (pode compreender o intercâmbio de licenças, tendo, cada parte, direito à tecnologia, aos produtos, etc., da outra)	– Geralmente pago adiantado associado à contraprestação do tipo de regalias baseadas nas vendas com mínimos anuais
– Propriedade conjunta do negócio e associações	– Ambos contribuem com fundos e/ou serviços, tecnologia de produtos, distribuição, administração da manufactura, etc.
– Contrato de arrendamento das instalações, ou contrato de administração, ou acordo para a elaboração dos produtos	– Encargo fixado por renda, por uma quota directa pelos serviços prestados, ou pelos produtos produzidos
– Acordos para indexar o projecto aos resultados ou aos produtos do mesmo	– Partilhar os gastos, ou entregas de fundo igual ou desigual

caminho em direcção à fusão. Em todo o caso, ressalte-se que as três forças referidas estabelecem diferentes posições para as empresas, em geral, mas também para as empresas familiares, em particular.

• Porque não fazer o caminho sozinhas?

Diversos autores têm mostrado o que é que as empresas procuram quando utilizam formas de acordo conjunto, em vez de seguirem sozinhas: menores custos de fabrico; mercados mais amplos; potencial para a inversão, com o fim de crescer em mercados específicos; tecnologia necessária para vingar a longo-prazo; capacidade para continuar a operar com rentabilidade; rapidez para avançar; reputação; serviço técnico; relações com o sector público.

No caso das empresas familiares, a procura de menores custos de fabrico conduz, também, a menores gastos administrativos, o que vai implicar a revisão da remuneração dos empregados, assim como das prestações extra-legais e das prerrogativas das quais gozam os familiares, associados e amigos. Por oposição, os investimentos requeridos para a expansão para outros mercados, provavelmente necessitam de um aumento do gasto administrativo, em virtude de um contexto distinto de estrutura organizacional, orientado para a procura e atenção a outros nichos de mercado, distantes da protecção económica a membros que têm a condição de familiares[11].

Acrescente-se que um aliado com uma boa plataforma tecnológica, é um grande atractivo para a empresa familiar, pois os montantes necessários para o investimento neste âmbito geralmente não estão ao seu alcance. De facto, a existência de um sócio potencial que possua propriedade tecnológica recente, o conhecimento da mesma e pessoal técnico experiente, evita o dispendioso processo do reabastecimento tecnológico e do compromisso económico que isso obriga.

Por último, não se pode ignorar a importância da integração com outros proprietários que mostram grandes habilidades na aquisição de rentabilidade, seja pela perícia que mostram nos movimentos de tipo financeiro, seja pela qualidade das suas decisões operativas ou de mercado, fruto, quem sabe, da sua experiência, da sua aprendizagem contínua e do seu caminhar pelo mundo[12].

Assim, às características já salientadas por vários autores, no que respeita à selecção do sócio ou aliado, é indispensável acrescentar mais algumas, de acordo com a óptica da empresa familiar:

A existência de um sócio potencial que possua propriedade tecnológica recente, o conhecimento da mesma e pessoal técnico experiente, evita o dispendioso processo do reabastecimento tecnológico e do compromisso económico que isso obriga.

- a disposição de manter relações amistosas, com elevada propensão ao diálogo e ao consenso;
- a decisão de revelar assuntos confidenciais considerados necessários no novo contexto empresarial;
- um claro desejo de continuar em força no mercado mundial, do qual se retiram benefícios mútuos;
- um grupo humano técnico e de direcção bem preparado e capaz de assumir os novos desafios.

• A direcção futura do negócio

Se a aliança internacional corresponde à construção de uma nova empresa, seja ela fruto de uma fusão ou de uma *joint-venture*, deve ficar bem claro qual o papel dos membros da família na direcção da nova estrutura empresarial. É claro que esse papel será influenciado pelo tipo de distribuição percentual que tenha dado origem ao negócio. Uma empresa familiar que fique com menos poder sobre a propriedade do capital não estará em boa posição para impor condições sobre a equipa directiva que liderará a nova empresa.

Porém, se conseguir demonstrar que, no seu seio, existe pessoal idóneo, suficientemente dotado de capacidade, experiência e potencial requeridos pela nova organização para os seus mais altos cargos de direcção, seguramente que será tida em conta entre o leque de candidatos[13]. Note-se que qualquer outro argumento - que não o da competência - cairá nos meandros da questão da propriedade, assunto que está limitado à distribuição percentual definida pela aliança.

Se não conseguirem ficar nos cargos mais representativos da direcção, cabe aós membros da família proprietária assumir o papel de fiscalizar o comportamento da empresa. Neste sentido, devem fazer representar-se no Conselho de Accionistas e, a partir daí, manifestarem-se relativamente à actuação actual e futura da organização, ainda que o peso das suas decisões seja menor.

Para algumas famílias proprietárias, a perda do poder na direcção não é importante, uma vez que consideram de

Para algumas famílias proprietárias, a perda do poder na direcção não é importante, uma vez que consideram de maior relevo a preservação do património empresarial e que este, simultaneamente, dê rendimentos que sirvam os desígnios de continuidade e expansão do negócio e dividendos suficientes para cumprir os propósitos económicos familiares.

maior relevo a preservação do património empresarial e que este, simultaneamente, dê rendimentos que sirvam os desígnios de continuidade e expansão do negócio e dividendos suficientes para cumprir os propósitos económicos familiares. Assim, se o sócio com o qual se estabelece a aliança estratégica garante o que atrás foi referido, e se, além disso, a família proprietária viveu previamente um período de auto-realização profissional na direcção da empresa, então é mais provável que o apego pelo poder na cúpula ou na equipa directiva seja menor.

Seguramente que há casos de famílias com minoria na propriedade do novo negócio, mas com grande interesse em conseguir um lugar na direcção, e que tentarão alcançá-lo por todos os meios. Este sentimento parece estar relacionado com duas razões fundamentais: a) alguns membros adultos muito capazes não conseguem avaliar a correlação de forças antes do acordo; e b) alguns membros mais jovens são preparados, desde pequenos, para assumir futuramente cargos de direcção importantes[14].

Para a empresa familiar que, no acto da fusão, fique com a maioria na propriedade do novo negócio, os termos da sua influência são mais fáceis. Por exemplo, poderá valer-se deles para colocar os seus trabalhadores-chave, ainda que de um modo diferente daquele que utilizava antes da fusão, uma vez que o seu novo sócio, embora minoritário na questão da propriedade, poderá estabelecer algumas condições, como por exemplo, a exigência de idoneidade na escolha dos recursos humanos da empresa, sejam elas membros da família ou não.

- **Fluxo de caixa**

Quando se trata de uma fusão, a empresa familiar deve ter especial cuidado na análise da situação económica da empresa com quem pretende associar-se e na determinação das condições do acordo. De todos os pontos que são importantes analisar, destaca-se o fluxo de caixa. Este deverá estar preparado para os últimos e para os futuros cinco anos. Aquilo que se pretende saber é quanto dinheiro se necessitou e quanto será necessário para os custos salariais e para os gastos de capital, assim como determinar os empréstimos realizados e a quantidade que se terá de emprestar.

Esta informação, em conjunto com os passivos e os activos da empresa, mostrará o panorama da empresa para potencial fusão. Sem dúvida que a avaliação por um perito concorrerá para a diminuição das discordâncias iniciais e promoverá a elaboração de um contrato mais justo.

- **Suavizar o caminho**

Uma primeira aliança estratégica com outra empresa do mercado "crioulo" (latino-americano), no sentido de uma proposta de expansão sem compromisso accionista das empresas existentes, poderia ser o passo inicial para aqueles negócios que, por diversas razões, não podem ou não querem arriscar mais além. Obviamente, este processo permite considerar a opção da aliança estratégica de ordem internacional, a qual concorrerá para que se abram as portas a uma posterior fusão, se, por acaso, esta última representar uma opção mais atractiva em termos da cobertura de mercado e de rentabilidade.

Porém, existem maneiras mais suaves de consegui-lo.

Um exemplo ilustrativo remete para os Supermercados Carulla, em Bogotá, na Colômbia. Estes decidiram abrir-se ao panorama estrangeiro, procurando, para tal, um investidor e não um sócio estrangeiro. Encontraram resposta por parte da Newbridge Andrean Partners, um fundo financeiro, com pouca experiência na área da distribuição e com capacidade de injectar, na Carulla, 25 milhões de dólares. A Newbridge ficou com 25% da propriedade da Carulla.

Em seguida, a Newbridge apoiou a fusão da Carulla com Vivero, uma cadeia de supermercados muito conhecida no norte da Colômbia, e da qual a Newbridge havia adquirido 30%. Esta fusão deu origem à Carulla-Vivero S.A.. O interesse da Newbridge era estar uns três anos associada à Carulla-Vivero S.A. e, depois, colocar à venda as suas acções, como já efectuara noutras operações, segundo comenta a revista *Dinero*, de Março de 2000[15].

Vivero e Carulla, embora estando no mesmo sector, adoptaram uma posição de complementaridade, uma vez que cada uma das empresas possuía características que eram inexistentes na outra, como é possível observar-se, de forma resumida, através do Quadro III.

Vivero e Carulla são empresas familiares que, ao adoptar

esta complementaridade de formatos e este posicionamento geográfico, geraram um efeito positivo, que proporcionou uma maior cobertura nacional à empresa, em detrimento de incentivar uma atmosfera hostil, contrária ao movimento de expansão. Assim, esta fusão concorreu para o fortalecimento das duas empresas, tornando-as menos vulneráveis face às suas rivais nacionais e estrangeiras.

Carulla entrou com uma participação maior. No entanto, observou-se algo de muito particular nesta fusão - a administração da nova empresa ficou nas mãos da Vivero. Situação que se ficou a dever ao facto de existir, nesta última, uma melhor preparação para implementar as mudanças que a nova companhia requeria, e mais capacidade de valorizá-la e de negociar face a um sócio estratégico, caso viesse a ser necessário[16].

Por esta via, as duas empresas fortaleceram-se. A Vivero aprendeu, com o seu sócio, a gestão dos perecíveis, e a Carulla aprendeu, por seu lado, a gestão dos preços e a localização em cidades intermédias. Assim, neste novo contexto organizacional, integraram-se a filosofia de qualidade da Carulla com a filosofia da promoção, que constituía a verdadeira força da Vivero. Acrescente-se a tudo isto que ambas encontraram sinergias no que toca às compras, à tecnologia, ao armazenamento e à logística[17].

Esta forma de expansão das empresas familiares define, como etapa inicial, uma fusão nacional com orientação inicial para o mercado nacional, com injecção importante de capital estrangeiro.

Contudo, a fusão de culturas internas foi um factor importante a delimitar, uma vez que aqui se encontravam diferenças palpáveis. Na Carulla, existia um maior apego à tradição da empresa e menor preparação dos seus trabalhadores face às exigências da mudança. Por outro lado, Vivero consistia numa empresa mais jovem e mais virada para as transformações.

Nunca as empresas aliadas devem esquecer este aspecto

Esta forma de expansão das empresas familiares define, como etapa inicial, uma fusão nacional com orientação inicial para o mercado nacional, com injecção importante de capital estrangeiro.

fundamental, mesmo em circunstâncias em que a fusão se faz dentro do território nacional, uma vez que, em países com grande extensão territorial e com grande variedade geográfica, florescem tipos de culturas distintos, que determinam contrastes visíveis de uma região para outra. E nem nos estamos a referir às diferenças de culturas e tradições entre as famílias proprietárias, que seria um tema adicional a tratar.

A expansão que galga fronteiras

Tudo isto nos leva a um cenário mais amplo no movimento de expansão das empresas familiares, mediante alianças internacionais. Por exemplo, quando cada uma das empresas aliadas tem assento em países diferentes e se propõe expandir-se nos mercados interno e externo.

Nesta situação, devem ser analisados seis factores:

a) os propósitos que pretendem perseguir, quando já aliadas, tanto a curto quanto a longo-prazos;
b) a compreensão e a gestão das culturas de cada país em estreita ligação com as acções da empresa;
c) a compreensão e a gestão dos valores culturais e das tradições e crenças das famílias proprietárias;
d) os termos da propriedade da nova sociedade, quando o tipo de aliança compromete a propriedade, como sucede no caso das fusões;
e) os termos da administração da nova empresa, quando o tipo de aliança dá lugar a uma nova firma, como é o caso das *joint-ventures* e das fusões.

Na alínea a) é necessário reflectir sobre as características do pensamento estratégico de cada empresa e sobre a elasticidade de cada uma para ceder às pretensões da outra.

Quadro III
Complementaridade entre Vivero e Carulla

Vivero	Carulla
– Realiza venda de víveres, embora não seja o seu forte.	– Experiente na gestão de perecíveis.
– Tem como ponto forte o comércio de roupa e artigos para o lar.	– Reconhecido pela qualidade dos seus produtos.
– Possui uma presença forte a norte da Colômbia.	– Detém uma presença forte no centro e sudoeste da Colômbia.

Famílias com pouca propensão para arriscar em mercados externos perderão a oportunidade de ter ao seu lado um sócio brilhante, com o qual seria possível conceber novas tendências, e sem o qual, no caso de arriscarem, tornariam paquidérmico o processo de expansão. Com efeito, actuariam lentamente diante da velocidade do mercado e refreariam as intenções de um aliado que, de boa fé, apresentaria condições de trabalho que prometeriam trazer ganhos importantes. É evidente que não basta manifestar intenções, é preciso senti-las e, mais ainda, ser completamente sério quanto aos esforços da sua concretização. Por isso, é importante, desde o início, ter bem definido o que se deseja e até onde se quer ir. Recorde-se que estamos a pensar num contexto internacional e que, aí, funcionam muitas variáveis que não admitem adversidades prematuras.

As alíneas b) e c) remetem para temas bastante trabalhados e que contam com um bom manancial de literatura, de grandes conhecedores e estudiosos e excelentes *case-studies*.

Na alínea d) entra-se em profundidade no tema central deste artigo, uma vez que não se pode esperar que, numa aliança entre duas empresas familiares de países distintos, a sua cultura tenha afinidades. Poderão existir alguns casos, mas, mais comummente, encontramos empresas completamente distintas em termos de comportamentos, valores, crenças e tradições. Estes serão alguns dos obstáculos que será necessário ultrapassar no seio de um processo de compreensão e de relacionamento, preparativos para a futura fusão.

Contudo, saliente-se que a superação deste aspecto não significa que uma das famílias proprietárias tenha de abdicar da sua cultura em prol da aliada. Pelo contrário, a conciliação supõe que cada família tem o seu modo de ver a realidade e que isso não terá influência nos termos que forem acordados para o novo cenário organizacional. Porém, a realidade, geralmente mostra-nos outra situação: com frequência existem fricções e mal-entendidos entre as famílias proprietárias, ditados pelas diferenças dos valores culturais próprios de cada família.

Assim, aquilo que se aconselha, depois de um acordo prévio de aliança estratégica, consiste em fixar as regras do jogo de um modo bem claro, de modo a evitar a intromissão dos valores culturais de cada grupo familiar proprietário. Um conselho que se reforça em virtude da localização das duas famílias em países distintos, uma vez que a distância diminui as possibilidades de intromissão.

No que respeita às alíneas e) e f), estas remetem para elementos mais contratuais, mas que, no entanto, também devem ser tratados com delicadeza, sobretudo quando estão imbricados com aspectos emocionais dos membros familiares[18]. Relativamente ao primeiro ponto, aquele que remete para a propriedade, o melhor é contratar um bom avaliador de empresas e com a orientação de um advogado, no sentido de evitar injustiças e futuras dores de cabeça. No que toca ao segundo ponto, aquele que diz respeito à administração da empresa é importante, desde logo, a resposta às seguintes questões: "Qual o idioma que será mais conveniente para a presidência ou para a gerência?; "A administração será liderada por uma das famílias?"; "Ou será uma administração partilhada, onde os cargos-chave são geridos pelos membros das duas famílias proprietárias?"; "Ou, ainda, excluir-se-ão ambas as famílias da administração e colocar-se-á à sua frente alguém competente e sem laços de sangue com nenhuma das partes?"; "Existem membros da família preparados para assumir com pujança e competência as rédeas da nova organização?"

No que se refere à Administração, deveria ser definido o seguinte:

- acordo entre as duas empresas sobre a existência ou não de membros da família nos cargos de direcção mais altos;
- capacitação dos membros que se apresentem como candidatos;
- requerimentos face ao cargo, quer seja na cúpula do poder ou em altos cargos de direcção (pós-graduações; línguas; conhecimentos de economia e de negócios internacionais; domínio da informática; experiência prévia);
- distribuição da propriedade;
- vocação do/s candidato/s para a chefia dos negócios da família;
- compromisso do candidato ou dos candidatos relativamente à direcção do novo negócio.

Conclusões

As alianças internacionais, como mecanismo de incursão nos mercados externos, não só proporcionam à empresa familiar a possibilidade de ampliar o seu horizonte, como também podem dar lugar à conciliação com um antigo rival ou à negociação com uma unidade produtiva ou comercial que detém atributos, forças e dinâmicas que não se possuem

ou que existem debilmente.

A realização de um estudo prévio das contribuições de cada parte, tornará evidentes os atractivos da aliança internacional em termos da redução dos custos da negociação; de facilidade de "irrigação" dos produtos noutros pontos geográficos; de imagem corporativa face à comunidade; de gestão apropriada do mercado; de incremento da rentabilidade e expansão do mercado.

As empresas familiares comprometidas com alianças internacionais requerem a implementação e o saber retirar proveito permanente de um sistema de obtenção, acumulação, processamento e incorporação de conhecimento, que surge do processo cíclico de arriscar capital, vender, distribuir e aprender. Contudo, o processo de incursão nos mercados externos não deve ser precipitado. Talvez convenha inicialmente efectuar-se um acordo com um aliado nacional, e só depois com um estrangeiro, mas situado no território nacional, para, então, enfrentar um acordo de maior dimensão expansiva lá fora com um aliado ou um sócio internacional.

Talvez convenha inicialmente efectuar-se um acordo com um aliado nacional, e só depois com um estrangeiro, situado no território nacional, para, então, enfrentar um acordo de maior dimensão expansiva lá fora com um aliado ou um sócio internacional.

As alianças internacionais abarcam um bom número de dificuldades, tanto no processo de delineamento como no próprio processo de funcionamento. Provavelmente, há necessidade de avaliar os assuntos inerentes às metodologias utilizadas; à apresentação dos produtos; à qualidade de bens e serviços; aos tipos de representação; à imagem corporativa a nível nacional e no exterior; às distribuições da rentabilidade; ao tipo de pessoal que se utiliza em determinadas operações; e aos limites de actuação de cada uma das partes.

Atente-se que a literatura mostra, ainda, outros conselhos valiosos no sentido de reduzir ou atenuar as dificuldades que se apresentem. Mas, de um modo geral, coincidem com a importância de estabelecer regras do jogo claras no processo de delineamento da aliança internacional, incluindo os termos legais, financeiros e, também, os termos de fim do contrato.

Para as empresas familiares, vale a pena ressaltarem-se alguns aspectos adicionais a ter em conta:

- apresentar e exigir transparência na informação e na negociação;
- entender que a propriedade e as estruturas de poder podem não ser coincidentes;
- definir uma política austera de vinculações familiares;
- implementar uma alta organização logística e uma gestão irrepreensível no que respeita à contabilidade e finanças;
- analisar a rede logística e de distribuição do sócio em questão, assim como as possibilidades de fortalecer o intercâmbio cultural, tecnológico e humano.

Alguns destes tópicos são de difícil assimilação para a empresa familiar e constituem o maior desafio: apresentar sagacidade e consciência suficientes para colocar na balança as coisas que se podem ganhar em consequência de reduzir o orgulho familiar; atenuar a inflexibilidade na actuação com os aliados; suavizar a renúncia a revelar informação confidencial e considerar a possibilidade de eliminar familiares em alguns cargos. A aliança deve estar fundada num elevado compromisso, numa comunicação permanente entre as duas vias, no fomento do pensamento e da preparação internacionais, na claridade e honestidade nas determinações.

As alianças estratégicas, exceptuando as fusões, não implicam a intercepção dos patrimónios das empresas. Por conseguinte, é provável que se ajustem bem aqueles negócios familiares que desejam saltar para o cenário internacional, sem misturar a sua propriedade com a propriedade de outra empresa e, consequentemente, sabendo ceder grande parte do poder na administração da entidade futura. Mais ainda, no caso de fusões ou *joint ventures,* pode haver cabimento para acordos de capitulações antes do matrimónio para membros proprietários da família[19].

Por tudo o que atrás ficou dito, é recomendável uma preparação prévia e uma reunião com os membros da família proprietária, a fim de debater o assunto e consciencializá-los da mudança que se está assumir, assim como dos lucros que podem ser obtidos. ■

Notas

1. ERST, David (1999), *Revista Dinero*, Julho, Bogotá, Colômbia.
2. ERST, David (1999), *Revista Dinero*, Julho, Bogotá, Colômbia.
3. GALLO, Miguel Angel e Loustarinem, R. (1993), "Internacionalización: un cambio desafiante para las empresa familiares", *In La Empresa Familiar*, Publicações do IESE, Universidade de Navarra, Barcelona, Espanha.
4. CANALS, J. (1994), **La.Internacionalización de la Empresa**, Série McGraw-Hill de Management, Madrid, Espanha.

5. LOZANO, M. (1998), *"La Empresa Familiar: Factores contemporáneos y su influencia en la gestión"*, **Memórias XIII Congresso Latino-Americano sobre Espírito Empresarial**, San José, Costa Rica.

6. Centro de Competitividade, Unidade de Apoio e Consultoria da Universidade de Icesi, de Cali, na Colômbia. As suas actividades foram destacadas pelo Centro de Desenvolvimento do Espírito Empresarial CDEE, da mesma Universidade.

7. Entidade que promove as exportações de empresas colombianas, ligada ao Ministério do Comércio Exterior.

8. ALVAREZ, S. A. e BARNEY, J. B. (2001), "How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners", *Academy of Management Executive*, 15 (1), pp. 139-148.

9. KRALLINGER, Joseph (1999), **Fusiones y adquisiciones de empresas**, Primeira edição em espanhol, McGraw-Hill.

10. LASETER, T. M. (2000), **Alianzas estratégicas com proveedores**, Bogotá, Colômbia, Editorial Norma S.A..

11. LOZANO, M. (1992), *"Descubramos Nuestras Empresas Familiares Latinoamericanas"*, Memórias do VI Congresso Latino-Americano sobre Espírito Empresarial, Maio 6, 7, 8, Bogotá, Colômbia.

12. GULATI, R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 293-317.

13. FRANCO, A. e DeLombaerde, Philippe (2000), **Las empresas multinacionales**, Primeira edição, Bogotá, Colômbia, Tm Editores, Tercer Mundo S.A.

14. LOZANO, M. *et al.* (1993), *"Hijos e Hijas en las Empresas Familiares: un estudio de contrastes"*, Memórias do VII Congresso Latino-Americano de Espírito Empresarial, Maio 26-28, México.

15. *Revista Dinero*, Março de 2000, Bogotá, Colômbia.

16. *Revista Dinero*, *"Lo social es la estrategia"*, Abril de 2000, Colômbia.

17. Canals, op. cit.

18. LOZANO, M. (1999), *"El protocolo en las empresas de propriedad familiar"*, Memórias do XII Congresso Latino-Americano sobre Espírito Empresarial, Universidade Icesi - EAN, Setembro 22, 23 e 24. Santafé de Bogotá.

19. ARIAS SORIA, E. (1999), **Régimen patrimonial de los cónyuges**, Bogotá, Colômbia, Grupo Editorial Leyer.

Referências bibliográficas

Diario la República, Secção Comercio, 14 de Junho, Cali, Colômbia.

Revista *Dinero*, 26 de Maio de 2000, Bogotá, Colômbia.

LOZANO, M. (1996), "Caracterización de la Empresa Familiar Calenã", Apresentação no X Congresso Latino-Americano de Espírito Empresarial, Universidade Pontifícia Boliveriana e Icesi. Medellín, Maio 8, 9 e 10. Publicado na *Revista de la Facultad de Administración de Empresas,* 8 de Outubro, Universidade Pontifícia Boliveriana, Medellín, Colômbia.

LOZANO, M. *et al.* (1997), *"Asociarse con un familiar: ventajas y desventajas"*, Memórias do XI Congresso Latino-Americano sobre Espírito Empresarial, Setembro, Cali, Colômbia.

Melquicedec Lozano Posso é professor na Universidade Icesi, em Cali, na Colômbia, e director académico do Centro de Desenvolvimento do Espírito Empresarial (CDEE - Centro de Desarollo del Espíritu Empresarial). Pode ser contactado por e-mail em melquilp@hotmail.com.



www.revistadeempresa.com

portal**executivo.com**

Invista em si, para variar.

www.portal**executivo.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: Icep Portugal Parceiros de Conteúdos: Infobolsa, Janelana Web, Manchete, SIC Online.

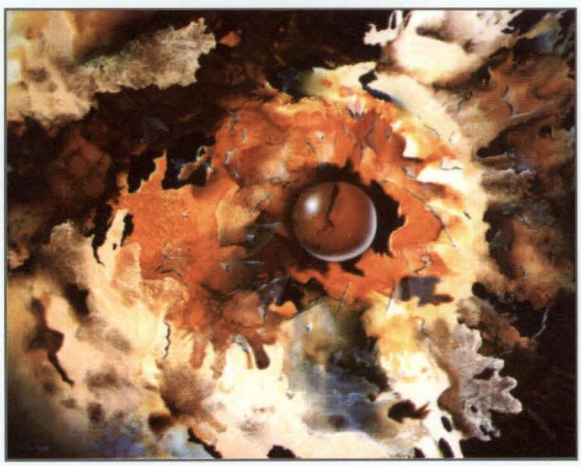
Artigos

Gestão social eficiente
Algumas questões-chave

por Bernardo Kliksberg

Impaciência nos jogos de negociação

por Maria Cristina Matos e Manuel Alberto Ferreira



Carina Guerreiro
«Eclosão I»
Óleo s/ tela (100 x 81 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Artistas sem Pecado»,
Julho 2003

Gestão social eficiente
Algumas questões-chave

por Bernardo Kliksberg

Neste artigo destaca-se a importância actual da revalorização dos capital humano e social. De facto, o seu peso será decisivo no Século XXI. A qualidade dos recursos humanos de um país e a "inteligência" das suas instituições definirão, seriamente, a sua posição relativa face aos processos de globalização. O investimento nos recursos humanos, através da ampliação e do melhoramento dos níveis educacionais, tem taxas de retorno macro e microeconómicas excepcionais. O Século XXI será o século do "conhecimento intensivo".

Palavras-chave: *Capital Humano, Sociedade do Conhecimento, Recursos Humanos*



Uma nova visão dos impactos e dos benefícios da gestão eficiente dos recursos humanos no campo social, está em plena ebulição. O prémio Nobel, Amartya Sen (2002), assinala a existência de um erro conceptual profundo. Marginalizou-se, preteriu-se, sacrificou-se o gasto com o social em nome de considerações de curto-prazo. De acordo com este autor, as últimas décadas têm evidenciado, pelo contrário, que esse gasto consiste numa verdadeira alavanca em direcção ao desenvolvimento futuro. Educação, saúde, nutrição, só para destacar alguns aspectos, não são, na realidade, "gastos", mas sim "investimentos" de alta rentabilidade, e os países que têm assinado recursos nestes domínios, e os têm gerido com eficiência, estão a ter retornos muito importantes em termos de progresso e de vantagens competitivas.

Também o Nobel Joseph Stiglitz (2002) afirma que, sem uma visão integrada do desenvolvimento, onde o social é a chave, não haverá um desenvolvimento económico satisfatório. A existência de desenvolvimento social não é importante por si mesma, mas pelas implicações que tem a nível do perfil da sociedade. Sem esta base, os avanços económicos carecem de sustentabilidade.

De acordo com os documentos do Banco Mundial, existem quatro tipos de capital numa sociedade: os activos naturais, de acordo com a dotação dos recursos geográficos originários da mesma; os activos produzidos pela acção humana, desde a infra-estrutura até aos meios financeiros; o capital humano, que coincide com a população; e o capital social, de acordo com os valores, as instituições, a capacidade de associativismo, o clima de confiança entre os actores sociais e de acordo com as pautas culturais, entre outros aspectos.

Destaca-se a importância da revalorização dos capital humano e social. De facto, o seu peso será decisivo no Século XXI. A qualidade dos recursos humanos de um país e a "inteligência" das suas instituições definirão, seriamente, a sua posição relativa face aos processos de globalização.

Bernardo Kliksberg
Director da Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética e Desenvolvimento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (Washington DC, EUA). Autor de numerosas obras, sendo a mais recente *Mitos Y Falacias do Desenvolvimento Social* (UNESCO, Cortez, Brasil, 2002).
E-mail: bernardok@iadb.org

Tradução do original em castelhano por Catarina Rodrigues.

Recebido em Maio de 2003 e aceite em Agosto de 2003.

A importância da revalorização dos capital humano e social será decisiva no Século XXI. A qualidade dos recursos humanos de um país e a "inteligência" das suas instituições definirão, seriamente, a sua posição relativa face aos processos de globalização.

Cada vez mais dados confirmam estas afirmações. Assim, o investimento nos recursos humanos, através da ampliação e do melhoramento dos níveis educacionais, tem taxas de retorno macro e microeconómicas de excepção. O Século XXI será o século do "conhecimento intensivo". Como ressalta Lester Thurow (1996), o "conhecimento será a única fonte sustentada de vantagens comparativas". Ora, conhecimento implica uma base de apoio sólida e crescente na educação. De acordo com os dados deste autor, as empresas que investem na educação dos seus integrantes têm uma rentabilidade duas vezes maior que aquelas que investem nos edifícios e na equipa.

Múltiplas fontes têm indicado que, actualmente, um dos investimentos mais rentáveis do planeta é na educação das raparigas. Acrescentar mais um ano na escolaridade das raparigas da América Latina, por exemplo, pode ajudar a reduzir a mortalidade infantil em 9 mil crianças por região. De facto, são de grande envergadura os efeitos do aumento do capital cognitivo nas raparigas, mais tarde mulheres, sobre o seu ciclo de fecundidade e sobre o seu desempenho pré e pós-parto.

Investimento social não é gasto

Vai no mesmo sentido o investimento no melhoramento e ampliação do capital social de um país; no aperfeiçoamento das suas instituições; na criação de novas formas e espaços organizativos, aptos para dar melhores respostas; na criação de redes que liguem os actores; no desenvolvimento das potencialidades culturais. De facto, tudo isto tem efeitos multiplicadores sobre o desenvolvimento.

Entre outros exemplos possíveis, destaca-se aqui um caso ilustrativo de como instituições bem orientadas podem ajudar a gerar confluências em áreas-chave, tendo impacto sobre a economia - o caso do Ministério do Comércio Exterior e Indústria do Japão. Este considerou a falta de modernização da pequena empresa como um obstáculo fundamental ao crescimento. Através de políticas promotoras e em diálogo contínuo com os sectores empresariais, impulsionou a criação de condições favoráveis ao aforro e ao investimento das pequenas e médias empresas. O peso desse "crescimento a partir de baixo" na economia foi altamente significativo para o crescimento global.

O novo pensamento, emergente na era da globalização, a revolução tecnológica permanente e a competitividade, começam a impulsionar mudanças importantes nas categorias tradicionais. Por exemplo, em vez de "gasto social", cada vez mais se fala de "investimento social".

Tal investimento não consiste, simplesmente, num paliativo de objectivos essencialmente de assistência. Trata-se de pôr em marcha, através dele, "plataformas centrais" para o crescimento e para a competitividade nas novas condições. O "investimento social" não é um gasto em consumo. Administrado com eficiência, "cria capital" humano e social, cuja acumulação é fundamental para um desenvolvimento sustentado.

O «investimento social» não é um gasto em consumo. Administrado com eficiência, "cria capital" humano e social, cuja acumulação é fundamental para um desenvolvimento sustentado.

Todas estas questões têm profundas implicações no futuro da América Latina, actualmente um continente com imensas potencialidades, mas, em simultâneo, com amplos défices sociais. Com efeito, estima-se que praticamente 50% da população se encontre abaixo do limiar de pobreza; que exista um elevado nível de deserção escolar e de repetência; uma taxa de escolaridade de apenas 5,2 anos por habitante; e que cerca de 41% da população padeça de algum grau de desnutrição ou de outras carências agudas. Uma das principais razões para esta situação é que esta região se converteu na mais desigual do mundo inteiro. Pobreza e desigualdade travam o desenvolvimento, afectam a governabilidade democrática e infligem severos sofrimentos na população[1].

Torna-se fundamental efectuar amplas inversões sociais com eficiência, o que traz uma questão crucial: "Como realizar a gestão de excelência no campo social?"

A experiência internacional indica que se trata de uma problemática de elevada complexidade e especificidade. Uma forma quase segura de obter resultados limitados é, segundo evidenciam numerosos estudos, subestimar as dificuldades e particularidades da acção administrativa nesta matéria. Faz falta um enfoque no que respeita à "gestão social".

Na procura da resposta sobre "O que consiste?", procurámos, neste artigo, estudar alguns dos principais problemas administrativos nesta matéria e redesenhar alguns conteúdos. Porém, em ambos os casos, este artigo tem limitações. De facto, não se propõe tratar de forma detalhada o tema, mas antes apresentar de forma sumária alguns dos principais problemas nele implicados e chamar a atenção sobre a necessidade de lhe dar prioridade.

Os problemas da gestão social

Uma gestão social eficiente remete para a capacidade de optimizar o rendimento dos esforços do Estado e dos actores sociais no confronto com grandes défices sociais e pelo melhoramento do funcionamento e dos resultados do investimento em capital humano e social.

Praticá-la requer, antes de mais, passar do enfoque prescritivo, usual da administração noutros campos, para um enfoque, essencialmente, "heurístico". De facto, esta não é uma área onde os problemas se possam resolver com "receitas" disponíveis ou com recurso a manuais, que dizem o que se deve fazer. É um terreno denso, cercado de complexidades, onde se deve fazer um "trabalho heurístico" de explorar a realidade; de prestar a máxima atenção às suas particularidades; de ter em conta as experiências comparativas; de construir o conhecimento através de tentativa-erro; e de reajustar continuamente os marcos de referência em função dos dados.

Ressaltando o carácter muito particular deste campo, Dennis Rondinelli (1983), após analisar um amplo número de projectos de desenvolvimento mobilizados por agências internacionais, e que tiveram resultados limitados, destaca que um dos factores actuantes teve a ver com as raras vezes em que se efectuou a observação da imprevisibilidade dos problemas encontrados. A imprevisibilidade a que o autor alude indica os níveis de complexidade que podem ser esperados na gestão de programas sociais de amplo alcance.

Quais as singularidades da gestão de programas sociais que determinam uma agenda particular de problemas de gestão e que exigem, por seu lado, respostas adequadas à mesma?

Os programas, com frequência, apresentam cenários não apenas diferentes dos planificados, «como também difíceis de prever de antemão». Geralmente, os programas são executados num meio «turbulento». Ao longo do caminho, observam-se mudanças nos dados-chave, dada a pressão das variáveis externas e as próprias alterações na comunidade.

A experiência da execução de programas de amplo alcance em domínios como a luta contra a pobreza, a educação, a saúde, o desenvolvimento rural, o melhoramento urbano, o emprego, a água, por exemplo, indica que, entre outras, se apresentam, diversas características **(ver caixa na pág. 57)**.

Tudo isto coloca questões muito importantes em termos da capacidade de resposta e de flexibilidade. Neste sentido, pergunta-se "se será necessário um estilo de gestão de acordo com aqueles aspectos?" e "Como pode esse estilo ser configurado?"

Gestão social significa, na prática quotidiana, enfrentar "singularidades", como aquelas que atrás enunciámos. Não é uma operação organizacional tubiforme, mas de uma ordem diferente, mais fluída e de composição inter-organizacional.

"Quem ensina a experiência comparada?" e "Como é que os programas sociais de êxito alcançaram a eficiência?". Perguntas a que procuraremos dar resposta nos pontos seguintes.

Direcções de trabalho avançadas na gestão/administração social

As "singularidades", que se apresentam na execução de programas sociais massivos, colocam um quadro de dilemas de gestão de carácter muito específico. A sua abordagem precisa de um "enfoque de gestão/administração social" que parta precisamente dos ditos dilemas. Um enfoque que,

Características surgidas na execução dos programas

- Por um lado, os objectivos dos programas estão destinados, com frequência, a cumprir-se a médio e a longo-prazo. Tratam-se de metas múltiplas e, em diversos casos, heterogéneas. Por outro, existem meta-objectivos que vão mais além do que as metas fixadas. Actualmente, espera-se que os programas contribuam para criar condições de "auto-sustentamento", o que é o mesmo que dizer que a comunidade assistida deverá experimentar um processo de crescimento significativo nas suas próprias capacidades para continuá-los. Este meta-objectivo condiciona e enquadra as metas usuais. Na realidade, há programas que cumprem os objectivos operacionais traçados, mas que, *depois de um período de finalização da cooperação prestada*, fracassam, porque não houve um apoio real à sua auto-sustentabilidade;
- As variáveis contextuais que podem incidir no funcionamento efectivo dos programas sociais compreendem um espectro muito amplo. Normalmente, nos estudos de viabilidade e na elaboração do desenho do programa é prestada especial atenção aos factores económicos e financeiros. No entanto, *existem outros factores* que influem fortemente na marcha dos programas e que, por isso, deveriam ser submetidos a estudos detalhados. Por exemplo, o meio ambiente político em que os programas vão actuar; o perfil demográfico da população; os padrões culturais prevalecentes e sua possível, ou não, compatibilidade com as propostas de acção que o programa propõe; a história da comunidade que será assistida pelo programa e as suas anteriores experiências em matérias como esta; e as capacidades de articulação e de organização comunitárias pré-existentes;
- Na execução efectiva de programas sociais com amplitude, intervêm múltiplos actores: várias organizações ministeriais do Governo Central; regiões; municípios; empresas; organizações não-governamentais (ONG); sectores da sociedade civil; e as comunidades assistidas. Destaque-se que os programas sociais são, por natureza, implícita ou explicitamente inter-organizacionais. Existem inter-dependências básicas entre os actores participantes. Se as interdependências subjacentes se mobilizam positivamente, o programa avançará para as suas metas. Se se *convertem em "confrontos jurisdicionais" ou guerras inter-burocráticas*, o programa terá sérias dificuldades. Trata-se, então, de estudar como se gerem e se relacionam "conjuntos de organizações";
- O processo real da operação destes actores múltiplos, em contextos onde incidem numerosas variáveis, é complexo e flutuante. Com frequência, *não é transparente*. Por detrás da superfície visível, estão acontecendo diversas "disputas subterrâneas" e "acertos/conciliações organizacionais";
- Os gestores sociais têm, nestes casos, que alcançar as metas organizacionais *num meio de pressões de diversa índole*. Podemos dizer que gerem num "campo de forças". Um estudo clássico (Grindle, 1984) sobre a situação real dos "gestores sociais em operação", relativo a um programa público de subsistência no mundo rural no México, descreve deste modo os factos: "O implementador é alvo de pedidos e de expectativas, frequentemente conflituosas entre o conjunto dos actores. Dentro da sua própria organização está obrigado a satisfazer as amplas expectativas e de longo-prazo de seus superiores e subordinados. Por exemplo, os chefes de nível nacional ou regional fazem, geralmente, dois tipos de pedidos ao implementador. Por um lado, esperam que utilize os recursos postos à sua disposição para alcançar as metas e os objectivos desenhados pelo programa. Ao mesmo tempo, esperam, também, que o implementador mantenha uma jurisdição relativamente livre de conflitos abertos em áreas afectas à organização. São duas expectativas que podem ditar agendas divergentes acerca de como utilizar melhor os recursos públicos. Fora do contexto organizacional, o implementador é foco de uma variedade de pedidos específicos por grupos ou indivíduos";
- Alcançar eficiência e metas de auto-sustentabilidade em programas sociais requer, de acordo com as evidências, a criação de espaços favoráveis à participação activa da comunidade assistida. A *necessidade de promover a participação* aparece como uma exigência organizacional básica. E surgem algumas questões: "Como se trabalha neste campo?"; "O que é que se pode aprender das dificuldades encontradas ao longo do caminho em direcção à mobilização do potencial latente para a participação?"; "Como se favorece a articulação da comunidade?"; "Em que instrumentos técnicos se pode apoiar uma gestão que facilite a participação?";
- A monitorização e a avaliação da execução dos programas sociais requerem uma abordagem técnica particular, que permita

(continua)

Características surgidas na execução dos programas (continuação)

alcançar elementos consistentes e, ao mesmo tempo, actuar como uma ferramenta de alta gestão. Medir o grau de cumprimento de impactos e resultados necessita, neste campo, de metodologias adequadas, as quais, além das dimensões quantitativas, *devem também dar conta dos aspectos qualitativos*. Em simultâneo, os sistemas de medição devem estar a funcionar em "tempo real", de modo a que os seus produtos possam ser incorporados na tomada de decisões. Tal incorporação deve ser assegurada organizacionalmente, estabelecendo os mecanismos apropriados de processamento e de análise dos produtos monitorados e avaliados;

- Os programas sociais devem dar conta, permanentemente, da marcha e dos resultados da sua gestão. A *"transparência" deve ser "activa"* e garantir os escrúpulos da operação;
- Como sugeria Rondinelli, a operação simultânea de todas estas variáveis dá lugar a programas que, com frequência, apresentam cenários não apenas diferentes dos planificados, *como também difíceis de prever de antemão*. Geralmente, os programas são executados num meio "turbulento". Ao longo do caminho, observam-se mudanças nos dados-chave, dada a pressão das variáveis externas e as próprias alterações na comunidade.

como já foi referido anteriormente, tem um carácter "heurístico". Baseia-se na exploração de toda esta área, desde os marcos de referência das novas fronteiras tecnológicas em gestão de organizações, procurando, ao mesmo tempo, aprender com as "mensagens" que as experiências concretas vão deixando.

Algumas das direcções de trabalho mais dinâmicas no campo da gestão social são as que, a seguir, sinteticamente indicamos:

a. Desenvolvimento de um estilo de gestão "adaptativo"

As características dos programas sociais com um elevado grau de "variedade" nas situações emergentes e com margens significativas de imprevisibilidade, exigem um estilo de gestão em estreita relação com a realidade, isto é, capaz de captar os "sinais" da mesma, efectuar as transformações necessárias nas programações prévias e responder ao "timing" acelerado que é exigido. Um tal estilo implica uma transformação de fundo na tradicional separação entre planeamento e acção. De facto, na gestão adaptativa, ambos os momentos se aproximam o mais possível. Prevê-se, actua-se, retroalimenta-se a previsão sobre o caminho e actua-se novamente, quase como se fosse uma unidade fusionada.

Este estilo requer gestores que saibam "baixar" ao terreno, o que é incompatível com as usuais "campânulas de cristal" que se observam nos altos cargos das organizações. Uma situação comum, que é realçada por Henry Mintzberg (1996) em gestão actual: "Muitos gestores não sabem o que se passa no "chão", onde estão a linha e os clientes", o que choca frontalmente com as necessidades de adaptabilidade da gestão, próprias dos programas sociais.

b. Análise sistemática do meio ambiente da gestão

O contexto incidirá sobre os processos de execução dos programas sociais. Se for analisado com as ferramentas adequadas, será possível focar as oportunidades e os riscos que daí advirem. A análise deve compreender dimensões políticas, culturais, sociais e, ainda, as usuais de carácter económico e financeiro. Actualmente, existem instrumentos que são capazes de ter bons resultados, como a realização de mapas de actores e a análise dos *stakeholders*.

c. Substituição do enfoque sectorial pela abordagem integral

A prática dos programas sociais públicos tem incidido, geralmente, numa região marcadamente "sectorialista". Procuram-se solucionar problemas de deserção ou de baixa qualidade educativa, por exemplo, no interior do sistema educativo. Assim, são comuns os temas sobre os défices nutricionais, a morbilidade e a natalidade, no quadro dos sistemas de saúde. Na realidade, cada uma das problemáticas sociais tem raízes múltiplas e profundamente inter-relacionadas. Para que seja possível a sua superação, é

necessário passar-se de uma visão sectorial para uma compreensão mais integral, o que tem implicações directas em termos da acção. Assim, em vez de "se protegerem" cuidadosamente as fronteiras sectoriais, pelo contrário, e a fim de se alcançar uma maior eficiência final, é fundamental explorar as interconexões e formular desenhos de trabalho a partir desta visão integral.

d. Desenvolvimento de capacidades de gestão inter-organizacional

Na realização de um programa de gestão significativo participam diversos actores organizacionais e o seu número vai crescendo à medida que ocorrem os avanços nos processos de descentralização do Estado e da integração, cada vez mais intensa, de organizações da sociedade civil. Por seu lado, há a referir também que os avanços na direcção de enfoques integrais, os quais abordámos anteriormente, pluralizará, substancialmente, o âmbito da organizações participantes.

Neste sentido, "como é que se podem optimizar os esforços destas características?"

Este tema tem sido visto, na região, normalmente como um problema de cordenação e, portanto, foi preciso encontrar saídas de "coordenação formal". Na realidade, este tema excede a mera cordenação. Trata-se, sobretudo, de efectuar uma "gestão sinergética", isto é, de aproveitar as potencialidades da complementaridade, da integração e das "externalidades organizacionais", que podem surgir da acção conjunta das organizações participantes. A coordenação formal respeita apenas à superfície das sinergias possíveis. Detém-se, normalmente, no campo do intercâmbio restrito e estratégico. Em diversos casos, o modo "como se coordenaram" actua com um sucedâneo de baixa qualidade de uma acção sinergética substantiva e sustentada.

A procura de vias para optimizar as sinergias coloca problemas delicados relativamente à compatibilidade de autonomias organizacionais, políticas e metodologias de acção em organizações com a sua própria história e estilo. As vias para abordar tais problemas envolvem, entre outras, tarefas de identificação de programas de trabalho conjunto, onde "todos ganham"; a decisão do final da negociação; e o estabelecimento de mecanismos de gestão de actuação concertada e de monitorização e reajuste ao longo do caminho.

Os estilos de gestão que se aplicam com eficiência a este estilo de gestão diferem dos tradicionais. Aqui, encontramos, entre outros, o modelo de "mediação", que procura salvar as distâncias entre as organizações; o modelo do "director da orquestra", que procura uma actuação de acordo com as regras definidas conjuntamente; e o modelo do "produtor de cinema", que procura integrar participativamente as diversas organizações num projecto a dois.

O desenvolvimento das capacidades para se efectuar uma gestão sinergética no campo social, surge como uma das maiores oportunidades para aumentar a eficiência e o impacto dos programas sociais.

e. Potenciação da descentralização

A descentralização nos municípios aparece, actualmente, como a "via régia" para o melhoramento da gestão social. De facto, implica a aproximação às populações assistidas; uma maior flexibilidade e agilidade dos actores e dos enfoques aplicados; a possibilidade de um maior controlo dos programas pelo conjunto social. No entanto, a experiência vem demonstrando que este não é um caminho linear. Com efeito, descentralizar programas sociais com eficiência, significa ter de resolver uma ampla série de problemas. Por exemplo, produzir as transformações necessárias nos níveis que delegam faculdades e recursos e estabelecer pontos de cordenação operativos, ou ainda, superar certos riscos que se vão apresentando ao longo da descentralização na região. Se a descentralização se materializa, aplicando a nível regional, ou municipal, o mesmo tipo de modelos burocráticos utilizados a nível central, cujo carácter rígido é uma das características, então os seus efeitos serão limitados, pois as suas maiores vantagens desaparecerão.

Um analista agudo da gestão moderna adverte para um outro perigo. Na opinião de Henry Mintzberg, se descentralizar se consubstancia na imposição de metas quantitativas fixas e rígidas nos níveis descentralizados, e na pressão para o seu cumprimento, então essa dinâmica conduz a um "efeito recentralizador". De facto, respondendo a esta dinâmica, os directivos das instâncias descentralizadas, preocupados com o cumprimento de metas, centralizarão rigidamente face a si mesmos.

Potenciar as amplas possibilidades positivas que a descentralização significa colocar um foco, superar este e outros riscos, e criar condições favoráveis ao aproveitamento das suas vantagens comparativas.

f. Modelos participativos

A experiência internacional recente demonstra que uma das melhores possibilidades de melhorar a gestão social remete para a mobilização de "promessas de participação" na sua formulação, implementação e avaliação. O tema tem atraído a atenção dos principais organismos internacionais de financiamento, e, tanto o Banco Mundial como o BID, têm aberto amplas linhas de análise, de informação e de trabalho neste sentido. E aparece como um aspecto crucial na proposta de Desenvolvimento Humano, apresentada pelas Nações Unidas.

Um dos aspectos básicos da revalorização da participação em curso é a constatação das estreitas correlações entre a meta de "construção de capacidades de auto-sustentabilidade" dos organismos sociais, meta esta que orienta a cooperação técnica internacional nos dias de hoje, e o grau de participação real de uma comunidade assistida. O aumento desta ordem de participação claramente contribui para fazer crescer as possibilidades de auto-sustentação dos programas.

Existem, actualmente, uma série de experiências, umas fracassadas e outras com êxito, que podem ser exploradas, no sentido de se procurarem as chaves que permitem a emergência de abordagens mais sólidas do que as existentes no passado. Está, assim, a ser reestruturada activamente parte dos marcos conceptuais utilizados nesta área. Existe, também, uma significativa ampliação do stock de técnicas aplicáveis aos processo de participação.

A combinação da descentralização com a participação surge, no horizonte, como um programa de acção em si mesmo para a gestão social. A descentralização com a intervenção crescente da comunidade pode enfrentar alguns dos riscos inerentes à mesma, e fazer emergir energias sociais latentes e de grande consideração.

g. Desenho de metaredes

As sociedades que têm obtido melhores resultados em termos da gestão social, têm procurado articular sistematicamente as possibilidades de contribuições dos diferentes actores e criar redes e metaredes que os integrem. Nas sociedades mais avançadas, Estado, ONGs, sectores empresariais, laborais, igrejas, organizações de interesse público, não-estatais, organizações voluntárias, e comunidades assistidas, encontram-se entrelaçadas por redes que se orientam para objectivos sociais maiores. Na América Latina, é necessário passar da dispersão de esforços ao "tecido" destas redes. Esta é uma operação de "engenharia social", com impactos de grande consideração. Por sua vez, as redes deveriam ser operadas com base em critérios de gestão interorganizacional moderna, como os anteriormente citados. Saliente-se que a operação deste tipo de redes, em campos como o melhoramento da qualidade da educação, parece ser uma das chaves para explicar o avanço dos países de ponta nesta área.

h. Controlo social

A gestão social deve avançar na preparação e implantação de modelos que garantam à comunidade total transparência e controlo sobre os progressos dos programas sociais. Neste sentido, torna-se necessário construir indicadores precisos e claros do cumprimento real das metas. Pode-se, mesmo, procurar renovar os mecanismos tradicionais de controlo. Uma perspectiva promissora surge das experiências do "controlo social" ("contraloría social", no original), baseado na ideia da participação activa da comunidade assistida, e da sociedade em geral, na avaliação do trabalho efectuado pelos programas sociais.

Um desafio aberto: inversão social, desenvolvimento da gestão social e formação de gestores sociais

A capitalização, na América Latina, das possibilidades existentes nas novas direcções do trabalho, que avançam no quadro internacional ao nível da gestão dos programas sociais, requer, como condição necessária, a preparação orgânica dos gestores sociais. A resposta às particularidades da agenda da gestão deve estar a cargo dos recursos humanos, especialmente qualificados para as enfrentar. Tais gestores deveriam possuir um perfil com características par-

ticulares, por exemplo: orientar-se face ao desenvolvimento das capacidades da comunidade; deter excelentes capacidades de concertação e de negociação; aptidão para a gestão interorganizacional; atitude de aprendizagem permanente da realidade; conhecimento das novas fronteiras tecnológicas na gestão; vocação de serviço firme e compromisso a fundo com os objectivos a conquistar. Formar tais gestores requer um trabalho sistemático nos termos da ampla rede formativa a construir-se. No seu progresso, podem deter um papel fundamental as organizações da sociedade com maior compreensão da transcendência da variável geral.

Associado ao progresso do sistema de formadores, encontramos a necessidade de progredir na profissionalização da gestão social e a conformação neste campo de uma comunidade técnica que estabeleça um intercâmbio permanente de experiências e que vá criando critérios orientadores. Ao mesmo tempo, torna-se necessário realizar uma tarefa activa de investigação e de desenvolvimento nesta área, de modo a seguir-se de perto as experiências nacionais e a evolução internacional e de se ser capaz de gerar propostas inovadoras.

É necessário criar uma política orgânica de fortalecimento e de desenvolvimento da gestão social, como campo de reflexão, de estudo, de formação e de actuação.

Saliente-se que a gestão por si só não solucionará os agudos problemas de pobreza e de desigualdade existentes na região. Encará-los de frente implica trabalhar em múltiplos planos. Um dos mais relevantes consiste em desenvolver uma ampla concertação social, com o objectivo de tornar possível as profundas transformações necessárias. Contudo, os desenhos mais criativos de política tenderão a uma escassa concretização, se não se puder contar com administrações públicas eficientes e com uma sólida gestão social que garanta a aplicação daqueles desenhos[2].

Novas ideias aparecem, actualmente, no horizonte mundial sobre a temática social. A ideia de que a inversão social é imprescindível para alcançar um desenvolvimento sustentado tem fortes bases na realidade histórica dos nossos dias. A sua prática tem sido central no sucesso de alguns países com maior desenvolvimento actualmente. Porém, há que ter em conta que a América latina atravessa delicados problemas sociais. Insuficiências severas na educação, na saúde, na nutrição, entre outras áreas críticas, atravessam este continente, que, como salientam diversas organizações internacionais, é uma região em que a pobreza e a desigualdade trazem abatimento à vida quotidiana de grande parte da população.

Assim sendo, provavelmente um dos maiores desafios abertos da América Latina do início deste milénio é precisamente a mobilização, no sentido do enfrentamento desta problemática crucial, da inversão social sustentada, efectuada com base em modelos de gestão social avançada. ■

Notas

1. Na América Latina existem, pelo menos, cinco grandes tipos de desigualdades que travam o progresso: a distribuição de rendimentos; o acesso a activos produtivos; o acesso ao crédito; a educação e a saúde. Factores analisados em detalhe por Bernardo Kliksberg (2001) no texto "Desigualdade na América Latina. O debate adiado", UNESCO, Cortez, Brasil.

2. O autor examina os novos papéis do Estado no desenvolvimento social e diversos temas estratégicos de gestão social efectiva, em Bernardo Kliksberg (2001), "Toward an intelligent state" (ONU, [Undesa], International Institute of Administrative Sciences, New York, Brussels).

Referências bibliográficas

GRINDLE, Merilee (1984), *"El implementador. Restricciones políticas sobre el desarrollo rural en México"*, *in* B. Kliksberg, J. Sulbradnt (eds), *Para investigar la administración pública*, Instituto Nacional de Administración Publica de España.

MINTZBERG, Henry (1996), "Musings on managemen", *Harvard Business Review*, July-August.

RONDINELLI, Dennis (1983), **Development projects and policy experiments: an adaptative approach to development administration**, Methuen Editorial, New York.

SEN, Amartya (1998), "Teoría del desarrollo a principios del siglo XXI", in Louis Emmeriji y Núñez del Arco José (eds.), **El Desarrollo económico y social en los umbrales del Siglo XXI**, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.

STIGLITZ, Joseph (2002), "Mas instrumentos y metas más amplias para el desarrollo", in Bernardo Kliksberg (ed.), **Ética y economía. La relación marginada**, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

THUROW, Lester (1996), "Preparing students for the coming century", *Education Review*, The Washington Post, 7 de Abril.

Impaciência nos jogos de negociação

por Maria Cristina Matos e Manuel Alberto Ferreira

Os problemas da negociação levantam-se quando o mercado é de pequena dimensão e não há nenhum padrão óbvio de preço porque o bem é único, como por exemplo, a localização de uma casa, acordos de negociação internacionais, etc.. Neste sentido, os negociadores devem estar munidos de variáveis que lhes confiram poder no processo de negociação. O presente trabalho tem como objectivo mostrar a influência que o grau de impaciência do jogador tem no resultado de uma negociação.

Palavras-chave: *Jogos de Negociação, Jogos de Negociação Sequenciais*

O problema da negociação aparece frequentemente em vários planos económicos. O termo *bargaining* refere-se a uma situação na qual duas ou mais partes acreditam que existe um interesse comum de cooperação, no entanto, devido aos respectivos interesses, têm preferências diferentes na forma como chegam a essa cooperação. Desta forma, nenhum acordo pode ser imposto a qualquer uma das partes sem o seu acordo prévio.

Suponhamos duas partes interessadas em negociar determinado bem: o jogador *1* e o jogador *2*. Estes jogadores podem ser indivíduos - o vendedor e o comprador de um carro usado -, ou um poderia ser um indivíduo e o outro uma sociedade - como por exemplo, um empregado e a empresa empregadora -, ou ambas as partes poderiam ser sociedades - como por exemplo, o caso de dois clubes de futebol que negoceiam o passe de um jogador -, ou ainda ambas as partes serem países - como é o caso dos Estados Unidos e o Japão.

Maria Cristina Peixoto Matos
Docente do Departamento de Matemática da Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Viseu, Viseu, Portugal.
E-mail: cristinapeixoto@mat.estv.ipv.pt

Manuel Alberto Ferreira
Professor Auxiliar do Departamento de Métodos Quantitativos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal.
E-mail: vice.presidente@iscte.pt

Recebido em Março de 2003 e aceite em Julho de 2003.

As relações económicas envolvem quase sempre negociações. Que variáveis influenciam uma negociação? Quais são as fontes da força de negociação? O que determina as expectativas dos negociadores sobre o que os seus rivais pensam? Como dividir os benefícios numa negociação?

«Bargaining»

O objectivo do confronto entre negociadores reside na forma como se dividem os benefícios resultantes da negociação. Cada jogador pretende entrar em acordo, mas, simultaneamente, pretende negociar obtendo o maior benefício possível. Muitas vezes o acordo nunca ocorre, outras vezes só ocorre após consequências que se traduzem em custos de produção, desvalorização de moeda, despesas decorrentes da negociação, etc.. Por estas razões, uma negociação pretende-se eficiente com distribuição de benefícios para todos os jogadores.

Vamos analisar o papel que a impaciência tem no resultado da negociação, isto é, como é que a impaciência afecta o poder de negociação dos jogadores.

• Situação de *bargaining*

Um vendedor, Vasco, tem em sua posse um carro que avalia em *1000* euros, isto é, para o vendedor é indiferente receber *1000* euros pelo carro ou ficar com ele. Um comprador, Carlos, interessado em adquirir o carro avalia-o em *1100* euros. O interesse comum entre os dois intervenientes é

o carro e o conflito que advém do facto do Vasco pretender vender o carro por um preço próximo de *1000* euros e o Carlos pretender adquirir o carro por um preço próximo de *1100* euros. O carro irá ser vendido? Que preço deve ser cobrado? Qual é o preço que Carlos pagará a Vasco? O preço real do carro irá ser determinado pela força de negociação de cada um dos intervenientes.

• Negociação com impaciência

Consideremos uma situação onde dois jogadores - um vendedor, Valter, e uma compradora, Catarina - estão igualmente impacientes para chegar a um acordo, o mais breve possível, sobre um determinado bem. Por hipótese, suponhamos que o preço máximo que a Catarina pretende pagar pelo bem é *300* euros e que o preço mínimo pelo qual o Valter aceita vender o bem é *200* euros. Desde já concluímos que o preço final do bem terá de se situar no intervalo *200* euros $< P <$ *300* euros. Como irá ser negociado, o diferencial $M =$ *300 – 200 = 100* euros? A forma como os jogadores o vão dividir depende da paciência que cada um dos jogadores tem. Uma vez que tempo é dinheiro, cada um dos jogadores valoriza o tempo e, sendo assim, têm um incentivo para não prolongarem indefinidamente a negociação. Existe um custo de oportunidade considerável por se ter o dinheiro parado. O custo de oportunidade é composto pelos interesses perdidos e por não ter chegado a uma repartição do dinheiro. Este exemplo pode generalizar-se como um tipo de jogo que se modela como uma sequência de ofertas e contra-ofertas, dando origem a uma negociação sequencial.

Para simplificar a discussão, vamos assumir que o número de ofertas e contra-ofertas (períodos) é suficientemente grande de forma a que se manifeste o efeito significativo do factor impaciência, por exemplo, *100* períodos. Suponhamos também que os jogadores são igualmente indiferentes entre terem *1* euro no 1^o período ou terem 1,03 euros num período posterior, isto é, cada jogador aplica um factor de desconto $\delta = 0{,}97$, ou seja, uma taxa de desconto de 3%.

Iremos resolver este jogo usando o método de indução para trás. Este método consiste em analisar, em primeiro lugar, a última jogada, retrocedendo posteriormente até ao início tentando estabelecer o que cada jogador deverá fazer sabendo o que as jogadas futuras determinam.

Suponhamos que Catarina faz a primeira oferta. No período *100* é Valter que faz a proposta. Valter sabe que Catarina aceitará qualquer proposta que não ultrapasse os *100* euros, mas Valter pretende o maior valor possível, por isso oferece *100* euros, isto é, $x_2(100)=100$ euros[1]. No período *99*, Catarina sabe que Valter lhe irá propor que pague *100* euros no período *100*, e que lhe é indiferente receber *100* euros no período *100* ou receber *97* euros no período *99*. Por outro lado, se Catarina oferecer menos de *97* euros, Valter rejeita a proposta e esperará até à última oferta cujo valor será de *100* euros e aceite. Assim, se Catarina oferecer *97* euros, Valter aceitará pois este valor é justo para ele tanto como receber *100* euros um período mais tarde. Catarina obtém um benefício de *3* euros e que é preferível a receber *0* euros no próximo período. Isto traduz-se numa vantagem de Catarina sobre a impaciência de Valter. Consequentemente, no período *99* Catarina faz uma proposta de $x_1(99)=97$ euros que Valter aceitará. Claro que isto só acontece se jogarem *99* períodos.

O jogador que faz a última proposta pode receber o excedente total e assegurar que o outro jogador aceite a proposta desistindo do impasse. Esta vantagem de última oferta é muito importante em jogos de horizontes curtos, mas a vantagem diminui à medida que o número de períodos aumenta. Se não existir um fim natural para o negócio, então deixa de existir a vantagem da última jogada.

Analisemos o que se passa no período *98*. Neste período, quem faz a oferta é Valter, o qual poderá explorar a vantagem sobre a impaciência de Catarina. Valter sabe que se chegar ao período *99*, Catarina obterá *3* euros mas também sabe que esta ficará contente se receber 97% de *3* euros no período *98*. Consequentemente, Valter proporá que Catarina lhe pague $x_2(98)$=97,09 euros oferecendo-lhe um diferencial de 2,91 euros. Catarina está disposta a aceitar a proposta e Valter fica satisfeito se aquela for aceite, uma vez que recebe mais do que o que receberia no período *99*. Para além disso, assim Valter não tem de esperar por mais um período extra para ser pago. À semelhança do que foi dito anteriormente, isto só acontece se ocorrerem *98* períodos.

No período *97*, Catarina tem oportunidade para tirar vantagem da impaciência de Valter. Desde que Valter esteja disposto a aceitar 97,09 euros no período *98*, ele estará igualmente disposto a aceitar 97% deste valor no período *97*. Deste modo, Catarina propõe-lhe $x_1(97)=94{,}16$ euros que Valter aceitará.

Continuando o mesmo raciocínio, no período *96* Valter fará uma oferta, Catarina no período *95*, Valter no período *94*, e assim sucessivamente. Desta forma, facilmente se conclui que no período *1*, Catarina fará a Valter a oferta $x_1(1)=51{,}65$ euros, proposta esta que Valter irá aceitar. Consequentemente, Catarina obterá 48,35 euros do diferencial e Valter 51,65 euros.

Como podemos verificar, Valter recebe uma maior fatia do bolo porque é o último a fazer a oferta. Contudo, o jogo possui um grande número de jogadas e ambos os jogadores são impacientes, pelo que o outro jogador pode tirar vantagem desta situação. Como resultado, a divisão do excedente é próxima de *50 : 50*.

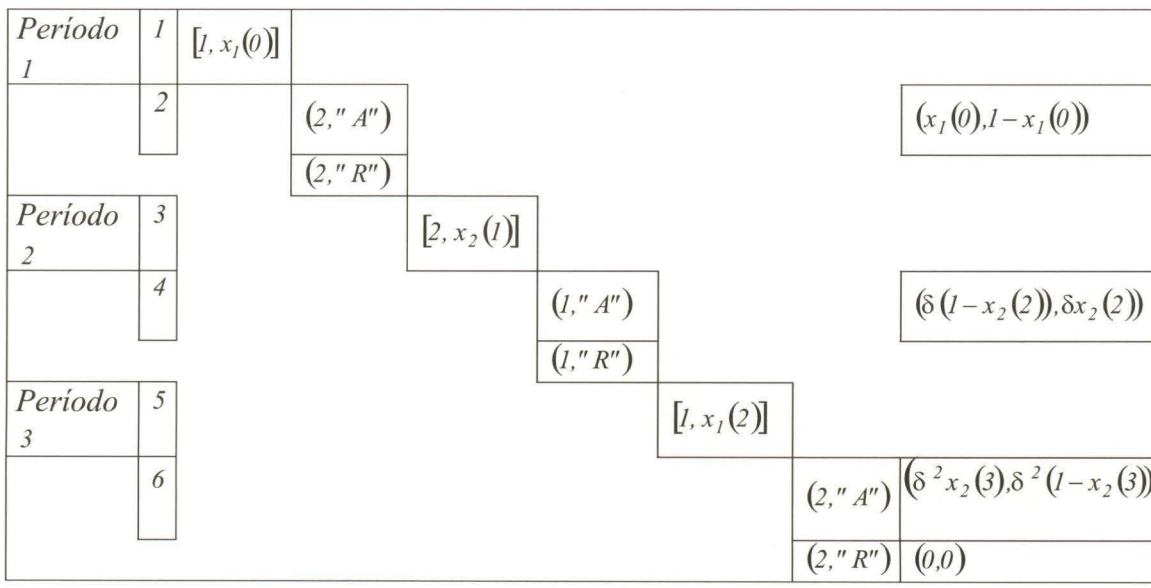
Em conclusão, o último período é um jogo de *ultimatum*. O jogador que faz a última proposta pode receber o excedente total e assegurar que o outro jogador aceite a proposta desistindo do impasse. Esta vantagem de última oferta é muito importante em jogos de horizontes curtos, mas a vantagem diminui à medida que o número de períodos aumenta. Se não existir um fim natural para o negócio, então deixa de existir a vantagem da última jogada. Por outro lado, quem faz a primeira oferta tem vantagem sobre a impaciência do outro jogador. Este tem de estar preparado para desistir de receber determinada quantia, fechando o acordo hoje, que poderia obter se fosse ele a fazer a proposta num período posterior.

- **Negociação sequencial**

O exemplo anterior permite-nos concluir que, quando os jogadores são igualmente impacientes, a divisão do diferencial da negociação está muito próxima dos *50 : 50*. Mas suponhamos que o horizonte de negociação é bastante largo, de tal modo que a vantagem da última jogada não tenha consequência e que ambos os jogadores são pacientes. Que divisão do diferencial levará os jogadores a acordo? E se um dos jogadores for muito paciente e o outro muito impaciente, como irão os jogadores dividir o diferencial?

Para respondermos a estas questões, consideremos um

Figura 1
Negociação sequencial, três períodos – Forma codificada ([5], [6])



jogo com dois jogadores: o jogador *1* e o jogador *2*, que negoceiam a forma como irão dividir determinado benefício, desejando cada um ficar com a maior parte desse benefício. Suponhamos que as ofertas e as contra-ofertas demoram tempo, T períodos, e que cada jogador aplica um factor de desconto δ aos benefícios futuros, com $0<\delta<1$. A Figura 1 representa esta situação considerando $T=3$.

Usemos novamente o método de indução para trás para encontrar o equilíbrio (solução) do jogo. Consideremos $x_i^*(t)$ como sendo a oferta de equilíbrio proposta pelo jogador $j_i^2(T)$, no período $t \in \{1,2,...,T,T+1\}$. Definamos $x_i^*(T+1)=0$. Vamos ver o que acontece no período T. Estamos num jogo de *ultimatum*, mais concretamente num subjogo (isto é, qualquer parte de um jogo que por si só é um jogo). O jogador $j_i(T)$ propõe $x_i(T)$. Deverá o jogador $j_i(T+1)$ aceitar ou não? Se rejeitar a proposta, então o jogador $j_i(T+1)$ recebe 0. Assim, em equilíbrio, o jogador $j_i(T+1)$ deve aceitar a proposta se $1-x_i(T)>0$. Se $1-x_i(T)=0$, para o jogador $j_i(T+1)$ é indiferente aceitar ou rejeitar a proposta. No entanto, vamos ver que em todos os equilíbrios o jogador $j_i(T+1)$ irá aceitar a proposta se $1-x_i(T)=0$.

Suponhamos, em alternativa, que o jogador $j_i(T+1)$ aceita todas as propostas, tais que $x_i(T)<1$ e rejeita com alguma probabilidade se $x_i(T)=1$. Como consequência, o jogador $j_i(T)$ não obterá a melhor resposta quando faz uma oferta no período T. Para algum $\varepsilon>0$ pequeno, o jogador $j_i(T)$ receberá um maior *pay-off* oferecendo $x_i(T)=1-\varepsilon$ do que oferecendo $x_i(T)=1$. Mas $x_i(T)=1-\varepsilon$ não é a melhor resposta, para uma melhor resposta deverá ser $x_i(T)=1-0.5\varepsilon$. Por outras palavras, se o jogador $j_i(T+1)$ aceita ofertas inferiores a 1 e não aceita ofertas iguais a 1, então o jogador $j_i(T)$ quererá propor valores muito próximos de 1. Como não existe uma única possibilidade do valor estar muito próximo de 1, não existe uma melhor resposta para o jogador $j_i(T)$ e, por isso, não se consegue encontrar uma proposta de equilíbrio.

Mas o resultado seguinte pode fazer parte de uma proposta de equilíbrio: o jogador $j_i(T+1)$ aceita qualquer proposta $x_i(T)\leq 1$ e o jogador $j_i(T)$ propõe $x_i^*(T)=1$. Duma forma equivalente, podemos afirmar que $x_i^*(T)=1-\delta x_i^*(T+1)$.

Na análise seguinte, assumiremos que o jogador aceita uma proposta sempre que seja indiferente entre aceitar ou rejeitar uma proposta. $j_i(t)$ representa o jogador que faz uma oferta no período t, ou seja, 1 se t é impar e 2 se t é par.

Analisemos agora o período $T-1$. O jogador $j_i(T-1)$ oferece $x_i(T-1)$. Deverá o jogador $j_i(T)$ aceitar ou não a proposta? Se rejeitar a proposta, então $j_i(T)$ oferecerá $x_i^*(T)=1-\delta x_i^*(T+1)$ que será aceite. Segue-se que o jogador $j_i(T)$ deverá dizer sim à proposta se $1-x_i(T-1)\geq \delta x_i^*(T)$. Rescrevendo doutra forma, se $x_i(T-1)\leq 1-\delta x_i^*(T)$.

No período $T-1$, desde que o jogador $j_i(T)$ aceite qualquer oferta $x_i(T-1)\leq 1-\delta x_i^*(T)$, a proposta de equilíbrio do jogador $j_i(T-1)$ é $x_i^*(T-1)=1-\delta x_i^*(T)$. Se o jogador $j_i(T-1)$ pede mais do que isto, $j_i(T)$ rejeita e faz uma contra-oferta $x_i^*(T)$, a qual será aceite pelo jogador $j_i(T-1)$ recebendo uma quantia inferior, $1-x_i^*(T)$, um período mais tarde.

Continuando este raciocínio, até ao período 1 determinamos a oferta de equilíbrio. Mas pela observação destes dois períodos, podemos verificar que começa a emergir um padrão para a oferta de equilíbrio. Por indução, relembrando que $x_i^*(T+1)=0$ e fazendo $x_i^*(t)=1-\delta x_i^*(t+1)$, $t=1,2,...,T$, provamos que $x_i^*(t)$ é a oferta de equilíbrio que o jogador $j_i(t)$ fará no período t. Conhecendo a estratégia de equilíbrio, podemos calcular o resultado do jogo. O jogador 1 propõe $x_i^*(t)$ no período 1 que o jogador 2 aceitará. $x_i^*(1)$ é a maior quantia que o jogador 1 pode propor e que o jogador 2 aceita. Repare-se, no entanto, que não existe demora na negociação, pelo que o resultado obtido é eficiente. Calculemos $x_i^*(T)$ para diferentes horizontes.

Assim:

$T=1 \Rightarrow x_i^*(1)=1$

$T=2 \Rightarrow x_i^*(2)=1-\delta$

$T=3 \Rightarrow x_i^*(3)=1-\delta+\delta^2$

$T=4 \Rightarrow x_i^*(4)=1-\delta+\delta^2-\delta^3$

$T=5 \Rightarrow x_i^*(5)=1-\delta+\delta^2-\delta^3+\delta^4$

...

O que acontece quando $T\to\infty$?

Sabemos que com $-1<a<1$ temos

$1+a+a+a+...=\sum_{t=0}^{\infty} a^t = \frac{1}{1-a}$. Logo, vem

$x_1^*(\infty)=\lim_{T\to\infty} x_1^*(T)=\frac{1}{1+\delta}$. Se ambos os jogadores são muito pacientes (δ perto de 1), então $x_1^*(\infty)\approx \frac{1}{2}$. Se ambos os jogadores são muito impacientes (δ perto de 0), então $x_i^*(\infty)\approx 1$. Se o grau de impaciência dos dois jogadores é

diferente, com um factor desconto δ_1 para o jogador *1*, e um factor de desconto δ_2 para o jogador *2*, então

$$x_1^*(\infty) = \lim_{T\to\infty} x_1^*(T) = \frac{1-\delta_2}{1-\delta_1\delta_2}.$$

Vejamos dois exemplos do modelo de negociação a que nos estamos a referir **(ver caixa)**.

Conclusão

As grandes razões que fazem da negociação um tema de interesse prendem-se com o facto de muitas e interessantes interacções humanas se verificarem em situações de negociação, bem como o entendimento destas situações ser fundamental para o desenvolvimento do conhecimento sobre o modo como funcionam os mercados, e saber como prevalecem as políticas fiscais e monetárias.

Sendo a negociação qualquer processo através do qual os jogadores tentam chegar a um acordo, este envolve os jogadores numa batalha constante de ofertas e contra-ofertas. Neste ciclo de ofertas e contra-ofertas, um factor que confere poder de negociação aos negociadores é a paciência, pois a resolução de qualquer conflito de negociação depende crucialmente da relativa urgência dos jogadores para encontrarem um acordo.

A impaciência tende a incentivar um acordo mais rapidamente. Os negociadores com elevados custos decorrentes da negociação, logo impacientes para firmar um acordo, aceitarão mais facilmente acordos de transacção com inferiores *pay-offs* do que os negociadores mais pacientes. Estes últimos preferem esperar e negociar acordos mais atraentes. Dois factores que determinam a impaciência de uma nego-

Dois exemplos

• Acordo entre MCI e BT

Em 2 de Junho de 1993, as empresas MCI e British Telecommunications (BT) anunciaram um acordo importante de aliança global. Estas empresas ocupavam a quarta e sexta posições mundiais do sector de telecomunicações pela sua dimensão. Apesar destas empresas terem iniciado conversações três anos antes, as reuniões contínuas sobre o acordo não progrediam. No início do mês de Maio de 1993, os directores de ambas as empresas chegaram a acordo de que a aliança beneficiaria ambas as partes.

A nova aliança permitiria à MCI competir de um modo mais eficaz com a AT&T, a maior empresa do sector, em serviços internacionais, ramo em que a BT possuía maior experiência. Do mesmo modo, a aliança permitia à MCI competir de forma mais efectiva em serviços nacionais, como por exemplo, serviços de gestão de redes de dados e serviços de transmissão de dados, serviços básicos. Para a BT, a aliança abria as portas do maior mercado do mundo, os Estados Unidos, obtendo, ao mesmo tempo, parte dos benefícios de uma das maiores empresas do país (a MCI tinha facturado *8.400* milhões de dólares em *1991*). Outro benefício para a BT era poder aceder a um dos serviços de vendas mais profissionais dos Estados Unidos.

A estrutura financeira do acordo foi uma troca de dinheiro por acções. A BT acordou pagar *4.300* milhões de dólares por 20% das acções da MCI, por um preço negociado de *64* dólares por acção. O preço de mercado das acções da MCI era de 52,7 dólares por acção antes do anúncio do acordo. Após este anúncio, o preço das acções passou a ser de 54,375 dólares por acção. No entanto, os investidores de Londres quando souberam do acordo fizeram baixar o preço em 5 cêntimos por acção (ficando em 54,325). O prémio pago pelas acções sobre o preço de mercado dá uma ideia da quantidade de dinheiro que ambas as empresas consideravam estar em cima da mesa. O produto de 9,675 (64–54,325) dólares de prémio por acção por uns *100* milhões de acções compradas rende um valor de *967,5* milhões de dólares. MCI obtinha dinheiro, e a BT as acções, das quais obteria benefícios futuros. O valor actualizado dos benefícios futuros constituía o resultado da BT proveniente do acordo.

• As negociações comerciais entre EUA e Japão

Apesar de termos exemplificado jogos de negociação com horizontes finitos, os horizontes infinitos são uma realidade. Na negociação entre nações, nada se altera enquanto a negociação decorre, o que reduz o custo de tempo e a pressão para chegar a um acordo. No entanto, estes acordos podem levar anos para se colocarem em prática. Estados Unidos e Japão constituem as duas principais economias do mundo, e as relações comerciais entre elas resultam em benefícios para ambos. As exportações fazem crescer a econo-

(continua)

Dois exemplos (continuação)

mia de um país, enquanto que as importações fazem-na diminuir. Quando existe um equilíbrio entre importações e exportações, os resultados do comércio dividem-se de forma equitativa entre os dois países.

Segundo acordos vigentes, o Japão obtém maiores benefícios comerciais que os Estados Unidos. A disparidade nos resultados mostra-se no proveito de *50.000* milhões de dólares a favor do Japão. Os dados de Janeiro e Fevereiro de *1993* eram de *3.900* milhões de dólares e de *4.130* milhões de dólares, respectivamente. Com estes níveis mensais, o Japão era o responsável por *73%* do total do défice comercial dos Estados Unidos. Os resultados do comércio repartir-se-iam mais equitativamente se o défice comercial se reduzisse até quase zero, como ocorre com os Estados Unidos e outros parceiros comerciais.

Num mundo perfeitamente competitivo, os défices comerciais deste tipo não durariam. Os preços (neste caso, taxas de câmbio) ajustar-se-iam até que o défice desaparecesse. Neste período, o yen diminuiu de *140* yens=*$1* para *100* yens=*$1*; no entanto, o défice não desapareceu. Por esta razão, a primeira explicação do défice comercial foi atribuída às imperfeições na concorrência. A Administração Clinton começou a negociar diversas concessões comerciais por parte do Japão quando iniciou a presidência. Clinton e o então Primeiro Ministro japonês, Miyazawa, reuniram-se em *18* de Abril de *1993* para anunciar um novo acordo comercial entre os Estados Unidos e o Japão. Na conferência de imprensa que se seguiu um dia após as reuniões, o Presidente Clinton expressou que estava muito preocupado por causa do difícil acesso das empresas americanas, seus produtos e investimentos no Japão. Por seu lado, o Primeiro Ministro japonês disse que as melhorias não podiam ser realizadas mediante comércio tutelado, nem tão pouco debaixo da ameaça da unilateralidade. O sentido destas reuniões era que podiam passar meses, e inclusivamente anos de negociações, antes que se pudesse resolver completamente o problema do défice. Ambos os dirigentes estavam de acordo em fixar uma agenda de conversações durante a Cimeira do Grupo dos Sete em Julho do mesmo ano.

Uma semana mais tarde, o Secretário do Tesouro, Ron Brown, disse que não parecia apropriado que os japoneses se queixassem do comércio tutelado, uma vez que, depois de tudo, tinham sido os japoneses os mais intervenientes e com maior êxito durante muitos anos. Os comentários do Secretário do Tesouro provocaram furiosas respostas dos japoneses. Um financeiro de alto gabarito falou, por exemplo, de uma possível vingança do Japão reduzindo os seus investimentos nos Estados Unidos. O Secretário Brown respondeu alegando que os seus comentários haviam sido citados fora do contexto, e pedia ao Japão que se mostrasse de acordo com "resultados mensuráveis". Segundo ele, o objectivo dos Estados Unidos não era elaborar melhores regras, mas sim construir mercados abertos. A posição da administração americana era que as restrições japonesas às importações procedentes dos Estados Unidos eram as principais responsáveis pelo desequilíbrio comercial. A pressão americana para conseguir condições menos restritivas constituía um esforço para repartir os resultados do comércio de um modo mais equitativo.

A resposta oficial japonesa aos comentários do Secretário Brown e outras iniciativas empreendidas pela Administração Clinton foi rápida e firme. Em *11* de Maio de *1993*, o Japão publicou um comunicado acusando os Estados Unidos de práticas comerciais injustas, e de ser o jogador mais desonesto dentro das grandes economias. Segundo este comunicado, os Estados Unidos violaram as normas do GATT em *9* dos *12* sectores principais. Além disso, o governo japonês anunciou em finais de Maio que o novo acordo de conversações deveria incluir um acordo de princípios. Um destes era a bilateralidade: "se alguma parte reclama medidas unilaterais, a outra reservará o direito de suspender as negociações".

Exactamente antes das reuniões do Grupo dos Sete em Tóquio, o Japão fez uma importante concessão sobre o assunto dos resultados mensuráveis, ao expressar que estaria disposto a considerar "exemplos ilustrativos" de números em certas áreas comerciais, números que não seriam vinculativos mas que serviriam como parâmetros para medir o acordo.

Na Cimeira dos Sete Grandes, Clinton e Miyazawa acordaram um novo acordo comercial. Neste acordo, cada parte comprometeu-se em dois temas importantes. O Japão acordou em abrir os seus mercados a mais produtos de importação, estabelecendo normas e regras mais transparentes para as empresas estrangeiras. E também aceitou reduzir o seu excedente comercial com o resto do mundo, não apenas com os Estados Unidos. Este excedente alcançou os *120.000* milhões de dólares em *1992*. Por seu lado, os Estados Unidos aceitaram reduzir o défice público consideravelmente, e aumentar a competitividade dos seus fabricantes. A ameaça de uma guerra comercial derivada da falta de acordo em assuntos comerciais foi evitada.

ciação são os descontos de *pay-offs* futuros e existência de custos da transação a negociar. ■

Nota

1. $x_i(t)$ é a soma que o jogador i pede no momento t.

Referências bibliográficas

CURTIS EBERWEIN, Curtis (2000), **The Sensitivity of Repeated Bargaining Outcomes to the Choice of First Proposer**, June.

GARDNER, Roy (1996), **Juegos para Empresarios e Economistas**, trad. espanhola por Paloma Calvo e Xavier Vilà, Antoni Bosch, Editor, S.A., Barcelona, Março.

GIBBONS, Robert (1993), **Un Primer Curso de Teoría de Juegos**, trad. espanhola por Paloma Calvo e Xavier Vilà, Antoni Bosch, Editor, S.A., Barcelona, Outubro.

KENNAN, John e WILSON, Robert (1993), «Bargaining with Private Information», *Journal of Economic Literature*, 31.

MATOS, M. C. e FERREIRA, M. A. M. (2002), «Games in Code Form», presented at the *Fifth Spanish Meeting on Game Theory*, Sevilha, Julho 1-3.

MATOS, M. C. e FERREIRA, M. A. M. (2003), «Jogos na Forma Codificada», *Temas em Métodos Quantitativos 3*, Editores Elizabeth Reis e Maria Manuela Hill, ISCTE, Edições Sílabo, Lisboa.

OSBORNE, Martin J. (2000), **An introduction to game theory**, Oxford University Press.

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.

ARBORA & AUSONIA . 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 . F LIMA GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX DE PORTUGAL . L'OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATÓRIOS . KODAK . LACTALIS PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOCEDE SERVIÇOS CONSULTADORIA, LDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS MAIS MERCADO / T VENDA . MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS . NACIONAL . NESTLÉ PORTUGAL . NUTRICAFÉS CAFÉS E RESTAURAÇÃO, S.A . PANRICO . PER SI MARKETING E PUBLICIDADE . PFIZER ADAMS . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB . SOGRAPE DISTRIBUIÇÃO . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTADE DE IDEIAS . UNICER BEBIDAS DE PORTUGAL,S.A . UNIELLERT . VILEDA IBÉRICA.

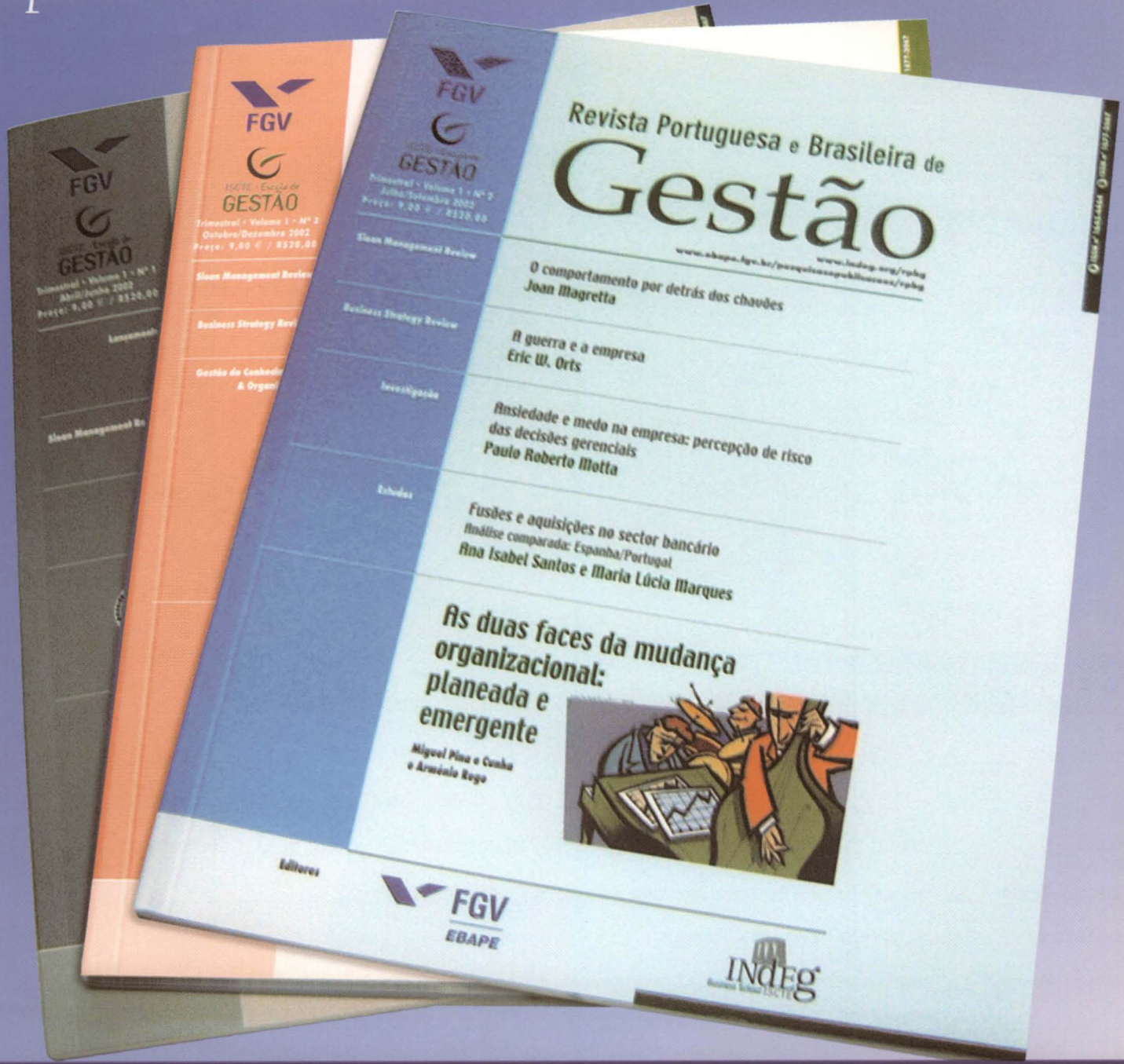
formação

marketing research
merchandising para lojas de conveniência
ECR e category management
CRM
trade marketing
técnicas de vitrinismo
merchandising para pequeno retalho alimentar
gestão do linear
promoções de vendas e animação comercial
scorecard e tecnologias de informação
atendimento comercial

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

av.ª elias garcia, nº147- 4º esq.
1050-099 lisboa
e-mail geral.imp@imp.pt
telf. 21 7801529/30/31 fax. 21 780134

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 EBAPE/FGV em parceria com o INDEG/ISCTE.

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

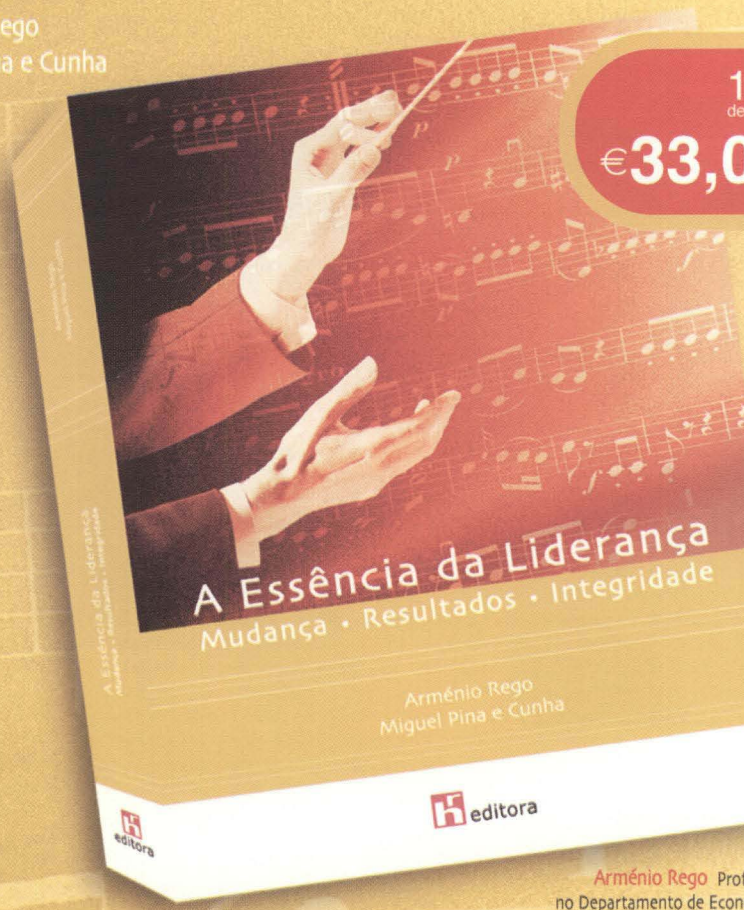
INDEG Business School ISCTE | FGV EBAPE

A Essência da Liderança

Mudança · Resultados · Integridade

Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação

Arménio Rego
Miguel Pina e Cunha



A essência do livro está consubstanciada no seu título: Liderar a mudança, tendo em vista a produção de resultados, num quadro de actuações consonantes com os princípios da integridade. O seu conteúdo está impregnado de teoria e prática – pelo que várias dezenas de aplicações e exercícios práticos são também apresentados. Do amplo campo de temas abordados, algumas "lições" podem ser extraídas: (1) Não há líderes sem seguidores. Liderança eficaz requer "seguidança" eficaz. A liderança é uma espécie de corrente eléctrica: sem os dois pólos, não ocorre. (2) Liderar é mudar – a si próprio e aos outros. (3) Liderar é ser capaz de compreender as resistências à mudança e vencê-las. É gerar mudanças planeadas, mas também aproveitar sinergicamente as mudanças espontâneas e produtivas que vão emergindo nos interstícios do trabalho organizacional. (4) Liderar é aprender a ensinar – e ensinar a aprender. (5) Não se nasce líder – mas parece haver características pessoais necessárias ao exercício eficaz da liderança. Os "dotes" de inteligência emocional inserem-se nesse domínio, estando na base da liderança galvanizante. Humildade e perseverança são também um binómio fulcral. (6) Podemos aprender a ser melhores líderes se formos capazes de adoptar determinados comportamentos – compreendendo a sua importância e os seus efeitos. (7) Liderar eficazmente uma equipa requer um especial *savoir-faire* na gestão da participação dos seus membros – sob pena de os resultados decisórios serem pobres ou mesmo catastróficos. (8) A confiança entre líderes e seguidores representa um dos capitais mais frutuosos na relação de liderança – sem ele, dificilmente as organizações conseguem o duo lapidar: elevados desempenhos e realização das pessoas.

Formato: 23 x 17cm Nº páginas: 153

editora

Arménio Rego Prof
no Departamento de Econ
Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de A

Miguel Pina e Cunha Professor Auxiliar na Faculdade de Econ
Universidade Nova de Lisboa, onde é coordenador da licenciatura em g

Cupão de encomenda

Livro A Essência da Liderança

Nome/Empresa _____

Morada _____ Código postal _____-_____ Localidade _____

Telefone _____ Fax _____ E-mail _____ Nº Contribuinte _____ Profissão _____

☐ Desejo receber _____ exemplares de A Essência da Liderança, pelo que junto o cheque nº _____

no valor de _____. (€33,02 – portes incluídos)

☐ Desejo receber _____ exemplares de A Essência da Liderança, pelo que solicito emissão de factura em nome da empresa _____

_____, contribuinte nº _____. (€33,02 – portes incluídos)

☐ Desejo que me sejam remetidos à cobrança _____ exemplares de A Essência da Liderança, pelo que suportarei o acréscimo relativo às ta
envio à cobrança.

Esta ficha deverá ser remetida em envelope fechado para: Editora RH, Lda • R. Quinta da Fonte, 25 • 1800-320 Lisboa

Caso pretenda o envio à cobrança ou através de factura (empresas), poderá efectuar o pedido para: telf. 21 855 12 03 • fax 21 855 12 04
email: rheditora@mail.telepac.pt

Brasil - Orçamentos para envio de livro mediante pedido por email: rheditora@mail.telepac.pt

Catálogo RH Editora: www.rhmagazine.com

Estudos

Micro-segmentação de clientes com base em dados de consumo: Modelo RM-Similis

por Luís Cavique



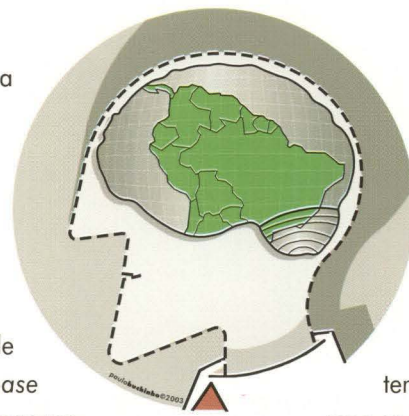
Luís Carlos
«*Junto à Ponte*»
Óleo s/ tela (81 x 65 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Artistas sem Pecado»,
Julho 2003

Micro-segmentação de clientes com base em dados de consumo: Modelo RM-Similis

por Luís Cavique

Em marketing relacional, pretende associar-se ao cliente «certo» o produto «certo» com a mensagem apropriada. Neste estudo, é apresentado um modelo que responde a questões, tais como: encontrar os clientes mais lucrativos, determinar os clientes que irão responder a uma campanha, ou prever qual o próximo produto de um cliente específico. Apresenta-se um novo critério de segmentação de clientes, designado "denominador RM", inspirado na combinação de critérios referidos na literatura, que, para além da sua simplicidade, apresenta a vantagem de permitir criar um maior número de estratégias de comunicação. Para descobrir a melhor combinação de produtos de um determinado cliente, é utilizada a análise do cabaz de compras. Para o efeito, descreve-se um algoritmo eficiente desenvolvido pelo autor, o algoritmo Similis. O modelo RM-Similis, que pretende encontrar o cliente «certo» e o produto «certo», resulta da associação do referido algoritmo com o novo critério de segmentação.

Palavras-chave: *Marketing Relacional,* Database Marketing, RFM, Cross-Selling, *Cabaz de Compras*



Tal como o e-mail tem revitalizado a arte na escrita de cartas, as compras *online* devolveram algumas das vantagens que os clientes tinham nas antigas mercearias locais, onde eram conhecidas as suas preferências e os produtos eram entregues em casa. A evolução dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação, *Database Marketing* e CRM *(customer relationship management)*, têm permitido a criação de uma nova forma de marketing. O marketing relacional ou individualizado vai mais além do que o marketing segmentado, permitindo atingir o cliente individualmente através de micro-campanhas planeadas e de carácter permanente. O marketing relacional tem como objectivo aumentar o consumo de cada cliente existente *(share of wallet)* e de conquistar novos clientes, recorrendo normalmente à recomendação de clientes defensores do produto/serviço.

Neste artigo, para além de desenvolver o tema da micro-segmentação de clientes, iremos enquadrar o tema a montante e a jusante. A montante, os dados de uma aplicação cliente e, a jusante, as estratégias de comunicação. É apresentado um modelo que responde a questões essenciais, tais como: quais são os clientes mais lucrativos, que clientes irão responder a uma campanha, ou ainda prever qual o próximo produto de um determinado cliente.

Na segunda parte abordamos a estrutura essencial de uma *database marketing*. A terceira e quarta partes são dedicadas aos algoritmos: na terceira parte é apresentado o novo critério de segmentação RM para segmentar clientes, e na quarta parte é referido o inovador algoritmo Similis uti-

Luís Cavique
Doutor em Engenharia de Sistemas (Instituto Superior Técnico). Professor Adjunto da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa. Investigador do Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
E-mails: lcavique@escs.ipl.pt e pcp1184@alfa.ist.utl.pt

Recebido em Abril de 2003 e aceite em Julho de 2003.

lizado na determinação de cabazes de compras (Cavique, 2002). À associação dos dois dá-se o nome de modelo RM-Similis. Na quinta parte, são exemplificadas algumas estratégias de comunicação com o cliente. Finalmente, na última parte são apresentadas as conclusões.

Bases de dados de clientes

Na caracterização de clientes, são geralmente utilizados dados relacionados com o indivíduo, que incluem dados sócio-demográficos, geográficos ou de estilo de vida. Para obter este tipo de dados são requeridos dispendiosos inquéritos. Por outro lado, os dados de consumo existem na contabilidade das empresas, na maior parte das vezes basta associar os produtos comprados a um determinado cliente. Neste trabalho, o modelo apresentado utiliza exclusivamente dados de consumo, disponíveis em qualquer sistema de informação empresarial, evitando as demoras e os custos dos dados resultantes de inquéritos.

Com o apoio das Bases de Dados ou Aplicações para Clientes, pretende construir-se relações lucrativas e duradouras, ao comunicar com o cliente certo, utilizando o produto certo com a mensagem certa - emitida no momento certo e através do canal certo (Cavique e Themido, 2002). Deste objectivo, distinguem-se claramente três tipos de conjuntos de dados: os dados do cliente, os dados da compra do cliente e os dados relativos à comunicação com o cliente (Brito, 2000).

Para responder a esta solicitação, existe uma estrutura de dados, como se apresenta em seguida:

- Dados do Cliente: nome, contactos/canal, contacto/canal preferencial, datas mágicas, dados demográficos, sócio-gráficos e psico-gráficos;
- Compras do Cliente: data, produto, quantidade, preço, forma de pagamento, vendedor, descontos, devoluções, reclamações, ofertas, pontos;
- Comunicações com o Cliente: data-hora, origem, destino, assunto, conteúdo da mensagem, canal.

As Bases de Dados de Clientes, para além de registarem os dados do cliente e das suas compras como qualquer sistema de contabilidade, integram o registo das comunicações que darão suporte a programas de fidelização.

Para o sucesso das aplicações de cliente, a qualidade dos dados e a agregação dos mesmos são dois factores críticos. Ao utilizar dados de diversas fontes, a garantia da qualidade dos dados é uma tarefa de extrema importância no que diz respeito à uniformização dos formatos dos dados e à remoção de dados duplicados nos atributos críticos da aplicação. Este tipo de tarefas foram durante muito tempo negligenciadas, estando actualmente a tomar a sua devida importância nas aplicações de clientes. Por outro lado, os dados devem estar devidamente consolidados e estáveis por forma a facilitar as pesquisas. Este tipo de conceito desenvolvido para ambientes de *Data Warehouse* é também necessário nas Bases de Dados de Clientes, permitindo a agregação dos dados e a capacidade de absorver periodicamente novos dados.

Cliente certo: Critério RM

Por forma a aumentar as baixas taxas de resposta, em *Database Marketing* é usual recorrer à técnica de segmentação RFM, onde R (qualidade de ser recente) é dada pela última data da visita à loja, F representa a frequência de compras na loja, e M o valor monetário global do cliente.

Existem várias formas de calcular os valores para RFM, e neste estudo vamos utilizar a especificação de Hughes (2000). Se escolhermos para cada atributo RFM cinco classes, com os números de 1 a 5, obtemos 125 classificações diferentes. Assim, o cliente 555 é um cliente muito recente, muito frequente e com um alto volume de compras, enquanto que um cliente 111 é pouco recente, pouco frequente e com baixo volume de compras. Existe uma possibilidade de hierarquizar as classificações, seguindo a valorização que é comum dar aos números inteiros. O critério de segmentação começa por ordenar a tabela de clientes de forma crescente pela data da última compra, num segundo passo classifica os primeiros n/5 clientes com o número 1, os segundos n/5 clientes com o número 2 e assim sucessivamente até ao número 5. O processo repete-se para os atributos da frequência e valor monetário. Da concatenação dos três atributos resulta a classificação RFM de cada cliente. Os clientes a seleccionar para cada campanha - ou micro-campanha - são os enésimos primeiros clientes com maior valor de RFM, permitindo uma única estratégia.

Como forma de ultrapassar as referidas desvantagens, apresentamos um novo critério de segmentação de clientes inspirado nas vantagens dos critérios RFM e CLV. A medida mais importante para o critério RFM é a relativa a ser ou não recente, e, por outro lado, a medida do CLV é o valor monetário. O critério proposto RM cruza as variáveis relativas a ser ou não recente e o valor monetário, permitindo definir quatro estratégias diferentes de comunicação com o cliente.

Com a expansão do CRM, é introduzida uma nova medida para os clientes - o *customer lifetime value (CLV)*. Esta medida é calculada com base no lucro resultante do total de transações dos clientes durante o seu período de vida. Desta forma, o *CLV* devolve valor financeiro de um cliente médio, tornando-se difícil prever a atitude de cada cliente individualmente (Verhoef e Langerak, 2002; artigo publicado na *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* nº 3/2002).

Como forma de ultrapassar as referidas desvantagens, apresentamos um novo critério de segmentação de clientes inspirado nas vantagens dos critérios RFM e *CLV*. A medida mais importante para o critério RFM é a relativa a ser ou não recente, e, por outro lado, a medida do *CLV* é o valor monetário. O critério proposto RM cruza as variáveis relativas a ser ou não recente e o valor monetário, permitindo definir quatro estratégias diferentes de comunicação com o cliente.

Para obter a classificação RM, basta ordenar pela data mais recente e afectar R como foi definido anteriormente. O processo repete-se para classificar o valor monetário M. O resultado é uma matriz RM, cujas células têm valores diferentes de clientes.

Depois de classificar os clientes com base na relação com ser ou não recente e na frequência, podemos realizar a análise segundo as duas variáveis em simultâneo, dividindo os clientes em quatro quadrantes por forma a adoptar estratégias diferentes para cada grupo, conforme está representado na Figura 1.

Os clientes R^+M^+ são mais recentes, mais lucrativos, compram as opções mais caras e têm menos custos no processo de venda. Este tipo de clientes, para além de serem os mais lucrativos, têm uma importância acrescida, recomendam a empresa a potenciais clientes, fazendo referência aos seus produtos/serviços que originam novas aquisições. A estratégia a utilizar, neste caso, é de premiar a fidelização, que não se esgota numa campanha, mas pelo contrário, tem um carácter permanente. Por outro lado, aos clientes R^-M^- não deve recair qualquer esforço, dado que são clientes muito pouco rentáveis ou mesmo prejudiciais à empresa.

Figura 1
Segmentação RM

	+ Recentes	– Recentes
+ Valor Monetário	Premiar	Reter
– Valor Monetário	Estimular	Esquecer

Para os clientes R^+M^- recentes e pouco frequentes que correspondem a novas aquisições da empresa, pretende-se estimular a compra por forma a migrá-los para R^+M^+. O mesmo objectivo de migração existe para os clientes R^-M^+ muito frequentes mas que não visitam a loja há muito tempo. Neste caso, devem ser implementadas estratégias de retenção.

No recente artigo de Verhoef e Langerak (2002), estes referem que as empresas não deveriam fazer incidir os esforços de marketing exclusivamente nos seus clientes mais lucrativos. O critério RM enquadra todos os clientes, indo excluir somente os clientes pouco recentes e pouco lucrativos.

Produto certo: análise do Cabaz de Compras

As estratégias de *cross-selling* são suportadas por algoritmos de análise do Cabaz de Compras. Quando se fala em Cabaz de Compras, compreende-se um conjunto de N produtos adquiridos por um cliente numa visita a um loja. Dado que cada cliente compra um conjunto diferente de produtos, em quantidades diferentes e em diferentes instantes de tempo, torna a determinação de Cabaz de Compras um problema complexo. Com base nos atributos escolhidos <cliente, produto>, iremos definir o problema do Cabaz de Compras como a procura dos grupos mais frequentes de N produtos que são comprados em conjunto.

Definido o Cabaz de Compras tipo com N produtos que

represente um conjunto grande de clientes, podemos partir para as estratégias de *cross-selling* e *up-selling*. Com a primeira estratégia, depois de determinado o Cabaz, vamos procurar todos os clientes que tenham adquirido N-1 produtos desse Cabaz e sugerir a compra do produto que falta, o próximo-produto.

Para a determinação do Cabaz de Compras, numa das primeiras aproximações destaca-se o programa *Collaborative Filtering* disponibilizado pela NetPerception, que determina para cada cliente a sua 'alma gémea'. Entende-se por 'alma gémea' um outro cliente que tenha os mesmos gostos, isto é, que tenha um Cabaz de Compras idêntico. Este programa está instalado em centenas de empresas, tendo, contudo, a desvantagem de estarmos a comparar simplesmente dois indivíduos, não tendo a visão do conjunto. Por exemplo, se o indivíduo X comprou dez livros sobre Internet e um livro de Culinária, e o indivíduo Y comprou oito livros sobre Internet, tal que Compras(Y) $\subseteq$ Compras(X), o programa irá sugerir a compra do livro de Culinária ao indivíduo Y.

Uma forma de representar o Cabaz de Compras é através de regras do tipo: "se <condição> então <acção>". Esta abordagem da análise do Cabaz de Compras foi inicialmente utilizada na descoberta de novos padrões, tendo sido popularizada pela descoberta do padrão que referia que "às 5ª Feiras nos supermercados, fraldas e cervejas são compradas em conjunto". Com base neste padrão, podemos gerar as seguintes regras: {fraldas}=>{cerveja} e {cerveja}=>{fraldas} (Berry e Linoff, 1997). Num dos pacotes de *Data Mining* mais conhecidos, o "Enterprise Miner" do SAS Institute, a análise do Cabaz de Compras está implementada utilizando este tipo de gerador de regras, que recorre ao algoritmo Apriori (Agrawal *et al.*, 1996).

Dada a elevada complexidade do algoritmo anterior, foi recentemente desenvolvido um algoritmo de mais baixa complexidade temporal. O algoritmo Similis (Cavique, 2002) que permite resolver um maior número de problemas reais. O algoritmo Similis estende a aplicação da análise do Cabaz de Compras até às centenas de produtos, permitindo a sua aplicação em ambientes como hipermercados ou livrarias virtuais.

Em seguida, apresentamos o procedimento para o algoritmo Similis, que se divide em dois passos:

Para validação do algoritmo Similis, foram utilizados dois problemas reais. O primeiro relativo às Pousadas de Portugal com 43 produtos, e o segundo referente aos ultra-congelados da Nestlé com 158 produtos. O algoritmo Similis apresenta um bom desempenho tanto a nível da qualidade de resultados, com um índice de qualidade médio sempre superior a 95%, com tempos computacionais reduzidos.

- Passo 1 - Transformação do problema: gerar um grafo ponderado G(V,A), onde cada vértice corresponde a um produto, e onde o peso de cada aresta representa a semelhança do par de produtos;
- Passo 2 - Pesquisa da solução: encontrar no grafo G(V,A) o sub-grafo completo (ou clique) de maior peso de dimensão k, que corresponde ao Cabaz de Compras mais frequente.

Para validação do algoritmo Similis, foram utilizados dois problemas reais. O primeiro relativo às Pousadas de Portugal com 43 produtos, e o segundo referente aos ultra-congelados da Nestlé com 158 produtos. O algoritmo Similis apresenta um bom desempenho tanto a nível da qualidade de resultados, com um índice de qualidade médio sempre superior a 95%, com tempos computacionais reduzidos. Foram ainda testadas várias medidas de semelhança por forma a validar o atributo mais sensível do algoritmo Similis, que é a noção de peso do clique, não se tendo encontrado diferenças significativas.

Comunicação individualizada

Depois de garantir a qualidade dos dados do cliente, e de escolher o melhor conjunto de parâmetros para o modelo RM-Similis, segue-se a estratégia de comunicação individualizada.

O conceito de fidelização de clientes tem sido amplamente divulgado, mas menos claro tem sido a forma de o operacionalizar. Em Bogmann (2000), são referidas diferentes abordagens nos programas de fidelização. Pretendemos neste trabalho distinguir três níveis de programas de fidelização: um nível mais elementar de satisfação do cliente; um segundo nível que recompensa o cliente com benefícios financeiros; e um nível mais alto de envolvimento do cliente.

O nível de satisfação tende essencialmente a minimizar os *gaps* entre a visão do fornecedor e as necessidades do cliente, desenvolvido no modelo de Zeithaml *et al.* (1992). Uma revisão do estado da arte encontra-se em Nascimento (2000).

O segundo nível de fidelização passa por recompensar a sua lealdade através da troca de pontos, cupões ou outros benefícios. Os programas de fidelização das companhias de aviação provaram ser um excelente método para adquirir e reter clientes fiéis. O desconto não deve ser usado, dado que pode ser copiado pela concorrência e provoca no cliente uma busca constante por um preço menor, indo no sentido inverso ao da fidelização. Note-se, contudo, que o número de consumidores com mais de um cartão-cliente tem vindo a aumentar. Para além dos benefícios na troca de pontos, é de referir outro tipo de benefícios, tais como os prémios de referência quando da aquisição de novos clientes. A maior parte dos programas de fidelização terminam neste nível: a empresa oferece um cartão-cliente e retribui o consumo com benefícios financeiros. Exemplos de programas de fidelização encontram-se em Brito (2000).

O terceiro nível de fidelização diz essencialmente respeito à comunicação personalizada. A personalização ou "customização" é alcançada através de uma estratégia de comunicação utilizando para o efeito o combinatório dos próximos-produtos e *newsletters*. Periodicamente, para cada cliente pode ser definido um nível máximo (saturação) de comunicações e programados "pontos de contacto" em datas-mágicas, com mensagens informativas e propostas de *cross-selling*. A comunicação deve ser gerida de forma diferenciada para cada grupo de clientes.

Utilizando o critério RM, num caso a um cliente $R^{+}M^{--}$ pode ser enviado um cartão de agradecimento com o cartão-cliente. Para um cliente $R^{+}M^{+}$ pode ser enviado um convite exclusivo à loja para apresentação de uma nova colecção. E, finalmente, para um cliente $R^{--}M^{+}$, um questionário de retenção ou pedido de opinião acerca de um produto recentemente adquirido.

Nesta secção, diferencia-se "satisfação" de "lealdade", indo ao encontro do pressuposto de Verhoef e Langerak (2002), que clientes satisfeitos nem sempre são leais. A satisfação é o nível mais elementar da fidelização, o envolvimento do cliente é atingido através de uma estratégia de comunicação adequada.

Conclusões

Este artigo divide-se em três grupos, que correspondem às formas de ver as Bases de Dados de Clientes: os dados, os modelos e a comunicação. Com a abordagem seguida, concretiza-se, de uma forma integrada, os objectivos definidos para uma Base de Dados de Clientes, onde se pretendem construir relações lucrativas e duradouras, ao comunicar com o cliente certo, utilizando o produto certo, com a mensagem certa, emitida no momento certo e através do canal certo. O cliente certo, associado à mensagem adequada, é dado pela segmentação RM e o produto certo - ou próximo-produto - pelo algoritmo Similis.

O procedimento geral a aplicar nas Aplicações de Clientes pode seguir a seguinte sequência: a) armazenar dados dos clientes; b) segmentar os clientes; e c) comunicar com os clientes. A re-alimentação do sistema é feita através das aquisições dos clientes, permitindo a actualização dos seus dados de compra. Todo o processo é mantido e gerido com base nos dados de consumo.

Neste artigo apresenta-se um novo critério de segmentação de clientes - o critério RM - e faz-se referência a um algoritmo recente para implementar estratégias de *cross-selling* - o algoritmo Similis. Apesar da sua simplicidade, o critério RM é de grande utilidade ao diferenciar quatro importantes estratégias de comunicação, mostrando-se, neste ponto de vista, superior ao critério RFM. O algoritmo Similis apresenta-se como um algoritmo muito eficiente para a determinação de cabazes de compras. Da associação do critério apresentado com o referido algoritmo, é desenvolvido o modelo RM-Similis.

Ainda no artigo de Verhoef e Langerak (2002), refere-se que a pirâmide de clientes, baseada na rentabilidade, nem sempre é um bom esquema de segmentação, esquecendo as necessidades específicas dos clientes. O modelo RM-Similis vai exactamente ao encontro deste pressuposto, segmentando os clientes pela sua relação com ser ou não recente e pela rentabilidade, e, em seguida, respondendo às necessidades de cada cliente propondo um próximo-produto.

Como conclusão, diremos que o modelo RM-Similis permite definir um conjunto de estratégias de comunicação para o cliente certo - encontrado segundo o critério RM -, como produto certo - encontrado com o algoritmo Similis -, com a mensagem certa - enviada numa data-mágica através do contacto/canal preferencial -, por forma a manter uma relação lucrativa e duradoura. ■

Referências bibliográficas

AGRAWAL, R.; MANNILA, H.; SRIKANT, R.; TOIVONEN, H. e VERKAMO, A. (1996), «Fast discovery of association rules» *in Advances in Knowledge and Data Mining*, U. M. Fayyad, G. Piatetsky-Shapiro, P. Smyth e R. Uthurusamy (eds.), MIT Press.

BERRY, M. e LINOFF, G. (1997), **Data Mining Techniques, for Marketing, Sales and Customer Support**, John Wiley and Sons.

BOGMANN, I. M. (2000), **Marketing de Relacionamento**, Nobel, São Paulo.

BRITO, C. M. (2000), «O Marketing Relacional» *in* **Os Horizontes do Marketing**, ed. Brito, C. M. e Lencastre P., Editorial Verbo, Lisboa, pp. 61-84.

CAVIQUE, L. (2002), ***Meta-heurísticas na Resolução do Problema da Clique Máxima e Aplicação na Determinação do Cabaz de Compras***, Dissertação de Doutoramento em Engenharia de Sistemas no Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa.

CAVIQUE, L. e THEMIDO, I. (2002), «Estratégias de Comunicação em CRM», *in* **E-Portugal**, L. Valadares Tavares e M. J. Pereira (eds.), pp. 13-20.

HUGHES, A. M. (2000), **Database Marketing**, McGraw-Hill Companies.

NASCIMENTO, J. R. (2000), **Satisfação do Consumidor: o Caso da Televisão por Cabo em Portugal**, Principia, Cascais.

VERHOEF, P. C. e LANGERAK, F. (2002), «Onze preconceitos sobre a gestão das relações com o cliente», *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* Nº 3/2002 (Out./Dez.), pp. 16-23.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e BERRY, L. (1992), «Problems and Strategies in Services Marketing» *in Managing Services Marketing*, J. Bateson, ed., The Dryden Press, Texas, pp. 48-67.

ESTAMOS HABILITADOS A RESPONDER

À SUA NECESSIDADE DE COMUNICAR

Somos um grupo de empresas, sediado em Lisboa, experiente e experimentado na produção de todo o tipo de informação destinada a ser veículada através do papel impresso.

Estamos preparados para concepcionar o seu suporte informativo desde o conteúdo até à sua imagem final.

Se pretende criar uma imagem editorial para a sua instituição ou alterar a sua actual, e veiculá-la para o exterior, consulte-nos.

Revistas institucionais, técnicas e científicas, Livros, Logotipos, Deplians, Brochuras, Catálogos, Cartazes, Folhetos, Newsletters institucionais e de empresa, e todos os mais variados suportes informativos são a nossa especialidade.

c3im
CONSULTORIA DE INFORMAÇÃO INOVAÇÃO, INTERNET E MULTIMÉDIA, IDA
oficina gutenberg
Concepção e coordenação de projectos, design, redacção e fotografia
Telefone e Fax: (351) 21 497 15 22
c3im@janelanaweb.com
www.c3im.pt

Gabinete Gráfico Imaginário, Lda.
Paginação electrónica e tratamento de imagem
Telefone e Fax: (351) 21 497 15 22
gabinetegráfico@netcabo.pt

ADVENTVS
A METANATIONAL MEDIA GROUP
Barcelona - Buenos Aires - Lisboa - Macao

A SUA REVISTA MENSAL DE NEGÓCIOS





30% DESCONTO ao assinar

ASSINE JÁ E RECEBA ESTE CALENDÁRIO DIGITAL DE BOLSO

GRÁTIS

Carteira em pele com bolsas para cartões de crédito; Relógio despertador; Calculadora; Calendário mensal de 1900 a 2099; Fuso horário de 16 cidades do Mundo; Medição de temperatura de 9ºC a 50ºC; Formato fechado: 10 x 7,75 cm.

A *Ideias & Negócios* é a sua revista mensal de negócios. Assine e garanta tudo o que ela tem para si. Boas ideias para começar o seu próprio negócio ou gerir melhor a sua empresa e muitas dicas para ajudá-lo a pôr estas ideias em prática. Garanta tudo isto, fazendo já um bom negócio: assine com **30% de desconto** e receba um Calendário Digital com carteira em pele, **GRÁTIS.**

GANHE TEMPO! Tel. 21 436 96 58
fax 21 436 96 33 ou e-mail
assinaturas@mediacapitalmd.iol.pt

Recorte, preencha e envie, num envelope, para: Remessa Livre n.º 1058, 2731-960 BARCARENA (não precisa de selo).

SIM, desejo assinar a revista *Ideias & Negócios* por 1 ano (12 edições), beneficiando de **30% de desconto,** e receber **GRÁTIS o Calendário Digital.** Pago em duas suaves prestações semestrais de **apenas € 12,60** (2.526$) cada uma, se optar por transferência bancária.

Nome _____ Data Nasc. ___/___/___

Morada _____

C. Postal ____-____ _____

Tel. _____ Tlm. _____ e-mail _____

Assinalo abaixo a forma de pagamento que prefiro:

☐ Pago em **duas suaves prestações semestrais de apenas € 12,60** (2.526$) cada uma, através de transferência bancária, pelo que preencho e assino o formulário de Autorização de Pagamento. A minha assinatura renovar-se-á automaticamente, salvo instruções minhas em contrário. ***MELHOR OPÇÃO!***

AUTORIZAÇÃO DE PAGAMENTO - Exmos. Srs., por débito na conta abaixo indicada, queiram proceder, até nova comunicação, aos pagamentos das subscrições que vos forem apresentadas por Media Capital Marketing Directo.

Banco _____ Balcão _____

NIB

Nome do titular _____

Data ____ Assinatura _____

☐ Debitem, de uma só vez, o valor de € 25,20 (5.052$) no cartão de crédito, válido até ____

n.º ____ C.V.V. (Card Value Verification)* ____

☐ Junto envio cheque no valor de € 25,20 (5.052$), à ordem de Media Capital Marketing Directo. NAJ0101

Data ____ Assinatura _____

* Últimos 3 dígitos que se encontram no verso do cartão, acima da assinatura.

Os dados recolhidos são processados automaticamente por Media Capital Marketing Directo e destinam-se à gestão do seu pedido e à apresentação de futuras propostas. O seu fornecimento é facultativo, sendo-lhe garantido o acesso aos dados e a respectiva rectificação. Como membros da AMD — Associação Portuguesa de Marketing Directo, obrigamo-nos a cumprir o respectivo Código de Conduta. Caso não pretenda receber propostas comerciais de outras empresas ou instituições, assinale aqui ☐.

ideias& negocios
Acredite em si

Casos

Gestão dos desportos

Uma aplicação de métodos ordinais à Fórmula 1

por João Mello, Luiz Gomes, Eliane Gomes e Maria Helena Mello



Carina Guerreiro
«*Eclosão I*»
Óleo s/ tela (100 x 81 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Artistas sem Pecado»,
Julho 2003

Gestão dos desportos

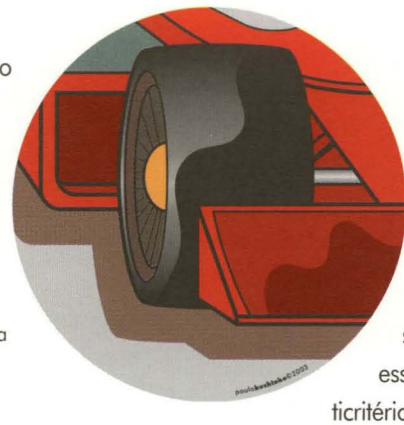
Uma aplicação de métodos ordinais à Fórmula 1

por João Mello, Luiz Gomes, Eliane Gomes e Maria Helena Mello

As atividades esportivas usam, nos regulamentos dos seus campeonatos, diversos métodos de ordenação multicritério e multidecisor. Na maioria dos casos, os organizadores não sabem que os estão usando e nem o fazem corretamente. Variações do Método de Borda, votação de Borda e métodos lexicográficos estão entre os mais usados. No caso do campeonato mundial de Fórmula 1, usa-se uma variação do Método de Borda. Este texto mostra que alguns dos problemas ocorridos nas últimas temporadas são uma decorrência desse método e da exacerbação das suas distorções. Sugere-se, ainda, o uso do Método de Condorcet como alternativa, mostrando-se as suas limitações e como contorná-las com o emprego do Método de Copeland. Faz-se uma aplicação aos resultados do campeonato de Fórmula 1 de 2002.

Palavras-chave: *Campeonatos de Fórmula 1, Ordenação Multicritério, Método de Borda, Método de Condorcet, Método de Copeland*

A moderna gestão dos desportos, do ponto de vista econômico e organizacional, é um campo do conhecimento que tem sido objeto de vários estudos e pesquisas em anos recentes (Leeds e Allmen, 2002). Na gestão dos desportos, um problema classicamente encontrado, de natureza analiticamente complexa, consiste em obter-se o resultado de uma competição caracterizada como um campeonato, levando-se em conta critérios e/ou avaliadores simultâneos. Sob o enfoque analítico, este é essencialmente um problema de ordenação multicritério (Cook e Kress, 1992; Gomes *et al.*, 1997). Tal problema insere-se, por conseguinte, no Apoio Multicritério à Decisão, objeto de compêndios e de vários trabalhos científicos, inclusive em Portugal e no Brasil (Dias *et al.*, 1996; Gomes *et al.*, 2002).



Na realidade, um campeonato desportivo é um conjunto de vários jogos, ou provas, cujos resultados são agregados para estabelecer o resultado final da competição. Algumas vezes há uma agregação completa, em outras cada resultado indica quais são os próximos jogos. Em qualquer dos casos, se cada jogo for interpretado como um critério, ou um decisor, o resultado final do campeonato é um problema de multicritério, normalmente ordinal.

João Carlos Soares de Mello
Doutor em Ciências e Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brasil.
E-mail: gmajcsm@vm.uff.br

Luiz Flávio Monteiro Gomes
Doutor em Filosofia e Professor Titular do Programa de Mestrado em Administração da Faculdade Ibmec, Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: autran@ibmecrj.com

Eliana Gonçalves Gomes
Doutora em Ciências e Pesquisadora do Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: eggomes@pep.ufrj.br

Maria Helena Soares de Mello
Mestre em Engenharia e Professora Assistente do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brasil.
E-mail: mhelenamello@netscape.net

Recebido em Abril de 2003 e aceite em Julho de 2003.

Algumas das situações polêmicas que ocorreram em várias corridas do Mundial de Fórmula 1, principalmente em 2002, são uma conseqüência direta das propriedades do uso do Método de Borda conjugado com o Método Lexicográfico e da variante adotada. Serão explicitadas as desvantagens do método, como elas poderiam ser reduzidas e quais as conseqüências do eventual uso do Método de Condorcet em substituição ao de Borda.

Da Revolução Francesa...

Por sua vez, o Apoio Multicritério à Decisão surgiu formalmente como ramo da Pesquisa - ou Investigação - Operacional na década de 1970. No entanto, alguns métodos elementares já existiam desde a Revolução Francesa. Datam dessa época os métodos ordinais de Borda e Condorcet (Soares de Mello, 2002), que são considerados os precursores, respectivamente, das escolas americana e francesa do Apoio Multicritério à Decisão. Na sua origem, esses métodos eram, na verdade, multidecisores e aplicavam-se a problemas de julgamentos em tribunais. Hoje, o seu uso não é tão difundido. No entanto, algumas variantes do Método de Borda servem de base para regulamentos desportivos e também podem ser aplicados como auxílio na avaliação de fornecedores de uma empresa petrolífera (Rocha e Cavalcanti Netto, 2002). Já o Método de Condorcet acaba sendo implicitamente usado em alguns problemas que usam o ELECTRE I, quando todos os critérios têm o mesmo peso e não são consideradas discordâncias nem vetos (Soares de Mello *et al.*, 2004). Outro método elementar usado em desportes é o lexicográfico, principalmente na elaboração do quadro de medalhas dos Jogos Olímpicos (Gomes *et al.*, 2001; Lins *et al.*, 2003; Soares de Mello *et al.*, 2001).

O objetivo deste texto é mostrar que o regulamento do campeonato mundial de Fórmula 1 segue uma variante do Método de Borda conjugada com o Método Lexicográfico. Algumas das situações polêmicas que ocorreram em várias corridas, principalmente em 2002, são uma conseqüência direta das propriedades desse método e da variante adotada. Serão explicitadas as desvantagens do método, como elas poderiam ser reduzidas e quais as conseqüências do eventual uso do Método de Condorcet em substituição ao de Borda. O campeonato de 2002 é analisado com o Método de Condorcet e mostra-se que surge um grande ciclo de intransitividade. Para contornar esse ciclo, será apresentado e aplicado o Método de Copeland.

... aos métodos multidecisor

Segundo Arrow (1951), também citado por Barba-Romero e Pomerol (1997), não existe escolha justa, ou seja, não existe método multicritério ou multidecisor "perfeito". Considera-se como justo um método de escolha multidecisor que obedeça aos axiomas de universalidade, da unanimidade, da independência em relação às alternativas irrelevantes, da transitividade e da totalidade. O Teorema de Arrow garante que, com exceção de métodos de ditador, nenhum método de escolha atende simultaneamente a esses axiomas.

São de especial interesse neste estudo os axiomas da independência em relação às alternativas irrelevantes, da transitividade e da universalidade. O primeiro afirma que a ordem de preferência entre as duas alternativas não deve depender das suas preferências em relação a uma terceira alternativa. O axioma da transitividade afirma que, se uma alternativa é preferível a uma segunda, e esta a uma terceira, então a primeira deve ser preferível à terceira - o fato de em resultados de jogos de futebol não se verificar esta propriedade, é o motivo da afirmação popular de que "futebol não tem lógica". Já o axioma da universalidade exige que o método funcione, respeitando todos os outros axiomas, para qualquer conjunto de preferências dos decisores. Assim, um método que respeite os axiomas em alguns casos particulares não respeita a universalidade.

Os Métodos de Borda e Condorcet

Para o uso do Método de Borda, cada decisor deve ordenar as alternativas de acordo com as suas preferências. À alternativa mais preferida atribui-se um ponto, à segunda dois pontos, e assim sucessivamente. No final, os pontos atribuídos pelos decisores a cada alternativa são somados e a alternativa que tiver obtido a menor pontuação será a escolhida (Dias *et al.*, 1996). Todas as alternativas são orde-

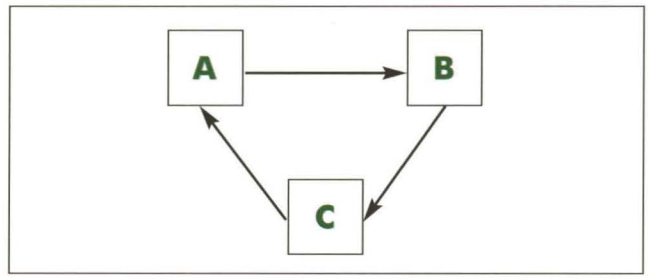
nadas por ordem decrescente de pontuação, o que garante o respeito ao axioma da totalidade. Em desportes, variações do Método de Borda são usadas com freqüência, bastando para tal considerar cada competição como um decisor, e as suas preferências como a classificação final da competição. É normal fazer-se uma inversão do método, atribuindo maior número de pontos à alternativa mais preferida - concorrente vencedor da competição. Esta é uma modificação sem grande importância, mas outras, que geram algumas distorções, são também usadas e serão descritas adiante. Observe-se que um dos poucos exemplos de utilização do Método de Borda original é nas competições de iatismo disputadas nos Jogos Olímpicos.

Apesar de sua simplicidade e amplo uso de suas variações, o Método de Borda não respeita um dos axiomas de Arrow: a classificação final de duas alternativas não é independente em relação às suas classificações em relação a alternativas irrelevantes. Tal fato pode gerar situações indesejáveis, como numa votação em que o último votante sabe as preferências dos anteriores e altera as suas preferências de modo a dar mais chances à sua alternativa preferida. Ou no caso de interesse deste estudo, estimular inversões anti-desportivas de posições numa competição para beneficiar um competidor.

No Método de Condorcet, também se exige que cada decisor ordene todas as alternativas de acordo com suas preferências. Mas, em vez de se atribuir uma pontuação a cada alternativa, o método estabelece relações de superação. Deve verificar-se, em cada par de alternativas, qual delas foi preferida pela maioria dos decisores. Nesse caso, diz-se que esta alternativa é preferível em relação à outra. Podem ser traçados grafos representativos destas relações de preferência, em que o arco (u,v) pertence ao grafo se - e somente se - o número de decisores que preferiram u a v é maior ou igual dos que preferiram v a u. Estes resultados são análogos aos que se obteriam com o Método ELECTRE I (Roy e Bouyssou, 1993), desde que não houvesse veto ou discordância, nem limiares de indiferença.

Através da representação da relação de preferência por um grafo, a determinação de alternativas dominantes e dominadas, quando existem, fica bastante facilitada. Quando existe uma e só uma alternativa dominante, ela é a escolhida. O Método de Condorcet, considerado mais justo que o de Borda, tem a grande desvantagem de conduzir à situações de intransitividade, levando ao célebre "paradoxo de Condorcet". Este ocorre quando A é preferível a B, B é preferível a C, e C é preferível a A - situação conhecida como "Tripleta de Condorcet", ilustrada na Figura 1. Isto significa que o Método de Condorcet nem sempre induz uma pré-ordem no conjunto das alternativas. No entanto, existem situações em que não ocorrem ciclos de intransitividade, como por exemplo, em votações políticas em que os eleitores tenham uma coerência coletiva, ordenando as alternativas da mais à esquerda para a mais à direita, ou o contrário. Em situações análogas a esta, o Método de Condorcet deve ser preferido ao Método de Borda. Entretanto, vale lembrar que um método multidecisor deve respeitar o axioma da universalidade, e isto não acontece com o de Condorcet.

Figura 1
Tripleta de Condorcet



Em suma, a escolha entre os Métodos de Borda e Condorcet é uma escolha entre permitir situações de possível manipulação de resultados ou de dificuldades para obter um resultado final completo.

O Campeonato Mundial de Fórmula 1

Até 2002, o regulamento do Campeonato Mundial de Fórmula 1 determinava que o campeão da temporada era o piloto que somava maior número de pontos ao final das 17 corridas da temporada. Os outros pilotos tinham a classificação no campeonato determinada pelo total de pontos alcançados. Em cada corrida, apenas os seis primeiros colocados somavam pontos, sendo a pontuação de cada colocado apresentada na Tabela 1.

Tabela 1
Pontuação da Fórmula 1 até 2002

Colocação	Pontuação
1° Colocado	10 pts
2° Colocado	6 pts
3° Colocado	4 pts
4° Colocado	3 pts
5° Colocado	2 pts
6° Colocado	1 pts

Este regulamento é, na verdade, uma variação do Método de Borda. A diferença mais evidente em relação ao Método de Borda tradicional é que os primeiros colocados marcam mais pontos, enquanto no método original marcam menos. Esta se justifica pelo fato de nem todos os concorrentes terminarem, ou até participarem, de todas as corridas. Um piloto que não participasse não pontuaria, o que seria uma situação melhor que ser o primeiro colocado. É, portanto, uma alteração que permite melhorar a operacionalização do método, sem trazer nenhuma conseqüência nefasta.

A outra diferença é mais importante: enquanto no método original a diferença entre duas colocações é a mesma, já que se trata de um método ordinal, na Fórmula 1 a diferença entre o primeiro e segundo colocados é maior que entre o segundo e o terceiro, respectivamente 4 e 2 pontos. Daí até o sétimo lugar, a diferença é de apenas 1 ponto, e para as colocações piores que a sétima não há diferença nenhuma, já que nenhum concorrente marca pontos. A intenção é valorizar a vitória e não dar atenção às disputas pelos últimos lugares.

Esta diferença, pesem as suas boas intenções, acarreta severas distorções. A primeira, de ordem teórica, é que tenta tratar de forma cardinal um método ordinal. Com efeito, se os dois primeiros colocados chegarem com uma pequena diferença, mesmo assim terão uma diferença de pontuação maior que a existente entre dois outros quaisquer pilotos que, mesmo chegando com uma diferença grande, ocupem posições secundárias.

Uma segunda conseqüência é mais grave. Como a diferença de pontuação entre dois pilotos com classificações imediatas é diferente conforme a posição, a falta de independência em relação às alternativas irrelevantes é agravada. Isso ocorre tanto nos primeiros quanto nos últimos lugares. Em relação a estes, menos visados pelos meios de comunicação, pode ocorrer um piloto ficar sempre na frente de outro, em posições posteriores à sexta. No entanto, na última corrida a situação se inverte, só que o piloto habitualmente atrás fica numa posição pontuável, devido a vários abandonos entre os primeiros, por exemplo. Esse piloto acaba obtendo uma classificação melhor que o outro no campeonato, que o bateu em quase todas as corridas. Ou seja, um piloto que habitualmente fique entre os últimos, para obter uma classificação razoável no campeonato precisa apenas de não abandonar uma corrida em que haja um número muito grande de desistências. Já um piloto mediano, com colocações entre 7° e 10°, se não der a sorte de permanecer na pista em alguma corrida com alto índice de abandono, acabará nem pontuando.

Um bom exemplo da fraqueza do método usado é este: um piloto que habitualmente fique entre os últimos, para obter uma classificação razoável no campeonato, precisa apenas de não abandonar uma corrida em que haja um número muito grande de desistências. Já um piloto mediano, com colocações entre 7° e 10°, se não der a sorte de permanecer na pista em alguma corrida com alto índice de abandono, acabará nem pontuando.

Em relação aos primeiros lugares, já houve várias situações noticiadas. Se dois pilotos da mesma equipe ocuparem as duas primeiras posições, podem trocar de posição de forma a que um deles se beneficie da maior diferença de pontos atribuída ao primeiro colocado para melhorar a sua situação no campeonato. Essa situação foi amplamente noticiada em 2002 quando, no grande prêmio da Áustria, Rubens Barrichello cedeu o primeiro lugar a Michael Schumacher perto da linha de chegada. Essa manobra foi uma decorrência do regulamento: sem que a posição de Schumacher em relação ao seu principal rival (Juan Pablo Montoya) se modificasse, a sua vantagem no campeonato aumentou bastante graças à presença de Barrichello - que aqui era a alternativa irrelevante - entre os dois. Como

curiosidade, observe-se que, no final do campeonato, quando a disputa era pelo vice campeonato, foi usada a estratégia inversa diversas vezes. É evidente que, mesmo que fosse usado o Método de Borda original, a inversão traria benefícios à equipe Ferrari. Mas, sendo menor a diferença de pontos, também o benefício seria menor.

Há ainda uma situação que afeta tanto as melhores equipes quanto as piores e intermediárias. É o caso de um piloto bem colocado ser desclassificado. Essa situação altera a relação de pontuação entre os primeiros e faz com que um piloto que não tenha inicialmente pontuado passe a pontuar. Isso pode alterar a classificação final de construtores, com possíveis reflexos financeiros.

Para evitar essa situação, já houve a ocorrência de um piloto ser desclassificado mas os que estavam em colocações posteriores não terem a sua situação alterada. Ou, uma situação ainda mais extrema, como a que ocorreu em 1997: após a última corrida, Michael Schumacher foi punido por reincidência de atitude não esportiva, pela forma como tentou impedir uma ultrapassagem de Jacques Vellenueve no Grande Prêmio da Espanha. Schumacher perdeu todos os pontos e o vice campeonato, mas foi mantida a sua classificação em todas as corridas. Caso tivesse sido desclassificado nas corridas da temporada, teriam ocorrido profundas modificações nos resultados do campeonato.

O regulamento previa ainda a possibilidade de empates na pontuação final, preconizando sucessivos critérios de desempate. Assim, o regulamento usa, na verdade, o Método Lexicográfico, sendo o critério mais importante - e, portanto, o primeiro a ser usado - a pontuação obtida com o Método de Borda modificado. Havendo duas alternativas ou mais com o mesmo número de pontos somados no final do campeonato, considera-se o maior número de vitórias de cada piloto para que haja o desempate. Permanecendo as alternativas empatadas, o segundo critério é o maior número de corridas em que cada piloto terminou uma corrida em segundo lugar, e assim sucessivamente.

Como uma eventual vitória depende da atuação de outros pilotos, o uso do número de vitórias como segundo critério no Método Lexicográfico agrava ainda mais a falta de independência em relação às alternativas irrelevantes.

Análise do campeonato de 2002

O campeonato de 2002 caracterizou-se pelo domínio absoluto da equipe Ferrari, com as equipes Williams e McLaren disputando as posições seguintes. Devido a essa regularidade de resultados, presta-se facilmente à análise por métodos ordinais. Essa classificação encerra as distorções já explanadas, oriunda da forma como os métodos ordinais foram usados.

Para obter uma classificação sem essas distorções, usa-se o Método de Condorcet. A Tabela 2 mostra a matriz de adjacência obtida para o grafo de Condorcet relativo ao Campeonato de Fórmula 1 de 2002. O número 1 significa que o piloto indicado na linha obteve mais vezes uma classificação melhor que o piloto cujas iniciais são indicadas na coluna. Para efeitos da construção dessa matriz, considera-se que entre os dois pilotos que abandonaram, aquele que completou mais voltas ficou melhor classificado. Para além disso, um piloto que abandonou superou aquele que não obteve tempos para se classificar para a largada e este foi melhor que aquele que nem participou dos treinos. Os espaços em branco equivalem a zeros. A ordem em que os pilotos aparecem na matriz equivale à sua classificação oficial no campeonato. Obtiveram-se as classificações finais de todas as corridas no sítio http://www.insidef1.com.

Para extrair uma ordenação da matriz, começa-se por fazer uma destilação descendente (Dias *et al.*, 1996). Para tal, observa-se se há algum piloto que supera todos os outros, ou seja, se existe alguma linha cujo único zero seja na diagonal principal. Retira-se esse piloto e repete-se o procedimento. Com essa destilação é possível fazer-se a ordenação de cinco pilotos, a saber: M. Schumacher, R. Barrichello, J. P. Montoya, D. Coulthard e R. Schumacher. Repare-se que, nessa ordenação, os pilotos nas cinco primeiras colocações são os mesmos da classificação oficial, embora com uma inversão nas quarta e quinta posições.

Para posições abaixo de R. Schumacher, a destilação não pode continuar já que, entre os pilotos restantes, não há nenhum que seja dominante. Faz-se então o procedimento inverso, uma destilação ascendente. Os últimos colocados são, então, partindo do pior: A. Davidson, E. Bernoldi, A. Yoong, H. H. Frentzen, A. McNish, P. de la Rosa, M. Webber e O. Panis. Acima de O. Panis, a destilação não pode con-

tinuar já que não há nenhum piloto dominado. Destes pilotos, M. Webber, O. Panis e H. H. Frentzen obtiveram pontos na classificação oficial, ficando, portanto, entre os dezoito primeiros. Foram grandes beneficiários das distorções do Método de Borda, agravadas pelas mudanças na sua aplicação.

Após a retirada dos pilotos ordenados pelas duas destilações, sobram ainda dez pilotos. Entre eles, deve haver ciclos de intransitividade. Resta verificar se existem vários ciclos, com algum deles dominando os outros. Uma análise das relações entre os pilotos restantes mostra um grafo fortemente conexo (Boaventura Netto, 2002), ou seja, um grafo onde, qualquer que seja o par de pilotos, existe um caminho - formado por um ou mais arcos - ligando os vértices representativos dos dois pilotos. Os pilotos restantes formam, assim, um grande ciclo de intransitividade, não sendo possível estabelecer uma ordenação com o Método de Condorcet.

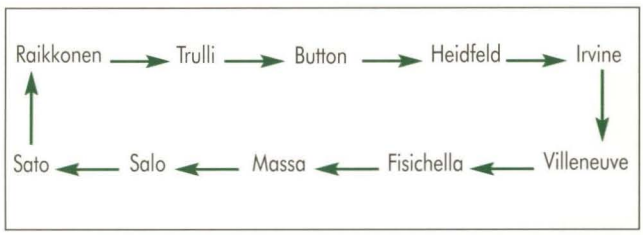
Existem algumas propriedades interessantes desse grafo. Em primeiro lugar, é um grafo não planar, na verdade uma

Tabela 2
Matriz de adjacência do grafo de Condorcet para o Campeonato de 2002

	MS	RB	JPM	RS	DC	KR	JB	JT	EI	NH	GF	FM	JV	OP	MW	MSA	HHF	TS	PLR	AY	AM	EB	AD
M. Schumacher		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
R. Barrichello			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
J. P. Montoya				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
R. Schumacher						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D. Coulthard				1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
K. Raikkonen								1			1	1		1	1		1		1	1	1	1	1
J. Button						1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
J. Trulli							1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E. Irvine						1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
N. Heidfeld						1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
G. Fisichella							1					1		1	1		1		1	1	1	1	1
F. Massa														1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
J. Villeneuve						1					1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1
O. Panis															1		1		1	1	1	1	1
M. Webber																	1		1	1	1	1	1
M. Salo						1					1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1
H. H. Frentzen																				1		1	1
T. Sato						1					1			1	1		1		1	1	1	1	1
P. De La Rosa																	1			1	1	1	1
A. Yoong																						1	1
A. McNish																	1			1		1	1
E. Bernoldi																							1
A. Davidson																							

clique anti-simétrica de grau 10. Possui, portanto, 45 arcos, o que torna problemático extrair informações relevantes de sua representação topológica. A Figura 2 mostra parcialmente a representação topológica do grafo, na qual, para efeitos de clareza, são mostrados apenas 10 dos 45 arcos, suficientes para visualizar um ciclo de intransitividade maximal. Em segundo lugar, tem baixa conectividade no vértice - é possível extrair-se apenas dois vértices e, dos oito pilotos restantes, pelo menos um ser dominante ou dominado. Ou seja, as classificações extremamente irregulares de um pequeno número de concorrentes provocou uma intransitividade entre dez pilotos!

Figura 2
Representação de um ciclo de intransividade maximal



Para ordenar esses dez pilotos, e assim obter-se uma classificação final do campeonato, é necessário o uso de outro método. Em alguns casos, é possível usar-se relaxações das condições de Condorcet (Rodríguez e Pérez, 2003). No entanto, a escolha da maioria qualificada para rejeição introduz um elemento de subjetividade indesejado. Uma alternativa é empregar-se o Método de Copeland (Barba-Romero e Pomerol, 1997). Esse método consiste em contar-se em relação a quantas alternativas cada uma é preferível, ou seja, somar-se os elementos de cada linha da matriz de adjacência. As alternativas são, então, ordenadas pelo resultado dessa soma. O Método de Copeland alia a vantagem de fornecer uma ordenação total ao fato de dar o mesmo resultado aplicando o Método de Condorcet quando este não apresenta nenhum ciclo de intransitividade. Quando esses ciclos existem, o Método de Copeland permite fazer a ordenação e mantém a classificação das alternativas (pilotos) que não pertencem a nenhum ciclo de intransitividade.

Apresenta-se na Tabela 3 a classificação obtida pelo Método de Copeland, comparada com a classificação oficial. Nessa tabela, não foram considerados os critérios de desempate.

Conclusões

Ao longo deste texto mostrou-se que, devido à analogia formal entre o Campeonato Mundial de Fórmula 1 e um processo de escolha multidecisor, não existe um regulamento que possa ser considerado justo. No entanto, o regulamento vigente até 2002 agrava os defeitos do Método de Borda, no qual ele se baseia. O Método de Condorcet permite contornar as distorções do método da variante do Método de Borda usada, mas nem sempre fornece uma ordenação completa devido à existência dos ciclos de intran-

Tabela 3
Resultados finais de 2002 (oficial e Copeland)

Classificação de Copeland	Piloto	Pontos de Copeland	Classificação oficial
1	M. Schumacher	22	1
2	R. Barrichello	21	2
3	J. P. Montoya	20	3
4	D. Coulthard	19	5
5	R. Schumacher	18	4
6	N. Heidfeld	16	10
7	J. Button	15	7
7	J. Trulli	15	8
9	E. Irvine	14	9
10	J. Villeneuve	12	12
10	M. Salo	12	16
12	K. Raikkonen	11	6
13	G. Fisichella	10	10
13	F. Massa	10	12
13	T. Sato	10	18
16	O. Panis	7	14
17	M. Webber	6	15
18	P. De La Rosa	5	-
19	A. McNish	4	-
20	H. H. Frentzen	3	17
21	A. Yoong	2	-
22	E. Bernoldi	1	-
23	A. Davidson	0	-

sitividade. Além disso, é um método por demais técnico para ser entendido pelo público.

Usando-se os resultados do campeonato de 2002, mostrou-se que é possível contornar o ciclo de intransitividade com o uso do Método de Copeland. Esse método fornece o mesmo resultado do de Condorcet na ausência de intrasitividades e é mais fácil de ser explicado ao público. Quando surgem ciclos intransitivos, a solução que ele fornece é menos sensível às alternativas irrelevantes que o Método de Borda.

A comparação do resultado oficial, e o obtido pelo Método de Copeland, mostra resultados muito semelhantes nas primeiras posições, com maiores discordâncias nas posições inferiores. É um resultado natural, já que a variante do Método de Borda usada apenas pontua os primeiros seis entre mais de vinte concorrentes. As maiores diferenças de classificação ocorreram com os pilotos Raikkonen e Heidfeld. O primeiro obteve várias colocações muito baixas com algumas poucas muito boas. Como a classificação oficial não faz distinção entre qualquer posição depois da 6ª, Raikkonen acabou obtendo oficialmente uma pontuação razoável. Como o Método de Copeland leva em conta todos os resultados, essa abordagem piora a situação final do piloto.

Com Nick Heidfeld ocorreu o oposto: obteve várias classificações perto da 6ª, que não pontuam, e umas poucas classificações pontuando pouco. Essa regularidade foi penalizada na classificação oficial e reconhecida no Método de Copeland. Note-se que essa análise mostra o acerto da reclamação de Peter Sauber - dono da equipe pela qual Heidfeld corria - sobre a injustiça que estava ocorrendo com a sua equipe, por não serem considerados os resultados além do sexto. Aliás, embora oficialmente não aceitasse a reclamação, a FIA (Federation Internationale de l'Automobile) mudou o esquema de pontuação para 2003. Neste novo sistema, são atribuídos pontos a oito pilotos, e as diferenças entre as primeiras posições e as demais é menor. Diminui-se, assim, as distorções já mencionadas e o campeonato de 2003 deverá ter um resultado mais próximo do que seria obtido pelo Método de Copeland. Mais do que a inócua proibição de "jogo de equipe", esta mudança, embora ainda não seja a ideal, deve dar uma contribuição para afastar atitudes não desportivas. ■

Referências bibliográficas

ARROW, K. J. (1951), **Social Choice and Individual Values**, Nova Iorque, Wiley.

BARBA-ROMERO, S. e POMEROL, J. C. (1997), «Decisiones Multicriterio», *Fundamentos Teóricos e Utilización Práctica*, Madrid, Universidad de Alcalá.

BOAVENTURA NETTO, P. O. (2002), **Grafos: Teoria, Modelos, Algoritmos**, 2ª edição, São Paulo, Edgard Blücher.

COOK, W. D. e KRESS, M. (1992), **Ordinal Information & Preference Structures Decision Models and Applications**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

DIAS, L. M. C.; ALMEIDA, L. M. A. T. e CLÍMACO, J. C. N. (1996), **Apoio Multicritério à Decisão**, Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S. e ALMEIDA, A. T. de (2002), **Tomada de Decisão Gerencial Enfoque Multicritério**, Rio de Janeiro, Atlas.

GOMES, L. F. A. M.; MURY, A. R. e GOMES, C. F. S. (1997), «Multicriteria Ranking with Ordinal Data», *Systems Analysis Modelling Simulation*, vol. 27, pp. 139-145.

GOMES, E. G.; SOARES DE MELLO, J. C. C. B. e LINS, M. P. E. (2001), «Uso de Análise de Envoltória de Dados e Auxílio Multicritério à Decisão na Análise de Dados das Olimpíadas 2000», *Anais do XXI ENEGEP*, Salvador.

LEEDS, M. A. e ALLMEN, P. von (2001), **The Economics of Sports**, Nova Iorque, Addison-Wesley.

LINS, M. P. E.; GOMES, E. G.; SOARES DE MELLO, J. C. C. B. e SOARES DE MELLO, A. J. R. (2003), «Olympic Ranking Based on a Zero Sum Gains DEA Model», *European Journal of Operational Research*, 148(2), pp. 85-95.

ROCHA, R. B. e CAVALCANTI NETTO, M. A. (2002), «A Data Envelopment Analysis Model for Rank Ordering Suppliers in the Oil Industry», *Pesquisa Operacional*, 22(2), pp. 123-132.

RODRÍGUEZ, C. M. C. e PÉREZ, J. A. M. (2003), «Relaxation of the Condorcet and Simpson Conditions in Voting Location», *European Journal of Operational Research*, 145(3), pp. 673-683.

ROY, B. e BOUYSSOU, D. (1993), **Aide Multicritère à la Décision: Méthodes et Cas**, Paris, Economica.

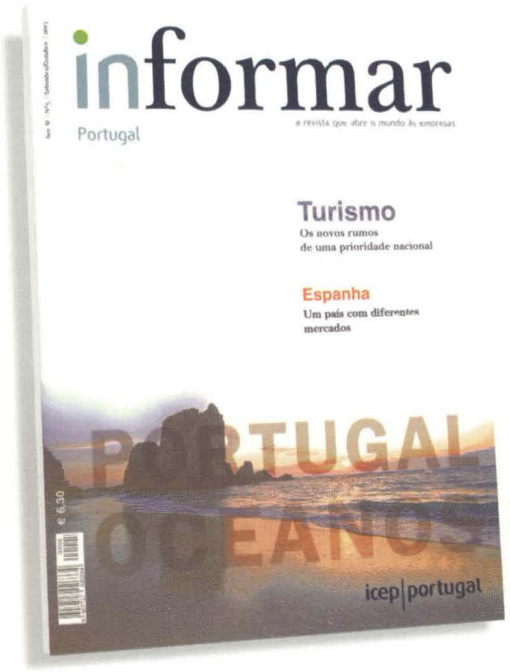
SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; GOMES, E. G.; LINS, M. P. E. e SOARES DE MELLO, A. J. R. (2001), «Uso da Pesquisa Operacional em Esportes: O Caso das Olimpíadas», *Boletim da SOBRAPO*, 19, pp. 5-6.

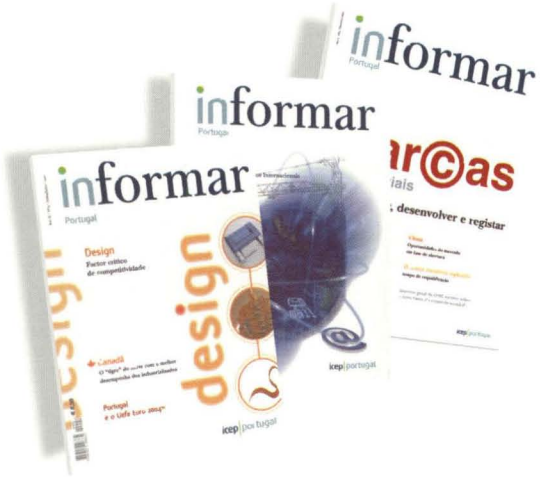
SOARES DE MELLO, M. H. C. (2002), **Avaliação de Desempenho nas Engenharias: Estudo de Caso UFF**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Niterói, Universidade Federal Fluminense.

SOARES DE MELLO, M. H. C.; QUINTELLA, H. L. M. M. e SOARES DE MELLO, J. C. C. B. (2004), «Avaliação do Desempenho de Alunos Considerando Classificações Obtidas e Opiniões dos Docentes», *Investigação Operacional* 24 (no prelo).

informar
Portugal

A revista que abre o mundo às empresas.





Informação útil e rigorosa sobre o mundo dos negócios, numa banca perto de si!

Um parceiro nos seus negócios

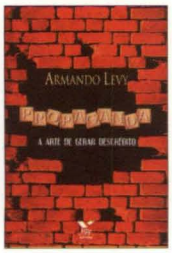
Informação especializada sobre mercados externos, relações bilaterais, novas oportunidades de investimento e indicadores económicos, indispensável aos executivos das empresas portuguesas para desenvolver negócios internacionais.

A revista do Icep Portugal.

Se ainda não é assinante da revista do Icep Portugal, contacte-nos pelo tel.. 21 790 98 31 ou solicite um exemplar gratuito da última edição, através do e-mail informarass@icep.pt ou fax: 21 355 77 65.

Publicidade a cargo da Lusosinal, Edição e Comunicação, SA. Av. Fontes Pereira Melo, nº17 - 5º 1050-116 Lisboa, tel.: 21 310 82 50 fax: 21 316 02 97. Contacto: Alberto Palha - alberto.palha@fibeira.pt

icep|portugal



Propaganda: A arte de gerar descrédito

Autor: Armando Levy
Edição: FGV Editora
Brasil

A maioria das empresas considera investimentos em propaganda uma necessidade primária para gerar vendas. Anúncios em televisão, jornais, rádio e revistas sempre foram encarados como ferramentas de vendas, o que obriga as companhias a reservar imensas verbas de marketing, contratar agências de publicidade e programar ao menos uma grande campanha publicitária por ano.

A eficácia dessa estratégia é analisada pelo jornalista Armando Levy nesta obra. O autor examina a comunicação de massa de uma grande empresa brasileira e chega a uma conclusão inesperada: propaganda de massa pode gerar vendas a curtíssimo prazo, mas gera também, a longo-prazo, distorção de imagem e perda de clientes.

Levy analisou dois fluxos de comunicação: o que sai da empresa para os clientes (propaganda) e o que chega dos clientes para a empresa (cartas com reclamações contra a empresa enviadas a colunas de defesa de consumidores dos principais jornais do Brasil). "O marketing moderno apresenta inúmeras armadilhas para as empresas. Uma delas é acreditar que um bom comercial na televisão, bastante criativo, é tudo o que se precisa para vender. Essa crença, que tem como defensores as agências de propaganda, desconsidera os processos mentais que levam as pessoas a comprar produtos e serviços e a se relacionar com as empresas que os produzem", afirma o autor, alertando que boa parte dos investimentos em propaganda apenas alimenta uma espiral de perda de clientes.

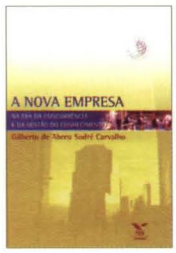
Marketing social e ético nas cooperativas

Autor: Helnon de Oliveira Crúzio
Edição: FGV Editora
Brasil

Mais um estudo inédito sobre o papel das cooperativas chega ao mercado editorial brasileiro. Da Coleção FGV Negócios, de Helnon de Oliveira Crúzio, mostra ao leitor como a cooperativa pode competir na economia de mercado e, ao mesmo tempo, obter os lucros nos segmentos visados.

Especialista no assunto, Helnon está se tornando um "braço direito" do profissional interessado em abrir o próprio negócio. Há dois anos lançou com sucesso o livro *Como organizar e administrar uma cooperativa* (Ed. FGV), onde analisa as diferenças entre uma cooperativa e uma empresa comum, ressaltando a gestão eficaz e a forma de decidir nas cooperativas e chamando a atenção para as falsas associações neste segmento. Neste livro, o autor explica como dirigir uma cooperativa profissional. Como aplicar as novas técnicas de marketing nos negócios, visando capacitar mercadologicamente os associados, dirigentes e empregados das diversas cooperativas, para atuar competitivamente na economia e assim garantir seus nichos de mercado.

O livro mostra como integrar as diversas cooperativas num sistema nacional através de culturas compartilhadas e de organizações representativas de classes. Esses e outros temas mercadológicos são abordados segundo o conceito de marketing social e ético, ou seja, focalizando valores sociais, políticos e econômicos, que se transformam nos princípios básicos do cooperativismo. Helnon analisa vários exemplos de condutas eticamente incorretas que devem ser evitadas para garantir a lisura e o sucesso das cooperativas.



A nova empresa: Na era da concorrência e da gestão do conhecimento

Autor: Gilberto de Abreu Sodré Carvalho
Edição: FGV Editora
Brasil

Este lançamento da Coleção FGV Negócios retrata as *novas empresas* pós-modernas, nas quais o fator humano é fundamental. Por sua objetividade ao divulgar o *management* com base no conhecimento, o livro é de grande interesse para consultores, economistas, advogados e, em especial, para gestores e *knowledge workers* em geral. As *novas empresas* caracterizam-se como empreendimentos impermanentes com foco total na oferta (produto, serviço ou obra) e na lucratividade. A velha empresa, de caráter institucional, tende a perder fôlego. O crucial é a busca da máxima transação de valores: mais entrega de valor ao comprador para maior retorno em lucratividade. Impõe-se a construção rápida de *cadeias de valor* para mais fecundas transações de valores. As *novas empresas* são reflexo direto dessa ponderação. Como pano de fundo, estão o acirramento da concorrência com a globalização e os recursos de TI e internet. Serve como reforço extra - para *cadeias de valor* mais sinergéticas e conscientes - o corrente entendimento de que os ativos são propriedade empresarial merecedora de proteção

ampla. As *novas empresas* adaptam-se sem descanso. Não como a velha empresa, em respostas dramáticas a problemas e oportunidades que mereçam processo decisório pontual, mas em um contínuo de respostas a informações.



Mudança organizacional: Teoria e gestão

Autor: Suzana Maria Valle Lima (org.)
Edição: FGV Editora
Brasil

As mudanças vertiginosas por que estão passando todas as organizações deixam seus gerentes perplexos. Eles precisam entender as implicações desta situação para o futuro de suas atividades. A constatação está nesta obra, organizada por Suzana Maria Valle Lima, PhD em Sociologia das Organizações pela Universidade de Wisconsin, EUA.

Preocupada em fornecer subsídios para a compreensão desse ambiente de constante mudança, Suzana reuniu neste livro especialistas com formação acadêmica e experiência profissional em gestão de mudança. É uma iniciativa de autores brasileiros que, por um lado, buscaram ampliar a base teórica sobre mudança e, por outro, compartilhar com gestores e outros interessados elementos para garantir eficiência interna e relevância externas para organizações em mudança.

O livro busca descrever os fatores que estão gerando vulnerabilidade institucional crescente para as organizações. Aborda diferentes aspectos do fenômeno de mudança, como a construção de alianças organizacionais, e as relações desses fenômenos com outros, como criatividade, inovação, aprendizagem e cultura. Trata do treinamento e desenvolvimento e da gestão de competências em organizações em mudanças, da influência da cultura sobre o fenômeno e da avaliação de efetividade de processos de mudança organizacional.

O primeiro passo para controlar qualquer situação-problema é compreendê-la. E a contribuição de conceitos e teorias é indispensável. Ao discutir as várias perspectivas, influências e conseqüências da mudança, bem como aspectos de sua gestão, o livro leva o leitor a revisar suas concepções de mundo, de organização e da própria mudança.

FGV

FGV Editora
Sector de Vendas
Tel. (0021) 2559-5542
0800-21-7777 / Fax: (0021) 2559-5532
E-mail: editora@fgv.br
www.editora.fgv.br



Assegurar a visibilidade das competências

Autor: Jens Bjørnåvold
Edição: Inofor
Portugal

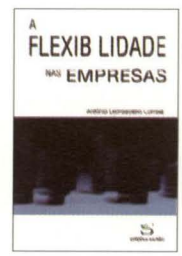
A identificação e reconhecimento dos saberes adquiridos através da aprendizagem informal é um dos debates mais quentes da formação na Europa neste momento, por ser considerado um dos pilares que sustêm a aprendizagem ao longo da vida. Esta publicação faz uma súmula dos vários sistemas de reconhecimento de saberes adquiridos dentro da União Europeia, sintetiza as tendências dentro do sector, e regista alguns estudos de caso.



51 instrumentos para transformar a formação

Autores: Kimberley Hare e Larry Reynolds
Edição: Monitor
Portugal

Saber aprender com o cérebro é meio caminho andado para um conhecimento bem interiorizado e que transforme os comportamentos das pessoas. Este livro, da autoria de dois especialistas do Kaizen Training Unlimited, apresenta os conceitos e modelos de aprendizagem que permitem adaptar os métodos de ensino às preferências dos neurónios de cada formando, através de técnicas formativas que privilegiam a multi-sensorialidade.

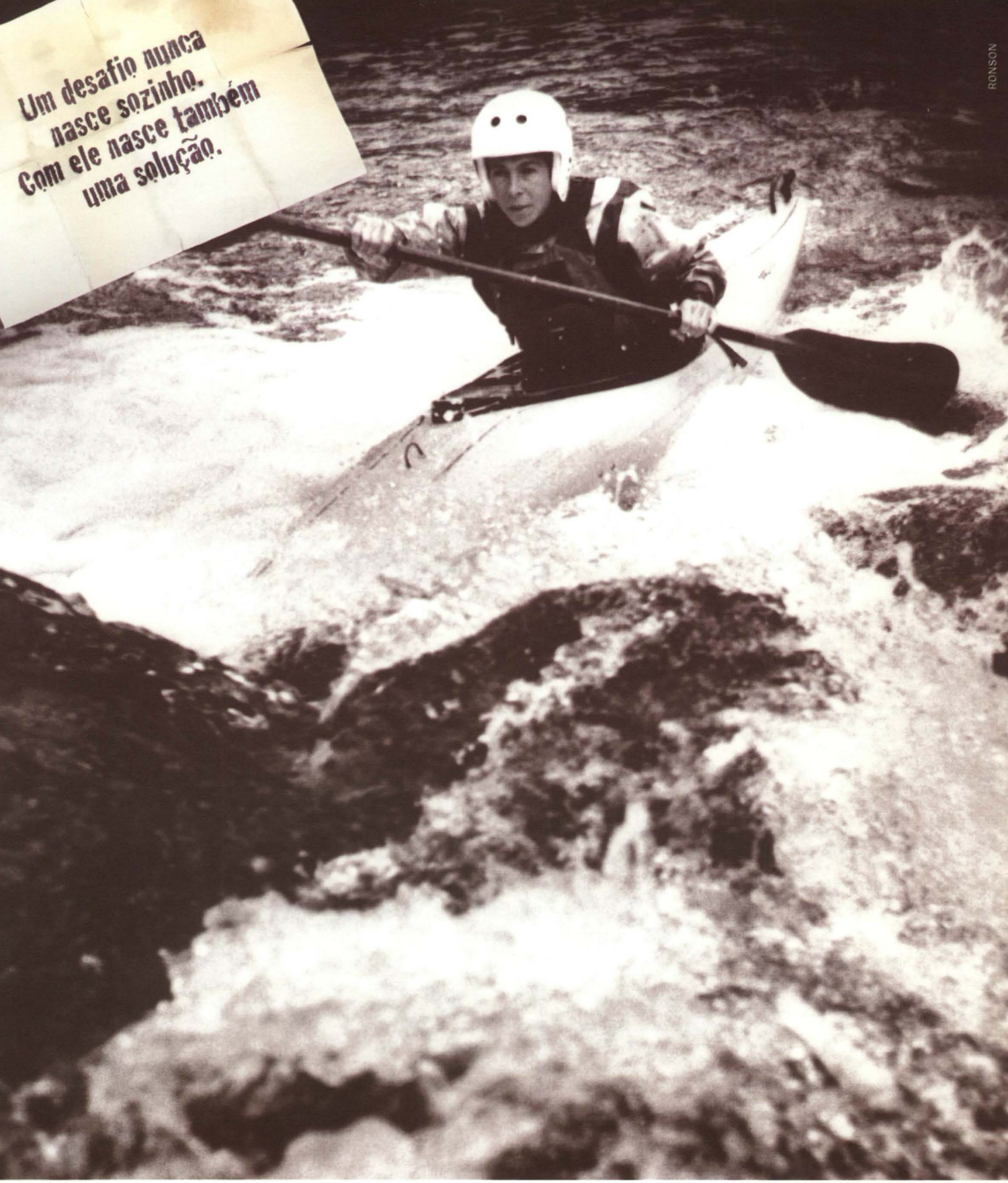


A flexibilidade nas empresas

Autor: António Damasceno Correia
Edição: Edições Sílabo
Portugal

A flexibilização empresarial é um dos pomos da discórdia na vaga de globalização que varre o mundo no momento. António Damasceno Correia, Doutor em Gestão de Recursos Humanos pelo ISCTE, aborda, neste compêndio, esta temática, fazendo primeiro uma sistematização dos vários conceitos e teorias sobre flexibilidade, seguida de um estudo de caso na AutoEuropa, e finalizando com uma análise entre os dois paradigmas dominantes do campo da flexibilidade.

Sítio recomendado para encomendas de livros na Web:
www.byblos.pt



FGV management

PRESENTE NA SUA VIDA.
PRESENTE NO SEU SUCESSO.

Membro da AACSB INTERNATIONAL

Pós-Graduação, MBAs, Executivo Jr e FGV CEO. O FGV Management sempre tem um curso que se encaixa no seu perfil. Se você está começando a carreira ou já está bem posicionado no mercado, escolha o seu e fique mais preparado para os desafios do futuro. Tudo isso, com o suporte de duas das mais conceituadas escolas de administração e economia do Brasil: EBAPE e EPGE.

Confira a relação de conveniados pelo site: www.fgv.br/fgvmanagement e-mail: fgvmgm@fgv.br ou pelos telefones (21) 2559-5885 / 5870.

Nova presidência da Escola de Gestão do ISCTE

O Prof. Doutor António Gomes Mota tomou posse como Presidente da Escola de Gestão do ISCTE, deixando o cargo o Prof. Doutor Mário Murteira. Acompanha-o nesta nova equipa dirigente, como Vice-Presidente, o Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, que também é Director da Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas.

Entre as prioridades destes novos dirigentes, contam-se o reforço da dimensão internacional da Escola e o desenvolvimento articulado e inovador de uma oferta de produtos nos diferentes graus de ensino e na formação de executivos, que assegurem propostas de valor no desenvolvimento de competências de gestão de natureza multidisciplinar e especializada.

O objectivo principal desta nova presidência será o reforço do papel e visibilidade da Escola como referência nuclear no processo de formação e qualificação de gestores, tendo valores, competências formativas, investigação e opinião capazes de promover e liderar a mudança e o desenvolvimento de quadros e organizações. ■

Novos cursos do INDEG/ISCTE

O INDEG/ISCTE está a promover dois novos cursos para se iniciarem em Janeiro de 2004: o Programa Avançado de Gestão para Executivos Seniores e a Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias de Informação nos Sectores Agrícola e Alimentar.

O primeiro, uma iniciativa inédita e de mérito, visa responder claramente a um público para o qual não se têm desenvolvido programas de formação avançada apropriados: está estruturado para permitir a quadros de empresas, chefias intermédias, empresários ou pessoas com vocação para o estudo da Gestão nesta faixa etária, com ou sem Licenciatura, mas com experiência profissional em empresas/organizações, tomarem contacto e apreenderem as principais áreas de desenvolvimento da Gestão, familiarizando-se com técnicas, ferramentas, conteúdos e matérias que os ajudarão a completar os largos anos de conhecimento que acumulam, sempre numa perspectiva de enriquecimento pessoal e profissional.

Com uma duração total de onze meses (de Janeiro a Novembro de 2004), este Programa Avançado tem um horário pós-laboral - Quartas-Feiras das 17h30 às 21h30 - e as aulas realizam-se nas instalações do INDEG/ISCTE, na Avenida das Forças Armadas, em Lisboa. A apresentação de candidaturas decorrerá até ao dia 28 de Novembro de 2003 (ficha de candidatura disponível em www.indeg.org). Informação detalhada sobre este Programa Avançado poderá ser obtida em www.indeg.org ou por leitura da brochura a solicitar por e-mail (candidato.indeg@netcabo.pt), por telefone (21 782 6100) ou por fax (21 793 8709).

Relativamente à Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias de Informação nos Sectores Agrícola e Alimentar, esta terá início em Janeiro de 2004, e destina-se a quadros técnicos superiores, gestores e directores de empresas do sector agrícola e alimentar, licenciados ou bacharéis. O curso é uma iniciativa ímpar, concebida com o objectivo de satisfazer uma necessidade apontada por quadros de empresas e instituições que actuam nestes sectores. O protocolo estabelecido entre o INDEG/ISCTE e o ISA/UTL (Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa), tal como a associação deste programa a algumas das maiores empresas e instituições dos sectores agrícola e alimentar (CONFAGRI, MASSEY FERGUNSON, LUSOSEM, AGRICIÊNCIA e ESRI PORTUGAL), permitiu juntar um conjunto de especialistas com reconhecidas competências académicas aliadas a uma vasta e diversificada experiência profissional, na maior parte dos casos com uma componente empresarial marcada.

Com uma duração total de doze meses (de Janeiro a Dezembro de 2004), a Pós-Graduação tem um horário compatível com a actividade profissional - Sextas-Feiras à tarde (das 14h30 às 17h45) e Sábados de manhã (das 09h30 às 12h45) - e as aulas terão lugar nas instalações do

ISA/UTL, na Ajuda. A apresentação de candidaturas decorrerá até ao dia 14 de Novembro de 2003 (ficha de candidatura disponível em http://agricultura.isa.utl.pt/posgrad). Mais informações poderão ser obtidas no Gabinete de Divulgação e Apoio a Pós-Graduações do Instituto Superior de Agronomia através do telefone 21 365 3182, por e-mail (csrrodrigues@isa.utl.pt) ou no website www.isa.utl.pt. ■

Estratégia «aquece» primeiro semestre

O primeiro semestre de 2003 vai ficar marcado por dois debates muito acesos sobre estratégia empresarial.

Um diz respeito à organização tradicional em unidades estratégicas de negócio, colocada em causa devido a um estudo da consultora A T Kearney (publicado em livro: *Rebuilding The Corporate Genome*, da autoria de Johan Aurik, Gillis Jonk e Robert Willen). O outro refere-se ao papel actual das tecnologias de informação, que foi considerado irrelevante do ponto de vista da diferenciação estratégica por um artigo publicado na *Harvard Business Review*, em Maio ("It Doesn't Matter").

O debate pode ser acompanhado no portal na web www.gurusonline.tv. ■

UE cria indicadores para a educação

A Comissão Europeia estabeleceu recentemente cinco indicadores para a melhoria dos sistemas de educação e formação na UE até 2010. Esta medida vem no seguimento do cumprimento da Estratégia de Lisboa, que visa transformar a Europa numa sociedade do conhecimento competitiva até aquela data.

Os cinco indicadores são os seguintes: o número total de graduados em matemática, ciência e tecnologia na UE deverá aumentar pelo menos 15%, ao mesmo tempo que a desigualdade entre os sexos deverá diminuir; pelo menos 85% da população até aos 22 anos deverá ter completado o ensino secundário; a percentagem de insucesso escolar em literacia até aos 15 anos de idade deverá ter diminuído pelo menos 20% em comparação com o ano 2000; o nível de participação na aprendizagem ao longo da vida deverá ser de, pelo menos, de 12,5% na população activa; e o abandono escolar não deverá ultrapassar os 10%.

Uma tarefa que não se vislumbra de fácil concretização para Portugal, que se debate nos últimos lugares da tabela nos capítulos da educação e formação, em particular nalguns dos indicadores de *benchmarking* definidos pela Comissão. Por exemplo, o abandono escolar é de 45%, a taxa de formação contínua de activos é de 3,8% e apenas 20% da população activa possui o ensino secundário completo. O cumprimento destes cinco indicadores começará a fazer parte integrante do relatório do Conselho da Primavera a partir de 2004. ■

Investimento I&D nas empresas aumenta 14,9%

O investimento das empresas portuguesas no total do financiamento nacional em actividades de Investigação & Desenvolvimento (I&D) registou um crescimento real de 14,9% em 2000, sendo este o terceiro maior valor da UE, acompanhado pela Grécia (26,3%) e a Finlândia (21,4%). Nesta categoria, Portugal ultrapassa a média do espaço europeu e dos EUA, com 8,2% e 8,3%, respectivamente. Em Espanha, o investimento empresarial de I&D é de 12,7%. Quem o revela é o último relatório de *benchmarking* sobre indicadores de ciência e tecnologia elaborado pela Comissão Europeia.

Não obstante esta boa performance, a alteração da posição de Portugal no que diz respeito à intensidade da I&D em relação ao total do PIB ainda não mudou significativamente. De facto, o país ainda ocupa os lugares do fundo da tabela, com um peso de 0,78% da I&D no PIB, ultrapassando a Grécia, com 0,51%. A Suécia lidera o grupo do Quinze, com 3,70%. ■

Diferendo comercial UE/EUA

A Organização Mundial do Comércio (OMC) autorizou a União Europeia a impor pesadas sanções comerciais contra os Estados Unidos. Na base desta decisão está o facto de os EUA não terem ainda alterado uma parte significativa da sua legislação que concede importantes vantagens fiscais às empresas exportadoras norte-americanas («Foreign Sales Corporation»).

O montante da penalização estabelecida pelo organismo de resolução de conflitos (quatro mil milhões de dólares por ano) é o mais elevado alguma vez imposto a um país no âmbito dos procedimentos da OMC. Após o parecer favorável da Organização Mundial do Comércio, caberá agora à União Europeia decidir sobre a sua aplicação, nomeadamente sob a forma de sobretaxas sobre uma vasta gama de produtos agrícolas e industriais.

Paralelamente, a OMC sublinhou, uma vez mais, a necessidade de se concluir rapidamente as negociações no âmbito da Agenda do Desenvolvimento de Doha, tendo em conta «a actual atmosfera de incerteza económica e social». O comércio internacional deverá crescer este ano, segundo estimativas da organização, 3%, longe dos valores registados no final da década de 90, mas, ainda assim, em ligeiro crescimento face a 2002, ano em que subiu 2,5%. ■

Economia portuguesa perde competitividade

Portugal obteve o segundo pior resultado entre os doze Estados membros da União Económica e Monetária em termos de evolução dos custos de competitividade ao longo dos últimos dois anos. Ao analisar o período compreendido entre o segundo trimestre de 2001 e o mesmo trimestre deste ano, um estudo publicado recentemente pela Direcção Geral dos Assuntos Económicos e Financeiros da Comissão Europeia, refere que a Holanda e Portugal foram os países da zona euro que acusaram maiores deteriorações nos custos de competitividade. Segundo o documento, foi na economia destes dois Estados membros que se verificaram as maiores apreciações na taxa de câmbio real efectiva medida com base no deflator dos custos de trabalho unitários, indicador que registou aumentos de 4,3% e 3,6%, respectivamente. «Por outro lado», sublinha o documento da Comissão Europeia, «os aumentos salariais modestos conduziram a uma melhoria dos custos de competitividade na área do euro na França, Alemanha, Finlândia e Áustria». ■

PME com novos critérios de classificação

A partir de 1 de Janeiro de 2005, entrarão em vigor novos critérios que as empresas terão de cumprir para serem consideradas, de acordo com a legislação comunitária, micro, pequenas ou médias empresas. As duas séries de consultas públicas promovidas pela Comissão Europeia estiveram na base da definição dos novos requisitos agora aprovados. Dos actuais critérios, apenas o do número de trabalhadores se manterá inalterado para as três categorias de empresas, aumentando consideravelmente os limites máximos referentes ao volume de negócios e ao balanço total.

A Comissão Europeia considera que esta revisão irá «promover a constituição de aglomerados de empresas independentes, definindo claramente uma tipologia de empresas e um método de cálculo transparente dos limiares financeiros e relativos aos efectivos». ■

Coordenação:

Nuno Gama de Oliveira Pinto
Professor Universitário, Doutor em Gestão,
Consultor e Auditor Externo da Comissão Europeia.
E-mail: nopgest@mail.pt

ESTRATÉGIA E GESTÃO

www.rae.com.br

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
www.rae.com.br

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Alguns «sites» para visitar

http://www.universiabrasil.net



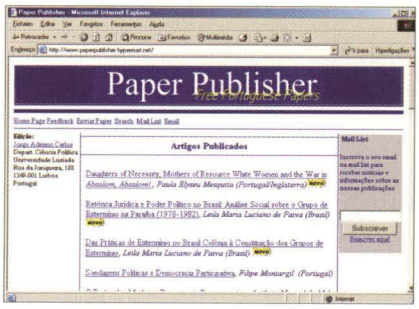
Mais um portal universitário em português, desta feita de cariz mais generalista. O Universia Brasil permite ao cibernauta aceder à actualidade noticiosa do mundo do ensino superior brasileiro, a informação sobre bolsas de estudo, a um directório completíssimo de cursos, de bibliotecas e de instituições universitárias. Também é possível ter acesso a um portal de emprego e estar ao corrente da vida social do meio universitário. Acesso gratuito.

http://www.cienciapt.net



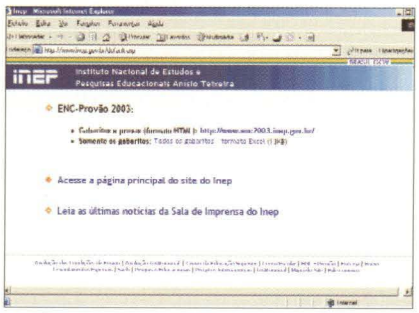
Para o cibernauta interessado em obter informações sobre o panorama da ciência e tecnologia em Portugal, este sítio é uma boa fonte. Com mais de 100 milhões de registos, através deste portal é possível pesquisar por peritos, publicações científicas e candidatar-se a oportunidades de emprego científico. Destaque para a biblioteca digital, que, além de ser muito completa, a pesquisa revela-se de fácil utilização. Acesso gratuito.

http://www.paperpublisher.hypermart.net



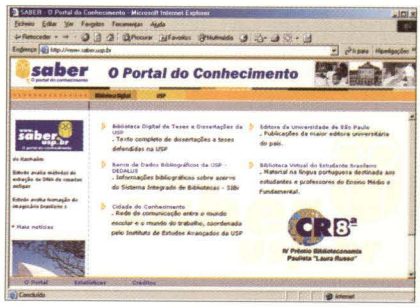
Eis um sítio muito útil para investigadores do mundo lusófono. O objectivo é funcionar como um repositório de «papers» de cientistas de língua portuguesa. Com uma navegação simples e um design espartano, o sítio destaca-se pela riqueza da sua informação e respectiva funcionalidade. Acesso gratuito.

http://www.marcorosenberg.com



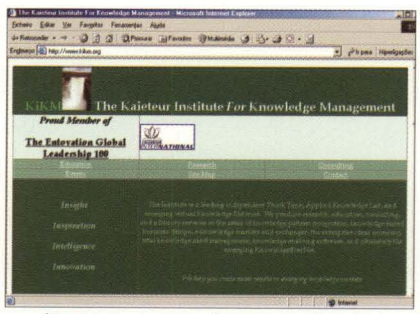
É o sítio de um dos gurus emergentes nos EUA na vaga da gestão do conhecimento: Marc Rosenberg. Além de ser possível contactar o especialista através desta página, o cibernauta pode aceder a vários artigos, «papers», entrevistas escritas e em vídeo. Muito completo e funcional. Acesso gratuito. Em inglês.

http://www.saber.usp.br



É o portal de conhecimento da Universidade de São Paulo (USP). Uma excelente ferramenta de pesquisa para docentes, estudantes e investigadores de todas as áreas científicas. A biblioteca digital da USP permite aceder a todas as teses e dissertações, às publicações existentes no acervo bibliográfico (estão todas digitalizadas), a um sítio com materiais para os estudantes e docentes do ensino médio e fundamental e a um portal denominado «Cidade do Conhecimento», onde os estudantes e recém-licencidaos podem procurar emprego. Acesso gratuito. Em português.

http://www.www.kikm.org



A gestão do conhecimento é a nova «buzzword» que está a invadir o mundo da gestão. Este sítio é um bom ponto-de-partida para os iniciados na temática e também para os gestores e académicos que queiram aprofundar os seus conhecimentos. Com sede no Canadá, o Kaieteur Institute For Knowledge Management é um dos melhores «thinktanks» nesta área. Inclui também o acesso a um Laboratório de Conhecimento e uma Rede Virtual de Peritos. Acesso gratuito. Em inglês.

ISCTE - Escola de GESTÃO

15 anos INDEG Business School ISCTE 1988 | 2003

Cursos a decorrer no ano lectivo 2003/2004

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

Mestrados da Escola de Gestão do ISCTE
Contabilidade
Finanças
Gestão dos Serviços de Saúde
MIM - Master in International Management (leccionado em Inglês)
MBA/Mestrado em Gestão de Empresas*
MBA/Mestrado em Logística (em colaboração com o Instituto Superior Técnico e a Escola de Gestão do Porto)

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE
Direcção de Unidades de Saúde (exclusivo para Médicos)
Empreendedorismo e Criação de Empresas
Gest@o.com (Madeira) (em colab. com o Núcleo Estratégico da Soc. da Informação da Secr. Reg. de Educação)
Gestão Cultural nas Cidades
Gestão de Entidades Públicas e Autárquicas **(Novo)**
Gestão de Recursos Humanos **(Novo)** (em colab. com a APG - Assoc. Port. dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos)
Gestão e Tecnologias de Informação nos Sectores Agrícola e Alimentar (em colab. com o Instituto Superior de Agronomia)
Gestão Empresarial
Gestão Empresarial (Leiria) (em colaboração com a Associação Empresarial de Leiria e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria)
Marketing e Negócios Internacionais
Relationship Management **(Novo)**
Retail Management
Segurança e Higiene do Trabalho (curso homologado pelo IDICT)

Outros Cursos do INDEG/ISCTE
Programa Avançado de Gestão para Executivos Seniores **(Novo)**

***Observações:**
O MBA/Mestrado em Gestão de Empresas também decorre no CEPPA/ISPU - Instituto Superior Politécnico e Universitário de Maputo (Moçambique) e no ISCEE - Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (Cabo Verde).

Mais informações em www.indeg.org

Artistas sem pecado

por João Balthazar

Pintores:
Carina Guerreiro e Luís Carlos

A exposição esteve patente, na Galeria de Arte do INDEG/ISCTE, de 8 a 30 de Julho de 2003.

Técnica

Carina Guerreiro apresentou vinte e cinco obras de pintura com a técnica de óleo s/ tela.

Luís Carlos apresentou dezanove obras de pintura com a técnica de óleo s/ tela e técnica mista s/ cartão.

Temática

As obras apresentadas por **Carina Guerreiro** possuem um carácter figurativo, onde o esoterismo envolve as figuras, podendo, em certos casos, ser o surrealismo.

A envolvência da sua temática abrange também animais do agrado da artista onde transfiguram num mundo de sonho irreal. As figuras humanas transformam-se em pinceladas inocentes, onde as cores produzem ambientes e ambiências sobrenaturais, fazendo-nos viajar em espaços nunca conhecidos.

Através da técnica apresentada, afigura-se uma tendência na área do realismo onde a luz e as cores utilizadas irão traduzir a estreita relação entre o artista e o observador.

A técnica empastelada e propositada de **Luís Carlos** traduz um estado de espírito em que o artista necessita de lançar os seus gritos de alerta.

As cores predominantes são aquelas que ele precisa de alcançar para lhe permitir um estado criativo de paz e liberdade. Para compreender a pintura de Luís Carlos é necessário conhecer o próprio. A paixão intrínseca e o olhar para o infinito em busca de algo, do que o artista acha de mais precioso: o acto criativo.

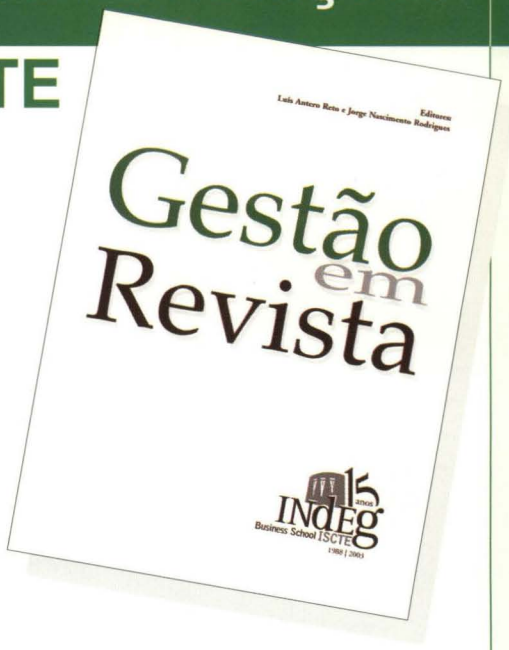
O artista procura desenvolver movimentos que proporcionam formas acompanhadas de ritmo e harmonia, criando padrões onde se observa o equilíbrio da luminosidade e da textura dentro da mancha trabalhada.



Carina Guerreiro
«Paternidade»
Óleo s/ tela
(41 x 27 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Artistas sem Pecado»,
Julho 2003

Coordenação
João Balthazar
Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte Vincent e do INDEG/ISCTE, Lisboa, Portugal.
E-mail: j.balthazar@clix.pt

Uma Edição no âmbito das Comemorações dos 15 anos do INDEG / ISCTE



FICHA TÉCNICA

Autor
Vários
Editores
Luís Antero Reto e Jorge Nascimento Rodrigues
Edição
INDEG/ISCTE
Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Distribuição
Almedina Editora
Tiragem
2.000 exemplares
1ª Edição
Lisboa, Julho de 2003
Preço de Capa
15,00€
Nº páginas
236

15 anos INDEG Business School ISCTE
1988 | 2003

SUMÁRIO

1988
Motivações empresariais em Portugal
- Uma perspectiva transcultural
JORGE CORREIA JESUÍNO, ELIZABETH REIS E EDUARDO CRUZ

1989
Recursos humanos e gestão da qualidade
- Uma análise de caso
ALBINO LOPES, LUÍS RETO E NELSON DOS SANTOS ANTÓNIO

1990
A flexibilidade na gestão dos recursos humanos
CLÁUDIO TEIXEIRA

1991
Empresariado, regras do jogo e mudança estratégica
MÁRIO MURTEIRA

1992
A gestão no início do Século XXI
EDUARDO GOMES CARDOSO

1993
Estratégias de localização de espaços comerciais
BERNARDO GOMES PINTO, JOSÉ CRESPO DE CARVALHO E MANUEL GOMES MOTA

1994
Administração de serviços de saúde, gestão estratégica e competição gerida
ANTÓNIO CORREIA DE CAMPOS

1995
A inserção territorial das actividades turísticas e o marketing
- Reflexões sobre o caso português
JOÃO ALBINO SILVA E J. VIEIRA DA SILVA

1996
Grupos estratégicos na locação financeira em Portugal
JOAQUIM HORTINHA

1997
Produtos de capital garantido e rendimento indexado
- Realidades e ilusões
ANTÓNIO GOMES MOTA

1998
Melhorar o desempenho da empresa
- Medidas de avaliação
VICTOR SEQUEIRA ROLDÃO

1999
Práticas de gestão de vendas
- Diferenças entre empresas industriais e comerciais
MÁRIO BARATA RAPOSO E PAULO OLIVEIRA DUARTE

2000
Mecanismos de reestruturação e globalização empresarial
J. M. ROLO

2001
Sociedade de informação ou sociedade do conhecimento?
ARISTIDES SOUSA MENDES

2002
Um modelo para a gestão de investimentos em sistemas e tecnologias de informação
ANTÓNIO SERRANO E MÁRIO MACIEL CALDEIRA

Anexo
Índice completo das revistas editadas desde 1985

CONTACTOS
INDEG/PROJECTOS - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Rita Jorge Correia ✦ Complexo INDEG/ISCTE ✦ Av. Prof. Aníbal de Bettencourt 1600-189 Lisboa
Telefone: 21 782 6100 ✦ Fax: 21 793 8709 ✦ E-mail: rita.c.jorge@iscte.pt ✦ Website: www.indeg.org

The digital transformation of traditional businesses

Angela Andal-Ancion (Ascension Consulting, London, UK), Phillip A. Cartwright (BearingPoint, Paris, France) and George S. Yip (London Business School, London, UK)

The potential for new information technologies, such as broadband networks, mobile communications and the Internet to transform businesses, often goes unrealized because companies have no clear guidelines on when and how to best employ them. The authors identified ten specific drivers on the basis of their research at twenty large North-American and European companies. ■

Article published in Sloan Management Review, *Summer 2003, Volume 44, Number 4*

Family companies expanding through international alliances

Melquicedec Lozano Posso (Universidade Icesi, Cali, Colombia)

In order to follow the new demands of emergent latin-american economies and the increasingly global competitive dynamics, companies have developed several strenghthening processes in their domestic market, where they face national and foreign competitors, trying, at the same time, to find new markets abroad, able to sustain the company and its future. This new frame also affects most of the companies in the latin-american context - family companies. ■

Article published in Revista de Empresa, *2003, Number 4*

Efficient social management: A few key questions

Bernardo Kliksberg (Banco Interamericano de Desenvolvimento, Washington DC, USA)

This article focuses on the present importance of revitalizing the human and social capitals. Indeed, its weight will be decisive in the XXI Century. A country's human resources quality and the intelligence of its institutions, will seriously define its position in the globalization process. Human Resources investment, improving educational levels, has an exceptional macroeconomic and microeconomic return rate. The XXI Century will be the century of "intensive knowledge". ■

Impatience in bargaining games

Maria Cristina Matos (Instituto Politécnico de Viseu, Viseu, Portugal) and Manuel Alberto Ferreira (ISCTE, Lisbon, Portugal)

Bargaining problems arise when there is a small market size and there are no obvious price standards because the good is unique. For example, a house at a particular location, international agreements negotiation, etc.. In this context, the bargainers must be provided with variables that confer them power in the bargaining process. The aim of this paper is to present and discuss the influence that player's degrees of impatience have on the bargaining. ■

Micro-segmentation based on customer data: RM-Similis Model

Luís Cavique (Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisbon, Portugal)

In relational marketing, the right customer, the right product and the right message should be associated. In this paper, a model that answers to the following question is presented: how to find the most lucrative customers, how to find the most responsive customers and how to predict the next product a specific customer will choose.

A new customer segmentation criterion is

presented, called RM, inspired by the combination of criteria referred in the literature, which, besides its simplicity, also has the advantage of allowing the creation of a larger number of communication strategies.

To find the best combination of products for a certain customer, the market basket analysis is frequently used. We describe an efficient algorithm, developed by the author - the Similis algorithm. The RM-Similis Model is the result of the association of the referred algorithm with the new segmentation criterion, which finds the right customer and the right product to support the right message. ■

Sports management: an application of ordinal methods to Formula One

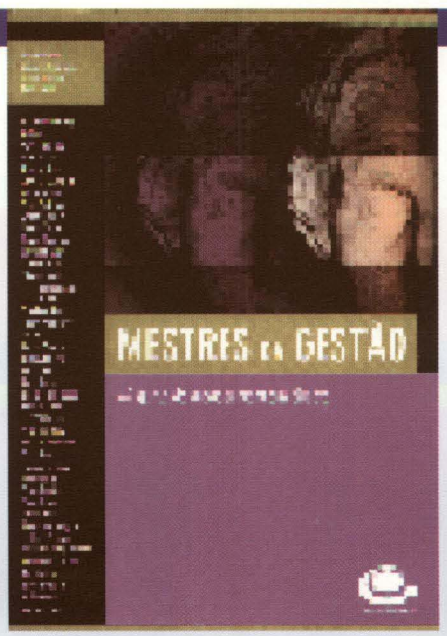
João Mello (Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brazil), Luiz Gomes (Faculdade IBMEC, Rio de Janeiro, Brazil), Eliane Gomes (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brazil) and Maria Helena Mello (Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brazil)

Sports activities, in the regulation of their championships, make use of various multi-criteria and multi-decision agents methods that are not always employed correctly. Variations of the Borda, Borda voting and lexicographic methods, are frequently utilized in that context. In the Formula One World Championship, a particular variation of the Borda methods is used. This text shows that some of the problems that have been recently faced are essentially caused by the use of that variation with its distortions. The Condorcet method is suggested as an alternative and its limitations, as well as how to bypass them by the use of the Copeland method, are then pointed out. An application to the results from the 2002 championship is included in the text. ■

MESTRES DA GESTÃO

AUTORES
DES DEARLOVE
JORGE N. RODRIGUES
STUART CRAINER
TOM BROWN

EDIÇÃO
CENTRO ATLÂNTICO
PORTUGAL



42 GURUS DO MANAGEMENT EM DIRECTO

ADRIAN SLYWOTZKY AL RIES ALFRED CHANDLER ALVIN TOFFLER ARIE DE GEUS BEVERLY GOLDBERG BRUCE TULGAN
C. K. PRAHALAD CHARLES HANDY DANAH ZOHAR DANIEL GOLEMAN DAVID MAISTER DON TAPSCOTT EDWARD LAWLER
JIM COLLINS JOHN KOTTER JONAS RIDDERSTRALE KENICHI OHMAE LEIF EDVINSSON MEG WHEATLEY MICHAEK HAMMER
OREN HARAFI PATRICIA SEYBOLD PETER COHAN PETER DRUCKER PETER SENGE PHILIP KOTTLER RENNÉE MAUBORGNE
RICHARD PASCALE ROSABETH MOSS KANTER SUMANTRA GHOSHAL TOM PETERS TOM PETZINGER W. CHAN KIM WARREN BENNIS

Rede de Livrarias Recomendadas em Portugal: **ALMEDINA** (Lisboa, Coimbra, Porto e Braga).
Pedidos ao Editor em: www.centroatlantico.pt ou em www.janelanaweb.com

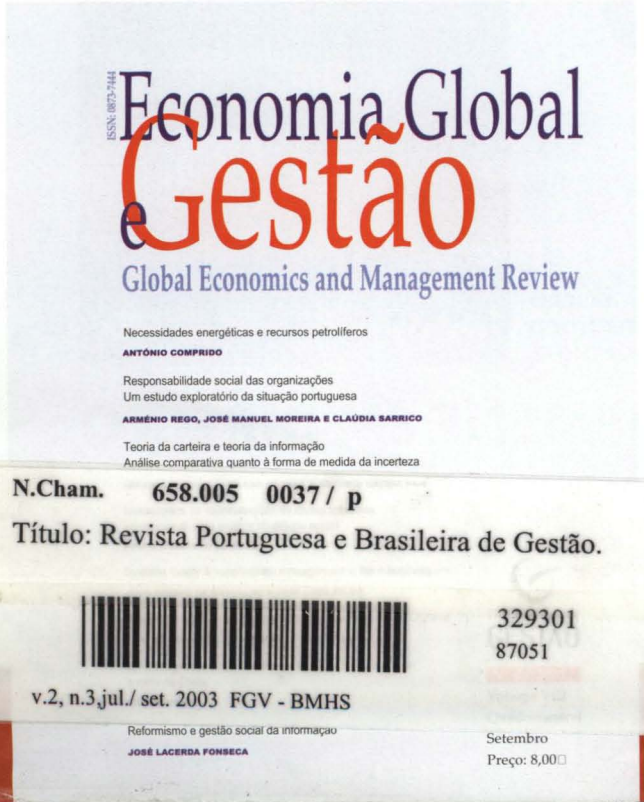
EDIÇÃO DA E S [illegible] TÃO DO ISCTE

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review

SUMÁRIO

- Necessidades energéticas e recursos petrolíferos
  ANTÓNIO COMPRIDO
- Responsabilidade social das organizações
  Um estudo exploratório da situação portuguesa
  ARMÉNIO REGO, JOSÉ MANUEL MOREIRA E CLAÚDIA SARRICO
- Teoria da carteira e teoria da informação
  Análise comparativa quanto à forma de medida da incerteza
  ANDREIA DIONÍSIO, AMÍLCAR SERRÃO E ANTÓNIO HEITOR REIS
- Mecanismos de reestruturação da dívida soberana internacional: uma análise do debate actual
  PEDRO CARVALHO DE MELLO
- Systems theory & supply chain management in the e-business era
  JOSÉ CRESPO DE CARVALHO E JOSÉ CRUZ FILIPE
- Macau pre-1999: Value dimensions of a specific group of Chinese
  CARLOS NORONHA, JACKY HONG E TIFFANY LAM
- Empreendedorismo, instituições e crescimento económico: o caso da China
  VIRGÍNIA TRIGO
- Reformismo e gestão social da informação
  JOSÉ LACERDA FONSECA



ERTRAND

N.Cham. 658.005 0037 / p
Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
329301
87051
v.2, n.3,jul./ set. 2003 FGV - BMHS

Se estiver interessado em receber esta edição da revista **Economia Global e Gestão**, ou se pretender tornar-se assinante, poderá fazê-lo do seguinte modo:
Por e-mail: rita.c.jorge@iscte.pt
Por telefone: 21 782 6100
Por fax: 21 793 8709
Através do website: www.indeg.org/rpbg

Uma assinatura da revista **Economia Global e Gestão** permite receber três números por ano pelo preço de 14 € (preço de Particular para 2003). Um número avulso pode ser facultado por 8 €

Nº 2/2003 . VOLUME VIII . QUADRIMESTRAL . SETEMBRO

Directores

Luís Antero Reto

Frederico Lustosa da Costa

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, Bianor Scelsa Cavalcanti, 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, Henrique Diz,
Henrique O'Neill, Ilona Kovács, Irapoan Cavalcanti, Isabel Nicolau,
J. Azevedo Rodrigues, J. Ferreira Dias, Jaime Fidalgo,
Joam Lôpes 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, Lincoln Campos Alves,
M. Pina e Cunha, Manoel Thompsom Motta, Manuel Alberto Ferreira,
Manuela Magalhães, Marcos Vinicios Vilaça, Marcus Vinicius Rodrigues, Mário
Murteira, Mário Raposo, Mário Romão,
Minoo Farhangmehr, Nelson António, Nelson Ribeiro, Nério Amboni, Norman
Arruda Filho, Nuno Oliveira Pinto, Nuno Guimarães,
Paulo Rita, Paulo Roberto Motta, Ricardo Spinelli de Carvalho,
Siew-Huat Kong, Vítor Franco, Vítor Gonçalves,
Vítor Roldão e Vivaldo Mendes.

15 anos
INDEG
Business School ISCTE
1988 | 2003

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