

Quadrimestral • Volume 14
N.º 1
Janeiro/Abril 2015
Preço: 15,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

PME

Determinantes da liquidez das PME da indústria transformadora em Portugal
Joana Xará e Elisabete Vieira

«Crowdfunding»

Comportamento de consumidores brasileiros e portugueses em plataformas de «crowdfunding»
Bartos Bernardes e Rafael Lucian

Estudo

Satisfação no trabalho
Comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais
Renato Ferraz e Evandro Lopes

**Seleção e competências
dos expatriados
e estratégias
de internacionalização**
Um estudo exploratório
de empresas portuguesas

**Ana Pinheiro,
Teresa Esteves
e Fátima Suleman**



Editores

 **FGV**
EBAPE

INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

Editorial



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

Pela sua importância estratégica numa era de globalização, de salientar o caso sobre seleção e competências de expatriados na internacionalização de empresas.

Com a primeira edição de 2015, a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* inicia um novo ciclo passando a quadrimestral e ampliando o leque de publicação de artigos científicos para três línguas de investigação, o português, o espanhol e o inglês, visando ser um polo de edição da produção académica oriunda do mundo lusófono e de língua espanhola.

Nesta edição publicamos cinco artigos baseados em investigação original provenientes do Brasil e de Portugal.

Um dos artigos, um estudo sobre o comportamento dos consumidores brasileiros e portugueses em plataformas de *crowdfunding*, baseia-se em investigação realizada nas duas realidades dos dois lados do Atlântico, sendo mais um exemplo da importância de uma produção académica que abarque as várias realidades do mundo lusófono na abordagem de um tema de pesquisa.

Sobre as realidades específicas de Portugal e do Brasil são de destacar os artigos sobre os determinantes de liquidez em Pequenas e Médias Empresas da indústria transformadora portuguesa e a comparação de duas escalas para mensuração da satisfação do trabalho utilizada numa das áreas de saúde brasileiras, envolvendo os nutricionistas.

De referir, ainda, um artigo em que os autores apontam para o uso da tipologia Fleuriot como classificação alternativa da atividade económica, aplicando-a à estrutura empresarial do Brasil.

Finalmente, pela sua importância estratégica numa era de globalização, de salientar o caso que se publica a fechar a revista sobre seleção e competências de expatriados na internacionalização das empresas, a partir do estudo de três empresas portuguesas.



Bianor Scelza Cavalcanti
Diretor no Brasil
bianor@fgv.br

O estudo sobre o comportamento dos consumidores no «crowdfunding» é exemplo da importância em abarcar as várias realidades do mundo lusófono num dado tema.

Na capa:
Sara Livramento
«S/ título»
70 x 100 cm
Técnica: Acrílico s/ papel
Acervo INDEG-IUL



Revista indexada na plataforma SciELO
(<http://www.scielo.org/php/index.php>)



Revista classificada como B1
pelo sistema WebQualis – Portal CAPES
<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/-pesquisaPublicaClassificacao.seam>

Determinantes da liquidez das PME da indústria transformadora em Portugal

por Joana Xará e Elisabete Vieira

RESUMO: Este artigo visa identificar os determinantes da liquidez das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, assim como analisar até que ponto estes se alteram quando analisamos períodos de estabilidade ou de recessão financeira. Para tal, recorremos a uma amostra de dados em painel, considerando 4355 PME do setor da indústria transformadora, e analisando o período compreendido entre 2002 e 2011. De um modo geral, os resultados confirmam a existência de uma relação significativa entre algumas das variáveis independentes e a liquidez das empresas. Mais especificamente, os resultados evidenciam uma relação positiva entre a dimensão, a rentabilidade e a probabilidade de existência de problemas financeiros, e a liquidez das empresas, bem como uma relação negativa entre o grau de endividamento e a maturidade da dívida, e a liquidez das PME. Os resultados mostram ainda que a liquidez das empresas é afetada em períodos de crise financeira, verificando-se, nomeadamente, uma redução da dívida de curto prazo e um aumento da duração do ciclo de conversão de caixa.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas, Liquidez, Dados PAINEL

TITLE: Determinants of liquidity of SMEs in the manufacturing industry in Portugal

ABSTRACT: The purpose of this paper is to identify the determinants of cash holding in Portuguese Small and Medium Enterprises (SME), as well as to analyse to what extent these determinants differ in stability and economic crisis periods. We use panel data methods, considering a sample of 4.355 manufacturing Portuguese SME, for the period between 2002 and 2011. Overall, the results confirm the existence of a significant relationship between some of the considered variables and firms' liquidity. Indeed, the results show a positive relationship between firm size and the probability of financial distress and the dependent variable, cash holdings, as well as a negative relationship between leverage and maturity debt structure and cash holdings. The results also show an effect of the crisis periods on the liquidity of the sample firms, including the reduction of short-term debt and leverage, as well as an increase in the cash conversion cycle.

Key words: SME, Cash Holdings, Panel Data

TÍTULO: Determinantes de la liquidez de las PYME'S en la industria manufacturera en Portugal

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo identificar las determinantes de la liquidez de las pequeñas y medianas empresas (PYME's) en Portugal, así como examinar cómo éstas cambian cuando analizamos en períodos de estabilidad o recesión económica. Para ello, hemos aplicado una muestra de datos en panel, teniendo en cuenta unas 4355 PYME's en el sector manufacturero y analizando el período comprendido entre 2002 y 2011. En general, los resultados confirman la existencia de una relación significativa entre algunas de las variables independientes y la liquidez de las empresas. En concreto, los resultados muestran una relación positiva entre el tamaño, la rentabilidad y la probabilidad de la existencia de problemas financieros y la liquidez de las empresas, así como una relación negativa entre el nivel del endeudamiento, la madurez de la deuda y la liquidez de las PYME's. Los

resultados também mostram que a liquidez de las empresas se ve afectada en tiempos de crisis financiera, y se verifica en particular, una reducción de la deuda a corto plazo y un aumento de la duración del ciclo de conversión de caja.

Palabras clave: Pequenas y Medianas Empresas, Liquidez, Datos Panel

A gestão de tesouraria das pequenas e médias empresas (PME) é determinante para que estas consigam satisfazer os seus compromissos à medida que estes se vão vencendo, explorar oportunidades de crescimento que aumentem o seu valor, bem como garantir estabilidade financeira e sustentabilidade.

Embora existam estudos empíricos que se debruçaram sobre a análise da liquidez das empresas em vários países, parece-nos que o assunto carece ainda de investigação, nomeadamente em Portugal. Neste contexto, considerámos pertinente identificar os determinantes da liquidez das PME portuguesas, tendo por base uma amostra de 4355 empresas, considerando o período compreendido entre 2002 e 2011. Posteriormente, analisámos até que ponto o comportamento das empresas é distinto, consoante a economia atravessasse um período de expansão ou de recessão económica.

Os resultados obtidos permitiram concluir que os determinantes da liquidez das PME portuguesas são a dimensão das

empresas, o grau de endividamento, a probabilidade de dificuldades financeiras e a estrutura de vencimento da dívida. A dimensão e a probabilidade de dificuldades financeiras relacionam-se positivamente com a tesouraria, enquanto a estrutura de vencimento da dívida e o grau de endividamento influenciam negativamente os níveis de caixa.

O restante artigo encontra-se organizado do seguinte modo: a secção seguinte apresenta uma breve revisão da literatura. Posteriormente, formulam-se as hipóteses e apresenta-se a metodologia e a amostra. Depois, expõem-se os principais resultados e a secção final aborda as conclusões.

Revisão da literatura

De acordo com a teoria *trade-off*, uma empresa definirá a sua estrutura de financiamento de forma a alcançar um rácio de endividamento ótimo, que resulta do equilíbrio entre os benefícios fiscais e os custos de insolvência financeira, associados ao capital alheio.

Joana S. Cereja Xará

joanaxara@ua.pt

Mestre em Gestão, Universidade de Aveiro. Universidade de Aveiro, Incubadora de Empresas, Técnica Administrativa e Financeira, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Master in Management, University of Aveiro. University of Aveiro, Business Incubator, Administrative and Financial Assistant, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Maestría en Administración de la Universidad de Aveiro. Universidade de Aveiro, Incubadora de Empresas, Técnico Administrativo y Financiero, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Elisabete S. Vieira

elisabete.vieira@ua.pt

Doutorada em Gestão, especialidade Finanças, ISCTE-IUL, Business School. Universidade de Aveiro, Prof.^a Coordenadora do ISCA e Membro da Unidade de investigação GOVCOPP, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

PhD in Management – Finance, ISCTE-IUL, Business School. University of Aveiro, Coordinating Professor at ISCA and Member of the Investigation Unit – GOVCOPP, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Doctorado en Gestión especialidad finanzas, ISCTE-IUL, Business School. Universidad de Aveiro, Prof. Coordinador del ISCA, miembro de la Unidad de Investigación GOVCOPP, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Recebido em julho de 2014 e aceite em janeiro de 2015.

Received in July 2014 and accepted in January 2015.

Recibido en julio de 2014 y aceptado en enero de 2015.

Os determinantes da liquidez das PME portuguesas são a dimensão das empresas, o grau de endividamento, a probabilidade de dificuldades financeiras e a estrutura de vencimento da dívida.

Kim *et al.* (1998) verificaram que a dimensão da empresa e o endividamento estão negativamente relacionados com o nível de tesouraria e que as empresas com resultados mais voláteis e com menores níveis de rendibilidade tendem a apresentar mais meios financeiros líquidos.

Opler *et al.* (1999) concluíram que o nível de liquidez das empresas está negativamente relacionado com a facilidade de acesso aos mercados de capital, o *rating* de crédito e a dimensão, e positivamente relacionado com as oportunidades de crescimento e volatilidade dos fluxos de caixa, sendo estes resultados, de um modo geral, consistentes com os de Ferreira e Vilela (2004) e de Ferreira *et al.* (2005). Estes últimos autores concluíram ainda que, em períodos de recessão, as empresas que apresentam restrições financeiras tendem a apresentar maiores níveis de tesouraria.

A relação negativa entre a dimensão das empresas e o nível de tesouraria pode ser justificada por diversas razões, nomeadamente pela assimetria de informação e por restrições financeiras (Teruel e Solano, 2008) e pela maior facilidade de acesso ao mercado de capitais, traduzindo uma menor dependência face ao nível do financiamento interno (Kim *et al.*, 2011).

Saddour (2006) analisou uma amostra de empresas francesas, concluindo que a tesouraria das empresas na fase de crescimento se encontra negativamente relacionada com a dimensão da empresa, nível de ativos líquidos e dívida de curto prazo, e na fase da maturidade está positivamente relacionada com o investimento. Em períodos em que a probabilidade de falência aumenta, verifica-se uma maior acumulação de capital, de modo a colmatar possíveis dificuldades financeiras (Guney *et al.*, 2007).

D'Mello *et al.* (2008) encontraram evidência de que as empresas de pequena dimensão, com elevadas despesas de investigação e desenvolvimento, e com rácios reduzidos de ativo corrente e endividamento, mantêm rácios de tesouraria mais elevados. O excedente de tesouraria é mantido para fazer face a flutuações não esperadas de fluxos de caixa,

enquanto as linhas de crédito são usadas para financiar oportunidades de investimento futuras (Lins *et al.*, 2010).

No contexto do mercado português, Pastor e Gama (2013) analisaram uma amostra de 1553 PME. Os resultados sugerem que a tesouraria está positivamente relacionada com os fluxos de caixa das empresas e com a sua probabilidade de insolvência, e negativamente relacionada com as oportunidades de crescimento, a relação com os bancos, o endividamento, a quantidade de ativos líquidos substitutos, a maturidade da estrutura de crédito e a dimensão da empresa.

Quanto à relação com os bancos, Niskanen e Niskanen (2007) concluíram que nos casos em que as empresas trabalham apenas com um banco estabelece-se uma relação de longo prazo entre este e a organização, facilitando o acesso a novos capitais, o que permite uma redução do nível da tesouraria.

A teoria *pecking order*, proposta por Myers (1984) e Myers e Majluf (1984), considera que existe uma hierarquia de preferências quanto às fontes de financiamento, de acordo com a exigência de revelar informação e o respetivo custo, recorrendo as empresas primeiro ao autofinanciamento, financiamento externo, títulos híbridos e, apenas em último caso, à emissão de títulos de capital.

Neste contexto, Ozkan e Ozkan (2004) analisaram uma amostra de empresas do Reino Unido, tendo os resultados evidenciado uma relação negativa entre o endividamento e a tesouraria, o que vai ao encontro dos resultados obtidos por Anjum e Malik (2013). Contudo, Ogundipe *et al.* (2012) encontraram evidência de uma relação positiva entre o nível de endividamento das empresas e os respetivos níveis de caixa, indicando como possível razão a maior dificuldade de aceder a novos capitais externos e o custo que lhe está associado.

Lameira (2005) analisou uma amostra de empresas brasileiras, concluindo que o nível de tesouraria aumenta em função da dimensão das empresas, do endividamento de curto prazo e dos resultados, enquanto se torna decrescente em função do nível de capital corrente. Analisando o mesmo mercado, Vasques (2008) constatou que o nível de liquidez está positivamente relacionado com os benefícios fiscais e as oportunidades de crescimento da empresa, e negativamente relacionado com o custo da dívida.

Um estudo analisando o mercado brasileiro constatou que o nível de liquidez está positivamente relacionado com os benefícios fiscais e as oportunidades de crescimento da empresa, e negativamente relacionado com o custo da dívida.

Bigelli e Sanchez (2012) encontraram evidência de que as empresas mais rentáveis são caracterizadas por níveis mais elevados de caixa, elevado pagamento de dividendos e maiores níveis de investimento realizados a médio prazo. Os autores concluíram ainda que a dívida bancária e os ativos circulantes são substitutos de caixa.

A hipótese do *free cash flow* de Jensen (1986) procura demonstrar que os gestores preferem níveis mais elevados de caixa, a fim de exercer maior controlo sobre as decisões de investimento das empresas, permitindo que os gestores tomem decisões que os favoreçam, em detrimento do interesse dos acionistas, não maximizando a riqueza destes. Os problemas de agência podem levar os gestores a adotar estratégias que evitem a captação de capitais alheios, por forma a salvaguardar as informações de investimento da empresa (Afza e Adnan, 2007). Faulkender (2002) evidenciou uma relação negativa entre a dívida bancária e a tesouraria, o que, segundo Ferreira e Vilela (2004), permite reduzir as assimetrias de informação e problemas de agência, geralmente associados a outros tipos de dívida.

Liu e Mauer (2011) realizaram um estudo sobre o efeito dos incentivos da remuneração dos *Chief Executive Officer* (CEO) na tesouraria das empresas, encontrando uma relação negativa entre a tomada de risco por parte dos CEO e a riqueza dos acionistas, sendo esta relação mais relevante nas empresas com elevados níveis de endividamento. Segundo Gill e Shah (2011), a componente de caixa reduz a pressão para um bom desempenho da empresa, permitindo aos gestores investirem em projetos que melhor satisfaçam os seus interesses, e não necessariamente os dos acionistas.

Hipóteses, amostra e metodologia

• Formulação das hipóteses

As teorias que suportam os determinantes da liquidez não são consensuais ao nível da relação entre algumas das va-

riáveis. A teoria *trade-off* pressupõe uma relação negativa entre a dimensão das empresas e o valor de caixa das mesmas, tendo vários autores encontrado evidência que suporta este tipo de relação (Ferreira e Vilela, 2004; Teruel e Solano, 2008; Islam, 2012). Segundo Opler *et al.* (1999), o maior volume de caixa detido pelas empresas de maior dimensão, comparativamente com as restantes, resulta do seu melhor desempenho. Neste contexto, formulamos a primeira hipótese:

H1: *Existe uma relação negativa entre a dimensão das empresas e o seu nível de tesouraria.*

A relação entre o nível de endividamento e o nível de liquidez das empresas não é consensual. O endividamento das empresas aumenta a sua probabilidade de falência, o que as pode motivar a manter maiores níveis de tesouraria, de modo a fazer face ao risco associado (Ferreira e Vilela, 2004). Contudo, empresas com maior capacidade de endividamento tendem a apresentar menores níveis de tesouraria devido à facilidade de acesso ao crédito. Assim, não podemos definir, *a priori*, a relação esperada entre as duas variáveis, pelo que formulamos a seguinte hipótese:

H2: *Existe uma relação ambígua entre o endividamento e o nível de tesouraria.*

Uma das razões que motiva as empresas a manter um determinado nível de recursos disponíveis é a possibilidade de poderem fazer face a oportunidades de crescimento que entretanto surjam (Bigelli e Sanchez, 2012). Islam (2012) argumenta que, perante oportunidades de crescimento, se verifica um aumento do nível de tesouraria. Com base nesta evidência, tecemos a terceira hipótese:

H3: *Existe uma relação positiva entre as oportunidades de crescimento e o nível de tesouraria.*

A teoria *trade-off* pressupõe a existência de uma relação negativa entre os fluxos de caixa e o nível de tesouraria das empresas, já que os primeiros podem funcionar como uma fonte de liquidez, atuando como um substituto de caixa (Saddour, 2006). Assim, consideramos a seguinte hipótese:

H4: *Existe uma relação negativa entre os fluxos de caixa e o nível de tesouraria.*

A quarta hipótese pretende estabelecer a relação esperada entre o ciclo de conversão de caixa e o nível de tesouraria. Quanto mais rápido este ciclo, melhor o nível de li-

quidez das empresas (Anjum e Malik, 2013). Contudo, as teorias *trade-off* e *pecking order* preconizam uma relação diferente entre o ciclo de conversão de caixa e o nível de tesouraria. Além disso, a evidência empírica em relação a esta variável é escassa. Neste contexto, formulamos a quinta hipótese:

H5: *Existe uma relação ambígua entre o ciclo de conversão de caixa e o nível de tesouraria.*

De acordo com Kim *et al.* (1998), as empresas com maior probabilidade de enfrentar dificuldades financeiras tendem a apresentar níveis mais baixos de tesouraria por não possuírem capacidade para efetuar reservas de caixa. Contrariamente, um dos benefícios para o aumento dos níveis de tesouraria é a redução do seu risco de incumprimento, como alegam Ferreira e Vilela (2004). Neste contexto, apresentamos a sexta hipótese:

H6: *Existe uma relação ambígua entre a probabilidade de dificuldades financeiras e o nível de tesouraria.*

A relação entre a estrutura de vencimento da dívida e o nível de tesouraria não pode ser definida *a priori*, já que é influenciada pelas características da dívida. O uso de dívida de curto prazo obriga as empresas a negociar os seus créditos periodicamente, o que motiva níveis relativamente mais elevados de caixa por forma a colmatar um possível risco de refinanciamento. Contudo, se as empresas dispõem de uma maior facilidade de recurso ao crédito, tendem a manter níveis de tesouraria inferiores (Teruel e Solano, 2008). Neste contexto, formulamos a última hipótese:

H7: *Existe uma relação ambígua entre a estrutura de vencimento da dívida e o nível de tesouraria.*

Em jeito de conclusão, observa-se que os estudos anteriormente efetuados apresentam diferentes resultados, no que respeita aos determinantes da liquidez, encontrando evidência para as diferentes teorias, nomeadamente para a teoria *trade-off* e *pecking order*, como se pode observar na Tabela 1 (ver p. 7).

• Metodologia

Sendo o objetivo deste estudo analisar os determinantes do nível de tesouraria das PME portuguesas, a variável dependente considerada é a tesouraria (TES), calculada através do rácio entre o somatório de caixa, depósitos

bancários e outros instrumentos financeiros e o ativo total, deduzido de caixa, depósitos bancários e outros instrumentos financeiros (e.g., Opler *et al.*, 1999).

Atendendo às hipóteses que pretendemos testar, considerámos as seguintes variáveis independentes: dimensão da empresa (DIM), medida através do logaritmo natural do ativo total (Opler *et al.*, 1999; Saddour, 2006; Lee e Song, 2012); endividamento (END), calculado através da relação entre o passivo total e o ativo total (Opler *et al.*, 1999); oportunidades de crescimento (OPC), uma variável obtida através da relação entre o volume de negócios respeitante ao ano *t* e o volume de negócios do ano anterior (Teruel e Solano, 2008); fluxos de caixa (FCAIXA), calculados através do somatório do resultado operacional com as depreciações e amortizações (Opler *et al.*, 1999); ciclo de conversão de caixa (CCC), obtido pela soma do prazo médio de recebimentos e duração média de inventários, subtraindo o prazo médio de pagamentos (e.g., Drobetz e Grüninger, 2007); estrutura de vencimento da dívida (ESTRDIV), medida através do rácio entre o passivo de curto prazo e o passivo total; e a probabilidade de dificuldades financeiras (DFINAN), calculada através do indicador de falência, *z-score* (Altman, 1968), dirigido para empresas não cotadas, privadas e industriais:

$$Z\text{-SCORE} = 1,72 X_1 + 0,85 X_2 + 3,1 X_3 + 0,42 X_4 + X_5 \quad (1)$$

Onde X_1 = fundo de maneo/ativo total; X_2 = lucros retidos/ativo total; X_3 = *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT)/ativo total; X_4 = capital próprio/passivo total e X_5 = vendas/ativo total.

A fim de analisar a relação entre a tesouraria e os seus determinantes, e tendo por base o estudo de Gill e Shah (2011), recorreremos ao seguinte modelo de regressão linear:

$$TES_{i,t} = \alpha + \beta_1 DIM_{i,t} + \beta_2 END_{i,t} + \beta_3 OPC_{i,t} + \beta_4 FCAIXA_{i,t} + \beta_5 CCC_{i,t} + \beta_6 DFINAN_{i,t} + \beta_7 ESTRDIV_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Onde o índice *i* representa a empresa; *t* o ano e ε o termo de erro. As restantes variáveis foram já definidas.

Iremos aplicar a metodologia de dados painel, recorrendo ao método *pooled* dos mínimos quadrados (PMQ), ao modelo dos efeitos fixos (MEF) e ao modelo dos efeitos aleatórios (MEA), selecionando posteriormente o mais adequado, de acordo com a estatística *F* e o teste de Hausman (1978).

Tabela 1
Evidência empírica dos determinantes da liquidez

Autores	Dimensão	Endividamento	Oportunidades de Crescimento	Fluxos de Caixa	Dificuldades Financeiras	Vencimento da Dívida
Kim <i>et al.</i> (1998)	-	-	+	-		
Opler <i>et al.</i> (1999)	-	-	+	+		
Faulkender (2002)	+	-	+	+		
Ferreira e Vilela (2004)	-	-	+	+		-
Ozkan e Ozkan (2004)	+	-	+	+	+	
Ferreira <i>et al.</i> (2005)	-	-	+	+		
Lameira (2005)	+	+		-		
Drobetz e Grüninger (2007)		+/-				
D'Mello <i>et al.</i> (2008)	-	-		-		
Teruel e Solano (2008)	-	+	+	+	+	-
Islam (2012)	-	+	+	-		
Ogundipe <i>et al.</i> (2012)	+	+	+	+		
Anjum e Malik (2013)	+	-		+		
Pastor e Gama (2013)	-	-	-	+	+	-

• Amostra

A amostra é constituída por um conjunto de PME portuguesas do setor da indústria transformadora, correspondente à Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) Rev. 2.1, para o período compreendido entre 2002 a 2011. Para tal, cumprimos a condição de PME estabelecida pela Recomendação da Comissão n.º 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2013. Após a consideração destes critérios, obtivemos um painel de dados não balanceado, composto por 4355 PME. Os dados foram recolhidos na base de dados do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI).

Resultados empíricos

A Tabela 2 (ver p. 8) apresenta os resultados da matriz dos coeficientes de correlação de Pearson.

Os coeficientes de correlação mais elevados registam-se entre as variáveis FCAIXA e DIM e FCAIXA e END, situando-se, contudo, abaixo de 50% (41,67% e -20,80% respetivamente). A correlação entre as variáveis FCAIXA e DIM sugere que empresas de grande dimensão evidenciam maiores fluxos de caixa, e entre FCAIXA e END sugere que quanto

maior o nível de endividamento, menor o valor dos fluxos de caixa. Ambos os resultados são consistentes com os de Islam (2012). Dado que os coeficientes, na sua generalidade, não são significativamente elevados, podemos concluir que não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis a utilizar na estimação dos modelos.

A Figura 1 (ver p. 9) espelha o efeito da crise financeira nacional e europeia, bem como o seu impacto nos determinantes de tesouraria das empresas.

Com a crise iniciada em 2008, verificamos um aumento das dificuldades de financiamento da atividade das empresas, visível através da redução do passivo de curto prazo (ESTRDIV), do endividamento (END) e do aumento notório do CCC. Estas alterações refletem uma menor capacidade das empresas em desenvolver a sua atividade operacional, obrigando-as a aumentar o nível de tesouraria, por forma a colmatar o aumento do CCC e a redução da entrada de capital externo.

Mais especificamente, verificou-se um forte decréscimo do capital alheio de curto prazo na estrutura de capital das PME (15%), intensificado a partir de 2007, evidenciando as difi-

Tabela 2
Matriz de correlação de Pearson das variáveis independentes

	DIM	END	OPC	FCAIXA	CCC	DFINAN	ESTRDIV
DIM	1,000	-0,110	0,015	0,417	0,010	-0,034	-0,183
END		1,000	0,014	-0,208	0,009	-0,155	-0,053
OPC			1,000	0,004	0,000	-0,002	-0,009
FCAIXA				1,000	0,001	0,016	-0,009
CCC					1,000	-0,013	-0,020
DFINAN						1,000	0,051
ESTRDIV							1,000

culdades das empresas em obter crédito de curto prazo. Relativamente à tesouraria, é perceptível o impacto do período da crise, através do aumento das reservas das empresas, indiciando que, em períodos de recessão, as empresas com restrições financeiras tendem a manter maiores níveis de tesouraria, o que está em consonância com as conclusões de Ferreira *et al.* (2005). O CCC é também reflexo do aumento das dificuldades que as empresas têm vindo a sentir para vender os seus inventários, cobrar os créditos aos clientes, e liquidar os passivos operacionais atempadamente.

A Tabela 3 (ver p. 10) apresenta a estatística descritiva das variáveis analisadas neste estudo.

Com a crise iniciada em 2008, verificamos um aumento das dificuldades de financiamento da atividade das empresas, visível através da redução do passivo de curto prazo, do endividamento e do aumento notório do ciclo de conversão de caixa.

Relativamente à variável TES, o valor da média é de 0,978, e da mediana é de 0,03, valores próximos dos de Ferreira e Vilela (2004). A variável DIM apresenta uma média de 15,105 cujo valor é próximo da mediana. Quando comparamos a média da variável END (cerca de 65%) com a do estudo de Niskanen e Niskanen (2007), que incidu sobre uma amostra de PME finlandesas (27,2%), verificamos uma maior dependência de capitais alheios por parte das empresas portuguesas.

A Tabela 4 (ver p. 10) apresenta os resultados da regressão

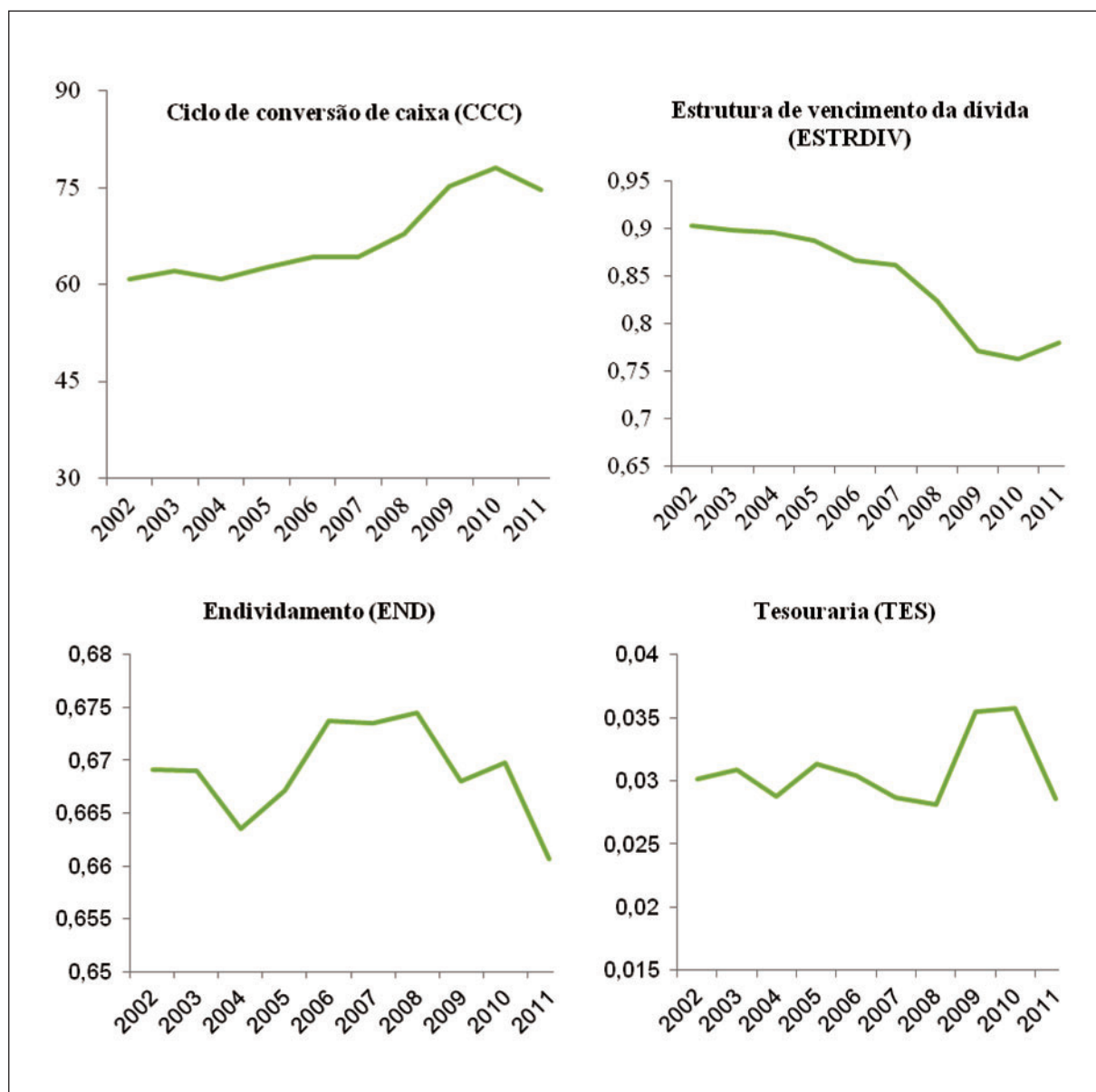
(2) para o MEF, dado ser o modelo que se apresentou como o mais adequado, de acordo com a estatística F (10,59) e o teste de Hausman (1978), com um valor de 431,99, ambos estatisticamente significativos.

As variáveis com poder explicativo do nível da tesouraria são: DIM, END, CCC, DFINAN e ESTRDIV. No que respeita ao sinal esperado, todas as variáveis estão em consonância com o preconizado pela teoria *trade-off*, com exceção das variáveis DIM e CCC.

A variável DIM apresenta um sinal contrário ao esperado, sendo positivo, não sustentando a hipótese de que as PME apresentam níveis de tesouraria mais elevados por serem mais propensas a incorrer em dificuldades financeiras e pela sua maior dificuldade de acesso ao financiamento externo. Estes resultados contrariam os obtidos por Pastor e Gama (2013) e Kim *et al.* (2011), mas vão ao encontro dos resultados de Niskanen e Niskanen (2007) e Afza e Adnan (2007). Deste modo, os resultados não nos permitem sustentar a hipótese de que existe uma relação negativa entre a dimensão das empresas e o nível de tesouraria (H1), no contexto da teoria *trade-off*; contudo, estão em consonância com a teoria *pecking order* e *free cash flow*.

Embora H2 preveja uma relação ambígua entre END e TES, a variável apresenta um coeficiente negativo e estatisticamente significativo, fornecendo evidência de que o recurso ao endividamento pode ser visto como um substituto para a realização de caixa (Islam, 2012). Os resultados vão ao encontro dos de Opler *et al.* (1999), Saddour (2006), Afza e Adnan (2007) e Pastor e Gama (2013), entre outros, os quais defendem que empresas mais endividadas possuem

Figura 1
Evolução dos determinantes da liquidez na última década (medianas)



um menor nível de tesouraria. A relação negativa entre esta variável e a tesouraria está em consonância com a teoria *pecking order* e *free cash flow*.

Dado que os coeficientes das variáveis OPC e FCAIXA não apresentam valores estatisticamente significativos, não encontramos evidência capaz de apoiar H3 e H4, respetivamente.

Não definimos, *a priori*, o sinal esperado da variável CCC, dado que a relação entre esta e o nível de tesouraria (H5) é influenciada pelos tipos de atividade e pelas características particulares de cada empresa. Embora o coeficiente seja estatisticamente significativo, não revela poder económico significativo.

A variável DFINAN apresenta um valor positivo e estatísti-

Tabela 3
Estatísticas descritivas

	TES	DIM	END	OPC	FCAIXA	CCC	DFINAN	ESTRDIV
N	34.681	34.846	34.818	30.108	36.505	31.993	34.819	28.336
Média	0,978	15,105	0,649	2,596	565.829,981	208,015	2,572	0,773
Mediana	0,031	15,035	0,669	1,042	298.834,00	68,050	2,188	0,832
Desvio padrão	134,544	1,011	0,610	91,596	124.526,307	10.457,74	13,910	0,231

Tabela 4
Resultados da regressão (2): modelo dos efeitos fixos

MEF				
	Sinal esperado	Coefficiente	Rácio-t	
Constante		-0,461	-7,699	***
DIM	-	0,042	11,212	***
END	+/-	-0,115	-10,049	***
OPC	+	0,000	0,138	
FCAIXA	-	0,000	-1,644	
CCC		0,000	-3,817	***
DFINAN	+/-	0,010	5,237	***
ESTRDIV	+/-	-0,017	-2,307	**
R ²	0,736			
R ² Ajustado	0,676			

*** Significativamente diferente de zero ao nível de 1%

** Significativamente diferente de zero ao nível de 5%

camente significativo. Apesar da relação ambígua prevista por H6, a relação obtida (positiva) sustenta as conclusões obtidas por Teruel e Solano (2008) e Pastor e Gama (2013), concluindo que as empresas com maiores níveis de tesouraria tendem a apresentar um z-score mais elevado, o que reflete uma diminuição da probabilidade de falência.

Finalmente, e relacionado com H7, o sinal negativo obtido para a variável ESTRDIV está de acordo com o resultado obtido por Pastor e Gama (2013) e sustenta a teoria *trade-off*.

• Análise de robustez

Com o objetivo de analisar a robustez dos resultados entretanto obtidos, optámos por realizar um conjunto de testes adicionais.

Inicialmente, considerou-se como variável dependente o rácio de liquidez geral (LIQ), calculado através do quociente entre o ativo corrente e o passivo corrente, com o objetivo de analisar a evolução da capacidade das empresas liquidarem as suas dívidas de curto prazo atempadamente. A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos, considerando novamente o modelo MEF, dado que, de acordo com a estatística F (1,62) e o teste de Hausman (362,28), se apresentou como sendo o mais adequado.

Globalmente, pode concluir-se que o mesmo conjunto de variáveis explicativas tem uma contribuição inferior na explicação da variável dependente LIQ, como é perceptível pela comparação do valor de R² ajustado, que passou de 0,376 para 0,208. Com exceção das variáveis END, OPC e CCC,

todas as restantes apresentam significância estatística, pelo que são consideradas como determinantes do nível de liquidez geral das PME. Pese embora ligeiras diferenças, de um modo geral, chegamos a conclusões semelhantes no que respeita à evidência ou não das hipóteses inicialmente formuladas.

Em períodos de crise, as empresas apresentam níveis de tesouraria mais elevados, possivelmente por questões de precaução.

Posteriormente, procurou verificar-se qual o impacto da crise económica na tesouraria das empresas, acrescentando no modelo de regressão (2) uma variável *dummy* que identifica o período de crise (CRISE), assumindo o valor 1 para o período considerado caracterizador de crise económica (2008-2011), e 0 para o período de estabilidade financeira (2002-2007). A Tabela 6 (ver p. 12) apresenta os respetivos resultados, tendo sido o MEF novamente o modelo mais adequado, dado que tanto o valor da estatística F (10,58) como o do teste de Hausman (359,71) apresentam níveis significativos.

A variável CRISE é positiva e estatisticamente significativa

a um nível de significância de 1%. Deste modo, podemos concluir que, em períodos de crise, as empresas apresentam níveis de tesouraria mais elevados, possivelmente por questões de precaução, o que vai ao encontro dos resultados de Ferreira *et al.* (2005).

Conclusões

Este estudo pretende encontrar os determinantes do nível de tesouraria das PME portuguesas, recorrendo a uma amostra de empresas da indústria transformadora, para o período compreendido entre 2002 e 2011.

Aplicando a metodologia de dados em painel, os resultados evidenciam uma relação positiva entre a dimensão e o grau de endividamento das empresas e o seu nível de tesouraria. A relação negativa entre o ciclo de conversão de caixa e a tesouraria sugere que, perante ciclos de conversão de caixa mais curtos, as empresas possuem maiores níveis de tesouraria. Adicionalmente, encontramos evidência de uma relação positiva entre a tesouraria e probabilidade de dificuldades financeiras, significando que, à medida que aumentam os níveis de tesouraria, aumenta também o *z-score*, traduzindo este aumento uma diminuição da probabilidade de falência.

O sinal negativo obtido para a estrutura de vencimento da

Tabela 5
Resultados da regressão [2] considerando LIQ como variável dependente: modelo dos efeitos fixos

	MEF			
	Sinal esperado	Coefficiente	Rácio-t	
Constante		-0,461	-7,699	***
DIM	-	0,042	11,212	***
END	+/-	-0,115	-10,049	***
OPC	+	0,000	0,138	
FCAIXA	-	0,000	-1,644	
CCC		0,000	-3,817	***
DFINAN	+/-	0,010	5,237	***
ESTRDIV	+/-	-0,017	-2,307	**
R ²	0,736			
R ² Ajustado	0,676			

*** Significativamente diferente de zero ao nível de 1%

Tabela 6
Resultados da regressão (2) considerando uma variável «dummy» para identificação do período de crise:
modelo dos efeitos fixos

MEF				
	Sinal esperado	Coefficiente	Rácio-t	
Constante		-0,218	-3,417	***
DIM	-	0,024	5,952	***
END	+/-	-0,108	-9,454	***
OPC	+	0,000	0,295	
FCAIXA	-	0,000	-0,647	
CCC		0,000	-3,925	***
DFINAN	+/-	0,009	4,508	***
ESTRDIV	+/-	-0,006	-0,840	
CRISE		0,025	10,746	***
R ²	0,737			
R ² Ajustado	0,678			

*** Significativamente diferente de zero ao nível de 1%

dívida sugere que um aumento da variável provoca uma diminuição do nível de tesouraria. Assim, o recurso a capital de curto prazo pode ser visto como um substituto de caixa, conclusão obtida igualmente por outros autores (e.g., Bigelli e Sanchez, 2012). As variáveis OPC e FCAIXA não foram consideradas como explicativas do nível de liquidez, dada a sua não significância estatística. Globalmente, os resultados permitiram concluir que as variáveis END e DIM se apresentam como os principais determinantes do nível de tesouraria das PME portuguesas consideradas na nossa amostra. Adicionalmente, tanto a teoria *trade-off* como a teoria *pecking order* são explicativas dos determinantes de liquidez.

Considerando uma variável *dummy* para identificar o período de crise económica, os resultados obtidos demonstram que, em períodos de crise, as empresas apresentam níveis de tesouraria mais elevados do que em períodos de estabilidade financeira. ■

Referências bibliográficas

AFZA, T. e ADNAN, S.M. (2007), «Determinants of corporate cash holdings: A case study of Pakistan». Singapore Economic Review Conference (SERC), 2-4 agosto.
 ALTMAN, E. I. (1968), «Financial ratios, discriminant analysis and

the prediction of corporate bankruptcy». *The Journal of Finance*, vol. 23(4), pp. 589-609.

ANJUM, S. e MALIK, Q. (2013), «Determinants of corporate liquidity: An analysis of cash holdings». *Journal of Business and Management*, vol. 7(2), pp. 94-100.

BIGELLI, M. e SANCHEZ, J. (2012), «Cash holdings in private firms». *Journal of Banking & Finance*, vol. 36(1), pp. 26-35.

D'MELLO, R.; KRISHNASWAMI, S. e LARKIN, P. J. (2008), «Determinants of corporate cash holdings: Evidence from spin-offs». *Journal of Banking & Finance*, vol. 32(7), pp. 1209-1220.

DROBETZ, W. e GRÜNINGER, M. C. (2007), «Corporate cash holdings: Evidence from Switzerland». *Financial Markets and Portfolio Management*, vol. 21(3), pp. 293-324.

FAULKENDER, M. (2002), «Cash Holdings Among Small Businesses», Working Paper, SSRN: <http://ssrn.com/abstract=305179>.

FERREIRA, M. A.; CUSTODIO, C. e RAPOSO, C. C. (2005), «Cash Holdings and Business Conditions», Working Paper, SSRN: <http://ssrn.com/abstract=608664>.

FERREIRA, M. A. e VILELA, A. S. (2004), «Why do firms hold cash? Evidence from EMU countries». *European Financial Management*, vol. 10(2), pp. 295-319.

GILL, A. e SHAH, C. (2011), «Determinants of corporate cash holdings: Evidence from Canada». *International Journal of Economics and Finance*, vol. 4(1), pp. 70-79.

GUNEY, Y.; OZKAN, A. e OZKAN, N. (2007), «International evidence on the non-linear impact of leverage on corporate cash holdings». *Journal of Multinational Financial Management*, vol. 17(1), pp. 45-60.

HAUSMAN, J. A. (1978), «Specification tests in Econometrics». *Econometrica*, vol. 46(6), pp. 1251-1271.

ISLAM, S. (2012), «Manufacturing firms' cash holding determinants: Evidence from Bangladesh». *International Journal of Business and Management*, vol. 7(6), pp. 172-184.

JENSEN, M. C. (1986), «Agency costs of free cash flow, corporate-finance, and takeovers». *American Economic Review*, vol. 76(2), pp. 323-329.

JENSEN, M. C. e MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, vol. 3(4), pp. 305-360.

KIM, H.; KIM, J. e WOODS, D. (2011), «Determinants of corporate cash-holding levels: An empirical examination of the restaurant industry». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30(3), pp. 568-574.

KIM, C.; MAUER, D. C. e SHERMAN, A. E. (1998), «The determinants of corporate liquidity: Theory and evidence». *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 33(3), pp. 335-359.

LAMEIRA, L. D. (2005), «Determinantes do Nível de Liquidez das Firms Brasileiras», Dissertação de Mestrado não publicada, Escola de Pós-Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas.

LEE, Y. e SONG, K. (2012), «Long-term effects of a financial crisis: Evidence from cash holdings of East Asian firms?». *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 47(3), pp. 617-641.

LINS, K. V.; SERVAES, H. e TUFANO, P. (2010), «What drives corporate liquidity? An international survey of cash holdings and lines of credit». *Journal of Financial Economics*, vol. 98(1), pp. 160-176.

LIU, Y. X. e MAUER, D. C. (2011), «Corporate cash holdings and CEO compensation incentives». *Journal of Financial Economics*, vol. 102(1), pp. 183-198.

MYERS, S. C. (1984), «The capital structure puzzle». *The Journal of Finance*, vol. 39(3), pp. 575- 592.

MYERS, S. C. e MAJLUF, N. S. (1984), «Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have». *Journal of Financial Economics*, vol. 13(2), pp. 187-221.

NISKANEN, M. e NISKANEN, J. (2007), «Cash Holdings in Finnish SMEs», *Working Paper*, SSRN: <http://ssrn.com/abstract=968410>.

OGUNDIPE, L. O.; OGUNDIPE, S. E. e AJAO, S. K. (2012), «Cash holding and firm characteristics: Evidence from Nigerian emerging market». *Journal of Business, Economics & Finance*, vol. 1(2), pp. 45-58.

OPLER, T.; PINKOWITZ, L.; STULZ, R. e WILLIAMSON, R. (1999), «The determinants and implications of corporate cash holdings». *Journal of Financial Economics*, vol. 52(1), pp. 3-46.

OZKAN, A. e OZKAN, N. (2004), «Corporate cash holdings: An empirical investigation of UK companies». *Journal of Banking & Finance*, vol. 28(9), pp. 2103-2134.

PASTOR, C. C. e GAMA, P. M. (2013), «Determinant factors of cash holdings: Evidence from Portuguese SMEs». *International Journal of Business and Management*, vol. 8(1), pp. 104-112.

SADDOUR, K. (2006), «The Determinants and the Value of Cash Holdings: Evidence from French Firms», *Working Paper*, Centre de Recherches sur la Gestion.

TERUEL, P. J. G. e SOLANO, P. M. (2008), «On the determinants of SME cash holdings: Evidence from Spain». *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 35(1-2), pp. 127-149.

VASQUES, T. Q. (2008), «Determinantes da Liquidez nas Empresas: Uma Investigação das Especificidades Brasileiras», Dissertação de Mestrado não publicada, Escola de Pós-Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas.

Uma classificação alternativa à atividade econômica das empresas brasileiras baseada na tipologia Fleuriet

por Elmo Silveira, Ercilio Zanolla e Lúcio Machado

RESUMO: O presente artigo teve como objetivo classificar os setores e as empresas brasileiras de capital aberto de acordo com sua estrutura financeira, com base na tipologia do modelo Fleuriet. Verificou-se se é possível classificar as empresas de forma alternativa à atividade econômica, mais adequada à avaliação financeira. A amostra foi composta por 222 empresas listadas na BM & FBOVESPA de 17 setores econômicos. Do banco de dados da Economática foram obtidos dados trimestrais do período de 31 de dezembro de 2010 a 30 de setembro de 2012. Calculou-se, depois, o valor médio das variáveis necessárias à pesquisa e as empresas e os setores foram classificados em uma das seis estruturas financeiras do modelo Fleuriet. Os resultados mostraram que 11 de 17 setores econômicos (64,71%) apresentaram classificação divergente da maioria das empresas do respectivo setor. Apenas nos setores de tipologia 2, os resultados convergiram, ou seja, a maioria das empresas tem a mesma classificação do setor.

Palavras-chave: Modelo Fleuriet, Estrutura Financeira, Setores Econômicos

TITLE: An alternative classification to economic activity of Brazilian companies based on the Fleuriet typology

ABSTRACT: This article aims to classify economic sectors and Brazilian public companies according with their financial structure, based on the typology of Fleuriet model, in order to verify whether it is possible to have a classification of the companies in a way alternative to economic activity and more adequate financial review. The sample consists of 222 companies listed on the BM & FBOVESPA of 17 economic sectors. From data base Economática we obtained quarterly data from the period of December of 2010 to September of 2012 and calculated the average value of the variables and qualified the sectors and companies in one of the six financial structures of Fleuriet model. The results showed that 11 of the 17 economic sectors (64.71 per cent) had divergent classification typology of the majority of companies in the respective sector. Only in sectors of type 2 results converged, where the majority of companies have the same rating in the sector.

Key words: Fleuriet Model, Financial Structure, Economic Sectors

TÍTULO: Una clasificación alternativa de la actividad económica en las empresas brasileñas basada en la tipología Fleuriet

RESUMEN: En este artículo se pretende clasificar los sectores y las empresas brasileñas que cotizan en bolsa en función de su estructura financiera, y está basado en la tipología del modelo Fleuriet. Se ha verificado que si es posible clasificar las empresas de una forma alternativa a su actividad económica, más apropiada para la evaluación financiera. La muestra consistió en 222 empresas cotizadas en la BM & FBOVESPA en 17 diferentes sectores económicos. De la base de datos de Economática se obtuvieron datos trimestrales para el período de 31 de diciembre 2010 al 30 de septiembre de 2012. Se calculó, a continuación, el valor medio de las variables necesarias para la

investigación y las empresas y sectores se clasificaron en una de las seis estructuras financieras del modelo Fleuriet. Los resultados mostraron que 11 de 17 sectores económicos (64,71%) tuvieron una clasificación divergente de la mayoría de empresas del respectivo sector. Solamente en los sectores de tipología 2, los resultados fueran convergentes, es decir, la mayoría de las empresas tienen la misma calificación del sector.

Palabras clave: Modelo Fleuriet, Estructura Financiera, Sectores Económicos

O ambiente empresarial está cada vez mais abrangente e competitivo. A abrangência pode ser explicada pela competitividade e esta é necessária para a continuidade do negócio. Para tanto, dentre outras variáveis, o desenvolvimento e a melhoria da gestão são fundamentais. As empresas precisam de um sistema de informações gerencial preciso, tempestivo e relevante para que as decisões tenham eficiência e eficácia.

Nesse sentido, a gestão do capital de giro, por impactar o desempenho operacional, é fundamental. Segundo Assaf

Neto e Silva (2007, p. 13), «uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência». No entanto, apesar da importância dada aos indicadores tradicionais de liquidez, estes têm limitações quanto às informações em relação à posição financeira das empresas (Assaf Neto e Silva, 2007).

O modelo de análise do capital de giro proposto por Fleuriet et al. (1978), doravante denominado de modelo

Elmo Dias da Silveira

elmodias@live.com

Pós-graduado em Controladoria e Finanças, Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Campus Samambaia, CEP 74690-900, Goiânia-Goiás, Brasil.

Graduated in Controllershship and Finance, Federal University of Goiás, School of Management, Accounting and Economics, Campus Samambaia, CEP 74690-900, Goiânia-Goiás, Brazil.

Postgrado en Contabilidad y Finanzas de la Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Campus Samambaia, CEP 74690-900, Goiânia-Goiás, Brasil.

Ercilio Zanolla

erciliozanolla@hotmail.com

Doutorando no Programa Multi-Institucional e Inter Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Unb/UFPB/UFRN. Professor, Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Curso de Ciências Contábeis, CEP 74690-900, Goiânia-Goiás, Brasil.

Doctoral student, Multi-Institutional Program and Inter Regional Graduate in Accounting – Unb/UFPB/UFRN. Professor, Federal University of Goiás, School of Management, Accounting and Economics, Accounting Degree, CEP 74690-900, Goiânia-Goiás, Brazil.

Estudiante de doctorado en el Programa Multi-Institucional y el Inter Regional en Contabilidad – Unb/UFPB/UFRN. Profesor de la Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Curso de Ciências Contábeis, CEP 74690-900, Goiânia-Goiás, Brasil.

Lúcio de Souza Machado

lucio@florestaauditores.com.br

Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica, Centro Universitário Álvares Penteado. Professor, Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Curso de Ciências Contábeis, CEP 74690-900, Goiânia-Goiás, Brasil.

Master in Strategic Controlling and Accounting, University Center Alvares Penteado. Professor, Federal University of Goiás, School of Management, Accounting and Economics, Accounting Degree, CEP 74690-900, Goiânia-Goiás, Brazil.

Maestría en Contabilidad y Contabilidad Estratégica del Centro Universitário Álvares Penteado. Profesor de la Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Curso de Ciências Contábeis, CEP 74690-900, Goiânia-Goiás, Brasil.

Recebido em dezembro de 2013 e aceite em dezembro de 2014.

Received in December 2013 and accepted in December 2014.

Recibido en diciembre de 2013 y aceptado en diciembre de 2014.

Fleuriet, tem sólidos fundamentos teóricos e objetividade (Braga *et al.*, 2004). Proporciona uma visão mais analítica da empresa e revela efetivamente a necessidade de investimento em giro e a melhor forma de financiá-la.

Por outro lado, percebe-se, no meio acadêmico e na prática empresarial, a predominância de analisar as empresas pela afinidade e semelhanças que possuem em relação, principalmente, a sua atividade econômica. Como exemplo, tem-se o banco de dados da Economática que disponibiliza e classifica as empresas por setor de atividade econômica. Assim, o modelo de gestão do setor de determinada atividade ou das empresas que tem melhor desempenho dentro desse setor é que determinaria, *a priori*, o melhor modelo.

O modelo de análise do capital de giro proposto por Fleuriet proporciona uma visão mais analítica da empresa e revela efetivamente a necessidade de investimento em giro e a melhor forma de financiá-la.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória por tentar classificar as empresas ou setores de acordo com sua estrutura financeira, independentemente do setor de atividade econômica ao qual pertencem.

A questão que se coloca é esta: será possível ter uma classificação de empresas alternativa à atividade econômica?

Para responder a essa pergunta, utiliza-se como *proxy* a classificação financeira de acordo com a tipologia do modelo Fleuriet.

Este trabalho se justifica pela relevância tanto social como acadêmica, pois propõe análises e reflexões que contribuem com o desenvolvimento teórico e melhoria da gestão empresarial com reflexos na sociedade. Assim, espera-se contribuir com melhores condições de competitividade e, consequentemente, com a continuidade e desenvolvimento dos empreendimentos.

Em seguida a esta breve introdução, explora-se o referencial teórico que fundamenta o estudo. A exposição do trabalho continua com a apresentação da metodologia, da análise dos resultados e finalmente das conclusões.

Referencial teórico

A revisão teórica explora o capital de giro, o modelo e a tipologia Fleuriet.

• Capital de giro

O termo «capital de giro» refere-se ao investimento realizado com o objetivo de garantir a execução do ciclo operacional. Esse, de forma geral, incorpora, sequencialmente, as fases: compra de matéria-prima, produção, venda e recebimento. Mais especificamente, o termo «giro» indica o prazo de realização dos recursos operacionais em caixa, normalmente no período de até um ano. O capital de giro equivale ao ativo circulante (AC) (Assaf Neto e Silva, 2007).

Assim, os elementos de «giro» são encontrados no AC e no passivo circulante (PC), investimento e financiamento, respectivamente. Os demais elementos patrimoniais são classificados como não circulantes e são representados pelo ativo não circulante (ANC), passivo não circulante (PNC) e patrimônio líquido (PL).

As atividades operacionais são impactadas tanto pelo mercado e condições de financiamento, como também pelas políticas operacionais da empresa. Assim, há a necessidade de administrar o capital de giro buscando eficiência na gestão de recursos, com base na maximização dos retornos e minimização dos custos (Assaf Neto e Silva, 2007).

Cada etapa do processo operacional demanda um prazo e é definida na literatura por prazos médios, de estocagem, de recebimento e de pagamento. Quanto menor for o ciclo operacional (prazo médio de estocagem e recebimento dos produtos), maior giro dos seus elementos e menor investimento e, consequentemente, menor será a demanda por recursos (Assaf Neto e Silva, 2007).

O financiamento do capital de giro pode ser realizado com recursos operacionais classificados no PC (curto prazo), ou seja, que têm relação com o ciclo da atividade, como é o caso da conta «fornecedores» (Assaf Neto e Silva, 2007).

A diferença entre o AC e o PC determina o valor do capital circulante líquido (CCL) que, em finanças, representa aplicação de fundos, quando positivo, e utilização de recursos de curto prazo, quando negativo (Fleuriet *et al.*, 1978).

Fleuriet *et al.* (1978) denominam os elementos não cíclicos (ANC e PNC mais o PL) de «ativo permanente» (AP) e «pas-

sivo permanente» (PP), respectivamente, e definem como Capital de Giro (CDG) o confronto entre esses elementos (PP – AP). Os resultados calculados são idênticos ao do CCL, porém, nesta metodologia, o CDG positivo representa uma fonte de fundos. Assaf Neto e Silva (2007, p. 16) convergem para o mesmo raciocínio quando afirmam que «o entendimento mais correto do capital circulante líquido processa-se de *baixo para cima*, ou seja, através da parcela de recursos de longo prazo que excede as aplicações de mesma maturidade».

Geralmente, o CDG positivo indica uma boa posição financeira. No entanto, a decisão de manter um determinado nível de liquidez depende da necessidade e objetivo da empresa, geralmente leva-se em consideração a relação risco/retorno. Deve-se atentar para o fato de que liquidez e rentabilidade se relacionam de forma inversa, ou seja, uma empresa não pode apresentar liquidez e rentabilidade máximas, simultaneamente. Segundo Assaf Neto e Silva (2007, p. 22), «para qualquer volume de atividade, quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes menor tende a ser a rentabilidade oferecida pelo investimento e, em contrapartida, menos arriscada se apresenta a política de capital de giro adotada». Para os autores, o crescimento absoluto ou percentual do CDG não significa necessariamente um aumento na liquidez, pois «o equilíbrio financeiro exige vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos passivos» (Assaf Neto e Silva, 2007, p. 24).

• Modelo Fleuriet

Na apresentação do livro **Gestão Financeira das Empresas: Um Modelo Dinâmico** (Brasil; Brasil, 1999) são descritos os primeiros passos do que hoje é conhecido como modelo Fleuriet. O resultado de um longo processo de pesquisas e estudos com o intuito de montar um modelo de análise financeira aplicado a empresas brasileiras foi primeiramente publicado através do livro **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras**, em 1978, por Michel Fleuriet, Ricardo Kehdy e Georges Blanc. Devido à sua inovação e grande relevância na análise financeira, novas obras foram surgindo e aprimorando o modelo, tais como Brasil e Fleuriet (1979), Marques e Braga (1995), Brasil e Brasil (1999) e Braga et al. (2004).

Oliveira e Braga (2004, p. 3) destacam a grande mudança conceitual do novo modelo como uma quebra de paradigma no enfoque de análise de uma base contábil estática para uma base dinâmica: «Antes, muitas análises somente vislumbravam o aspecto da solvência medida pelos indicadores de liquidez [...], implicando em uma visão de que não haveria continuidade dos negócios, caso todo ativo circulante fosse transformado em dinheiro para honrar compromissos».

O modelo Fleuriet segrega os elementos patrimoniais circulantes (de curto prazo) em cíclicos e erráticos. Os elementos cíclicos apresentam a característica de movimento e, nesse sentido, representam o volume de investimento e financiamento necessário para que a empresa mantenha condições normais de funcionamento. Os elementos erráticos apresentam movimento «descontínuo e errático» e englobam as necessidades relacionadas a eventos esporádicos determinados por alterações momentâneas no ambiente externo e/ou interno da empresa (escassez de recursos para a produção, elevado aumento nas vendas em determinados períodos do ano, etc.) (Fleuriet et al., 1978; Assaf Neto e Silva, 2007).

O modelo Fleuriet segrega os elementos patrimoniais circulantes (de curto prazo) em cíclicos e erráticos. Os elementos cíclicos apresentam a característica de movimento. Os elementos erráticos apresentam movimento «descontínuo e errático».

Na literatura, o ativo circulante cíclico também pode ser definido como ativo circulante operacional (ACO) e, da mesma maneira, o passivo circulante cíclico pode ser interpretado como passivo circulante operacional (PCO). Com relação à parte errática, tanto no ativo quanto no passivo, seus elementos estão relacionados a questões financeiras e, assim, podem ser tratados como ativo circulante financeiro (ACF) e passivo circulante financeiro (PCF) (Assaf Neto e Silva, 2007).

Subtraindo-se do ACO o PCO obtém-se a necessidade de capital de giro (NCG). A diferença entre o ACF e o PCF dá origem ao saldo de Tesouraria (T). A dinâmica dessas variáveis, e do CDG definido acima, é a base da tipologia do modelo Fleuriet (Fleuriet et al., 1978).

A reestruturação patrimonial com a definição do T, NCG e CDG permite uma análise mais abrangente da dinâmica do capital de giro. A segregação do circulante em financeiro e operacional proporciona um entendimento mais completo das formas de investimentos e financiamentos no curto prazo (Assaf Neto e Silva, 2007).

• Tipologia de Fleuriet

A grande contribuição do modelo Fleuriet está na análise do comportamento de suas variáveis. Segundo Braga (1991, p. 1), «essa metodologia permite avaliar rapidamente a situação financeira das empresas através da classificação dos balanços em um dos seis tipos possíveis de configurações de determinados elementos patrimoniais».

Na tipologia de Fleuriet, as variáveis CDG, T e NCG são analisadas de acordo com os sinais, valores positivos ou negativos, e, assim, define-se as seis possíveis estruturas financeiras (Nascimento *et al.*, 2012).

Fleuriet *et al.* (1978) apresentam fundamentos para quatro dos seis tipos de estrutura, tidos como os mais comuns. Braga (1991) apresentou mais duas estruturas financeiras, conforme o Quadro I.

A estrutura financeira 1 é caracterizada como **excelente**. O CDG positivo indica o uso de recursos de longo prazo para financiar o AC, indicando uma relevante folga financeira. A NCG é negativa, ou seja, o PCO financia todo o ACO, o que denota um ciclo financeiro reduzido. Supermercados e setor comercial varejista, de forma geral, apresentam essa estrutura, pois, compram a prazo, vendem

à vista, giram rapidamente os estoques e, consequentemente, apresentam um ciclo operacional bastante reduzido, ou até mesmo negativo (Braga, 1991; Marques e Braga, 1995).

A estrutura financeira tipo 2 apresenta uma situação **sólida**. A diferença com relação ao tipo 1 está no valor positivo da NCG, o que significa que o montante do PCO não é suficiente para cobrir o valor de investimento no ACO. Porém, como o CDG é positivo, os recursos de longo prazo compensam a NCG negativa e ainda garantem um saldo positivo de T. É o tipo mais comum encontrado nas empresas em geral (Braga, 1991; Marques e Braga, 1995).

Na tipologia 3, definida como **arriscada**, o valor negativo da NCG supre a deficiência do CDG negativo, de tal forma que propicia um saldo positivo de T. Assim, o PCO por ser maior que o ACO financia a necessidade permanente de capital de giro e o investimento em ACF (Braga *et al.*, 2004).

Braga *et al.* (2004) classificam a situação 4 como **insatisfatória**. Esta estrutura sinaliza uma posição financeira delicada e que precisa ser revista pelo gestor. As empresas que se enquadram nesse tipo de estrutura dependem bastante de empréstimos de curto prazo para financiar suas operações. O saldo negativo da T é ampliado à medida que a diferença entre NCG e CDG cresce, denominado efeito tesoura ($NCG > CDG > T$).

Na tipologia 5 a posição financeira se configura como **muito ruim**, pois apresenta um CDG negativo, ou seja, investimentos permanentes financiados com recursos de curto prazo. No entanto, o saldo negativo da NCG deixa a

Quadro I
Situação financeira segundo a tipologia Fleuriet

Situação	CDG	T	NCG	Posição
1	+	+	-	Excelente
2	+	+	+	Sólida
3	-	+	-	Arriscada
4	+	-	+	Insatisfatória
5	-	-	-	Muito Ruim
6	-	-	+	Péssima

Fonte: Adaptado de Braga *et al.* (2004, p. 56)

situação financeira de curto prazo da empresa menos grave (Braga *et al.*, 2004).

Na situação 6, classificada como **péssima**, a NCG positiva e o CDG negativo são financiados com recursos financeiros de curto prazo. Essa situação revela um grande desequilíbrio entre as aplicações e as fontes de recursos. Braga (1991), Marques e Braga (1995) destacam que essa tipologia é comum a certas companhias estatais (geração de energia elétrica e transporte ferroviário) que, apesar de mal administradas, possuem um fluxo regular de receitas operacionais, monopolizam o mercado, além de receberem periódicas injeções de fundos governamentais.

A estrutura financeira de uma empresa depende de diversos fatores, tais como o setor de atuação, condições de financiamento, preferência em relação ao conflito risco/retorno, volume de vendas, condições do mercado, período de maturidade da empresa, entre outros.

A NCG é diretamente proporcional à duração do ciclo operacional e ao volume de atividade da empresa. Assim, quanto maior a duração do ciclo operacional e o volume de atividade, maior o investimento demandado para o capital de giro (Assaf Neto e Silva, 2007).

A gestão das operações da empresa deve ser eficiente e persistente na definição de uma estrutura financeira adequada. Tendo por base que, geralmente, as taxas de juros de longo prazo são mais altas do que as de curto prazo e que o investimento em capital de giro apresenta baixa rentabilidade, a gestão das fontes de financiamento deve, necessariamente, levar em consideração a relação risco/retorno (Assaf Neto e Silva, 2007).

• Metodologia

No que tange aos objetivos gerais, a pesquisa se enquadra como descritiva que, segundo Gil (2002; p. 42), «[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis».

Com relação aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa *ex post facto*, por ser realizada a partir de dados passados e, por conseguinte, o pesquisador não tem controle sobre a variável independente (Gil, 2002). Também, pode-se classificar esse estudo como exploratório por buscar

uma nova classificação das empresas brasileiras, com base na estrutura financeira, segundo a tipologia Fleuriet (Gressler, 2004).

Para realização do trabalho, considerou-se as empresas com ações negociadas na BM & FBOVESPA de 17 setores de atividade. A amostra selecionada foi obtida por intermédio dos dados fornecidos pela base da Economática Software para Investimentos Ltda¹. Após excluir as empresas com dados ausentes, a amostra ficou com 222 unidades de observação. Os dados contábeis trimestrais compreendem o período de 31/12/2010 a 30/09/2012 e são: ativo total, ativo circulante, caixa e equivalente caixa, aplicações financeiras, passivo circulante e total de empréstimos e financiamentos de curto prazo.

Optou-se por excluir da amostra as empresas do setor financeiro por apresentarem uma estrutura patrimonial bastante distinta das demais, uma vez que suas atividades operacionais seriam consideradas como financeiras por outras organizações.

Para calcular o ACF foram considerados caixa e equivalente caixa e aplicações financeiras; e para calcular o ACO foram considerados todos os outros ativos circulantes. O PCF é representado pela conta do total de empréstimos e financiamentos de curto prazo, sendo o PCO formado pelas demais contas do passivo circulante.

Optou-se por excluir da amostra as empresas do setor financeiro por apresentarem uma estrutura patrimonial bastante distinta das demais. Uma vez que suas atividades operacionais seriam consideradas como financeiras por outras organizações, as variáveis da análise dinâmica do capital de giro não teriam a mesma função e efeito que em organizações de outros setores. Como demonstram D'Áuria (1952) *apud* Colli e Fontana (1996, p. 14), «O papel dos bancos é o comércio do dinheiro: receber dinheiro por dado preço (juros) e aplicá-lo por preço maior (juros e descontos), donde a diferença que representa lucro bruto, com que se pagam as despesas, resultando o *lucro líquido*, distribuído em forma de *dividendo* ou acumulado como reserva».

Com a exclusão dessas empresas, buscou-se uma maior homogeneidade nos resultados da amostra.

Após seleção e tratamento dos dados, efetuaram-se os seguintes procedimentos:

- cálculo médio das variáveis CDG, NCG e T de cada empresa, ponderado pelo respectivo ativo total;
- cálculo das variáveis CDG, NCG e T e da média por setor;
- classificação e análise da tipologia entre as empresas do mesmo setor e em relação à média do setor;
- classificação e análise das empresas pela tipologia Fleuriet em relação ao ramo de atividade.

O período escolhido para análise teve como referência o final da crise financeira de 2008, pretendendo-se ter uma base de dados sem influências da conjuntura econômica e, portanto, comparativamente mais coerente.

Análise dos resultados

A análise das médias dos setores revela significativa ocorrência dos tipos de estrutura financeira 2 (35,29%) e 4

(23,53%), sendo os tipos 3 e 5 os de menor frequência (5,88%). Os tipos 1 e 6 têm frequência de 11,76% e 17,65%, respectivamente.

O Quadro II a seguir evidencia de forma detalhada essa classificação.

A estrutura financeira tipo 1 é identificada nos setores de Transporte & Serviços e Telecomunicações. Nessa estrutura têm-se o CDG e a T positivos e a NCG negativa. É considerada a melhor posição da tipologia Fleuriet e definida como excelente, pois recursos do CDG do PCO financiam o saldo positivo da T.

A estrutura financeira tipo 2 é percebida em seis setores de atividade, em 35,29% da amostra: Comércio, Eletroeletrônicos, Energia Elétrica, Papel & Celulose, Petróleo & Gás, e Siderurgia & Metalurgia. As empresas que se enquadram nessa tipologia apresentam posição financeira **sólida**. Percebe-se a exigência de altos investimentos em capital de giro (NCG positiva), o que demanda recursos onerosos para financiar a atividade operacional. O aumento do volume de

Quadro II
Divisão dos setores por estrutura financeira

Tipologia	Estrutura Financeira	Setores
1	Excelente	Transporte & Serviços Telecomunicações
2	Sólida	Comércio Eletroeletrônicos Energia Elétrica Papel & Celulose Petróleo & Gás Siderurgia & Metalurgia
3	Arriscada	Mineração
4	Insatisfatória	Alimentos & Bebidas Construção Minerais não Metálicos Química
5	Muito Ruim	Têxtil
6	Péssima	Agropecuária & Pesca Máquinas Industriais Veículos & Peças

Fonte: Elaborado pelos autores

atividade pode provocar um aumento na NCG e consequente redução da T.

Dos setores da amostra, apenas um setor se enquadra na tipologia 3: Mineração. Essa classificação é definida como **arriscada** por apresentar ou fazer uso de recursos de curto prazo para financiar a NCG. A característica das empresas desses setores se pauta na necessidade de altos investimentos permanentes. Apesar dos elevados investimentos em giro, a NCG deve ser suficientemente negativa para suportar o CDG negativo e a T positiva (Braga *et al.*, 2004).

Na tipologia 4, definida como **insatisfatória**, aparecem quatro setores de atividade: Alimentos & Bebidas, Construção, Minerais não Metálicos, e Química. Essa posição financeira expõe o financiamento com recursos operacionais. Apesar do CDG positivo, a NCG se apresenta maior e, consequentemente, financiada em parte pela T

negativa. Essa estrutura implica numa perigosa dependência da empresa por empréstimos de curto prazo para financiar suas operações.

Apenas o setor Têxtil é classificado na tipologia 5 onde a estrutura financeira é considerada **ruim**. As empresas desse setor financiam o CDG negativo com recursos operacionais e financeiros de curto prazo (NCG e T negativos).

Os setores de Agropecuária & Pesca, Máquinas Industriais, e Veículos & Peças, que representam 17,65% da amostra, apresentam uma estrutura financeira tipo 6, ou seja, **péssima**. Essa tipologia é interpretada como a pior situação possível de liquidez; pois a T negativa financia o CDG negativo e a NCG positiva.

Usando como parâmetro a média da tipologia dos setores, procedemos à análise comparativa em relação às empresas constantes no mesmo setor, conforme tabela a seguir.

Tabela 1
Frequência das tipologias em cada setor

		TIPO 1		TIPO 2		TIPO 3		TIPO 4		TIPO 5		TIPO 6		TOTAL
SETOR	T.M.S.	F.E.	T. x S.	F.E.	T. x S.	F.E.	T. x S.	F.E.	T. x S.	F.E.	T. x S.	F.E.	T. x S.	EMP.
Agropecuária & Pesca	6	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	66,67%	0	0,00%	1	33,33%	3
Alimentos & Bebidas	4	1	7,14%	3	21,43%	0	0,00%	7	50,00%	2	14,29%	1	7,14%	14
Comércio	2	1	5,26%	14	73,68%	0	0,00%	3	15,79%	0	0,00%	1	5,26%	19
Construção	4	0	0,00%	7	31,82%	1	4,55%	12	54,55%	0	0,00%	2	9,09%	22
Eletroeletrônicos	2	0	0,00%	4	57,14%	1	14,29%	1	14,29%	1	14,29%	0	0,00%	7
Energia Elétrica	2	10	27,03%	13	35,14%	4	10,81%	3	8,11%	3	8,11%	4	10,81%	37
Minerais não Metálicos	4	0	0,00%	1	33,33%	0	0,00%	1	33,33%	0	0,00%	1	33,33%	3
Mineração	3	1	14,29%	3	42,86%	3	42,86%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7
Máquinas Industriais	6	0	0,00%	2	40,00%	0	0,00%	2	40,00%	1	20,00%	0	0,00%	5
Papel & Celulose	2	0	0,00%	3	60,00%	0	0,00%	2	40,00%	0	0,00%	0	0,00%	5
Petróleo & Gás	2	2	28,57%	2	28,57%	0	0,00%	1	14,29%	2	28,57%	0	0,00%	7
Química	4	1	10,00%	4	40,00%	0	0,00%	2	20,00%	1	10,00%	2	20,00%	10
Siderurgia & Metalurgia	2	0	0,00%	12	57,14%	0	0,00%	5	23,81%	1	4,76%	3	14,29%	21
Telecomunicações	1	4	57,14%	1	14,29%	1	14,29%	0	0,00%	1	14,29%	0	0,00%	7
Têxtil	5	1	3,85%	8	30,77%	0	0,00%	10	38,46%	7	26,92%	0	0,00%	26
Transporte & Serviços	1	3	23,08%	3	23,08%	1	7,69%	1	7,69%	4	30,77%	1	7,69%	13
Veículos & Peças	6	1	6,25%	7	43,75%	0	0,00%	4	25,00%	3	18,75%	1	6,25%	16
TOTAIS*		25	11,26%	87	39,19%	11	4,95%	56	25,23%	26	11,71%	17	7,66%	222

Fonte: Elaborado pelos autores

T.M.S.: Tipologia média do setor; F.E.: Frequência de empresas; T.x S.: Proporção da tipologia dentro do setor.

*Em número absoluto de empresas na tipologia e em proporção ao total de empresas

A Tabela 1 evidencia a consistência (frequência) da classificação das empresas com a tipologia média do setor e, desta forma, permite avaliar a consistência da análise do setor.

A maior frequência na estrutura de tipo 1 aparece no setor Energia Elétrica com 10 empresas e no setor Telecomunicações com 4. Porém, o setor de Telecomunicações apresentou 4 das 7 empresas no tipo 1 (57,14%). Já o setor Energia Elétrica apresentou 10 das 37 empresas nesta tipologia (apenas 27,03%).

O setor que apresenta maior número de empresas classificadas na tipologia 2 é o de Comércio (14), seguido do setor de Energia Elétrica (13) e Siderurgia & Metalurgia (12). Dos setores citados, Comércio revelou que, das 19 empresas, 14 apresentam esta tipologia (73,68%), Energia Elétrica e Siderurgia & Metalurgia apresentam 35,14% (13 de 37) e 57,14% (12 de 21), respectivamente.

A estrutura de tipo 3 foi a de menor representatividade, 4,95% da amostra. Das 11 empresas, 4 são do setor de Energia Elétrica, 3 do setor de Mineração e 1 nos setores da Construção, Eletroeletrônicos, Telecomunicações e Transportes & Serviços.

Na tipologia 4 os setores Construção, Têxtil e Alimentos & Bebidas apresentam o maior número de empresas: 12, 10 e 7 com representatividade de 54,55%, 38,46% e 50%, respectivamente.

Das 26 empresas com estrutura financeira tipo 5, verifica-se que 7 são do setor Têxtil, 4 de Transportes & Serviços e 3 de Veículos & Peças, com frequências de 26,92%, 30,77%, 18,75%, respectivamente.

Do total da amostra, 17 empresas se enquadraram na tipologia 6, sendo 4 do setor Energia Elétrica e 3 de Siderurgia & Metalurgia. Em relação à frequência têm-se 10,81% e 14,29%, respectivamente.

• Tipologia do setor vs tipologia das empresas

Com base na análise da tipologia média das empresas de cada setor e da média do setor, pode-se constatar o nível de acerto ou consistência, conforme evidenciado na tabela a seguir.

Os resultados são 100% convergentes apenas no setor que apresenta tipologia média 2. Pode-se destacar ainda

que, dos quatro setores enquadrados na tipologia 4, três setores (Alimentos & Bebidas, Construção, e Minerais não Metálicos) apresentaram a maioria de suas empresas classificadas na mesma tipologia.

O setor que apresentou o maior nível de convergência entre a tipologia média do setor e a tipologia média de suas empresas foi o de Comércio, onde se constatou um valor de 73,68% nesta comparação (14 empresas de um total de 19). Os setores nos quais essa convergência ultrapassou 50% foram: Comércio, Construção, Eletroeletrônicos, Papel & Celulose, Siderurgia & Metalurgia, e Telecomunicações (35,29% da amostra).

Outro apontamento importante está na grande divergência entre a tipologia dos setores Transporte & Serviços e Veículos & Peças. O setor Transportes & Serviços apresenta

Tabela 2
Relação entre a tipologia predominante nas empresas e a média do setor

SETOR	T.M.S.	T.P.S.	
Agropecuária & Pesca	6	4	66,67%
Alimentos & Bebidas	4	4	50,00%
Comércio	2	2	73,68%
Construção	4	4	54,55%
Eletroeletrônicos	2	2	57,14%
Energia Elétrica	2	2	35,14%
Minerais não Metálicos	4	2, 4 e 6	33,33%*
Mineração	3	2 e 3	42,86%*
Máquinas Industriais	6	2 e 4	40%*
Papel & Celulose	2	2	60,00%
Petróleo & Gás	2	1, 2 e 5	28,57%*
Química	4	2	40,00%
Siderurgia & Metalurgia	2	2	57,14%
Telecomunicações	1	1	57,14%
Têxtil	5	4	38,46%
Transporte & Serviços	1	5	30,77%
Veículos & Peças	6	2	43,75%

Fonte: Elaborado pelos autores

T.M.S.: Tipologia média do setor; T.P.S.: Tipologia predominante nas empresas do setor

*Percentual idêntico para as tipologias predominantes encontradas

tipologia 1, enquanto a tipologia 5 foi a mais frequente entre suas empresas, equivalente a 30,77%. Da mesma forma, o setor Veículos & Peças, classificado na tipologia 6, apresenta a tipologia 2 como a mais frequente (43,75%).

A Tabela 3 demonstra os valores calculados tanto para o setor de Transporte & Serviços, quanto para suas empresas. Percebe-se que, apesar da tipologia 5 ter sido a mais frequente entre as empresas, as tipologias 1 e 2 apresentaram grande participação pois, somadas, resultam em um total de 46,16% (23,08% cada) do total das ocorrências no setor. Observando as variáveis das empresas, pode-se notar que apesar das empresas CCR SA e Doc Imbituba contribuírem de forma substancial com valores negativos do CDG, empresas como JSL, Tegma e Wilson Sons ajudaram a reverter essa situação, o que resultou em um CDG positivo para o setor.

Com relação à Tesouraria (T), a empresa Gol contribui significativamente para que a variável se mantivesse positiva (vale destacar também a participação das empresas All Amer Lat, Arteris e Wilson Sons). Quando se analisa a variável NCG, destaca-se a contribuição negativa da empresa Doc Imbituba que aliada ao valor apresentado pela empresa Gol excedem os valores positivos apresentados, principalmente, por JSL e Tegma, culminando em um valor negativo para a variável em relação ao setor (ver Tabela 4, p. 24).

Assim como a tabela anterior, a Tabela 4 busca facilitar a análise dos motivos da discrepância encontrada entre a tipologia média do setor (neste caso Veículos & Peças) e a de suas empresas. Nesse setor, a divergência é ainda maior pois, apesar do setor se apresentar como tipo 6, apenas 6,25% das empresas apresentaram a mesma tipologia. A tipologia 2 foi a de maior frequência dentre as empresas, com 43,75%. A grande responsável pela discrepância nos dados do setor é a empresa Pro Metalurg, que apresenta valores que extrapolam em grande medida os valores médios das outras empresas. Apesar de apenas 4 das 16 empresas (25%) do setor apresentarem valores negativos de CDG (incluindo a Pro Metalurg), o valor calculado para a empresa é tão significativo que reverte os valores positivos de empresas como Bic Monark, Embraer, Frax-Le, Marcopolo, OSX Brasil, Schulz e Tupy.

A Tesouraria (T) sofre a mesma influência negativa que o CDG, novamente em decorrência do valor apresentado pela empresa Pro Metalurg que, por ser significativamente negativo, excede os valores positivos apurados para empresas como Bic Monark, Embraer, OSX Brasil, dentre outras. Percebe-se que a empresa Pro Metalurg possui dívidas financeiras de curto prazo em grande medida, culminando em um CDG substancialmente negativo. Com relação à NCG, a empresa citada não influencia tão significativamente quanto

Tabela 3
Relação entre as variáveis do setor de Transporte & Serviços e as de suas empresas

SETOR	VARIÁVEIS DO SETOR				EMPRESA	VARIÁVEIS DAS EMPRESAS				FREQUÊNCIAS	
	TIPOLOGIA	CDG	T	NCG		TIPOLOGIAS	CDG	T	NCG	Tipologia	%
Transporte & Serviços	1	0,002	0,011	-0,010	AGconcessoes	6	-0,005	-0,014	0,0092	1	23,08%
					All Amer Lat	1	0,064	0,079	-0,0148	2	23,08%
					Arteris	1	0,027	0,089	-0,0624	3	7,69%
					CCR SA	5	-0,129	-0,087	-0,0420	4	7,69%
					Doc Imbituba	5	-0,299	-0,064	-0,2349	5	30,77%
					Ecorodovias	3	-0,007	0,013	-0,0194	6	7,69%
					Gol	1	0,038	0,133	-0,0955	TIPOLOGIA MAIS FREQUENTE NAS EMPRESAS	5
					JSL	2	0,108	0,004	0,1040		
					Log-In	2	0,059	0,013	0,0466		
					Santos Brp	5	-0,045	-0,040	-0,0053		
					Tegma	4	0,160	-0,032	0,1918		
					Triunfo Part	5	-0,063	-0,032	-0,0310		
					Wilson Sons	2	0,113	0,084	0,0284		

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4
Relação entre as variáveis do setor de Veículos & Peças e as de suas empresas

SETOR	VARIÁVEIS DO SETOR				EMPRESA	VARIÁVEIS DAS EMPRESAS				FREQUÊNCIAS	
	TIPOLOGIA	CDG	T	NCG		TIPOLOGIAS	CDG	T	NCG	Tipologia	%
Veículos & Peças	6	-5,637	-5,702	0,0654	Autometal	2	0,2561	0,1959	0,0602	1	6,25%
					Bic Monark	2	0,8766	0,8504	0,0262	2	43,75%
					Embraer	2	0,2753	0,2032	0,0721	3	0,00%
					Fras-Le	2	0,2945	0,1198	0,1747	4	25,00%
					Iochp-Maxion	4	0,062	-0,081	0,1431	5	18,75%
					Marcopolo	2	0,2859	0,0647	0,2212	6	6,25%
					Metal Leve	4	0,1538	-0,008	0,1623	TIPOLOGIA MAIS FREQUENTE NAS EMPRESAS	
					OSX Brasil	1	0,2793	0,2954	-0,0161		
					Plascar Part	6	-0,065	-0,232	0,1668	2	
					Pro Metalurg	5	-92,91	-92,5	-0,4116		
					Randon Part	2	0,3517	0,1531	0,1986		
					Recrusul	5	-0,274	-0,091	-0,1833		
					Riosulense	5	-0,255	-0,244	-0,0113		
					Schulz	4	0,2272	-0,068	0,2951		
					Tupy	2	0,2442	0,1613	0,0829		
					Wetzel S/A	4	0,0104	-0,055	0,0656		

Fonte: Elaborado pelos autores

o fez nas outras variáveis e, portanto, seu valor aliado às outras empresas que apresentaram a NCG negativa, não foi suficiente para reverter os valores positivos apurados em outras empresas (como Frás-Le, Marco Polo, Randon Part e Schulz).

Como demonstrado anteriormente, apenas 6 dos 17 setores (35,29%) apresentaram convergência acima de 50% entre suas tipologias médias e a de suas empresas. Os exemplos dos setores Transporte & Serviços e Veículos & Peças mostraram a grande heterogeneidade existente entre as empresas desses setores. Essa heterogeneidade é percebida também em outros setores nos quais a convergência se apresenta a um nível de 50% ou menor.

Conclusões

O estudo teve por objetivo classificar e analisar a estrutura financeira das empresas brasileiras e dos setores de atividade, com base na tipologia do modelo Fleuriet.

Em relação aos setores, os resultados indicaram significativa participação do tipo 2 (35,29%), seguido dos tipos 4 (23,53%), 6 (17,65%), 1 (11,76%), 3 e 5 (5,88% cada). Apenas os setores de Telecomunicações e Transporte & Serviços apresentaram a estrutura financeira excelente. A pior estrutura financeira foi encontrada nos

setores Agropecuária & Pesca, Máquinas Industriais, e Veículos & Peças.

Em apenas 2 setores da amostra a análise comparativa da tipologia média das empresas em relação à média do setor é consistente (60% ou acima): Comércio e Papel & Celulose. Em 11 setores (64,71%), porém, a convergência se apresentou a um nível de 50% ou menor.

Apenas os setores de Telecomunicações e Transporte & Serviços apresentaram a estrutura financeira excelente. A pior estrutura financeira foi encontrada nos setores Agropecuária & Pesca, Máquinas Industriais, e Veículos & Peças.

As maiores discrepâncias foram encontradas nos setores Transporte & Serviços e Veículos & Peças. No setor Transporte & Serviços, com tipologia média **excelente**, a tipologia mais frequente (30,77%) é a tipo 5. No setor Veículos e Peças, 43,75% das empresas se enquadram no tipo 2, enquanto o setor se enquadra no tipo 6. Nos dois setores constatou-se grande divergência nos valores calculados entre as empresas, provocando a significativa diferença entre os resultados destas com o respectivo setor.

O resultado do estudo sinaliza que a classificação das empresas de acordo com a estrutura financeira (tipologia Fleuriet) *a priori*, parece ser mais consistente e coerente na avaliação de desempenho das empresas do que a baseada na atividade econômica. Assim, a análise pautada na estrutura financeira das empresas prevalece sobre a do setor de atividade.

A causa da convergência e da divergência da classificação pela tipologia Fleuriet entre as empresas e o setor de atividade a que pertencem desperta para a continuidade desta pesquisa. ■

Nota

1. A base Economática fornece as demonstrações contábeis, índices econômico-financeiros e de mercado de todas as empresas brasileiras listadas na BM & FBOVESPA.

Referências bibliográficas

- ASSAF NETO, A. e SILVA, C. A. T. (2007), **Administração do Capital de Giro**. 3.ª ed., Atlas, São Paulo.
- BM & FBOVESPA (2012), «Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros». <http://www.bmfbovespa.com.br>.
- BRAGA, R. (1991), «Análise avançada do capital de giro». <http://www.scielo.br/pdf/cest/n3/n3a03.pdf>.
- BRAGA, R.; NOSSA, V. e MARQUES, J. A. V. C. (2004), «Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas». *Revista Contabilidade e Finanças*, Edição Especial, pp. 51-64.
- BRASIL, H. V. e BRASIL, H. G. (1999), **Gestão Financeira das Empresas: Um Modelo Dinâmico**. 4.ª ed., Qualitymark, Rio de Janeiro.
- BRASIL, H. V. e FLEURIET, M. (1979), **Planejamento das Pequenas e Médias Empresas: Um Modelo Integrado**. 2.ª ed., Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.
- CHAVES, R. S. P. (2002), «Análise da Influência da Sazonalidade das Vendas na Estrutura Patrimonial de empresas». Dissertação de Mestrado, FACC/UFRJ, Rio de Janeiro.
- COLLI, J. A. e FONTANA, M. (1996), **Contabilidade Bancária**. 5.ª ed., Atlas, São Paulo.
- ECONOMÁTICA® SOFTWARE PARA INVESTIMENTOS LTDA (2012), <http://www.economatica.com/>.
- FLEURIET, M.; KEHDY, R. e BLANC, G. (1978), **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras**. Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.
- GRESSLER, L. A. (2004), **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2.ª ed., Edições Loyola, São Paulo.
- GIL, A. C. (2002), **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ª ed., Atlas, São Paulo.
- GIMENES, R. M. T. e GIMENES, F. M. P. (2008), «Aplicabilidade da análise dinâmica do capital de giro como instrumento de avaliação da gestão financeira em cooperativas agropecuárias». *Revista Econômica Contemporânea*, v. 12, pp. 129-150.
- MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R.; CALLADO, A. L. C. e ARAÚJO JR., J. B. (2005) «Análise dinâmica e o financiamento das necessidades de capital de giro das pequenas e médias empresas». <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/147.pdf>.
- MARQUES, J. A. V. C. e BRAGA, R. (1995), «A análise dinâmica do capital de giro: O modelo Fleuriet». *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, pp. 49-63.
- OLIVEIRA, A. C. M. e BRAGA, R. (2004), «Influência do Modelo Fleuriet na Geração de Valor Econômico Agregado das Empresas do Setor Varejista e de Transportes». I Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo.
- NASCIMENTO, C.; ESPEJO, M. M. S. B.; VOESE, S. B. e PFITSCHER, E. D. (2012), «Tipologia de Fleuriet e a crise financeira de 2008». *Revista Universo Contábil*, v. 8, pp. 40-49.
- THEISS JR, F. C. e WILHELM, P. P. H. (2000), «Análise do Capital de Giro: Modelo Dinâmico Versus Modelo Tradicional». ENANPAD, 24, Florianópolis.



Comportamento de consumidores brasileiros e portugueses em plataformas de «crowdfunding»

por Bartos Bernardes e Rafael Lucian

RESUMO: Este estudo buscou compreender o comportamento de lealdade de consumidores brasileiros e portugueses em relação ao fenômeno do «crowdfunding». Para Cocate e Pernisa Júnior (2011), o termo «crowdfunding» é usado para designar «sites» de financiamento coletivo destinados à concretização de projetos, podendo ser culturais ou pessoais. A abordagem metodológica adotada foi a pesquisa descritiva apoiada no levantamento de dados coletados junto aos apoiantes brasileiros e portugueses nas principais plataformas de «crowdfunding» desses países, a Catarse e a PPL, respectivamente. O método de análise foi descritivo, com estatística descritiva para obtenção das frequências e teste «U» de Mann-Whitney para análise das variáveis. Concluiu-se que alguns antecedentes tiveram contribuições específicas na influência desse comportamento, sendo a cocriação de valor, recompensa e sentimento de pertença as principais.

Palavras-chave: Crowdfunding, Lealdade, Cocriação de Valor, Recompensa, Sentimento de Pertença

TITLE: Brazilian and Portuguese consumers' behavior on crowdfunding platforms

ABSTRACT: This study aimed to understand the loyalty behavior of Brazilian and Portuguese consumers in crowdfunding phenomenon. For Cocate and Pernisa Junior (2011), the term crowdfunding is used to designate collective financing sites for the implementation of projects, cultural or personal. The adopted methodological approach was a descriptive research supported with survey data collected from the Brazilian and Portuguese supporters in major crowdfunding platforms of these countries, Catarse and PPL, respectively. The analysis method was descriptive, using descriptive statistics to provide frequencies and Mann-Whitney test for analysis of variables. It was concluded that some records had specific contributions in influencing this behavior, being the co-creation of value, reward, and sense of belonging the most important.

Key words: Crowdfunding, Loyalty, Co-Creating Value, Reward, Sense of Belonging

TÍTULO: Comportamiento de los consumidores brasileños y portugueses en las plataformas de crowdfunding

RESUMEN: Este estudio ha tenido como objetivo comprender el comportamiento de la lealtad de los consumidores brasileños y portugueses hacia el fenómeno del crowdfunding. Para Cocate y Pernisa Júnior (2011), el término crowdfunding se utiliza para designar los sites de financiación colectiva para la ejecución de proyectos, que pueden ser tanto culturales como personales. El enfoque metodológico adoptado fue la investigación descriptiva apoyada en datos recogidos de los aficionados brasileños y portugueses en las principales plataformas de crowdfunding de dichos países, Catarse y PPL, respectivamente. El método de análisis fue descriptivo, con estadísticas

descriptivas para proporcionar frequências y prueba U de Mann-Whitney en el análisis de las variables. Se concluyó que algunos antecedentes tuvieron contribuciones específicas para influir en este comportamiento, siendo la co-creação de valor, a recompensa y el sentido de pertenencia, las principales.

Palabras clave: Crowdfunding, Lealdad, Co-Creación de Valor, Recompensa, Sentimiento de Pertenencia

Diante dos novos formatos de consumo apresentados pelas mídias digitais na web, eis que surge o *crowdfunding*, um modelo de financiamento coletivo de projetos onde, através de plataformas especializadas, seus autores buscam mobilizar pessoas interessadas em contribuir financeiramente com os mesmos, de modo a concretizá-los.

Nesta pesquisa será abordado o poder exercido coletivamente pelas pessoas, o comportamento do apoiante, geralmente pessoas comuns, averiguando como os antecedentes de lealdade são percebidos nesse contexto em que os colaboradores acabam sendo cocriadores de valor para uma série de produtos, quase sempre, inovadores. Para Giuliani (2003), a lealdade pressupõe um horizonte de tempo maior de consumo, uma relação mais aprofundada entre a empresa e o consumidor.

Salvo raríssimas exceções, a maioria das pessoas e até mesmo das empresas, de um modo ou de outro, ainda dependem de financiamento para pôr em prática os seus

projetos. No entanto, para a obtenção desse financiamento, urge a necessidade de um tipo de conquista, um convencimento de que o projeto a ser custeado é interessante e resultará num produto com grandes hipóteses de sucesso para o público ao qual se destina. Desse modo, quer sejam instituições financeiras, quer seja o governo, ou até pessoas comuns, todos têm de aprovar o que está sendo proposto, para que o investimento seja efetivamente realizado.

Para Belleflamme *et al.* (2013), é notório que as novas empresas enfrentam dificuldades em atrair financiamento durante a sua fase inicial, motivo pelo qual muitos empreendimentos surgem sem financiamento, sobretudo por conta de tentativas infrutíferas para convencer esses investidores.

Nesse contexto restritivo, é que surge uma alternativa proporcionada pelas ferramentas dispostas na web como o *crowdfunding* que é um modelo de financiamento coletivo de projetos, mediante a utilização dos serviços proporcionados pelas redes sociais, em que as pessoas comuns ou até

Bartos Batista Bernardes

bartos.bernardes@ifpi.edu.br

Mestre em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem/De Vry, Recife. Professor Efetivo, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Pedro II, 64255-000 Pedro II-PI, Brasil.

Master in Business Management, Faculdade Boa Viagem/De Vry. Recife. Professor, Federal Institute of Education, Science and Technology of Piauí, Campus Pedro II, 64255-000 Pedro II-PI, Brazil.

Máster en Gestión de Empresas de la FBV/DeVry (2014) – Recife y Profesor del Instituto Federal de Educación, Ciencia e Tecnología do Piauí – Campus Pedro II, 64255-000 Pedro II-PI, Brasil.

Rafael Lucian

rlucian@fbv.edu.br

Doutorado em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-graduação em Administração. Professor Titular, Faculdade Boa Viagem, Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Campus Imbiribeira, Rua Jean Émile Favre, 422, Imbiribeira, 51200-060 – Recife-PE, Brasil.

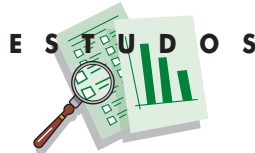
PhD in Organizational Management, Federal University of Pernambuco, Master Program in Business. Full Professor, Faculdade Boa Viagem, Professional Master in Management, Campus Imbiribeira, Rua Jean Émile Favre, 422, Imbiribeira, 51200-060 – Recife-PE, Brazil.

Doctorado en Gestión de la Organización por la Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-graduação em Administração. Profesor de la Faculdade Boa Viagem, Maestría profesional en Dirección de Empresas, Campus Imbiribeira, Rua Jean Émile Favre, 422, Imbiribeira, 51200-060 – Recife-PE, Brasil.

Recebido em dezembro de 2014 e aceite em março de 2015.

Received in December 2014 and accepted in March 2015.

Recibido en diciembre de 2014 y aceptado en marzo de 2015.



mesmo empresas podem investir recursos financeiros, tendo em vista a concretização de projetos inovadores em que eles acreditam.

No Brasil, já existem aproximadamente 70 sites de *crowdfunding* desde sua criação em 2006 (Tamanha, 2012). Mas não há dúvidas, a maior plataforma de *crowdfunding* do Brasil é mesmo a Catarse (Garcia, 2014), também considerada o principal site do ramo em nosso país (Empreendedores Criativos, 2014). A revista *Galileu*, em sua edição de dezembro de 2013, elegeu a Catarse como um dos 25 sites mais influentes de toda a Internet no Brasil.

A Catarse e a PPL foram as bases incubadoras para inúmeros empreendimentos de sucesso, ligados às mais diversas áreas, principalmente culturais. Artes plásticas, comunidades, esportes, gastronomia, meio ambiente, dança, educação, carnaval, arquitetura e urbanismo, ciência e tecnologia, são exemplos de categorias fincadas nesses ecossistemas virtuais.

Embora em Portugal o *crowdfunding* ainda não esteja tão forte quanto no Brasil, visto que as plataformas só surgiram no ano de 2011, duas delas conseguiram se estabelecer com êxito desde então. Segundo Correia (2012, p. 11), em Portugal, «somente em 2011 surgiram as duas primeiras plataformas, orientadas para um público maioritariamente português: MassivMov e PPL». Em Portugal, a PPL e a Massivmov são as duas plataformas generalistas mais conhecidas, das poucas que existem, destacando-se depois a Olmo e o BES *Crowdfunding*, destacando-se a PPL como a maior plataforma portuguesa de consumo colaborativo (Lusa, 2014).

A Catarse e a PPL foram as bases incubadoras para inúmeros empreendimentos de sucesso, ligados às mais diversas áreas, principalmente culturais. Artes plásticas, comunidades, esportes, gastronomia, meio ambiente, dança, educação, carnaval, arquitetura e urbanismo, ciência e tecnologia, são exemplos de categorias fincadas nesses ecossistemas virtuais, que têm por missão unir realizadores e apoiantes no azo de consolidar inúmeros projetos que se

façam ao menos perceber como interessantes e produtivos de alguma maneira. Logo, segundo Quero e Ventura (2014), o número de iniciativas de *crowdfunding* no setor cultural é significativamente superior às outras atividades econômicas.

Nesta perspectiva, o presente estudo tem o objetivo de compreender os antecedentes responsáveis pela resposta de lealdade do consumidor, a partir da experiência junto às plataformas de *crowdfunding*.

Criando Oportunidades

O *crowdfunding* representa uma grande oportunidade, pois é um meio de conquista pautada no talento, na criatividade, na persuasão, sem a necessidade de se submeter a verdadeira batalha encabeçada pelos grandes empresários industriais. O mercado do Século XXI consegue denotar como os produtos de menos sucesso no espaço midiático também apresentam reais significados de consumo frente ao conjunto total (Anderson, 2006).

Dessa forma, o consumidor pode se tornar parte do processo de produção de projetos sem a necessidade da intermediação burocrática (Valiati, 2013). É o consumidor se envolvendo no processo de criação de um produto, antes mesmo que este esteja pronto e que chegue às «prateleiras». Esse produto criativo pode ser representado tanto por um bem como por um serviço, gerando todo ele um dado valor econômico. O que determina um produto como criativo é o fato de ter sido concebido mediante um processo criativo que resultou num valor econômico (Howkins, 2007).

O consumo colaborativo tem ganhado muito espaço nos últimos 5 anos, adquirindo essa notoriedade justamente por apresentar um formato bastante atraente para o colaborador que se envolve no processo, de modo que ele efetivamente produza resultados. Concordando com Botsman e Rogers (2011), o consumo colaborativo é uma forma atraente e sustentável de realizar desejos e suprir necessidades, representando um ônus muito baixo para o interessado.

O *crowdfunding* é, na verdade, uma vertente de outra forma de criação participativa através das redes de relacionamento disponíveis na Internet, chamada de *crowdsourcing*. A atuação como mera ferramenta estratégica para

concretização de um projeto teve seu início justamente no *crowdsourcing*, que tem por base o envolvimento de apoiantes para projetos diversos, mediante a utilização das mídias sociais existentes na web, estimulando a criação participativa, sem, no entanto, necessitar de apoio financeiro para a consolidação destes. Cocate e Pernisa Júnior (2011) mostram que *crowdfunding* originou-se dos processos de *crowdsourcing*, fenômeno onde a participação do consumidor se dá como produtor de conteúdo ou de iniciativas antes oriundas somente de empresas midiáticas.

Trata-se, então, de um instrumento de cocriação a partir da participação online de pessoas ou até mesmo instituições que se identifiquem com determinados projetos criativos. Não obstante, o *crowdfunding* envolve engajamento colaborativo, ou seja, financeiro, a partir de redes de pessoas e/ou instituições que investem em projetos criativos (Maurer et al., 2012).

A relevância demonstrada pelo financiamento por um conjunto de pessoas que se demonstram atraídas por determinado projeto, a ponto de ajudá-lo a concretizar-se, torna o «crowdfunding» bem mais interessante do que o «crowdsourcing», movimento do qual ele deriva.

A relevância demonstrada pelo financiamento por um conjunto de pessoas que se demonstram atraídas por determinado projeto, a ponto de ajudá-lo a concretizar-se, torna o *crowdfunding* bem mais interessante do que o *crowdsourcing*, movimento do qual ele deriva.

O grande mérito do financiamento revela-se na posição de que praticamente a totalidade dos projetos que se apresentam como interessantes, necessitam de recursos financeiros para serem postos em prática, e mesmo os que inicialmente não revelem essa característica de despertar interesse, poderão perfeitamente, no decorrer do processo, se configurar como um negócio lucrativo em cima daquela ideia que foi construída. Além disso, esse tipo de financiamento através das plataformas de consumo colaborativo contribui com a questão ambiental, uma vez que tais sistemas aumentam a eficiência do uso dos produtos, tornando-os melhores e reduzindo o desperdício, além de criativa-

mente estimular a absorção dos excedentes criados durante a produção e o consumo (Botsman e Rogers, 2011).

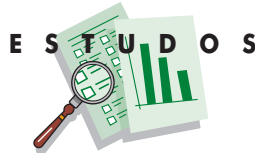
O fato dessa colaboração envolver aspectos financeiros e possivelmente ligados ao contexto ambiental faz com que essas ferramentas se apresentem ainda mais atraentes, despertando cada vez mais o interesse de indivíduos em delas participarem, e para que retornem e apoiem outros projetos é necessário que se tornem apoiantes leais.

Lealdade e Financiamento Coletivo

A lealdade é muito importante para os negócios de uma organização, em vários aspectos. Mattila (2001) mostra que as empresas que conquistam a lealdade de seus consumidores tendem a ter uma melhora substancial na sua rentabilidade, pois esses consumidores leais serão menos sensíveis a aumento de preços do que os clientes eventuais. Santos e Rossi (2002) definem a lealdade do consumidor como sendo uma intenção comportamental de manter uma relação prolongada com um determinado fornecedor. Oliver (1997) afirma que a lealdade está ligada a uma disposição de recompra de determinado produto ou serviço, mesmo diante de influências situacionais ou ações de marketing que possam conduzir à mudança do comportamento de compra.

Para se conquistar a lealdade, é natural que haja um sentimento de satisfação antecedente a ela, porém não é o bastante. Mattila (2001) mostra que a satisfação não é a única precursora da lealdade, uma vez que outros fatores também são capazes de influenciar esse processo. Oliver (1999) considera a lealdade como um fator central na formação de relacionamentos, ocupando um lugar que antes pertencia à satisfação.

Para o contexto de plataformas de financiamento coletivo na web, entende-se que a lealdade do consumidor virtual é atestada de forma muito parecida com a do consumidor tangente. Torna-se mais fácil monitorar a quantidade de revisitas de um mesmo cliente a uma loja quando esta é virtual, do que quando se trata de um espaço físico. Além do mais, o ambiente virtual proporciona uma capacidade muito maior de revisitas, considerando que o cliente não precisará se deslocar do conforto do seu lar para chegar a consultar produtos ou efetuar suas compras. No ambiente virtual, algumas definições de lealdade do consumidor apontam



para a probabilidade de visitas repetidas por um mesmo indivíduo (Armstrong e Hagel, 1996). Quanto mais visitas fizer, mais surgem oportunidades, possibilitando a realização de novas compras no mesmo ambiente virtual. Essa intenção de fazer novas compras no futuro, assim como no ambiente físico, dependerá de fatores idênticos, ou seja, de satisfação durante todo o processo, como a escolha do produto, as formas de pagamento e de entrega, e a relação mantida no pós-compra.

A lealdade é tratada no contexto do e-commerce de maneira bastante singular, e no contexto do *crowdfunding* ainda não há estudos que investiguem tal fenômeno. Por isso, levantou-se teoricamente para esta investigação os principais antecedentes da lealdade para que sejam testados empiricamente: confiança, codesenvolvimento, cocriação, recompensa, benefícios não monetários, e sentimento de pertença.

A confiança

Um dos aspectos mais importantes nos relacionamentos apresentados nas plataformas de *crowdfunding* é a confiança que se deve ter tanto no projeto quanto em seu(s) autor(es). Rousseau *et al.* (1998) acreditam que a confiança é um estado psicológico que envolve a intenção para aceitar vulnerabilidade, tendo em vista expectativas positivas que são criadas sobre as intenções e o comportamento do outro. A confiança representa um importante critério, facilitador das práticas colaborativas, somada à força da ação coletiva (Botsman e Rogers, 2011), constituindo um pilar essencial para esse tipo de negócio.

Geralmente os primeiros a se comprometerem com os projetos são os familiares e amigos mais próximos. Eles costumam ser os primeiros a investir e a dar início ao processo de difusão do projeto tanto no tradicional boca em boca, como pelas inúmeras mídias sociais dispostas na Internet. Além disso, um amigo, ainda que virtual, pode acabar influenciando outro a investir no projeto. Segundo Cocate e Pernisa Júnior (2012, p. 8), «à medida que um projeto recebe o apoio de uma pessoa, outras também se sentem mais incentivadas a integrá-lo. A confiança se instala neste momento, em que um usuário vê que há um certo número de participantes que acredita naquele projeto». Daí o apoio

da família e dos amigos mais íntimos ser tão importante aquando do lançamento do projeto.

Essa relação de confiança tem um impacto muito positivo para o marketing, pois a base alicerçada por familiares e amigos íntimos servirá para estimular uma gama de desconhecidos a acreditarem e investirem com mais segurança naquele determinado projeto. Sempre que for atribuída confiança nas relações sociais, organizacionais e institucionais, ela tenderá a influenciar significativamente o consumo colaborativo (Botsman e Rogers, 2011). Além do engajamento natural que ocorre por parte dos amigos do grupo que busca financiamento, é bastante considerável a participação de fãs, nos casos de projetos apresentados por algumas bandas com carreira já iniciada, mas conhecidas apenas em sua região de atuação, cidade e região metropolitana. Jenkins (2009) ratifica o poder que a participação de fãs possui na maneira de produzir mudanças inclusive no mercado.

O apoiante cocriador

A cocriação como fator inovador e agregador de valor tem uma grande capacidade de promover essa satisfação. Nessa nova estratégia, as empresas não apenas interagem com os clientes para oferecer serviços personalizados, mas também desenvolvem e reforçam as capacidades operacionais (Wind; Rangaswamy, 2001). Se o cliente participa da criação do produto que deseja adquirir, as hipóteses de que esse produto gere satisfação são superlativas. A cocriação com os clientes torna-se uma nova fonte de competência das estratégias empresariais (Prahalad; Ramaswamy, 2004). É por isso que aos poucos se nota que as empresas passam a dar uma atenção especial a essa questão, sobretudo em relação aos produtos de maior valor econômico.

A capacidade de *customização* é uma das grandes preocupações do processo de cocriação (Zhang e Chen, 2006). Os serviços tornaram-se uma das mais importantes capacidades competitivas, sobretudo quando da possibilidade de se oferecer de modo personalizado. *Customizar* um produto ao ponto de dificultar a vida do concorrente poderá ser uma constante nas empresas que quiserem investir em inovação e gerar satisfação. A busca é por agregar os clientes, pois esses são os que mais interessam às organiza-

ções. Na medida em que se aplica a cocriação, estreitam-se os laços, facilitando não apenas a troca de informações, mas também reduzindo as incertezas e possibilitando uma melhor assistência no pós-compra ao produto adquirido. A cocriação também desperta no cliente um sentimento de pertença, e ele passa a enxergar-se não apenas naquele produto com o qual ele colaborou, mas também naquela empresa que lhe deu essa oportunidade de participação.

O apoiante codesenvolvedor

A tecnologia abre uma gama de possibilidades para interação entre as empresas e os clientes, ou apoiantes neste caso. Estes, mais bem informados, tornaram-se mais exigentes. Desta forma, as ferramentas disponíveis na web consolidaram a participação dos clientes como assessores técnicos e codesenvolvedores dos produtos que são oferecidos pelas empresas. De acordo com Coviello e Joseph (2012), é mais provável o sucesso, quando as empresas de tecnologia desenvolvem testes com clientes, onde estes participam como assessores técnicos ou codesenvolvedores dos produtos. Kleinsmann (2008) aborda o codesenvolvimento como um processo onde indivíduos de várias áreas compartilham conhecimento e informações sobre um determinado projeto, com o objetivo de obter um entendimento em todos os aspectos que o compõe.

O consumidor, que já era importante no processo produtivo, sobe de patente e passa a ser tratado com reverência no contexto empresarial que aposta na coprodução de valor.

A geração de novas ideias, a partir do relacionamento com os clientes na Internet, tem contribuído positivamente para a criação de novos produtos. Segundo Coviello e Joseph (2012), os clientes são considerados fundamentais no processo de desenvolvimento de novos produtos. Cada cliente ao interagir no desenvolvimento de um produto e opinar sobre ele, dando sugestões, conseguirá o melhoramento do mesmo, o que será tão bom para a empresa quanto para o consumidor, que passará a ter maior visibili-

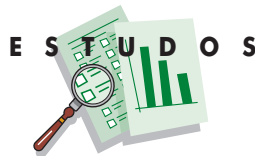
dade justamente por ser ele o maior interessado e protagonista da relação de compra.

O consumidor que antes representava um fator externo e alheio à dinâmica interna das empresas, passa agora a figurar como um agente ativo, inserido no processo de marketing, fundamental para as ações estratégicas de valorização dos produtos. O consumidor agora é batizado como um parceiro de grande credibilidade na empresa, interagindo e participando do processo de coprodução de valor. Essa interação se pauta no oferecimento das suas habilidades, competências e principalmente de suas experiências de consumo, representando um agente ativo e endógeno no processo de marketing (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Assim, o consumidor, que já era importante no processo produtivo, sobe de patente e passa a ser tratado com reverência no contexto empresarial que aposta na coprodução de valor, e que já entendeu que a gama de opções advinda dessa acolhida só tem a somar e a trazer resultados inteligentes à administração organizacional que dela se utiliza.

O sentimento de pertença

O papel dos doadores e colaboradores de um projeto de *crowdfunding* é demonstrado a partir de sua efetiva participação, inclusive como parte diretamente envolvida no Projeto. Há indiscutivelmente um sentimento de pertença e de envolvimento com o projeto em que se está investindo, seja por identificação ou pela simples faculdade de se investir ou não. Segundo Koury (2001), o termo pertença advém do mergulho no universo relacional do grupo, permitindo ao sujeito individual sentir-se pessoa que acredita e é acreditada. No caso do *crowdfunding*, o colaborador acredita no projeto ao investir nele, e é acreditado na medida em que o mesmo projeto o envolve como um importante componente para que possa ser realizado.

No consumo colaborativo, o investimento que se dá naturalmente, por livre e espontânea vontade, sem pressão, sem imposição, mas simplesmente por desejar fazer parte daquele contexto, daquela realidade. Como o financiamento dos projetos através do *crowdfunding* vem somente de pessoas que se interessam pela consolidação dos mesmos,



ainda que não sejam fãs, verifica-se como o panorama de mercado está mudando, seguindo a linha de baixo para cima, ou seja, dos consumidores para as empresas, (Cocate e Pernisa Júnior, 2011).

Nesse contexto de cultura participativa, o consumidor tem a oportunidade de financiar e se tornar parte do processo de consolidação de determinado projeto, financiando-o conforme as suas limitações e na proporção em que ele acredite no sucesso do mesmo.

Benefícios não monetários

Da mesma forma que uma experiência negativa deixa as pessoas reticentes a enveredar pelo mesmo caminho novamente, uma resposta positiva a algo vivenciado pode conduzir à sua repetição. Quando se adquire um produto, se fica satisfeito com o mesmo, e ainda por cima se recebe uma recompensa extra por tê-lo adquirido, como ocorre com os programas de fidelidade, é natural que esse fato o conduza a realizar novas transações com a empresa proponente desses programas.

Logo, concordando com Chandon *et al.* (2000), os benefícios monetários podem ser entendidos como benefícios de economia, qualidade superior e conveniência; enquanto os não monetários estão associados a *status* e entretenimento. A questão do benefício não monetário ou psicológico atesta o quanto a diversão de se conquistar uma premiação está associada aos programas de fidelidade e o quanto isso pode ser benéfico para a empresa. Esse benefício denominado de não monetário chega a possuir um valor até maior do que os possíveis lucros advindos durante as transações de compra e acúmulo de vantagens.

Recompensa

Qualquer tipo de programa que adote um sistema de recompensas para estimular a participação daquele consumidor ou apoiante, que se identifique com o produto que está sendo ofertado, tende a ser de grande valia, pois essa relação tenderá a contribuir para a satisfação desse consumidor que, por sua vez, passará a se envolver mais profundamente com a empresa. A probabilidade de se conseguir uma recompensa é uma função de compra cumulativa, a partir da combinação de elementos do desenho do

programa, como: os limites, inclusive de tempo, e as vantagens oferecidas. As preferências do cliente determinam os benefícios esperados por ele para participar em um programa de fidelidade (Lewis, 2004).

Belleflamme *et al.* (2010) relacionam diferentes possibilidades de retorno oferecidas em troca da contribuição financeira: dinheiro, título, ações, participação nos lucros. Em geral, o retorno é estabelecido proporcionalmente ao valor da contribuição, ou seja, ganha mais quem investe mais, numa estratégia para estimular novos investimentos.

Aqui se percebe o quanto o gosto do cliente e o que ele espera do programa é importante na construção dessa relação de fidelidade. Quando ele acredita no produto, considera a recompensa relevante e se envolve nesse processo, está criando laços positivos com a empresa. É o que acontece nos programas de *crowdfunding*, pois a recompensa que muitos dos *sites* oferecem para quem acredita em seus projetos, também serve de estímulo à participação daqueles que com eles se identificam.

Método de Pesquisa

Este trabalho foi conduzido por uma pesquisa descritiva sob o método de levantamento de dados, visando conhecer a relação do uso das plataformas de *crowdfunding*, na conquista da lealdade em contexto de produtos culturais brasileiros e portugueses.

O tamanho da amostra desta pesquisa foi composto por 200 apoiantes de projetos de *crowdfunding* voltados para o financiamento de produtos culturais, dos quais, mantendo a proporção dos extratos, 90% são brasileiros e 10% são portugueses. Esses apoiantes foram encontrados nas maiores plataformas de *crowdfunding* do Brasil e de Portugal, respectivamente a Catarse e a PPL, e abordados por e-mail, e por links em *Newsletters* dispostas na Internet, convidando-os a responderem o questionário. A abordagem, então, utilizada nesta fase foi a não probabilística.

Para a mensuração da lealdade, foram adotadas as escalas de Oliver (1999), mediante a aplicação das escalas do tipo Likert. A coleta de dados ocorreu de julho a outubro de 2014. No Brasil, teve-se um contato com os gestores/realizadores de 15 projetos exitosos, financiados através

dessas plataformas, que juntos contaram com 8067 apoiantes de projetos culturais nos mais diversos ramos: música, literatura, vídeo, dança, jogos, viagens e espaço cultural. Junto a esses gestores, tentou-se o acesso aos colaboradores de seus projetos, a fim de que esses apoiantes fossem convidados a responder a um questionário *online*, como parte da pesquisa.

Em Portugal, a coleta de dados na PPL se deu com apoio de um dos idealizadores dessa plataforma que divulgou o *link* do questionário na *newsletter* da plataforma. Sendo assim, cerca de 10 000 apoiantes portugueses foram convidados a responder ao questionário, sendo o mesmo utilizado no Brasil, com pequenas adaptações necessárias à realidade portuguesa.

A homogeneidade da amostra se deu pela não pretensão de se realizar um estudo comparativo, mas somente analisar um fenômeno cuja literatura é universal, a partir dos dados captados dentre os respondentes brasileiros e portugueses.

Inicialmente, para o tratamento dos dados será utilizada a confiabilidade da escala através da Teoria de Resposta ao Item – TRI, utilizando-se o *software* IRTPRO. Lucian e Dornelas (2014, p. 100) conceituam a TRI como «um conjunto de modelos matemáticos que procura representar a probabilidade de um indivíduo dar uma resposta para cada item, como função dos parâmetros do item e da habilidade dos respondentes».

Segundo Lucian e Dornelas (2014), os itens que apresentarem para o valor «a» respostas fora do intervalo compreendido entre 0,85 e 1,70 são tidos como plenamente confiáveis.

Para os testes de relação, utilizou-se o coeficiente *U* de Mann-Whitney, que se configura como uma importante técnica para comparar a diferença de posições de duas observações independentes. O teste de *U* Mann-Whitney é indicado para situações onde haja desejo de comparação de dois grupos amostrais não pareados para se verificar se pertencem ou não à mesma população (Malhotra, 2006). Nesta pesquisa, os grupos amostrais são formados pelos consumidores leais e não leais e investiga-se se pode-se atribuir tal diferença de comportamento ao fenômeno do *crowdfunding* supostamente experimentado por ambos os grupos.

Análise dos Dados

Inicialmente verificou-se que a escala apresentou os índices adequados de confiabilidade através do cálculo da TRI, como apresentado na Tabela 1.

Procedeu-se, então, com a aplicação do teste *U* de Mann-Whitney nas amostras tendo sido possível identificar quais os antecedentes capazes de influenciar na lealdade dos consumidores de plataformas de *crowdfunding* em contextos de produtos culturais, conforme se pode observar na Tabela 2 (ver p. 34).

O teste *U* de Mann-Whitney foi fundamental para atender aos objetivos desta pesquisa, que consistem em analisar a influência dos antecedentes constantes da Tabela 1 no contexto da lealdade dos consumidores de produtos oriundos do financiamento coletivo. De posse dos resultados estatísticos, é possível apresentar as conclusões do estudo.

Tabela 1
Confiabilidade da escala de lealdade pela TRI

Item	Coefficiente <i>a</i>
O <i>crowdfunding</i> apresenta mais benefícios do que outros formatos de financiamento.	3,56
Com o passar do tempo eu percebo gostar cada vez mais do modelo de financiamento de projetos através do <i>crowdfunding</i> do que de outros modelos.	8,58
Quando eu precisar de apoio para algum projeto, sempre escolherei o <i>crowdfunding</i> .	2,63

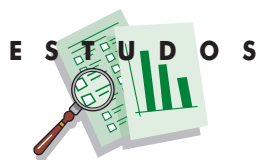


Tabela 2
Resultados do teste U de Mann-Whitney

N.º	ANTECEDENTE	TESTE U MANN-WHITNEY	LEALDADE
1	Confiança	Significância Situação	0,364 refutado
2	Recompensa	Significância Situação	0,001 não refutado
3	Benefício não-monetário	Significância Situação	0,192 refutado
4	Co-criação de valor	Significância Situação	0,005 não refutado
5	Co-desenvolvimento	Significância Situação	0,137 refutado
6	Sentimento de pertença	Significância Situação	0,039 não refutado

No caso do *crowdfunding*, a recompensa se apresenta como um grande estímulo, já que para cada contribuição financeira realizada em uma plataforma de *crowdfunding*, o consumidor fará jus a uma recompensa proporcional à sua contribuição. Carvalho (2012) afirma que um sistema de recompensa representa um pacote de benefícios disponibilizados aos colaboradores, no intuito de aumentar a motivação. O aumento dessa motivação reflete no estímulo à lealdade nas plataformas de consumo colaborativo.

Outro antecedente importante que conduz à lealdade do consumidor é a cocriação de valor. Como já foi dito, a cocriação de valor agrega o consumidor de uma forma que ele passe a participar como importante aliado em decisões prévias acerca da concepção dos produtos. Para Rocha *et al.* (2013), ela representa uma abordagem do novo paradigma vigente no marketing, envolvendo tanto a empresa quanto o consumidor no processo de produção de bens e serviços. A cocriação de valor pode ser traduzida de diversas formas, e uma delas envolve o efeito que percebemos no fenômeno do *crowdfunding*, onde cada colaborador que acredita nos projetos, que

neles contribui financeiramente, está cocriando valor aos produtos que se originarem desses projetos, não apenas pela contribuição financeira, que é a essência do *crowdfunding*, mas pelo crédito que se dá a algo inovador, estimulando, inclusive, outras pessoas a também contribuir.

O terceiro e último antecedente capaz de despertar uma resposta de lealdade no consumidor de produtos culturais em plataformas de *crowdfunding* detectado nesta pesquisa foi o sentimento de pertença. Conforme expõe a literatura pertinente ao tema, o sentimento de pertença mostra que o colaborador é pessoa que acredita e ao mesmo tempo é acreditado pela proposta daquele projeto e do produto que dele se origina. Johnson *et al.* (2001) se referem ao sentimento de pertença como uma ligação a algo em que se sente parte do mesmo.

Ao cocriar valor e ser recompensado, o consumidor tenderá a se enxergar naquele produto como se fosse parte dele, num verdadeiro sentimento de pertença. Se esses efeitos ocorrerem numa plataforma de *crowdfunding*, haverá uma tendência à resposta de lealdade, tal como foi identificado neste estudo.

Conclusão

No que se refere à lealdade, além da cocriação e da recompensa, o sentimento de pertença figurou como plenamente capaz de conquistar o cliente, ao ponto de ele desejar novamente participar do consumo colaborativo. O sentimento de pertença é estrategicamente utilizado pelas empresas no intuito de conquistar, através da fidelização, a lealdade dos seus apoiantes, que são essencialmente pessoas que se identificam com o projeto que está sendo oferecido nas plataformas, sendo atraídos naturalmente a exercerem suas participações mediante contribuições financeiras para que os produtos inovadores possam se tornar realidade.

Igualmente, a cocriação de valor também desperta a resposta de lealdade do colaborador de projetos de *crowdfunding*. Esse desejo de realizar novos apoios explica-se pela forma como o consumidor é visto nessas plataformas, como um importante aliado, ainda que financeiramente, na realização dos produtos, sob a ótica da cocriação de valor.

A recompensa ocupa lugar central na resposta à lealdade, e ela é disponibilizada por milhares de empresas e nos mais diferentes formatos de programas de fidelização que tanto sucesso fazem na atualidade. A literatura é vasta sobre esses programas, mas no contexto deste trabalho a recompensa serve de estímulo não apenas para a colaboração, mas como preditivo de retorno a novos apoios em diferentes projetos.

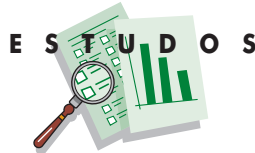
O consumo colaborativo exerce um grande fascínio tanto para os apoiantes quanto para os realizadores, abrindo portas para novos rumos de atuação do marketing digital. É de relevância mencionar, pelo que foi discutido e observado neste estudo, que o *crowdfunding* aponta para o futuro do consumo, onde, mediante a convergência das mídias e de uma maior oxigenação do mercado, será exigida uma participação mais próxima e ativa do consumidor, no processo de elaboração e de criação de novos produtos.

Conclui-se que as plataformas brasileiras ou portuguesas, as pessoas ou empresas que busquem as plataformas de *crowdfunding* como forma de financiamento para projetos de cunho cultural, e os criadores das artes em geral devem priorizar os esforços no gerenciamento dos antecedentes da lealdade, com foco no sentimento de pertença, na cocriação

e na recompensa, pois desta forma tornarão os apoiantes mais engajados e propensos a fazer novos investimentos. ■

Referências bibliográficas

- ANDERSON, C. (2006), **A Cauda Longa: Do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- ARMSTRONG, A. e HAGEL, J. (1996), «The real value of online communities». *Harvard Business Review*, vol. 74(3), pp. 134-141.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T. e SCHWIENBACHER, A. (2010), **Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective**.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T. e SCHWIENBACHER, A. (2013), «Crowdfunding: Tapping the Right Crowd». CORE Discussion Paper n.º 32.
- BOTSMAN, R. e ROGERS, R. (2011), **O Que É Meu É Seu: Como o Consumo Colaborativo vai Mudar o Mundo**. Bookman, Porto Alegre.
- CARVALHO, G. R.; SILVA, D.; ALMEIDA, F.; MOURA, R. e PINTO JÚNIOR, D. (2012), «Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: Estudo em uma cooperativa Capixaba». IX SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. <http://www.aedb.br/seget/artigos12/22716469.pdf>.
- CHANDON, P.; WANSINK, B. e GILLES, L. (2000), «A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness». *Journal of Marketing*, vol. 64(4), pp. 65-81.
- COCATE, F. M. e PERNISA JÚNIOR, C. (2011), «Estudo sobre crowdfunding: fenômeno virtual em que o apoio de uns se torna a força de muitos». Simpósio Nacional **ABCiber**. Santa Catarina, novembro.
- CORREIA, J. P. T. (2012), «O Financiamento de Documentários através de Acções de Crowdfunding». Dissertação (Mestrado) Universidade de Aveiro.
- COVIELLO, N. e JOSEPH, R. M. (2012), «Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms». *Journal of Marketing*, vol. 76(1), pp. 87-104.
- EMPREENDEDORES CRIATIVOS (2014), <http://www.empreendedorescriativos.com.br/noticias/catarse-lanca-pesquisa-sobre-financiamento-coletivo/>.
- GARCIA, N. (2014), «2013 – O ano em que o crowdfunding tomou as cidades». *Super Interessante*, vol. 25(1), pp. 11-12.
- GIULIANI, A. C. (2003), **Marketing em um Ambiente Globalizado**. Cibra, São Paulo.
- HOWKINS, J. (2007), **The Creative Economy – How People Make Money from Ideas**. Penguin Books, Londres.
- JOHNSON, M. K.; CROSNOE, R. e ELDER, G. H. Jr. (2001), «Students' attachment and academic engagement: The role of race and ethnicity». *Sociology of Education*, vol. 74, pp. 318-340.
- LUCIAN, R. e DORNELAS, J. (2014), **Mensuração de Atitudes: A Proposição de um Protocolo para a Elaboração de Escalas**. Paco Editorial, Jundiá.
- LUSA (2014), «Crowdfunding já angariou um milhão de euros em Portugal». <http://www.publico.pt/economia/noticia/crowdfunding-um-modelo-em-crescimento-mas-ainda-pouco-conhecido-em-portugal-1639099>.
- KLEINSMANN, M. (2008), «Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects». *Design Studies*, vol. 29(4), pp. 369-386.
- KOURY, M. G. P. (2001), **Enraizamento, Pertença e Ação Cultural**. Cronus, São Paulo.



LEWIS, M. (2004), «The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention». *Journal of Marketing Research*, vol. 41(10), pp. 281-292.

LIMA, F. Q. (2013), «Crowdfunding: Renovando o Financiamento à Inovação». Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília.

MALHOTRA, N. (2006), **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Bookman, Porto Alegre.

MAURER, A. M.; FIGUEIRÓ, P. S.; CAMPOS, S. A. P.; SILVA, V. S. e BARCELLOS, M. (2012), «Yes, We also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil». Encontro da ANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro, setembro.

OLIVER, R. (1997), **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. McGraw-Hill, Nova Iorque.

OLIVER, R. (1999), «Whence consumer loyalty?». *Journal of Marketing*, n.º especial, vol. 63, pp. 33-44.

PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, V. (2004), **O Futuro da Competição: Como Desenvolver Diferenciais Inovadores em Parceria com os Clientes**. Elsevier, Rio de Janeiro.

QUERO, M. J. e VENTURA, R. (2014), «Análisis de las relaciones de co-creación de valor. Un estudio de casos de crowd-

funding». *Universia Business Review*, 43, julho-setembro, pp. 128-143.

ROUSSEAU, F. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S. e CAMERER, C. (1998), «Not so different after all: A cross-discipline view of trust». *The Academy of Management Review*, vol. 23(2), pp. 393-404.

SANTOS, C. P. e ROSSI, C. A. V. (2002), «O impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor». *Revista de Administração Científica*, vol. 6(2), pp. 1-15.

SANTOS, F. B. e OLIVEIRA, J. (2012), «Os novos mecenas: Um estudo sobre crowdfunding no Brasil através das mídias sociais». Congresso Brasileiro de Computação, São Paulo, setembro.

VALIATI, V. A. D. (2013), «Crowdfunding e indústria cultural: As novas relações de produção e consumo baseadas na cultura da participação e no financiamento coletivo». *Verso e Reverso*, vol. 27(64), pp. 43-49.

WIND, Y. J. e RANGASWAMY, A. (2001), «Customerization: The next revolution in mass customization». *Journal of Interactive Marketing*, vol. 15(1), pp. 13-32.

ZHANG, X. e CHEN, R. Q. (2006), «Customer participative chain: Linking customers and firm to co-create competitive advantages». *Management Review*, vol. 18(3), pp. 51-56.

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

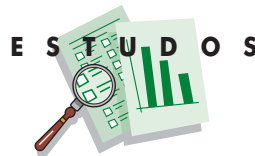
JANELA na WEB.COM

O seu PORTAL para o Management em português

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

GURUS ON LINE
www.gurusonline.tv
Entrevistas sobre Administração de Empresas

pb©2001



Satisfação no trabalho

Comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais

por Renato Ferraz e Evandro Lopes

RESUMO: Apesar da existência de estudos relacionados à satisfação no trabalho entre nutricionistas, a literatura carece de pesquisas que tenham identificado essa satisfação em nível nacional, tão pouco comparando escalas normatizadas. Assim, o principal propósito deste estudo é comparar duas escalas para mensuração da satisfação com o trabalho – a escala de Martins e Santos (2006) e a de Lorber e Skela-Savič (2012) – utilizando uma amostra de nutricionistas brasileiros. A escala de Lorber e Skela-Savič (2012) foi superior à sua concorrente. Do ponto de vista da parcimônia, ela é muito mais simples e direta, contendo apenas 21 itens, que representam menos da metade da quantidade de itens da escala de Martins e Santos (2006), sendo também superior na adequação fatorial de seus itens, comprovada por meio de indicadores de ajuste robustos. Além disso, sua validade externa foi maior do que a de sua concorrente, pois apresentou bom desempenho preditivo no teste nomológico.

Palavras-chave: Gestão em Saúde, Satisfação no Trabalho, Nutricionistas, Equações Estruturais

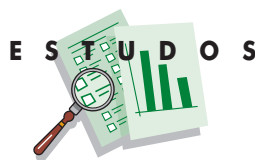
TITLE: Job satisfaction: Comparison of two scales of measurement by means of structural equations

ABSTRACT: Despite the existence of studies related to job satisfaction among dietitians, literature lacks studies that have identified this satisfaction nationwide, so little comparing standardized scales. Thus, the main purpose of this study was to compare two scales for measuring job satisfaction – the scale of Martins and Santos (2006) and of Lorber and Skela-Savič (2012) – using a sample of Brazilian nutritionists. The scale of Lorber and Skela-Savič (2012) was higher than its competitor. From the point of view of parsimony, it is much simpler, containing only 21 items, representing less than half the amount of Martins and Santos (2006) scale items, being also superior in factorial adequacy of its items, as evidenced by through robust indicators of adjustment. Furthermore, external validity was higher than that of its competitor, showing good predictive performance in nomological test.

Key words: Management in Health, Job Satisfaction, Nutritionist, Structural Equations

TÍTULO: Satisfacción en el trabajo: Comparación de dos escalas de medición a través de ecuaciones estructurales

RESUMEN: A pesar de la existencia de estudios relacionados con la satisfacción en el trabajo entre los nutricionistas, la literatura carece de estudios que hayan identificado esta satisfacción a nivel nacional, tampoco en la comparación de escalas estandarizadas. Por lo tanto, el objetivo principal de este estudio es comparar dos escalas para medir la satisfacción en el trabajo – la escala Martins y Santos (2006) y la escala Lorber y Skela-Savič (2012) – usando una muestra de nutricionistas brasileños. La escala de Lorber y Skela-Savič (2012) fue superior a su competidora. Desde el punto de vista de la parsimonia, es mucho más sencilla y directa, contiene sólo 21 artículos, que representan menos de la mitad de la cantidad de artículos de la escala Martins y Santos (2006), y también superó en la ade-



cuación del factor de sus artículos, probada por medio de indicadores de ajuste robustos. Además, su validez externa fue mayor que la de su competidora, que mostró un buen rendimiento predictivo en la prueba nomológica.

Palabras clave: Gestão de la Salud, Satisfacción Laboral, Nutricionistas, Ecuaciones Estructurales

Um dos grandes desafios dos gestores dos sistemas de saúde, tanto brasileiros quanto internacionais, é manter os quadros funcionais satisfeitos e motivados, ao mesmo tempo em que prestam serviços de qualidade para a comunidade. Nesse contexto, entender as variáveis que tornam os profissionais da saúde satisfeitos com seu trabalho é uma das prioridades dos gestores públicos e privados, além da promoção do equilíbrio entre a oferta de serviços de saúde e a demanda por estes.

Segundo Spector (2005), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. «É o quanto as pessoas gostam do trabalho. Sendo assim, a insatisfação no trabalho é o quanto não gostam», refere. Por seu lado, Silva Junior (2001) define «o motivo como sendo uma necessidade atuando sobre o intelecto, o que leva a pessoa a agir». O autor ainda afirma que «a motivação é uma tomada de direção para a ação e origina-se de um motivo (necessidade)».

O mapeamento sobre a distribuição geográfica dos profissionais de saúde e sua desigualdade já foi realizado pelo Ministério da Saúde, visto que, desde 1980, sabe-se que a Região Sudeste concentra cerca de 40% dos estabelecimentos de saúde e aproximadamente 55% dos profissionais do setor. Já se sabe também que as forças do mercado exercem forte pressão sobre a distribuição dos profissionais de saúde, reproduzindo a própria distribuição dos meios de produção do serviço em saúde, mesmo porque onde esses meios se encontram é também onde ocorre a maior geração de produtos e renda. Tal fenômeno é facilmente observável quando se constata que é nas regiões mais ricas e de maior Produto Interno Bruto que se concentra a maioria dos estabelecimentos de saúde suplementar (Salim, 2002).

Com relação à satisfação no trabalho, o quadro ainda não está tão bem delimitado. A Política Nacional de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, por ser um órgão bastante recente, ainda é incipiente. Construída coletivamente e aprovada pelo Conselho Nacional de Saúde e pela 12.ª Conferência Nacional de Saúde, em 2003, e conside-

Renato Ribeiro Nogueira Ferraz

renatoferraz@uninove.br

Doutorado em Ciências, Universidade Federal de São Paulo. Professor, Universidade Nove de Julho, Mestrado Profissional em Administração, Gestão em Sistemas de Saúde, Av. Dr. Adolpho Pinto, 109, Santa Cecília, 01156-050 São Paulo-SP, Brasil.

Doctor in Sciences, Federal University of São Paulo. Professor, University Nove de Julho, Professional Master's in Business Administration, Management in Healthcare Systems, Av. Dr. Adolpho Pinto, 109, Santa Cecília, 01156-050 São Paulo-SP, Brazil.

Doctorado en Ciencias por la Universidad Federal de São Paulo. Profesor de la Universidad Nove de Julho, Maestría Profesional en Administración de Empresas, Sistemas de Gestión de la Salud, Av. Dr. Adolpho Pinto, 109, Santa Cecília, 01156-050 São Paulo-SP, Brasil.

Evandro Luiz Lopes

elldijo@uol.com.br

Doutorado em Administração (Marketing), Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração. Professor, Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, área de Marketing, 06110-295 São Paulo-SP, Brasil.

Doctor in Business Administration (Marketing), University Nove de Julho, Graduate Program in Management. Professor, University Nove de Julho, Graduate Program in Management, and Federal University of São Paulo, Paulista School of Policy, Economics and Business, Marketing Professor, 06110-295 São Paulo-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Marketing), Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração. Profesor de la Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, área de Marketing, 06110-295 São Paulo-SP, Brasil.

Recebido em agosto de 2014 e aceite em março de 2015.

Received in August 2014 and accepted in March 2015.

Recibido en agosto de 2014 y aceptado en marzo de 2015.

rada um instrumento indispensável para a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS), essa política se fundamenta na aplicação dos «Princípios e Diretrizes para a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUS (NOB/RH-SUS)», conjunto de orientações políticas e gerenciais referentes à Gestão do Trabalho, ao Desenvolvimento dos Trabalhadores, à Saúde Ocupacional para o Trabalhador da Saúde e ao Controle Social na Gestão do Trabalho no SUS (Ministério da Saúde, 2005). Como instrumento para assegurar sua implantação, foi criada, no âmbito do Ministério da Saúde (MS), no mesmo ano, a Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES), que desde então vem paulatinamente promovendo ações, iniciativas e intervenções orientadas por esses princípios e diretrizes. Essas ações visam o alcance de diversos propósitos, em especial a satisfação com o trabalho e a fixação dos profissionais em áreas prioritárias, observando-se uma queda efetiva da rotatividade (Ministério da Saúde, 2005).

Parece haver certa leniência quanto ao rigor na aplicação das escalas de mensuração. Até onde se percebe na literatura acadêmica, diversos pesquisadores utilizam escalas próprias sem que sejam testadas ou validadas.

Na maioria das vezes, o processo de avaliação da satisfação em relação ao trabalho é realizado com a aplicação de questionários ou entrevistas. São raras as situações nas quais a satisfação dos trabalhadores é avaliada secundariamente com base apenas na opinião de supervisores e observadores. Desses gestores, o que se espera é que sejam motivadores da busca pela satisfação no trabalho, por parte de seus subordinados, especialmente criando condições para que esta seja alcançada. A atual tendência na formação de gestores é justamente prepará-los para que sejam motivadores naturais da busca pela satisfação dentro do ambiente corporativo.

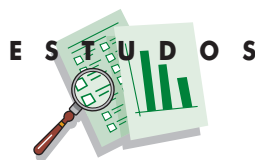
Diversos estudos, tanto nacionais quanto internacionais, já avaliaram a satisfação no trabalho de diversos profissionais da área da saúde. Dentre eles podemos citar estudos realizados com farmacêuticos (Aguilar *et al.*, 2012; Ribeiro, 2013 e Sousa, 2011), dentistas (de Oliveira Leite *et al.*, 2011;

Goetz *et al.*, 2012 e Saliba *et al.*, 2014), psicólogos (Mackain *et al.*, 2010), terapeutas ocupacionais (Moore *et al.*, 2006), fisioterapeutas (Eker *et al.*, 2004; Ogiwara e Araki, 2006), nutricionistas (Ansaloni, 1999; Boog *et al.*, 1989; Silva Gomes *et al.*, 2011; Alencar *et al.*, 2013; Fernandes *et al.*, 2012; Gaião, 2013 e Maluf, 2009), dentre outros.

Com relação aos nutricionistas, a maioria dos estudos já publicados corresponde a avaliações pontuais realizadas, por exemplo, em egressos do curso de nutrição de universidades específicas (Boog *et al.*, 1989; Gambardella *et al.*, 2000; Rodrigues *et al.*, 2007; Rodrigues, 2004), com funcionários de Unidades de Alimentação e Nutrição (Ansaloni, 1999; Araújo e Alevato, 2011; Silva Gomes *et al.*, 2011; Maluf, 2009 e Veiros, 2002), além de trabalhos que, embora não tenham sido desenhados com este foco, acabaram por avaliar indiretamente e de maneira apenas parcial a satisfação no trabalho de nutricionistas alocados em diversas funções (Alencar *et al.*, 2013; Fernandes *et al.*, 2012 e Ozela, 2011). Além do mais, parece haver certa leniência quanto ao rigor na aplicação das escalas de mensuração. Até onde se percebe na literatura acadêmica, diversos pesquisadores utilizam escalas próprias sem que sejam testadas ou validadas.

Já na década de 1970, os nutricionistas consideravam que um aumento na produtividade do trabalho, assim como a melhora na execução de tarefas, dependeria de um melhor planejamento dos setores de gestão. Na referida pesquisa, a satisfação no trabalho poderia ser aumentada reduzindo-se o estresse e o desconforto de alguns postos de trabalho, promovendo assim o sentimento de eficácia pessoal e eficiência, refletindo em melhorias na relação custo-eficácia dos serviços nutricionais (Vermeersch *et al.*, 1979).

Em um recente estudo que buscou identificar os níveis de satisfação no trabalho de 118 nutricionistas em Portugal, observou-se que a grande maioria dos profissionais entrevistados mostrou-se satisfeito com os distintos aspectos voltados ao exercício de sua profissão, com exceção dos rendimentos oriundos do trabalho, além da falta de um plano de carreira no setor e ausência de estabilidade no emprego. O referido estudo tomou por conclusão que o



nível de satisfação do nutricionista variou de acordo com a posição profissional do entrevistado, o vínculo estabelecido entre o profissional e os setores de gestão, os salários recebidos e tempo de exercício na profissão e na organização (Gaião, 2013).

Já em um estudo sul-coreano realizado com 335 professores de nutrição e nutricionistas, observou-se que o conflito de papéis e satisfação no trabalho variou conforme a idade do entrevistado. Além disso, a eficácia, satisfação e envolvimento com o trabalho foram influenciados por seus salários anuais. Outro fator de influência sobre a satisfação, relativa ao trabalho desenvolvido, foi a quantidade de refeições servidas. Os autores sugerem que é necessário estabelecer estratégias para a resolução de conflitos entre os especialistas para que isso se reflita em aumento da produtividade dos serviços de alimentação (Chin *et al.*, 2012).

Apesar da existência de diversos estudos relacionados à satisfação no trabalho entre os profissionais de nutrição, não existem na literatura pesquisas que tenham buscado identificar essa satisfação em nível nacional e que tenham comparado escalas normatizadas adequadamente para esse fim. Diante dessa realidade, os dois principais propósitos deste estudo são: a) comparar duas escalas para mensuração da satisfação com o trabalho – a escala de Martins e Santos (2006) e a escala proposta por Lorber e Skela-Savič (2012) – utilizando uma amostra de nutricionistas brasileiros e b) identificar o nível de satisfação com o trabalho desse profissional.

A motivação para a utilização das escalas citadas prende-se ao fato de que a primeira é uma das mais utilizadas no cenário da saúde pública brasileira, porém de baixa parcimônia, haja vista sua complexidade. Já a segunda escala, bastante parcimoniosa, nunca foi utilizada no Brasil. A utilização de nutricionistas como unidade de análise, como já referido, foi motivada pela inexistência de estudos significativos sobre a satisfação com o trabalho deste profissional da saúde. Para identificar o poder psicométrico das escalas comparadas, foram realizadas a validação nomológica de suas dimensões com a lealdade ao trabalho, a motivação e a intenção de *turnover* dos respondentes.

Método

Com o objetivo de identificar o nível de satisfação com o trabalho, foram utilizadas duas escalas concorrentes desenvolvidas para este fim.

A primeira, largamente utilizada no Brasil, foi desenvolvida por Martins (1984) e revalidada por Martins e Santos (2006), contendo 45 itens para mensurar a satisfação, distribuídos em seis dimensões teóricas (satisfação com o suporte organizacional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, satisfação com o reconhecimento profissional, insatisfação com a inadequação da chefia e com falta de oportunidades e insatisfação com a sobrecarga de trabalho). A avaliação é feita por meio de uma escala de cinco pontos variando entre 1 – Muito insatisfeito (a) e 5 – Muito satisfeito (a).

A segunda, ainda não utilizada no contexto nacional, foi desenvolvida por Lorber e Skela-Savič (2012), e se propõe a mensurar a satisfação com o trabalho por meio de 21 itens em quatro dimensões (relações de cooperação e interpessoal, desenvolvimento profissional, estilo de liderança, motivação e preocupação com o bem-estar da equipe), cuja avaliação é feita por meio de uma escala de cinco pontos ancorados em 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente.

Como não foi encontrada nenhuma outra aplicação da escala de Lorber e Skela-Savič no Brasil, utilizou-se o procedimento metodológico denominado validação de conteúdo. A validação de conteúdo foi satisfatória, visto que houve grande convergência (mínima de 80%) entre a classificação realizada pelos juízes e a composição teórica original de cada uma das dimensões.

Para verificar qual escala é a mais adequada, além dos indicadores de ajuste e parcimônia, utilizou-se para validação nomológica – ou seja, o quanto construtos distintos se relacionam da maneira teoricamente esperada – três escalas para mensuração da a) Lealdade ao Empregador; b) Intenção de *turnover* e; c) motivação com o trabalho, adaptadas de Lopes *et al.* (2011).

As 21 questões que compõem as dimensões de relações de cooperação e interpessoal (4 itens), desenvolvimento profissional dos nutricionistas (5 itens), estilo de liderança (4 itens), motivação e preocupação com o bem-estar da equipe (8 itens) foram traduzidas para o português por dois tradutores bilíngues trabalhando independentemente, gerando, consequentemente, duas versões em português. As divergências entre as versões foram identificadas e discutidas, resultando em uma única versão nacionalizada. Por fim, a versão em português foi traduzida para o inglês por um terceiro tradutor e foi comparada com o original, garantindo, assim, a equivalência de sentido. Esta técnica foi utilizada, pois existe indicação de que ela garante uma tradução precisa e confiável do instrumento (Prieto, 1992).

Como não foi encontrada nenhuma outra aplicação da escala de Lorber e Skela-Savič (2012) no Brasil, utilizou-se o procedimento metodológico denominado validação de conteúdo (Malhotra, 2012). As 21 questões da escala foram submetidas, em ordem aleatória, a 10 doutorados da área de ciências sociais aplicadas para que estes relacionassem cada afirmativa à sua respectiva dimensão, com o objetivo de assegurar a adequação dos itens ao cenário local. A validação de conteúdo foi satisfatória, visto que houve grande convergência (mínima de 80%) entre a classificação realizada pelos juízes e a composição teórica original de cada uma das dimensões.

O questionário foi estruturado em quatro blocos distintos. No primeiro, solicitamos ao respondente que indicasse, por meio da escala de Martins e Santos (2006), sua satisfação com o trabalho que realiza. No segundo bloco, foram apresentados os itens da escala de Lorber e Skela-Savič (2012) e, no terceiro, as variáveis das escalas adaptadas de Lopes et al. (2011). O questionário foi finalizado com algumas questões demográficas para classificação da amostra.

Tais questionários foram enviados aos respondentes por meio do *website* Questionpro. Com o uso desta ferramenta de pesquisa, foi possível selecionar aleatoriamente a apresentação das afirmativas para cada um dos respondentes. Um e-mail, contendo o convite para acessar o questionário eletrônico foi enviado pelo Conselho Regional de Nutrição da 3.ª Região (SP/MS) para todos os seus associados. Com isso, podemos classificar a amostra

como não probabilística por conveniência (Hair et al., 2007).

Para a análise dos relacionamentos entre os construtos, escolheu-se a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE), com a análise prévia da colinearidade, homocedasticidade e verificação da normalidade (Hair et al., 2007), para suportar a decisão entre a utilização da análise por meio da matriz de covariância (LISREL) e/ou da matriz de correção com estimação por meio dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* – PLS) (Chin, 1998).

O presente trabalho foi submetido a um Comitê de Ética em Pesquisa competente por meio da Plataforma Brasil e aprovado de acordo com o parecer consubstanciado n.º 360.456 de 2013, por estar de acordo com as diretrizes dispostas na resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde com relação aos seus aspectos éticos e legais.

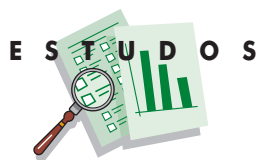
Apresentação e análise dos resultados

O convite foi visualizado por 4052 destinatários (aproximadamente 4,2% do total de profissionais credenciados no Conselho Federal de Nutrição), porém apenas 1056 (26,0%) respondentes acessaram o questionário digital. Deste total, somente 969 (23,4% do total ou 91,7% dos que iniciaram o preenchimento do questionário) completaram todas as questões, sendo esta a amostra considerada válida nesse estudo. O tempo médio para preenchimento do questionário foi de 17 minutos.

Desse total, 934 (96,4%) são mulheres, sendo que a maior parte (n=719; 73,6%) possui entre 18 e 35 anos de idade. A grande maioria (n=729; 75,2%) é formada em nutrição até há 10 anos e 77,4% (n=750) trabalha para a mesma instituição até há 5 anos. Os dados detalhados estão apresentados no Quadro 1 (ver p. 42).

Quanto à escolaridade, 100% dos respondentes tem nível superior, sendo que 503 (51,9%) já completou uma pós-graduação. A maior parte (n=588; 60,7%) trabalha no sistema privado de saúde, enquanto 120 participantes (12,4%) trabalham tanto no sistema público quanto no privado. A jornada de trabalho semanal média declarada pelos respondentes é de 36,4 horas (Máximo= 80 horas; dp= 12,76).

Como demonstrado no Gráfico 1 (ver p. 42), as médias das dimensões da escala de Martins e Santos (2006) foram



Quadro I
Dados da amostra

Tempo	Tempo de Formação em Nutrição			Há quanto tempo trabalho?			Há quanto tempo trabalha nesta organização?		
	n	%	% acumulado	n	%	% acumulado	n	%	% acumulado
Menos de 1 ano	90	9,3	9,3	216	22,3	22,3	345	35,6	35,6
Entre 1 e 3 anos	210	21,7	31,0	244	25,2	47,5	276	28,5	64,1
Entre 3 e 5 anos	184	19,0	49,9	172	17,8	65,2	129	13,3	77,4
Entre 5 e 10 anos	245	25,3	75,2	176	18,2	83,4	134	13,8	91,2
Entre 10 e 15 anos	106	10,9	86,2	63	6,5	89,9	35	3,6	94,8
Acima de 15 anos	134	13,8	100,0	98	10,1	100,0	50	5,2	100,0
Total	969	100,0		969	100,0		969	100,0	

Fonte: Dados dos próprios autores

Gráfico 1
Médias das dimensões da escala de Satisfação com o trabalho de Martins e Santos (2006)



Fonte: Dados dos próprios autores

superiores a 4,0 (lembrando que os itens foram mensurados por meio de uma escala de cinco pontos). A única exceção foi a dimensão «Insatisfação», com a sobrecarga de trabalho ($M=3,7$). Até mesmo a avaliação do salário recebido, diferentemente do que se observou em outras pesquisas sobre a satisfação com o trabalho, foi positiva (SO9 Perceber que tenho um bom salário me faz sentir... $M=4,28$).

Por outro lado, a avaliação da satisfação com o trabalho

mensurada pela escala proposta por Lorber e Skela-Savič (2012) foi muito mais ponderada, como se pode verificar no Gráfico 2. A dimensão com avaliação mais positiva foi a de «Relações de cooperação e interpessoal» ($M=2,92$) e a de menor satisfação percebida foi a dimensão «Estilo de liderança» ($M=2,01$).

Surpreendentemente, o score médio do item MBE1 [Estou satisfeito(a) com o salário que recebo atualmente ($M=2,06$)]

da dimensão «Motivação e preocupação com o bem-estar da equipe», foi muito diferente da média do item da escala de Martins e Santos (2006), que mensura a satisfação com o salário recebido. Aparentemente, os respondentes não ancoraram a avaliação do item da escala de Martins e Santos (2006) com sua atual situação salarial.

O exame preliminar dos dados identificou que as variáveis não seguiam uma distribuição normal univariada (teste de Kolmogorov-Smirnov significativo ao nível de 5%), não possuíam padrões de multicolinearidade (VIF inferiores a 10) e boa homocedasticidade amostral (Teste de Levene não significativo a 1%), confirmando que os dados são adequados para a utilização de técnicas regressivas (Hair *et al.*, 2007). A ausência de normalidade indica que a MEE por meio dos mínimos quadrados parciais é a técnica de estimação mais adequada.

Logo na primeira tentativa de modelagem, identificamos indicadores satisfatórios. Para a escala de Lorber e Skela-Savič (2012) todos os AVE e a confiabilidade composta ficaram acima de 0,50 e todos os indicadores Alfa foram superiores a 0,70.

Do mesmo modo, os indicadores da escala de Martins e Santos (2006) mostraram-se razoáveis, porém mais fracos quando comparados à escala concorrente. Os AVE das dimensões «Sobrecarga de trabalho» e «Suporte Organi-

zacional» ficam abaixo do que é recomendado pela literatura. Metodologicamente seria mais adequado que se promovesse a eliminação dos itens de menor carga destas dimensões. Porém, nosso objetivo era testar a ferramenta no formato proposto pelas autoras.

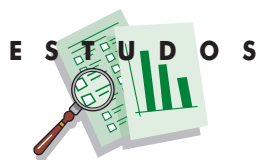
Os coeficientes de determinação das variáveis dependentes ($R^2_{Lealdade}=0,326$, $R^2_{Motivação}=0,187$ e $R^2_{Turnover}=0,401$) foram adequados e consistentes com suas definições teóricas. A menor explicação da «Motivação» já era esperada, pois este é um construto muito influenciado pela personalidade do indivíduo, ao passo que a «Intenção de Turnover» é uma dimensão com característica muito mais situacional do que individual.

Diferente da MEE estimada por covariância, a mensuração da matriz por mínimos quadrados parciais não otimiza uma função global (Bido *et al.*, 2011), por isso não há índices de ajustamento (como RMSEA, CFI, NFI, entre outros) dos modelos como ocorre quando se utiliza softwares como o Lisrel, o EQS e o IBM-AMOS. Para esses casos, Tenenhaus *et al.* (2005) recomendaram a verificação de um índice de adequação geral do modelo denominado *Goodness of Fit* (GoF), obtido pela média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração). Esses autores sugerem um GoF mínimo de 0,36

Gráfico 2
Médias das dimensões da escala de Satisfação com o trabalho de Lorber e Skela-Savič (2012)



Fonte: Dados dos próprios autores



para estudos desenvolvidos nas áreas de ciências sociais e comportamentais.

Mesmo que nesse estudo ambas escalas apresentaram GoF superior ao limite crítico apontado pela literatura, o indicador da escala de Lorber e Skela-Savič (2012) foi superior ($GoF = 0,668$) ao identificado na escala de Martins e Santos (2006) ($GoF=0,568$), como se pode verificar no Quadro II.

A análise dos caminhos estruturais foi ainda mais reveladora. O relacionamento esperado entre as dimensões da escala de Lorber e Skela-Savič (2012) (positiva entre a «Satisfação com o trabalho» e a «Lealdade ao Empregador»; positiva entre a «Satisfação com o trabalho» e a «Motivação do Empregado»; e negativa entre a «Satisfação com o trabalho» e a «Intenção de Turnover declarada») foi observada, como indicamos no Quadro III (ver p. 45).

Porém, a escala proposta por Martins e Santos (2006) não

apresentou relacionamento estatisticamente significante com a «Lealdade» nem com a «Intenção de Turnover declarada», indicando problemas de mensuração e validade externa.

Conclusões

Em linhas gerais, a escala de Lorber e Skela-Savič (2012) foi superior à sua concorrente. Do ponto de vista da parcimônia, ela é muito mais simples e direta, contendo apenas 21 itens, que representam menos da metade da quantidade de itens da escala de Martins e Santos (2006). Ela também foi superior na questão da adequação fatorial de seus itens, comprovada por meio de indicadores de ajuste mais robustos. Além disso, sua validade externa foi maior do que a de sua concorrente, pois apresentou bom desempenho preditivo no teste nomológico.

Do ponto de vista gerencial, este trabalho indicou a baixa satisfação com o trabalho declarada pelos nutri-

Quadro II
Indicadores de ajuste do modelo

Escala de Satisfação com o Trabalho (Lorber; Skela-Savič, 2012)					
	AVE	Confiabilidade Composta	R ²	Alfa de Cronbach	Redundância
Desenvolvimento Pessoal	0,587	0,895	0,899	0,858	0,527
Estilo de Liderança	0,713	0,909	0,756	0,866	0,535
Falta de Suporte Psicossocial	0,578	0,806	0,430	0,723	0,047
Motivação e Bem Estar	0,519	0,880	0,898	0,839	0,465
μAVE	0,599	μR ²	0,746		*GoF = 0,668
Escala de Satisfação com o Trabalho (Martins; Santos, 2006)					
Reconhecimento Profissional	0,522	0,897	0,749	0,868	0,389
Relação Afetiva no Trabalho	0,573	0,877	0,767	0,840	0,360
Relação de Cooperação Interpessoal	0,583	0,847	0,791	0,761	0,457
Sobrecarga de Trabalho	0,427	0,766	0,119	0,817	0,018
Suporte Organizacional	0,435	0,873	0,802	0,835	0,346
Utilidade Social do Serviço	0,609	0,860	0,460	0,781	0,265
μAVE	0,525	μR ²	0,612		*GoF = 0,568
Escala de Motivação, Lealdade e Intenção de Turnover (Lopes; Moretti; Breshear, 2012)					
Intenção de Turnover	0,641	0,914	0,401	0,887	0,252
Lealdade	0,665	0,908	0,326	0,875	0,205
Motivação	0,607	0,725	0,187	0,718	0,056

*GoF = $\sqrt{\text{média das AVEs} \times \text{média dos R}^2}$

Fonte: Dados dos próprios autores

Quadro III
Cargas dos caminhos. As linhas em destaque se referem aos caminhos da validade nomológica do modelo

Caminhos	Carga Original	Média das Cargas das 100 subamostras	Erro Padrão	Teste t	Sig
Lorber & Skela-Savic (2012) -> Desenvolvimento Pessoal	0,948	0,948	0,003	309,224	****
Lorber & Skela-Savic (2012) -> Estilo de Liderança	0,870	0,871	0,007	117,069	****
Lorber & Skela-Savic (2012) -> Motivação e Bem Estar	0,948	0,947	0,004	260,894	****
Lorber & Skela-Savic (2012) -> Relação de Cooperação Interpessoal	0,890	0,890	0,008	114,467	****
Lorber & Skela-Savic (2012) -> Intenção de <i>Turnover</i>	-0,634	-0,638	0,019	33,226	****
Lorber & Skela-Savic (2012) -> Lealdade	0,557	0,556	0,023	23,915	****
Lorber & Skela-Savic (2012) -> Motivação	0,336	0,339	0,031	10,917	****
Martins & Santos (2006) -> Falta de Suporte Psicossocial	0,360	0,371	0,053	6,802	****
Martins & Santos (2006) -> Reconhecimento Profissional	0,865	0,864	0,017	52,301	****
Martins & Santos (2006) -> Relação Afetiva no Trabalho	0,876	0,876	0,012	71,752	****
Martins & Santos (2006) -> Sobrecarga de Trabalho	0,345	0,361	0,030	11,540	****
Martins & Santos (2006) -> Suporte Organizacional	0,895	0,896	0,009	103,009	****
Martins & Santos (2006) -> Utilidade Social do Serviço	0,678	0,681	0,029	23,538	****
Martins & Santos (2006) -> Intenção de <i>Turnover</i>	0,004	0,003	0,029	0,126	n.s.
Martins & Santos (2006) -> Lealdade	0,059	0,058	0,032	1,823	n.s.
Martins & Santos (2006) -> Motivação	0,216	0,216	0,036	5,964	****

Valores críticos para t(100): *p<10%= 1,645; ** p<5%=1,960 ; *** p<1%=2,576 e ****p<0,1%=3,291;

Fonte: Dados dos próprios autores

cionistas. A análise das médias das dimensões e dos itens da escala de Lorber e Skela-Savič (2012) podem representar um alerta sobre o estado atual da satisfação desta amostra. Acreditamos que a identificação de um instrumento de mensuração da satisfação com o trabalho para a área médica possa ser entendida como uma contribuição tanto gerencial quanto acadêmica. Sob este aspecto, abriram-se novas possibilidades de pesquisa nesta temática.

Evidentemente, várias limitações estão presentes neste trabalho. A primeira e provavelmente mais importante é a característica não probabilística da amostra. Mesmo que o Conselho Federal de Nutricionistas indique, em seu website (www.cfn.org.br), que, em Dezembro de 2013, havia 95 936 profissionais habilitados para a prática desta profissão, e que a amostra utilizada neste trabalho foi de aproximadamente 1% deste universo, os resultados não podem ser extrapolados, pois a amostra ficou consubstanciada nos

profissionais dos Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. Neste contexto, sugerimos que em trabalhos futuros tal limitação seja mitigada.

Do ponto de vista gerencial, este trabalho indicou a baixa satisfação com o trabalho declarada pelos nutricionistas. A análise das médias das dimensões e dos itens da escala de Lorber e Skela-Savič podem representar um alerta sobre o estado atual da satisfação desta amostra.

Além do mais, a escolha de apenas duas escalas de mensuração da satisfação em detrimento às várias outras propostas também é uma forte limitação. Não procuramos nesse estudo realizar um trabalho exaustivo comparando as escalas de medida da satisfação mais utilizadas internacionalmente. Diante disso, uma possível extensão na agen-

As produções encontram-se pulverizadas e a produção nacional não atingiu o estágio de maturidade intelectual no Brasil.

da de pesquisas dessa temática seria a realização de um estudo bibliométrico com o objetivo de identificar os instrumentos de pesquisa mais testados no contexto mundial.

Na perspectiva acadêmica, na qual as pesquisas buscam contribuir na construção do conhecimento sem que exista a pretensão de apresentar respostas cabais, espera-se que esse estudo tenha, mesmo que minimamente, apresentado um avanço no entendimento da satisfação no trabalho e em ferramentas que possibilitem sua mensuração. ■

Referências bibliográficas

- AGUIAR, G.; MOREIRA, G.; (2005), PASSOS, A. e MONTEIRO, M. (2005), «Conhecimento e grau de satisfação dos farmacêuticos usuários de um Centro de Informação Sobre Medicamentos (CIM)». *Revista Brasileira em Promoção da Saúde*, 18(4), pp. 185-190.
- ALENCAR, M.; CAVALCANTI, T. e MONTREZOR, J. (2013), «Condições de trabalho em uma cozinha industrial e distúrbios osteomusculares de trabalhadores». *Cadernos de Terapia Ocupacional da UFSCar*, 21(1), pp. 155-162.
- ANSALONI, J. A. (1999), «Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: Trabalho técnico, supervisão ou gerência?». *Revista de Nutrição*, 12(3), pp. 241-260.
- ARAÚJO, E. M. G. e ALEVATO, H. M. R. (2011), «Abordagem ergológica da organização e das condições de trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição». *INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção*, 3(2), pp. 10-22.
- BIDO, D. S.; GODOY, A. S.; FERREIRA, J. F.; MOREIRA, J. e SCARTEZINI, V. N. (2011), «Examinando a relação entre aprendizado individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira». *REAd*, edição 68, 17(1), pp. 58-86.
- BOOG, M. C. F.; RODRIGUES, K. R. M. e SILVA, S. M. F. (1989), «Situação profissional dos nutricionistas egressos da PUCCAMP. II. Relações hierárquicas, atuação profissional, avaliação da formação recebida, percepção de si como profissional da saúde, atualização e filiação a entidades profissionais». *Revista de Nutrição*, PUCCAMP, 2(1), pp. 55-87.
- CHIN, J. H.; YOU, J. S. e CHANG, K. J. (2012), «Comparison of role conflict, self-efficacy, job satisfaction, and job involvement between Nutrition Teachers and Dietitians at School Food Service in Incheon Metropolitan City-Focusing on the interactions between Nutrition Teachers and Dietitians». *Korean Journal of Nutrition*, 45(1), pp. 64-79.
- CHIN, W. W. (1998), **The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling: Modern Methods For Business Research**. Psychology Press, Nova Iorque.
- EKER, L.; TÜZÜN, E.; DASKAPAN, A. e SÜRENKÖK, Ö. (2004), «Predictors of job satisfaction among physiotherapists in Turkey». *Journal of Occupational Health*, 46(6), pp. 500-505.

Journal of Occupational Health, 46(6), pp. 500-505.

FERNANDES, C. P.; BARROS, M. E. B. e OLIVEIRA, S. P. (2012), «Histórias do trabalho em um restaurante universitário: Entre conversas, panelas e temperos». *Mnemosine*, 8(1), pp. 90-112.

GAÍÃO, A. F. C. (2013), «A satisfação no trabalho percebida pelo dietista/nutricionista: Identidade profissional e organizacional do profissional de nutrição». <https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/6342>.

GAMBARDELLA, A. M. D.; FERREIRA, C. F. e FRUTUOSO, M. F. P. (2000), «Situação profissional de egressos de um curso de nutrição». *Revista de Nutrição*, 13(1), pp. 37-40.

GOETZ, K.; CAMPBELL, S. M.; BROGE, B.; DÖRFER, C. E.; BRODOWSKI, M. e SZECSENYI, J. (2012), «The impact of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of dentists». *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 40(5), pp. 474-480.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. (2005), **Análise Multivariada de Dados**. Bookman, Porto Alegre.

LEITE, D.; SOUZA, R.; NARESSI, S.; NICODEMO, D.; ORENHA, E. e KOGA, K. (2011), «Impacto do trabalho auxiliado na qualidade de vida do cirurgião-dentista». *Brazilian Dental Science*, 14(1/2), pp. 27-33.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. e BRASHEAR, A. T. (2011), «Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: Teste de um modelo teórico». *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 51(6), pp. 553-567.

LORBER, M. e SAVIC, B. (2012), «Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals». *Croatian Medical Journal*, 53(3), pp. 263-270.

MACKAIN, S. J.; MYERS, B.; OSTAPIEJ, L. e NEWMAN, R. (2010), «Job satisfaction among psychologists working in state prisons the relative impact of facets assessing economics, management, relationships, and perceived organizational support». *Criminal Justice and Behavior*, 37(3), pp. 306-318.

MALHOTRA, N. K. (2012), **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6.ª ed. Bookman, Porto Alegre.

MALUF, A. H. S. (2009), «Avaliação do nível de satisfação de operadores de uma unidade de alimentação e nutrição hospitalar». <http://bdm.bce.unb.br/handle/1048s3/212>.

MARTINS, M. C. F. (1984), «Satisfação no Trabalho: Elaboração de Instrumento e Variáveis que Afetam a Satisfação». Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.

MARTINS, M. C. F. e SANTOS, G. E. (2006), «Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho». *Psico-USF*, 11(2), pp. 195-205.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (2005), **Princípios e Diretrizes para a Gestão do Trabalho no SUS (NOB/RHSUS)**. 3.ª ed. Ministério da Saúde, Brasília.

MOORE, K.; CRUICKSHANK, M. e HAAS, M. (2006), «Job satisfaction in occupational therapy: A qualitative investigation in urban Australia». *Australian Occupational Therapy Journal*, 53(1), pp. 18-26.

OGIWARA, S. e ARAKI, H. (2006), «Job satisfaction among physiotherapists in Ishikawa Prefecture, Japan». *Journal of Physical Therapy Science*, 18(2), pp. 127-132.

OZELA, C. M. S. (2011), «Absentismo no setor de nutrição em um hospital público de Belém-Pará, ano – 2009». <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/2725>.

PRIETO, A. J. A. (1992), «Method for translation of instruments to

other languages». *Adult Education Quarterly*, 43(1), pp. 1-14.

RIBEIRO, M. I. (2013), «Satisfação com o trabalho: A percepção do profissional de farmácia». <http://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8971>.

RODRIGUES, K. M. (2004), «Condições de trabalho do nutricionista egresso da Universidade Federal de Ouro Preto/MG: Subsídios para a construção de indicadores qualitativos de satisfação profissional». Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública. <http://arca.iciet.fiocruz.br/bitstream/iciet/5366/2/639.pdf>.

RODRIGUES, K. M.; PERES, F. e WAISSMANN, W. (2007), «Condições de trabalho e perfil profissional dos nutricionistas egressos da Universidade Federal de Ouro Preto, Minas Gerais, entre 1994 e 2001». *Ciência & Saúde Coletiva*, 12(4), pp. 1021-1031.

SALIBA, N. A.; MOIMAZ, S.; PRADO, R.; ROVIDA, T. e GARBIN, C. (2014), «Saúde do trabalhador na Odontologia: O cirurgião-dentista em foco». *Pesquisa Brasileira em Odontopediatria e Clínica Integrada*, 13(2), pp. 147-154.

SALIM, R. A. A. D. (2002), «Força de Trabalho em Saúde: O Emprego em Saúde como Expressão das Políticas de Reforma na Organização Social dos Serviços». Mestrado em Saúde Comunitária, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SILVA GOMES, F.; MEMORIAN, I. e MIGUEZ, M. A. (2011),

«Avaliação da satisfação e estresse no trabalho entre funcionários de uma unidade de alimentação e nutrição no Rio de Janeiro». *CERES: Nutrição & Saúde*, 1(1), pp. 29-42.

SILVA JÚNIOR, N. A. (2001), «Satisfação no trabalho: Um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa». *Psico-USF*, 6(1), pp. 47-57.

SOUSA, J. M. (2011), «Medição da satisfação profissional dos técnicos de farmácia e farmacêuticos do norte de Portugal». <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/872>.

SPECTOR, P. (2005), **Psicologia nas Organizações**. Saraiva, São Paulo.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y. e LAURO, C. (2005), «PLS path modeling». *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), pp. 159-205.

VEIROS, M. B. (2002), «Análise das condições de trabalho do nutricionista na atuação como promotor de saúde em uma unidade de alimentação e nutrição: Um estudo de caso». http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/02_analise_das_condicoes_de_trabalho_nutricionista.pdf.

VERMEERSCH, J. A.; FEENEY, M. J.; WESNER, K. M. e DAHL, T. (1979), «Productivity improvement and job satisfaction among public health nutritionists». *Journal of the American Dietetic Association*, 75(6), pp. 637-640.



Seleção e competências dos expatriados e estratégias de internacionalização

Um estudo exploratório de empresas portuguesas

por Ana Pinheiro, Teresa Esteves e Fátima Suleman

RESUMO: A pesquisa explora a relação entre competências requeridas a um candidato à expatriação e os modelos de gestão internacional. O pressuposto subjacente é que os critérios de seleção devem ser coerentes com o modelo de gestão. O estudo é de natureza qualitativa e exploratória e incide sobre três empresas portuguesas, com expatriados em vários países. Os resultados indicam que a adaptabilidade, liderança e orientação para os resultados são exemplos de competências comuns a todos os modelos de gestão, mas há especificidades relacionadas com as competências culturais. Empresas de tipo etnocêntrico privilegiam competências de respeito pela diversidade cultural, enquanto as aptidões que facilitem a interação são relevantes para as empresas de tipo geocêntrico que valorizam a interação com a cultura do país de acolhimento.

Palavras-chave: Competências dos Expatriados, Processos de Expatriação, Estratégias de Internacionalização

TITLE: Selecting expatriates: The relationship between skills and the international staffing model

ABSTRACT: This study explores the relationship between skills required to being a candidate for expatriation and the international staffing model. The underlying assumption is that selection criteria should be consistent with staffing model. Empirical analysis is supported on a qualitative and explorative study and uses information from three Portuguese multinationals firms with expatriates in several countries worldwide. The findings illustrate that skills like adaptability, leadership and goal orientation capabilities are examples of competencies shared by all models, but there are in addition skills that are specific to staffing models, which are related to cultural issues. Ethnocentric firms privilege respect for cultural diversity skills, while capabilities that facilitate cultural interaction are valued by geocentric firms.

Key words: Critical Expatriate Skills, Expatriate Assignments, International Management

TÍTULO: Selección y habilidades de los expatriados y estrategias de internacionalización: Un estudio exploratorio de empresas portuguesas

RESUMEN: Esta investigación explora la relación entre las habilidades requeridas para un candidato a la expatriación y los modelos de gestión internacional. El supuesto subyacente es que los criterios de selección deben ser coherentes con el modelo de gestión. El estudio es de naturaleza cualitativa y exploratoria y se centra en tres empresas portuguesas, con expatriados en varios países. Los resultados indican que la capacidad de adaptación, liderazgo y orientación a los resultados, son ejemplos de las habilidades comunes a todos los modelos de gestión, pero hay detalles relacionados con las competencias culturales. Las empresas tipo etnocéntricas enfatizan habilidades de

respeto por la diversidad cultural, mientras que las habilidades que facilitan la interacción son relevantes para empresas tipo geocéntricas, que valoran la interacción con la cultura del país de acogida.

Palabras clave: Habilidades de los Expatriados, Procesos de Expatriación, Estrategias de Internacionalización

O processo de seleção e as competências dos candidatos a expatriar têm atraído a atenção dos investigadores e gestores, pois o insucesso da expatriação pode estar associado ao desajustamento de competências. Este trabalho insere-se nesta linha de investigação e incide sobre empresas portuguesas que operam em mercados internacionais e expatriaram recursos humanos.

A pesquisa visa a identificação do perfil de competências que tornam um trabalhador candidato à expatriação e influenciam o sucesso da missão internacional. A literatura refere um conjunto de qualidades e competências que os expatriados devem ter, que inclui capacidades técnicas, mas também comportamentos e atitudes de trabalho que facilitem o ajustamento a contextos culturais diversos (i.e., Tung, 1981; Hammer *et al.*, 1988). Todavia, não existe um consenso sobre o tipo de competências que são requeridas aos expatriados. O artigo analisa um conjunto de aptidões que são essenciais num candidato a expatriação. Adicionalmente, explora a relação entre a estratégia de gestão internacional das empresas e as competências dos expatriados.

As questões de pesquisa são as seguintes: Qual o perfil de competências de um candidato à expatriação? Deverá ser exclusivamente técnico, comportamental ou misto? O que influencia a escolha das competências? Em que medida as estratégias de gestão internacional influenciam os critérios de seleção de expatriados e as competências requeridas?

A pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória e assenta em três casos de empresas portuguesas internacionalizadas. A informação foi recolhida em 2012 e a seleção da amostra incidiu em empresas de setores de atividade distintos. A opção por múltiplos casos permite a comparação e a identificação de semelhanças entre empresas, não deixando de considerar as particularidades de cada caso.

A pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória e assenta em três casos de empresas portuguesas internacionalizadas. A informação foi recolhida em 2012 e a

Ana Pinheiro

anapap@portugalmail.com

Doutoranda em Gestão, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal. Consultora de Recursos Humanos.

PhD student in Management, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal. Human Resource consultant.

Estudiante de doctorado en Gestión, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal. Consultora de Recursos Humanos

Teresa Pereira Esteves

t.pereira@isgb.pt

Doutorada em Gestão, ISCTE-IUL, ISCTE Business School. Professora Coordenadora do Instituto Superior de Gestão Bancária, 1050-030 Lisboa, Portugal.

PhD in Management, ISCTE-IUL, ISCTE Business School. Professor Coordinator of the Portuguese School of Bank Management, 1050-030 Lisbon, Portugal.

Doctora en Administración, ISCTE, ISCTE Business School. Profesora Coordinadora del Instituto Superior de Gestão Bancária, 1050-030 Lisboa, Portugal.

Fátima Suleman

fatima.suleman@iscte.pt

Doutorada em Economia, ISCTE-IUL e Universidade de Bourgogne, Dijon, França. Professora Auxiliar, ISCTE-IUL, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Economia Política e membro efetivo do DINAMIA/CET, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Economics, ISCTE-IUL and the University of Bourgogne, Dijon, France. Assistant Professor, ISCTE-IUL, School of Social Sciences and Humanities, Department of Political Economy, and effective member of DINAMIA/CET, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Doctora en Ciencias Económicas, ISCTE-IUL e Universidade de Bourgogne, Dijon, França. Profesora Asistente, ISCTE-IUL, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Economia Política y miembro efectivo de DINAMIA/CET, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Recebido em outubro de 2014 e aceite em março de 2015.

Received in October 2014 and accepted in March 2015.

Recibido en octubre de 2014 y aceptado en marzo de 2015.



seleção da amostra incidiu em empresas de setores de atividade distintos. A opção por múltiplos casos permite a comparação e a identificação de semelhanças entre empresas, não deixando de considerar as particularidades de cada caso. O estudo contribui para melhorar a informação sobre os critérios de seleção de trabalhadores a expatriar e para a formação dos expatriados

O artigo está organizado da seguinte forma. A secção seguinte apresenta a literatura sobre as estratégias de internacionalização, as políticas de expatriação das empresas e as competências dos expatriados. Posteriormente, descreve-se a metodologia. A penúltima secção aborda a análise empírica e a discussão de resultados e algumas notas conclusivas estão na secção final.

Revisão da Literatura

• Estratégias de internacionalização e processos de expatriação

Diversos autores consideram que a estratégia internacional das empresas é fundamental para compreender os processos de expatriação (e.g. Adler e Ghadar, 1990). A literatura mesmo sem apresentar uma tipologia consensual, assume a existência de vários tipos de empresas com base nas estratégias de internacionalização e, apesar de vários autores (e.g. Perlmutter, 1969; Bartlett e Ghoshal, 1989; 1992 Caligiuri e Colakoglu, 2007) proporem designações distintas para os tipos de empresas e variáveis diferentes para os distinguir, existe uma razoável convergência nas propostas.

No seu trabalho pioneiro, Perlmutter (1969) caracterizou as empresas com atuação internacional em três tipos: etnocêntricas, orientadas para o país de origem; policêntricas, orientadas para o país de acolhimento; geocêntricas, orientadas para o mundo.

Nas empresas etnocêntricas, os critérios de desempenho são definidos no país de origem; os fluxos de comunicação e informação entre a casa-mãe e as subsidiárias são intensos e os recursos humanos do país de origem são recrutados e formados para ocuparem posições-chave no de acolhimento. Nas empresas policêntricas considera-se que os países de acolhimento têm especificidades, consequentemente os critérios de desempenho são fixados localmente; os fluxos

de comunicação e de informação entre a casa-mãe e as subsidiárias são pouco intensos e existe o recrutamento e a formação local de quadros para ocuparem posições-chave no seu país. Finalmente, nas empresas geocêntricas, as subsidiárias fazem parte de um todo integrado e orientado para objetivos globais e locais, e, por isso, os padrões de desempenho resultam da colaboração entre as subsidiárias e a casa-mãe; os fluxos de comunicação e de informação são intensos entre a casa-mãe e as subsidiárias e entre as subsidiárias; a política de recrutamento e de formação é baseada no pressuposto de que para as funções-chave é necessário escolher as pessoas adequadas, independentemente da nacionalidade.

Uma das tipologias mais referenciadas na literatura é a de Bartlett e Ghoshal (1989) que consideram que as empresas tendem a optar por três tipos de estratégias: global, multinacional e transnacional.

Uma empresa global apresenta uma estrutura centralizada, o papel das subsidiárias é o de implementar a estratégia da casa-mãe. Os fluxos de comunicação e de informação entre a sede e as subsidiárias são intensos. Existe um número expressivo de expatriados a exercerem funções-chave nas subsidiárias.

A estratégia multinacional assenta na diferenciação. As subsidiárias têm autonomia para adaptarem as políticas, as práticas e os recursos aos mercados locais. A estrutura organizacional é descentralizada e pouco integrada. Os fluxos de comunicação, de informação e de pessoas da casa-mãe para as subsidiárias não são muito intensos.

A estratégia transnacional focaliza-se na diferenciação local e na eficiência global. As empresas adotam a forma de uma *network* integrada e interdependente em que as subsidiárias têm um papel estratégico. Os fluxos de comunicação, de informação, de produtos e pessoas entre a casa-mãe e as subsidiárias e entre as subsidiárias são intensos. Neste tipo de empresas, o papel dos expatriados incidirá na transferência de conhecimento técnico ou de gestão, na criação de redes informais de comunicação e na contribuição para uma cultura organizacional comum.

Seguindo esta linha de investigação, o trabalho de Caligiuri e Colakoglu (2007) articula a estratégia de internacionalização, as atribuições dos expatriados e as práticas

de gestão dos expatriados. Os autores caracterizam três tipos de estratégias que relacionam com quatro tipos de missões atribuídas aos expatriados. Estas estão associadas ao desempenho de atividades distintas e exigem dos expatriados competências interculturais diferentes¹.

As missões técnicas exigem poucas ou nenhuma competências interculturais, as funcionais pressupõem competências interculturais para agir localmente, as de desenvolvimento não as exigem, mas desenvolvem-nas e as missões estratégicas pressupõem competências interculturais elevadas.

As empresas que adotam uma estratégia local dão autonomia às subsidiárias, no entanto continuam a necessitar de expatriados para transferir o conhecimento técnico e funcional. Nesta estratégia, as missões de desenvolvimento são menos prováveis porque a integração global e o desenvolvimento de talentos não são uma prioridade e as missões estratégicas também não são muito requeridas, pois não se pretende o controlo intenso das subsidiárias.

Os resultados dessa investigação revelam que as estratégias de internacionalização influenciam o número e a função dos expatriados (e.g. Gong, 2003), o que se reflete no desempenho das subsidiárias. Indicam ainda que a transferência de práticas não é unidirecional. Os modelos de gestão de recursos humanos influenciam e são influenciados pelas empresas subsidiárias.

As organizações com uma estratégia centralizada querem disseminar os valores, as políticas e a cultura do país de origem. Assim, à semelhança do que acontece com as organizações com uma estratégia local, estas necessitam de utilizar missões técnicas e funcionais para transferir conhecimento. Todavia, contrariamente às empresas com uma estratégia local necessitam de recorrer a missões estratégicas para conseguirem o controlo direto sobre as operações. Estas empresas também não consideram como prioridade o desenvolvimento do talento global ou a partilha de conhecimento.

As multinacionais que adotam uma estratégia global não

pretendem assumir o controlo das subsidiárias, mas integrar o melhor de todas as unidades numa cultura organizacional comum e numa estratégia de negócio global, as missões de desenvolvimento e as estratégicas estão presentes nestas organizações.

Contudo, estudos recentes indicam que as multinacionais tendem a adotar modelos híbridos (e.g. Rose e Kumar, 2007) e que as estratégias de internacionalização e os processos de expatriação devem ser perspectivadas como dinâmicos e evolutivos (e.g. Taylor *et al.* 1996, Gong, 2003), sendo influenciados por vários fatores, entre eles: a origem geográfica da empresa (e.g. Harzing, 2001); o estágio de internacionalização e o risco político do país de acolhimento (e.g. Bonache *et al.* 2001); e a distância cultural entre países (e.g. Colakoglu, 2008).

Os resultados dessa investigação revelam que as estratégias de internacionalização influenciam o número e a função dos expatriados (e.g. Gong, 2003), o que se reflete no desempenho das subsidiárias. Indicam ainda que a transferência de práticas não é unidirecional. Os modelos de gestão de recursos humanos influenciam e são influenciados pelas empresas subsidiárias (Chew e Zu, 2002).

• Competências dos expatriados

Da revisão da literatura apresentada ressaltam contribuições para o perfil de competências dos expatriados. Apesar da relevância deste tópico, o perfil de competências exigido não reúne consenso entre os autores. Tung (1981) considera que um expatriado deve ter competências técnicas ou capacidades relacionadas com as atividades que irá desenvolver. Brislin (1981) coloca o enfoque em traços pessoais como a inteligência, tolerância e paciência, mas acrescenta também competências relacionais como empatia, sociabilidade e orientação não julgadora. Hammer *et al.* (1988) referem as competências comunicacionais, tais como respeito, orientação não julgadora, empatia, a capacidade para lidar com o stress, o estabelecimento de relações interpessoais e a tolerância à ambiguidade. Yavas e Bodur (1999) descrevem as aptidões pessoais requeridas que incluem a sensibilidade cultural, afinidade e simpatia, capacidade de adaptação a novas culturas, desafios e preparação mental para as diferenças culturais inerentes ao



projeto. Frank e Nicholson (2002) concluem, a partir do estudo sobre os critérios de seleção dos expatriados, que as empresas valorizam sobretudo as competências técnicas, o desempenho anterior e a independência de gestão. Schneider e Barsoux (2003) salientam as qualidades interpessoais, as capacidades linguísticas, a motivação para viver no estrangeiro (curiosidade cultural), a tolerância à incerteza e ambiguidade, a flexibilidade, a paciência e o respeito, a empatia cultural, a personalidade forte e o sentido de humor.

Não existe ainda um consenso sobre as competências subjacentes à seleção de expatriados. A diversidade de contextos culturais, as estratégias de internacionalização, a variedade de funções atribuídas aos expatriados e a multiplicidade de políticas de expatriação dificultam a tarefa de definição de competências.

Em síntese, não existe ainda um consenso sobre as competências subjacentes à seleção de expatriados. A diversidade de contextos culturais, as estratégias de internacionalização, a variedade de funções atribuídas aos expatriados e a multiplicidade de políticas de expatriação dificultam a tarefa de definição de competências (Deller, 1997).

Todavia, existe um subconjunto de competências que reúne algum consenso, o qual está particularmente relacionado com competências que são relevantes para o ajustamento intercultural do expatriado. Por exemplo, McCall e Hollenbeck (2003) sublinham que certas qualidades são fundamentais, designadamente a mente aberta e flexível, aliada à capacidade de viver e de trabalhar em variados cenários com múltiplas pessoas de culturas diferentes. O interesse e a sensibilidade cultural é igualmente um dos aspetos fundamentais, primando pelo respeito por outras culturas e pontos de vista, valorizando a empatia, as competências e atitudes sociais. Além disso, essas competências influenciam-se mutuamente, operam de uma forma sinérgica e têm consequentemente impacto conjunto na capacidade de ajustamento dos expatriados (Wang *et al.*, 2014).

A par do reduzido consenso sobre as competências necessárias, a literatura é escassa na análise da relação entre o modelo de gestão internacional, o processo de expatriação e as competências exigidas aos candidatos. Bonache *et al.* (2001) sublinham que muitos estudos falham na análise da relação entre expatriação e estratégias de internacionalização das empresas. Neste sentido, Brewster e Scullion (1997) acrescentam que as políticas de seleção dos expatriados são frequentemente desenvolvidas de forma isolada e fracassam em relacionar a seleção dos expatriados com a estratégia de internacionalização de empresas. Adler e Ghadar (1990), do seu lado, sugerem que os processos de expatriação, nomeadamente a seleção dos candidatos, os critérios utilizados na avaliação do seu desempenho e o impacto que a experiência internacional tem nas carreiras, devem ser coerentes com o contexto em que as multinacionais operam e com a sua estratégia.

Dados e Metodologia

O estudo recorreu a uma amostra de três empresas portuguesas internacionalizadas com subsidiárias. A amostra não é representativa da população, mas do assunto que se pretende estudar e inclui empresas de diferentes setores: alimentar, construção e informática.

O interlocutor privilegiado foi o gestor de recursos humanos que, através de uma entrevista semiestruturada, forneceu informação sobre a estratégia de internacionalização, os países de acolhimento, o número de colaboradores expatriados e as missões a desenvolver.

Relativamente aos critérios de seleção, o guião da entrevista foi acompanhado por uma lista de competências concebida a partir da literatura que foi apresentada ao entrevistado. Procurou ainda recolher informação sobre competências sugeridas pelas empresas que não estavam previstas na proposta inicial. Adicionalmente foram tratados dados secundários relativos ao perfil demográfico dos expatriados. A informação recolhida foi submetida a uma análise de conteúdo.

No que respeita à classificação de competências, adotamos a proposta de Suleman (2012) que distingue capacidades cognitivas relacionadas com atividades mentais; capacidades estratégicas e organizacionais relevantes para

a prossecução do negócio; capacidades relacionais e pessoais associadas aos comportamentos interpessoais e características individuais.

Evidência empírica

• Caracterização das empresas da amostra

A Tabela 1 sistematiza a informação sobre as empresas, expatriados e suas características gerais.

A empresa A pertence a um grupo português do setor da indústria alimentar, com filiais em Portugal e na Polónia. É uma grande empresa que tem 10 expatriados portugueses na Polónia e 2 expatriados polacos em Portugal. O tempo médio de expatriação varia entre 4 a 5 anos.

Este grupo empresarial tem um único conselho de administração, sediado em Portugal, e uma única direção executiva, constituídos por membros das duas filiais. As decisões sobre o posicionamento no mercado, os objetivos estratégicos e os padrões de performance são tomadas conjuntamente. As reuniões de quadros do grupo, para a apresentação de resultados ou a definição dos planos estratégicos, integram responsáveis de Portugal e da Polónia.

As práticas de gestão de recursos humanos das duas geografias são delineadas pelos responsáveis de recursos humanos, em consonância com os objetivos estratégicos do grupo, sendo aprovadas pelo Conselho de Administração e pela Direção Executiva. A Direção de Recursos Humanos admite que, apesar de existirem estilos e métodos próprios

em cada unidade, os princípios de gestão das duas geografias são os mesmos. A afetação dos recursos humanos responde às necessidades globais do negócio e obedece ao princípio do melhor enquadramento de competências para o desempenho da função, independentemente da origem e destino geográficos. O modelo de gestão de recursos humanos implementado segue um padrão de gestão global mas com respeito pelas particularidades locais. É flexível para atender às necessidades do país de destino mas coerente com a coordenação global. Como afirma o interlocutor, «o grupo destaca-se por ser capaz de pensar globalmente e agir localmente».

No caso A, o grupo empresarial opta exclusivamente pelo recrutamento interno de forma a proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira. A expatriação é indicada como uma opção voluntária que decorre da vontade individual de ingressar numa carreira internacional.

Este grupo empresarial opta exclusivamente pelo recrutamento interno de forma a proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira. A expatriação é indicada como uma opção voluntária que decorre da vontade individual de ingressar numa carreira internacional. A empresa revela preferência por trabalhadores

Tabela 1
Caracterização da amostra

Empresa	Setor de atividade	Dimensão da empresa	Mercados internacionais	N.º de expatriados	Funções
A	Alimentar	6600	Polónia	10	Técnicas e de gestão
B	Construção	3000	Roménia, Angola, Brasil, Moçambique, Tailândia, República Checa	129	Equipas de instalação, de gestão e diretores
C	Informática	1200	Reino Unido, EUA, Singapura	22	Equipas de engenharia, informática, gestão e diretores

Fonte: Documentos das empresas e entrevistas aos Diretores das Empresas



jovens e do sexo masculino, mas é indiferente o estado civil. Privilegia as competências relacionais como a capacidade de informar e influenciar, mas também cognitivas, designadamente a capacidade de análise, de inovação e a criatividade.

Os expatriados têm por objetivo assegurar funções técnicas, de gestão e direção nas subsidiárias. Para tal, o grupo promove a formação técnica necessária à função, mas também disponibiliza formação sobre as características económicas e culturais do país de destino. O objetivo é formar e apoiar os quadros para que estes se ajustem à cultura do país de acolhimento. A expatriação vem reforçar a cultura da empresa-mãe e a difusão de valores além-fronteiras. «A Empresa defende que a mobilidade geográfica contribui para a transferência das melhores práticas e acarreta a vantagem dessas práticas estarem alinhadas com a sua cultura organizacional» (Diretor de Recursos Humanos).

A empresa B é uma empresa fundada em 1999, cujo processo de internacionalização se iniciou no mesmo ano. Abrange uma diversidade de mercados internacionais, tendo começado com o mercado espanhol e posteriormente seguido para outros mercados, em diferentes continentes, como a Roménia, Angola, Moçambique, Brasil e Tailândia. Tem cerca de 129 expatriados distribuídos por vários países.

A sua estratégia baseia-se no controlo da atividade das subsidiárias a partir dos expatriados. Deste modo, a expatriação de trabalhadores está associada ao controlo das operações no estrangeiro, à transferência de conhecimentos técnicos (know-how) e à transmissão da cultura organizacional e dos objetivos da empresa. O recrutamento é preferencialmente interno e considerado como vantajoso por vários motivos: é menos dispendioso e mais célere; pode representar um benefício/prémio para os candidatos selecionados; a informação sobre os candidatos é mais fidedigna e ampla; existe, por parte dos candidatos, um conhecimento da cultura organizacional, o qual poderá ser mais facilmente transmitida na subsidiária. Todavia, a empresa recorre ao recrutamento externo para obter candidatos com o perfil adequado à função a desempenhar. Prefere candidatos do sexo masculino para ocuparem funções especializadas, mas também de gestão e de direção. Privilegia competências

cognitivas, como a capacidade de análise de problemas e competências relacionais, nomeadamente a capacidade de comunicação.

No caso B, a expatriação é encarada como uma situação transitória em que os expatriados têm como missão a identificação e desenvolvimento de talentos locais para futuramente ocuparem posições de gestão, sucedendo assim aos expatriados.

A expatriação é encarada como uma situação transitória em que os expatriados têm como missão a identificação e desenvolvimento de talentos locais para futuramente ocuparem posições de gestão, sucedendo assim aos expatriados. A empresa forma os expatriados com o objetivo de estes adquirirem competências profissionais relevantes para a função que vão ocupar. O objetivo é transmitir conhecimentos e desenvolver a capacidade de inovação.

A empresa C foi fundada em 1998 e alcançou muito rapidamente (em 2 anos) a liderança do seu setor. Opera no setor da tecnologia da informação, fornecendo soluções de *software*, serviços e tecnologias para os sistemas de informação de empresas e organizações de diversos setores. É considerada uma das empresas mais reputadas em Portugal no setor e tem 22 expatriados em três países, EUA, Reino Unido e Singapura.

A empresa optou por expatriar funcionários para as funções-chave a fim de que estes produzissem na filial as diretrizes existentes na sede da empresa. Os primeiros expatriados foram enviados para os EUA com função definitiva, ou seja, sem prazo determinado para o seu retorno. «A empresa queria que na gestão estivessem pessoas da sede. É a nossa forma de acreditar no negócio».

A empresa seleciona preferencialmente pessoas do sexo masculino, casados, para ocuparem funções especializadas de gestão e de direção. Inicialmente, privilegiava exclusivamente as competências técnicas, descurando completamente o perfil comportamental. Todavia, as experiências de insucesso obrigaram a rever os critérios e a incluir competências comportamentais que passaram a ser consideradas como obrigatórias para todos os candidatos à expatri-

No caso C, além da combinação de competências técnicas e comportamentais, a empresa considera como relevantes para o sucesso da expatriação: a experiência profissional, as habilitações académicas, a avaliação de desempenho, a motivação individual e o apoio familiar.

ação. São disso exemplo, a abertura de espírito, a adaptabilidade, a iniciativa, a curiosidade, a generosidade, a liderança e a sociabilidade. Além da combinação de competências técnicas e comportamentais, a empresa considera como relevantes para o sucesso da expatriação: a experiência profissional, as habilitações académicas, a avaliação de desempenho, a motivação individual e o apoio familiar.

A preparação dos expatriados é uma prática recente, iniciada em 2006. A formação incide sobre questões culturais e linguísticas, mas também sobre as competências específicas e sobre as técnicas inerentes à função. A empresa disponibiliza um *kit* com as informações consideradas relevantes sobre o país de acolhimento, designadamente o modo de conduta, o enquadramento cultural e geográfico e os principais comportamentos sociais distintos dos portugueses.

• Comparação das empresas da amostra

A Tabela 2 (ver p. 56) sistematiza alguns indicadores relativos às estratégias de internacionalização e às políticas de expatriação das empresas.

A informação indicia que as empresas B e C adotam uma perspectiva de atuação tendencialmente etnocêntrica. Estas empresas têm os processos de decisão e controlo centralizados na casa-mãe, os fluxos de comunicação e informação são essencialmente unidirecionais e com origem na casa-mãe e as missões atribuídas aos expatriados são predominantemente estratégicas e funcionais. Todavia, a empresa B parece encarar a expatriação como um processo transitório que visa identificar talentos locais para suceder aos expatriados. A empresa A, considerando os processos partilhados de decisão e controlo, os fluxos bidirecionais de comunicação e informação, as missões estratégicas e de desenvolvimento atribuídas aos expatriados, parece enquadrar-se numa perspectiva geocêntrica.

As empresas diferem no tipo de funções que atribuem aos expatriados. Esta diferenciação poderá estar associada ao tipo de atividade desenvolvida. Certamente, as atividades de construção e de tecnologias de informação exigem mais competências técnicas que as da distribuição alimentar.

A Tabela 3 (ver p. 57) sistematiza as competências exigidas aos candidatos à expatriação que surgem agregadas por tipos consoante a sua natureza. A lista de competências combina a proposta submetida a apreciação e ainda as competências indicadas pelos interlocutores.

É possível identificar a diversidade de competências, bem como a forma de as designar, que podem ser relevantes para o ajustamento cultural. Relativamente às competências relacionais verificamos que a abertura de espírito, a orientação para os resultados, a negociação, a adaptabilidade, a liderança e a resistência ao *stress* são consideradas necessárias por todas as empresas. As outras competências são referidas por uma ou duas das empresas. As empresas A e B assemelham-se na indicação de capacidades como a análise de problemas e flexibilidade mental enquanto a B e C tendem a aproximar-se mais, indicando planeamento e organização, a capacidade de adaptação, a curiosidade e o respeito pelos outros. É de salientar que há ainda certas competências que são indicadas por uma única empresa: a multiculturalidade e a estabilidade emocional são apenas relevantes na empresa A, a comunicação, paciência e sensibilidade cultural são referidas pela empresa B, enquanto a C reconhece a necessidade de processar informação e trabalhar em equipa.

Importa referir que a diferenciação encontrada na valorização das competências relacionais entre a empresa A, B, e C poderá ser influenciada pelo setor de atividade². A empresa A, sendo uma empresa de distribuição alimentar, necessitará de valorizar mais a interação cultural, pois o seu negócio exige que compreenda a cultura local para servir melhor os clientes. As empresas B e C operam em setores mais técnicos, podendo, eventualmente, ser menos exigentes nas competências relacionais requeridas aos expatriados.

Discussão dos resultados

Pretendíamos identificar o perfil de competências que as empresas privilegiam num candidato a expatriação e tam-



Tabela 2
Indicadores da estratégia de internacionalização

Indicadores da estratégia	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Missão da expatriação	Partilha de conhecimentos e experiências; Oportunidades de desenvolvimento; Assegurar funções de gestão e de direção. Missões: Desenvolvimento; Estratégicas.	Transmissão de conhecimentos técnicos, cultura organizacional, objetivos e inovação da casa-mãe para as filiais; Controlo de operações nas filiais; Desenvolvimento de talentos locais; Missões: técnicas, estratégicas e funcionais.	Transmissão das diretrizes da casa-mãe para as subsidiárias. Missões estratégicas; Missões funcionais.
Processos de decisão/ Controlo	Tomada de decisão conjunta sobre os planos estratégicos, envolvendo quadros das duas geografias.	Definição de padrões de desempenho e controlo da atividade centralizados na casa-mãe.	Definição de padrões de desempenho e controlo da atividade centralizados na casa-mãe.
Fluxos de comunicação e de informação	Bidirecionais entre a casa-mãe e as subsidiárias.	Tendencialmente unidirecionais e intensos da casa-mãe para as subsidiárias.	Tendencialmente unidirecionais e intensos da casa-mãe para as subsidiárias.
Tipo de recrutamento privilegiado	Interno.	Interno preferencial; Externo, quando necessário. No mercado local de trabalho do país de acolhimento.	Recrutamento interno.
Crítérios de seleção dos expatriados	Competências relacionais e cognitivas. Potencial para servir várias geografias. Avaliação do desempenho e motivação para uma carreira internacional.	Conhecimento da cultura organizacional. Competências relacionais e cognitivas. Candidatos que conhecem a cultura organizacional, avaliação de desempenho e evolução da carreira.	Experiência profissional; habilitações académicas; desempenho; Competências técnicas; Competências relacionais.
Preparação e formação dos expatriados	Formação específica para a função a desempenhar. Informação sobre o país de acolhimento.	Formação específica para a função a desempenhar.	Formação específica para a função a desempenhar. Formação sobre aspetos culturais e sociais.

Fonte: Entrevistas aos Directores das empresas

Tabela 3
Competências exigidas aos candidatos à expatriação

Competências	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Cognitivas			
Análise de problemas (diagnóstico de situações simples e complexas; identificar causas e aspetos críticos)	X	X	
Flexibilidade mental (preparação para diferenças culturais e responder de forma eficaz)	X	X	
Inovação e criatividade (encontrar novas soluções e criar oportunidades de negócio)	X		
Processar informação (identificar informação útil e integrá-la nas suas atividades)			X
Planear e organizar (definir planos de ação e determinar recursos a afetar)		X	X
Estratégicas e organizacionais			
Capacidade estratégica (compreender e assumir objetivos da empresa; compreender riscos e oportunidades)	X		X
Orientação para os objetivos/resultados (completar as tarefas, cumprir prazos e contornar obstáculos)	X	X	X
Negociação (influenciar os outros e induzir acordos)	X	X	X
Tomada de decisões (selecionar e optar face a diversas alternativas)			X
Competências	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Relacionais e pessoais			
Abertura de espírito (confortável com diferenças culturais; atitude não julgadora)	X	X	X
Adaptabilidade (ajustar a contextos culturais e de trabalho)	X	X	X
Capacidade de informar (avisar, numa lógica de comunicação unilateral)	X		
Capacidade de influenciar (convencer e envolver os outros)	X		
Comunicação (expressar oralmente e por escrito de forma clara e com linguagem técnica e adaptada)		X	
Curiosidade (motivação para viver num país estrangeiro)		X	X
Estabilidade emocional (calma e fraca reação ao <i>stress</i>)	X		
Liderança (motivar, gerir e conduzir os outros a prosseguir os objetivos)	X	X	X
Multiculturalidade (capacidade para viver e trabalhar em contexto diversos)	X		
Paciência (tolerância à incerteza e ambiguidade)		X	
Resistência ao <i>stress</i> (lidar com a pressão do trabalho e do contexto)	X	X	X
Respeito pelos outros (reconhecer e aceitar diferenças entre indivíduos e culturas)		X	X
Responsabilidade (assumir consequências e riscos das decisões)	X		X
Sensibilidade cultural (compreender que existem diferenças culturais)		X	
Trabalho em equipa (assumir objetivos coletivos, preocupar-se com os resultados da equipa, substituir colegas)			X

Fonte: Entrevistas aos Directores das empresas



bém averiguar em que medida as competências exigidas aos expatriados se relacionam com o modelo de gestão internacional adotado pela empresa.

Um aspeto relevante dos resultados é que as empresas reais configuram modelos impuros e combinados de modelos teóricos (Pelmutter, 1969; Rose e Kumar, 2007). A caracterização sumária das empresas sugere que a empresa A apresenta particularidades que a aproximam de um modelo geocêntrico, a empresa B manifesta propriedades do modelo etnocêntrico, mas igualmente do modelo policêntrico, enquanto a empresa C revela características do modelo etnocêntrico. As duas últimas privilegiam e preparam expatriados para ocupar funções-chave nas subsidiárias, enquanto a empresa A recruta trabalhadores qualificados no local ou envia expatriados, privilegiando a competência onde quer que ela esteja disponível. A empresa B ilustra um caso de combinação de modelos: o controlo e a gestão são assegurados por expatriados, mas explora o mercado local para identificar e recrutar talentos. Neste sentido, a sua gestão internacional inclui propriedades do modelo policêntrico, pois a expatriação representa um meio de preparação de quadros locais, sugerindo que atribui funções-chave a trabalhadores do país de acolhimento.

A análise da Tabela 3 indica, ainda, que existe um consenso entre as empresas da amostra em torno de seis competências que poderemos designar de competências-chave para a expatriação. Incluem capacidades estratégicas, como a negociação e orientação para os resultados, e capacidades relacionais e pessoais, designadamente abertura de espírito, adaptabilidade, liderança e resistência ao stress.

Da proposta de competências fundamentais de McCall e Hollenbeck (2003), apenas o traço individual «mente aberta» é comum às empresas da amostra. As restantes aproximam-se das outras propostas, designadamente a resistência ao stress que é enfatizada por Hammer *et al.* (1988).

É ainda interessante sublinhar a combinação de competências relacionadas com o ajustamento cultural, o que é, de certa forma, singular. Explicitando, o interlocutor da empresa A sugere que a expatriação e o ajustamento cultural dependem da preparação para lidar com culturas diferentes, da estabilidade emocional, da capacidade de viver, adaptar e trabalhar em contextos diversos. As empresas B e

O estudo revela que há seis competências que poderemos designar de competências-chave para a expatriação. Incluem capacidades estratégicas, como a negociação e orientação para os resultados, e capacidades relacionais e pessoais, designadamente abertura de espírito, adaptabilidade, liderança e resistência ao «stress».

C propõem a capacidade de adaptação, o respeito pelos outros e a curiosidade, e a B indica também sensibilidade cultural.

A questão central desta pesquisa era analisar a relação entre as competências requeridas e os modelos de gestão internacional. Os resultados sugerem que existe uma certa diferenciação na valorização das capacidades e comportamentos culturais. Enquanto a empresa A, que classificámos de geocêntrica, reconhece a existência de múltiplas culturas e valoriza a interação com elas, as empresas com características etnocênicas privilegiam o respeito pelos outros e a curiosidade que, segundo Schneider e Barsoux (2003), poderá ser a motivação para a expatriação, mais do que a interação. Esta ideia parece estar subjacente à sensibilidade cultural que é sugerida pela empresa B.

A combinação de competências indica que as empresas tendem a procurar uma coerência entre as opções relativas às estratégias de internacionalização e o tipo de competências a procurar na seleção dos candidatos a expatriar. Assim, esta pesquisa contribui para a discussão lançada por Brewster e Scullion (1997) que criticam a ausência de relação entre seleção de expatriados e estratégia de internacionalização.

Importa ainda reter que as empresas com características etnocênicas reconhecem a importância das capacidades cognitivas como planear e organizar o trabalho que estão certamente associadas às funções de gestão e direção do expatriado nas subsidiárias. Adicionalmente, a empresa C é a única a indicar a capacidade de tomar decisões e o trabalho em equipa como sendo relevantes para um expatriado. É importante relembrar as dificuldades enfrentadas pela empresa C, descritas aquando da sua caracterização, por descurar as capacidades comportamentais na seleção dos candidatos à expatriação. Deste modo, as empresas tendem

a procurar uma coerência entre as suas opções de modelo de gestão e os critérios de seleção, designadamente as competências requeridas. Os resultados indiciam também que essas necessidades de competências são dinâmicas e se ajustam ao longo do processo de expatriação.

Notas conclusivas

Esta pesquisa pretendeu analisar a relação entre estratégias de gestão internacional e as competências exigidas aos candidatos à expatriação. Os resultados obtidos não são conclusivos nem generalizáveis, pois resultam de um conjunto de três estudos de casos. Todavia, abrem espaço de reflexão e pistas de investigação que podem ser relevantes para os gestores de empresas e para os responsáveis pelas políticas de internacionalização e formação de expatriados.

Pudemos aferir que as empresas seguindo tendencialmente um modelo de gestão, podem associar propriedades de outros. Quer isto dizer que a evidência aponta para modelos mistos, como foi claramente o caso da empresa B que apresenta características do modelo etnocêntrico e do policêntrico.

O que diferencia particularmente as empresas são as competências que afetam o ajustamento cultural. Os resultados sugerem que existe uma diferenciação neste tipo de competências.

A evidência mais relevante deste trabalho prende-se com a associação destes modelos ao perfil de competências exigido ao expatriado. Verificamos que há um certo consenso em torno de, pelo menos, seis competências, que poderemos designar de transversais ao processo de expatriação. Todavia, o que diferencia particularmente as empresas são as competências que afetam o ajustamento cultural. Os resultados sugerem que existe uma diferenciação neste tipo de competências.

Enquanto o modelo geocêntrico tende a privilegiar a multiculturalidade que pressupõe a valorização da interação entre culturas; o respeito e a sensibilidade cultural são predominantes no modelo etnocêntrico. Este resultado merece ser aprofundado em pesquisas futuras, pois está em con-

sonância com o sugerido por Caligiuri e Colakoglu (2007), e indicia que uma das competências-chave para o processo de expatriação, a integração cultural, varia em nível de exigência com a estratégia internacional e a missão dos expatriados.

Apesar das limitações de um trabalho de natureza exploratória, os resultados proporcionam uma oportunidade de reflexão sobre a internacionalização das empresas de uma economia pequena e aberta como a portuguesa. Este trabalho pretendeu servir de base para pesquisas futuras em que haja uma recolha de dados mais alargada, especialmente de natureza quantitativa. Esses dados, juntamente com a análise estatística, seriam relevantes para identificar combinações de competências cruciais ao ajustamento cultural e sucesso da expatriação.

Em estudos futuros, considera-se também pertinente analisar a influência que o setor de atividade e a distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento poderão ter no tipo de estratégias de internacionalização pelas empresas e nas exigências em competências culturais dos expatriados. ■

Notas

1. Os autores não definem o que entendem por competências interculturais.
2. O estágio de internacionalização das empresas poderá influenciar também o tipo de competências exigidas aos expatriados, mas no caso concreto das empresas A, B e C, estas iniciaram o seu processo de internacionalização em datas aproximadas.

Referências bibliográficas

- ADLER, N. e GHADAR, F. (1990), «Strategic human resource management: A global perspective». In R. Pieper (E.), **Human Resource Management: An International Comparison**. De Gruyter, Berlin.
- BARTTLET, C. e GHOSHAL, S. (1989), **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Harvard Business School Press, Boston.
- BARTTLET, C. e GHOSHAL, S. (1992), «Transnational management». **Text, Cases and Readings in Cross Border Management**. Irwin.
- BONACHE, J.; BREWSTER, J. e SUUTARI, V. (2001), «Expatriation: A developing research agenda». *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, pp. 3-20.
- BREWSTER, C. e SCULLION, H. (1997), «A review and an agenda for expatriate HRM». *Human Resource Management Journal*, 7(3), pp. 32-41.
- BRISLIN, R. (1981), **Cross-Cultural Encounters: Face to Face Interaction**. Pergamum Press, Nova Iorque.



CALIGIURI, P. e COALKOGLU, S. (2007), «A strategic contingency approach to expatriate assignment management». *Human Resource Management Journal*, vol. 17(4), pp. 393-410.

CHEW, I. e ZHU, W. (2002). «Factors influencing Singapore managers' career aspiration in international assignments». *Career Development International*, 7(2), pp. 96-108.

COLAKOGLU, S. e CALIGIURI, P. (2008), «Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations». *The International Journal of Human Resources Management*, vol. 19, pp. 223-239.

DELLER, J. (1997), «Expatriate selection: Possibilities and limitation of using personality scales». In D. M. Saunders e Z. Aycan (EE.), **New Approaches to Employee Management: Theory and Research**, vol. 4, pp. 93-116. Jai Press, Greenwich, CT.

FRANK, J. e NICHOLSON, N. (2002), «Who shall we send? Cultural and other influences on rating of selections criteria for expatriate assignments». *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2(1), pp. 21-36.

GONG, Y. (2003), «Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources and performance». *Academy of Management Journal*, 46, pp. 728-738.

HAMMER, M.; HART, W. e ROGAN, R. (1998), «Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses». *Management International Review*, vol. 38(1), pp. 67-86.

HARZING, A. (2001), «An analysis of the functions of international transfers of managers in MNCS». *Employee Relations*, vol. 23, pp. 581-598.

MCCALL, M. e HOLLENBECK, J. (2003), «It's a different world out there: Planning for expatriate success through selection, pre-departure training and on site socialization». *Human Resource Planning*, 19(2), pp. 32-49.

PERLMUTTER, H. (1969), «The tortuous evolution of the multinational corporation». *Columbia Journal of World Business*, vol. 4(1), pp. 9-18.

ROSE, C. e KUMAR, N. (2007), «The transfer of Japanese-style HRM to subsidiaries abroad». *Cross Cultural Management*, 14(3), pp. 240-253.

SCHNEIDER, S. e BARSOUX, J. (2003), **Managing Across Cultures**. Prentice Hall, Londres.

SULEMAN, F. (2012), «The impact of skills and performance on earnings: The evidence from retail bankers». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23(11), pp. 2205-2220.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S. e NAPIER, N. (1996), «Toward an integrative model of strategic international human resource management». *Academy of Management Review*, 21, pp. 959-985.

TUNG, R. (1981), «Selecting and training of person for overseas assignment». **Columbia Journal of World Business**, vol. 16(2), pp. 68-78.

WANG, D.; TAIWEN, F.; FREEMAN, S.; FAN, D. e ZHU, C. (2014), «Unpacking the skill – cross-cultural competence mechanisms: Empirical evidence from Chinese expatriate managers». *International Business Review*, 23(3), pp. 530-541.

YAVAS, U. e BODUR, M. (1999), «Correlates of adjustment: A study of expatriate managers in an emerging country». *Management Decision*, 37, III(3), pp. 267-282.