



2012

Preço: 15,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN n.º 1645-4464 B ISSN n.º 1677-2067

2002 – 2011

10 Textos seleccionados

Autores:

Paulo Roberto Motta

António Azevedo e Mino Farhangmehr

Eliane Gomes, João Mello, Luiz Neto e Lidia Meza

Maria do Rosário Cabrita

Sonia Fleury e Assis Ouverney

Filipe Sobral, Eugénio Carvalhal e Filipe Almeida

Joaquim Santos, António Caetano e Jorge Correia Jesuino

Francisco Gonçalves e Raquel Soares

Jéfferson Augusto Colombo e Oscar Claudino Galli

Roberto de Medeiros Júnior, Fernando Serra e Manuel Ferreira

Convidado

**Laços económicos
com o Brasil
Um imperativo estratégico
para Portugal**



.005
7

N.Cham: 658.005 0037 / p

Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
[periódico]



1432115 / bib-id: vtls000095056

Estante

EBAPE

ISCTE-IUL
INDEG Business School

Editor em Portugal

INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE

Propriedade em Portugal

INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Diretor em Portugal

Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Diretor no Brasil

Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal

Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil

Alexandre Faria
alex.faria@fgv.br

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal

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

Correspondência Redatorial no Brasil

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Apoio Redatorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-Impressão

Grupo Adventus (Portugal)

Impressão

Peres-Socitip, Indústrias Gráficas, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal

Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €

Periodicidade: Trimestral

Data de impressão deste número: 04/09/2012

Tiragem: 900 exemplares

Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00

ISSN (Portugal): n.º 1645-4464

ISSN (Brasil): n.º 1677-2067

N.º Registo ICS: n.º 124041

N.º Contribuinte: 505151081

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

Publicidade nesta edição:

FGV; janelanaweb.com; Pessoal;
Actual Editora; ISCTE-IUL

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

Sumário

CONVIDADO**Laços económicos com o Brasil – Um imperativo estratégico para Portugal**

Economic ties with Brazil: A strategic imperative for Portugal

Los lazos económicos con Brasil: Un imperativo estratégico para Portugal

Joaquim Ramos Silva

2002 – 2011**10 Textos seleccionados****Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais**

Pág. 22

Paulo Roberto Motta

O valor da marca «made in» Portugal

Pág. 38

Brand equity of made in Portugal brands

António Azevedo e Mino Farhangmehr

Gestão de auto-estradas – Análise de eficiência das auto-estradas federais brasileiras com portagem

Pág. 55

Highways management: Brazilian Federal toll highways efficiency analysis

Eliane Gomes, João Mello, Luiz Neto e Lidia Meza

Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português

Pág. 63

Intellectual capital and business performance in Portuguese banking industry

Maria do Rosário Cabrita

O sistema único de saúde brasileiro – Desafios da gestão em rede

Pág. 74

The Brazilian health system: Challenges of the network management

Sonia Fleury e Assis Ouverney

O estilo brasileiro de negociar

Pág. 84

The Brazilian style of negotiation

El estilo de negociación brasileño

Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal e Filipe Almeida

As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas

Pág. 95

The leaders' functional skills and team effectiveness

Las competencias funcionales de los dirigentes y la eficacia de los equipos

Joaquim Santos, António Caetano e Jorge Correia Jesuino

A relação entre o preço, proveniência e qualidade intrínseca em vinhos do Novo e do Velho Mundo

Pág. 107

The relationship between price, origin and intrinsic quality in New and Old World wines

La relación entre el precio, proveniencia y calidad intrínseca en vinos del nuevo y del viejo mundo

Francisco Gonçalves e Raquel Soares

Governança corporativa no Brasil: níveis de governança e rendimentos anormais

Pág. 117

Corporate governance in Brazil: governance levels and abnormal returns

El gobierno corporativo en Brasil: niveles de la gobernanza y rendimientos anormales

Jéfferson Augusto Colombo e Oscar Claudino Galli

O tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações: Um estudo em grandes empresas brasileiras

Pág. 129

CEO tenure and organizational performance: A study in large Brazilian companies

La duración del mandato del director general y el desempeño de las organizaciones:

Un estudio en las grandes empresas brasileñas

Roberto de Medeiros Júnior, Fernando Serra e Manuel Ferreira

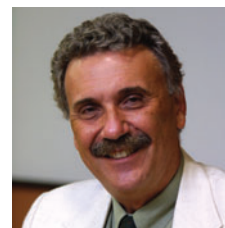
Editorial

Dez anos de uma parceria estratégica



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

**«É este o caminho
que se torna necessário
reforçar dado que uma
língua só poderá ter
aspirações a uma
afirmação global se for
também uma língua
do conhecimento.»**



Bianor Scelza Cavalcanti
Diretor no Brasil
bianor@fgv.br

**«Comemoraremos
o ano Portugal-Brasil
com duas conferências,
uma em Lisboa,
no ISCTE-IUL, já este mês
de setembro, e outra
no Rio de Janeiro,
na FGV, no ano de 2013.»**

Completam-se, neste ano de 2012, dez anos de um projeto editorial relativamente temerário dado que nada do género tinha sido tentado antes entre instituições universitárias de Portugal e Brasil. Projetos, são isso mesmo, uns resultam e outros não. Neste caso, decorridos dez anos, as relações entre o ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e a Fundação Getúlio Vargas passaram largamente da fase de projeto para se transformarem numa parceria consolidada dado o empenho das direções das duas instituições envolvidas.

A *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* é um dos produtos desta parceria estratégica, sendo demonstrativa da Ciência que se faz em língua portuguesa. É este o caminho que se torna necessário reforçar dado que uma língua só poderá ter aspirações a uma afirmação global se for também uma língua do conhecimento. A nossa comunidade linguística é hoje uma das mais importantes a nível global (4.º lugar como língua materna e 6.º lugar em número de falantes)¹. Chegou por isso a hora de transformar este património num tempo e num instrumento de afirmação dos países que integram a C.R.L.P., reforçando as relações entre as instituições universitárias da comunidade lusófona.

Este número especial da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* não é propriamente um *Best Off*, mas antes uma seleção que, respeitando embora a escolha de um artigo por cada ano de edição, tem em conta não só a qualidade dos artigos publicados, mas também a sua diversidade temática e o equilíbrio entre autores brasileiros e portugueses.

Para além destes critérios, decidimos também oferecer aos nossos leitores um artigo inédito sobre as relações económicas entre Portugal e o Brasil, num ano em que se iniciam as comemorações do ano Portugal-Brasil. É uma feliz coincidência que comemoraremos com duas conferências, uma em Lisboa, no ISCTE-IUL, já este mês de setembro, e outra no Rio de Janeiro, na FGV, no ano de 2013.

A *Revista* alcançou entretanto a classificação B1 no Ranking da CAPES e pensamos que está ao nosso alcance nos próximos tempos atingirmos a classificação A, tornando assim mais atrativa a publicação de artigos de qualidade das nossas comunidades académicas.

Este será um dos objetivos que nos propomos atingir nesta nova etapa da nossa existência. Aqui fica o desafio à nossa comunidade universitária e empresarial.

No próximo número contamos apresentar aos nossos leitores algumas iniciativas que poderão ajudar-nos a alcançar o objetivo de alcançarmos uma classificação cimeira no *Ranking* da CAPES.

Dos nossos leitores esperamos continuar a manter a confiança que nos propiciaram ao longo destes dez anos de edição ininterrupta. Da nossa parte acolheremos todas as sugestões que nos permitam um aumento significativo da qualidade de cada edição. Este é nosso desejo e também o nosso compromisso.

A afirmação económica da nossa comunidade linguística torna esta ambição não só possível transformando-a também numa obrigação que desde já assumimos.

Na capa:
Elsa Oliveira
«Cumplicidades»

70 x 60 cm

Óleo s/ tela

Exposição patente
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
de 13 de outubro

a 15 de novembro de 2011.

1. Reto, Luís (Coordenação) **2012 – O Potencial Económico da Língua Portuguesa**, Ed. Leya, Lisboa.



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



Revista classificada como B1
pelo Qualis-Capes (área de Administração,
Ciências Contábeis e Turismo)
[http://qualis.capes.gov.br/webqualis/-
ConsultaPeriodicos.faces](http://qualis.capes.gov.br/webqualis/-ConsultaPeriodicos.faces)



Laços económicos com o Brasil

Um imperativo estratégico para Portugal

por Joaquim Ramos Silva

RESUMO: As relações económicas entre Portugal e o Brasil, desde o início dos anos 1990, têm sido objeto de análises quer gerais quer centrando-se em aspetos parcelares. O presente artigo aborda os seus novos desenvolvimentos desde o começo dos anos 2000, em particular a partir de 2005, considerando a afirmação internacional crescente do Brasil e a boa saúde da sua economia bem como a crise da economia portuguesa, agravada pela crise internacional e das dívidas soberanas europeias. A análise é feita à luz dos modelos teóricos relevantes, nomeadamente no que respeita à relação assimétrica entre os dois países (pequena «versus» grande economia) e à influência das características «culturais» comuns (língua, história e cultura). De facto, no período examinado, as relações bilaterais evidenciaram um crescimento notável sobretudo em certos setores e nos últimos anos, mostrando-se relativamente imunes à crise e revelando novas facetas. O artigo destaca ainda o interesse destas relações para os dois países, mas sobretudo a sua importância estratégica para Portugal.

Palavras-chave: Portugal, Brasil, Internacionalização, Comércio e Investimento Direto Estrangeiro, Língua Comum, Fatores Culturais

TITLE: Economic ties with Brazil: a strategic imperative for Portugal

ABSTRACT: The economic relations between Portugal and Brazil since the early 1990s have been subject to both general and focused analysis. This article discusses their new developments since the early 2000s, particularly after 2005, given the increasing international position of Brazil and the good health of its economy and the crisis of the Portuguese economy, exacerbated by the international crisis and the debt European sovereign crisis. The analysis is done in the light of relevant theoretical models, particularly regarding the asymmetrical relationship between the two countries (small versus large economy) and the influence of common “cultural” features (language, history and culture). In fact, in the period examined, bilateral relations have shown a remarkable growth especially in certain sectors and in recent years, proving to be relatively immune to the crisis and revealing new facets. The paper also highlights the importance of these relations for both countries, but especially its strategic importance to Portugal.

Key words: Portugal, Brazil, Internationalization, Trade and Foreign Direct Investment, Common Language, Cultural Factors

TÍTULO: Los lazos económicos con Brasil: Un imperativo estratégico para Portugal

RESUMEN: Las relaciones económicas entre Portugal y Brasil desde la década de 1990, han sido objeto de análisis ya sea en general o centrándose en aspectos particulares. Este artículo aborda los nuevos desarrollos desde la década de 2000, sobre todo después de 2005, dada la posición internacional cada vez más fuerte de Brasil y el buen estado de salud de su economía y la crisis de la economía portuguesa, exacerbada por la crisis internacional y la deuda soberana europea. El análisis se hace a la luz de los modelos teóricos relevantes, en particular en lo que respecta a la relación asimétrica entre los dos países (economía pequeña frente a grande) y la influencia de las características

“culturales” comunes (lengua, historia y cultura). De hecho, en el período examinado, las relaciones bilaterales han mostrado un notable crecimiento, especialmente en determinados sectores y en los últimos años, demostrando ser relativamente inmune a la crisis y revelando nuevas facetas. El documento también resalta la importancia de estas relaciones para ambos países, pero sobre todo su importancia estratégica para Portugal.

Palabras-clave: Portugal, Brasil, Internacionalización, Comercio e Inversión Extranjera Directa, Idioma Común, Factores Culturales

Passadas duas décadas sobre o surgimento dos primeiros sinais de uma nova fase nas relações económicas entre Portugal e o Brasil, inicialmente pouco perceptíveis mas acompanhando o que se convencionou chamar a era da globalização (Silva, 1999, 2002), devemos refletir de forma aprofundada sobre os avanços consideráveis entretanto realizados e as oportunidades abertas para os agentes das duas economias.

Saliente-se que, apesar de um inegável grande crescimento, a vários níveis, comparando com o que se verificava nas décadas anteriores, as relações económicas luso-brasileiras continuam a não dispor de um quadro teórico, claro e seguro, que com os seus impactos institucionais e implicações diversas na vida económica e nos negócios empresariais, alicerce o fluxo normal de todo o seu potencial num sentido estratégico, e em especial tendo em vista o seu desenvolvimento futuro. Uma tal perspetiva é importante para os dois países, mas sobretudo para Portugal como se defende adiante.

Com efeito, impõe-se constatar, desde já, que há muita dificuldade em sair dos hábitos e dos *clichés* tradicionais para uma parceria de facto atuante e em sintonia com os nossos dias, que vá para além do aproveitamento das conjunturas recíprocas mais favoráveis, fruto de uma mera operacionalidade reflexiva. Na medida em que estamos perante uma relação assimétrica, compete à economia mais

pequena, ou seja, a Portugal, manter-se particularmente atenta à evolução do «grande» e natural parceiro, que tem pela sua frente uma agenda própria vasta e variada (Sweig, 2010).

As mudanças já realizadas ou em curso requerem assim que ultrapassemos o quadro que a história nos legou, sem dúvida importante a vários títulos e que deve ser salvaguardado em diferentes aspetos, mas também por vezes tacanho e inibidor.

Começamos por assumir que a resistência muitas vezes encontrada em Portugal com vista a abraçar decididamente o Brasil no âmbito de uma estratégia internacional bem escorada, representa uma recusa em aceitar horizontes mais largos e preparar-se para os desafios efetivos da globalização (e mais recentemente da crise internacional) determinados pela dura competição que reina no mundo atual. Independentemente da retórica utilizada, muitos sonham ainda em remeter-se para um posicionamento de periferia europeia assistida, ou então, pior ainda, para um mero anexo ibérico. Esta atitude que, como sabemos, tem fundas raízes na mentalidade da nossa elite, sem necessidade sequer de recorrer aos clássicos como Camões para nos lembrar.

Ao mesmo tempo, este comportamento, entre outras variantes, costuma ser acompanhado por um palavreado histórico e sentimental vago e superficial, ou de uma lin-

Joaquim Ramos Silva

jrslva@iseg.utl.pt

Professor Associado, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Investigador SOCIUS, Fundação para a Ciência e Tecnologia. Doutoramento em Analyse et Politique Économiques, EHESS (École des Hautes Études en Sciences Sociales), Paris, França.

Associate Professor at the School of Economics and Management, Technical University of Lisbon. He earned his PhD in «Analyse et politique économiques» at the École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris. He is currently the Coordinator of the Master in International Economics and European Studies, and of the scientific area of International Economics and Development, Department of Economics (ISEG/UTL).

Profesor Asociado, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Investigador SOCIUS, Fundação para a Ciência e Tecnologia. Doctorado en Analyse et Politique Économiques, EHESS, Paris.



guagem oportunista de aproveitamento quando a conjuntura se propicia num dos lados e não é em absoluto aconselhável em parceiros naturais, que por uma questão de princípio se conhecem ou devem conhecer melhor um ao outro.

As mudanças já realizadas ou em curso requerem assim que ultrapassemos o quadro que a história nos legou, sem dúvida importante a vários títulos e que deve ser salvaguardado em diferentes aspetos, mas também por vezes tacanho e inibidor.

As relações com o Brasil, pela importância que revestem para Portugal, e dadas as suas potencialidades, tal como procuraremos demonstrar em seguida, necessitam ser colocadas acima destas contingências e do imediatismo e das paixões que muitas vezes as envolvem (veja-se o caso do acordo ortográfico). Com efeito, é preciso que, no dizer de Amado Luiz Cervo (2012, pp. 9-11), à «parceira inconclusa», porque «contida por influências de identidades diferentes, distintas perceções de interesses a serem realizados e opções externas desencontradas» suceda uma visão comum que lime arestas conduzindo a um maior entrosamento que traga benefícios recíprocos acrescidos. Neste contexto, a área económica, nas suas diversas dimensões, será o nosso principal foco neste artigo.

Colocadas estas considerações prévias, este artigo inserido no âmbito da comemoração do décimo aniversário da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* faz um balanço atualizado das relações luso-brasileiras, com base na experiência das últimas duas décadas e nos estudos que têm vindo a ser realizados sobre o tema.

A nossa análise começa pelo reconhecimento do importante facto que constituiu a afirmação internacional brasileira nos anos 2000 e as novas condições assim criadas, sem deixar de chamar a atenção para os grandes desafios que o país ainda tem pela frente tanto internos como externos. Prossegue, procurando explicitar teoricamente os pilares fundamentais em que assenta a equação específica do relacionamento económico entre Portugal e o Brasil,

passo indispensável para tirarmos todo o partido do processo no sentido desejável. Em seguida, é o debruçar sobre os novos desenvolvimentos verificados nas relações económicas luso-brasileiras desde meados da primeira década de 2000 e tendo em conta o impacto da crise internacional sobre os principais fluxos bilaterais, designadamente comparando-os com períodos anteriores. Por fim, extraem-se algumas conclusões das análises precedentes e fazem-se recomendações para a pesquisa organizada e de ordem política.

A afirmação internacional brasileira

A primeira década do novo século, não obstante as dificuldades registadas à escala mundial na sequência da crise de 2008, representou uma nova e importante página na afirmação internacional do Brasil. Com efeito, participante nas reuniões de Bretton Woods (em 1944), que moldaram os enquadramentos internacionais do pós-guerra, e membro ativo, desde a sua origem, de organizações como o GATT e a sua sucessora OMC, ou a UNCTAD, o Brasil, para além da sua economia fechada (facto que permanece)¹ e em muitos aspetos protegida, mantinha-se arredado de facto da arena política e económica internacional, faltando-lhe uma densidade económica e uma teia extensa e diversificada de relações comerciais e de investimento com o resto do mundo que desse sustentação à sua voz na arena mundial.

A vida democrática, retomada a partir de 1985, e o «arrumar da casa» na década seguinte, em particular a implementação do Plano Real em 1994, vão mudar de modo gradual este panorama e permitir que o Brasil tire pleno proveito das mudanças políticas e económicas profundas que teve a coragem de empreender internamente, rompendo com décadas em que, embora tivessem significado crescimento económico, se coexistia com uma situação de caos macroeconómico, impeditiva de uma verdadeira integração na economia mundial, pois trazia-lhe custos e incertezas adicionais.

Quando se refere o Plano Real limitamo-nos em geral a destacar o seu êxito, depois de numerosas tentativas fracassadas, na luta contra a hiperinflação que flagelou o país durante várias décadas, mas à luz da evolução poste-

rior e nomeadamente da crise económica e financeira internacional, há pelo menos dois outros conjuntos de medidas que, em relação direta ou indireta com o desempenho recente da economia brasileira, devem ser salientados aqui.

A profunda reestruturação do setor financeiro que ocorreu nos anos seguintes (a 1994) levou à sua desalavancagem, o que permitiu ao Brasil enfrentar a crise financeira internacional de 2008 e suas sequelas em condições bem mais sólidas e saudáveis de que muitos outros países afetados.

O primeiro diz respeito à profunda reestruturação do setor financeiro que ocorreu nos anos seguintes (a 1994), levando à sua desalavancagem, que permitiu ao Brasil enfrentar a crise financeira internacional de 2008 e suas sequelas em condições bem mais sólidas e saudáveis de que muitos outros países afetados (Silva e Guerra, 2011). O segundo tem a ver com a Lei da Responsabilidade Fiscal de 1999, que disciplinou as finanças públicas; o Brasil poderá não ter a situação ideal a este nível, mas dispõe e aplica mecanismos desincentivadores do descontrolo das finanças públicas como o que emergiu em vários Estados membros da União Europeia, quanto à dívida soberana, a partir da crise de 2008-09.

Estas transformações não foram fáceis nem conseguidas em pouco tempo; na obra publicada há dez anos (Silva, 2002, p. 49), fez-se a comparação do Brasil com uma baleia, cujas manobras táticas são complexas e difíceis, mas uma vez encontrada a trajetória certa o seu movimento tem efeitos consideráveis no ambiente geral, como efetivamente se verificou.

Não devemos também cair no erro de pensar que as mudanças operadas no Brasil nos anos 1990 se limitaram a meras alterações técnicas, realizadas a partir de gabinetes, muitas vezes situados no exterior. A este propósito, em obra recente, mas já bastante comentada internacionalmente, **Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty**, Daren Acemoglu e James A. Robinson (2012) referem a especificidade da evolução brasileira das últimas décadas,

até por contraste com a experiência chinesa e outras, em termos que devemos considerar aqui: «A ascensão do Brasil desde os anos 1970 não foi projetada pelos economistas das instituições internacionais que deram instruções aos responsáveis brasileiros sobre como realizar melhores políticas e evitar falhas de mercado. Não foi alcançada através de injeções de ajuda estrangeira. Não foi o resultado natural da modernização. Antes, foi a consequência de diversos grupos de pessoas que construíram corajosamente instituições inclusivas, o que conduziu a instituições ainda mais inclusivas². A transformação brasileira, como a da Inglaterra do Séc. XVII, começou com a criação de instituições inclusivas...» (p. 457).

O conjunto destas transformações permitiu a construção de um edifício sólido a vários níveis e que fez aumentar a credibilidade brasileira pela qualidade da gestão e o respeito dos compromissos, por exemplo no contexto da América Latina. Naturalmente, interessa-nos sobretudo aqui analisar o lado económico desta ascensão e o seu impacto provável nas relações bilaterais.

Alcançado um quadro macroeconómico estável e ordenado, o Brasil tinha todas as condições para iniciar um processo virtuoso internacional. Vários indicadores poderiam ser aqui utilizados, mas um dos aspetos em que a progressão recente deve ser salientada é o da dimensão internacional atingida por um número crescente das suas empresas; com efeito, ordenadas pela capitalização bolsista, o Brasil tinha 11 empresas entre as 500 maiores do mundo em 2011, contra apenas 5 em 2005, melhorando também o seu posicionamento geral (cf. Quadro 1, p. 6, que tem como fonte suplementos de *Financial Times*), particularmente em áreas como a mineração e a energia, mas também a banca e os serviços financeiros traduzindo vantagens comparativas ou competitivas (entretanto adquiridas).

Por mais importante que seja o facto de ter deixado de ser o «eterno país do futuro» (expressão cujos ecos nos chegavam ainda há meia-dúzia de anos; ver Amman, 2005) e ter ganho uma reputação de exemplo positivo, o Brasil vai ter ainda de vencer toda uma série de desafios, no médio/longo prazo, sendo certamente necessária uma geração ou mesmo mais para que possa ultrapassá-los.

Quadro I
Empresas brasileiras entre as 500 maiores empresas do mundo – 2005 e 2011
(capitalização bolsista)

2005		2011	
<i>Empresa - Nº de ordem</i>	<i>Setor</i>	<i>Empresa - Nº de ordem</i>	<i>Setor</i>
Petrobrás – 113	Petróleo e gás	Petrobrás – 5	Petróleo e gás
Vale do Rio Doce – 155	Mineração	Vale do Rio Doce – 23	Mineração
Ambev – 312	Bebidas	Itaú – Unibanco - 52	Banca
Banco Itaú – 323	Banca	Ambev – 79	Bebidas
Bradesco – 474	Banca	Bradesco – 93	Banca
		Banco do Brasil – 143	Banca
		Santander Brasil – 175	Banca
		Ogx Petróleo – 210	Petróleo e gás
		Itausa – 255	Serviços financeiros
		Siderúrgica Nacional – 378	Metalurgias e mineração
		Eletrobrás - 439	Eletricidade

Fonte: Financial Times, Special Issue, n.º 109 e FT Global 500 (junho de 2011)

Um facto atual é que a sua economia se mantém muito dependente do ciclo das matérias-primas e, embora sem deixar de tirar de partido deste importante domínio, é preciso que encontre outros com potencial futuro, nomeadamente baseados na economia do conhecimento. É verdade que uma parte da caminhada já foi feita, pois não estão assim tão longe os tempos em que, do ponto de vista do comércio externo, o Brasil estava basicamente dependente da exportação de café e só secundariamente de mais algumas *commodities*. Com efeito, ao longo das últimas décadas, o Brasil conheceu um período de considerável diversificação e transformação da sua estrutura económica, não só no sentido dos produtos manufaturados e dos serviços, mas também da agricultura e da indústria extrativa (petróleo, «terras raras», etc.).

No que concretamente diz respeito às *commodities*, sobretudo da área agrícola e alimentar, a introdução sistemática e organizada de I&D renovou amplamente o setor e deu-lhe destaque à escala mundial. O Brasil não andou pois a saltitar de setor em setor na sua especialização e fez bem

preferindo a melhoria onde já tinha vantagens comparativas. Todavia, o chamado «super ciclo das matérias-primas» (o seu *boom* relativamente prolongado consecutivo à entrada na economia mundial das grandes economias emergentes com procura forte e intensa destes bens, como a China e a Índia, bem visível, por exemplo ao nível da energia, desde os primeiros anos 2000) acabará por amortecer nos anos vindouros³ e é preciso preparar-se para alternativas.

Não é nosso objetivo entrar aqui no detalhe das mudanças que poderão levar a economia brasileira à ultrapassagem dos problemas estruturais que se vislumbram no médio/longo prazo. Deve-se no entanto reconhecer que alguns passos nesse sentido já estão a ser dados. Desde 2011, o ritmo de crescimento foi abrandado com vista a digerir melhor o processo, designadamente os riscos de inflação, a introdução de reformas estruturais e a neutralização de choques internos e externos. Neste contexto, uma das políticas mais paradigmáticas tem sido a redução progressiva da taxa de juro de referência (SELIC), com vista a trazer o mer-

Ao longo das últimas décadas, o Brasil conheceu um período de considerável diversificação e transformação da sua estrutura económica, não só no sentido dos produtos manufaturados e dos serviços, mas também da agricultura e da indústria extrativa (petróleo, «terras raras», etc.).

cado monetário e financeiro do Brasil para condições mais próximas da normalidade e do que se passa à escala mundial⁴.

Também o atual governo anunciou um conjunto de medidas, onde se destaca o programa «Ciência Sem Fronteiras», a fim de melhorar qualitativamente toda a área de I&D e de formação avançada, buscando uma maior integração internacional e a prazo a sua maior incidência na estrutura económica, tornando-a sistemicamente mais produtiva, resistente e flexível, um aspeto fundamental para um progresso sustentado e duradouro.

A crise portuguesa da primeira década de 2000 tem raízes próprias profundas que a crise internacional e os seus ecos na dívida soberana europeia tornaram patentes (Andrade e Duarte, 2011; Silva e Simões, 2012). Sem dúvida que o fraco desempenho da economia portuguesa neste período fez baixar as expectativas de muitos quanto ao que seria o papel de Portugal no âmbito bilateral e no contexto da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), no que respeita a uma «divisão de trabalho» dentro deste espaço, em particular a capacidade de se transformar num pólo baseado numa economia avançada, com fortes raízes na sociedade do conhecimento, produzindo bens e serviços relativamente mais sofisticados e capaz de gerar fortes externalidades para o conjunto da área linguística comum.

Portugal acabou por não fazer o seu trabalho de casa, tornando-se de novo uma economia mergulhada nos seus problemas de curto prazo, designadamente desequilíbrios macroeconómicos crónicos, impossibilitando esse papel que alguns mais otimistas terão sonhado nos anos 1990.

Seja como for, determinadas em grande parte pela evolução do Brasil, as condições são agora mais favoráveis a uma crescente interpenetração das duas economias, desafio que a economia portuguesa deve aproveitar. Com

efeito, o Brasil ganhou com mérito um lugar de destaque internacional, desde a sua integração nos BRICS à participação no G-20 e ao papel na América Latina, e grandes eventos internacionais anunciam-se para os próximos anos (Campeonato Mundial de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016), havendo todo um imenso espaço a explorar.

Bases para um modelo explicativo

Para os investigadores familiarizados com a problemática da economia internacional, o caso atual Portugal/Brasil, configura claramente, embora em termos gerais, as relações entre a pequena e a grande economia. Tal como habitualmente surge nos manuais, o modelo refere que, no comércio bilateral, a grande economia determina, considerando a dimensão do seu mercado, os termos de troca (ou seja o rácio entre os preços de exportação e os preços de importação) entre ambas. O nosso objetivo não é tanto aplicar aqui literalmente este modelo, mas laborar à luz das suas implicações nas relações luso-brasileiras. Aparentemente, podem concluir alguns, que este tipo de relações não são «equitativas» entre os dois parceiros.

Mas, atenção, não se deixando aprisionar por juízos valorativos apressados, a teoria também mostra que, se a pequena economia se souber adaptar às circunstâncias determinadas pela grande, pode sair até (mais) beneficiada, pela extensão do mercado que assim terá acesso e pela dinâmica que se gera em consequência. Neste sentido, uma das suas principais obrigações é conhecer a evolução da grande economia e as suas transformações, qual tem sido a sua trajetória, a sua evolução previsível, etc. É importante reconhecer que este caminho está muitas vezes eivado de preconceitos no caso que analisamos: por exemplo, o conhecimento das transformações da economia brasileira ao longo do Séc. XX é muito limitado em Portugal (escusado será dizer que a inversa não é menos verdadeira).

Mas as relações económicas entre Portugal e o Brasil não se resumem de forma alguma ao contraste entre a pequena economia e a grande economia: o seu ressurgimento a partir dos anos 1990 deu-se num período caracterizado como sendo de globalização, mas também de integração económica formal, com emergência e reforço de blocos



regionais como a União Europeia e o Mercosul. Entre os dois países não havia no entanto quaisquer vínculos económicos deste último tipo e, por exemplo, as negociações para uma área de comércio livre entre União Europeia e Mercosul, como se refere noutra passagem deste artigo, arrastam-se desde meados dos anos 1990, sem qualquer resultado palpável.

Assim, na explicação da retoma bilateral, desde o início que uma outra ordem de questões estava implicitamente colocada e que se relacionava com o contributo dos genericamente designados como fatores culturais (língua, história e cultura) para a direção dos fluxos económicos internacionais. Na esteira de diversos trabalhos mais antigos, a questão do papel dos determinantes culturais, num contexto de livre circulação internacional não podia deixar de se colocar, como foi salientado por Bergeijk (1996). O contributo da língua comum, tanto teórico como prático, revelou-se particularmente explicativo destes movimentos (Silva, 2000 e 2009), mas os laços históricos e a proximidade cultural também não devem ser negligenciados.

Estudos empíricos focando, ora o investimento direto estrangeiro ora o comércio de bens e serviços, mas também as transferências e outros fluxos, foram feitos com o objetivo de avaliar o impacto destes fatores, nomeadamente numa perspetiva comparativa, quer com outros parceiros quer com casos similares. Entre outros exemplos, refira-se o estudo do IDE (investimento direto estrangeiro) no contexto luso-brasileiro (Costa, 2005), das empresas espanholas presentes na América Latina (Toral, 2006), mas também para o comércio e investimento no âmbito da Commonwealth (Lundan e Jones, 2001). Os resultados de uma forma geral confirmaram uma correlação claramente positiva entre os dois grupos de variáveis.

Mas se não restam dúvidas quanto ao sentido da influência destes fatores, o mesmo não se pode dizer quanto aos seus efeitos concretos. Um estudo mencionado por Ghemawat (2011, p. 59) indica que, no caso do IDE bilateral, a língua comum leva a um acréscimo suplementar de 43%, os laços históricos a que seja 118% maior e uma legislação com origens comuns a que seja 94% superior.

Como é natural, isto não quer dizer que, na globalização, tais fluxos entre países com estas características comuns vão

automaticamente crescer sem que o seu caminho seja aberto ou facilitado, mas apenas que existe esse potencial que pode ou não ser aproveitado na sequência de estratégias e políticas públicas e empresariais. Além disso, é preciso reconhecer que permanecem por vezes diferenças consideráveis em alguns aspetos importantes, por exemplo na cultura, como acontece aliás no caso luso-brasileiro⁵.

Há também o risco de as empresas caírem no que ficou bem identificado na literatura do «international business» como «paradoxo da distância psíquica», ou seja a taxa de insucesso das empresas estrangeiras nos países com características culturais comuns tende a ser mais elevada na medida em que muitas partem da presunção (errada) de que se está a pisar o «mesmo» terreno, com as «mesmas» regras, etc.

Há também o risco de as empresas caírem no que ficou bem identificado na literatura do *international business* como «paradoxo da distância psíquica» (O'Grady e Lane, 1996), ou seja a taxa de insucesso das empresas estrangeiras nos países com características culturais comuns tende a ser mais elevada na medida em que muitas partem da presunção (errada) de que se está a pisar o «mesmo» terreno, com as «mesmas» regras, etc. Um estudo realizado sobre a experiência de algumas empresas que participaram na vaga de investimentos portugueses de 1996-2001 (Seabra, 2003), mostrou claramente que tiveram mais sucesso as que estavam conscientes das «dissemelhanças» e não se limitavam a tomar como garantida a proximidade entre Portugal e o Brasil. Tenha-se também em vista, entre outras experiências que poderiam ser referidas, o que foi o recuo dos dois grandes grupos portugueses da área da distribuição comercial (SONAE Distribuição e Jerónimo Martins), que tentaram entrar num setor altamente competitivo no contexto brasileiro, incluindo a presença de grandes grupos distribuidores internacionais, para mais num período de turbulência cambial. Em contraste, a política de «pequenos passos» das empresas hoteleiras portuguesas, parece ter sido uma estratégia que resultou melhor.

Portanto, e sem serem o fator decisivo (Costa, 2006), os

laços deste tipo – apesar da tendência para serem subestimados em grande parte da literatura até uma data recente, nomeadamente devido aos problemas mais complexos de medição que colocam pois os seus resultados surgem como menos precisos e claros – revelaram-se uma força motriz importante nas novas relações económicas internacionais típicas da globalização, em contraste com o mundo das economias fechadas, de inspiração keynesiana ou outra, que predominou em grande parte do Séc. XX e que não foi propício à afirmação destas novas abordagens.

De certa forma, o «despertar» destes fatores para o universo de investigação da área da economia e dos negócios internacionais, demonstra a força e influência da diferenciação linguística e cultural no contexto da globalização, por exemplo na definição de alguns mercados e/ou dos seus segmentos, em vez da propalada uniformização geral que implicaria o seu desaparecimento ou irrelevância progressiva.

Em resumo, o relacionamento bilateral entre Portugal e o Brasil deve ser enquadrado por este contexto teórico muito particular – pequena *versus* grande economia, contribuição dos fatores culturais para o desenvolvimento e direção dos fluxos económicos e financeiros internacionais –, que facilita a sua compreensão mais profunda e, por conseguinte, o aproveitamento dos seus mecanismos. Não se trata efetivamente de dois países quaisquer A e B. Em particular, para Portugal, levando em consideração a sua fragilidade tanto do ponto de vista da especialização como da competitividade internacional (Silva, 2008), é de interesse vital tirar partido de todas as vantagens de que desfruta como as que decorrem de uma língua comum, da existência de laços históricos ou de uma certa proximidade cultural, ainda que possam parecer de pequena monta aos olhos de alguns, e sem confiar em automatismos ingénuos.

Uma alteração no padrão de relacionamento bilateral?

As relações entre Portugal e o Brasil têm vindo a ser estudadas a partir de diversos ângulos, traduzindo um evidente interesse pelo caso por parte dos investigadores, sobretudo de ambos os países. No que respeita à parte económica propriamente dita, o comércio de bens e serviços, outros fluxos correntes (rendimentos e transferências, incluindo remessas)

e movimento de fatores, quer capital quer trabalho, têm sido com maior ou menor pormenor analisados.

O IDE foi objeto de particular atenção e, tanto no sentido de Portugal para o Brasil como no de Brasil para Portugal, o seu processo foi estudado respetivamente por Costa (2005) e Cechella (2011). Entre outros trabalhos mais focados que foram realizados sobre IDE refira-se o de Maehler *et al.* (2011) acerca da transferência de conhecimento nas subsidiárias brasileiras em Portugal. Mas, para além da composição geral da balança de pagamentos, casos de internacionalização têm sido analisados bem como estratégias que envolvem os dois países, designadamente das empresas, ressaltando a especificidade do contexto luso-brasileiro por oposição às tendências niveladoras que muitas vezes dominam as abordagens de marketing e de negócios internacionais (Faria, 2008; Guedes 2008). Porém, os estudos não se têm resumido às questões puramente económicas, e têm abrangido temas relevantes, com interesse para as duas partes, numa perspetiva sociológica como as fases por que tem passado a imigração brasileira em Portugal no seu rápido devir (Peixoto e Sabino, 2009; Góis *et al.*, 2009).

Quanto ao desenvolvimento das relações económicas bilaterais, não vamos aqui reproduzir resultados já razoavelmente conhecidos e divulgados sobre as fases iniciais do processo (ver Silva, 2002, cap. 2; 2006); eles serão no entanto por vezes referidos como testemunho de evoluções passadas. Com efeito, um dos aspetos que, pela novidade, importa examinar nesta secção é o seu percurso desde meados da primeira década de 2000 e, em particular, saber qual o impacto da crise internacional e da conjuntura brasileira dos últimos anos: será que se alterou o padrão de relacionamento que caracterizou a primeira década e meia do seu revigoramento moderno? Assim, procurando responder a esta questão, sem descermos a grande detalhe, analisamos aqui os principais fluxos correntes e os movimentos de IDE, colocando-os num contexto histórico, designadamente em comparação com períodos anteriores.

Fluxos correntes

Largamente regulado pela lógica da integração económica formal em que os dois países estão inseridos (União Europeia e Mercosul), o comércio de mercadorias continua a



ser uma área onde os progressos têm sido relativamente mais lentos, não obstante, como podemos constatar no Gráfico 1, o seu crescimento dos anos 1990 para os anos 2000, tanto das exportações como das importações, com destaque para o período posterior a 2005 e, em especial 2010-2011, ainda que registando a natural queda em 2009 devido ao choque da crise internacional (quase só observada pelo lado das importações portuguesas).

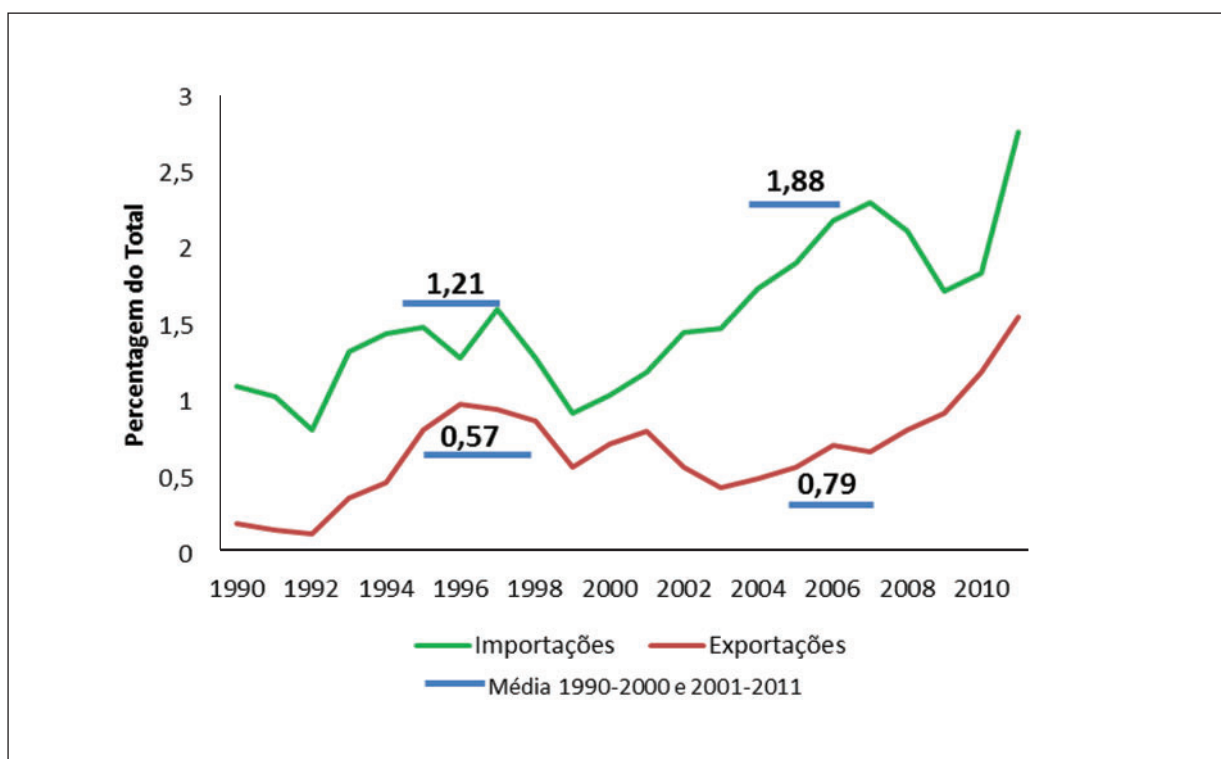
De referir, o enorme crescimento das exportações portuguesas para o Brasil, que passaram de 178 milhões de euros em 2005 para 587 milhões em 2011 (valor que, em termos monetários, não tem paralelo nas últimas décadas no âmbito das relações bilaterais), ou seja, no curto espaço de alguns anos o seu valor multiplicou-se 3,3 vezes (cf. Quadro 2). Apesar disto, o Brasil recuou entretanto no *ranking* de destino das exportações portuguesas extracomunitárias,

encontrando-se agora em 4.º lugar, depois de Angola, EUA e China, sendo este último caso só visível, embora de forma clara, nos primeiros meses de 2012.

A ausência de progressos palpáveis no sentido de um acordo de comércio livre entre a União Europeia e o Mercosul (Feres, 2011), um processo que se arrasta desde há quase duas décadas (Silva, 2002, cap. 3), ou de qualquer outro acordo mais geral que facilite os fluxos comerciais bilaterais, não permite desbloquear toda uma série de situações com potencial de maior crescimento na corrente de comércio (soma das exportações e importações).

É certo que o conhecimento direto cada vez mais alargado entre os agentes económicos das duas partes e intervenções pontuais da diplomacia (importantes e necessárias, mas que não devem ser sobrevalorizadas), pode, em certos casos, contornar estas dificuldades, mas será importante

Gráfico 1
Portugal: Peso do Brasil no total do comércio de mercadorias, 1990-2011



Fonte: Banco de Portugal

avancar para um quadro institucional decididamente mais favorável ao comércio e, no caso de Portugal, deve ter uma participação mais ativa nesse processo ao nível da UE e multilateral.

Por outro lado, não podemos descurar fatores de natureza estrutural que reduzem um tanto o potencial deste intercâmbio. A especialização dos dois países nem sempre se complementa e a passagem a formas mais avançadas de comércio bilateral (como por exemplo o comércio intra-ramo, o qual, quer na sua vertente horizontal ou vertical, é pouco significativo) é também dificultada pela distância geográfica, o que põe o problema de uma boa e fluída rede de transportes não só aéreos.

Uma das áreas onde se notam mudanças mais profundas e significativas é o comércio de serviços. Esta balança comercial bilateral evoluiu de uma maneira extremamente favorável a Portugal no período em análise, pois, encontrando-se próxima do equilíbrio nos anos 2003-2005, o coeficiente de cobertura atingiu 270% em 2011, correspondendo a um excedente de 629 milhões de euros.

Assim, não surpreende que os produtos tradicionais (azeite, vinho, bacalhau, etc.) continuem a dominar a exportação portuguesa para o Brasil e que as importações sejam basicamente compostas por *commodities* (Costa *et al.*, 2011, p. 32; AICEP, 2012, pp. 14-17). Pelas razões indicadas, talvez o comércio de mercadorias não tenha, de uma forma geral, o potencial de crescimento rápido e acelerado que se nota noutros fluxos analisados em seguida, mas não deve ser subestimado dada a sua importância e impacto na economia real.

Uma das áreas onde se notam mudanças mais profundas e significativas é o comércio de serviços. Esta balança comercial bilateral evoluiu de uma maneira extremamente favorável a Portugal no período em análise, pois, encontrando-se próxima do equilíbrio nos anos 2003-2005, o coeficiente de cobertura atingiu 270% em 2011, correspondendo a um excedente de 629 milhões de euros (cf. Gráfico 2 e Quadro 2).

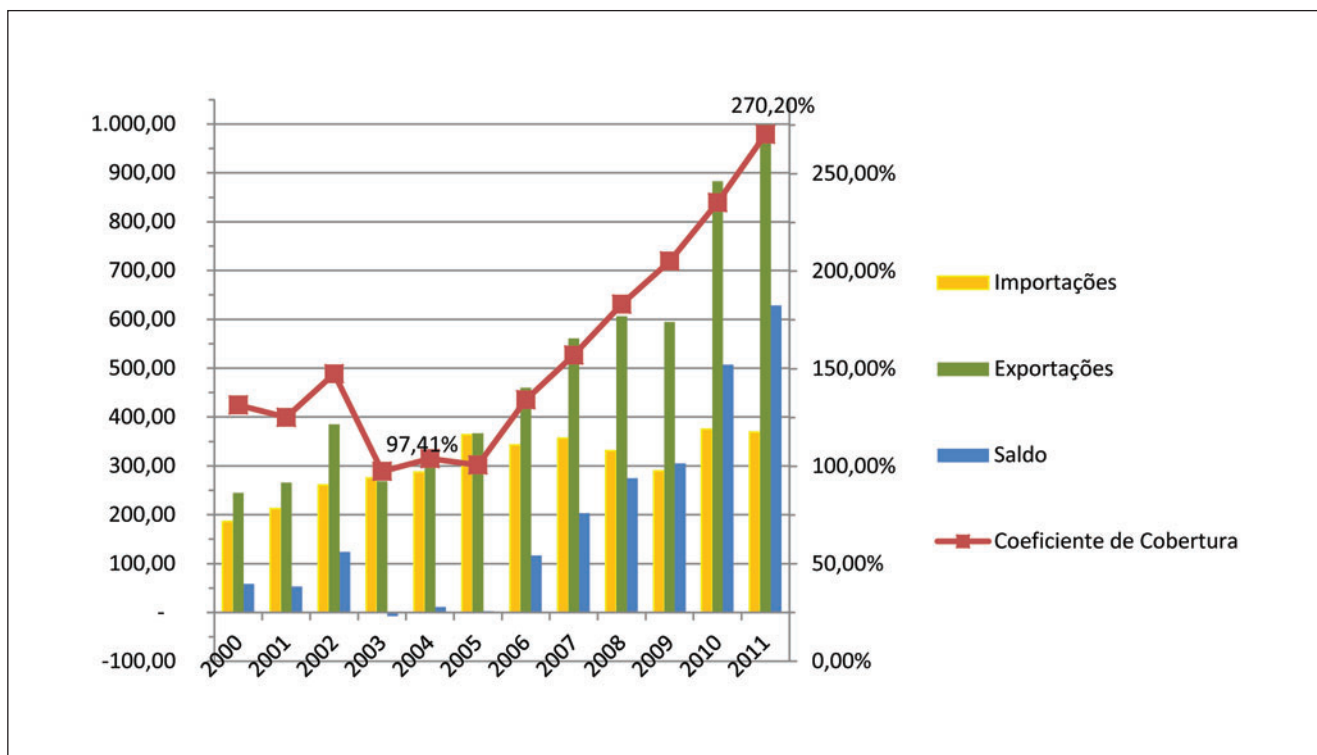
Sabemos que a economia portuguesa se revela mais competitiva nos serviços do que nos bens (Silva, 2011), mas, em todo o caso não deixa de ser um resultado assinalável, dada a sua regularidade durante o período. As rubricas que mais contribuíram para tal foram as de *transportes e viagens e turismo*, devendo-se sobretudo ao grande aumento das exportações portuguesas que cresceram entre 2005 e 2011, respetivamente, 3,2 e 3,3 vezes. Por outro lado, as importações (débito no Quadro 2) de ambas as rubricas mantiveram-se ou diminuíram ligeiramente; no caso de viagens e turismo o seu valor oscilou entre 184 milhões de euros em 2005 e 155 milhões em 2009. Pode-se com certeza dizer que, de um ponto de vista setorial, estes fluxos passaram a ter um impacto significativo na economia portuguesa (as exportações de serviços para o Brasil representaram 5,2% do total desta categoria em 2011). No caso particular do turismo, refira-se ainda que, de acordo com um estudo publicado pela AICEP (2010, p. 56), o turista brasileiro é um dos que melhor se distribui pelo conjunto do território continental português, pois sendo o Brasil 8.º emissor em 2009, encontrava-se em 3.º lugar na Região Norte, 6.º no Centro e em Lisboa, 7.º no Alentejo e Algarve e só as duas Regiões Autónomas se afastavam dos valores médios com 16% nos Açores e 18% na Madeira (**ver Gráfico 2, p. 12**).

Devemos agora considerar outros fluxos correntes que, embora de menor peso em relação ao comércio de mercadorias ou serviços, não deixam de ter a sua importância no panorama bilateral: rendimentos e transferências correntes e, dentro destas, as remessas de emigrantes e imigrantes (cf. Quadro 2). Quanto à rubrica rendimentos, ou seja rendimentos de aplicações de fatores residentes em Portugal (crédito) e no Brasil (débito), como lucros repatriados, juros e outros, nota-se que ela é excedentária para o primeiro, tendo portanto uma contribuição sempre positiva em 2005-2011 para uma balança setorial que é uma das mais negativas no contexto da balança de pagamentos portuguesa (-5% do PIB em 2011 e já -2,6% em 2005).

No que respeita às transferências correntes passa-se o inverso, elas são sempre deficitárias para Portugal (no período em causa). A sua componente principal é sem dúvida as remessas de imigrantes que, no entanto, parecem ter atingido um máximo em 2008 (332 milhões de euros), iniciando

Gráfico 2

Portugal: Indicadores do comércio de serviços com o Brasil, 2000-2011



Nota: Coluna da esquerda: milhões de euros; coluna da direita para o coeficiente de cobertura: percentagem

Fonte: Banco de Portugal

nos anos seguintes uma descida gradual. Lembremos, na sequência de trabalhos anteriores (Silva, 2002, p. 129) que as remessas de imigrantes só suplantaram as de emigrantes em 2000, portanto em uma data relativamente recente, apesar de terem conhecido um rápido crescimento até 2008. Por outro lado, nos últimos dois anos, a retórica sobre uma nova vaga de emigração para o Brasil tem sido recorrente na comunicação social portuguesa mas, pelo menos até 2011, não se observa ainda uma retoma das remessas de emigrantes, no que é o eterno balançar das populações entre os dois países (ver Quadro II).

A terminar o tratamento dos fluxos correntes, convém tirar algumas conclusões de carácter mais geral. Analisando todo o período que vem desde 1990 até 2011, registe-se que o coeficiente de cobertura da balança corrente tem tendência para o equilíbrio (Gráfico 3), embora o processo revele insta-

bilidade, tendo-se verificado o seu recuo entre o final dos anos 1990 e 2005, sem atingir os baixos níveis do limiar da década de 1990. Após 2005, a contribuição para esta recuperação deveu-se sobretudo ao aumento das exportações portuguesas, tanto de bens como de serviços; o caso particular dos transportes deve ser aqui assinalado, pois, como se pode constatar no Quadro 2, à exceção de 2005, 2008 e 2011, as receitas dos transportes ultrapassaram sempre o valor do conjunto das exportações de mercadorias.

Constata-se também que a crise não teve um impacto considerável nestes fluxos (só em 2009 no sentido «esperado» de uma quebra clara), e acentuou mesmo uma tendência favorável a Portugal em termos de equilíbrio. Apesar dos enormes progressos dos últimos anos, o conjunto das trocas correntes bilaterais não foi em 2011 além de 4231 milhões de euros (2,47% do PIB português), valores que, contudo,

Quadro II
Balança corrente entre Portugal e o Brasil, 2005–2011
(milhões de euros)

	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	<i>Crédito</i>	<i>Débito</i>	<i>Crédito</i>	<i>Débito</i>	<i>Crédito</i>	<i>Débito</i>	<i>Crédito</i>	<i>Débito</i>	<i>Crédito</i>	<i>Débito</i>	<i>Crédito</i>	<i>Débito</i>	<i>Crédito</i>	<i>Débito</i>
<i>Balança Corrente</i>	852	1690	1046	1986	1157	2169	1231	2159	1299	1703	1685	1831	1932	2299
<i>Mercadorias e serviços</i>	544	1339	715	1557	819	1730	927	1719	889	1168	1322	1431	1586	1859
<i>Mercadorias</i>	178	974	255	1215	259	1373	320	1389	294	878	439	1056	587	1489
<i>Serviços</i>	366	364	459	343	561	357	606	331	595	289	883	375	998	369
<i>Transportes</i>	161	109	258	103	353	138	293	96	319	78	465	103	518	127
<i>Viagens e turismo</i>	115	184	149	176	177	171	235	172	209	155	337	183	382	167
<i>Rendimentos</i>	256	63	276	49	275	83	235	74	328	192	273	63	251	143
<i>Transferências correntes</i>	51	288	55	379	63	354	69	366	81	343	89	337	95	298
<i>Remessas de e/imigrantes</i>	9	269	8	349	8	312	10	332	9	309	11	306	9	278

Fonte: Banco de Portugal

não têm paralelo nos anos 1990-2005 (Silva, 2006, p. 561). Seja como for, em linha com o que ficou dito na secção anterior, nota-se que estas relações (ao nível corrente) seguem sobretudo a conjuntura brasileira à qual Portugal se adapta (ou se deve adaptar se quiser tirar partido das vantagens), incluindo alguma influência cambial que não deve ser menosprezada⁶: de facto, os anos a seguir à implementação do Plano Real e depois de 2005 evidenciaram uma grande pujança nas relações económicas luso-brasileiras em várias direções⁷ (ver Gráfico 3, p. 14).

Investimento direto estrangeiro (IDE)

Passemos agora à problemática do investimento direto que, apesar de todas as vicissitudes, designadamente as que estão relacionadas com as insuficiências e o carácter insatisfatório do seu conhecimento estatístico, tem tido uma presença marcante no processo bilateral das últimas duas décadas.

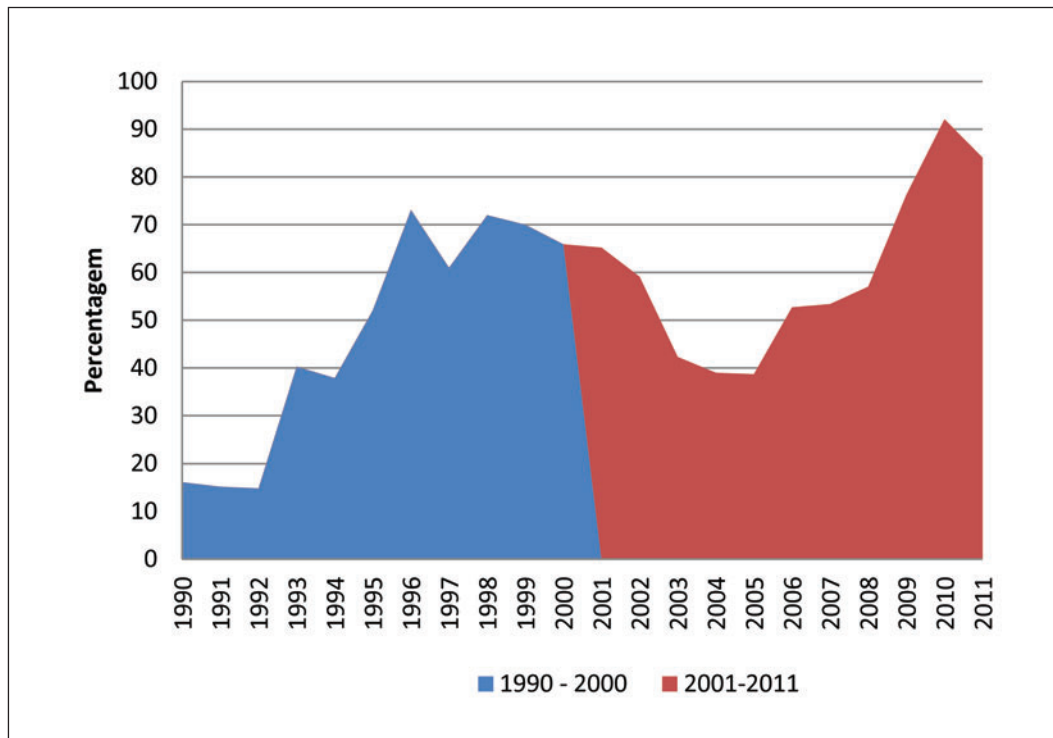
O que se segue, refira-se desde já, até pelas razões que vão ser apresentadas, de maneira nenhuma pretende ser um quadro completo ou exaustivo das relações bilaterais ao nível de IDE, nem por aproximação, mas apenas o esboço de algumas das suas tendências fundamentais. Neste sentido, comecemos assim por referir a vaga de investimentos diretos portugueses no Brasil (IDBP) que foram realizados no período 1996-2001 (Silva, 2005), com destaque para a participação nas privatizações. Contudo, na década seguinte,

que está aqui sob o nosso foco principal, o movimento perdeu claramente força, como é bem visível no Gráfico 4, verificando-se mesmo um valor superior por parte do desinvestimento em 2002-03, 2005 e 2010 (cf. Gráfico 4). Segundo os Censos quinquenais ao IDE no Brasil, realizados pelo Banco Central daquele país, Portugal ocupava a 7.ª posição em 2000 com 4512 milhões de dólares e apenas a 17.ª posição em 2005 com 2236 milhões, desconhecendo-se ainda o resultado do apuramento de dados para 2010.

Acrescente-se que, nos anos 2000, alguns investimentos com participação pública portuguesa e, sobretudo, o maior de todos, a aquisição da TELES P pela Portugal Telecom (PT) que datava de julho de 1998, passou por grandes atribulações: *joint-venture* com a Telefónica em 2003, criando a Vivo, dentro de um esquema de repartição de ações 50%-50%; lançamento da OPA da SONEAE sobre a PT que visava especialmente esta participação no Brasil, processo que durou longos meses em 2006-2007; novas ofertas da Telefónica que acabou por adquirir a parte da PT na Vivo no verão de 2010; finalmente, aquisição de uma parte minoritária da OI pela PT em 2011 no quadro de uma aliança estratégica entre as duas empresas (para outros detalhes, ver Fonseca et al., 2011).

O estudo quantitativo do IDE, mais ainda no plano bilateral, levanta toda uma série de questões metodológicas complexas sobre as quais, como é natural, não nos alongaremos

Gráfico 3
Balança corrente Portugal-Brasil: Coeficiente de cobertura (créd./déb.)
1990-2000 e 2001-2011



Fonte: Banco de Portugal

aqui. Basicamente, elas estão ligadas, embora não só, à utilização de terceiros países e territórios (em especial, *off-shores* e outros locais com legislação e enquadramentos especificamente favoráveis), à localização institucional das sedes de muitas empresas e *holdings* financeiras responsáveis por estes investimentos, o que torna a leitura das estatísticas pouco transparentes no que diz respeito à origem real do IDE por país (Kalotay, 2012), quando se pretende estabelecer uma relação bilateral direta.

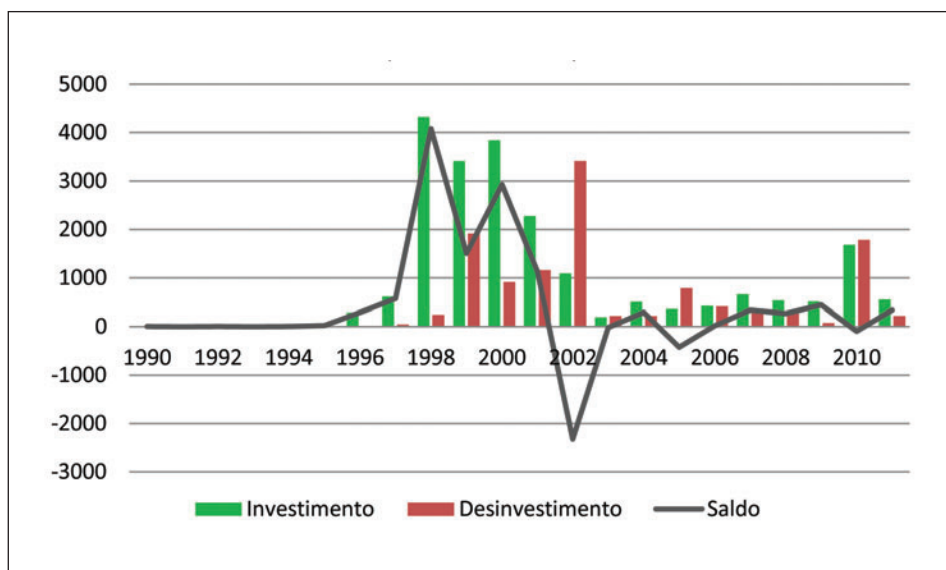
Assim, muitas vezes, a fim de suprir lacunas na abordagem dos fluxos de IDE é necessário complementá-la com inquéritos e análise de casos, criação de bases de dados que é um processo moroso e complexo que requer uma boa coordenação, etc. No início dos anos 2000, fez-se uma primeira tentativa de levantamento sistematizado dos investimentos portugueses no Brasil, na base do número de sub-

sidiárias e suas características principais (ver Silva, Fernandes e Costa, 2003), prosseguida depois em ICEP (2005), mas, sem continuidade posterior, os seus dados encontram-se claramente desatualizados (ver Gráficos 4 e 5, p. 15).

No que diz respeito à trajetória do investimento direto brasileiro em Portugal (IDBP), ela foi relativamente diferente da do seu inverso. Embora nunca tenha atingido os elevados valores do IDPB no período 1996-2001, o IDBP começou bem mais cedo, no final dos anos 1980 e início da década de 1990, conheceu desinvestimento líquido em 1998 e 2001, teve uma retoma clara em 2009-2010 e declinou de novo em termos líquidos em 2011. Segundo avaliações do Banco Central do Brasil, o *stock* de IDPB seria da ordem dos três mil milhões de dólares em 2010 (cf. Quadro 3).

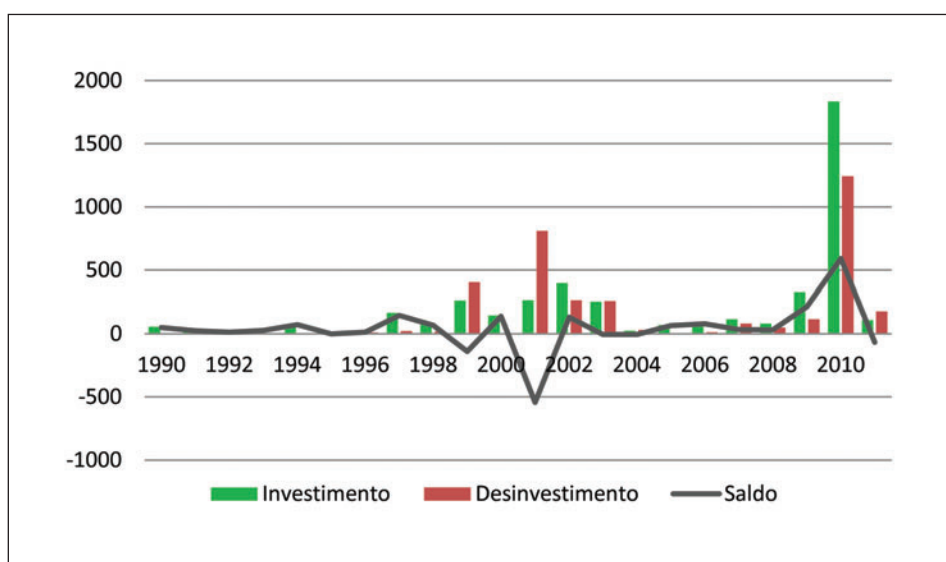
Procurando agora conhecer melhor as tendências do investimento brasileiro no exterior e colocar a posição por-

Gráfico 4
Investimentos diretos portugueses no Brasil, 1990-2011
 (milhões de euros)



Fonte: Banco de Portugal

Gráfico 5
Investimentos diretos brasileiros em Portugal, 1990-2011
 (milhões de euros)



Fonte: Banco de Portugal



tuguesa num contexto comparativo internacional, é indispensável recorrer a outras fontes que não o Banco de Portugal. O investimento direto brasileiro no exterior cresceu substancialmente na primeira década do Séc. XXI, em especial após 2005, tendo-se o seu *stock* multiplicado por 3,5 entre 2000 e 2010, passando em milhares de milhões de dólares de 52 para 181⁸. No conjunto, Portugal tem uma posição relativamente modesta e perdeu mesmo peso no contexto europeu entre 2001 e 2010 (cf. Quadro 3).

De acordo com a mesma fonte, nota-se que os investimentos diretos brasileiros, tal como os de outras economias emergentes têm preferência por países e/ou territórios com legislação específica muito favorável ao acolhimento de IDE, sendo depois, em muitos casos, canalizado para terceiros países (Kalotay, 2012). Com efeito, os «paraísos» fiscais das Caraíbas, até pela sua proximidade geográfica atraem intensamente o IDE brasileiro⁹ e, na Europa, Holanda e Luxemburgo ultrapassaram facilmente Portugal como hospedeiros deste investimento e, mais recentemente, a Áustria e a Dinamarca juntaram-se àqueles dois países (os quatro concentram 77% do *stock* de IDE brasileiro na Europa e 37% do total mundial).

Sabemos, por outro lado, como Portugal, e não só devido às más perspetivas económicas, não se tem distinguido através da legislação e enquadramentos francamente favoráveis à receção de IDE, antes pelo contrário. Os dados estatísticos sobre IDE (fluxos ou *stock*) poderão estar longe do ideal em termos de fiabilidade e de reflexo exato das situações existentes, mas é óbvio que se Portugal quiser ser um ancoradouro significativo destes capitais, uma área aliás altamente disputada à escala internacional, de origem brasileira ou outra, muita coisa terá de ser mudada, indo além da «boa vontade» e do bilateralismo estreito (ver **Quadro III, p. 17**).

Entre os investimentos brasileiros realizados no exterior em 2008-2010, Campanario *et al.* (2012, pp. 14-17) referem alguns em Portugal e que assumiram a forma quer de investimentos de raiz quer de aquisições. Relativamente aos primeiros, temos o investimento da Embraer em 2008, no montante de 206 milhões de dólares na indústria aeroespacial e da Petrobrás em 2010, no montante de 530 milhões de dólares nas energias renováveis. As aquisições foram

realizadas duas vezes em 2010 pelo Grupo Votorantim na CIMPOR, correspondendo a 21% das ações por 982+210 milhões de dólares; e ainda pelo Grupo Camargo Corrêa na mesma empresa e no mesmo ano, adquirindo 3% das ações por 180 milhões de dólares.

Outros casos enumerados pela mesma fonte dentro desta última categoria, mas no setor bancário e de serviços relacionados, são a aquisição de 6% das ações do BES pelo Banco Bradesco no valor de 132 milhões de dólares em 2009; de 50% das ações da MDS SGPS pela Suzano Holding no valor de 71 milhões de dólares em 2009 e, finalmente, a aquisição do Banco Itaú Europa pela própria Holding Financeira do Grupo (89% das ações por 498 milhões de dólares em 2009). É evidente que, entretanto, algumas empresas brasileiras também saíram (a Marcopolo, por exemplo), de todo o modo, e apesar das deficiências óbvias destes apuramentos, trata-se de investimentos relativamente significativos, ainda que os anos utilizados nesta amostragem tenham sido um período alto do IDBP (cf. Gráfico 5).

Entre todos os investimentos referidos no parágrafo anterior, parece-nos de destacar o da Petrobrás em energias renováveis. De facto, e comparando com outras economias o Brasil dispõe de uma matriz energética muito favorável neste campo (Silva, 2010, p. 270) e pode ser o parceiro ideal numa área onde a posição portuguesa é tradicionalmente débil, apesar dos esforços que têm sido desenvolvidos no domínio das energias renováveis. Analisando as possibilidades de cooperação entre Portugal e o Brasil nesta área, e partindo do Índice de Segurança Energética Inteligente (ISEI) – cujo escala varia de 0 a 5, correspondendo a mais elevada pontuação ao melhor desempenho –, e depois de referir que a pontuação do Brasil no ISEI é de 4,3, a União Europeia de 1,1 e Portugal de 0,42, Ruben Eiras (2011) destacou que «o Brasil é o modelo para uma política de segurança energética inteligente geradora de desenvolvimento sustentável», e que, considerando os problemas que Portugal enfrenta neste domínio, estamos perante «uma excelente oportunidade de cooperação para uma segurança energética inteligente entre Brasil e Portugal, geradora de riqueza real e soberana» (*Expresso*, 27/08/2011).

Quadro III
Brasil: Distribuição geográfica do «stock» de IDE no exterior, 2001–2010
(milhares de milhões de USD)

Países e regiões	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mundo	50	54	55	69	79	114	140	156	165	181
Economias desenvolvidas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Europa	6	7	8	18	25	30	31	30	83	87
Dinamarca	0,02	0,01	0,01	6	9	10	10	7	12	10
Portugal	0,7	1,2	1,1	1	0,9	1	2	1	2	3
Reino Unido	0,3	0,1	0,4	0,5	1	1	1	2	1	1
Espanha	2	3	2	3	3	4	6	7	7	10
Luxemburgo	0,6	0,4	2	3	4	4	4	5	5	5
Holanda	0,6	0,4	0,7	1	3	3	3	3	4	12
Áustria	0	0,1	0,3	0,4	0,7	4	2	2	45,2	40
Outras	2	2	2	2	3	3	3	4	6	7
América do Norte	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Estados Unidos	2	2	2	3	4	4	9	13	12	14
Outras ec. desenvolvidas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Japão	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0
Economias em desenvolvimento	42	45	44	48	50	79	100	111	69	80
África	0,42	0,16	0,11	0,13	0,14	0,03	0,11	0,16	0,2	0,2
Angola	0,27	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,1	0,14	0,1	0,2
Outras	0,15	0,13	0,08	0,1	0,12	0	0,01	0,03	0	0
Ásia e Oceânia	0,04	0,08	0,09	0,06	0,11	0,11	0,18	0,14	0,2	0,2
China	0,02	0,01	0,02	0,03	0,08	0,1	0,12	0,07	0,2	0,2
Outras	0,02	0,06	0,07	0,03	0,03	0,01	0,06	0,07	0,1	0,1
América Latina e Caraíbas	41	45	44	48	50	79	99	111	69	79
Argentina	2	2	2	2	2	2	3	4	5	6
Bahamas	6	7	7	8	8	9	13	12	13	13
Bermuda	0,99	1,1	0,6	0,4	0,7	15	0,9	0,3	2	1
Ilhas Virgens (GB)	8	6	7	7	8	11	16	14	17	16
Ilhas Caimão	19	24	22	26	26	35	56	67	23	32
Antilhas Holandesas	0,3	0,4	0,5	0,8	0,6	2	2	2	0	1
Panamá	0,96	1	0,8	0,4	0,5	0,6	2	5	1	2
Uruguai	4	2	4	2	2	2	3	3	3	3
Outras	1,2	1	0,8	1	2	3	3	3	5	8

n.d.= não disponível

Fonte: Banco Central do Brasil (www.bacen.gov.br) e bases de dados da UNCTAD e FDI/TNC, in Campanario et al., 2012, p. 12 (para outros detalhes, ver fontes referidas)



Entre todos os investimentos referidos no parágrafo anterior, parece-nos de destacar o da Petrobrás em energias renováveis. De facto, e comparando com outras economias o Brasil dispõe de uma matriz energética muito favorável neste campo e pode ser o parceiro ideal numa área onde a posição portuguesa é tradicionalmente débil, apesar dos esforços que têm sido desenvolvidos no domínio das energias renováveis.

A concluir esta secção é de salientar que, para além da sua dinâmica, as relações económicas entre Portugal e o Brasil se apresentam extremamente diversificadas. Não são de facto relações que apenas assentam neste ou naquele segmento da balança de pagamentos. No que concretamente diz respeito ao período posterior a 2005, incluindo os anos da crise internacional, verifica-se que, esta por si, não teve impacto significativo, salvo num ou noutro fluxo e que desde meados da última década se assistiu a uma grande renovação, destacando-se, em particular, o aumento substancial das exportações portuguesas de bens e serviços e a chegada do IDE brasileiro em montantes significativos nos anos 2008-2010.

Se a primeira década destas relações no sentido moderno, entre 1992 e 2002, teve como pilar mais forte os investimentos portugueses do período 1996-2001, a década posterior, numa primeira análise, evidencia sobretudo aqueles aspetos mais recentes no quadro de uma tendência para relações mais equilibradas e sustentadas.

Conclusões

O estudo das relações económicas entre Portugal e o Brasil das últimas duas décadas tem suscitado o interesse de investigadores, em especial dos dois países, pelo dinamismo e especificidades que as caracterizam. A evolução posterior a 2005, designadamente com a afirmação internacional do Brasil e a crise da economia portuguesa dos anos 2000, agudizada pela crise internacional e das dívidas soberanas europeias, deu novos matizes ao processo bilateral que foram salientados no presente artigo, demonstrando mais uma vez o seu vigor e justificando o lugar que ocupa no domínio da investigação. A existência de um número cres-

cente de trabalhos sobre o tema, da responsabilidade de vários autores e focando diferentes aspetos sob perspetivas diversas, tem contribuído para enriquecer o nosso conhecimento e avançar na sua compreensão mais profunda. Deu-se aqui uma imagem necessariamente limitada e parcelar destes trabalhos, mas suficiente para evidenciar a sua diversidade e contributo relevante, apesar da escassez de meios de que se tem disposto, mas com a ajuda e o entusiasmo desinteressados de muitos.

Procurou-se também esclarecer melhor, em termos teóricos, as bases próprias em que assentam os laços económicos bilaterais. Assim, foram revisitados os conceitos da pequena e da grande economia aprofundando a lógica da relação assimétrica estabelecida entre os dois países bem como o papel dos fatores genericamente designados por culturais (língua, história e cultura) na orientação dos fluxos externos. Uma boa compreensão destes modelos e das suas subtilezas é essencial para tirar o máximo partido possível destas relações, nomeadamente pela parte portuguesa. No que respeita à influência dos fatores culturais é óbvio que esta relação bilateral é apenas uma das muitas que se apresentam à escala internacional no contexto da globalização, configurando um tipo de situação que é representativa e, como tal, objeto de interesse mais geral que ultrapassa em muito os dois países em questão. Uma das principais tarefas que se coloca perante os investigadores é proceder a uma maior integração internacional do estudo deste caso particular de uma situação mais geral.

No que diz respeito às implicações políticas, é verdade que agora já dispomos de uma experiência razoável de vinte anos de relações económicas de novo tipo com indismutável impacto. Naturalmente, erros foram cometidos e insuficiências manifestadas, mas o processo bilateral tem continuado com vigor sendo agora fundamental aprender com as lições que se podem extrair da experiência adquirida visando o seu aprofundamento e alargamento em outras direções. Para Portugal, é óbvio que colocar decididamente o Brasil na sua «balança do mundo» reforça de forma clara a posição própria e, portanto, também as possibilidades e alternativas económicas de que dispõe. O Brasil na sua afirmação internacional poderá contar com um apoio firme

assente em causas naturais e subjetivas de peso, designadamente num relacionamento económico extenso e diversificado que resistiu a diversas conjunturas por vezes menos favoráveis. ■

Notas

1. A título de exemplo, em termos do comércio de bens em 2010, o rácio entre a média das exportações e importações em relação ao PIB é para o Brasil 9,4%, Índia 16,5%, Rússia 21,9%, África do Sul 24% e China 25,1%, tomando em consideração o que é designado por BRICS.

2. Resumidamente, para estes autores, o termo inclusivo é utilizado por oposição a extrativo (seu antónimo aqui) e aplica-se tanto a instituições económicas como políticas. Instituições económicas inclusivas, em particular, «são as que permitem e encorajam a participação da grande massa das pessoas nas atividades económicas que fazem melhor uso dos seus talentos e perícia e que capacitam os indivíduos a fazer as escolhas que desejam.» (Acemoglu e Robinson, 2012, p. 74).

3. Os preços elevados no setor levam necessariamente a mais investimentos, conduzindo a prazo à descida daqueles; ainda que certos mercados de *commodities*, em especial o da energia, sejam fortemente determinados por fatores políticos, militares e estratégicos, aquele processo decorrente do ciclo económico, não deixará de vir à tona, mais tarde ou mais cedo.

4. Por várias razões que não vamos aprofundar aqui, desde o período anterior ao Plano Real, o Brasil aplicou uma política de juros altos (sem dúvida, dos mais altos do mundo, mesmo em termos reais), a qual se manteve no essencial durante os mandatos de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva (Baer, 2009, p. 249). Todavia, nas atuais condições de estabilidade macroeconómica, a continuação desta política trazia vários inconvenientes, para além da distorção do mercado monetário, e dado que o Brasil mantém um regime de câmbio flexível e está aberto aos movimentos de capitais internacionais, não obstante as sobretaxas que impôs nos últimos anos, expunha-se a uma apreciação incontrolada do real e à atração de capitais especulativos, entre outros riscos sobre os quais tem pouco ou nenhum controlo, pelo que uma mudança se impunha. Ainda é cedo para saber se as autoridades monetárias sairão vencedoras desta batalha. Em todo o caso, a nova política monetária mostra que não se acomodam a situações adquiridas.

5. Basta comparar os dois países através dos indicadores utilizados por Hofstede (1991) na sua obra **Cultures and Organizations**, por exemplo no que respeita a masculinidade, aversão à incerteza ou individualismo.

6. O real conheceu uma forte depreciação em relação ao euro entre janeiro de 1999 e o início de 2005, ainda que com picos; posteriormente, teve lugar um movimento inverso, interrompido entre setembro de 2008 e meados de 2009 e mais recentemente em 2011. A relação do real com o dólar norte-americano precedeu com algum avanço, por vezes considerável, a que ocorreu com o euro (Silva, 2007, p. 92).

7. Confirmando na perspetiva inversa, e ainda que o contexto fosse algo diferente, refira-se que o elevado crescimento em Portugal nos anos 1986-1991 correspondeu a um dos mais baixos níveis de relacionamento entre os dois países de um ponto de vista

histórico, à exceção de alguns investimentos brasileiros em Portugal (Silva, 1994).

8. O Brasil iniciou o seu processo de internacionalização pela via do IDE antes de outros BRIC, mas durante os anos 2000 foi ultrapassado pela Rússia com um *stock* no exterior na ordem de 434 mil milhões de dólares em 2010 (apenas 20 mil milhões em 2000) e pela China com um *stock* de 298 mil milhões de dólares em 2010 (28 mil milhões em 2000); fonte Campanario *et al.*, 2012, p. 10. Para o mesmo ano de 2010, o *stock* de IDE da Índia no exterior era de 92 mil milhões de dólares (*id.*).

9. Três *offshores* das Caraíbas – Ilhas Caimão, Ilhas Virgens e Bahamas –, absorviam 60% do *stock* de IDE brasileiro no exterior em 2008. No entanto, como se pode constatar através do quadro 3, a sua parte tinha-se reduzido para 33,7% em 2010, sendo, ao que tudo indica, substituídos por países europeus «amigos do IDE». Segundo Kalotay (2012, p. 1), um movimento semelhante observa-se por parte da Rússia que concentra 30% dos seus fluxos de saída e 22% dos de entrada no período 2007-2011 em Chipre, enquanto que a China utilizava Hong-Kong para 37% do seu *stock* interno de IDE e 42% do externo em 2010.

Referências bibliográficas

ACEMOGLU, D. e ROBINSON, J. A (2012), **Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty**. Profile Books, Londres.

AICEP (2010), «Brasil: Dossier de Mercado». Mercados Informação Global, Lisboa.

AICEP (2012), «Brasil: Ficha de Mercado». Mercados Informação Global, Lisboa.

AMMAN, E. (2005), «Brazil's economy under Lula: the dawn of a new era?». *World Economics*, vol. 6 (4), pp. 149-169.

ANDRADE, J. S. e DUARTE, A. (2011), «The fundamentals of Portuguese crisis». *Panoeconomics*, vol. 2, pp. 195-218.

BAER, W. (2009), **A Economia Brasileira**. Trad. E. Sciulli da 3.ª edição revista, ampliada e atualizada (1995). Nobel, São Paulo.

BERGEIJK, P. A. G. van (1996), «The significance of political and cultural factors for international economic relations». In C. P. Jepma e A. Rhoen (Eds.), **International Trade: A Business Perspective**. Longman/Open University of Netherlands, Londres, pp. 195-202.

CAMPANARIO, M. de A.; STAL, E. e SILVA, M. N. da (2012), «Outward FDI from Brazil and its policy context, 2012». *Columbia FDI Profiles*, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, Columbia University.

CECHELLA, C. (2011), **A Globalização e Internacionalização das Empresas Brasileiras em Portugal**. Principia, Cascais.

CERVO, A. L. (2012), **A Parceria Inconclusa: As Relações entre Portugal e o Brasil**. Fino Traço, Coleção Relações Internacionais, Belo Horizonte.

COSTA, C. G. (2005), **A Cultura como Factor Dinamizador da Economia: Os Investimentos Portugueses no Brasil**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

COSTA, C. G. (2006), «Proximidade cultural e dinamismo económico: porque investem as empresas portuguesas no Brasil». *RAE – Revista de Administração de Empresas*, FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Edição Especial Minas Gerais (CEPEAD/UFMG), vol. 46, pp. 35-47.



COSTA, F.; DUSSEL, E. e GUERRA, F. (2011), «As relações económicas entre Portugal e o Brasil nos anos 2000». Relatório final do Seminário da Licenciatura em Economia, Trabalho não publicado, ISEG, Lisboa.

EIRAS, R. (2011), «Área de cooperação Portugal-Brasil: segurança energética inteligente». *Expresso*, 27 de Agosto.

FARIA, A. (2008), «Re-conceituando estratégia de marketing sob uma perspectiva luso-brasileira». *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 14, n.º 1, pp. 11-28.

FERES, P. F. D. (2011), «As relações bilaterais Brasil-Portugal: desafios e perspectivas». In A. C. Q. Barbosa e J. R. Silva (Eds.), **Economia, Gestão e Saúde: As Relações Luso-Brasileiras em Perspectiva**. Edições Colibri, Lisboa, pp. 19-39.

FONSECA, M. J. M. da; SILVA, J. R. e MENEZES, A. M. F. (2011), «Internationalization under strains: the case of Portugal Telecom in Brazil from the perspective of its investments, financial performance and returns». 7th Iberian International Business Conference – Iberian Firms in a New World, ISEG, Lisboa, 7-8 de outubro.

GHEMAWAT, P. (2011), **World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It**. Harvard Business Review Press, Boston/Massachusetts.

GOIS, P.; MARQUES, J. C.; PADILLA, B. e PEIXOTO, J. (2009), «Segunda ou terceira vaga? As características da imigração brasileira recente em Portugal». *Revista Migrações*, N.º Temático Migrações entre Portugal e a América Latina, n.º 5, Outubro, ACIDI, pp. 111-133.

GUEDES, A. L. (2008), «Negócios internacionais: estratégias de investimento no contexto luso-brasileiro». *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 14, n.º 1, pp. 29-43.

HOFSTEDE, G. (1991), **Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival**. Harper Collins Business, paperback edition (1994), Londres.

ICEP (2005), **Os Investimentos Portugueses no Brasil**. Delegação de São Paulo, São Paulo.

KALOTAY, K. (2012), «Does it matter who invest in your country?». *Columbia FDI Perspectives*, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, Columbia University 30 de Abril.

LUNDAN, S. M. e JONES, G. (2001), «The 'Commonwealth Effect' and the process of internationalisation». *The World Economy*, vol. 24, n.º 1, pp. 99-118.

MAEHLER, A. E.; CURADO, C. e PEDROZO, E. A. (2011), «A transferência de conhecimento em multinacionais: considerações iniciais a partir das subsidiárias portuguesas de empresas brasileiras». In A. C. Q. Barbosa e J. R. Silva (Eds.), **Economia, Gestão e Saúde: As Relações Luso-Brasileiras em Perspectiva**. Edições Colibri, Lisboa, pp. 45-63.

O'GRADY, S. e LANE, H. W. (1996), «The psychic distance paradox». *Journal of International Business Studies*, 2nd quarter, pp. 309-333.

PEIXOTO, J. e SABINO, C. (2009), «Imigração brasileira em Portugal: Novas tendências». In J. R. Silva e A. C. Q. Barbosa, Eds., **Estado, Empresas e Sociedade: Um Mosaico Luso-Brasileiro**. Edições Colibri, Lisboa, pp. 149-165.

SEABRA, F. A. (2003), «A Proximidade Cultural como Factor de Decisão para o Investimento Português no Brasil». Dissertação de Mestrado em Economia Internacional, ISEG, Lisboa.

SILVA, J. R. (1994), «La nouvelle géopolitique de l'économie portugaise». *Lusotopie*, vol. 1 (1-2), Junho, Éd. L'Harmattan, Paris, pp. 51-73.

SILVA, J. R. (1999), «Les relations économiques luso-brésiliennes au temps de la mondialisation». *Lusotopie*, vol. VI, Éd. Karthala, Paris, pp. 55-89.

SILVA, J. R. (2000), «O factor linguístico na economia global». *Revista de Gestão e Economia*, n.º 0, Universidade da Beira Interior, pp. 11-18.

SILVA, J. R. (2002), **Portugal/Brasil: uma Década de Expansão das Relações Económicas, 1992-2002**. Editora Terramar, Lisboa.

SILVA, J. R. (2005), «A internacionalização das empresas portuguesas: A experiência brasileira». *RAE – Revista de Administração de Empresas*, FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Edição Especial Minas Gerais (CEPEAD/UFMG), volume 45, pp. 102-115.

SILVA, J. R. (2006), «As relações económicas luso-brasileiras após 1986». In A. Romão (Org.), **A Economia Portuguesa 20 Anos após a Adesão**. Edições Almedina, Coleção Económicas, Coimbra, pp. 551-572.

SILVA, J. R. (2007), «Entre multilatéralisme et intégration régionale: la politique commerciale du gouvernement Lula (2003-2006)». *Lusotopie*, XIV (2), pp. 87-108.

SILVA, J. R. (2008), «Internationalization Strategies in Iberoamerica: The Case of Portuguese trade». Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), *Project Documents Collection*, United Nations Publication, Santiago do Chile.

SILVA, J. R. (2009), «Language networks and the new economic diplomacy». In C. G. Costa, (Org.), **New Frontiers for Economic Diplomacy**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, UTL, Lisboa, pp. 55-68.

SILVA, J. R. (2010), «Biocombustíveis nos Estados Unidos num contexto de mudança». In F. R. C. Fernandes, A. B. da Luz e Z. C. Castilhos (Eds.), **Agrominerais para o Brasil**, Centro de Tecnologia Mineral – Ministério da Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro.

SILVA, J. R. (2011), «Comércio externo português». In J. F. do Amaral, J. M. B. de Brito e M. F. Rollo (Eds.), **Dicionário: Portugal e a Europa**. Edições Tinta da China, Lisboa, pp. 88-96.

SILVA, J. R.; FERNANDES, F. R. e COSTA, C. G. (2003), «Empresas e subsidiárias portuguesas no Brasil: um panorama». *Prospecção e Planeamento*, n.º 9, n.º especial, pp. 97-121.

SILVA, J. R. e GUERRA, G. C. (2011), «O sector financeiro do Brasil face à crise internacional». In A. C. Q. Barbosa e J. R. Silva (Eds.), **Economia, Gestão e Saúde: As relações luso-brasileiras em perspectiva**, Edições Colibri, Lisboa, pp. 101-124.

SILVA, J. R. e SIMÕES, C. C. (2012), «Portuguese Exports and FDI: Observations from the firms' perspective». *China-USA Business Review*, vol. 11, n.º 6, Junho, pp. 820-835.

SWEIG, J. E. (2010), «A new global player: Brazil's far-flung agenda». *Foreign Affairs*, novembro/dezembro, pp. 173-185.

TORAL, P. (2006), «Latin America's Quest for Globalization: the Role of Spanish Firms». *Quinn Dickerson Seminar Series*, Suffolk University.

2002 – 2011

10 textos selecionados

Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais

por Paulo Roberto Motta

O valor da marca «made in» Portugal

por António Azevedo e Minoo Farhangmehr

Gestão de auto-estradas

Análise de eficiência das auto-estradas federais brasileiras com portagens

por Eliane Gomes, João Mello, Luiz Neto e Lidia Meza

Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português

por Maria do Rosário Cabrita

O sistema único de saúde brasileiro

Desafios da gestão em rede

por Sonia Fleury e Assis Ouverney

O estilo brasileiro de negociar

por Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal e Filipe Almeida

As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas

por Joaquim Santos, António Caetano e Jorge Correia Jesuino

A relação entre o preço, proveniência e qualidade intrínseca em vinhos do Novo e do Velho Mundo

por Francisco Gonçalves e Raquel Soares

Governança corporativa no Brasil

Níveis de governança e rendimentos anormais

por Jéfferson Augusto Colombo e Oscar Claudino Galli

O tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações

Um estudo em grandes empresas brasileiras

por Roberto de Medeiros Júnior, Fernando Serra e Manuel Ferreira

Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais

por Paulo Roberto Motta

Ansiedade e medo são temas que têm tido grande atenção, não só pela maior consciência social sobre fatores de risco, mas também pela constante divulgação de hábitos e estilos de vida que afetam a saúde e o bem-estar humanos, especialmente estresse e a qualidade de vida. Profissionais envolvidos com a tomada de decisão lidam com mais incerteza e risco e estudos mais profundos sobre percepção de riscos sociais, originados na perspectiva cognitiva, presumem o risco como subjetivamente definido pelo indivíduo e influenciável por uma variedade de fatores psicológicos, sociais, institucionais e culturais.

À luz desse referencial foi discutido o resultado de uma investigação da qual fizeram parte 154 dirigentes e gerentes, concentrando-se a análise nesses fatores que causam ansiedade e medo no ambiente de trabalho. A pesquisa comprova as percepções correntes nas teorias psicológicas sobre a intensidade e a universalidade das preocupações com o trabalho.

Palavras-chave: Risco nas Decisões, Ansiedade e Medo no Trabalho, Comportamento Gerencial

Pressões contemporâneas para novas conquistas empresariais parecem exigir além da capacidade humana. Muitos gestores e funcionários chegam a ficar fascinados pelas possibilidades materiais e de poder e prestígio e, motivados por metas antes impensadas, se superam na busca da sobrevivência. Seus esforços e suas imaginações sobre a capacidade de concretizar levam-nos a novos desafios, em um modo contínuo e recorrente.

Para dirigentes e gestores, o trabalho é cada vez mais absorvente. Ao se imporem ou receberem novas metas, sentem os limites de sua própria capacidade. Reativam seus

sonhos para realimentar sua dedicação e, com esperanças de uma vida mais tranqüila, acabam por gerar mais ansiedade, medo e angústias (Downs, 2000).

Ansiedade e medo na gestão: a pesquisa

A gerência moderna vive atrelada a problemas e a situações de risco. Não é preciso grandes ameaças para fazer a pessoa ansiosa: basta as pressões do dia-a-dia e a imaginação excessiva sobre um problema real, mesmo os menores e repetitivos. Os que se envolvem com a decisão administrativa lidam com mais incerteza e risco, não só por causa do desconhecimento humano sobre o futuro mas também pela interdependência e desequilíbrio constante entre os diversos fatores políticos, econômicos, de produção e de mercado. Por lidarem mais diretamente com as decisões estratégicas, relativas às transações da empresa com o mercado, dirigentes e gestores pressentem mais o risco pelo maior impacto dessas decisões na vida das pessoas. Para se sentirem mais seguros nas suas opções, refletem, analisam e despendem tempo tentando uma forma de enfrentar problemas, controlar eventos e suas próprias

Paulo Roberto de Mendonça Motta

PhD pela Universidade of North Carolina (USA). Atualmente coordena o curso de Doutorado em Administração da EBAPE/FGV-RJ, Brasil.
E-mail: paulmott@fgv.br

Nota

O autor agradece a inestimável colaboração de Mariana Lima Bandeira de Przelomski que, como assistente de pesquisa, realizou todas as análises estatísticas dos dados.

Recebido em Julho de 2002 e aceite em Julho de 2002.

emoções. Na verdade, aguçam dúvidas e inseguranças, reativando ansiedades e medos.

Assim, a premissa desse trabalho é que a função de direção e chefia carrega características próprias que acentuam ansiedades naturais e que as pessoas não sentiriam se não exercessem essas funções.

A pesquisa empírica para este artigo foi desenvolvida entre os anos 2000 e 2001 e participaram dirigentes e gestores de empresas privadas e de organizações públicas, exercendo cargo de chefia nos três primeiros níveis da linha hierárquica. O instrumento usado na coleta de dados consistiu num questionário com questões fechadas, validado por meio de técnicas estatísticas específicas sugeridas por Churchill (1979) e Spector (1992). Após essa etapa, para efeito de análise, construíram-se escalas a partir do somatório de pontos atribuídos pelos respondentes, fazendo-se uma média com o número de itens, cujos resultados se encontram nas tabelas apresentadas neste trabalho. Foram realizadas também entrevistas abertas com dirigentes públicos e privados, no sentido de complementar a análise.

Medo: a interface do mundo exterior com o mundo interior

Ansiedade e medo são formas mais intensas de se demonstrar uma preocupação. O medo está na interface do mundo exterior com o mundo interior. Exteriormente, começa pela consciência de fatores de risco que variam fora do controle da pessoa. O risco é uma probabilidade de dano relacionado ao acaso: significa uma ameaça às instituições, às empresas, às pessoas e aos seus valores. Cabe ao indivíduo reagir a esses fatores para preservar a sua própria segurança e a das pessoas e instituições pelas quais é responsável. Portanto, à consciência do risco está associada a percepção interna da pessoa sobre a sua vulnerabilidade a esses fatores e sua capacidade de reação exitosa.

Assim, pode-se dizer que o medo administrativo compõe-se de três elementos básicos:

- **Percepção de risco:** a consciência de que algo negativo ou danoso pode acontecer;
- **Vulnerabilidade:** o sentimento de que a própria pessoa e sua empresa podem ser atingidas por esses fatores;
- **Capacidade de resposta:** se os recursos disponíveis e as habilidades gerenciais serão suficientes para tratar com

êxito a incidência desses fatores sobre a organização.

O medo varia na medida da alteração desses três fatores. Por exemplo, quanto maiores as habilidades e as competências para a resposta, menor a percepção de vulnerabilidade e, portanto, menores a preocupação e o medo. Se cresce o sentimento de vulnerabilidade e de incapacidade de resposta, aguça-se proporcionalmente a intensidade do medo. O medo é a preocupação com o risco e a incerteza sobre a possibilidade de êxito em determinadas situações (Bayerish, 1993; Peretti-Watel, 2000).

Medo e ansiedade são usados como sinônimos na vida prática. Mas há uma distinção importante. Por ser a avaliação mental de estímulos ameaçadores, o medo é um processo cognitivo e não uma reação emocional. A ansiedade é a reação emocional a situações de risco.

Medo e ansiedade são conceitos correlatos e, na vida prática, freqüentemente usados como sinônimos. No entanto, há uma distinção importante. O medo é um julgamento de que há um perigo real ou potencial em determinada circunstância: surge com a percepção de risco, ou seja, a possível ocorrência de algo danoso. Por ser normalmente percebido como um perigo, involuntário e, em parte, incontrolável, o risco naturalmente provoca o medo. Uma pessoa sente medo quando se aproxima do perigo ou se imagina lá; portanto, o medo pode aumentar diante de fatores que não estão presentes mas que poderão ocorrer no futuro. Assim, o medo pode ser realista, explicável por premissas lógicas e razoáveis e por observação objetiva; ou irrealista, baseado em premissas falsas e imaginações contrárias à observação. Por definição, imaginações são irrealistas: derivam de crenças falsas sobre a realidade e, normalmente, são fruto de informações incorretas, incompletas ou inadequadas.

Por ser a avaliação mental de estímulos ameaçadores, o medo é um processo cognitivo e não uma reação emocional¹ (Beck, 1979; Beck, Emery, 1985; Barlow, 1988; Eysenck, 1997; Bransford, 1979; Taylor, 1998; Peurifoy, 1997; Bransford e Stein, 1993). A ansiedade é a reação emocional a situações de risco. Caracteriza-se por ser normalmente um sentimento desagradável de tensão, nervosismo e perturbações físicas. A ansiedade é a resposta natural e

instantânea ao medo e, portanto, não pode ser classificada de irrealista ou realista porque é emocional. Ativa-se a ansiedade quando se percebe ou se imagina a situação ameaçadora.

Na maioria das pessoas, a ansiedade resulta em alterações comportamentais visíveis, como ações inusitadas de agressividade ou de inibição; em outras, mantém-se nos limites da vivência interna. Em alguns momentos, a ansiedade adquire uma intensidade maior, resultando em pânico².

Normalmente, a ansiedade se antecipa aos eventos, mas surge também a respeito de algo já passado quando se reativa a imaginação. A ansiedade também pode originar-se de percepções de risco no próprio comportamento, como uma intervenção pública ou uma interação pessoal nova.

O medo e a ansiedade são acompanhados por tentativas de evitar ou escapar da situação que os produz. A tendência ao escape aumenta o sentimento de ansiedade sem necessariamente alterar a situação promotora do medo.

Há várias teorias explicativas sobre a susceptibilidade das pessoas à ansiedade quando expostas a situações de risco. Além das que valorizam a dimensão biológica ou o patrimônio genético, há as teorias baseadas nas dimensões sociais. A perspectiva sobre o patrimônio genético sugere a hereditariedade de fatores mais susceptíveis à ansiedade e ao medo.

As perspectivas de base social explicam a ansiedade ou pelo patrimônio social, ou pelo contexto em que se inserem as pessoas, ou mesmo por uma combinação das duas. A ênfase no patrimônio social indica a herança aprendida como causadora de comportamentos de insegurança em relação à vida e ao mundo das inter-relações sociais. Vêem a ansiedade como resposta aprendida por condicionamentos diversos e procuram nas profundezas da mente humana elementos inconscientes e os tratam através de interpretações psicanalíticas.

As teorias de ênfase no contexto social sugerem a percepção dos problemas, isto é, a conduta da pessoa frente a opções e situações problemáticas. Normalmente, analisam a maneira como as pessoas adquirem e processam informações em uma situação específica³.

Na realidade, as teorias contextuais não se posicionam em contradição às anteriores, mas valorizam o ambiente organizacional e social como fator primordial em aguçar a ansiedade. A inserção da pessoa em determinado contexto causa sentimentos que inexisteriam ou não se manifestariam

A ansiedade gerencial é originada pela forma como os gerentes selecionam, processam, priorizam e distorcem as informações. Nesse sentido, a perspectiva cognitiva traz a compreensão dos problemas emocionais de ansiedade para junto das experiências diárias.

se não fosse o meio. Conforme o patrimônio genético e social, algumas pessoas se sentem mais ou menos ansiosas diante de decisões e informações gerenciais.

O estudo do contexto gerencial como causador de ansiedade e medo ressalta os processos cognitivos, isto é, a preocupação oriunda da percepção sobre o potencial de risco existente nas decisões administrativas. Presume o processo de adaptação social como essencialmente cognitivo, isto é, um processamento de informações referentes a problemas de uma circunstância específica.

Nas teorias contextuais, a ansiedade e o medo são produto de uma relação social com a informação oriunda do meio externo e processada através de percepções individuais típicas. A ansiedade aumenta pela atenção excessiva a fatores verificados na realidade, mas também por imaginações de como esses fatores poderiam atingir a própria pessoa negativamente.

Assim, a ansiedade gerencial é originada pela forma como os gerentes selecionam, processam, priorizam e distorcem as informações. Nesse sentido, a perspectiva cognitiva traz a compreensão dos problemas emocionais de ansiedade para junto das experiências diárias. Relaciona práticas anteriores para estimular a confiança das pessoas na sua capacidade de aprender a lidar de modo mais eficaz com as suas concepções e percepções sobre a realidade. Normalmente, os dirigentes já experimentaram êxito e fracasso no seu cotidiano de buscar e processar informações segundo suas percepções e concepções.

Ansiedade e medo no contexto gerencial

A modernidade ocidental fez crescer a consciência do risco e a dedicação das pessoas às atividades previsivas e preventivas. Até ao final da Idade Média, associava-se à fatalidade, a dogmas e ao determinismo todos os eventos: pouco se explicava como acidental ou fruto do acaso. Via-se o risco como parte de eventos naturais incontrolláveis ou atos de

Deus: excluía-se a interferência humana, inclusive o erro, a culpa e a responsabilidade. E mesmo durante um longo período após a industrialização, ainda se consideravam os acidentes no processo produtivo simplesmente como involuntários e de certa forma inevitáveis. O progresso e a tecnologia tinham seu preço e nele se incluíam alguns danos. Em consequência, havia pouca margem para o desenvolvimento da consciência sobre o risco gerencial.

Ao tirar do fatalismo ou das forças sobrenaturais a explicação de eventos sociais, a secularização aumentou a crença no acidente, no acaso e na possibilidade de se conhecerem as causas e eliminá-las. O risco deixa de ser exclusivamente um evento natural e passa a ser também algo inerente à capacidade e à liberdade humanas de escolher: aceita-se o mundo com possibilidades, alternativas, incertezas e contingências. Assim, os gestores modernos começam a se preocupar com suas decisões e a conviver com uma percepção acentuada de risco e de responsabilização sobre possíveis consequências danosas de suas opções. Aparecem as reações e as emoções associadas à percepção de risco, como o medo e a ansiedade.

A pressão para acertar é inerente à decisão gerencial, pela responsabilidade social e visibilidade perante os pares. Possíveis consequências danosas para a empresa, ou para a comunidade, colocam os decisores em situação de estresse. A pressão gerencial é constante, prolongada e, por vezes, tão intensa a ponto de provocar reações emocionais mesmo nas pessoas menos predispostas à ansiedade.

Embora algumas pessoas respondam melhor a essas pressões, todos reconhecem as gratificações mais nas vitórias e nos resultados, sempre temporários, que no processo diário de gerir.

No entanto, a ansiedade e sua transformação em sintomas mais agudos dependem menos do problema e mais da forma de a pessoa lidar com a situação de risco. Daí a necessidade de se estudarem formas mais adequadas da percepção de risco e mais positivas de se aproximar da realidade.

Quando se aceita a possibilidade de evitar ou minimizar os seus efeitos através dos cálculos de probabilidade e do comportamento do gestor, o risco se torna um conceito central no estudo da decisão gerencial. Se algo pode ser calculado e evitado, a realidade pode ser gerenciada, e quanto melhor mais se evitam danos à comunidade.

A mente humana é repleta de dados e de julgamentos onde se formam associações e as reações de medo e ansiedade podem promover enganos e pré conceitos. Esse processamento confuso de informações ocorre em todas as fases do processo decisório, deixando as pessoas suscetíveis às más decisões. Quanto mais complexas são as decisões, mais se buscam e se analisam dados e, portanto, maiores as chances de distorções.

A percepção de risco, o medo e a sua manifestação emocional – a ansiedade – são fontes de perturbações comportamentais que afetam a forma de a pessoa decidir. O processamento de informações é afetado por diversos fatores internos e externos à mente humana, que alteram não só a percepção de dados externos como a forma de valorizá-los e utilizá-los no processo de escolher. A mente humana é repleta de dados e de julgamentos onde se formam associações e as reações de medo e ansiedade podem promover enganos e pré conceitos. Esse processamento confuso de informações ocorre em todas as fases do processo decisório, deixando as pessoas suscetíveis às más decisões. Quanto mais complexas são as decisões, mais se buscam e se analisam dados e, portanto, maiores as chances de distorções.

Os sintomas mais comuns de ansiedade e medo no contexto gerencial se refletem nas tendências especificadas a seguir. Além dos sintomas físicos, a ansiedade na gerência produz tendência a:

- **Sensibilidade excessiva.** A pessoa adquire maior dificuldade em modular emoções e se importuna facilmente com eventos específicos, sobretudo os que lembram dificuldades anteriores;
- **Maximização de problemas e concentração nos fatores negativos.** A ansiedade perturba o funcionamento normal da mente, gerando comportamentos inusitados e a tendência a exagerar a importância de certas situações. Muitos chefes têm dificuldade de perceber dimensões positivas e de se sentir seguros diante dos problemas. A convivência com situações ameaçadoras enfatiza a consciência sobre fatores negativos: a pessoa tende a perceber qualquer pequena dificuldade como um

grande problema. Detalhes negativos em gráficos e tabelas são superanalisados para se estimar possíveis danos. Gastam tempo para esclarecer informações apenas imaginadas - produzidas na tentativa de ler a mente alheia - e sem muita evidência para apoiar seu pensamento;

- **Dispersão mental e transferência da decisão.** Diante da pressão para a decisão, algumas pessoas vêem reduzidas as suas habilidades de compreender e de julgar eventos. Adquirem uma inibição de pensar, de raciocinar sobre situações problemáticas e, mesmo, de manter atenções afetivas com os colegas. Intensificam o desejo de escapar da situação, concentrando-se em outras tarefas ou transferindo e adiando decisões. A atitude de querer abandonar situações de perigo é normal, mas impossível na gerência. Como não podem fugir do problema, os gerentes aprendem a se dissociar mentalmente da situação ou deixam as coisas acontecerem para ver se a própria realidade provoca alguma decisão ou acomodação;
- **Comunicações irrealistas: o incremento da conversa consigo próprio.** Gerentes tendem a ruminar o problema ou a apresentar a si próprios uma série de hipóteses de solução e de fracasso. Muitas dessas ruminações são provocadas e alimentadas por falsas crenças sobre a realidade; fantasmas já existentes na mente são reativados pelas análises internas. Pensamentos e imagens são, pouco a pouco, montados numa lógica por vezes negativa. Em alguns casos, associam-se fatores de medo e de risco numa sucessão de possibilidades, até se perceber uma verdadeira catástrofe. Essas análises mentais prejudicam o exame mais apurado dos fatos. Apesar de aparentemente próximo do real, na verdade tudo não passa de uma construção imaginária mais perto da falsidade. Por ser uma imaginação, a conversa consigo próprio não tem elementos para se verificar a sua veracidade. Mas, se não for controlada ou coordenada, ela não só produz mais ansiedade como também torna a comunicação interna excessivamente baseada em dimensões irrealistas.

A origem exterior do medo: o cultivo da percepção de risco

A história da Humanidade sempre foi a história do perigo, da violência, das guerras e das tentativas crescentes de pro-

teção e de defesa. Talvez seja impossível medir-se hoje a violência para saber se ela é menor ou maior do que no passado. Para grande parte das pessoas - habitantes de áreas mais desenvolvidas -, há mais proteção contra doenças, fome e intempéries. No entanto, a sensação de violência e de insegurança individual parece mais intensa e global, pois invade todas as dimensões da vida. O cotidiano ficou mais arriscado. A vida tornou-se mais ameaçadora, violenta e competitiva (Block, 1968; Douglas e Wildavsky, 1983; Ehrenreich, 1989; Theis, 1991; Douglas, 1992; Mistzal, 1996; Swedo e Leonard, 1996; Furedi, 1998)⁴.

Executivos são ameaçados de seqüestro, dirigentes públicos e privados cercam-se de segurança e as portas de empresas, de instituições públicas e de condomínios residenciais assemelham-se a entradas de presídios. As pessoas se vêem constantemente cercadas por câmeras e placas magnéticas nas lojas e *shoppings*, além do aparato humano de seguranças privados. Ademais, anunciam-se as ameaças das drogas, do álcool, do tabaco e das refeições gordurosas e açucaradas, ou mesmo o perigo do descanso isento de atividades físicas, sedentário.

Relações antes mais seguras, como as familiares e de amizade, são hoje mais imprevisíveis e dotadas de suspeitas e de tensão. A família é mais aberta e socialmente distante, a escola é menos comunitária, o trabalho é mais individualizado. Todos interagem menos e se tornam mais desconhecidos. O maior afastamento social cria desconfiança entre as pessoas, relações pessoais mais frágeis e relações institucionais mais incertas e suspeitas. Exemplos de golpes e de traições nas relações pessoais e de trabalho fazem parte das notícias diárias.

Campanhas públicas contra fatores de risco ajudam a aprofundar o medo, sobretudo as mais genéricas, como as relacionadas à nutrição, às atividades físicas e mesmo ao consumo de álcool. Comportamentos humanos ou estilos de vida são considerados mais ou menos arriscados. Classificam-se pessoas por grupos de risco conforme as profissões, patrimônio genético, lugar de trabalho ou de moradia. A comunicação sobre novos perigos intensifica a mentalidade de que é impossível evitá-los e quase universaliza a idéia de que o perigo está em qualquer lugar e em qualquer coisa (Singer, 1993).

Quando se anunciam muitos perigos, não só se aumenta a consciência do risco como também se vê o mal, antes inesperado e acidental, como aguardado e iminente.

Na sociedade contemporânea, parece haver maior cultivo do risco por causa de um maior sentido de incerteza, complexidade, ambigüidade e desordem, aliado a um crescente desprezo pelas instituições sociais. Desenvolve-se um sentido de desproteção social com uma crescente conscientização sobre ameaças da vida diária (Lupton, 1999)⁵.

Com relação à gestão, o acirramento da competição empresarial e econômica entre os países gerou maior consciência dos danos e da vulnerabilidade de organizações e de empregos. Os países se aproximam e criam maior interdependência; a administração pública se internacionaliza e as empresas se agigantam e ampliam sua presença no mundo. Aperfeiçoam-se os sistemas de comunicação e as pessoas se tornam mais bem-informadas. O potencial de vulnerabilidade cresce com a interdependência e a globalização: são maiores a percepção e o significado que a maioria das pessoas atribui ao risco.

Nesse sentido, vale a pena mencionar alguns fatores que aumentam a consciência sobre riscos:

- **Mais informações.** O medo moderno origina-se menos na falta de informação e mais na extensão de sua existência. Mais informação mostra a impossibilidade de domínio e de controle sobre a realidade;
- **Menos proteção.** A globalização expandiu de forma rápida as possibilidades das empresas e as interações entre setores públicos: o que até há pouco se convenia chamar o mercado mais atingível para determinada empresa se expandiu e se tornou mais competitivo e agressivo;
- **Menos defesas contra modismos gerenciais.** Num mundo de constantes variações, aparecem propostas de inovação organizacional propugnando êxitos através de mudanças radicais e valores absolutos: quem não as seguir está fadado ao fracasso. Mete-se medo para promover um produto de mudança e vender segurança;
- **Importação do risco e da insegurança.** Forças globais mais intensas oriundas de países mais adiantados fazem dirigentes e trabalhadores sentirem-se desprotegidos, sem os mesmos lastros de riqueza para resguardá-los de

ameaças e danos econômicos. A preocupação dramática com custos, com o emprego e o desemprego e com resultados imediatos aguça a insegurança e a ansiedade no ambiente de trabalho e fora dele;

- **Mudanças rápidas alteram referências de segurança.** A história empresarial contemporânea acentua a novidade como fator de sucesso. Transformações rápidas, sobretudo o avanço tecnológico, mudam as referências e desarmam as pessoas. O saber, a tecnologia, a informação, a habilidade gerencial - tudo está em risco de sobrevivência;
- **O fim do emprego.** Ao contrário do passado, o desenvolvimento econômico já ocorre concomitantemente a uma queda acentuada no nível de emprego. Empregos temporários substituem os definitivos em proporções rápidas e avassaladoras. O trabalho temporário, instável e vulnerável, até há pouco considerado uma forma atípica a ser evitada, hoje se torna a norma e a prática almejada.

A origem interior do medo e da percepção de risco

O medo surge na mente da mesma maneira que aparecem os sonhos. Quando pensam sobre possibilidades, as pessoas imaginam coisas tanto positivas quanto negativas. Como as possibilidades são infinitas, os sonhos e as preocupações evoluem de forma interminável e recorrente. Nos sonhos, as pessoas ampliam seus desejos e encontram alternativas para quase tudo, mas não para a redução da ansiedade e do medo. Nos sonhos repete-se a tensão entre o imaginado e a realidade e entre o êxito e o fracasso.

A percepção sobre perigos, em grande parte das vezes, pouco tem a ver com as referências e os dados coletados sobre o problema. A possibilidade de haver danos é normalmente menor do que a imaginação das pessoas ao tomarem decisões e, portanto, a percepção de risco é maior do que a realidade demonstra.

Apesar de existirem situações materiais de perigo, o risco é antes de tudo uma percepção individual e uma construção mental. Os estudos mais profundos sobre percepção de riscos sociais, originados na perspectiva cognitiva, presumem o risco como subjetivamente definido pelo indivíduo e influenciável por uma variedade de

Quando se conscientizam dos obstáculos e riscos, surge o medo, ou seja, a percepção de um hiato entre o sentimento de vulnerabilidade perante o risco e a capacidade de resposta exitosa. Esse hiato é sempre resultado de um julgamento e de uma imaginação. Assim, o que aguça a ansiedade não é necessariamente o perigo real mas a sensação de sua proximidade.

fatores psicológicos, sociais, institucionais e culturais (Slovic, 2000).

Portanto, a percepção de risco tem sua dimensão interna e subjetiva; a maneira como as pessoas sentem e atribuem peso ao risco influencia os comportamentos gerenciais defensivos e preventivos (Starr, 1969; Slovic, 1987).

Obrigados a análises da realidade, dirigentes e gerentes questionam os limites de sua capacidade e dos recursos organizacionais de que dispõem. Acabam por exercitar no imaginário, incluindo a percepção de risco, a busca de solução para seus problemas.

Portanto, a imaginação humana, o grande instrumento de criatividade e de ideação da vida, é também a fonte das dúvidas e dos receios sobre a capacidade de resposta. Numa seqüência imaginativa interminável, as pessoas especulam sobre o que lhes pode acontecer. Quando se conscientizam dos obstáculos e riscos, surge o medo, ou seja, a percepção de um hiato entre o sentimento de vulnerabilidade perante o risco e a capacidade de resposta exitosa. Esse hiato é sempre resultado de um julgamento e de uma imaginação. Assim, o que aguça a ansiedade não é necessariamente o perigo real mas a sensação de sua proximidade.

A intensidade da preocupação com o trabalho: a predisposição para a ansiedade

No trabalho há muito com o que se preocupar e aquele tem um efeito significativo sobre a mente humana⁶ (Hallowell, 1997). Essa premissa se mostra autêntica e acen-tuada entre os chefes e dirigentes. Revelam-se altamente preocupados com o trabalho 69,5% dos chefes, e a baixa preocupação encontra-se em pouco menos de 1/3 da amostra, conforme Tabela I.

Tabela I
Intensidade de preocupação com o trabalho

Intensidade	Freqüência	%
Baixa	47	30,5
Alta	107	69,5
Total	154	100,0

Um dos achados mais interessantes da pesquisa, que comprovam as percepções correntes nas teorias psicológicas, é a intensidade e a universalidade das preocupações com o trabalho. Dirigentes e gestores mostram-se altamente preocupados com seu trabalho. Essa preocupação, praticamente, independe de qualquer outro fator, como o tempo de trabalho ou de exercício da função, nível educacional, idade, tamanho da organização ou número de subordinados. Esta constatação tem suporte nos testes Qui quadrado feitos na pesquisa.

Não é de se estranhar que no trabalho haja ansiedade. Em meio a relações amistosas e cooperativas, se convive com conflitos e rivalidades. Em vez de oferecer somente segurança, regularidade de renda e tranqüilidade, o trabalho também é fonte de insegurança e estresse. Trabalho é desigualdade, competição e hierarquia: as diferenças individuais se mostram mais claramente e se acentuam as comparações entre as habilidades e as competências das pessoas; há pressões de desempenho e metas desafiadoras. A hierarquia limita a iniciativa e pressiona para a conformidade.

Ademais, o trabalho moderno tornou-se mais individualizado, incentivando a competição, e cada vez é mais difícil reviver o espírito de equipe e de relações solidárias. Portanto, a ansiedade é uma contingência normal do trabalho contemporâneo. Nas empresas, serviços públicos e entidades sem fins lucrativos, as pessoas se descobrem cada vez mais receosas e ansiosas.

Apesar da quase universalidade da preocupação com o trabalho, duas diferenças revelaram variações significativas: o tipo de organização, pública ou privada, e gênero. De acordo com o resultado da pesquisa, dirigentes do setor público revelam-se mais preocupados e receosos no exercício da função do que dirigentes privados. A princípio pode

parecer um paradoxo, em frente a algumas crenças correntes de que dirigentes privados se encontram em uma situação de mais pressão e preocupação do que dirigentes públicos.

Ao se aprofundar análises sobre essas diferenças, pode se identificar alguns fatores que acentuam a preocupação de dirigentes públicos no exercício de suas funções:

- percepção sobre a maior ambigüidade da função de gestor público;
- percepção acentuada de lutas políticas e vulnerabilidade do cargo;
- menor capacidade de resposta a percepção de risco;
- reação constante de clientes e não-clientes;
- constante visibilidade e questionamento da comunicação social.

Outra diferença que se mostrou significativa em testes de Qui quadrado foi a de gênero. Apenas 7,6% das mulheres chefes mostraram-se tão intensamente preocupadas com seu trabalho quanto os dirigentes. Várias hipóteses levantadas com relação ao tema referem-se à concomitância de diferentes tarefas, ainda a cargo das mulheres. Por exemplo, a atenção com funções domésticas e com filhos pode ser um fator diluidor das preocupações com o trabalho. Uma hipótese interessante foi levantada com um grupo específico de quarenta chefes, metade homens metade mulheres, aos quais se perguntou sobre o tipo de comunicação telefônica diária, durante o expediente de trabalho. A maioria das mulheres informou que se comunicam algumas vezes, por dia, com filhos e outras pessoas (empregadas, mantenedores) e organizações (escolas, companhias de serviços como luz, telefone, reparos e instalações domésticas) para verificar atividades fora do trabalho. Esse tipo de comunicação se mostrou mínima no caso de chefes homens.

Os fatores de medo e a ansiedade

Ao se construírem escalas sobre medo e ansiedade no trabalho foi possível hierarquizar-se um conjunto de fatores onde existe a maior percepção de risco, conforme mostrado na Tabela II.

O maior temor e ansiedade se encontra no referente ao valor profissional: ser injustiçado e humilhado como profissional ou ser publicamente julgado incompetente. Dirigentes

Tabela II
Medo e ansiedade no trabalho gerencial
por factores específicos

Factores	Causa forte ansiedade %
Valor e reconhecimento profissional	95,5
Situação de terceiros (organizações e pessoas) com relação a mim	90,9
Imprevisibilidade do contexto	86,4
Concorrência ou ocupação de espaço	76,0
Ineficiência de parceiros e de prestadores de serviços	45,5
Avaliações e comparações com colegas de trabalho	24,7
Interações pessoais com chefes e subordinados	23,4
Relacionar-se publicamente Presidir conduzir reuniões – discursar	22,7
Imagem pessoal – forma de se cuidar	14,3

temem a avaliação negativa de seu desempenho, não pela sua falta de competência e de dedicação às suas tarefas mas por desconsideração de fatores ambientais negativos e incontroláveis. Aham que devem competir sempre para revelar seu valor e alcançar desempenho acima da média. Revelam alta percepção de risco sobre a manutenção ou perda de sua função ou emprego. Consideram-se inseguros no cargo, dada a imprevisibilidade de fatores com os quais têm que lidar.

Dirigentes desempenham um papel visível notável e constantemente avaliado pelos de fora, de cima e de baixo: sentem-se de alguma forma julgados e observados em seu comportamento gerencial e jeito de ser. Por mais que tentem, nunca estão fora de cena. Mesmo os mais indecisos e os que mais delegam responsabilidades não deixam de ser vistos como desempenhando o papel principal.

Mais que outros funcionários, dirigentes e gerentes receiam o fracasso. Temem ser considerados maus dirigentes, tomar a decisão incorreta, perder o controle da situação e, principalmente, não alcançar resultados.

Como os demais funcionários, receiam contatos com chefes que têm sanções sobre seus recursos de poder e sobre o próprio emprego; temem a demissão mas ressaltam o

Danos causados por terceiros aparecem no topo da lista de preocupação como um fator incontrollável e causador de alta ansiedade (90,9%). Assim, fatores clássicos sobre percepção de risco entre seres humanos se repetem na área gerencial.

medo de serem vistos publicamente, pela família e por amigos fora do trabalho, como incompetentes ou de serem humilhados e injustiçados por seus superiores. Como seus esforços dependem de uma coletividade de funcionários, eles nem sempre se consideram culpados pelos fracassos de sua equipe, embora sejam responsabilizados por isso. Os mais bem sucedidos e de nível mais elevado receiam ter uma carreira de sucesso perturbada por um evento danoso e ser desconsiderados como profissionais.

Interessante notar que danos causados por terceiros aparecem no topo da lista de preocupação como um fator incontrollável e causador de alta ansiedade (90,9%). Assim, fatores clássicos sobre percepção de risco entre seres humanos se repetem na área gerencial. Risco por definição tem a ver com a falta de controle e, assim, o grande receio de dirigentes refere-se a fatores relacionados com atitudes e ações de terceiros em relação a si próprios e à imprevisibilidade, como a falta de controle sobre atitudes de terceiros.

Quanto à imprevisibilidade, preocupam-se também com mudanças nas leis, regras e políticas governamentais (86,4%). Como fatores de competição e concorrência, temem mais os que surgem de outras organizações para ocupar os mesmos espaços de serviços ou de mercado (76%). Assim, dirigentes empresariais receiam novas empresas no mercado e dirigentes públicos novos ou outras organizações públicas invadindo suas áreas de atuação.

Causa alta ansiedade também a percepção de risco sobre a ineficiência de terceiros, ou seja, pessoas e instituições dos quais dependem para o exercício de suas tarefas, como fornecedores e prestadores de serviço (45,5%). Na prática, dirigentes e gerentes estão atentos aos sinais exteriores que constroem e limitam o próprio comportamento. Por exemplo, as pressões da competição, as demandas da clientela, os conflitos com os pares e com os subordinados, metas não atingidas, eventos ilícitos relatados pela auditoria, pressões políticas, relatórios periódicos ou novos projetos.

Como a sociedade se tornou mais violenta e as transformações tecnológicas substancialmente mais rápidas e impactantes, aguçaram-se, também, as percepções subjetivas sobre consequências adversas. A vida produtiva transformou-se numa guerra que se introduz no íntimo das pessoas. A percepção do risco tornou-se mais coletiva: está no imaginário social e sujeita a influências diversas. Os sinais externos podem ser intensos, de forma a criar preocupações excessivas e alta ansiedade. As relações entre o mundo exterior e interior não são todas previstas no consciente. Há relações no inconsciente e várias ligações de respostas a estímulos externos que não passam pelo consciente. Assim, a ansiedade pode surgir sem que haja muita clareza do problema que a causa.

Medo e ansiedade por relacionamento social

A ansiedade está também presente na função gerencial através de suas dimensões sociais e interativas (Laery e Kowalsky, 1995). Por definição funcional, dirigentes e gestores exercem atividades de forte interação social. Mais do que outros profissionais, adquirem experiência no trato com as pessoas. No entanto, uma parte substancial dos gestores revela apreensão com essas relações, sendo que 1/4 sente forte risco, medo e ansiedade no exercício dessa interatividade. Vale notar que percepções sobre relacionamento pessoal não são facilmente reveladas em pesquisas como esta. As pessoas são cautelosas, inibidas e mesmo receosas de expor suas percepções sobre relacionamentos no trabalho.

Estudos de natureza mais psicanalítica revelam maior intensidade desses fatores do que através de questionários mais genéricos e em contraposição a outros fatores de natureza menos pessoal. Na verdade, a ansiedade é vivida por todos, em momentos específicos, que lhes definem uma intensidade conforme a natureza dos eventos ou vivência e o impacto em cada pessoa (Laery e Kowalsky, 1995; Menninger, 1995; McCroskey, 1997)⁷.

Através de entrevistas mais aprofundadas com os mesmos dirigentes, aprende-se que as pressões do trabalho podem levar as pessoas a recriar mesmo os mais simples contatos com colegas, chefes e clientes. Ansiedade social origina-se na possibilidade de uma interação humana, por imagi-

nação, interação, presença e observação de outros em determinada circunstância. Por exemplo, algumas situações deixam os gestores pouco à vontade ou mesmo receosos, como as apreensões oriundas da necessidade de: comunicar-se socialmente, receber pessoas desconhecidas e manter diálogos genéricos; interagir com visitantes ilustres e superiores hierárquicos; falar em público, conduzir reuniões; proferir discursos formais em situações solenes; e despachar com pessoas do sexo oposto. Embora em menor grau, há também receios como revelar sentimentos de inferioridade perante terceiros, sentir-se avaliado por interlocutores pela apresentação, forma de vestir, condições físicas ou o corpo.

Ainda, em relação à interação social, vale notar que a ansiedade aumenta por causa de fatores sobre os quais as pessoas julgam não ter influência ou controle, como as ações de terceiros sobre si próprio. Esse tipo de relação é controlada e ativada essencialmente por outros. No que se refere ao inter-relacionamento pessoal, presume-se algum grau de controle por parte do próprio. Assim, por definição, há a possibilidade dos atores influenciarem mutuamente suas relações. Assim, revelam temer menos esse tipo de relação.

Reação à percepção de risco e à ansiedade na decisão

A maioria dos dirigentes – 73,4% – reage com cautela ao risco (ver Tabela III). Esses comportamentos típicos seriam os de concentrar-se no problema a resolver, não precipitar a decisão, refletir mais antes de optar, solicitar a assessores mais dados e análises sobre o problema ou buscar ajuda ou aconselhar-se com terceiros. Apenas 30,5% adota comportamentos de ousadia: preferem decidir rápido como forma de livrar-se da ansiedade, tentam aparentar mais coragem para não contagiar seus funcionários, e exageram o perigo para mobilizar as pessoas.

Tabela III
Reação à percepção de risco e à ansiedade na decisão

Reações típicas	Reflete comportamento habitual %
Cautela, prudência	73,4
Ousadia	30,5

No entanto, com relação a esses comportamentos há algumas variações significativas: cautela e prudência aparecem de forma mais acentuada entre os que possuem grau educacional mais elevado. Dos que reagem com maior prudência perante o risco, 67% possuem formação superior. Talvez a maior capacidade de análise e as habilidades profissionais expliquem essa variação. Pessoas com maior formação têm mais consciência das interdependências entre fatores de risco e sabem reunir percepções de situações problemáticas para definir problemas e risco.

A hierarquia na chefia também provoca alguma variação relativamente à reação ao risco. Ocupantes de cargos de chefia de primeiro e segundo níveis hierárquicos tendem a ser mais cautelosos e prudentes do que os de chefia intermediária (terceiro nível hierárquico na amostra).

Aprender a selecionar entre o mais e o menos arriscado significa uma forma de priorizar riscos e, assim, instituir tranquilidade em certas áreas de decisão. Se não fosse essa seleção prévia, o grau de ansiedade e de percepção de risco seria intolerável para a maioria dos administradores.

Os dirigentes aperfeiçoam seus julgamentos pelo aprendizado gerencial e extensão da sua experiência na função. Desenvolvem a consciência mais realista do risco e da incerteza, reduzindo a imaginação sobre falsos dados. Aprendem a observar, a selecionar, a priorizar e a sistematizar dados segundo referências mentais mais realistas. Aos poucos, conscientizam-se sobre o tipo de informação que os incomoda e aprendem a ser mais realistas com relação a problemas. Conhecendo-se melhor, podem tomar ações corretivas para reduzir as suas preocupações e ansiedades.

Aprender a selecionar entre o mais e o menos arriscado significa uma forma de priorizar riscos e, assim, instituir tranquilidade em certas áreas de decisão. Se não fosse essa seleção prévia, o grau de ansiedade e de percepção de risco seria intolerável para a maioria dos administradores.

Assim, o aprendizado e a experiência gerenciais desenvolvem a habilidade de julgar e interpretar eventos diferentes

e ensinam as pessoas a enfrentar melhor o risco e a obter maior rapidez nas decisões.

Quando se examina o ambiente do trabalho, parece realmente eficaz a maneira como a maioria dos executivos modernos se adapta e sobrevive nesse meio. As experiências adquiridas são normalmente valiosas e os fazem enfrentar as pressões cotidianas com maior otimismo do que a realidade parece revelar. As frustrações temporárias são entremeadas por êxitos e não danificam a postura de novas realizações.

Na realidade, a maioria dos dirigentes gerencia bem a interação entre o fictício e o real, seleciona relacionamentos, identifica aliados e adversários, enfrenta rivalidades e responde bem às aspirações internas, além das demandas de mercado e da comunidade.

No entanto, a sensação de perigo e a consciência do risco não eliminam a reação ansiosa. Na gerência, a ansiedade é permanente e, em consequência, também a atitude de cautela.

Quanto maior a percepção de risco, maior a predisposição para a ação cautelosa. Se no futuro há imprevisibilidades, não se conhecem, na verdade, os resultados das decisões presentes. Ademais, por serem obrigados a antecipar, a prever e a agir para o futuro, os dirigentes jamais podem ser inconseqüentes e valorizar somente o presente. Há uma pressão para a cautela, ou seja, evitar o perigo, ou reduzir a exposição a fatores de risco. Nada mais natural para um ser humano querer se proteger de riscos e de incertezas e buscar a segurança.

Gerenciar o risco é reconhecer que no futuro existem alguma previsibilidade e defesas contra imprevistos. Se alguns eventos são previsíveis, eles podem ser submetidos a cálculo de risco, e vale o esforço de analisá-los para se precaver contra possíveis danos. Incerteza se enfrenta, e não se reprime. Risco se calcula, e não se ignora sua existência. Ignorância se corrige com mais informações e referências para decisão.

Se o risco é considerado não-minimizável por intervenções dos dirigentes, reduz-se o valor de análise e de planejamento. Embora na decisão gerencial o risco receba um tratamento mais enfático em relação à sua dimensão negativa, ele também é visto nas suas conotações positivas.

O risco, o medo e a ansiedade como fatores construtivos

No sentido negativo, o risco deixa implícito o perigo de consequências adversas e sugere o esforço gerencial para conscientizar-se de sua existência, evitá-lo ou minimizá-lo. Estar em risco é estar vulnerável ao acaso ou a fatores que provocam danos, independentemente de ações individuais. Evitar o risco é tentar precaver-se contra o perigo do inesperado, do não-familiar ou do inusitado. Quando visto como algo ruim, o risco incentiva a busca de segurança. Minimizar ou reduzir risco são expressões que procuram dar segurança à decisão.

Vista como algo positivo, a percepção de risco:

- a coragem de arriscar apesar das adversidades;
- conscientiza as pessoas sobre ameaças e danos potenciais e reais à empresa;
- valoriza o espírito empreendedor e de prosseguir e se aventurar em direção ao êxito.

O risco chega a fascinar algumas pessoas. Não é por acaso que dirigentes se vangloriam de sua capacidade de correr riscos. Muitas vezes, exageram a inexistência de dados ou sua inexatidão para realçar a sua capacidade de intuir e de prosseguir apesar de conselhos por cautela. Proclamam-se mais intuitivos do que realmente são para parecerem mais corajosos, hábeis e autônomos perante o risco.

Ademais, a preocupação e a ansiedade fazem companhia à pessoa, ocupam a sua mente em momentos de mais solidão e podem até ser prazerosas, como parte da aventura de decidir e de dirigir uma empresa. Em esportes de maior risco, parte da aventura é ficar amedrontado por antecedência.

A ansiedade tem suas dimensões positivas porque, antes de tudo, provoca a atenção para os problemas, além de gerar comportamentos cautelosos diante do risco e da incerteza (Becker, 1999; Peurifoy, 1997; Bourne, 1995; Emery, 2000).

A ansiedade alerta a pessoa e a faz agir no sentido de evitar ou safar-se do perigo. Na realidade, é melhor alarmes falsos do que não perceber uma situação ameaçadora. O anúncio do risco traz a ajuda de terceiros. Gerentes se beneficiam da colaboração adicional. Por essa razão, muitos provocam o medo para tentar reações mais efetivas e tomar

Exageros ajudam a mobilizar pessoas, mas conduzem a uma percepção mais generalizada do risco e, portanto, a mais medo e ansiedade. Quando se induz ao medo, também se desloca a atenção das pessoas de recursos importantes para ações baseadas em ilusões pré-fabricadas. Possivelmente, esses recursos se destinariam melhor a outros projetos da própria empresa.

decisões mais radicais, antes difíceis se todos não forem conscientizados da ameaça iminente. Exageros ajudam a mobilizar pessoas, mas conduzem a uma percepção mais generalizada do risco e, portanto, a mais medo e ansiedade.

No entanto, quando se induz ao medo, também se desloca a atenção das pessoas de recursos importantes para ações baseadas em ilusões pré-fabricadas. Possivelmente, esses recursos se destinariam melhor a outros projetos da própria empresa.

Em princípio, a ansiedade moderada não reduz a eficácia organizacional, mas a sua maior intensidade e constância é que prejudicam a qualidade das decisões e ações.

Quando moderados, a ansiedade e o medo servem de alerta para problemas da vida. Trata-se de uma forma de o ser humano se adaptar ao ambiente. Para dirigentes e gestores, alguma ansiedade, medo ou preocupação avisam sobre os riscos das decisões a tomar e os levam à busca de mais informações e a um maior conhecimento da realidade. Com moderação, muitas pessoas se tornam incentivadas pelas novas preocupações e até crêem que poderiam ser mais felizes e eficazes convivendo com o sentido da aventura.

Edward Hallowell (1994) desenvolveu a equação da preocupação moderada que pode ser adaptada como uma curva da ansiedade. O desempenho melhora quando a ansiedade aumenta até um certo ponto, depois do qual a ansiedade continua a aumentar mas o desempenho começa a baixar. Em outras palavras, o medo e a ansiedade podem ser vistos como fatores motivadores apenas no curto prazo e de forma moderada; a longo prazo, são obstáculos.

A ansiedade constante prejudica o desempenho e não ajuda a promover um ambiente de trabalho saudável e de boas comunicações. Pessoas ansiosas têm a mente ocupada pelos motivos dos temas que as preocupam, resultando em pouco espaço e atenção a outras questões. Para a maioria das pessoas, pressões intensas e ameaças não são estímulos: criam a distração danosa.

Como explicar então que ambientes de trabalho de aparência altamente competitiva podem obter bom desempenho? Conforme Hallowell (1994), muitas pessoas vivem melhor o ambiente de competição porque são motivadas não pelo medo mas pela energia da conquista de um objetivo. É o exemplo de atmosferas de alta intensidade, como bolsas de valores e salas de emergência de hospitais: elas motivam as pessoas não pelo medo mas pela intensidade do estímulo. Essas pessoas são pouco motiváveis pelos estímulos médios comuns à maioria, mas sentem-se estimuladas em ambientes de alta intensidade. Há uma diferença entre medo e intensidade, apesar de psicologicamente serem muito semelhantes. Pessoas com medo, no entanto, não gostam do ambiente e desejam se livrar do problema que lhes causa a ansiedade. Ao contrário, pessoas com intensidade gostam do ambiente e desejam a sua permanência; poderiam até viver permanentemente nesse estado.

Assim, alguns cuidados são necessários aos chefes que constantemente vivem de forma intensa a ansiedade e o medo nas decisões gerenciais. Para reduzir a ansiedade (ver caixa), é necessário alterar o impacto das três variáveis que provocam o medo, ou seja, percepção de risco, sentimento de vulnerabilidade e incapacidade de resposta. Para reduzir a percepção de risco, é necessário desenvolver realismo e buscar dados para melhor lidar com a incerteza. Para reduzir o sentimento de vulnerabilidade, é necessário o desenvolvimento da autoconfiança e de realismo na eliminação dos fantasmas da mente. Em relação à incapacidade de resposta, as indicações tradicionais são melhor preparo de si próprio para a função gerencial e sobretudo para a gestão estratégica e de mudanças. ■

Como reduzir a ansiedade

- **Reaprender a realidade através de modelos de decisão.** A realidade reconstruída e simulada pode ser uma grande fonte de aprendizado e de redução de fantasmas na mente das pessoas. Relatos de decisões similares e exemplos de como outros enfrentam riscos e incertezas ajudam os gerentes a se posicionarem melhor diante de suas realidades. Modelos de decisão podem ser usados didaticamente para redução da percepção de risco e da ansiedade. A princípio, dirigentes e gestores tendem a reagir a esses modelos dizendo que são: muito simples para uma realidade complexa; complexos para uma realidade simples; e provocadores de análises e eliminadores de rapidez nas decisões. Na maior parte das vezes, essas assertivas são apenas defesa dos dirigentes para se protegerem e não serem descobertos nas suas ansiedades e pânico de decidir. Ao estudar novas formas, as pessoas conscientizam-se melhor de suas práticas administrativas e de como tendem a particularizar determinado tipo de informação. Modelos podem revelar novas formas de definir problemas e de usar informações antes desprezadas. Na verdade, os modelos de decisão ensinam um raciocínio inusitado, exigem esforço de aprendizagem e ensinam a ver problemas de uma maneira diferente.
- **Atualizar a qualidade e a quantidade dos dados.** Acompanhar a evolução de certos eventos e como eles ocorreram no passado torna possível minimizar impactos. Ansiedade e medo são induzidos pelo desconhecido. Diante de categorias e de fatos pouco conhecidos, os gestores se excedem em análises e reuniões, que servem menos para produzir tranquilidade e mais para aumentar a percepção de riscos. Dados agregados em categorias muito amplas ofuscam as dimensões mais simples, conhecidas e familiares aos participantes do processo. Informações mais precisas e fidedignas aumentam a confiança dos analistas e decisores. Assim, preferir estatísticas e probabilidades de eventos conhecidos e não somente de grandes agregados cria uma visibilidade maior sobre ocorrências possíveis e já observadas.
- **Preencher a mente com desejos e sonhos sobre o futuro.** Emoções e experiências negativas do passado podem se transformar em medo e ansiedade no presente. Assim, vale exercitar-se para preencher a mente com desejos e sonhos sobre o futuro. Uma ajuda adicional é praticar exercícios de minimização, ou seja, prestar atenção aos aspectos positivos do problema para não se tornar tão ansioso. Em vez de ver o problema gerencial como um momento unicamente de pressão e de risco, exercitar-se em vê-lo como oportunidade para novas soluções e conquistas. As situações de pressão são tensas e desagradáveis, mas nelas existem oportunidades de novas conquistas.
- **Examinar com cuidado o risco e a incerteza nas decisões (análise de risco em momentos mais tranquilos).** A ansiedade aumenta quando se entra em interação com a situação de risco ou quando se imagina o perigo em data ou local próximos. Por causas internas, as pessoas já se sentem igualmente perturbadas diante do perigo ou de sua imaginação. Uma das técnicas psicológicas mais comuns é o desenvolvimento do realismo, reduzir os fantasmas da mente e ver o risco de forma mais autêntica. Para isso, a pessoa não evita a exposição e, sim, concentra-se nos problemas de forma realista, isto é, através do estudo mais apurado do risco e da incerteza. A redução da ansiedade se obtém pela maneira diferente de tratar a informação. Percepções distorcidas da realidade devem ser modificadas o quanto antes para evitar que contaminem o restante das análises. Deve-se procurar conhecer as probabilidades dos eventos, não na tentativa de acertar o futuro mas para se ser mais realista quanto às possibilidades. A ansiedade nasce quando as pessoas exageram os riscos da decisão, tentando mobilizar funcionários para darem maior atenção às suas funções. A mobilização de terceiros através de exageros acaba por contaminar o próprio. Desenvolver o realismo significa também menos apreensões e mais otimismo perante o futuro.

(continua)

Como reduzir a ansiedade (continuação)

- **Aprender a responder com maior rapidez.** Apesar de todos os momentos de decisão e de ação serem momentos de aprendizagem, as empresas necessitam de soluções imediatas para os seus problemas. Por distorcer as análises e alongar o processo, a ansiedade não melhora a decisão. Pessoas muito ansiosas tendem a buscar mais *feedback* sobre informações de primeira mão e a redefinir excessivamente o problema. À medida que aprendem a enfrentar melhor os riscos e as incertezas, as pessoas devem também procurar ser mais rápidas e decidir nas primeiras convicções. Ter todas as informações sempre será algo impossível: assim, parece mais razoável ser rápido, ainda que deficiente, mas com a convicção de poder corrigir ao longo do caminho. Simplifica-se o processo de decidir ao saber que novas informações - inclusive as mais importantes - virão depois e serão a base para a correção de rumos.
- **Planejar o próprio trabalho.** Estimular os colegas e a própria equipe a fazer o mesmo. Flexibilidade não é deixar tudo ao acaso. Não se pode permitir que a falta de planejamento de outros se torne o sentido de urgência e de preocupação adicional do gestor. Procurar dados e fatos e analisá-los com o máximo de realismo. Não deixar a imaginação invadir todos os pensamentos a respeito de um problema. Um problema gerencial já tem a sua própria gravidade: não precisa ser alimentado por imaginações irrealistas.
- **Crer menos na própria memória.** A tentativa de não esquecer gera ansiedade. Portanto, tomar notas e registrar evita o exercício mental de querer se lembrar e acabar por esquecer. Atividades simples como ter uma agenda e, conforme as pressões de trabalho, conservar papel e lápis à cabeceira da cama para registrar de imediato quaisquer preocupações ou idéias para a solução de problemas também ajudam.
- **Delegar e instituir autocontroles.** Usar métodos de controle que dependam menos do próprio gestor. Tirar a ênfase do controle em processos e pessoas e colocá-la em objetivos, prazos e resultados. Amplie o tempo para análise e dedicação a tarefas estratégicas. Verificar se outras tarefas são delegáveis a outras pessoas que as apreciam mais. Se possível, tentar libertar-se das cargas de trabalho que causam mais tensão. Recordar com um conselho clássico: «Se você é chefe, lembre-se: tarefas repetitivas normalmente são delegáveis».
- **Buscar lateralidade e apoio; construir o sentido de equipe.** A participação dos colegas e a decisão em grupo trazem informações adicionais, além de serem fonte de estímulo e de apoio às decisões. Quem pensa que deve fazer tudo sozinho acaba facilmente por atingir o seu objetivo. Centralizar e assoberbar-se de trabalho quando existem alternativas é uma maneira de alimentar a própria ansiedade. Da mesma forma, reter informações é uma maneira falsa de tentar adquirir poder; o poder está em quem as divulga e não em quem as retém. Compartilhar os problemas ajuda na sua solução. Conselhos ajudam pouco, mas conversas razoáveis sobre o problema levam a uma visão mais realista da causa das preocupações. Aprende-se que problemas particulares vividos com intensidade não são tão singulares assim. Outros os enfrentam também e aprenderam de alguma forma a conviver com eles. Quando se aceita ajuda ou se compartilha a ansiedade, aprende-se a distinguir melhor o real, o imaginado e o acessório. Pelo menos produz-se uma nova perspectiva sobre o problema, funcionando mais como uma auto-ajuda do que como valorização de conselhos alheios.
- **Dedicar-se ao positivo e desenvolver uma postura otimista perante a vida.** O pessimismo, a maldade e idéias de vingança consomem energia e a consciência da pessoa, não lhe deixando tranqüilidade e sossego. O progresso pessoal depende de dedicação, de esforço persistente e de uma crença na própria capacidade de desenvolvimento. O próprio objetivo do crescimento já carrega em si risco e ansiedade suficientes.

Notas

1. O conceito de ansiedade sugerido por Aaron Beck parece ser o mais claramente adaptável à gerência. Parte de uma perspectiva cognitiva em que o processo central de adaptação da pessoa é o processamento da informação. **«Quando há perturbação nesse processo, há consequências perturbadoras em sentir e comportar»**, surgindo, por exemplo, a ansiedade. Ver Beck, 1979; Beck e Aaron, 1985; Barlow, 1988.

2. O pânico é um estado agudo de ansiedade ou uma apreensão muito forte do medo; caracteriza-se pela aflição que atinge as pessoas quanto à potencialidade de danos imensos e irreparáveis. Em situações de pânico, surgem atitudes e ações normalmente desordenadas ou julgadas impróprias.

3. As teorias baseadas nos patrimônios genético e social procuram mostrar como pessoas mais ansiosas têm autopercepção negativa: vêm-se como não tão capazes como as demais. Algumas têm mais insegurança afetiva e receio de serem desprezadas e, portanto, procuram mais perfeição e acerto nas decisões como forma de serem reconhecidas socialmente. Outras sentem mais o risco na procura de soluções adequadas aos problemas.

4. A crescente consciência social do risco e a cultura do medo têm sido tratadas em diversos relatos sobre a vida cotidiana, sobretudo por Furedi (1998). Há também relatos interessantes de como a ampliação da percepção do risco pode se originar nas suspeitas e nos problemas de confiança na sociedade contemporânea: Mistral, 1996. Theis (1991) diz que as ciências não suprimiram ou reduziram a angústia associada ao risco: pelo contrário, hoje as pessoas sentem mais medo, principalmente dos riscos pouco familiares, com baixa capacidade de resposta e cujos efeitos são incertos e irreversíveis. Há estudos mais específicos, como aqueles sobre os receios de classe, isto é, a mobilidade social regressiva em vez de progressiva. O medo de queda e transferência inadvertida de classe e as inseguranças típicas de classe média são tratadas por Ehrenreich, 1989. Há afirmativas do perigo mais acentuado e constante na sociedade medieval como nos estudos de Block, 1968: o homem encontrava quotidianamente toda forma de perigo que dava à sua **«existência um gosto de precariedade perpétua»**. Notar também sobre dimensões sociais do risco: Swedo e Leonard, 1996. Sobre a variedade cultural na percepção de risco, ver: Douglas e Wildavsky, 1983; Douglas, 1992.

5. Para análise da evolução do conceito e perspectivas epistemológicas do risco, ver Lupton, 1999. Deborah Lupton é uma aderente da perspectiva sociocultural do risco. Para Lupton, a maioria das teorias socioculturais é fraca porque coincide com dimensões cognitivas. Muitas dessas teorias se aproximaram bastante das teorias cognitivas ao verem o risco em fatos objetivos sobre perigo, suscetível de cálculos racionais. No entanto, diferem do cognitivismo ao centrarem sua atenção não no comportamento individual mas na mediação e na resposta via processos culturais, sociais e políticos. Para ela, as teorias socioculturais têm três correntes. A primeira foi adiantada pela antropóloga Mary Douglas sobre perspectiva simbólica cultural, enfatizando as maneiras pelas quais o risco é usado para estabelecer e manter limites conceituais entre o próprio e o outro, e como o corpo humano é usado simbólica e metaforicamente em discursos e práticas sobre risco. Ela associa a segunda corrente a Anthony Giddens, interessado na teoria da sociedade de risco: os processos macrosociais e as características das sociedades modernas avançadas e suas relações com

o risco. Esses processos de modernização reflexiva e os movimentos para críticas da modernidade e as rupturas com normas e valores tradicionais. Lupton associa a terceira corrente a Michel Foucault, sobretudo suas análises na formação auto-ética para explorar o risco no contexto de inspeção e disciplina e regulação de populações.

6. Ao tratar da preocupação, Edward Hallowell (1997) mostra como o trabalho tem um efeito significativo sobre a mente humana.

7. Conforme Laery e Kowalsky, 1995, há um número elevadíssimo de fatores sociais causadores de ansiedade. São comuns na psicologia social estudos de fatores específicos que levam à ansiedade e alguns mais apropriados para levantar hipóteses sobre o meio gerencial, como os textos incluídos na coletânea de MENNINGER, Walter, «Fear of humiliation: Integrated treatment of social phobia and comorbid conditions». NORTHVALE, N.J. Jason Aronson, 1995. McCROSKEY, J.C., «The communication apprehension perspective», in DALY, John A. e McCroskey, J. C., eds. (1997) **Avoiding Communication: Shyness, Reticence and Communication Apprehension**, editado por Hampton Press Cresskill, N. J.

Bibliografia

- ALHAKAMI, Ali e SLOVIC, Paul (1994), «A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit», in *Analysis*, 14(6), pp. 1085-1096.
- BARLOW, David (1988), *Anxiety and Its Disorders*, Guilford Press, Nova Iorque.
- BARON, Jonathan (1994), *Thinking and Deciding* University of Cambridge Press, Cambridge.
- BAYERISH, Ruck (1993) ed., *Risk Is a Construct: Perceptions and Risk Perception*, publicado por Knesbeck, Munique.
- BECK, Aaron T. e EMERY, Gary (1985), *Anxiety Disorders and Phobias: A Cognitive Perspective*, editado por Basic Books, Nova Iorque.
- BECK, Aaron T. (1979), *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, editado por Penguin, Nova Iorque.
- BLOCK, M. (1968), *La Société féodale*, editado por Albin Meck, Paris.
- BECKER, Gavin (1999), *Virtudes do Medo: Sinais de Alerta Que Nos Protegem da Violência*, editado por Rocco, Rio de Janeiro.
- BOURNE, Edmund (1995), *The Anxiety and Phobia Workbook*, New Harbinger Publications, Oakland.
- BRANSFORD, John (1979), *Human Cognition: Learning, Understanding and Remembering*, edição Wadsworth Pub. Co., Belmont, Calif.
- BRANSFORD, John e STEIN, Barry S. (1993), *The Ideal Problem Solver: A Guide for Improving Thinking, Learning and Creativity*, editado por W. H. Freeman, Nova Iorque.
- CARROLL, John (1978), «The effect of imagining an event on expectations for the event: an interpretation in terms of availability heuristic», *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, pp. 88-96.
- CHURCHILL Jr., G.A. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs», *Journal of Marketing Research*, vol. 16, nº 1, Fevereiro, pp. 64-73.
- DOUGLAS, Mary e WILDAVSKY, A. (1983), *Risk and Culture, an Essay on the Selection of Technology and Environmental Dangers*, University of California Press, Berkeley.
- DOUGLAS, Mary (1992), *Risk and Blame, Essays in Cultural Theory*, edição Routledge, Londres.

DOWNS, Alan (2000), **The Fearless Executive: Finding the Courage to Trust Your Talents and Be the Leader You Are Meant To Be**, AMACOM, Nova Iorque.

EHRENREICH, Barbara (1989), **Fear of Falling: The Inner Life of The Middle Class**, edição Pantheon Books, Nova Iorque.

EMERY, Jean-Luc (2000, primeira parte), **Surmontez Vos Peurs**, edição Odile Jacob, Paris.

EYSENCK, Michael W. (1997), **Anxiety and Cognition: A Unified Theory**, Psychology Press, Hove, East Sussex, Reino Unido.

FISCHHOFF, Baruch, SLOVIC, Paul, LICHTENSTEIN, Sarah, READ, Stephen e COMBS, Barbara (2000), «How safe is safe enough? A psychometric study of attitudes toward technological risks and benefits», in SLOVIC, Paul **The Perception of Risk**, editado por Earthscan, Londres.

FUREDI, Frank (1998), **Culture of Fear**, editado por Cassel, Londres.

HALLOWELL, Edward (1997), **Worry**, edição Ballantine Books, Nova Iorque.

HALLOWELL, Edward e RATEY, John (1994), **Driven to Distraction**, edição Pantheon, Nova Iorque.

HOCHSCHILD, Arlie Russell (2001), «Emotion work, feeling rules and social structure», in BRANAMAN, Ann **Self and Society**, editado por Blackwell, Oxford.

HOCHSCHILD, Arlie (1983), **The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings**, editado por University of California Press, Berkeley.

HOWARD Judith (2001), «A sociological framework for cognition», in BRANAMAN, Ann. **Self and Society**, editado por Blackwell, Oxford.

LAERY, Mark e KOWALSKY, Robin (1995), **Social Anxiety**, editado por The Guilford Press, Nova Iorque.

LUHMANN, Niklas (1993), **Risk: A Sociological Theory**, editado por Aldine de Gruyter, Nova Iorque.

LUPTON, Deborah (1999), **Risk**, editado por Routledge, Londres.

MCCROSKEY, J.C. (1997), **The Communication Apprehension**, Hampton Press, Cresskill, N.J.

MENNINGER, Walter (1995), **Fear of Humiliation: Integrated Treatment of Social Phobia and Comorbid Conditions**, edição N.J. Jason Aronson, Northvale.

MISTZAL, Barbara (1996), **Trust in Modern Societies**, editado por Polity Press, Cambridge.

NISBETT, Richard E. e ROSS, Lee (1980), **Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment**, editado por Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

PERETTI-WATEL, Patrick (2000), **Sociologie du Risque**, editado por Armand Colin, Paris.

PEURIFOY, Reneau (1997), **Overcoming Anxiety**, editado por Henry Holt and Company, Nova Iorque.

ROTHBART, M. (1970), «Assessing the likelihood of a threatening event: English Canadians' evaluation of the Quebec separatist movement», *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 15, pp. 109-117.

SINGER, Eleanor (1993), **Reporting Risk: How the Mass Media Portray Accidents, Diseases, Disasters and Other Hazards**, editado por Russel Sage, Nova Iorque.

SLOVIC, Paul (1987), «Perception of risk», *Science*, nº 236, pp. 280-285.

SLOVIC, Paul (2000), «Trust, emotion, sex, politics and science: Surveying the risk-assessment battlefield», in SLOVIC, Paul **The Perception of Risk**, edição de Earthscan, Londres.

SPECTOR, P.E. (1992), **Summated Rating Scale Construction: An Introduction**, editado por Sage, Los Angeles. (Sage Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. vol. 82).

STARR, Chauncey (1969), «Social benefit versus technological risk», *Science*, nº 165, pp. 1232-1238.

SWEDO, Susan e LEONARD, H.L. (1996), **It's Not All in Your Head**, editado por Harper-Collins, Nova Iorque.

TAYLOR, Steven (1998), **Anxiety Sensitivity: Theory, Research and Treatment of the Fear of Anxiety**, edição L. Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

THEIS, Jacques (1991), **Conquête de la Sécurité, Gestion des Risques**, editado por L'Harmattan, Paris.

O valor da marca «made in» Portugal

por António Azevedo e Minoo Farhangmehr

RESUMO: A construção de uma marca forte é apontada cada vez mais como solução para a competitividade das empresas portuguesas. Este texto discute o papel da origem em interacção com a personalidade da marca no processamento da publicidade e criação de valor na construção de marcas de vestuário à luz do modelo desenvolvido, designado por SCARM («Self-Congruent Advertising Response Model»). A análise comparativa do valor da marca, medido pelo preço máximo a pagar, revelou que as marcas de personalidade sofisticada, com nome estrangeiro – mas «made in» Portugal – têm um valor potencial mais elevado.

Palavras-chave: Construção da Marca, Valor da Marca, País de Origem, Personalidade da Marca, Auto-Congruência, Processamento da Publicidade, Análise Conjunta

TITLE: Brand equity of made in Portugal brands

ABSTRACT: Building a strong brand is often pointed out as the solution for the enhancement of Portuguese firms competitiveness. This text examines the role of brand origin and brand personality interaction in fashion clothing branding advertising processing and in brand equity generation, considering the developed theoretical framework designated by SCARM (Self-Congruent Advertising Response Model). Brand equity comparative analysis assessed through the measurement of the willingness to pay, revealed that brands with sophistication personality and foreign name – but made in Portugal – have higher potential value.

Key words: Branding, Brand Equity, Country-of-Origin, Brand Personality, Self-Congruency, Advertising Processing, Conjoint Analysis

António Araújo de Azevedo

aazevedosts@mail.telepac.pt

Doutorando da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal. Bolseiro Praxis XXI da Fundação para a Ciência e Tecnologia, Portugal.

PhD candidate in Economic and Management School of Minho University, Braga, Portugal. Scholar of Praxis XXI Program of Science and Technology Foundation, Portugal.

Minoo Farhangmehr

minoo@eeg.uminho.pt

Doutora em Marketing e Gestão Estratégica (Univ. de Warwick, Reino Unido), Professora Catedrática e Directora do Mestrado em Gestão de Empresas da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Marketing and Strategic Management PhD, Full Professor and Management Masters Degree Director in Economic and Management School of Minho University, Braga, Portugal.

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

Received in August 2003 and accepted in November 2003.

O desenvolvimento da competitividade da economia nacional torna imperativa a construção de marcas portuguesas fortes com capacidade de internacionalização. Assim, no âmbito de um projecto de investigação de Doutoramento sobre estratégias de construção de marca na categoria do vestuário, este texto procura contribuir para a resolução deste problema amplamente diagnosticado, através do desenvolvimento de ferramentas de análise e apoio à decisão dos construtores/gestores de marca, nomeadamente, a concepção do modelo SCARM (modelo da resposta à publicidade auto-congruente) - um modelo explicativo do processamento e resposta à publicidade, bem como do subsequente processo de formação do valor ou capital das marcas novas (em fase de lançamento).

Através de uma metodologia designada por análise conjunta, realizou-se um estudo experimental em que se observou a resposta a estímulos publicitários de marcas de roupa fictícias, simulando o processo de adopção de novas marcas. A origem da marca, como variável de *input* da estratégia de construção da marca, foi um dos factores analisados com três níveis: marca portuguesa, marca estrangeira (nome inglês), e nome inglês mas *made in* Portugal. Para além da política de preço - económico, moderado ou elevado -, também foi analisada a interacção com o constructo personalidade da marca - identidade - design, cujos níveis corresponderam às dimensões da escala de avaliação da personalidade da marca, *Brand Personality Scale* de Aaker (1997): sinceridade, excitação, competência, sofisticação e rudeza.

Revisão da literatura

• Importância da marca e vantagens associadas

A situação paradigmática pode ser descrita assim: a empresa portuguesa fabrica por subcontratação um produto com elevada qualidade, mas com margem de lucro esmagada. Depois, este produto é distribuído no mercado com uma etiqueta de uma marca estrangeira, que obtém maior valor acrescentado, correspondente a elevadas margens de comercialização e recupera o investimento anteriormente



realizado na construção da marca.

A primeira questão-chave surge naturalmente: porque é que esta empresa portuguesa não constrói também a sua marca, criando canais de distribuição, conquistando assim as margens de comercialização?

A construção de marcas novas, apontada como solução para este problema, constitui, portanto, o primeiro tópico de investigação. Os diagnósticos da situação do tecido empresarial português, feitos por diversas instituições nacionais e estrangeiras ao longo desta última década, evidenciaram a necessidade e a importância do estudo de estratégias de construção de novas marcas em Portugal. De facto, as empresas portuguesas, em particular as pequenas e médias, apresentam deficiências de orientação para a marca, deixando campo aberto à penetração das marcas estrangeiras, nomeadamente as marcas espanholas, nos sectores da distribuição alimentar, têxteis e calçado e *fast-food*.

Por exemplo, segundo o estudo "Indústria Portuguesa Horizonte 2015" - publicado em 1995 pelo Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia, citado por Freitas (1997, p. 17) -, nos factores estratégicos críticos para o sucesso do sector da indústria têxtil e do vestuário (ITV) está incluído o "marketing no sentido amplo do termo (criação de imagem, moda, qualidade, design)". Daí o lançamento, em 2001, do *Guia de Apoio à Criação de Marcas de Roupa* pelo Centro Português de Design. O aumento da competitividade das empresas portuguesas, conquistado pela presença de marcas nacionais fortes - quer no contexto do mercado intra-comunitário, quer no mercado globalizado - é, portanto, um legítimo objectivo económico, político e macro-estratégico de defesa dos interesses nacionais, e constituiu a principal fonte de motivação da investigação.

A definição de marca inclui, segundo Kotler (1991, p. 442), "o nome, termo, signo, símbolo, design ou combinação destes que pretende identificar bens e serviços de um produtor ou grupo de produtores e diferenciá-los dos bens e serviços da concorrência". O Supremo Tribunal dos EUA, ao

As empresas portuguesas, em particular as pequenas e médias, apresentam deficiências de orientação para a marca, deixando campo aberto à penetração das marcas estrangeiras, nomeadamente as marcas espanholas, nos sectores da distribuição alimentar, têxteis e calçado e «fast-food».

permitir o registo da forma da garrafa da Coca-Cola, ou o som do motor da Harley-Davidson, permitiu retirar a conclusão de que tudo o que interage com os nossos sentidos pode ser uma marca registada (Light, 1997).

Quais as vantagens da marca para o consumidor?

A marca é:

- um instrumento de identidade visual, uma imagem na mente dos consumidores, facilitadora da recordação e compreensão da informação (Kapferer, 1994; Aaker, 1996);
- um instrumento de diferenciação (*American Marketing Association*, 1960; Aaker, 1991);
- uma garantia de uma qualidade consistente ou um certificado de origem (Kapferer, 1994);
- uma expressão do auto-conceito (De Chernatony *et al.*, 1997);
- uma personalidade (Blackston, 1992, 1993);
- um relacionamento (Blackston, 1992, 1993, 2000; Fournier, 1998).

E, para a empresa, a marca implica vantagens evidentes, pois é:

- um importante factor de competitividade, de diferenciação e segmentação do mercado (Kapferer, 1991, 1994; Aaker, 1991, 1996), nomeadamente, no sector do vestuário e da moda (Ussman, Franco e Ussman, 1999, p. 90);
- um factor de redução de custos de marketing, incentivo à inovação e redução da incerteza (Kaufmann, Lowry e Hovde, 1997);
- uma marca *umbrella* (chapéu), com notoriedade e reputação de qualidade: potencia a implementação de estratégias de diversificação para produtos relacionados e não relacionados; permite a formação de carteiras e a extensão da marca e das linhas de produtos; explora, ao nível da comunicação, as sinergias resultantes da mesma designação; e beneficia da confiança na qualidade que se

transmite às outras categorias (Serra e Gonzalez, 1998).

A marca é, ainda, um factor de criação de valor acrescentado, sendo um activo negociável com valor comercial e valor institucional (Guillaume, 1993; Calderón, Cervera e Molla, 1997).

• O valor ou capital da marca

Para o *Marketing Science Institute*, o capital da marca - também designado por valor da marca -, é definido como um conjunto de associações e comportamentos, por parte dos clientes da marca, dos componentes do circuito de distribuição e da empresa-mãe, que permitem à marca ganhar maior volume de vendas ou maior margem de lucro, que não seriam possíveis sem a marca (Leuthesser, 1988). No contexto português, importa, contudo, citar alguns estudos relevantes: a tese de Mestrado de Soares (1996) sobre o valor da marca, ou a clarificação desse conceito por Pedro (1999). Os métodos de avaliação do valor da marca apresentam, segundo Calderón *et al.* (1997), uma taxinomia com base em dois critérios: tipo de método (marketing *versus* financeiro) e objecto de medida (causas *versus* efeitos).

O capital de marca pode ser medido, segundo a óptica das percepções do consumidor, pelas dimensões da notoriedade, associações à marca e qualidade percebida, o que implica uma avaliação de vários aspectos: preferência de um produto com marca *versus* produto sem marca (Aaker, 1991; Agarwal e Rao, 1996; Mackay, 2001); importância do nome (Louviere e Johnson, 1988); e efeito do conhecimento da marca (notoriedade, recordação, reconhecimento, imagem, força e associações) na resposta do consumidor ao marketing da marca (Keller, 1993).

Aaker (1991) incorporou também as dimensões de atitude e comportamento, usando o multiplicador de ganhos, baseado numa média ponderada da marca em cinco componentes - notoriedade, associações, qualidade percebida, fidelidade e outros activos de propriedade industrial como patentes e marcas registadas. Por outro lado, Aaker (1996), influenciado pelo método *Brand Asset Valuator* da Young & Rubicam e pelo método *Equitrend* da Total Research, propôs um conjunto de dez medidas do valor da marca que designou por *Brand Equity Ten* (ver Quadro 1, p. 41).

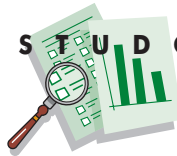
Quadro I
«Brand Equity Ten»

Categoria - medida	Problemas e recomendações
1. Fidelidade - Prémio de preço É a medida que melhor representa o valor da marca, pois todos os factores que influenciam o valor da marca reflectem-se nesta medida. É um indicador da fidelidade à marca e representa a diferença de preço que o cliente está disposto a pagar por uma marca, face a um conjunto de marcas concorrentes com iguais benefícios.	O conjunto de concorrentes deve ser definido com cuidado, atendendo aos concorrentes emergentes e locais. Quando existem restrições legais ao preço, este indicador deve ser substituído pela intenção de compra.
2. Fidelidade - Satisfação O nível de satisfação dos consumidores actuais (última compra) é um indicador da fidelidade, que pode ainda ser medida pela intenção de recompra, pelo número de marcas consumidas e pela recomendação a outros consumidores.	Não é possível medir este indicador nos "não clientes".
3. Qualidade percebida Dimensão-chave do valor da marca, que, segundo a <i>Total Research</i> , está associada ao prémio de preço, elasticidade-preço, consumo e variação da cotação das acções. Pode ser medida em escalas como: alta qualidade versus qualidade média versus qualidade inferior; a melhor versus uma das melhores versus a pior.	Depende de uma referência (concorrente), do tipo de clientes (fiéis, não clientes, não fiéis). Segundo a Y&R, este indicador pode ter uma sensibilidade insuficiente.
4. Qualidade percebida - Liderança e popularidade Esta medida pode complementar o indicador anterior. Compreende três dimensões: o síndrome do número um, a inovação tecnológica e seguir o <i>main stream</i> .	É uma medida ainda pouco estudada.
5. Associações e diferenciação - Valor percebido Análise segundo a perspectiva "marca como um produto" e representa o benefício funcional que, traduzido em valor, pode ser aplicado a diferentes produtos e mercados.	Depende do conjunto de alternativas e, segundo o método <i>Equitrend</i> , a sua variância é explicada em 80% pela qualidade percebida.
6. Associações e diferenciação - Personalidade da marca Análise segundo a perspectiva "marca como uma pessoa", representa os benefícios emocionais e de auto-expressão, relacionamentos e diferenciação.	Pode não reflectir as variações do valor da marca.
7. Associações e diferenciação - Associações organizacionais Análise segundo a perspectiva "marca como uma organização", representa os valores, a cultura empresarial e a missão. Esta medida pode ser obtida a partir da admiração, confiança e credibilidade na organização.	Pode apresentar alguma insensibilidade, quando a imagem corporativa não é relevante.
8. Notoriedade Influencia as percepções, a atitude e reflecte a saliência da marca traduzida em diferentes níveis: recordação ou notoriedade espontânea, <i>top of mind</i> , reconhecimento ou notoriedade assistida, dominância (única marca recordada), conhecimento e opinião.	O nível de notoriedade mais importante depende da marca ou categoria.
9. Comportamento de mercado - Quota de mercado É um indicador acessível que reflecte as preferências dos consumidores.	É demasiado sensível a estratégias de marketing de curto-prazo (promoções, descidas de preço), que, a longo-prazo, reduzem valor da marca.
10. Preço médio relativo no mercado e cobertura da distribuição Permite eliminar os enviesamentos provocados pelas descidas de preços e promoções. O número, ou percentagem, de lojas reflecte a expansão geográfica.	Existe uma complexidade de canais de distribuição e conjuntos de concorrentes, impostos e taxas que dificultam a medição.

Fonte: Tradução e adaptação de Aaker (1996)

Park e Srinivasan (1994), Calderón *et al.* (1997) ou Simon e Sullivan (1993), fundamentam o procedimento usado no estudo subjacente a este texto, segundo o qual o valor da

marca será determinado pelas diferenças de preço observadas entre as marcas estudadas e uma marca considerada como referência para o zero da escala, sendo os clientes



convidados a indicar o preço que estão dispostos a pagar por um produto com um determinado conjunto de atributos, incluindo o nome da marca.

Simon e Sullivan (1993) referiram, no entanto, que o método baseado no prémio no preço conduz a enviesamentos, por não se considerar a redução dos custos de marketing. Para Biel (1997), o valor da marca depende em particular do desenvolvimento de uma identidade única, viva e com significado para a marca.

• Qual a importância da origem da marca?

Por outro lado, os empresários também se confrontam com o insuficiente desenvolvimento do posicionamento e notoriedade da imagem da marca "Portugal" com repercussões na percepção da origem *made in Portugal* (Bandyopadhyay *et al.*, 2003).

Coloca-se, então, a segunda questão-chave: será que a nacionalidade ou origem da marca influencia a decisão de compra? Por que é que os portugueses preferem as marcas estrangeiras?

Em 1996, foi criado o Programa Infante, desenvolvido pela Associação Industrial Portuense, em colaboração com o Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP) e o Instituto Português da Qualidade, cujo principal objectivo visava a melhoria da qualidade dos produtos portugueses, e, simultaneamente, uma sensibilização dos consumidores portugueses para a preferência na aquisição de produtos portugueses.

No âmbito deste programa, o Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos da Associação Industrial Portuense e a Metris realizaram, em 1996, um estudo de mercado sobre as preferências dos consumidores portugueses relativamente aos produtos *made in Portugal*. As conclusões deste estudo revelaram que os hábitos dos consumidores variavam de acordo com a idade e com o estatuto social dos inquiridos. A avaliação comparativa entre determinados produtos fabricados em Portugal e no estrangeiro foi, em média, favorável aos produtos nacionais, sendo mais favorável para os produtos de uso corrente e massificado.

No entanto, os consumidores portugueses mais jovens (16-24 anos) e de maior poder de compra (classe A), foram mais renitentes a preferir os produtos ou marcas *made in*

Os consumidores portugueses mais jovens (16-24 anos) e de maior poder de compra (classe A), foram mais renitentes a preferir os produtos ou marcas «made in Portugal». Assim, por exemplo, apenas 30.7% dos jovens (16-24 anos) e 40.5% dos inquiridos da classe A, consideraram o vestuário nacional melhor que o estrangeiro, pois normalmente associaram a marca estrangeira – que conheciam melhor – a uma maior qualidade e design.

Portugal. Assim, por exemplo, apenas 30.7% dos jovens (16-24 anos) e 40.5% dos inquiridos da classe A, consideraram o vestuário nacional melhor que o estrangeiro, pois normalmente associaram a marca estrangeira - que conheciam melhor - a uma maior qualidade e design.

No contexto desta temática, apresenta-se aqui também uma referência especial à contribuição dada pela tese de Doutoramento e outras publicações de Vinhas da Silva (1998, 2001), sobre a influência do país de origem dos fornecedores de vestuário (neste caso, os exportadores portugueses), no modelo de decisão de compra dos compradores do país de destino (retalhistas do Reino Unido).

Recentemente, Bandyopadhyay *et al.* (2003) mediram a percepção dos consumidores portugueses em relação a roupas originárias de Espanha, EUA, Itália, França, Alemanha e Portugal. Em termos de qualidade percebida e prestígio, os produtos portugueses ocupavam a quarta posição num *ranking* liderado pela França e Itália. Porém, nas dimensões valor e acessibilidade, os produtos portugueses e espanhóis obtiveram as melhores avaliações.

Num mundo globalizado, os produtos incorporam frequentemente componentes de origens diversas. O país de origem da marca, na qual a marca está sediada, e onde normalmente o produto é concebido, nem sempre corresponde ao país da unidade de montagem ou de fabricação. O produto apresenta, portanto, uma nacionalidade híbrida e multifacetada, o que torna muito difícil, para o consumidor, a identificação da origem nalgumas categorias (Chao, 2001). Assim, segundo a taxinomia de Papacosta e Broderick (2002), país de origem (COO - *Country of Origin*) é definido como o país que o consumidor associa ao produto, independentemente do local onde é produzido.

Recentemente, Bandyopadhyay «et al.» (2003) mediram a percepção dos consumidores portugueses em relação a roupas originárias de Espanha, EUA, Itália, França, Alemanha e Portugal. Em termos de qualidade percebida e prestígio, os produtos portugueses ocupavam a quarta posição num ranking liderado pela França e Itália. Porém, nas dimensões valor e acessibilidade, os produtos portugueses e espanhóis obtiveram as melhores avaliações.

Bilkey e Ness (1982), ou, mais recentemente, Verlegh e Steenkamp (1999), fizeram uma revisão dos estudos, que comprovam a influência da origem da marca:

- na atitude perante a marca (Aaker, 1996);
- nas decisões de compra (Bruning, 1997);
- na qualidade percebida (Thakor e Katsanis, 1997);
- na imagem percebida (Parameswaran e Pisharodi, 1994);
- na reputação dos distribuidores (Chao, 1989);
- na preferência e intenção de compra de vestuário (Dickerson, 1982, 1987; Ettenson, Wagner e Gaeth, 1988; Daneshvary *et al.*, 2001).

A nacionalidade da marca pode actuar como:

- uma pista de decisão extrínseca, que pode ser usada na ausência de informação intrínseca, e produzir um estereótipo do tipo enviesamento do país de origem (Bilkey e Ness, 1982); porém, Agrawal e Kamakura (1999) defendem que a origem da marca constitui um atributo ou informação de decisão extrínseca, entre muitas outras extrínsecas e intrínsecas, que, normalmente, diluem esse efeito, o que significa que nem sempre este se traduz num prémio de preço ou desconto;
- uma informação a partir da qual os consumidores fazem inferências sobre produtos e atributos (Han e Terpstra, 1988);
- um efeito de halo (Han, 1989; Hong e Wyer, 1989), que ocorre quando os consumidores não estão familiarizados com o produto;
- uma heurística de decisão, quando a informação sobre o produto escasseia, mas quando existe informação suficiente, a nacionalidade é uma informação processada como qualquer outro atributo (Erickson, Johansson e Chao, 1984; Han, 1989; Hong e Wyer, 1989, 1990).

Em todos estes processos, a imagem do país pode constituir um constructo sumário das crenças sobre o produto. Nagashima (1970, p. 68) definiu imagem de um país como "a imagem, a reputação, o estereótipo que os gestores e os consumidores associam aos produtos de um país específico. Esta imagem é criada por variáveis como os produtos representativos, as características nacionais, a situação económica e política, a história e as tradições". Martin e Eroglu (1993) desenvolveram uma escala de medição da imagem do país com catorze itens (CIS - *Country Image Scale*). Para estes autores, a imagem de um país é captada por três factores: económico, político e tecnológico.

Se a origem do produto e a origem da marca influenciam a decisão de compra, então o construtor da marca deve explorar esse facto?

Existem algumas evidências que mostram que a concepção e o desenvolvimento de uma estratégia de construção da marca pode ser afectada pela origem do produto. O código genético da identidade da marca inclui a nacionalidade e os valores culturais do país de origem como factores de diferenciação. A marca de gelados *Häagen Dazs*, cujo nome sugere uma origem dinamarquesa, tem a sua origem nos EUA. Matsui é uma marca inglesa de produtos electrónicos. Para Mueller, Mack e Broderick (2001), os construtores da marca pretendem comunicar uma origem mais 'conveniente' - ou congruente - com o posicionamento do produto, escondendo a origem real.

Neste contexto, Leclerc, Schmitt e Dubé (1994, p. 263) estudaram a estratégia designada por *foreign branding*, que consiste em "pronunciar ou escrever o nome da marca em língua estrangeira". Esta estratégia introduz a possibilidade das empresas portuguesas usarem nomes estrangeiros como forma de, por um lado, ultrapassar o problema da rejeição do produto nacional, e, por outro, reposicionar o produto invocando valores e associações à qualidade intrínsecas do país estrangeiro. Esta estratégia é já usada, por exemplo, por algumas empresas no sector do vestuário e calçado, que usam nomes italianos e franceses para os seus produtos (Serrão, 1998). A legislação actualizada recentemente levantou as últimas barreiras à utilização de nomes estrangeiros nas marcas registadas em Portugal.

A estratégia designada por «foreign branding» consiste em "pronunciar ou escrever o nome da marca em língua estrangeira". Esta estratégia introduz a possibilidade das empresas portuguesas usarem nomes estrangeiros como forma de, por um lado, ultrapassar o problema da rejeição do produto nacional, e, por outro, reposicionar o produto invocando valores e associações à qualidade intrínsecas do país estrangeiro. Esta estratégia é já usada, por exemplo, por algumas empresas no sector do vestuário e calçado, que usam nomes italianos e franceses para os seus produtos.

A preferência por produtos nacionais também está associada ao 'etnocentrismo' do consumidor, que, segundo Shimp e Sharma (1987, p. 280), é definido como "as crenças dos consumidores sobre a (i)moralidade da compra de produtos estrangeiros". No entanto, a conveniência e os serviços de assistência técnica pós-venda, podem também ser boas razões para preferir produtos nacionais.

Estas considerações teóricas conduzem à formulação de algumas hipóteses de trabalho:

- *H1* - o país de origem do produto influencia a resposta à publicidade;
- *H1a* - os consumidores 'etnocêntricos' preferem e valorizam mais as marcas portuguesas.

Estratégia de construção da marca: o modelo SCARM

Existe ainda um terceiro argumento que influenciou a definição dos objectivos do estudo e a corrente seguida nesta investigação. As temáticas de marketing em estudo e publicação no início do terceiro milénio, versam tendencialmente sobre o marketing das emoções, e o marketing relacional ou de relacionamento (*relationship marketing*), em que todo o processo estratégico e tático da construção da marca se focaliza na relação cliente-marca.

É neste contexto que surge, por exemplo, o conceito de *lovemark*, introduzido por Kevin Roberts, director-geral da Saatchi & Saatchi, e definido por Beckmann (2002) como "uma marca caracterizada por uma íntima, apaixonada e comprometida ligação consumidor-marca, e... a marca torna-se então uma extensão da identidade do consumidor

e suporta esse mesmo auto-conceito do consumidor".

Está claramente demonstrado que a "magia da marca" reside no relacionamento marca-cliente, uma das principais fontes geradoras do valor da marca. A componente "marca como pessoa", e a congruência entre a personalidade da marca e o auto-conceito, também designada por auto-congruência, moderada pelas variáveis individuais e situacionais, são os factores-chave do desenvolvimento desse relacionamento. Sirgy (1982) foi o primeiro de muitos autores a defender que a auto-congruência influencia positivamente a escolha e a decisão de compra.

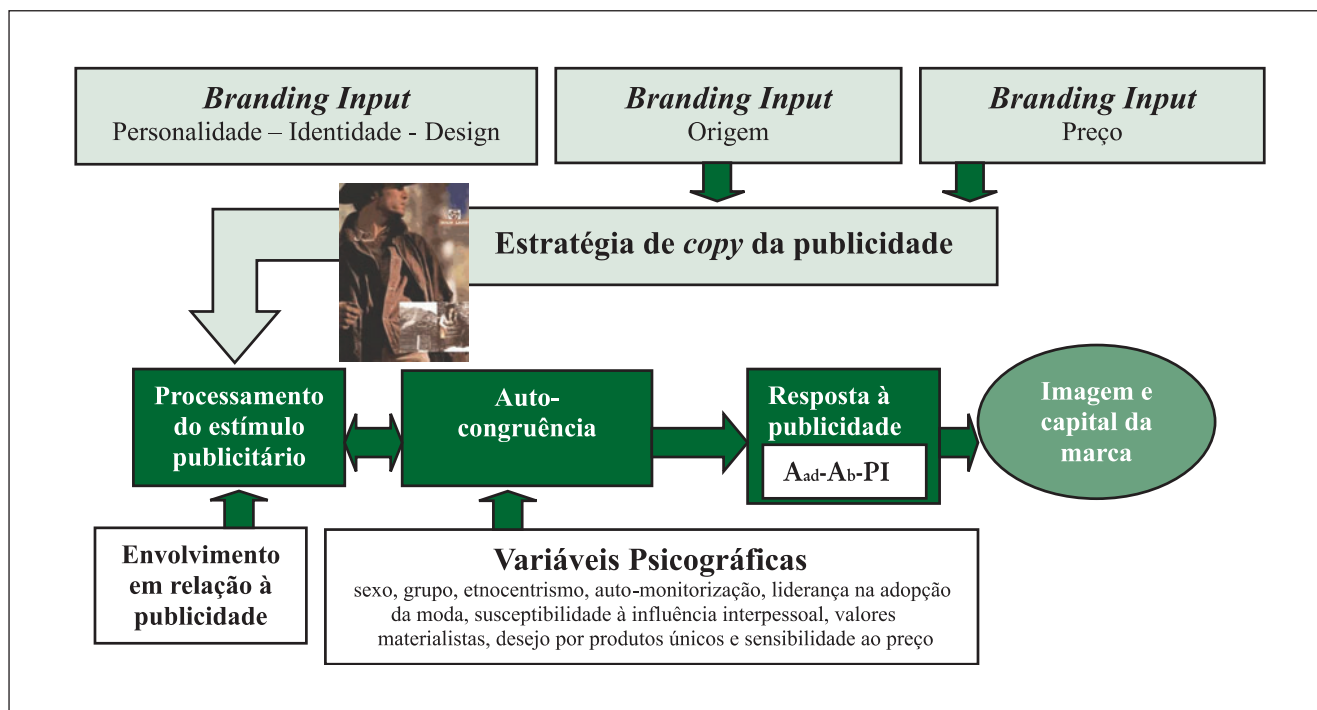
Brodie, Glynn e Durme (2002) desenvolveram uma teoria que integra a teoria da construção da marca, o marketing relacional e a análise económico-financeira que está na base do conceito de *customer equity*, definido como o valor total do activo constituído pelos clientes, e que compreende três componentes:

- *value equity* - a percepção do valor pelo cliente final;
- *brand equity* - o valor da marca e a avaliação subjectiva e emocional;
- *retention equity* - a fidelidade e a intenção de recompra.

Segundo o modelo proposto nesta investigação, o *Self-Congruent Advertising Response Model* (SCARM), descrito na Figura 1, a auto-congruência constitui a força motriz do processamento da publicidade e da adopção de novas marcas. O estudo das estratégias de construção de marcas novas implicou, em primeiro lugar, a análise exaustiva do momento em que estas estratégias produzem um efeito real actuando sobre o consumidor. Esse momento ocorre quando se produz um contacto entre o consumidor-alvo e o estímulo comunicacional da nova marca, designada aqui por 'marca embrionária', uma vez que se pretende analisar o momento da 'concepção' da marca e a definição do seu 'código genético' na fase inicial do lançamento no mercado.

O consumidor que possui um conjunto de características sócio-demográficas e psicográficas e um determinado conhecimento prévio da categoria, é exposto com algum envolvimento à mensagem publicitária, que lhe comunica, pela primeira vez, a identidade e a vantagem competitiva de uma nova marca portuguesa de vestuário, e, portanto, de mais uma alternativa de compra. Qual será a resposta deste consumidor, em termos de atitude em relação ao anúncio,

Figura 1
«Self-Congruent Advertising Response Model» – SCARM (estrutura conceptual)



atitude em relação à marca, preferência, intenção de compra e preço máximo a pagar?

Na 'caixa negra' que envolve o processamento cognitivo e emocional do estímulo publicitário, ocorre uma avaliação do grau de congruência da personalidade da marca com o auto-conceito (real ou ideal), que antecede e influencia significativamente a decisão de adoção/compra, conforme se postula na segunda hipótese de trabalho: H2 - quanto maior é a auto-congruência, mais favorável será a resposta à publicidade de construção da marca (em termos de preferência, preço máximo a pagar), e, consequentemente, maior será o valor da marca.

- **Metodologia**

No âmbito do projecto de investigação referido na introdução, optou-se por uma abordagem, em que se usou a técnica estatística da análise conjunta (CA), com a elaboração de um plano factorial, por um lado, com cinco estratégias de diferenciação com base no constructo personalidade-identidade-design (sinceridade, competência, excitação, sofisti-

cação e rudeza) e, por outro, com três nacionalidades da marca (portuguesa, estrangeira e *foreign branding*).

A realização da análise conjunta implicou a construção de dez estímulos, compostos por uma imagem, logotipo e nome (ver Figura 2, na p. 46). Para simular o terceiro nível da origem da marca - o *foreign branding*), utilizou-se o mesmo estímulo do nível marca estrangeira, acompanhado de um texto explicativo, em que se afirmava que a marca (com nome inglês) era de origem portuguesa e os seus produtos fabricados em Portugal. A apresentação desse texto foi planeada para uma página separada, na sequência da avaliação de cada estímulo de marca estrangeira.

Os sujeitos foram expostos aos estímulos constituídos por anúncios de revista pré-testados em termos da personalidade da marca, segundo a *Brand Personality Scale* de Aaker (1997). Estes estímulos foram apresentados dentro de sacas-catálogos num dossier individual. Foram construídos os trinta cadernos, com os dez anúncios, de forma a controlar a ordem de apresentação, ou seja, em cada sessão de aplicação da análise conjunta, cada anúncio foi apresenta-

Figura 2
Estímulos publicitários usados na análise conjunta



Sinceridade	Excitação	Competência	Sofisticação	Rudeza	Referência
<i>Semente</i>	<i>Oxigénio</i>	<i>Índice</i>	<i>Caxemira</i>	<i>Terra Alta</i>	<i>Modelo</i>
<i>Seed</i>	<i>Oxygen</i>	<i>Index</i>	<i>Cashmere</i>	<i>Highland</i>	

do três vezes em todas as posições possíveis, da primeira à décima posição. A ordem de apresentação foi distribuída aleatoriamente entre os indivíduos do grupo, e foram tomadas medidas preventivas para evitar eventuais trocas de impressões entre os indivíduos presentes na sala. No final, os sujeitos avaliaram também o estímulo da marca *Modelo*, que, nos pré-testes realizados, apresentava características para servir de referência para o valor mínimo do capital de marca.

Após a exposição a cada estímulo, os sujeitos avaliaram:

- a auto-congruência, numa escala (1-7), segundo o procedimento proposto por Sirgy et al. (1997);
- a preferência global pela marca de roupa, numa escala métrica de 11 categorias (0 - 'não gosto nada'; 10 - 'gosto muito');
- preço máximo a pagar por uma peça de roupa.

Neste estudo, optou-se por realizar uma análise conjunta, designada por CBC1, em que se usou um mapa de decisão mental, que assistiu a decisão de escolher as três marcas mais preferidas, a partir das 45 alternativas expostas. Neste mapa, na horizontal, apresentaram-se as cinco imagens correspondentes às cinco dimensões da personalidade. Na vertical, e em coluna por debaixo das imagens, definiram-se três níveis de preço para uma peça de roupa - umas calças: 1) preço económico - 3.000\$00 (o estudo foi realizado com valores em moeda antiga); 2) preço moderado - 12.000\$00; e 3) preço elevado - 30.000\$00.

Para cada nível de preço, apresentaram-se os três nomes de marca diferentes, correspondentes aos diferentes níveis de nacionalidade da marca. Assim, por exemplo, para a marca sincera, e para o nível de preço moderado (12.000\$00) surge: *Semente*, *Seed* e *Seed* (*made and designed in Portugal*). Portanto, as 45 alternativas, que resultam das combinações de cinco personalidades x três nacionalidades x três preços, foram numeradas de 1 a 45, tendo o sujeito indicado apenas o número da alternativa que escolheu.

Um dos objectivos consistiu ainda na recolha do perfil psicográfico do inquirido. Com base na adaptação e tradução de escalas disponíveis na literatura, mediram-se diversas variáveis psicográficas, das quais se destacam aqui: o etnocentrismo medido por 17 itens em escala (1 - 'discordo totalmente' a 7 - 'concordo totalmente'), que constituem a CETSCALE de Shimp e Sharma (1987); a sensibilidade ao preço medido pelos 4 itens sugeridos por Goldsmith e Newell (1997); e a escala *Fashion Leadership* de Goldsmith, Freiden e Kilsheimer (1993).

Recolheu-se uma amostra de conveniência, constituída por 302 jovens de ambos os sexos (36.4% do sexo masculino e 64.6% do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 15 e os 25 anos, residentes maioritariamente nos distritos de Porto e Braga.

Em termos de idade e de grau educacional, a amostra é constituída por dois grupos distintos:

- Grupo 1 - 159 sujeitos (41.5% do sexo masculino e 58.5% do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 15 e os 19 anos, alunos do ensino secundário, frequentando o Instituto Nun' Álvares de Santo Tirso;
- Grupo 2 - 143 sujeitos (30.8% do sexo masculino e 69.2% do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 20 e os 25 anos, alunos do ensino superior, frequentando a Universidade do Minho ou a Universidade Fernando Pessoa (Porto).

• Discussão dos resultados

Os jovens preferem, em geral, marcas sofisticadas com nome estrangeiro, mas de origem portuguesa, como resulta evidente da análise das médias e desvios-padrão da preferência pelas marcas dos estímulos patente no Quadro II.

A análise conjunta (CA) das preferências revelou que, a dimensão sofisticação obteve valor máximo para a utilidade parcial média agregada (0,670), seguida pela dimensão excitação (0,513) e rudeza (0,289). Ao contrário, as dimen-

sões competência (-0,980) e sinceridade (-0,492), obtiveram utilidades parciais negativas. As marcas excitantes constituem uma segunda opção com elevada preferência, enquanto é clara a rejeição das marcas competentes e sinceras.

Ao nível da influência do factor nacionalidade, verifica-se que as marcas *foreign branding* são as mais preferidas (0,040), seguidas das marcas portuguesas (0,005) e, finalmente, pelas marcas estrangeiras (-0,030). A importância média da personalidade foi de 84.42%, enquanto a importância média da nacionalidade foi de 15.58%, o que mostra que o factor personalidade da marca tem uma elevada importância relativa na definição das preferências.

Para a amostra global, o nível médio de etnocentrismo medido pela CETSCALE de Shimp e Sharma (1987), foi de 56,7 (DP=16,8), acima do valor médio da escala (51) e dos valores reportados pelos autores da escala. Isto significa que os jovens desta amostra revelaram uma tendência para um comportamento etnocêntrico, ou seja, preferem comprar

Quadro II
Médias e desvios-padrão da auto-congruência, preferência e preço máximo a pagar e valor das marcas dos estímulos publicitários

	Auto-congruência	Preferência	Preço máximo a pagar	Valor
Semente	3.69 (1.18)	4.00 (2.16)	6.66 (3.53)	1.76 (3.51)
Oxigénio	4.98 (1.03)	4.98 (2.37)	9.24 (4.69)	4.33 (4.62)
Índice	3.47 (1.23)	3.47 (2.19)	7.68 (4.88)	2.78 (4.28)
Caxemira	4.67 (1.11)	5.07 (2.31)	9.30 (4.23)	4.40 (4.16)
Terra Alta	4.29 (1.16)	4.68 (2.40)	8.76 (4.33)	3.85 (4.16)
Seed	3.69 (1.17)	3.95 (2.15)	6.71 (3.53)	1.81 (3.44)
Oxygen	5.00 (1.00)	4.81 (2.45)	9.35 (4.67)	4.45 (4.59)
Index	3.50 (1.22)	3.46 (2.18)	7.91 (4.89)	3.01 (4.21)
Cashmere	4.65 (1.13)	5.07 (2.13)	9.39 (4.33)	4.49 (4.26)
High Land	4.37 (1.12)	4.77 (2.28)	8.86 (4.51)	3.96 (4.40)
Seed (P)	(*)	3.95 (2.15)	6.71 (3.53)	1.81 (3.44)
Oxygen (P)		5.04 (2.45)	9.39 (4.71)	4.49 (4.54)
Index (P)		3.55 (2.18)	7.91 (4.81)	3.01 (4.12)
Cashmere (P)		5.15 (2.22)	9.44 (4.44)	4.53 (4.24)
High Land (P)		4.73 (2.27)	8.64 (4.34)	3.74 (4.03)
Modelo		3.17 (2.09)	4.90 (2.88)	

(*) A auto-congruência foi avaliada pelo mesmo estímulo usado para o nível das marcas estrangeiras (Seed, Oxygen, Index, Cashmere e High Land)

A importância média da personalidade foi de 84.42%, enquanto a importância média da nacionalidade foi de 15.58%, o que mostra que o factor personalidade da marca tem uma elevada importância relativa na definição das preferências.

produtos *made in Portugal* em detrimento de produtos importados, como forma de proteger e fomentar a economia portuguesa. Porém, os resultados não suportam a hipótese H1a, pois não se constatam diferenças significativas das respostas entre os sujeitos com elevado grau de etnocentrismo (acima da mediana) e os sujeitos com baixo etnocentrismo (abaixo da mediana).

A análise conjunta baseada na escolha CBC1, implicou a realização de uma única tarefa de escolha, usando o mapa de ajuda à decisão, conforme foi descrito na metodologia. O estímulo publicitário da Oxygen (12.000\$00), correspondente à composição excitação - *foreign branding* - preço moderado, obteve o melhor resultado em termos de preferência como primeira escolha: 11.9%. No conjunto das três escolhas, observa-se que a Oxygen e a Cashmere, na versão *made in Portugal* e a preço moderado (12.000\$00), ultrapassam a preferida como primeira escolha, obtendo 21.2%.

Com base nas respostas à primeira escolha, foi possível, através das frequências contadas nível a nível, determinar as quotas de preferência, para a amostra global (ver Quadro III). Assim, verificou-se que 70.9% dos inquiridos optaram,

como primeira escolha, por marcas com preço moderado, enquanto apenas 15.2% escolheram marcas com preço elevado, e 13.9% escolheram marcas económicas. Concluiu-se mais uma vez que a marca com personalidade excitante (Oxygen), nome estrangeiro (*made in Portugal*) e nível de preço moderado, constitui a combinação ideal (representada a verde). Tal como se esperava, a marca excitante estrangeira também obtém o valor médio de auto-congruência mais elevado (ver Quadro II).

Realizaram-se ainda testes Qui-Quadrado para verificar a existência de diferenças significativas nas proporções das escolhas dos níveis de personalidade, nacionalidade e preço. Assim, é interessante confirmar que, para as marcas sinceras, o nome português é mais preferido, enquanto, por exemplo, nas marcas excitantes, o nome inglês é preferido. No caso das marcas competentes, a estratégia *foreign branding* obtém melhores resultados.

Estas conclusões constituem, desde logo, claras linhas de orientação para o construtor da marca no momento da escolha do nome da marca. Em suma, pode, portanto, concluir-se que os resultados suportam a hipótese H1, segundo a qual a resposta à publicidade é influenciada pelo país de origem.

Existe também maior preferência das jovens do sexo feminino pelas marcas excitantes e sofisticadas, e, inversamente, uma menor preferência pelas marcas rudes. Por outro lado, as marcas rudes são mais preferidas pelos jovens do ensino secundário do grupo 1, enquanto as marcas competentes

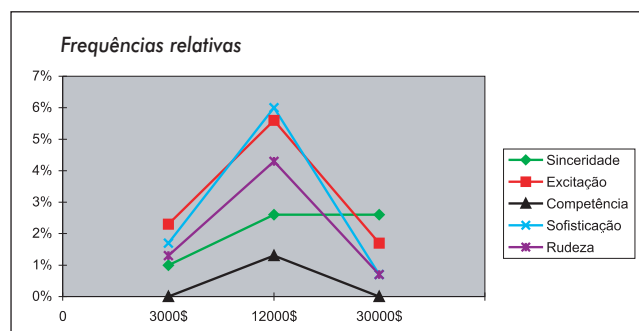
Quadro III
Quotas de preferência (%) para a interacção entre a personalidade e a origem da marca

	Sinceridade	Excitação	Competência	Sofisticação	Rudeza	Total	
Portuguesa	6,3	9,6	1,0	8,3	6,3	31,5	$\chi^2_8=17,6$ p=0,025
Estrangeira	1,7	13,2	1,3	6,9	6,6	29,8	
Foreign Branding	3,3	14,6	4,0	9,6	7,3	38,7	
Total	11.3%	37.4%	6.3%	24.8%	20.2%	100.0%	
Sexo masculino	5.3%	10.6%	3.3%	5.0%	12.3%	$\chi^2_4=31,2$ p<0,001	
Sexo feminino	6.0%	26.8%	3.0%	19.9%	7.9%		
Grupo 1	5.6%	19.2%	1.3%	13.9%	12.6%	$\chi^2_4=10,4$ p=0,034	
Grupo 2	5.6%	18.2%	5.0%	10.9%	7.6%		

são preferidas pelos jovens universitários do grupo 2.

Foi possível também, a partir das primeiras escolhas, analisar a interação do preço com a personalidade da marca ($\chi^2_{8}=24,9$; $p=0,002$), para cada nível de nacionalidade da marca, que se podem observar da Figura 3 à Figura 5.

Figura 3
Sensibilidade ao preço para as marcas portuguesas



Na análise da sensibilidade ao preço das marcas portuguesas, vê-se que a marca sofisticada *Caxemira* é a mais preferida ao preço moderado, sendo ultrapassada pela *Semente* e *Oxigénio* quando o preço sobe para 30.000\$00. Para as marcas com nome estrangeiro, a marca excitante *Oxygen* é sempre a mais preferida, excepto se o preço baixar para os 3.000\$00 - nesse caso, a marca rude *High Land* é a marca mais preferida.

É interessante confirmar que, para as marcas sinceras, o nome português é mais preferido, enquanto, por exemplo, nas marcas excitantes, o nome inglês é preferido. No caso das marcas competentes, a estratégia «foreign branding» obtém melhores resultados.

No Quadro II pode ver-se que a marca que atingiu um preço médio mais elevado foi a *Cashmere* (*made in Portugal*), enquanto no extremo oposto está a *Semente*, embora com um preço acima do obtido pela *Modelo*. Os jovens do sexo masculino estão dispostos a pagar mais pelas marcas competentes e rudes. Por outro lado, os jovens do grupo 1 estão dispostos a pagar mais pelas marcas sinceras, excitantes e sofisticadas.

Figura 4
Sensibilidade ao preço para as marcas estrangeiras

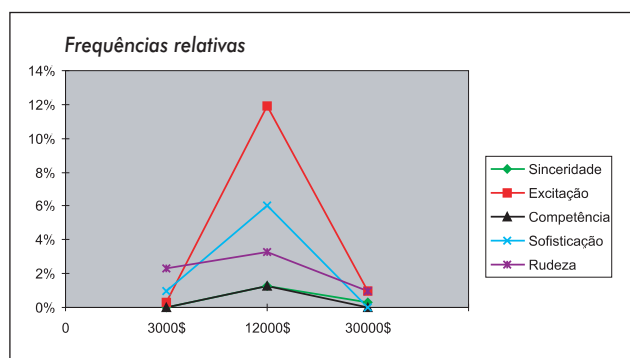
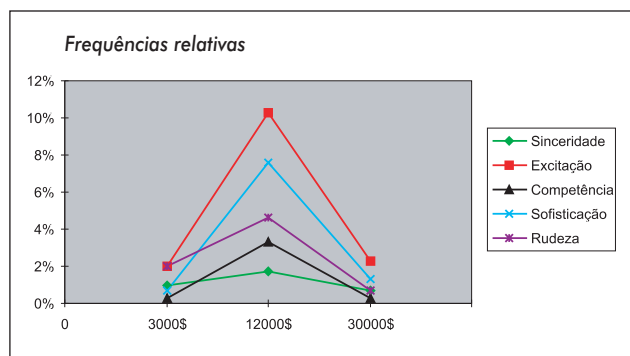


Figura 5
Sensibilidade ao preço para as marcas «foreign branding»



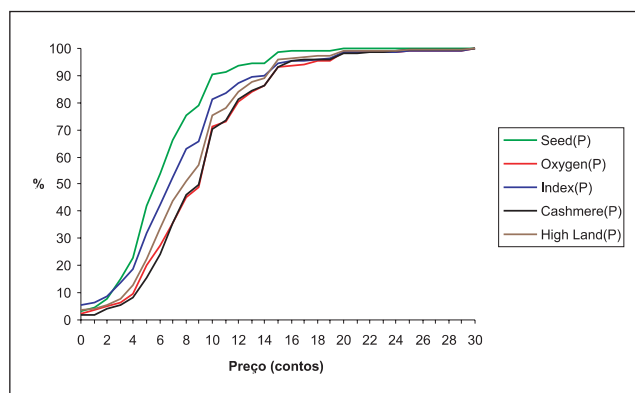
Ainda na Figura 6, apresenta-se a curva de sensibilidade ao preço, obtida a partir das frequências relativas acumuladas dos preços a pagar pelas marcas *foreign branding*. Para os outros níveis de origem, apresenta um aspecto semelhante. Também se verificou, para cada nível da personalidade da marca, que não existem diferenças significativas entre as curvas de sensibilidade ao preço para os diferentes níveis de origem da marca. Assim, por exemplo, na Figura 6, para um preço de 12 contos, 93.4% dos sujeitos não estavam dispostos a pagar mais pela marca sincera *Seed* (*made in Portugal*), o que significa que apenas 6.6% dos sujeitos ainda pagariam acima de 12 contos.

Porém, para o mesmo preço: 18.5% ainda pagariam mais do que 12 contos por umas calças da *Oxygen* (*made in Portugal*); 18.5% dos jovens pagariam mais pela marca

sofisticada; 15.9% dos jovens pagariam mais pela marca com personalidade do tipo rudeza; enquanto apenas 12.6% estariam dispostos a pagar mais por uma marca competente. Em nenhum momento se ultrapassou os 30 contos pelas calças que alguns jovens ainda mostraram estar dispostos a pagar pelas marcas, sobretudo as sofisticadas e excitantes. Este resultado vem suportar a manipulação nos níveis de preços realizada nas análises conjuntas baseadas na escolha.

Os coeficientes de correlação entre a auto-congruência e as variáveis de resposta à publicidade são significativos, elevados e positivos, tomando valores entre 0,66 (*Caxemira*) e 0,76 (*Index*), confirmando a hipótese H2 sugerida entre outros por Sirgy (1982).

Figura 6
Curvas de sensibilidade ao preço das marcas
«foreign branding»



Frequências relativas acumuladas dos preços a pagar (em contos) pelas marcas *foreign branding* com diferentes personalidades da marca

Realizou-se também uma análise de variância com medidas repetidas da variável preço a pagar, segundo o Método GLM (*General Linear Model*), com definição de um plano factorial que combinou dois factores intra-sujeitos, cinco personalidade-identidade-estilo (sinceridade, excitação, competência, sofisticação, rudeza) x três origem da marca (portuguesa, estrangeira, *foreign branding*), com a co-variável - intenção de compra ($\beta=0,298$, $t=5,40$, $p<0,001$). Esta análise revelou efeitos significativos da personalidade e da origem. Relativamente às variáveis inter-sujeitos, verificou-se

a existência de uma influência: do grupo; da interacção do grupo com a personalidade; e da interacção do sexo com personalidade.

As variáveis inter-sujeitos que influenciaram o preço a pagar foram: a liderança na adopção de novas modas e a sensibilidade ao preço em interacção com a personalidade e origem. Os sujeitos foram classificados como líderes na adopção de novas modas, quando o valor da escala *Fashion Leadership* se situava acima da mediana, cujo valor foi igual à média, 11,0 ($DP=3,6$). Estes sujeitos, designados por HFL, estão dispostos a pagar mais pelas marcas excitantes e pelas marcas sofisticadas, conforme se pode ver no Quadro V. Enquanto no mesmo quadro se vê que os jovens mais sensíveis ao preço (HPS), estão, comparativamente com os sujeitos LPS, dispostos a pagar muito menos pelas marcas sinceras e pelas marcas excitantes, excepto a *Oxygen (made in Portugal)* e as marcas sofisticadas, excepto a *Cashmere* e a marca *Terra Alta*.

Recordando, aqui, que o valor da marca foi determinado pela média das diferenças entre o preço máximo a pagar e o preço da *Modelo*, realizou-se também uma análise de variância com medidas repetidas do valor da marca segundo o procedimento GLM (*General Linear Model*) ANCOVA. Este plano também combinou dois factores intra-sujeitos, cinco personalidade-identidade-estilo (sinceridade, excitação, competência, sofisticação, rudeza) x três origem da marca (portuguesa, estrangeira, *foreign branding*) com a co-variável - intenção de compra ($\beta=0,134$, $t=2,34$, $p=0,020$).

Os efeitos significativos sobre o valor da marca são os seguintes: personalidade; interacção do sexo com a personalidade; tipo de *cluster* LFL/HFL; interacção do tipo de *cluster* LPS/HPS com a personalidade e origem. No Quadro II, pode verificar-se que a marca mais valiosa é a marca sofisticada *Cashmere (made in Portugal)* seguida da versão estrangeira *Cashmere* e da *Oxygen (made in Portugal)*. No extremo oposto, encontram-se as marcas sinceras.

Os jovens do sexo masculino valorizaram mais as marcas competentes e do tipo rudeza, enquanto o inverso ocorreu para as marcas excitantes. Também os sujeitos líderes na adopção de novas modas (HFL) valorizam mais as marcas excitantes, competentes e sofisticadas, enquanto os sujeitos

Quadro U
Médias e desvios-padrão das preferências pelas marcas, segundo o nível de liderança de adopção de novas modas e o nível de sensibilidade ao preço

	LFL	HFL	t ₃₀₀	LPS	HPS	t ₃₀₀
Semente				7,20 (3,77)	6,25 (3,30)	2,31 *
Seed				7,33 (3,71)	6,24 (3,33)	2,70 *
Seed (P)				7,33 (3,71)	6,24 (3,33)	2,70 *
Oxigénio	8,20 (4,54)	10,10 (4,66)	-3,57	9,89 (4,99)	8,75 (4,41)	2,11 *
Oxygen	8,22 (4,58)	10,30 (4,53)	-3,95	9,98 (4,85)	8,88 (4,48)	2,03 *
Oxygen (P)	8,19 (4,44)	10,39 (4,71)	-4,16			
Caxemira	8,56 (3,85)	9,92 (4,44)	-2,80 **	9,98 (4,58)	8,79 (3,89)	2,44 *
Cashmere	8,51 (3,86)	10,12 (4,57)	-3,27 **			
Cashmere(P)	8,52 (3,81)	10,20 (4,78)	-3,33 **	10,15 (4,75)	8,90 (4,11)	2,45 *
Terra Alta				9,51 (4,55)	8,19 (4,07)	2,65 **

Nota: Diferenças significativas entre os sujeitos com diferente nível de liderança na adopção de novas modas (LFL versus HFL) e entre os sujeitos de diferente nível de sensibilidade ao preço (LPS versus HPS). Valores de t de Student do teste de igualdade das médias de duas amostras independentes, com o nível de significância $p < 0,001$, excepto os valores assinalados com * ($p < 0,050$) e ** ($p < 0,010$).

pouco sensíveis ao preço (LPS) valorizam mais as marcas sin-ceras com nome estrangeiro e a *Terra Alta*.

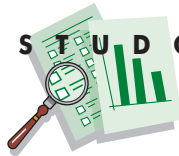
Conclusões

No âmbito de um projecto de investigação de Doutoramento sobre estratégias de construção de marca na categoria do vestuário, procurou-se a concepção de um modelo explicativo do processamento e resposta à publicidade, bem como do subsequente processo de formação do valor ou capital das marcas novas (em fase de lançamento). Face às dificuldades evidentes de implantação das marcas portuguesas junto do jovem consumidor, este estudo visava também a discussão de algumas linhas de orientação estratégicas para a construção de novas marcas portuguesas.

Realizou-se uma análise conjunta em que se observou a resposta a estímulos publicitários de marcas de roupa fictícias, simulando o processo de adopção de novas marcas. A origem da marca, como variável de *input* da estratégia de construção da marca, foi um dos factores analisados com três níveis: marca portuguesa, estrangeira (nome inglês) e nome inglês mas *made in* Portugal. A origem do produto/marca influencia a resposta à publicidade.

Conforme postulado na hipótese H1, existe uma influência da origem traduzida no facto das marcas *foreign branding* serem as mais preferidas. Porém, a importância deste factor é muito menor do que a importância do factor personalidade da marca. Uma explicação para a baixa importância relativa do país de origem pode estar na percepção, cada vez mais frequente, da possibilidade do país de fabricação ser diferente do país de design ou da concepção da marca.

Existe também uma influência da interacção da origem com a personalidade da marca que deve ser tida em conta, pois deve haver um *match* favorável entre as personalidades do tipo sofisticação ou excitação e o nome da marca estrangeira. Para o construtor de marcas, os resultados deste estudo parecem ser claros relativamente à preferência de marcas com nome estrangeiro. As personalidades do tipo sofisticação ou excitação também tenderão a impor um nome estrangeiro. Contudo, em relação ao país de fabricação, já não é estritamente necessário que o produto seja fabricado no estrangeiro. Pelo contrário, se o produto for fabricado em Portugal, acaba por ser mais preferido, devido, talvez, à associação da origem portuguesa ao preço económico.



Para o construtor de marcas, os resultados deste estudo parecem ser claros relativamente à preferência de marcas com nome estrangeiro. As personalidades do tipo sofisticação ou excitação também tenderão a impor um nome estrangeiro. Contudo, em relação ao país de fabricação, já não é estritamente necessário que o produto seja fabricado no estrangeiro. Pelo contrário, se o produto for fabricado em Portugal, acaba por ser mais preferido, devido, talvez, à associação da origem portuguesa ao preço económico.

Em termos de preferência, preço máximo a pagar e valor da marca, a marca sofisticada estrangeira foi a marca que obteve melhores resultados. Por outro lado, os níveis de auto-congruência e as quotas de preferência na análise conjunta baseada na escolha sugerem que as marcas excitantes também apresentam valores de marca similares. A hipótese H2, segundo a qual o valor da marca está positivamente correlacionado com a auto-congruência, foi claramente suportada, o que confirma o papel moderador importante da auto-congruência na criação de relacionamentos duradouros entre o cliente e a marca, e, conseqüente, na geração do valor da marca. ■

Limitações e sugestões para futuras investigações

Importa salientar que as conclusões deste estudo devem ser analisadas tendo em consideração algumas limitações que resultam, desde logo, de opções que foram feitas relativamente às fronteiras do estudo, da selecção das variáveis a estudar e das restrições impostas pela metodologia. Assim, as conclusões do estudo não deverão ser generalizadas para outras categorias ou para outros segmentos de consumidores, em termos de faixa etária, de nacionalidade ou tipo de cultura. Embora relativamente às categorias relacionadas com a moda, existirá, com certeza, alguma compatibilidade na aplicação das conclusões deste estudo. O facto da amostra recolhida ser uma amostra de conveniência poderá constituir uma limitação à representatividade da amostra do segmento-alvo.

Também o uso de estímulos pictóricos, apesar dos cuidados usados na metodologia, pode produzir enviesamentos ou

confusões de outras variáveis situacionais não controladas. De referir, no entanto, que no âmbito do estudo de investigação, foram medidas outras variáveis positivamente correlacionadas com a preferência, nomeadamente o envolvimento em relação à publicidade (Zaichkowsky, 1995), a atitude em relação ao anúncio e à marca, e a intenção de compra.

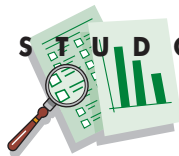
Na sequência do estudo de Aaker (1999), ficou mais evidente a relevância da inclusão de uma variável situacional - a situação de utilização do produto -, que pode condicionar a congruência do auto-conceito com a personalidade da marca.

Por outro lado, em Setembro de 2003, o ICEP lançou o projecto "Marcas Portuguesas de Comércio" em que a etiqueta "made in Portugal" será substituída por "Portugal Trade®". A implementação e a avaliação deste projecto constitui, também, uma oportunidade para evoluir na investigação desta temática.

Referências bibliográficas

- AAKER, D. (1991), **Managing Brand Equity**. Free Press.
- AAKER, D. (1996), **Building Strong Brands**. Free Press.
- AAKER, J. L. (1997), «Dimensions of brand personality». *Journal of Marketing Research*, vol. 34, pp. 347-356, Agosto.
- AAKER, J. L. (1999), «The malleable self: the role of self-expression in persuasion». *Journal of Marketing Research*, vol. 36(1), pp. 45-57.
- AGRAWAL, J. e KAMAKURA, W. A. (1999), «Country of origin: A competitive advantage?». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16(4), pp. 255-268.
- AGRAWAL, S. e RAO, V. R. (1996), «An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity». *Marketing Letters*, vol. 7(3), pp. 237-247.
- American Marketing Association (1960), **Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms**. American Marketing Association, Chicago.
- AZEVEDO, A. e FARHANGMEHR, M. (2003), «Influência do país de origem na estratégia de construção de marca». *Revista Portuguesa de Marketing*, no. 13.
- BANDYOPADHYAY, S.; YELKUR, R.; COSTA, M. e COELHO, F. (2003), «Product country of origin perceptions of Portuguese consumers». *Revista Portuguesa de Marketing*, vol. 6(12), pp. 47-53.
- BECKMANN, S. (2002), «Managing consumer-brand relationship: an introduction in the lovemark concept». 31st EMAC 2002 Conference Proceedings, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- BIEL, A. L. (1997), «Discovering brand magic: the hardness of the softer side of branding». *International Journal of Advertising*, vol. 16(3), pp. 199-210.
- BILKEY, W. J. e NES, E. (1982), «Country of origin effects on product evaluations». *Journal of International Business Studies*, vol. 1, pp. 89-99.

- BLACKSTON, M. (1992), «Observations: building brand equity by managing the brand's relationships». *Journal of Advertising Research*, pp. 79-83.
- BLACKSTON, M. (1993), «Beyond brand personality: building brand relationships». In D. A. Aaker e A. Biel (Eds.), **Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands**. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, pp. 113-124.
- BLACKSTON, M. (2000), «Observations: building brand equity by managing the brand's relationships». *Journal of Advertising Research*, vol. 40(6), pp. 101-105.
- BRODIE, R. J.; GLYNN, M. S. e DURME, J. V. (2002), «Towards a theory of marketplace equity: integrating branding and relationship thinking with financial thinking». *Marketing Theory*, vol. 2(1), pp. 5-28.
- BRUNING, E. R. (1997), «Country of origin, national loyalty, and product choice: the case of international air travel». *International Marketing Review*, vol. 14(1), pp. 59-74.
- CALDERON, H.; CERVERA, A. e MOLLA, A. (1997), «Brand assessment: a key element of marketing strategy». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6(5), pp. 293-302.
- CHAO, P. (1989), «The impact of country affiliation on the credibility of product attributes claims». *Journal of Advertising Research*, vol. 29(2), pp. 35-41.
- CHAO, P. (2001), «The moderating effects of country of assembly, country of parts, and country of design on hybrid product evaluations». *Journal of Advertising*, vol. 30(4), pp. 67-81.
- DANESHVARY, R. S. e SCHWER, R. K. (2001), «The influence of socio-economic factors on the perceived importance of buying a garment made in the USA». *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 5(1), pp. 19-27.
- DE CHERNATONY, L. e DALL OLMO RILEY, F. (1997), «Brand consultants' perspectives on the concept of 'the brand'». *Marketing & Research Today*, vol. 25(1), pp. 45-52.
- DICKERSON, K. G. (1982), «Imported versus US-produced apparel: consumer views and buying patterns». *Home Economics Research Journal*, vol. 10, pp. 241-252.
- DICKERSON, K. G. (1987), «Relative importance of country of origin as an attribute in apparel choices». *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, vol. 11, pp. 333-343.
- ERICKSON, G. M.; JOHANSSON, J. K. e CHAO, P. (1984), «Image variables in multi-attribute product evaluations: country-of-origin effects». *Journal of Consumer Research*, vol. 11, pp. 694-699, Setembro.
- ETTENSON, R.; WAGNER, J. e GAETH, G. (1988), «Evaluating the effect of country-of-origin and the 'made in USA' campaign: a conjoint approach». *Journal of Retailing*, vol. 64, pp. 85-100, Spring.
- FOURNIER, S. (1998), «Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research». *Journal of Consumer Research*, vol. 24(4), pp. 343-373.
- FREITAS, J. (1997), «Têxteis, vestuário, curtumes e calçado: uma visão prospectiva». Ministério da Economia, Documento de Trabalho no. 6.
- GOLDSMITH, R. E. e NEWELL, S. J. (1997), «Innovativeness and price sensitivity: managerial, theoretical and methodological issues». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6(3), pp. 163-172.
- GOLDSMITH, R. E.; FREIDEN, J. B. e KILSHEIMER, J. C. (1993), «Social values and female fashion leadership: a cross-cultural study». *Psychology and Marketing*, vol. 10(5), pp. 399-412.
- GUILLAUME, L. (1993), «Le capital de marque. Perspectives et éléments d'application dans le domaine des études marketing». *Revue Française du Marketing*, vols. 142/143, pp. 129-142.
- HAN, C. M. e TERPSTRA, V. (1988), «Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products». *Journal of International Business Studies*, vol. 19(2), pp. 235-255.
- HAN, C. M. (1989), «Country image: halo or summary construct?». *Journal of Marketing Research*, vol. 26, pp. 222-229, Maio.
- HONG, S. T. e WYER Jr., R. S. (1989), «Effects of country-of-origin and product-attribute information on product evaluation: an information processing perspective». *Journal of Consumer Research*, vol. 16, pp. 175-188, Setembro.
- HONG, S. T. e WYER Jr., R. S. (1990), «Determinants of product evaluation: effects of time interval between knowledge of a product's country-of-origin and information about its specific attributes». *Journal of Consumer Research*, vol. 17, pp. 277-289, Dezembro.
- KAPFERER, J. (1991), **Les Marques Capital de L'Entreprise**. Les Éditions d'Organisation, Paris.
- KAPFERER, J. (1994), **Strategic Brand Management**. The Free Press, New York.
- KAUFMANN, L.; LOWRY, M. N. e HOVDE, D. (1997), «The branding benefit». *Electric Perspectives*, vol. 22(6), pp. 20-34.
- KELLER, K. L. (1993), «Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity». *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22, Janeiro.
- KOTLER, P. H. (1991), **Marketing Management: Analysis, Planning and Control**. 8ª ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New York.
- LECLERC, F.; SCHMITT, B. H. e DUBÉ, L. (1994), «Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes». *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 263-270, Maio.
- LEUTHESSER, L. (1988), **Defining, Measuring, and Managing Brand Equity: A Conference Summary** (Report No. 88-104). Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.
- LIGHT, L. (1997), «Brand loyalty management: the basis for enduring profitable growth». *Direct Marketing*, vol. 59(11), pp. 36-43.
- LOUVIERE, J. J. e JOHNSON, R. (1988), «Measuring brand image with conjoint analysis and choice models». In L. Leuthesser (Ed.), **Defining, Measuring, and Managing Brand Equity: A Conference Summary** (Report No. 88-104, pp. 20-22). Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.
- MACKEY, M. M. (2001), «Evaluation of brand equity measures: further empirical results». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 10(1), pp. 38-51.
- MARTIN, I. M. e EROGLU, S. (1993), «Measuring a multidimensional construct: country image». *Journal of Business Research*, vol. 28, pp. 191-210.
- MUELLER, R. D.; MACK, R. e BRODERICK, A. J. (2001), «Caption cues: use of misleading, deceptive or ambiguous country-of-origin cues». 30th EMAC 2001 Conference Proceedings, Bergen, Norway.
- NAGASHIMA, A. (1977), «A comparative 'made in' product image survey among Japanese businessmen». *Journal of Marketing*, vol. 41, pp. 95-100, Julho.
- PAPACOSTA, M. N. e BRODERICK, A. J. (2002), «Foreign branding and its effect on country-of-origin perceptions and product evaluations». 31st EMAC 2002 Conference Proceedings, Braga, Portugal.



PARAMESWARAN, R. e PISHARODI, R. M. (1994), «Facets of country-of-origin image: an empirical assessment». *Journal of Advertising*, vol. 23(1), pp. 43-56.

PARK, C. S. e SRINIVASAN, V. (1994), «A survey based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility». *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 271-288, Maio.

PEDRO, M. (1999), «O valor da marca». *Revista Portuguesa de Marketing*, vol. 3(8), pp. 45-51.

SERRA, E. M. e GONZALEZ, J. A. (1998), **A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica**. Editorial Verbo, Lisboa.

SERRÃO, P. (1998), «Os estrangeirismos no domínio das marcas». *Jornal do Instituto Nacional da Propriedade Industrial*, vol. XIII(1), pp. 4-5.

SHIMP, T. A. e SHARMA, S. (1987), «Consumer ethnocentrism: construction and validation of CETSCALE». *Journal of Marketing Research*, pp. 280-290, Agosto.

SIMON, C. e SULLIVAN, M. (1993), «The measurement and determinants of brand equity: a financial approach». *Marketing Science*, vol. 12, pp. 28-52.

SIRGY, J. M. (1982), «Self-concept in consumer behavior: a critical review». *Journal of Consumer Research*, vol. 9, pp. 287-300.

SIRGY, M. J.; GREWAL, D.; MANGLEBURG, T. F.; PARK, J.; CHON,

K.; CLAIBORNE, C. B.; JOHAR, J. S. e BERKMAN, H. (1997), «Assessing the predictive validity of two methods of measuring self-image congruence». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25(3), pp. 229-241.

SOARES, C. G. F. (1996), «Brand equity: o valor da marca». Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

THAKOR, M. V. e KATSANIS, L. P. (1997), «A model of brand and country effects on quality dimensions: issues and implications». *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 9(3), pp. 79-100.

USSMAN, A. M.; FRANCO, M. e USSMAN, M. H. (1999), «The Portuguese clothing industry and market trends». *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 3(1), pp. 85-90.

VERLEGH, P. W. e STEENKAMP, J. E. (1999), «A review and meta-analysis of country-of-origin research». *Journal of Economic Psychology*, vol. 20(5), pp. 521-546.

VINHAS DA SILVA, R. (1998), «Strategy and competitiveness in the Portuguese textile industry in the context of exporting to the UK market». Tese de Doutoramento, Manchester Business School.

VINHAS DA SILVA, R. (2001), **As Marcas no Retalho**. CEN-ESTAP, Famalicão, Portugal.

A ARTE DE GERIR PESSOAS

Guia Completo de Técnicas e Competências Essenciais

FERNANDO NEVES DE ALMEIDA

Será que conhece tão bem como julga todos aqueles que trabalham consigo? Quem sabe se não é esse pormenor que o vai ajudar a ter mais sucesso?

ACTUAL

GRUPOALMEDINA



Gestão de auto-estradas

Análise de eficiência das auto-estradas federais brasileiras com portagens

por Eliane Gomes, João Mello, Luiz Neto e Lidia Meza

RESUMO: Nos últimos anos, a exploração de várias auto-estradas tem sido privatizada. A avaliação dos serviços prestados pelas empresas concessionárias é feita normalmente por métodos qualitativos. Este trabalho propõe o uso do método quantitativo Análise Envoltória de Dados («Data Envelopment Analysis» – DEA) na avaliação de cinco auto-estradas federais com cobrança de portagem. São usados dois modelos parciais e dois modelos globais – que agregam os resultados dos modelos parciais –, com variáveis relativas à arrecadação das praças de portagem, ao tráfego da auto-estrada, ao número de acidentes, aos investimentos realizados e à extensão total da auto-estrada. Os resultados obtidos indicam que essa abordagem pode ser empregada, com sucesso, na determinação de um índice único de qualidade, pois não exige a aplicação de nenhum tipo de questionário ao usuário.

Palavras-chave: Auto-Estradas, Eficiência, Análise Envoltória de Dados

TITLE: Highways management: Brazilian Federal toll highways efficiency analysis

ABSTRACT: In recent years, the operation of several highways has been privatized. The assessment of the services carried out by the concessionaire companies is done usually using qualitative methods. This work proposes the use of a quantitative method based on Data Envelopment Analysis (DEA) in the assessment of five federal toll highways. Four models are used, two partial and two global models – that aggregate the partial model results – having variables relatively to the collect toll units, road traffic, number of accidents, investments and the full road width. The obtained results indicate that this approach may be used successfully in the determination of a unique quality index, because the approach does not require any sort of queries by use of questionnaires answered by the users.

Key words: Highways, Efficiency, Data Envelopment Analysis

O programa de privatização de empresas públicas, nos diversos níveis da administração governamental, visa reduzir o déficit público, criar novas oportunidades de investimento, incentivar a competição e fortalecer o mercado accionário. No que tange especificamente ao sector rodoviário, as privatizações tiveram como motivações principais: a necessidade de investir na infra-estrutura do transporte; a incapacidade financeira, a curto-prazo, de investimento público; a geração de novos empregos; e o desenvolvimento de novas tecnologias. Além disso, eram espera-

dos o aumento da segurança nas estradas e a redução dos custos totais de transportes, ao adaptar a capacidade das auto-estradas em função da demanda de tráfego. Atingidos esses objectivos, obter-se-iam, entre outros, os seguintes benefícios: economia de combustível, redução do tempo de percurso de viagens, conservação do veículo e segurança do motorista.

A privatização não significa isenção de responsabilidades por parte do poder público. Este deve verificar se as concessionárias cumprem o estabelecido no edital de licitação e



prestam ao usuário serviços com qualidade mínima aceitável. Dessa forma, é necessário acompanhar e avaliar a evolução desses serviços.

Segundo Rocha (2002), as metodologias de aferição da qualidade das concessões rodoviárias brasileiras podem ser avaliadas através de *ranking* de pólos, vistorias e pesquisas de opinião. Já Zeithaml *et al.* (1990) afirmam que a qualidade de serviços pode ser analisada através de aspectos tangíveis (relativos à infra-estrutura da rede rodoviária), confiabilidade, receptividade (relacionamento entre os funcionários da concessionária e os usuários), garantia (manutenção da auto-estrada, fluidez de tráfego, segurança e equipamento da polícia rodoviária) e empatia (relativa aos programas oferecidos pela concessionária em benefício dos usuários).

Ao invés de avaliar cada concessionária de forma isolada, este trabalho apresenta um estudo comparativo de cinco auto-estradas federais privatizadas, com o uso da



metodologia denominada Análise Envolvória de Dados (*Data Envelopment Analysis – DEA*). Foram considerados aspectos relativos à arrecadação das praças de portagem, ao tráfego da

auto-estrada, ao número de acidentes, aos investimentos realizados, e à extensão total da auto-estrada. Outros casos do uso de DEA no sector de transportes podem ser vistos, por exemplo, em Soares de Mello *et al.* (2003), Fernandes e Pacheco (2002), Angulo Meza *et al.* (2002), Novaes (2001), Adler e Golany (2001) e Gomes *et al.* (2001).

Auto-estradas avaliadas

Em 2002, existiam no Brasil cerca de 10 mil Km de auto-estradas privatizadas (Rocha, 2002). Neste artigo, foram avaliadas cinco auto-estradas federais brasileiras. Os dados utilizados referem-se à situação das auto-estradas Ponte Rio-Niterói, Rodovia Rio-Teresópolis, Rodovia Rio-Juiz de Fora, Rodovia Presidente Dutra e Rodovia Osório-Porto Alegre, correspondentes aos anos de 1999 e 2000, obtidos

Eliane Gonçalves Gomes

eliane@cnpm.embrapa.br

Doutora em Investigação Operacional (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil) e Pesquisadora da Embrapa Monitoramento por Satélite, Campinas, SP, Brasil.

Doctor of Science in Operational Research (Rio de Janeiro Federal University, Rio de Janeiro, RJ, Brazil) and Researcher at Embrapa Satellite Monitoring, Campinas, SP, Brazil.

João Carlos C. B. Soares de Mello

jcsmello@producao.uff.br

Doutor em Investigação Operacional (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil) e Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

Doctor of Science in Operational Research (Rio de Janeiro Federal University, Rio de Janeiro, RJ, Brazil) and Professor at the Production Engineering Department of Fluminense Federal University, Niterói, RJ, Brazil.

Luiz Biondi Neto

lbiondi@uerj.br

Doutor em Investigação Operacional (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil) e Diretor da Faculdade de Engenharia e Professor Adjunto do Departamento de Eletrônica e Telecomunicações da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Doctor of Science in Operational Research (Rio de Janeiro Federal University, Rio de Janeiro, RJ, Brazil) and Director of the Engineering Faculty and Professor at the Electronic and Telecommunications Department of Rio de Janeiro, RJ, Brazil.

Lidia Angulo Meza

lidia@lab.uva.br

Doutora em Investigação Operacional (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil) e Professora do Departamento de Ciências Exatas e Tecnológicas da Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Doctor of Science in Operational Research (Rio de Janeiro Federal University, Rio de Janeiro, RJ, Brazil) and Professor at the Science and Technology Department of Veiga Almeida University, Rio de Janeiro, RJ, Brazil.

Recebido em Março de 2004 e aceite em Maio de 2004.

Received in March 2004 and accepted in May 2004.

na homepage do antigo DNER, em Abril de 2002. Descrevem-se, a seguir, algumas características dessas auto-estradas.

• PONTE - Concessionária da Ponte Rio-Niterói S/A

Inaugurada na década de 70, a Ponte Rio-Niterói é operada pela Concessionária da Ponte Rio-Niterói S/A - PONTE S/A desde Junho de 1995. Foi a primeira grande estrutura rodoviária a ser concedida ao sector privado (na web consultar em www.ponte.com.br). A Figura 1 mostra o trecho administrado pela PONTE S/A.

Com um tráfego médio diário de 120 mil veículos, esse valor aumenta substancialmente nas vésperas de grandes feriados e fins-de-semana, uma vez que a ponte é a principal via de ligação entre a cidade do Rio de Janeiro e a Região dos Lagos, onde estão localizados alguns dos principais balneários do Estado do Rio de Janeiro (RJ).

Figura 1
Trecho administrado pela concessionária PONTE S/A



Fonte: www.antt.gov.br

• CRT - Concessionária da Rodovia Rio-Teresópolis

Apesar de conhecida como Rio-Teresópolis, a auto-estrada corta importantes municípios da Baixada Fluminense (Estado do RJ), como Duque de Caxias e Magé. Ao subir a Serra dos Órgãos, passa por Guapimirim e Teresópolis, até alcançar os municípios de São José do Vale do Rio Preto e Sapucaia, na fronteira com Além-Paraíba em Minas Gerais (ver na web em www.crt.com.br). Em Março de 1996, a CRT assumiu a administração da auto-estrada Rio-Teresópolis (Figura 2). São 142,5 Km de auto-estrada, com volume médio diário de tráfego de 20 mil veículos.

Figura 2
Trecho administrado pela concessionária CRT

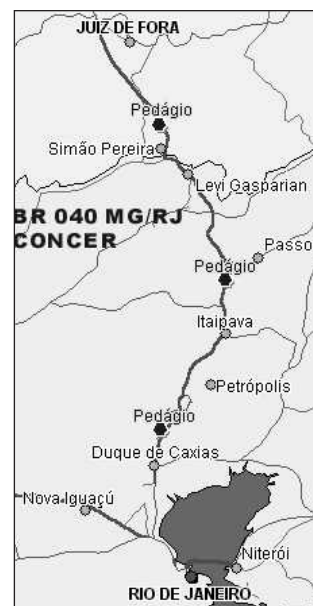


Fonte: www.antt.gov.br

• CONCERT - Concessionária da Rodovia Juiz de Fora-Rio

A concessão feita pelo Governo Federal foi firmada em Março de 1996, onde o trecho de 179,7 Km que liga Juiz de Fora ao Rio de Janeiro passou a ser administrado pela CONCERT, formada por um conjunto de quatro empresas acionistas (ver na web em www.concert.com.br). Em sua extensão passam diariamente cerca de 120 mil veículos (Figura 3).

Figura 3
Trecho administrado pela concessionária CONCERT

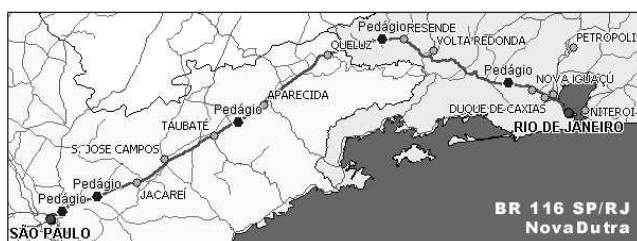


Fonte: www.antt.gov.br

• NOVADUTRA - Concessionária da Rodovia Presidente Dutra S/A

Em Janeiro de 1951, foi inaugurada uma nova ligação entre Rio de Janeiro e São Paulo, que recebeu o nome de Rodovia Presidente Dutra. Com sérios problemas de caixa, o Governo Federal foi obrigado a reduzir gradativamente os recursos destinados à manutenção e modernização do parque rodoviário existente. Em 1995, o Governo criou o Procrofe - Programa de Concessões de Rodovias Federais - e incluiu a Dutra no primeiro pacote de trechos a serem dados em concessão (ver na web em www.novadutra.com.br). Como liga as duas maiores cidades do país, esta rodovia é de grande importância econômica. Além disso, ainda atravessa o Vale do Paraíba onde estão instaladas várias indústrias. A Figura 4 apresenta o trecho administrado pela concessionária NOVADUTRA.

Figura 4
Trecho administrado pela NOVADUTRA



Fonte: www.antt.gov.br

• CONCEPA - Concessionária da Rodovia Osório-Porto Alegre S/A

Esta foi a primeira concessão rodoviária federal do Rio Grande do Sul, em Julho de 1997. Tem 112,3 Km de extensão, ligando Osório e Eldorado do Sul (Figura 5). A auto-estrada já chegou a registrar um pico de tráfego de cerca de 50 mil veículos por dia (ver na web em www.concepa.com.br).

Figura 5
Trecho administrado pela concessionária CONCEPA



Fonte: www.antt.gov.br

Modelagem do problema

• Análise Envoltória de Dados

A Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis* - DEA) é uma metodologia que usa programação linear para avaliação de eficiências comparativas de Unidades de Tomada de Decisão (*Decision Making Unit* - DMU). A eficiência relativa de uma DMU é definida como a razão entre a soma ponderada de produtos (*outputs*) e a soma ponderada dos recursos necessários para gerá-los (*inputs*). Os pesos usados nas ponderações são obtidos de um programa de programação fraccionária que atribui, a cada DMU, os pesos que maximizam a sua eficiência. Seu uso é de particular interesse quando se deseja determinar a eficiência de unidades produtivas onde não seja relevante ou não se deseja considerar somente o aspecto financeiro (Gomes *et al.*, 2001).

Há dois modelos DEA clássicos: o modelo CRS ou CCR (Charnes *et al.*, 1978), que considera retornos de escala constantes, e o modelo VRS ou BCC (Banker *et al.*, 1984), que considera retornos variáveis de escala e não assume proporcionalidade entre *inputs* e *outputs*.

Como não há nenhuma evidência de ganhos de escala, todos os dados foram divididos pela extensão de cada auto-estrada, o que aconselha o uso do modelo DEA CRS. Em (1) apresenta-se sua formulação geral.

Nesse modelo, conhecido como modelo dos multiplicadores, para a DMU *o* em análise: a eficiência é dada por h_o ; x_{ik} representa o *input* *i* da DMU *k*; y_{jk} representa o *output* *j* da DMU *k*; v_i e u_j representam os pesos dados aos *inputs* *i* e aos *outputs* *j*, respectivamente. Se h_o é igual a 1, a DMU *o* em análise é considerada eficiente. As variáveis de decisão deste problema de programação linear (PPL) são v_i e u_j .

$$\begin{aligned} \max \quad & h_o = \sum_{j=1}^s u_j y_{jo} \\ \text{sujeito a} \quad & \sum_{i=1}^m v_i x_{io} = 1 \\ & \sum_{j=1}^s u_j y_{jk} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ik} \leq 0, \quad k = 1, \dots, n \\ & u_j, v_i \geq 0 \quad \forall x, y \end{aligned} \quad (1)$$

• Construção de modelos em DEA

Na construção do modelo DEA, deve-se atentar quais variáveis serão consideradas *inputs* e quais serão consideradas *outputs*. Muitas vezes, uma variável representa algo que é produzido, mas cuja quantidade deve ser minimizada (e.g. acidentes, poluição). Nesses casos, essa variável será, na realidade, tratada como um *input*. De forma geral, as variáveis que se desejam maximizar são consideradas *outputs*, e, caso contrário, *inputs*.

É fortemente aconselhável que exista uma relação de causa-efeito entre *inputs* e *outputs*. A inexistência desse tipo de relação pode tornar conveniente o uso de vários modelos DEA parciais em que essa relação exista. Dessa forma, evita-se o uso de um modelo com grande número de variáveis, sem relação de causalidade.

Um modelo com grande número de variáveis pode acarretar outro problema, qual seja, uma avaliação extremamente benevolente, com várias DMUs 100% eficientes. Existe uma recomendação empírica que o número de DMUs seja pelo menos o dobro ou o triplo do número de variáveis. Estudos mais recentes (Gonzalez Araya, 2002) indicam que essa relação deve ser ainda maior (4 a 5 vezes), em especial, quando além do índice de eficiência deseja-se analisar os *benchmarks* das unidades em avaliação.

• Definição dos modelos

As unidades de avaliação (DMUs) são as auto-estradas supracitadas. A fim de avaliar-se a evolução temporal da eficiência dessas auto-estradas, a mesma auto-estrada com os dados de 1999 e 2000 é considerada como duas DMUs diferentes (Soares de Mello *et al.*, 2003). Essa é uma hipótese razoável já que as técnicas de gestão não apresentaram mudanças substanciais. Caso o objectivo fosse verificar as mudanças de tecnologia, e como cada DMU se comporta em relação a elas, seria necessário usar o índice de Malmquist (Färe e Grosskopf, 1992).

Diferentemente das abordagens tradicionais que utilizam dados qualitativos, oriundos de questionários de pesquisa de opinião, as variáveis aqui usadas são quantitativas, providas de fontes oficiais.

Para garantir a relação de causalidade referida anteriormente, foram construídos dois modelos de análise de eficiência. O primeiro (modelo parcial I) busca medir se, no caso de o número de acidentes ser grande em relação ao tráfego, a concessionária está investindo em medidas para a sua redução. Deve-se ressaltar que as características do modelo DEA também tornam eficiente uma concessionária que invista pouco por ter baixo índice de acidentes. As variáveis desse modelo são acidentes/Km (*input*), investimento/Km (*output*) e tráfego/Km (*output*).

A concessionária é eficiente se tiver uma alta relação entre investimento e acidentes. Entretanto, também é eficiente se tiver alta relação entre investimentos e receita, o que significa que uma concessionária que tenha vários acidentes pode ser considerada eficiente se estiver usando um grande percentual de suas receitas para melhorar as condições da auto-estrada.

Alternativamente, o segundo modelo (modelo parcial II) retracts o uso que é dado à receita da concessionária. Tal como no modelo anterior, a concessionária é eficiente se tiver uma alta relação entre investimento e acidentes. Entretanto, também é eficiente se tiver alta relação entre investimentos e receita, o que significa que uma concessionária que tenha vários acidentes pode ser considerada eficiente se estiver usando um grande percentual de suas receitas para melhorar as condições da auto-estrada. Nesse modelo, os *inputs* são acidentes/Km e receita-dia/Km, e o *output* é investimento/Km.

Os modelos parciais reflectem a eficiência do ponto de vista de quem deseja melhores serviços, seja o usuário ou a agência reguladora. Não reflectem, portanto, a eficiência empresarial. Os dados utilizados nesses modelos encontram-se na Tabela 1 (ver p. 60).

Para obter-se um índice único de eficiência a partir dos índices parciais dos dois modelos, serão consideradas duas abordagens. Uma delas, considerada benevolente, constrói um novo modelo DEA, no qual o *input* é unitário para todas as DMUs e os *outputs* são os índices de eficiência (Soares de Mello *et al.*, 2000; Gomes *et al.*,

Tabela 1
Dados utilizados nos modelos DEA parciais

DMU	Acidentes/Km	Investimento/Km	Tráfego/Km	Receita-dia/Km
CONCEPA 1999	14,3	668,9	382,4	1.151,3
CONCEPA 2000	12,7	965,9	377,5	1.559,8
CONCER 1999	9,8	1.163,7	225,0	992,5
CONCER 2000	12,5	1.474,5	212,6	1.133,1
CRT 1999	5,7	406,4	147,3	744,5
CRT 2000	5,0	556,5	156,9	794,8
NOVADUTRA 1999	24,2	1.706,87	234,6	2.049,1
NOVADUTRA 2000	22,9	1.886,2	250,78	1.987,3
PONTE 1999	75,4	4.777,6	4.763,9	7.566,68
PONTE 2000	78,0	6.902,3	4.735,9	8.958,0

2002). Essa formulação é denominada benevolente, porque para que uma DMU seja eficiente, basta que o seja em um dos dois modelos parciais. A segunda abordagem, agressiva, considera como índice de eficiência o produto dos dois índices parciais (Soares de Mello et al., 2002). Assim, uma DMU só é eficiente se o for em ambos os modelos parciais.

Resultados e análises

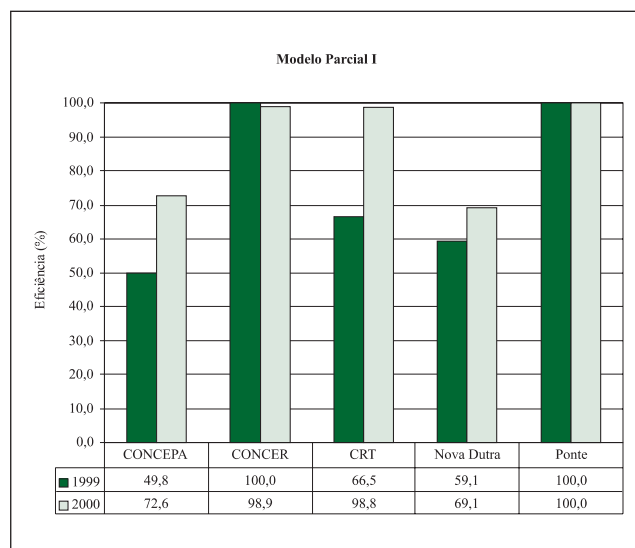
• Modelos parciais

A Figura 6 resume os resultados da aplicação do modelo DEA CRS para o caso do modelo parcial I. Verifica-se que, de forma geral, as concessionárias melhoraram ou mantiveram suas eficiências de 1999 para 2000. A exceção é a queda, extremamente pequena, da CONCER.

No modelo parcial II (Figura 7, ver p. 61) nota-se a mesma tendência de aumento ou manutenção dos índices de eficiência.

Comparando-se os dois modelos, observa-se que há uma grande semelhança nos resultados obtidos. Destaca-se a concessionária CONCER que apresenta consistentemente índices mais elevados. Chama atenção a concessionária PONTE que tem 100% de eficiência no modelo parcial I, e eficiências relativamente baixas no

Figura 6
Resultados do modelo parcial I



modelo parcial II. Pela análise dos *inputs* e *outputs* de cada modelo, esse fato significa que a Ponte Rio-Niterói é uma auto-estrada comparativamente segura onde é cobrada uma taxa na portagem extremamente elevada para sua extensão.

• Modelos globais

As Figuras 8 e 9 (ver p. 61) apresentam os resultados dos

Figura 7
Resultados do modelo parcial II

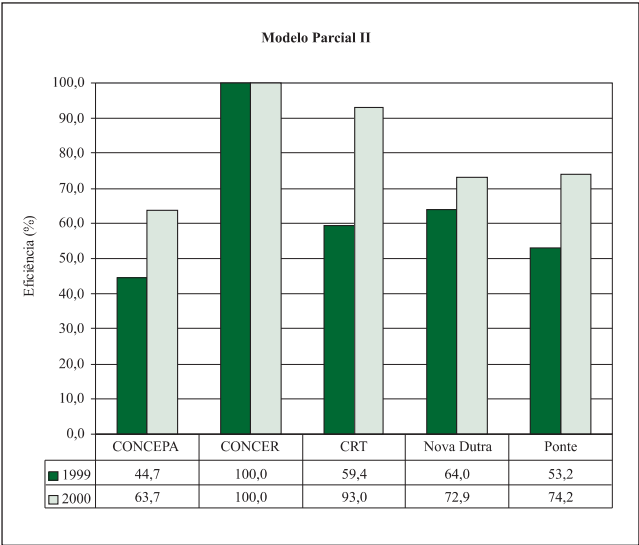
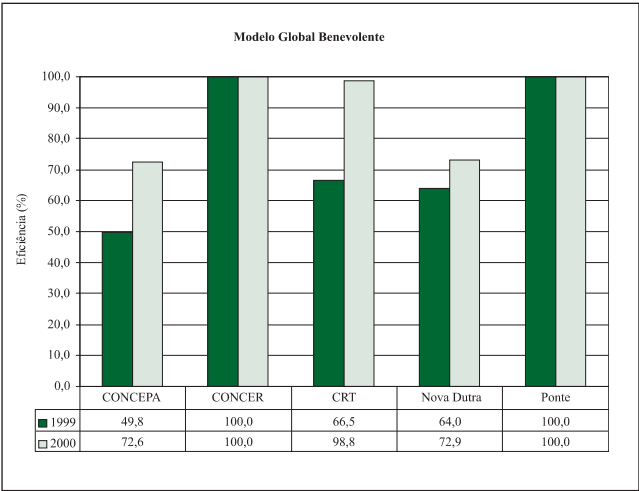


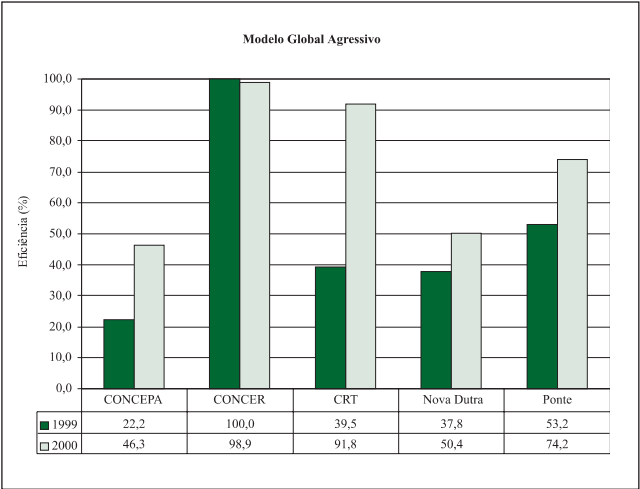
Figura 8
Resultados do modelo global benevolente



modelos globais – benevolente e agressivo, respectivamente. Nota-se uma grande consistência entre os resultados dos dois modelos globais, embora, como é evidente, as eficiências no modelo benevolente sejam mais elevadas que no modelo agressivo.

Deve-se destacar, mais uma vez, os bons índices da CON-CER em ambos os modelos e a discrepância dos resultados

Figura 9
Resultados do modelo global agressivo



para a concessionária PONTE, cujos motivos já foram abordados.

A Tabela 2 (ver p. 62) traz a posição relativa de cada concessionária em cada modelo. Nessa Tabela, o valor 1 refere-se à melhor posição, ou seja, maior eficiência.

Conclusões

A avaliação de eficiência segundo a abordagem DEA, complementa as abordagens tradicionais de avaliação que fazem uso de questionários. Essa abordagem introduziu uma vertente comparativa e quantitativa aos estudos que eram eminentemente qualitativos e, assim, subjectivos.

Os índices de eficiência globais permitem avaliar a actuação das concessionárias. É importante salientar que os resultados dos modelos parciais também trazem informações relevantes referentes à qualidade dos serviços prestados, explicitadas ao longo do texto. Em quaisquer dos índices de eficiência - global ou parcial – devem-se analisar os resultados junto com a estrutura do modelo que o gerou, de forma a evitar interpretações erróneas.

Finalmente, verifica-se uma tendência de melhoria das eficiências das concessionárias ao longo do tempo. Dados actualizados seriam necessários para ratificar ou rejeitar essa tendência. ■



Tabela 2
Posição relativa de cada DMU em cada modelo DEA

DMU	Modelo Parcial I	Modelo Parcial II	Modelo Global Agressivo	Modelo Global Benevolente
CONCEPA 1999	8	3	2	4
CONCEPA 2000	4	2	1	7
CONCER 1999	1	9	5	1
CONCER 2000	2	1	7	6
CRT 1999	6	4	8	3
CRT 2000	3	7	6	2
NOVADUTRA 1999	7	8	5	5
NOVADUTRA 2000	5	5	3	1
PONTE 1999	1	6	9	1
PONTE 2000	1	1	1	1

Referências bibliográficas

- CONCEPA (2003), *Homepage da CONCEPA S/A*. In <http://www.concepa.com.br>. Acesso em Março de 2003.
- CONCER (2003), *Homepage da CONCER S/A*. In <http://www.concer.com.br>. Acesso em Março de 2003.
- CRT (2003), *Homepage da CRT S/A*. In <http://www.crt.com.br>. Acesso em Março de 2003.
- NOVA DUTRA (2003), *Homepage da NOVA DUTRA S/A*. In http://www.novadutra.com.br/concessao_his.html. Acesso em Março de 2003.
- PONTE (2003), *Homepage da PONTE S/A*. In <http://www.ponte.com.br>. Acesso em Março de 2003.
- ADLER, N. e GOLANY, B. (2001), «Evaluation of deregulated airline networks using data envelopment analysis combined with principal component analysis with an application to Western Europe». *European Journal of Operational Research*, vol. 132(no. 2), pp. 260-273.
- ANGULO MEZA, L.; GOMES, E. G. e SOARES DE MELLO, J. C. B. (2002), «Enfoque multiobjetivo para determinação de benchmarks de companhias aéreas brasileiras DEA-ineficientes». *Anais do XVI ANPET*, Natal, RN, Outubro, pp. 27-34.
- BANKER, R. D.; CHARNES, A. e COOPER, W. W. (1984), «Some models for estimating technical scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis». *Management Science*, vol. 30(no. 9), pp. 1078-1092.
- CHARNES, A.; COOPER, W. W. e RHODES, E. (1978), «Measuring the efficiency of decision-making units». *European Journal of Operational Research*, vol. 2, pp. 429-444.
- FÄRE, R. e GROSSKOPF, S. (1992), «Malmquist productivity indexes and fisher ideal indexes». *Economic Journal*, vol. 102, pp. 158-160.
- FERNANDES, E. e PACHECO, R. R. (2002), «Efficient use of airport capacity». *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 36(no. 3), pp. 225-238.
- GOMES, E. G.; SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; SERAPIÃO, B. P.; ESTELLITA LINS, M. P. e BIONDI NETO, L. (2001), «Avaliação de Eficiência de Companhias Aéreas Brasileiras: Uma Abordagem por Análise de Envoltória de Dados». In J. R. A. Setti e O. F. Lima Júnior (Eds.), **Panorama Nacional da Pesquisa em Transportes 2001 - Anais do XV ANPET**, Campinas, SP, Novembro, vol. 2, pp. 125-133.
- GOMES, E. G.; SOARES DE MELLO, J. C. C. B. e BIONDI NETO, L. (2002), «Medidas comparativas de eficiências aeroportuárias». *Anais do XVI Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, pp. 3-9.
- GONZALEZ ARAYA, M. C. (2002), «Uma metodologia para projetar DMUs em facets eficientes de maior dimensão». *Anais do XXXIV Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional*, Outubro, Rio de Janeiro.
- NOVAES, A. G. N. (2001), «Rapid-transit efficiency analysis with the Assurance-Region DEA method». *Pesquisa Operacional*, vol. 21(no. 2), pp. 179-197.
- ROCHA, J. G. C. (2002), «Estudo comparativo dos critérios de aferição na qualidade dos serviços das concessionárias brasileiras de rodovias». In J. R. A. Setti e E. M. Santos (Eds.), **Panorama Nacional da Pesquisa em Transportes 2002 - Anais do XVI ANPET**, Natal, RN, Outubro, vol. 2, pp. 395-405.
- SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; GOMES, E. G.; ANGULO MEZA, L. e SOARES DE MELLO, M. H. C. (2002), «Qualidade e produtividade de programas de pós-graduação em Engenharia». *Anais do VIII Encontro Educação em Engenharia*, Petrópolis/Juiz de Fora, Novembro.
- SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; ANGULO MEZA, L.; GOMES, E. G.; SERAPIÃO, B. P. e ESTELLITA LINS, M. P. (2003), «Análise de Envoltória de Dados no estudo da eficiência e dos benchmarks para companhias aéreas brasileiras». *Pesquisa Operacional*, vol. 23 (a publicar), pp. 325-345.
- SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; GOMES, E. G.; ESTELLITA LINS, M. P. e VIEIRA, L. A. M. (2000), «Mapeamento da interiorização da Universidade Federal Fluminense, fazendo uso integrado de Sistemas de Informação Geográfica, Análise de Envoltória de Dados e Análise Multicritério». *Anais do GISBRASIL 2000*, Salvador.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. e LEONARD, L. (1990), **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. The Free Press, New York.



Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português

por Maria do Rosário Cabrita

RESUMO: É consensual que nos movemos numa economia onde a riqueza depende da capacidade das organizações para criarem, alimentarem, combinarem e alavancarem os seus intangíveis. O capital intelectual tem sido descrito como o conjunto de recursos organizacionais que podem ser utilizados como fonte de vantagem competitiva sustentável. Tornou-se, pois, vital perceber como as organizações criam valor a partir do seu capital intelectual, para poderem medi-lo e geri-lo. O objectivo do nosso estudo é examinar as inter-relações entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional no sector bancário português. O modelo é avaliado utilizando a abordagem PLS (Partial Least Squares), pelas vantagens apresentadas no tratamento de modelos complexos e nos requisitos mínimos dos seus pressupostos. O nosso estudo confirma os resultados obtidos em trabalhos anteriores segundo os quais o capital intelectual tem um impacto significativo e substantivo no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Capital Humano, Capital Estrutural, Capital Relacional, Criação de Valor

TITLE: Intellectual capital and business performance in Portuguese banking industry

ABSTRACT: There is a widespread consensus that we are moving towards an economy where wealth depends on firm's capabilities to create, nurture, combine and leverage intangibles. Intellectual capital has been described as organizational resources that may be used as a source of sustainable competitive advantage. As such, it is vital to understand how organizations create value from its intellectual capital, to measure and manage it. The purpose of our study is to examine the interrelationships among intellectual capital components and business performance, in Portuguese banking sector. The model is evaluated using a PLS «Partial Least Squares» approach, given the advantages of treating with complex models and requiring less stringent assumptions. Our study confirms the findings of previous works, where intellectual capital has a significant and substantive impact on business performance.

Key words: Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Relational Capital, Value Creation

O emergir da Nova Economia fez do conhecimento o mais valioso recurso económico (Drucker, 1993; Stewart, 1997; Bontis, 1999). Parece consensual entre a comunidade científica, os organismos internacionais e a actividade empresarial que apenas o conhecimento é capaz de melhorar a riqueza das nações, o crescimento das organizações e o valor dos indivíduos (Bounfour e Edvinsson, 2005). Porém, aceitar o conhecimento como um recurso, sugere que o conhecimento pode ser transferido, combinado e usado (Grant, 1986; Spender, 1996) e pode ser uma potencial fonte de van-

tagem competitiva sustentável (Nonaka e Takeuchi, 1995; Edvinsson e Malone, 1997; Choo e Bontis, 2002).

Neste contexto, saber como as organizações criam valor, baseadas no seu potencial de conhecimento, tornou-se uma questão central na investigação em gestão. Por outro lado, a criação de valor está no coração da literatura em gestão estratégica e é também o fundamento do capital intelectual. Existe evidência de que a forma e o contexto das organizações está num processo de transição e a visão baseada no conhecimento das firmas proporciona uma abordagem



holística das organizações (Bagozzi e Phillips, 1982).

Neste contexto de mudança os condutores da criação de valor também se alteraram. O capital financeiro e os bens físicos são incapazes de criar valor se não forem usados, combinados e transformados e até mesmo o próprio conhecimento não terá grande valor, se não for aplicado de forma produtiva e combinada com os outros recursos organizacionais. As empresas criam valor, combinam recursos (tangíveis e intangíveis) e competências e, quanto maior for a conexão e interação entre estes elementos, maior será o valor potencial que deles emerge (Roos e Roos, 1997; Choo e Bontis, 2002).



lações entre todo um conjunto de saberes, experiências e competências que existem dentro e fora da organização. É, pois, um fenómeno de interações e complementaridades, significando que pode-

mos melhorar a produtividade de um recurso através do investimento noutros recursos. Por isso, é vital para as organizações distinguirem entre os verdadeiros criadores de valor e os destruidores de valor – *sources* e *sinks*, na terminologia vulgarmente utilizada em literatura acerca do capital intelectual.

Estudos empíricos (MERITUM, 2002) confirmam que, mais importante do que compreender e criar linhas de orientação (*guidelines*) para o reporte do capital intelectual, é provar que este cria valor. Por isso, focamos a nossa investigação na identificação dos condutores de valor do capital intelectual e no modo como as suas diferentes componentes interagem para gerar riqueza.

Alguns autores (Sullivan, 2000) sugerem que o capital intelectual tem a sua origem na visão baseada nos recursos da firma (na designação anglo-saxónica, *resource-based view of the firm*) (Penrose, 1963; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Por outro lado, a visão baseada no conhecimento da firma (na designação anglo-saxónica, *knowledge-based view of the firm*) (Grant, 1986; Spender, 1996) defende que a razão de ser de qualquer organização é a criação e aplicação do conhecimento. Estrategicamente, a noção de capital intelectual baseia-se na capacidade de uma organização para criar e aplicar o seu potencial de conhecimento.

Estudos empíricos confirmam que, mais importante do que compreender e criar linhas de orientação para o reporte do capital intelectual, é provar que este cria valor. Por isso, focamos a nossa investigação na identificação dos condutores de valor do capital intelectual e no modo como as suas diferentes componentes interagem para gerar riqueza.

Embora apelando ainda a uma definição universal, o conceito de capital intelectual está essencialmente relacionado com "conhecimento que é capaz de ser convertido em valor" (Edvinsson e Sullivan, 1996, p. 361). Isto significa que são excluídos do conceito os intangíveis que potencialmente não concorrem para o desenvolvimento e renovação da empresa. Neste sentido, o capital intelectual é um fenómeno que se identifica com a criação e sustentabilidade das inter-re-

Maria do Rosário Cabrita

r.cabrita@isgb.pt / rosario.cabrita@clix.pt

Mestre em Economia Internacional; Doutoranda em Gestão. Exerceu, ao longo de vários anos, funções de Direcção em bancos internacionais. Actualmente é docente de várias disciplinas e coordenadora da área de Gestão Geral no ISGB - Instituto Superior de Gestão Bancária.

Master Degree in International Economics; PhD candidate in Management. Has several years of experience in management positions in international banks. Assistant Professor in ISGB - Institute of Banking Management, affiliate member of Portuguese Bankers Association.

Nota/Note

Este artigo é parte de um trabalho apresentado no 26º Congresso Mundial da McMaster University no Canadá, distinguido com o prémio "Edvinsson - Saint-Onge Best Paper Award", em Janeiro de 2005.

This paper is part of a work presented during the 26th McMaster World Congress in Canada, awarded with the "Edvinsson - Saint-Onge Best Paper Award" in January 2005.

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

Received in January 2005 and accepted in March 2005.

Na nossa perspectiva, benefícios recíprocos emergem para a investigação em capital intelectual e para a literatura em gestão estratégica. A investigação em capital intelectual fornece uma ponte teórica para explorar a ligação entre a noção estática (*stocks* de conhecimento) e a noção dinâmica (fluxos de conhecimento) da visão baseada nos recursos da firma. Neste sentido, se a visão baseada nos recursos e no conhecimento da firma constituem quadros teóricos para a construção do percurso conceptual do capital intelectual, também é verdade que a literatura em torno do capital intelectual proporciona à gestão estratégica uma perspectiva holística da criação de valor.

A este respeito, o trabalho de Marr (2005) fornece um avanço importante acerca da visão interdisciplinar do capital intelectual. Marr (2005) apresenta, numa obra única, as diferentes perspectivas do capital intelectual, centrando o seu conceito no âmbito de várias disciplinas e demonstrando como o capital intelectual representa a essência da gestão moderna.

Por isso, Petty e Guthrie (2000, p. 157) afirmam que «o capital intelectual está, seja qual for a forma, implicado nos recentes desenvolvimentos económicos, de gestão, sociológicos, políticos e tecnológicos de uma forma nunca vista e jamais imaginável». Esta "omnipresença do capital intelectual" tem feito despertar uma onda de interesse não só junto das empresas, universidades e institutos de investigação mas também junto de governos e organismos internacionais. Esta perspectiva traduz-se em profundos desafios para os académicos.

Um fenómeno tão complexo como o capital intelectual requer teoria e metodologia de investigação capaz de entender o seu impacto na vida das organizações. É consensual que são frágeis os laços que ligam as definições teóricas às suas correspondentes medidas (Churchill, 1979; Venkatraman, 1989; Straub, 1989). A literatura enfatiza a relevância que tem, para a construção da teoria, o desenvolvimento e medição de um constructo (Hughes *et al.*, 1986). Além disso, é vital para o avanço do conhecimento que os investigadores possam comparar resultados de estudos em contextos diferentes e temporalmente distintos. Armstrong (2003) refere-se aos atributos que tornam importantes os resultados de um trabalho científico. Afirmo o autor

que os resultados replicáveis são particularmente importantes, sobretudo se a teoria está em construção.

Estudos anteriores (Bontis, 1998; Bontis *et al.*, 2000) confirmam uma relação forte e positiva entre o capital intelectual e o desempenho organizacional. Contudo, os autores recomendam que esta ligação deverá ser confirmada em contextos internacionais distintos e em indústrias específicas. Assim, o objectivo do nosso estudo é construir e validar um instrumento de medida do capital intelectual do sector bancário, e examinar as inter-relações entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional.

Operacionalização do conceito

Não existe uma definição de capital intelectual universalmente aceite. Contudo, da revisão da literatura sobressaem, pelo menos, três elementos que o caracterizam: intangibilidade; conhecimento que cria valor; e efeito de uma prática colectiva. Por vezes utilizado como sinónimo de intangível, propriedade intelectual, activo intelectual ou *goodwill*, uma taxionomia emergiu na literatura que considera o capital intelectual um fenómeno que abarca três dimensões: o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

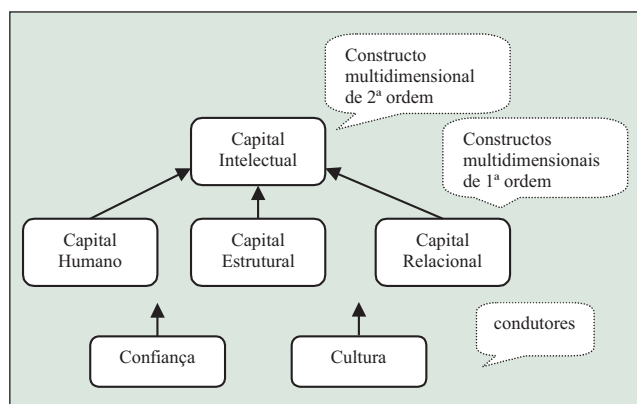
Mais recentemente, alguns autores sugerem uma quarta dimensão. Rothberg e Erickson (2002) chamam-lhe "capital competitivo", gerado através dos sistemas de inteligência competitiva (*competitive intelligence*). Davis e Magowan (2002) chamam a esta quarta componente "capital social", defendendo que o capital intelectual se gera na troca e combinação de conhecimento, resultante das relações sociais numa organização.

A literatura é consensual ao afirmar que nenhuma das dimensões do capital intelectual tem valor só por si. O valor é criado e alimentado na interacção das suas três dimensões. A questão em torno de qual das três é mais importante, comporta diferentes respostas, dependendo das variáveis internas e externas que condicionam a vida das organizações.

Adoptamos a conceptualização sugerida por Bontis (1999), segundo a qual o capital intelectual é um constructo multidimensional de segunda ordem (*second order construct*) que é formado ou "causado" por três componentes

(capital humano, capital estrutural e capital relacional), que são constructos multidimensionais de primeira ordem, e dois condutores do seu crescimento dentro das organizações (confiança e cultura).

Figura 1
Conceptualização do conceito de capital intelectual



Fonte: Bontis (1999)

• Capital humano

O capital humano é considerado o principal elemento do capital intelectual, a mais importante fonte de vantagem competitiva sustentável (Nonaka e Takeuchi, 1995; Edvinsson e Malone, 1997; Choo e Bontis, 2002). Nada de novo, poderíamos afirmar. Os trabalhos de Schultz (1961) e Becker (1962) elegem o capital humano como uma parte importante da riqueza das nações.

Numa perspectiva macroeconómica, o capital humano é considerado o condutor da actividade económica, da competitividade e da prosperidade duma nação (OCDE, 1996). Ao nível individual é visto como uma combinação de quatro elementos: herança genética, educação, experiência e atitudes perante a vida (Hudson, 1993). Enfatizando a perspectiva organizacional, Bontis (1998; 1999) refere-se ao capital humano como "a fonte de inovação e renovação estratégica". Contudo, o capital humano deve ser combinado com os outros elementos da organização – o capital estrutural e o capital relacional –, para criar valor.

O capital humano compreende a educação, as capacidades, competências e experiências dos indivíduos. Estes

elementos não podem ser armazenados na organização e, por isso, esta deve criar as condições favoráveis à sua retenção e alavancagem. Ulrich (1998) defende que a competência e o compromisso dos empregados (capital intelectual = competência x compromisso) são importantes antecedentes causais da lealdade dos clientes, da produtividade e do desempenho individual. Bontis e Fritz-enz (2002) encontram uma correlação forte entre o compromisso dos empregados e o desempenho organizacional. De acordo com os autores, o sentimento geral do empregado – descrito como função da sua satisfação, compromisso e motivação – influencia, de forma significativa, a criação e partilha do conhecimento, é um factor determinante na taxa de retenção dos empregados e, por isso, tem um impacto positivo no desempenho organizacional. Desta forma, as organizações devem ser capazes de atrair empregados qualificados, "gerir o intelecto profissional" (Quinn et al., 1996) e tornar o conhecimento produtivo, transformando capital intelectual em valor para o cliente.

A formação conduz a elevados índices de produtividade e criatividade e aumenta a lealdade dos empregados (Stovel e Bontis, 2002). Por outro lado, o trabalho em equipa favorece a transferência de conhecimento e promove a inovação. Porém, partilhar conhecimento é um acto voluntário. O conhecimento é um bem não expropriável. Por isso, a transferência de conhecimento está intimamente relacionada com a motivação. Saber gerir a motivação – intrínseca e/ou extrínseca – é uma fonte de vantagem competitiva importante, enquanto difícil de imitar (Osterloh e Frey, 2000).

Os bancos deverão concentrar-se mais nas condições que conduzem a um desempenho superior, do que em criar barreiras competitivas, porque o ciclo de vida das inovações nos serviços financeiros é muito curto e a competitividade depende da existência de recursos, capacidades e competências difíceis de imitar.

O capital humano é fonte de sucesso na actividade dos bancos, a qual assenta fortemente nas relações estáveis e duradouras com os seus clientes. Isto quer dizer que o desempenho dos bancos depende, em larga medida, dos seus empregados, um recurso potencialmente versátil.

Neste contexto, o desempenho dos empregados é o factor crítico diferenciador da actividade dos bancos, sendo que, a qualidade das relações com os clientes depende do "calibre" dos seus empregados e da capacidade destes para perceberem as necessidades dos seus clientes. Bhidé (1986) adverte para o facto de que os bancos se deverão concentrar mais nas condições que conduzem a um desempenho superior, do que em criar barreiras competitivas, porque o ciclo de vida das inovações nos serviços financeiros é muito curto e a competitividade depende da existência de recursos, capacidades e competências difíceis de imitar.

A revisão da literatura permite-nos definir as duas primeiras hipóteses de investigação:

- H1 – o capital humano influencia positivamente o capital estrutural;
- H2 – o capital humano influencia positivamente o capital relacional.

• Capital estrutural

O capital estrutural é um activo estratégico valioso que compreende as infra-estruturas, os sistemas de informação, as rotinas e os procedimentos. É o esqueleto e a cola de uma organização porque ele fornece as ferramentas (filosofia de gestão, processos, cultura) que retêm, armazenam e mobilizam o conhecimento (gerado internamente e captado do exterior). É na organização que os saberes se cruzam e os indivíduos se realizam aplicando as suas competências e usando a sua experiência acumulada. Por isso, o capital estrutural influencia o desempenho organizacional. Por outro lado, a banca portuguesa tem respondido aos desafios da globalização financeira com um forte investimento nas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e na aposta em competências, com o objectivo fundamental de responder às necessidades actuais e futuras dos seus clientes.

Surgem, então, a terceira e quarta hipóteses de investigação:

- H3 - o capital estrutural influencia positivamente o capital relacional;
- H4 - o capital estrutural influencia positivamente o desempenho organizacional.

• Capital relacional

O capital relacional é o conhecimento embutido nas rela-

ções com os clientes, fornecedores, ou qualquer outro *stakeholder* que influencie a vida da organização. Bontis (1999) advoga que o capital relacional é uma função da longevidade das relações e defende que a sua conceptualização emerge dos trabalhos em torno do conceito de "orientação para o mercado" (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990).

A literatura define "orientação para o mercado" como um conceito lato que, na organização, abrange a criação, disseminação e resposta à inteligência de mercado. Por seu turno, a inteligência de mercado é entendida como um conceito que inclui o entendimento das necessidades actuais e futuras dos clientes, e a análise dos elementos exógenos que influenciam tais necessidades. Embora moderada por factores internos e externos, estudos empíricos evidenciam uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional (Dawes, 2000), a inovação (Gatignon e Xuereb, 1997), a aprendizagem organizacional (Slater e Narver, 1995) ou a gestão do conhecimento (Darroch e McNaughton, 2002).

A "orientação para o competidor" e a "orientação para os *stakeholders*" (Greenley e Foxall, 1997) são ambas dimensões da orientação para o mercado com influência positiva no desempenho organizacional. Day e Wensley (1988) defendem que é difícil uma orientação para os clientes, excluindo os competidores, uma vez que estes influenciam directa ou indirectamente as preferências dos clientes. Por seu turno, Dawes (2000) argumenta que, de todas as componentes da orientação para o mercado, a orientação para os competidores emerge como a variável com mais forte associação com o desempenho organizacional, podendo ser uma fonte de inovação e de ideias para novos produtos. Por outro lado, a literatura em marketing relacional sugere que as relações duradouras são fonte de vantagem competitiva. Ainda Gibbert *et al.* (2001) demonstram que o rejuvenescimento do capital intelectual é um fenómeno construído e alimentado no interior da organização, onde a utilização apropriada da competência dos clientes ajuda a empresa a prevenir-se da sua rápida obsolescência.

Surge, então, a quinta hipótese de investigação:

- H5 – o capital relacional influencia positivamente o desempenho organizacional.

• Cultura e confiança

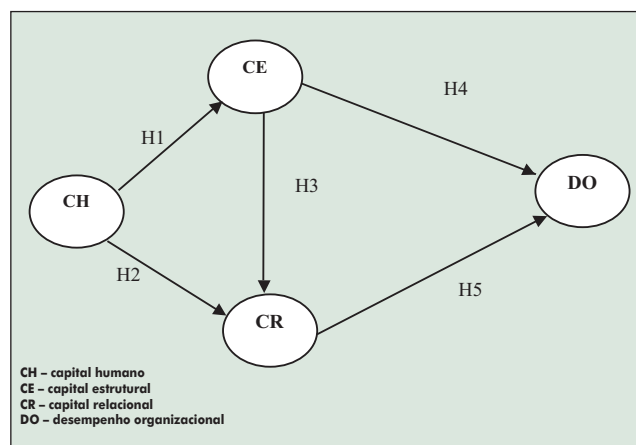
A cultura é a cola que agrega os elementos da organização. Ela é construída a partir do conhecimento, experiência, capacidades e competências dos seus membros ao longo do tempo, agregando visões, tradições e valores. Uma cultura que acolha os erros encoraja a cooperação e promove a inovação.

A confiança é um constructo fundamental na vida das organizações (Rousseau *et al.*, 1998). Entendida como um pré-requisito da partilha do conhecimento, a confiança revela-se um importante elemento em indústrias fortemente competitivas como a bancária. Por exemplo, o desenvolvimento do *online banking* encontra na confiança o seu principal fundamento.

• Modelo conceptual

Baseados na revisão da literatura, definimos o modelo conceptual que suporta a investigação.

Figura 2
Modelo de investigação



Metodologia de investigação

Trata-se de um estudo exploratório e, por isso, adoptamos a "perspectiva da variância" (Venkatraman, 1989), definida como aquela que domina a investigação que busca a qualidade das medidas operacionais. Um dos objectivos do nosso estudo é contribuir para a definição de um instrumento de medida do capital intelectual para o sector bancário. A validação do instrumento de medida é um pré-requisito para

a construção da teoria e evolução do conhecimento científico.

• Instrumento de medida

Usámos o questionário desenvolvido por Bontis (1997) e administrado no Canadá (1998) e Malásia (2000), com 8 novos itens que reflectem os conceitos de "orientação para o competidor" e "orientação para os *stakeholders*". Com um total de 71 questões, o questionário foi administrado com uma carta do Presidente do Instituto Superior de Gestão Bancária, explicando os objectivos (académicos) do estudo e assegurando a confidencialidade. Os itens do questionário foram redigidos e adaptados às dinâmicas do sector e ao Plano de Contas para o Sistema Bancário (PCSB). As alterações resultantes da redacção e adaptação dos itens ao contexto bancário português, foram objecto de apreciação por parte do autor do questionário original. Enfatizando a validade de conteúdo da nossa investigação, os novos itens foram submetidos à recomendação dos autores dos textos de onde foram inspirados. Na elaboração, *layout* e administração do questionário tentámos respeitar alguns princípios que, na perspectiva de vários autores (Chisnall, 1973; Dillman, 1978), em muito contribuem para aumentar a taxa de resposta e reduzir as fontes de erro comuns ao desenho dos questionários.

• Recolha de dados

O sector bancário é um dos mais competitivos da economia portuguesa. É também reconhecido nos relatórios internacionais como um dos mais competitivos e eficientes da Europa (Banco de Portugal, 2003). Alguns estudos (MERITUM, 2002) aconselham que o capital intelectual comece por ser estudado junto dos sectores mais competitivos da economia, uma vez que estes estarão potencialmente mais sensibilizados para as dinâmicas do seu conceito.

Assim, os dados foram recolhidos de uma amostra de 53 bancos, todos afiliados da Associação Portuguesa de Bancos (APB). Utilizamos a metodologia dos *key informants*, ou seja, aplicámos o questionário a uma amostra escolhida por conveniência. Para tal, baseámo-nos nos estudos de Hambrick (1981) acerca de *strategic awareness* e realizámos um pré-teste que nos ajudou neste desiderato.

Para testar a validade do instrumento de medida (consistência interna e fiabilidade), efectuámos um teste piloto. Este passo da nossa investigação permitiu não só refinar as medidas (Churchill, 1979) utilizadas no questionário, como também melhor avaliar o perfil dos participantes no estudo (posições na hierarquia, *status* ou funções).

Após o teste piloto retivemos 48 dos 71 itens do questionário que obedeciam aos critérios de fiabilidade e consistência interna, propostos na literatura. Para testar a dimensionalidade dos constructos, aplicámos a análise de componentes principais e utilizámos um *cut-off* para os *loadings* de 0,5. De acordo com Hair *et al.* (1992), valores de 0,5 são já considerados muito significativos. Aplicámos o teste final a uma amostra de 430 elementos obtendo 253 respostas válidas, após dois *follow-ups*.

• Análise de dados

Para estimar o nosso modelo, usamos o Modelo de Equações Estruturais, também designado por *Structural Equation Modelling* (SEM) com uma variante não-paramétrica, designada por *Partial Least Squares* (PLS) (Chin, 1998). O objectivo da PLS é maximizar a variância explicada nos constructos e indicadores. A utilização desta técnica estatística multivariada apresenta-se como uma poderosa ferramenta de análise por ser menos exigente em termos de escala de medição das variáveis, dimensão da amostra e distribuição dos resíduos (Barclay *et al.*, 1995) e também por permitir estudar modelos teóricos muito complexos (Chin, 1998). De facto, os principais benefícios da PLS são permitir ao investigador trabalhar com pequenas amostras e não fazer exigências quanto à distribuição multivariada. Pode ser usado com qualquer número de variáveis explicativas mesmo que este número seja superior ao número de observações. Todas estas vantagens justificam a sua crescente utilização na investigação, no âmbito de várias disciplinas.

Discussão de resultados

Examinámos o modelo de medição e o modelo estrutural. O modelo de medição identifica as variáveis observáveis usadas para medir as variáveis latentes do

modelo. A adequação do modelo de medição foi testada através da fiabilidade dos itens individuais dos constructos, da validade convergente e da validade discriminante. Na PLS, a fiabilidade de cada item individual é avaliada examinando os *loadings* (ou correlações simples) das medidas com o respectivo constructo. Uma regra de ouro aceite pelos investigadores é reter todos os itens com *loadings* iguais ou superiores a 0,7 (Chin, 1998). O Alpha de Cronbach é considerado a primeira medida que o investigador deve utilizar para aferir a qualidade do instrumento de medição (Churchill, 1979). Este coeficiente apresentou valores acima de 0,93 para qualquer constructo, excedendo o valor de 0,7 proposto por Nunnally (1978). Porém, alguns autores (Barclay *et al.*, 1995; Fornell e Larcker, 1981) consideram que o Alpha de Cronbach é uma medida restrita já que se baseia no pressuposto de que todos os itens são igualmente importantes. Um outro indicador de consistência interna é representado por uma medida composta (Fornell e Larcker, 1981), que leva em consideração o peso de cada item no respectivo constructo. Também o *composite reliability* apresentou índices superiores a 0,93. A validade convergente é dada pelo peso (*loadings*) de cada item no constructo. A validade discriminante refere-se ao grau em que os itens medem diferentes conceitos. Para tal, examinámos a raiz quadrada da variância extraída de cada constructo, a qual deve ser superior às correlações entre cada constructo e os restantes constructos. Observámos todos os requisitos relativos à validade convergente e validade discriminante, conforme consta do Quadro I.

Para testar o modelo estrutural, analisámos: a significância estatística dos pesos (*loadings*) e dos coeficientes de regressão estandardizados ou os betas estandardizados (*path coefficients*) utilizando uma análise *jackknife* e o R^2 de cada uma das variáveis dependentes. O uso do *jackknifing*, por oposição aos testes *t* tradicionais, permite testar a significância das estimativas dos parâmetros a partir de dados cujo pressuposto de distribuição normal multivariada pode não ser verificável (Barclay *et al.*, 1995).

A Figura 3 (ver p. 71) mostra os resultados do estudo com os *path coefficients*, os *t-values* e os *p-values*.



Quadro I
Resultados do modelo de medição

Itens	Nº de itens	Cronbach Alpha	Composite Reliability ⁽¹⁾ (Fornell e Larcker)	Validade discriminante ⁽²⁾ (Correlação dos constructos)				R ² (%)
				H	S	R	P	
Humano	14	0,9505	0,9319	0,783				
Estrutural	10	0,9406	0,9498	0,755	0,809			57,0
Relacional	14	0,9501	0,9563	0,697	0,700	0,782		55,6
Desempenho Organizacional	10	0,9416	0,9507	0,568	0,634	0,592	0,812	44,5
Indicadores e respectivos Loadings								
Humano	H1	H3	H5	H6	H7	H8	H9	H10
	0,7769	0,7848	0,7958	0,7893	0,7592	0,7768	0,7604	0,7538
Estrutural	H11	H12	H15	H17	H18	H20		
	0,8210	0,7702	0,8127	0,7552	0,7766	0,8287		
Relacional	S2	S3	S6	S7	S8	S9	S10	S11
	0,8389	0,8665	0,7954	0,7743	0,8483	0,8028	0,8469	0,7703
Desempenho Organizacional	S12							
	0,7901							
Relacional	R6	R8	R9	R10	R11	R14	R16	R17
	0,7608	0,7272	0,8003	0,7646	0,7489	0,7280	0,8464	0,8433
Desempenho Organizacional	R18	R19	R20	R21	R22	R23		
	0,8710	0,7984	0,7214	0,7445	0,7658	0,8010		
Desempenho Organizacional	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
	0,7897	0,8555	0,7593	0,7594	0,7986	0,8292	0,8165	0,8350
Desempenho Organizacional	P9							
	0,7795							
Desempenho Organizacional	P10							
	0,8854							

$$(1) CR_j = \frac{(\sum_{i=1}^m \lambda_{ji})^2}{(\sum_{i=1}^m \lambda_{ji})^2 + \sum_{i=1}^m \text{var}(\epsilon_i)}$$

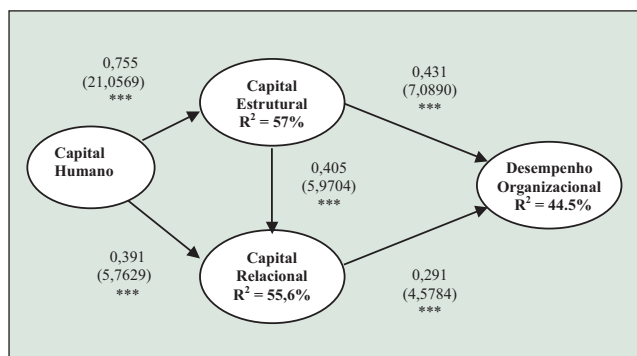
λ_{ji} - valor do loading para o indicador i correspondente ao constructo j ,

m - número de indicadores em cada constructo;

$\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_{ji}^2$ - representa o erro de medição.

(2) Os elementos da diagonal na correlação da matriz dos constructos são a raiz quadrada da variância média extraída.

Figura 3
Modelo de investigação e resultados



Nota: Os valores na linha superior são os path coefficients; os valores entre parêntesis são os t-values, *** significante para p-value < 0,001.

Conclusões

O objectivo do nosso estudo é determinar quais os itens que captam os constructos do capital humano, do capital estrutural, do capital relacional e avaliar do seu impacto no desempenho organizacional. Este propósito foi alcançado, examinando os loadings dos itens e a significância dos path coefficients. Um aspecto interessante a sublinhar é que, comparando os três estudos, desenvolvidos em três contextos internacionais distintos – Canadá, Malásia e Portugal – podemos confirmar que, dos 48 itens do questionário, 15 são simultaneamente válidos nos três continentes e 18 são válidos em pelo menos dois dos estudos. Além disso, os três estudos confirmam que as três componentes que formam o capital intelectual, afectam-se, entre si, positivamente e influenciam o desempenho organizacional de uma forma positiva e significativa. Todos os passos (path coefficients) são substantivos e significativos e o R^2 do desempenho organizacional é elevado.

Podemos concluir que o capital intelectual é um fenómeno de inter-relações devendo a organização alimentar e promover a constante interacção entre as suas três dimensões, para assim aumentar a sua base de conhecimentos. Isto quer dizer que, em termos da criação de valor, de nada vale às organizações recrutar excelentes empregados, investir em tecnologias de ponta e aumentar a sua base de clientes se não forem capazes de criar as condições que suportam a interacção e a combinação dos seus elementos.

Podemos concluir que o capital intelectual é um fenómeno de inter-relações devendo a organização alimentar e promover a constante interacção entre as suas três dimensões, para assim aumentar a sua base de conhecimentos. Isto quer dizer que, em termos da criação de valor, de nada vale às organizações recrutar excelentes empregados, investir em tecnologias de ponta e aumentar a sua base de clientes se não forem capazes de criar as condições que suportam a interacção e a combinação dos seus elementos.

O conhecimento da organização não depende apenas dos saberes nela existentes, mas também das práticas através das quais se efectua a sua construção colectiva. É no "como" a organização combina estas três componentes que reside a fonte de vantagem competitiva sustentável, ou seja, aquela que é difícil de replicar pelos seus concorrentes. As organizações têm de ser particularmente eficazes em matéria de aprendizagem elegendo como tarefa fundamental, em matéria de gestão de recursos humanos, a gestão do conhecimento.

O potencial de novas ideias que pode resultar do stock de conhecimento existente numa organização é ilimitado, sobretudo se esta for capaz de "acarinhar" oportunidades para os seus membros criarem, aprenderem e partilharem uns com os outros, encontrando nas pessoas o factor diferenciador e a sua fonte de riqueza. ■

Nota: O questionário será facultado pela autora quando solicitado.

Referências bibliográficas

- ARMSTRONG, J. S. (2003), «Discovery and communication of important marketing findings: Evidence and proposals». *Journal of Business Research*, 56(1), pp. 69-84.
- BAGOZZI, R. P. e PHILLIPS, L. W. (1982), «Representing and testing organizational theories: A holistic construal». *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 459-489.
- BANCO DE PORTUGAL (2003), «O sistema bancário português: Evolução e comparação internacional». *Boletim Económico Trimestral*, 9(1), pp. 47-60.
- BARCLAY, D.; HIGGINS, C. e THOMPSON, R. (1995), «The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and uses as an illustration». *Technology Studies*, 2, pp. 285-323.
- BARNEY, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- BECKER, G. S. (1962), «Investments in human capital: A theoretical analysis». *Journal of Political Economy*, 70, pp. 9-44.



- BHIDE, A. (1986), «Hustle strategy». *Harvard Business Review*, 64(5), pp. 59-65.
- BONTIS, N. (1997), **Intellectual capital questionnaire**. Institute for Intellectual Capital Research Inc., Hamilton, Canada.
- BONTIS, N. (1998), «Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models». *Management Decision*, 36(2), pp. 63-76.
- BONTIS, N. (1999), «Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field». *International Journal of Technology Management*, 18, 5/6/7/8, pp. 433-462.
- BONTIS, N. e FITZ-ENZ, J. (2002), «Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents». *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp. 223-247.
- BONTIS, N.; KEOW, W. C. e RICHARDSON, S. (2000), «Intellectual capital and business performance in Malaysian industries». *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), pp. 85-100.
- BOUNFOUR, A. e EDVINSSON, L. (2005), **Intellectual Capital for Communities**. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CHIN, W. W. (1998), «The partial least squares approach to structural equation modelling». In G. A. Marcoulides (ed.), **Modern methods for business research**, Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, NJ.
- CHISNALL, P. M. (1973), **Marketing research analysis and measurement**. 2nd ed., McGraw-Hill Company Ltd., London.
- CHOO, C. W. e BONTIS, N. (2002), **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. Oxford University Press, NY.
- CHURCHILL JR., G. A. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs». *Journal of Marketing Research*, 16, February, pp. 64-73.
- DARROCH, J. e MCNAUGHTON, R. (2002), «Developing a measure of knowledge management». In N. Bontis (ed.), **World Congress on Intellectual Capital Readings**, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, pp. 226-242.
- DAVIES, C. A. e MAGOWAN, J. (2002), «An examination of the transfer of intellectual capital across cultures». In N. Bontis (ed.), **World Congress on Intellectual Capital Readings**, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, pp. 356-373.
- DAWES, J. (2000), «Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data». *Australian Journal of Management*, 25(2), pp. 173-200.
- DAY, G. S. e WENSLEY, R. (1988), «Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority». *Journal of Marketing*, 52(2), pp. 1-20.
- DILLMAN, D. A. (1978), **Mail and telephone surveys: The total design method**. Wiley & Sons, NY.
- DRUCKER, P. (1993), **Post-capitalist society**. Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- EDVINSSON, L. e MALONE, M. (1997), **Intellectual capital: Realising your company's true value by finding its hidden brainpower**. Harper Collins, NY.
- EDVINSSON, L. e SULLIVAN, P. (1996), «Developing a model for managing intellectual capital». *European Management Journal*, 14(4), pp. 356-364.
- FORNELL, C. e LARCKER, D. F. (1981), «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- GATINGNON, H. e XUEREB, J.-M. (1997), «Strategic orientation of the firm and new product performance». *Journal of Marketing Research*, 34, February, pp. 77-90.
- GIBBERT, M.; LEIBOLD, M. e VOELPEL, S. (2001), «Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence». *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), pp. 109-126.
- GRANT, R. M. (1996), «Toward a knowledge-based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17, pp. 108-122.
- GREENLEY, G. E. e FOXALL, G. R. (1997), «Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance». *Journal of Management Studies*, 35(3), pp. 377-398.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. e BLACK, W. (1992), **Multivariate data analysis with readings**. 3rd ed., Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- HAMBRICK, D. C. (1981), «Strategic awareness within top management teams». *Strategic Management Journal*, 2(3), pp. 263-279.
- HUDSON, W. (1993), **Intellectual capital: How to build it, enhance it, use it**. John Wiley and Sons, NY.
- HUGHES, M. A.; PRICE, R. L. e MARRS, D. W. (1986), «Linking theory construction and theory testing: Models with multiple indicators of latent variables». *Academy of Management Review*, 11(1), pp. 128-144.
- KOHLI, A. K. e JAWORSKI, B. J. (1990), «Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications». *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 1-18.
- MARR, B. (2005), **Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement and Reporting**. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MERITUM (2002), **Guidelines for managing and reporting on intangibles**. Meritum Project, a TSER project.
- NARVER, J. C. e SLATER, S. F. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability». *Journal of Marketing*, 54(5), pp. 20-35.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995), **The knowledge creating company: How Japanese companies manage the dynamics of innovation**. Oxford University Press, Oxford.
- NUNNALLY, J. (1978), **Psychometric theory**. McGraw-Hill, New York.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (1996), **Measuring what people know: Human capital accounting for the knowledge economy**. OCDE, Paris.
- OSTERLOH, M. e FREY, B. S. (2000), «Motivation, knowledge transfer and organizational forms». *Organization Science*, 11(5), pp. 538-550.
- PENROSE, E. T. (1963), **The theory of the growth of the firm**. Basil Blackwell, Oxford.
- PETTY, R. e GUTHRIE, J. (2000), «Intellectual capital literature review: Measuring, reporting and management». *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), pp. 155-176.
- QUINN, J. B.; ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. (1996), «Managing professional intellect: Making the most of the best». *Harvard Business Review*, 74(2), pp. 71-80.
- ROOS, G. e ROOS, J. (1997), «Measuring your company's intellectual performance». *Long Range Planning*, 30(3), pp. 413-426.
- ROTHBERG, H. N. e ERICKSON, G. S. (2002), «Competitive capital: A fourth pillar of intellectual capital?». In N. Bontis (ed.), **World Congress on Intellectual Capital Readings**, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, pp. 13-56.
- ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S. e CAMERER, C.

(1998), «Introduction to special topic forum. Not so different after all: A cross-discipline view of trust». *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393-404.

RUMELT, R. P. (1984), «Towards a strategic theory of the firm». In R. B. Lamb (ed.), **Competitive Strategic Management**, Engelwood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.

SCHULTZ, T. W. (1961), «Investment in human capital». *American Economic Review*, 51(1), pp. 1-17.

SLATER, S. e NARVER, J. (1995), «Market orientation and the learning organisation». *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74.

SPENDER, J. C. (1996), «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45-62.

STEWART, T. (1997), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. Currency Doubleday, NY.

STOVEL, M. e BONTIS, N. (2002), «Voluntary turnover: Knowledge management friend or foe». *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp. 303-322.

STRAUB, D. W. (1989), «Validating instruments in MIS research». *MIS Quarterly*, 13(2), pp. 147-169.

SULLIVAN, P. J. (2000), **Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value**. John Wiley & Sons, NY.

ULRICH, D. (1998), «Intellectual capital = Competence x Commitment». *Sloan Management Review*, 39(20), pp. 15-26.

VENKATRAMAN, N. (1989), «Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement». *Management Science*, 35(8), pp. 942-962.

WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.

tema
central



ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: assinaturas@vasp.pt
ou www.rhonline.pt

Pessoal



online

Fora de

Série RH



SHOPPING



O sistema único de saúde brasileiro

Desafios da gestão em rede

por Sonia Fleury e Assis Ouverney

RESUMO: Este artigo objetiva analisar o Sistema Único de Saúde brasileiro (SUS) como arcabouço institucional de gestão de uma rede de política, apresentando seus principais mecanismos e instrumentos, bem como seus avanços e desafios. Concluímos que o principal desafio consiste no fortalecimento dos atores subnacionais e na horizontalização das relações de poder.

Palavras-chave: Sistema Único de Saúde, Gestão de Redes

TITLE: The Brazilian health system: Challenges of the network management

ABSTRACT: This article aims to analyze The Brazilian Health System (SUS) as an institutional framework for a network management in public policy, presenting its main mechanisms and instruments, as well as its present advances and impasses. We conclude that the main challenges are to strengthen the sub national actors and to reduce the vertical nature of power relations.

Key words: Brazilian Health System, Network Management

O processo de democratização da sociedade brasileira culminou com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que trouxe profundas mudanças na organização estatal, como a descentralização de recursos, principalmente para a administração municipal, que ganhou autonomia e atribuições para gerir e executar as políticas sociais desenhadas pelo governo central. Este rompimento com um modelo altamente centralizado que caracterizou o período autoritário também significou uma ruptura com o padrão de política social até então vigente, cuja incorporação das demandas sociais se fez sempre de forma estratificada e excludente.

Na política de saúde, esta transformação gerou o Sistema Único de Saúde (SUS), que orientou sua construção pelo princípio do direito universal à saúde dos cidadãos e o dever do Estado de provê-lo, e implicou uma nova organização dos serviços, sob um comando único em cada esfera administrativa. Conformaram-se sistemas municipais e estaduais

de saúde, contemplando novas formas de articulação entre as instâncias governamentais e novos instrumentos de participação social. Como consequência, ocorreu uma redefinição significativa na composição e na dinâmica das estruturas de organização e gestão das políticas públicas, na medida em que se redefiniu não só a relação entre as esferas de governo, mas também a relação do Estado com a Sociedade e o Mercado.

Mediante a descentralização dos núcleos de elaboração e implementação das políticas de saúde, o compartilhamento das instâncias de poder decisório com a Sociedade Civil e a necessidade de contratação pelo Estado de insumos e serviços de saúde junto ao mercado e sua articulação em busca de integralidade da assistência, gerou-se um novo arcabouço institucional caracterizado por uma dinâmica de gestão reticular. Este formato é composto por diversos núcleos decisórios independentes entre si, instâncias de pactuação e resolução de conflitos entre atores diversos,

Mediante a descentralização dos núcleos de elaboração e implementação das políticas de saúde, o compartilhamento das instâncias de poder decisório com a Sociedade Civil e a necessidade de contratação pelo Estado de insumos e serviços de saúde junto ao mercado e sua articulação em busca de integralidade da assistência, gerou-se um novo arcabouço institucional caracterizado por uma dinâmica de gestão reticular.

instrumentos de gestão compartilhada de recursos, mecanismos de formação de metas e objetivos coletivos, entre outros, capazes de promover interdependência e articulação de competências.

Este artigo objetiva analisar o SUS como arcabouço institucional de gestão de uma rede de política, apresentando seus principais mecanismos e instrumentos, bem como seus avanços e desafios atuais.

A gestão em rede: suas características e desafios

Uma rede consiste num fenômeno organizacional que, além dos aspectos fundamentais como composição por atores autônomos, interdependência e padrões estáveis de relacionamento, desenvolve uma institucionalidade voltada especificamente para o aprofundamento da interdependência existente (Borzal, 1998; O'Toole, 1997). Esta institucionalidade se compõe em torno do planejamento deliberado da divisão do trabalho e da articulação estratégica voltada para a manipulação do ambiente em que opera a rede, ou seja, a rede se desenvolve pelo trabalho coletivo especificamente planejado (Klijn, 2002).

Assim, somente quando há convergência interinstitucional para um objetivo comum são desenvolvidos os laços necessários para articular a interdependência entre os atores de forma coordenada e se pode afirmar que se desenvolve uma estrutura em rede.

À medida que se desenvolve a percepção de que o aprofundamento da interdependência consiste no fator decisivo para a obtenção dos objetivos desejados, inicia-se um processo de coordenação deliberado e planejado no sentido de dividir e organizar coletivamente o trabalho, originando uma estrutura de governança em rede (Klijn e Koppenjan, 2000).

Os processos de definição e gestão de políticas públicas em contextos institucionais definidos por uma governança em rede apresentam desafios extremamente diferentes daqueles presentes em ambientes de coordenação unitária, tanto no que se refere à tomada de decisões e à definição de metas e diretrizes, quanto à organização das estruturas de provisão de serviços e sua gestão contínua. Assim, tornam-se necessários, tanto o desenho de mecanismos institucionais e instrumentos de gerenciamento de processos de interdependência quanto o desenvolvimento de competências de gestão especificamente voltadas para a atuação em ambientes interorganizacionais onde o poder, mais que descentralizado, é diversificado (Agranoff e McGuire, 1999).

A constituição das redes de política pode envolver a presença de diversos atores públicos (locais, regionais e federais), privados, organizações não governamentais, cada um deles sujeito a ambientes institucionais diferentes, o que proporciona orientações diversas e objetivos distintos. A multiplicidade de atores presentes no contexto organizacional

Sonia Fleury

sfleury@fgv.br

Doutora em Ciência Política. Professora da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro, Brasil), onde coordena o Programa de Estudos da Esfera Pública (PEEP).

PhD in Political Science. Professor at the Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE) of Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro, Brazil), where she is the Coordinator of the Program of Study on the Public Domain (PEEP).

Assis Mafort Ouverney

assismafort@gmail.com

Mestre em Administração Pública e Pesquisador pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro, Brasil). Suas áreas de pesquisa incluem sistemas internacionais de saúde em perspectiva comparada e gestão de redes em Administração Pública.

Master in Public Administration and Researcher at the Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE) of Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro, Brazil). His research areas include comparative analysis of international health systems and network management in public administration.

Recebido em Março de 2006 e aceite em Março de 2006.

Received in March 2006 and accepted in March 2006.

Somente quando há convergência interinstitucional para um objetivo comum são desenvolvidos os laços necessários para articular a interdependência entre os atores de forma coordenada e se pode afirmar que se desenvolve uma estrutura em rede.

das redes ressalta a necessidade de se construir convergência a partir de pluralidade e autonomia.

A presença de diversos contextos institucionais gera objetivos particulares distintos e requer o desenvolvimento de estratégias que visem a construção de convergências em torno de objetivos comuns e a coordenação na construção das metas fixadas coletivamente (Fleury, 2002).

Cada ator específico tem seus objetivos particulares, mas seria limitado imaginar que sua participação em uma rede seria consequência de suas carências e do mero comportamento maximizador para atingir seu objetivo pessoal ou organizacional. A construção de uma rede envolve mais do que isto, ou seja, requer a construção de um objetivo maior que passa a ser um valor compartilhado, para além dos objetivos particulares que permanecem.

A habilidade para estabelecer este mega-objetivo, que implica uma linha básica de acordo, tem a ver com o grau de compatibilidade e congruência de valores entre os membros da rede (Mandell, 1999). Para chegar a este tipo de acordo é necessário desenvolver arenas de barganha, onde as percepções, valores e interesses possam ser confrontados e negociados.

A estruturação destes espaços e processos de negociação faz parte da dimensão da estrutura da rede, que diz respeito à institucionalização dos padrões de interação. O estabelecimento de regras formais e informais é um importante instrumento para a gestão das redes (Bruijn e Heuvelhof, 1997) porque especifica a posição dos atores na rede, a distribuição de poder, as barreiras para ingresso, etc.

O processo decisório em redes requer, além da percepção efetiva da interdependência pelos atores envolvidos, uma transformação relativa aos fundamentos culturais de relacionamento entre as partes envolvidas, o desenvolvimento de estratégias e mecanismos de construção de consenso e de compartilhamento de percepções e a instituição de instâncias organizacionais de suporte e intermediação entre os

atores envolvidos. Como parte essencial desse processo, apresentam-se estratégias de gestão por meio do monitoramento das relações e da construção de incentivos à formação de coalizões no interior dos *clusters* descentralizados de atores que possuem os recursos necessários à operacionalização das políticas em questão (Mandell, 1999).

O formato institucional dos SUS e sua dinâmica de gestão

A construção do SUS representa uma ruptura no formato de constituição do Estado, no modelo de proteção social e na forma de gestão das políticas sociais no país, tendo, portanto, redirecionado também o padrão de relacionamento do Estado com a sociedade civil e o mercado. Este processo gerou arranjos multi-organizacionais, característicos de governança em rede, onde a capacidade de desenvolver estratégias e instrumentos de promoção e sustentação de interdependências se tornou vital para o desempenho final do sistema de saúde. Isto é, envolve o planejamento e a articulação estratégica no emprego dos recursos, a negociação em torno de objetivos comuns, a pactuação de metas, a resolução mediada de conflitos, a integração por meio da articulação eficiente de bases de provisão de serviços, entre outros.

• Breve histórico

O sistema de proteção social brasileiro, a partir da construção do Estado moderno em 1930, combinou um modelo de seguro social na área previdenciária, no qual os benefícios dependem da existência de contribuições pretéritas, com um modelo assistencial para a população sem vínculos trabalhistas formais, no qual os benefícios não asseguram a existência de direitos sociais.

No período da democracia populista (1946-1964), a expansão do sistema de seguro social fez parte do jogo político de intercâmbio de benefícios por legitimação dos governantes, beneficiando de forma diferencial os grupos de trabalhadores com maior poder de barganha, fenômeno este que ficou conhecido como massificação de privilégios.

O regime burocrático-autoritário, no pós-1964, não rompeu com as características anteriormente apontadas, mantendo a convivência dos modelos de seguro e de assistência em sistemas centralizados, fragmentados, inefici-

entes, superpostos e submetidos a uma lógica clientelista. A inflexão que vão sofrer os sistemas e mecanismos de proteção social a partir da instauração do regime burocrático-autoritário obedeceu a quatro linhas mestras: a centralização e concentração do poder em mãos da tecnocracia, com a retirada dos trabalhadores do jogo político e da administração das políticas sociais; o aumento de cobertura incorporando grupos e benefícios anteriormente excluídos; a criação de fundos e contribuições sociais como mecanismo de autofinanciamento dos programas sociais; e a privatização dos serviços sociais (em especial a educação universitária e secundária e a atenção hospitalar).

Com a Constituição Federal de 1988 inaugura-se um novo período, no qual o modelo da seguridade social passa a estruturar a organização e formato da proteção social brasileira, em busca da universalização da cidadania.

Com a Constituição Federal de 1988 inaugura-se um novo período, no qual o modelo da seguridade social passa a estruturar a organização e formato da proteção social brasileira, em busca da universalização da cidadania. No modelo de seguridade social busca-se romper com as noções de cobertura restrita a setores inseridos no mercado formal e afrouxar os vínculos entre contribuições e benefícios. Os benefícios passam a serem concedidos a partir das necessidades, o que obriga a estender universalmente a cobertura e integrar as estruturas governamentais. A inclusão da previdência, da saúde e da assistência como partes da seguridade social introduziu na Constituição os direitos sociais com parte da condição de cidadania.

O novo padrão constitucional da política social caracteriza-se pela universalidade na cobertura, o reconhecimento dos direitos sociais, a afirmação do dever do Estado, a subordinação das práticas privadas à regulação em função da relevância pública das ações e serviços nestas áreas, uma perspectiva publicista de co-gestão Governo/Sociedade, em um arranjo organizacional descentralizado.

• Formação do SUS como um campo de gestão de redes

A Reforma Sanitária foi fruto de um amplo movimento

social que se iniciou ainda nos estertores do regime autoritário e que teve como objetivo central a democratização da saúde, entendida como a universalização do acesso ao cuidado de saúde, mediante a criação de um Sistema Público Nacional de Saúde. Estas propostas foram incluídas na Constituição Federal de 1988, onde a saúde se inscreveu como um direito de cidadania e um dever do Estado, requerendo que os serviços de saúde se organizassem em um sistema único, público, universal, descentralizado e participativo de atenção à saúde. O novo desenho do sistema representou uma mudança importante no poder político e na distribuição de responsabilidades entre as distintas esferas do Governo: nacional, estadual e municipal.

Este processo de redefinição institucional do sistema de saúde originou um novo e diferente quadro de desafios de gestão, uma vez que estabeleceu tanto estruturas decisórias quanto de organização e provisão de serviços compostas por atores provenientes de diferentes jurisdições (Estado, sociedade civil e mercado). Os principais desafios podem ser divididos de acordo com cada um dos três principais eixos de relações institucionais que compõem o SUS, os quais demandam diferentes esforços de gestão interorganizacional.

Em breves linhas, vamos tratar este desenho a partir das novas configurações das relações intergovernamentais, das relações do Estado com a sociedade e das relações do Estado com o mercado.

1. Relações Intergovernamentais – Consiste num conjunto de relações geradas pelo processo de descentralização dos núcleos decisórios a partir da instituição de autoridades sanitárias em cada esfera de Governo, dotadas de autonomia política para a gestão dos serviços prestados aos cidadãos, nos níveis de atenção correspondentes. Isto implica a existência da divisão de funções entre a União, os Estados e os Municípios, sendo estes últimos designados como a esfera principal na composição do novo sistema. Implica também a criação de mecanismos de articulação que garantam a coordenação das interdependências.

A autonomia das três esferas requer a presença de mecanismos e estratégias para o desenvolvimento de esforços conjuntos e complementares, tanto no sentido de obter

coerência na formulação de políticas quanto na provisão de uma atenção integral aos cidadãos usuários do sistema, cabendo à esfera central a responsabilidade pela coordenação geral das políticas nacionais de saúde. Esta o faz mediante o desenvolvimento das normas e parâmetros para a estruturação, a organização, o planejamento, o controle e a avaliação, na forma de diretrizes básicas de orientação do sistema, incentivos para a adoção de programas e políticas, bem como por meio do fornecimento de condições necessárias à promoção da descentralização do mesmo. Os grandes desafios do processo de gestão intergovernamental instituído pelo SUS relacionam-se tanto à determinação de dotar os municípios das competências suficientes para assumir suas responsabilidades, quanto à necessidade de desenvolver estratégias eficientes de integração entre os municípios, e destes com as demais esferas.

A produção de resultados coletivos a partir de esferas autônomas, em ambientes de interesses nem sempre convergentes, em se tratando de um país federal de ampla diversidade socioeconômica, política e cultural, exige a presença de mecanismos capazes de promover processos de negociação voluntária e pactuação. As principais ferramentas institucionais desenhadas para este propósito consistem nas conferências de saúde em cada esfera de governo, realizadas periodicamente, e nas comissões intergestoras e consórcios intermunicipais. As primeiras são mecanismos de formação de políticas públicas compostas a partir da esfera municipal, cujas diretrizes e metas são tomados como fundamento para a elaboração das agendas referentes à esfera estadual e finalmente à nacional. Com participação paritária do Governo e da sociedade civil, as conferências representam um momento de diálogo e formação de consenso acerca de normas e valores que orientarão as estratégias políticas.

As comissões intergestoras representam espaços permanentes de composição decisória onde se apresentam as autoridades gestoras na busca de resolução conjunta de problemas, como a alocação de recursos financeiros. As comissões intergestoras bipartites relacionam a autoridade estadual com as municipalidades, enquanto a comissão tripartite envolve ainda a presença da União no processo de pactuação e formação de consenso. No que se refere às

A produção de resultados coletivos a partir de esferas autônomas, em ambientes de interesses nem sempre convergentes, em se tratando de um país federal de ampla diversidade socioeconômica, política cultural, exige a presença de mecanismos capazes de promover processos de negociação voluntária e pactuação.

relações horizontais entre as esferas subnacionais, o intercâmbio e a alocação de recursos assistenciais e financeiros pode ser viabilizado por meio da Programação Integrada e Pactuada (PPI), que consiste num instrumento de negociação de recursos, onde os gestores com excesso de oferta de serviço podem oferecê-la para outros gestores em troca do financiamento correspondente. O nível gerencial imediatamente acima (Estados ou União) consolida as programações e redistribui recursos financeiros de acordo com os pactos efetuados.

No que se refere às relações horizontais especificamente entre os gestores municipais, está prevista também na institucionalidade do SUS a possibilidade de instauração de consórcios entre municípios para a gestão de problemas locais comuns e a construção de estratégias de regionalização. No entanto, esse é um recurso institucional ainda de pouca utilização no sistema, talvez em virtude da quase ausência de incentivos ao seu desenvolvimento.

O processo de descentralização foi realizado de maneira progressiva e regulado pelas instâncias centrais passando as instalações e os recursos humanos dos níveis mais altos às municipalidades. A administração do sistema local de saúde, incluindo os recursos financeiros transferidos às municipalidades, está condicionada pelo cumprimento das normas e requisitos estabelecidos pelas instâncias centrais.

As evidências demonstram que o processo de construção de competências gerenciais nas esferas subnacionais da federação encontra-se em estágio bastante avançado, estando a quase totalidade dos estados e municípios habilitados a assumir pelo menos as funções mínimas a eles disponibilizadas, embora permaneça a questão das assimetrias e desigualdades, tanto entre os municípios quanto entre os estados.

Da mesma forma, a construção de relações horizontais

entre as autoridades sanitárias nas duas esferas permanece sendo uma questão em aberto, assim como se encontra pouco definido o papel do Governo estadual no conjunto das relações verticais entre as três esferas.

Desta forma, o SUS configura um formato institucional onde nenhum dos atores do Estado detém os recursos suficientes, nem para prover atenção integral, nem para impor os rumos da política de saúde, sendo indispensável o constante exercício e aperfeiçoamento dos instrumentos e mecanismos de desenvolvimento das relações intergovernamentais no sentido de ampliar o potencial de consenso, de compartilhamento de percepções e de aprofundamento da interdependência, sem os quais torna-se deficitária ou mesmo insustentável a produção de resultados eficazes em contextos de governança em rede.

O SUS configura um formato institucional onde nenhum dos atores do Estado detém os recursos suficientes, nem para prover atenção integral, nem para impor os rumos da política de saúde, sendo indispensável o constante exercício e aperfeiçoamento dos instrumentos e mecanismos de desenvolvimento das relações intergovernamentais.

As pesquisas recentes sugerem que não há o desenvolvimento de esforços significativos no que se refere à redução das assimetrias de capacidade de gestão, o que torna difícil ampliar o potencial dos municípios em assumir com sucesso responsabilidades novas e mais complexas, assim como também diminui suas possibilidades de formar relações eficazes, verticais e horizontais, de intercâmbio de recursos e competências.

Quanto ao papel desempenhado pelo gestor estadual e as questões referentes ao desenvolvimento das relações de caráter horizontal, em 2001 foi instituída uma estratégia de regionalização da gestão e da assistência à saúde, definindo o gestor estadual como principal responsável por conduzir a articulação de municípios adjacentes na composição de *clusters* de provisão de serviços. O objetivo é fortalecer a interdependência municipal, ampliar a capacidade regional de prover atenção integral com maior equidade, além de racionalizar o uso de recursos por ganho de escala mediante

a alocação eficiente de investimentos (Mafort-Ouverney, 2005).

Entretanto, tal estratégia, após mais de três anos de implementação, ainda não apresentou resultados efetivos e encontra dificuldades no sentido de se tornar um marco regulatório institucionalizado e legitimado pelos atores que integram o SUS. Sendo assim, a indefinição no que se refere ao papel do gestor estadual e a incapacidade de construção de estratégias de horizontalização favorecem a manutenção do papel indutor e centralizador do governo federal.

2. Relações Estado/Sociedade – Constitui-se em um conjunto de estruturas composto pelas relações de intermediação de interesses entre os atores sociais e a burocracia estatal no âmbito do processo de controle social desenvolvido a partir da institucionalização das instâncias de democratização do SUS. O processo de abertura das instâncias decisórias do Estado brasileiro durante a década de 1980 permitiu a inserção de demandas diferenciadas por meio da maior participação política de grupos antes excluídos. Esta opção estava fundada em uma concepção de que o Estado deveria conter mecanismos institucionais de controle e de incorporação de interesses plurais que pudessem confrontar sua tomada por grupos particulares.

A existência de canais de inserção de demandas e interesses diversos transformou por completo todo o processo decisório, e, por conseguinte, a gestão das etapas de composição das políticas de atenção à saúde. Uma vez que o poder da burocracia gestora passou a ser compartilhado com a Sociedade Civil, sua autonomia na condução do sistema de saúde está restrita à ação da democracia deliberativa, o que corrobora a necessidade dos gestores de se orientarem na busca do interesse público.

O principal aspecto gerencial relativo ao compartilhamento do poder decisório reside no entendimento, por parte dos gestores, de que a definição tanto dos macro-objetivos, das principais diretrizes e metas da agenda das políticas públicas de saúde em cada uma das três esferas, quanto os aspectos processuais relativos à sua implantação, estão sujeitos à ação política dos diversos grupos de interesse presentes nas arenas decisórias do SUS, que são os Conselhos de Saúde.

Em cada nível do SUS existe um Conselho de Saúde, cons-

tituído 50% de representantes do Governo e 50% de representantes da Sociedade Civil (usuários, provedores, profissionais, etc.). Este mecanismo permite a participação e o controle social nos processos de elaboração de políticas, de ordenamento de prioridades e execução de políticas.

Assim, a atitude e as competências de gestão necessárias para a produção de resultados coletivos no campo sanitário, a partir de interesses possivelmente divergentes, envolvem a construção de processos de articulação política e de mediação de conflitos, o que exige que os gestores atuem permanentemente na construção de agendas de compartilhamento de percepções e ajustes de interesses. Este processo envolve ainda o desenvolvimento de relações de complementaridade entre burocracia e a Sociedade Civil organizada, visando construir suporte político para a elaboração e a implementação de políticas e programas. Da mesma forma, tais relações permitem e impulsionam a ação organizada no sentido de ampliar a capacidade de monitoramento e fiscalização de metas e resultados, o que contribui significativamente, tanto no sentido de intensificar o processo de *accountability*, quanto aumentar a eficiência da ação estatal.

Entretanto, embora seja evidente a institucionalização do processo de participação da sociedade organizada via conferências e conselhos de saúde na definição de prioridades, estratégias e metas da política de saúde nas três esferas da federação, permanece ainda por se consolidar a capacidade efetiva de exercício de controle social pelos conselhos. Neste sentido, diversos fatores influem neste processo como a disponibilidade de recursos para a operação dos conselhos, a cultura política de cada município, o nível de instrução da população, as relações do executivo com o legislativo, a ação de lideranças, a origem social dos membros dos próprios conselhos, entre outros. Diversas pesquisas apontam o predomínio do caráter apenas consultivo dos conselhos em detrimento de seu papel decisório, enfatizando que em algumas situações estes operam somente na legitimação de decisões previamente definidas pelo executivo.

Entretanto, cabe reiterar que tais instâncias possuem um amplo potencial de atuar não só na ampliação da eficiência da ação das políticas públicas, mas também na promoção do caráter democrático da gestão do Estado. De qualquer forma, mesmo que o caráter recente da real implementação

Diversas pesquisas apontam o predomínio do caráter apenas consultivo dos Conselhos de Saúde em detrimento de seu papel decisório, enfatizando que em algumas situações estes operam somente na legitimação de decisões previamente definidas pelo executivo.

dessas estruturas ainda não permita avaliações concretas mais positivas, deve-se considerar que existem grandes diferenças entre os conselhos, determinadas pelas prévias diferenças sociais e políticas existentes. Um maior estudo e acompanhamento deste instrumento possibilitariam mesmo o desenho de incentivos necessários à consolidação dessas instâncias, em resposta a verificação de reais deficiências existentes em cada região da federação.

3. Relações Estado/mercado - Apesar da proposta de reforma sanitária inscrita no texto constitucional e que compõe as diretrizes de estruturação do SUS ter originado um sistema público, boa parte das bases econômicas de produção da oferta de insumos e serviços encontra-se alocada em unidades de mercado. Este fato é consequência da política de organização do modelo médico-sanitário anteriormente existente, que privilegiou a compra de serviços aos produtores privados e foi estruturado visando à reprodução ampliada de setores industriais de elevada composição tecnológica, como a indústria farmacêutica e de equipamentos médicos.

Durante as duas primeiras décadas, a Reforma Sanitária não foi capaz de transformar a realidade prévia em termos da estrutura de insumos e oferta nem das características de organização dos serviços. Uma vez que a produção de medicamentos, equipamentos hospitalares e outros insumos é fundamentalmente realizada por empresas multinacionais, o Governo tem sido incapaz de controlar tanto as condições de oferta quanto os preços destes produtos. Como os leitos hospitalares para o SUS são predominantemente ofertados pelo setor privado contratado (aproximadamente 63%), a distribuição de hospitais e recursos humanos é altamente concentrada nas regiões urbanas mais ricas do país.

Assim, a estruturação e a dinâmica de provisão de serviços de saúde no âmbito do SUS, necessariamente estão rela-

Como os leitos hospitalares para o SUS são predominantemente ofertados pelo setor privado contratado (aproximadamente 63%), a distribuição de hospitais e recursos humanos é altamente concentrada nas regiões urbanas mais ricas do país.

cionadas à contratação de um conjunto de provedores inseridos num ambiente cujos princípios de condução são os do mercado, e não aqueles estabelecidos na Constituição de 1988, nos quais a saúde é considerada um bem público, independentemente do seu provedor ser público ou privado.

Sob a ótica da produção de serviços aos cidadãos pelo SUS, a necessidade de buscar no mercado unidades de provedores de serviços especializados e mesmo fatores de produção para tal, implica em desafios de gestão relacionados à equidade e à integralidade da assistência, principalmente em políticas setoriais envolvendo níveis mais elevados de complexidade tecnológica. Os desafios intrínsecos à equidade referem-se às disparidades regionais ocasionadas pela concentração de recursos e de infra-estrutura produtiva nas áreas de maior grau de urbanização.

Quanto à integralidade da assistência, os desafios referem-se tanto à integração dos diversos serviços contratados pelo Estado no âmbito do SUS, quanto à hierarquização destes por níveis de complexidade, uma vez que a qualidade da provisão não depende única e exclusivamente do desempenho isolado de cada unidade. A existência de diversos provedores contratados relacionados a uma política setorial específica, cada qual especializado em um aspecto da assistência, implica na insuficiência de garantia quanto à relação causal entre o desempenho individual dos provedores contratados e o resultado geral em termos de bem-estar dos cidadãos.

A baixa capacidade do aparelho estatal para desenvolver parâmetros e instrumentos regulatórios efetivos impede o cumprimento da função reitora do Estado na condução do SUS, que muitas vezes se submete aos interesses privados, mais poderosos e altamente organizados.

A efetividade dos serviços está relacionada à capacidade do Estado de organizar e estruturar de forma adequada uma rede integrada a partir dos fundamentos constitucionais do SUS. A integração e hierarquização dos serviços contratados

tornam-se imprescindíveis para a efetividade das políticas de saúde, uma vez que somente uma adequada coordenação interorganizacional entre os provedores, por meio de mecanismos de referenciamento e contra-referenciamento, gestão conjunta de casos e o desenvolvimento de programas multidisciplinares, é capaz de garantir a provisão de qualidade.

As ações desenvolvidas e os instrumentos gerados para a implementação dos processos de regionalização e hierarquização da rede de serviços no âmbito do SUS constituem as estratégias voltadas para a garantia da integralidade da assistência, diante da fragmentação gerada não só pela necessidade de contratação de provedores privados, mas também pela busca do estabelecimento de uma coordenação adequada destes com os serviços alocados no interior do aparelho público para poder hierarquizá-los através dos níveis de atenção e complexidade.

Cada base municipal é tomada como um módulo assistencial composto por um «cluster» de serviços de determinada complexidade, onde os municípios que possuem núcleos capazes de realizar procedimentos de maior complexidade configuram referências para os demais módulos assistenciais. Os módulos assim referenciados se agrupam em microregiões, que, por sua vez, formam as regiões a partir das quais se divide a assistência à saúde de cada Estado da Federação.

O aprofundamento do processo de regionalização e hierarquização da atenção à saúde, iniciado durante a década de 1990, recebeu importante impulso por meio da edição da Norma Operacional de Assistência à Saúde (NOAS/01) que consolidou de forma detalhada o relacionamento entre as bases especializadas de serviços dos municípios. Cada base municipal é tomada como um módulo assistencial composto por um *cluster* de serviços de determinada complexidade, onde os municípios que possuem núcleos capazes de realizar procedimentos de maior complexidade configuram referências para os demais módulos assistenciais. Os módulos assim referenciados se agrupam em microregiões,

Tabela
Avanços e desafios na construção do SUS como uma rede de gestão de políticas

Aspectos característicos de gestão em rede	Eixos de Relações Institucionais		
	Relações Intergovernamentais	Relações Estado/Sociedade	Relações Estado/Mercado
Integração de atores autônomos	<p>Avanço: Municípios e estados com capacidade decisória e integração das bases de gestão e de informações</p> <p>Desafio: Construir relações intergovernamentais horizontalizadas</p>	<p>Avanço: Construção de relações de complementaridade entre burocracia e sociedade na elaboração e implementação de programas</p> <p>Desafio: Ampliar o papel das comunidades locais na formulação e implementação de estratégias de atenção à saúde</p>	<p>Avanço: Pequena redução do papel hegemônico do setor hospitalar</p> <p>Desafio: Ampliar a independência do SUS em relação ao mercado</p>
Interdependência consistente de recursos	<p>Avanço: Fundos em cada esfera de governo com vinculação de recursos financeiros próprios e também transferidos pela União</p> <p>Desafio: Ampliar a participação de cada esfera e reduzir as desigualdades na alocação</p>	<p>Avanço: Inserção de bases filantrópicas de prestadores diversificando e reduzindo a preponderância do mercado</p> <p>Desafio: Definir melhor e regular o papel do terceiro setor na construção do SUS</p>	<p>Desafio: Reduzir a dependência do SUS das bases de provisão do mercado; ampliar a capacidade de regulação e controle sobre os contratos</p>
Institucionalidade voltada para o planejamento da divisão do trabalho coletivo	<p>Avanço: Estabelecimento do município como gestor do nível primário e demais esferas responsáveis pelos serviços de maior complexidade</p> <p>Desafio: Universalizar o acesso além do nível primário; consolidar a hierarquização entre os níveis</p>	<p>Avanços: Planejamento de políticas mediado pela presença de atores sociais</p> <p>Desafio: Dotar tais atores de maiores competências para ampliar a qualidade de suas intervenções</p>	<p>Desafio: Transformar a participação do setor privado tornando-a de caráter complementar; integrar as bases privadas na estratégia de hierarquização</p>
Articulação estratégica de competências	<p>Avanço: O estabelecimento de divisão de funções entre União, estados e municípios</p> <p>Desafio: Especificar e consolidar o papel do gestor estadual</p>	<p>Desafio: Ampliar o papel do cidadão usuário no desenvolvimento do SUS</p>	<p>Avanço: Inserção de provedores de acordo com as estratégias de regionalização da atenção</p> <p>Desafio: Consolidar as estratégias de racionalidade econômica na atuação de provedores privados</p>
Construção de convergências em torno de objetivos comuns (valor compartilhado)	<p>Avanço: Participação dos gestores sub-nacionais na formação das metas nacionais via conferências</p> <p>Desafio: Reduzir o caráter conflituoso das relações federativas</p>	<p>Avanço: Conselhos e conferências permitem a inserção de interesses plurais na definição de diretrizes de política</p> <p>Desafio: Ampliar a capacidade de inserção de setores sociais excluídos na definição de diretrizes</p>	<p>Desafio: Consolidar o conceito de saúde como bem coletivo em detrimento da individualização do risco promovida pelo mercado</p>
Presença de arenas de barganha (espaços de negociação e mediação de conflitos)	<p>Avanço: Consolidação das comissões intergestores como espaços permanentes de pactação entre as esferas de governo</p> <p>Desafio: Desenvolver mecanismos regionais de negociação</p>	<p>Avanço: Conselhos buscam exercer funções de controle</p> <p>Desafio: Consolidar o papel destes conselhos na ampliação do controle social (avaliação e <i>accountability</i>)</p>	<p>Desafio: Desenvolver mecanismos e instrumentos permanentes para a regulação de parâmetros de contratação</p>
Construção coletiva de regras gerais	<p>Avanço: Consolidação do papel das instâncias centrais do SUS como reguladores do processo de descentralização (Comissão Tripartite)</p> <p>Desafio: Reduzir o papel indutor do Ministério da Saúde</p>	<p>Avanço: Consolidação do papel do Conselho Nacional de Saúde como instância de controle na construção dos parâmetros da descentralização</p> <p>Desafio: Maior articulação deste com os demais conselhos estaduais e municipais</p>	<p>Desafio: Reduzir a influência de setores econômicos sobre o processo de definição de regulamentações de insumos e serviços</p>

Fonte: Elaboração dos autores

que, por sua vez, formam as regiões a partir das quais se divide a assistência à saúde de cada Estado da Federação.

Da mesma relevância que a capacidade de articulação das bases privadas de provisão de serviços, a questão referente à gestão dos processos de contratação e o monitoramento dos resultados permanece sendo um aspecto indefinido na organização do SUS, o que afeta de maneira extremamente negativa a articulação estratégica no emprego dos recursos, reduzindo significativamente a racionalidade sistêmica (econômica) e a eficiência do SUS.

Considerações finais

A Tabela que se publica sintetiza os principais avanços e desafios à consolidação do SUS como campo de gestão de políticas em rede.

Embora se apresentem tensões presentes nos três eixos de relações institucionais definidos para a análise do SUS, percebe-se claramente que os principais desafios estão relacionados ao eixo das relações intergovernamentais.

A análise do SUS a partir dos critérios fixados como característicos de uma gestão em rede aponta para uma forte necessidade de horizontalização das relações intergovernamentais, com o fortalecimento das instâncias subnacionais. Isto implica não só ampliar a autonomia dos municípios e solidificar o papel do Estado como coordenador regional, mas também consolidar a capacidade dos conselhos no exercício do caráter deliberativo de suas atribuições. Desta forma seria possível assegurar a governança desejável em cada um dos níveis do sistema, bem como sua articulação com os demais níveis.

Somente assim é possível reduzir o papel indutor das instâncias centrais do SUS, além de, ao ampliar a autonomia e a força dos sistemas locais e regionais, possibilitar o fortalecimento da regulação e do controle sobre os provedores privados.

Os desafios apontam cada vez mais para a necessidade de fortalecimento dos atores e para a horizontalização das relações de poder. Isso demonstra que, para além dos aspectos estruturais, não se pode negligenciar a dinâmica do exercício do poder.

A análise da gestão do SUS nos leva a questionar a ênfase dada na literatura contemporânea aos processos de institucionalização de interdependências.

Ainda que o SUS tenha construído diversas instâncias de construção de regras coletivas, os desafios apontam cada vez mais para a necessidade de fortalecimento dos atores e para a horizontalização das relações de poder. Isso demonstra que, para além dos aspectos estruturais, não se pode negligenciar a dinâmica do exercício do poder. ■

Referências bibliográficas

- AGRANOF, R. e MCGUIRE, M. (1999), «Managing in network settings». *Policy Studies Review*, vol. 16(1), pp. 18-42.
- BÖRZEL, T. A. (1998), «Organizing Babylon: On the different conceptions of policy networks». *Public Administration*, vol. 76(2), pp. 253-273.
- BRUIJN, J. A. e HEUVELHOF, E. F. (1997), «Instruments for network Management». In W. J. M. Kickert, E. H. Klijn e J. Koppenjan (eds), **Managing Complex Network: Strategies for the Public Sector**. Sage Publications, London.
- FLEURY, S. (2002), «El desafío de la gestión de las red de políticas». *Revista Instituciones y Desarrollo*, vol. 12-13, pp. 221-247.
- KLIJN, E. H. (2002), «Governing networks in the hollow state: Contracting out, process management or a combination of the two?». *Public Management Review*, vol. 4(2), pp. 149-166.
- KLIJN, E. H. e KOPPENJAN, J. F. M. (2000), «Public Management and policy networks: Foundations of a network approach to governance». *Public Management (UK)*, vol. 2(2), pp. 135-158.
- MAFORT-OUVERNEY, A. (2005), «Uma análise da estratégia de regionalização da saúde no Brasil à luz da literatura internacional de Administração Pública sobre redes». Dissertação de Mestrado não publicada, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- MANDELL, M. (1999), «Community collaborations: Working through network structures». *Policy Studies Review*, vol. 16(1), pp. 42-65.
- O'TOOLE, L. J. (1997), «Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration». *Public Administration Review*, vol. 57(1), pp. 45-53.

O estilo brasileiro de negociar

por Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal e Filipe Almeida

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

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

TITLE: The Brazilian style of negotiation

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

Key words: Negotiation, International Business, Culture, Brazil

TITULO: El estilo de negociación brasileño

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

negociação que tendem a ser adotados mais comumente por negociadores brasileiros. Os participantes foram 683 negociadores experimentados desde 22 estados brasileiros. O estilo de negociação brasileiro é descrito baseado em sete dimensões culturalmente sensíveis que estão presentes nas negociações: natureza da atividade de negócio, o papel do indivíduo, incerteza e tempo, comunicação, confiança, protocolo e resultados.

Palavras chave: Negociação, Negócio Internacional, Cultura, Brasil

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

diferentes culturas influenciam as atitudes e os comportamentos dos negociadores (Elahee *et al.*, 2002).

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

Filipe Sobral

fsobral@fe.uc.pt

Filipe Sobral é Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). É doutorando em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Os seus interesses de pesquisa são negociação e resolução de conflitos, ética nos negócios e gestão intercultural.

Filipe Sobral is a professor at the Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal. He is also a doctoral student in business administration at the Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation (EBAPE-FGV). His current research interests are negotiation and conflict resolution, business ethics, and cross-cultural management.

Filipe Sobral es Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra (FEUC). Es también estudiante de Doctorado en Gestión en la Escuela Brasileña de Gestión Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Sus intereses actuales son negociación y solución de conflictos, ética en los negocios y gestión intercultural.

Eugênio Carvalhal

carvalhal@vision.com.br

Eugênio Carvalhal é mestre em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). É coordenador do curso de Formação de Negociadores da FGV e foi instrutor em mais de 500 cursos de Negociação em todos os Estados do Brasil. Autor do livro *Negociação – Fortalecendo o processo*.

*Eugênio Carvalhal holds a Master degree in Business Administration at the Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE-FGV). He is the coordinator of the negotiation training program at Getulio Vargas Foundation and he has been instructor of more than 500 courses in negotiation all over Brazil. He is the author of the book *Negociação – Fortalecendo o processo*.*

Eugênio Carvalhal tiene un Master en Gestión Empresarial por la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Es coordinador del curso de Formación de Negociadores de la FGV y fue instructor en más de 500 cursos de Negociación en todos los Estados de Brasil. Autor del libro *"Negociación – fortaleciendo el proceso"*.

Filipe Almeida

falmeida@fe.uc.pt

Filipe Almeida é professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). É doutorando em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Os seus interesses de pesquisa são responsabilidade social corporativa, gestão intercultural e comportamento organizacional.

Filipe Almeida is a professor at the Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal. He is also a doctoral student in business administration at the Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation (EBAPE-FGV). His current research interests are corporate social responsibility, cross-cultural management, and organizational behavior.

Filipe Almeida es profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra (FEUC). Doctor en Administración de la Escuela Brasileira de Administración Pública de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Sus intereses de investigación son la responsabilidad social corporativa, gestión intercultural y comportamiento organizacional.

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

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

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

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

Revisão de literatura

• Conceituando a cultura

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

grupos sociais. A cultura reflete, em cada indivíduo, a forma como ele aprendeu a viver em sociedade (Holt, 1998).

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

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

• Cultura Brasileira

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

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

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

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

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

A cordialidade do brasileiro (Holanda, 2001) pode disfarçar a distância exemplificada pelo fenómeno «casa-rua» (DaMatta, 1987), que se refere às relações privilegiadas construídas pela hospitalidade em torno de núcleos de poder

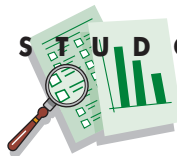
na «casa» distanciados, por sua vez, da realidade da «rua», onde os indivíduos que não fazem parte dos mesmos círculos sociais, se defrontam com as leis de natureza impessoal. Outros estudos destacam a prevalência do «jeitinho», ou seja, a forma que os brasileiros encontram de burlar a lei, as regras e os procedimentos burocráticos (aversão ao risco) ou de superar a distância hierárquica manifestada pela recorrente indagação «você sabe com quem está falando?» (DaMatta, 1987), via a personalização das relações sociais (Barbosa, 1992).

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

• **Cultura e negociação**

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

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



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

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

• **Modelo de influência cultural na negociação**

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

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

- **Natureza da atividade negocial:** reúne quatro planos relacionados com a percepção do modelo de negociação, tais como a concepção básica do processo (competitiva ou colaborativa), da atitude negocial (favorecer a relação ou troca de concessões), do objetivo da negociação (foco na construção de um relacionamento estável ou na busca de um acordo em assuntos substantivos), e da atitude face ao

planejamento (ênfase no planejamento estruturado ou na improvisação e espontaneidade);

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

Metodologia

• **Participantes**

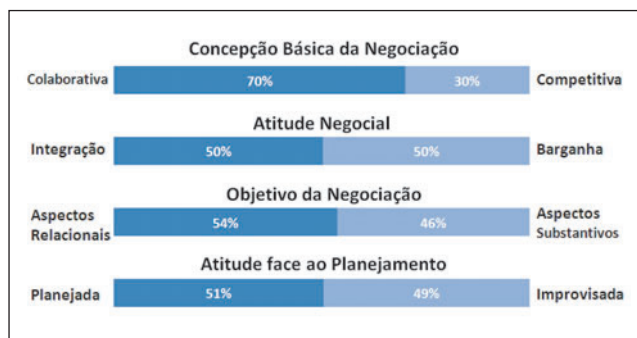
A pesquisa de campo contou com a participação de 683

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

• Instrumento

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

Figura 1
A natureza da actividade negocial



Resultados

• Natureza da atividade negocial

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

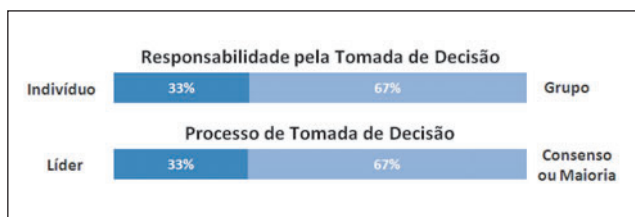
Esta aparente ambigüidade pode ser explicada à luz do equilíbrio entre os valores masculinos e femininos da cultura brasileira (Hofstede, 1991). Por um lado, valorizam-se as relações interpessoais e a pertença a grupos e redes, mas, por outro, também se valoriza a assertividade, a competição, o sucesso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

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

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

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

Figura 2
Papel do indivíduo e do grupo



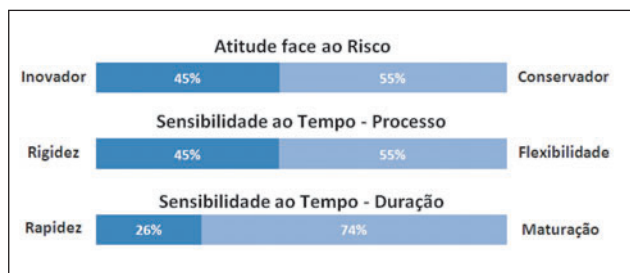
• **Papel do indivíduo**

Numa cultura onde predominam os valores coletivistas, como a sociedade brasileira, os resultados sobre o papel do indivíduo no processo de negociação parecem não surpreender. De fato, os executivos responderam que um negociador deve estar subordinado aos interesses do grupo com quem partilha as responsabilidades (67%) e que as decisões devem ser tomadas por consenso ou maioria (67%). Ou seja, os negociadores brasileiros sentem que o grupo e as relações entre os seus membros são mais importantes que as aspirações individuais. A aversão ao risco – outra característica da cultura brasileira –, também pode influenciar este resultado da pesquisa, considerando que decisões e responsabilidades compartilhadas tendem a diminuir riscos, pela

multiplicidade de perspectivas e de informações que oferecem no processo de negociação. Ainda assim, negociadores de culturas asiáticas demonstram um maior comprometimento com o grupo, privilegiando negociações em equipe e o consenso como meio para tomar decisões (Hendon *et al.*, 1996). No caso brasileiro, isso não é tão evidente devido à elevada distância hierárquica, que, em muitos casos, concentra a tomada de decisão do líder.

• **Incerteza e tempo**

Figura 3
Incerteza e tempo



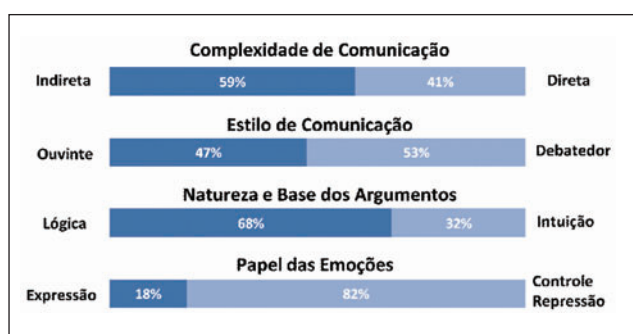
As predisposições dos negociadores quanto à incerteza e à sua sensibilidade ao tempo são duas características do estilo negocial com impacto na negociação. No que diz respeito à propensão para correr riscos por parte do negociador, 55% dos respondentes declara ser conservador na sua abordagem à negociação,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

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

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

• Comunicação

Figura 4
Complexidade de comunicação



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

O personalismo, i.e., a tendência para cultivar a proximidade e o afeto nas relações interpessoais, também pode

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

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

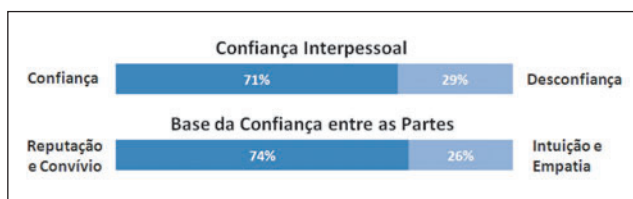
No que respeita ao conteúdo da comunicação, os participantes revelam que baseiam os seus argumentos na lógica e em fatos concretos (68%), como uma forma de controlar e reduzir os riscos, desvalorizando o papel das percepções e da intuição. Por outro lado, e ao contrário do que muitos autores sugerem,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

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

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

• **Confiança**

Figura 5
Confiança



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

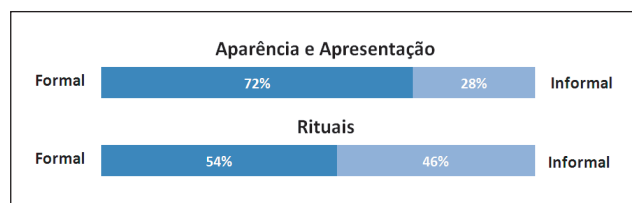
Contrariando os resultados, mas corroborando esta interpretação, Graham (1985) relata que os brasileiros são mais desconfiados quando negociam com quem não conhecem do que os negociadores americanos ou japoneses. No entanto, a retórica da confiança interpessoal também se con-

tradiz com outros resultados dessa mesma pesquisa, como a necessidade de especificar todos os detalhes contratuais, a importância da validade escrita dos acordos, e a valorização do controlo e repressão das emoções para não ser explorado pela outra parte durante a negociação.

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

• **Protocolo**

Figura 6
Protocolo

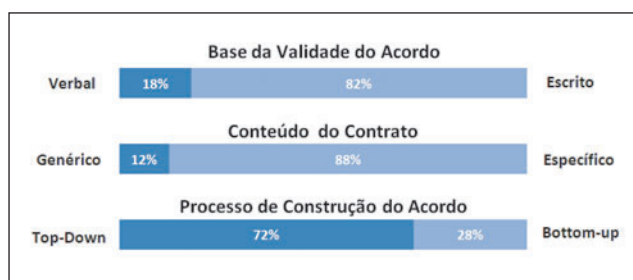


Os negociadores brasileiros apresentam resultados ligeiramente diferentes no que tange ao protocolo na apresentação e ao protocolo no comportamento. Enquanto 72% dos respondentes declara-se formal na apresentação, apenas 54% deles mantém a mesma formalidade na interação com a outra parte. Os dados podem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

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

• Resultados

Figura 7
Resultados



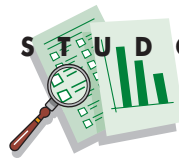
Por último, os resultados do processo de negociação podem ser explicados à luz de características culturais brasileiras, como a aversão ao risco, o formalismo e a distância hierárquica. A preferência pela base escrita dos contratos (82%) e pelo conteúdo específico nos mesmos (88%), é consequência da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

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

Conclusão

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

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



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

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

Referências bibliográficas

- BARBOSA, L. (1992), **O Jeitinho Brasileiro**. Campus, Rio de Janeiro.
- BERTERO, C. O. (2004), «Gestão à brasileira». *GV Executivo*, vol. 3, n.º 3, pp. 46-52.
- BRANNEN, M. e SALK, J. (2000), «Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture». *Human Relations*, vol. 53(4), pp. 451-487.
- BRESLIN, W. (1989), «Breaking away from subtle biases». *Negotiation Journal*, vol. 5(3), pp. 219-222.
- CALDAS, M. e WOOD Jr., T. (2000), «Indigestão antropofágica». *RAE Executivo*, vol. 1(1), pp. 40-45.
- CARVALHAL, E. (2005), **Negociação: Fortalecendo o Processo**. 4.ª ed., Ed. Vision, Rio de Janeiro.
- CHANG, L. (2003), «An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework». *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol. 2(2), pp. 567-570.
- DAMATTA, R. (1997), **A Casa & A Rua**. Rocco, Rio de Janeiro.
- DAMATTA, R. (1997), **Carnavais, Malandros e Heróis**. Rocco, Rio de Janeiro.
- DAMATTA, R. (1998), **O Que Faz o Brasil, Brasil?** Rocco, Rio de Janeiro.
- DRAKE, L. (1995), «Negotiation styles in intercultural communication». *The International Journal of Conflict Management*, n.º 6, pp. 72-90.
- ELAHEE, M.; KIRBY, S. e NASIF, E. (2002), «National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries». *Thunderbird International Business Review*, vol. 44(6), pp. 799-818.
- FAURE, G. O. (1999), «The cultural dimension of negotiation: The Chinese case». *Group Decision and Negotiation*, vol. 8(3), pp. 187-215.
- FREYRE, G. (1963), **Casa Grande & Senzala**. 13.ª ed., vol. 7, UNB, Brasília.
- FREYRE, G. (1985), «O caráter nacional Brasileiro no Séc. XX». In *Ciência & Trópico*, Fundação Joaquim Nabuco, Recife, vol. 13, n.º 1, pp. 7-13, Jan./Jun.
- GRAHAM, J. L. (1985), «The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study». *Journal of International Business Studies*, vol. 16(1), pp. 81-96.
- HALL, E. T. e HALL, M. R. (1990), **Understanding Cultural Differences**. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, EUA.
- HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. e MORAN, S. V. (2004), **Managing Cultural Differences**. 6th ed., Elsevier Butterworth-Heinemann.
- HENDON, D.; HENDON, R. e HERBIG, P. (1996), **Cross Cultural Business Negotiations**. Praeger, Westport, Connecticut, EUA.
- HOFSTEDE, G. (1991), *Culture and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, Londres, Reino Unido.
- HOLANDA, S. B. (2001), **Raízes do Brasil**. 26.ª ed., Companhia das Letras, São Paulo.
- HOLT, D. (1998), **International Management: Text and Cases**. Dryden, Forth Worth, Texas, EUA.
- LEITE, D. M. (1992), **O Caráter Nacional Brasileiro: História de uma Ideologia**. 5.ª ed., Ática, São Paulo.
- LEWICKI, R. J.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. e MINTON, J. (2003), **Negotiation**. 4th ed., McGraw Hill/Irwin, Boston, EUA.
- MUNTER, M. (1993), «Cross-cultural communication for management». *Business Horizons*, vol. 36(3), pp. 69-78.
- PRADO Jr., C. (1987), **A Revolução Brasileira**. 7.ª ed., Brasiliense, São Paulo.
- PRADO, P. (1997), **Retrato do Brasil: Ensaio sobre a Tristeza Brasileira**. Cia. das Letras, São Paulo.
- RACKAM, N. (1980), «The behaviour of successful negotiators». Huthwaite Research Group, Reprinted in R. Lewicki, D. Saunders e J. Minton (Eds.), *Negotiation, Readings*.
- RIBEIRO, D. (1993), **Os Brasileiros: Teoria do Brasil**. Vozes, Petrópolis.
- RIBEIRO, D. (1995), **O Povo Brasileiro**. 2.ª ed., Companhia das Letras, São Paulo.
- SALACUSE, J. W. (1991), **Making Global Deal: Negotiating in the International Market Place**. Houghton Mifflin, Boston, EUA.
- SALACUSE, J. W. (1999), «Intercultural negotiation in international business». *Group Decision and Negotiation*, n.º 8, pp. 217-236.
- SCHUSTER, C. e COPELAND, M. (1996), **Global Business: Planning for Sales and Negotiations**. Dryden, Forth Worth, Texas, EUA.
- SEBENIUS, J. K. (2002), «The hidden-challenge of cross-border negotiations». *Harvard Business Review*, n.º 80, pp. 76-85.
- SONDERGAARD, M. (1994), «Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications». *Organization Studies*, vol. 15(3), pp. 447-456.
- VELHO, G. (2004), **Individualismo e Cultura**. 7.ª ed., Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- VOLKEMA, R. (1997), «Perceptual differences in appropriateness and likelihood of use of negotiation behaviors: A cross-cultural analysis». *The International Executive*, vol. 39(3), pp. 335-350.
- WEISS, S. E. (1996), «International negotiations: Bricks, mortar, and prospects». In B. J. Punnett e O. Shenkar (Eds.), **Handbook for International Management Research** (vol. 6, pp. 247-333), JAI Press, Greenwich, Connecticut, EUA.
- WEISS, S. E. e STRIPP, W. (1985), «Negotiating with foreign business persons: An introduction for Americans with propositions on six cultures». New York University Graduate School of Business Administration, *Working Paper* no. 85-6, Nova Iorque, EUA.

As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas

por Joaquim Santos, António Caetano e Jorge Correia Jesuino

RESUMO: Vários modelos teóricos de liderança de equipas têm sido propostos com base na abordagem funcional da liderança, mas até à data nenhum foi empiricamente testado. O objectivo deste estudo é testar a relevância de um modelo teórico de liderança funcional, verificando a relação de um conjunto de competências de liderança com a eficácia das equipas lideradas. Participaram no estudo 84 indivíduos, que foram submetidos a uma prova de liderança de uma equipa de seis elementos na realização de tarefas não estruturadas, as quais requeriam a interdependência de todos os membros. Na análise factorial realizada à grelha de avaliação foram encontrados quatro factores que se ajustam às quatro competências de liderança do modelo teórico. Estas competências de liderança observadas nos líderes testados encontravam-se associadas à eficácia das equipas lideradas.

Palavras-chave: Liderança Funcional de Equipas, Eficácia nas Equipas

TITLE: The leaders' functional skills and team effectiveness

ABSTRACT: Several theoretical team leadership models have been proposed based on the functional approach of leadership but until now none of them has been empirically tested. The purpose of this study is to test the importance of a theoretical model of functional leadership considering the relation between a set of leadership skills and the effectiveness of the led teams. 84 individuals took part in this study and were submitted to a leadership proof by a team of six members. This group performed non-structured tasks which would require the interdependence of all members. In the factorial analysis conducted to the evaluation grid, four factors have been found which adjust to the four leadership skills suggested in the proposed theoretical model. These leadership skills observed in the tested leaders are associated with the effectiveness of the led teams.

Key words: Functional Team Leadership, Team Effectiveness

TÍTULO: Las competencias funcionales de los dirigentes y la eficacia de los equipos

RESUMEN: Varios modelos teóricos de los equipos de liderazgo se han propuesto sobre la base de un enfoque funcional de liderazgo, pero hasta ahora ninguno ha sido probado empíricamente. El objetivo de este estudio es poner a prueba la pertinencia de un modelo teórico de liderazgo funcional, verificando la relación de un conjunto de habilidades de liderazgo con la eficacia de los equipos dirigidos. 84 personas participaron en el estudio, y fueran submetidas a una prueba de liderazgo de un equipo de seis elementos, en la realización de tareas no estructuradas, las cuales requirían la interdependencia de todos los miembros. En el análisis factorial realizado sobre la escala de evaluación se encontraron cuatro factores que se ajustan a las cuatro habilidades de liderazgo del modelo teórico. Estas habilidades de liderazgo observadas en la prueba de los líderes estaban vinculados a la eficacia de los equipos dirigidos.

Palabras-clave: Equipo de Liderazgo Funcional, Eficacia en los Equipos



nos últimos 15 anos tem-se assistido a um conjunto de modificações organizacionais na concepção do trabalho, as quais têm privilegiado a formação de equipas envolvidas em sistemas de trabalho mais complexos, em detrimento de cargos individuais em estruturas funcionais (Mathieu, Marks e Zaccaro, 2001). Esta tendência organizacional encontra eco na abundante produção científica, expressa em várias revisões da literatura nas quais se tem assistido ao deslocar do foco de estudo dos pequenos grupos interpessoais no âmbito da psicologia social, para o estudo de equipas de trabalho no âmbito da psicologia organizacional (Kozlowski e Ilgen, 2006).

As equipas são definidas como duas ou mais pessoas, que interagem socialmente, possuindo um ou mais objectivos comuns, sendo criadas para desempenhar tarefas relevantes para as organizações, possuindo uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades e estando envolvidas num sistema organizacional com fronteiras e ligações num contexto mais vasto da envolvente da tarefa (Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum, 1992). O *desempenho das equipas* corresponde à execução das acções e é aferido na medida em que a equipa realiza as acções requeridas para ser eficaz. A *eficácia desse desempenho* é aferida na medida em que o resultado alcançado se ajusta ao resultado esperado (Essens, Vogelaar, Mylle, Blendell, Paris, Halpin e Baranski, 2005).

A *tarefa* exige que os membros se focalizem nas actividades de equipa para atingirem os seus objectivos, obrigando-os a tomar decisões, criar, inventar e adaptar soluções

para resolver os problemas inerentes à sua realização. Os *processos de equipa* são a forma como os membros alinham os seus recursos para fazerem frente às exigências das tarefas (Kozlowski e Ilgen, 2006). É por esta razão que os *processos de equipa* constituem factores críticos que capacitam a eficácia das equipas (Kozlowski, Gully, Nason e Smith, 1999).

Os modelos de desempenho e eficácia das equipas têm vindo progressivamente a salientar o papel decisivo dos processos de interacção no desempenho e eficácia das equipas e paralelamente as intervenções nas equipas visando a melhoria do seu desempenho e eficácia têm-se deslocado dos antecedentes (e.g., a concepção das equipas) para os processos de interacção incidindo no treino, no desenvolvimento e na liderança (Essens *et al.*, 2005). De uma forma genérica, a teoria e a investigação, sobretudo em contexto organizacional, têm sugerido que a liderança é um importante factor que pode afectar os *processos de equipa* e os seus resultados (Kozlowski e Ilgen, 2006).

Hackman e Walton (1986) reviram a generalidade das correntes teóricas de liderança e consideraram que os modelos decorrentes não conseguiram responder satisfatoriamente ao modo como os líderes podem melhorar o desempenho e a eficácia grupal, preocupação que é partilhada por Kozlowski, Gully, McHugh, Salas e Cannon-Bowers (1996a), quando referem que, «apesar da extensa literatura sobre liderança nas organizações, torna-se difícil a partir desta

Joaquim Pacheco Santos

joaquimps@iol.pt

Doutorando do Programa Doutoral de Gestão (ISCTE). Docente em Comportamento Organizacional na Escola Naval, Alfeite, Portugal.

PhD Student of Management at ISCTE. Teacher in Organizational Behavior at Naval Academy, Alfeite, Portugal.

Doutorando del Programa de Doctorado de Gestión (ISCTE). Profesor de Comportamiento Organizacional en la Escuela Naval, Alfeite, Portugal.

António Caetano

antonio.caetano@iscte.pt

Doutor em Psicologia Social e das Organizações (ISCTE). Professor de Gestão de Recursos Humanos no ISCTE, Lisboa, Portugal.

PhD in Social Psychology of Organizations (ISCTE). Professor in Human Research Management at ISCTE, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Psicología Social y de Organizaciones (ISCTE). Profesor de Gestión de Recursos Humanos en el ISCTE, Lisboa, Portugal.

Jorge Correia Jesuino

correia.jesuino@iscte.pt

Doutor em Sociologia. Presidente do Conselho Científico do ISCTE de 1990 a 1997. Professor Jubilado no ISCTE, Lisboa, Portugal.

PhD in Sociology. President of the Scientific Council of ISCTE since 1990 to 1997. Emeritus Professor at ISCTE, Lisbon, Portugal.

Doctorado en sociología. Presidente del Consejo Científico del ISCTE de 1990 a 1997. Profesor jubilado en el ISCTE, Lisboa, Portugal.

Recebido em Junho de 2008 e aceite em Setembro de 2008.

Received in June 2008 and accepted in September 2008.

A teoria e a investigação, sobretudo em contexto organizacional, têm sugerido que a liderança é um importante factor que pode afectar os «processos de equipa» e os seus resultados.

investigação aplicar prescrições directamente às equipas» (p. 255).

No que diz respeito ao papel dos líderes, Komaki, Des-selles e Bowman (1989) constatarem que «pouco se sabe acerca daquilo que os líderes têm de fazer para promover o desempenho das equipas» (p. 522) e Fleishman, Mumford, Levin, Korotkin e Hein (1991) consideram que «estas teorias não produziram as condições suficientes para se criarem intervenções capazes de promover melhorias tangíveis nos indivíduos nomeados para posições de liderança (líderes formais)» (p. 246).

Com efeito, a generalidade das teorias de liderança estão focalizadas na sua estrutura, identificando dimensões passíveis de aplicação a diferentes indivíduos, contextos, tarefas e períodos, e mesmo o modelo dominante da liderança transformacional é pouco específico em relação ao que efectivamente se passa no processo de liderança (Kozlowski, Wathola, Nowakowski, Kim e Botero, 2006).

Uma primeira resposta para este problema pode ser encontrada na perspectiva da liderança funcional de McGrath (1962), para o qual a acção dos líderes consiste nas funções de *monitorização* que visam prever e detectar quaisquer sinais de problemas para a equipa e nas funções de *promoção das acções* (*intervenção*) necessárias para os resolver. Com base nesta perspectiva, Hackman e Walton (1986) elaboraram um modelo de liderança funcional no qual as funções de *monitorização* e *intervenção dos líderes* são dirigidas aos problemas susceptíveis de afectar as cinco condições-chave para a eficácia dos grupos: (1) a clareza da direcção; (2) a adequação da estrutura grupal; (3) o contexto organizacional de apoio; (4) o apoio e assistência aos processos de grupo; e (5) a disponibilidade dos recursos materiais adequados.

Para Fleishman *et al.* (1991), a liderança constitui também um fenómeno funcional em virtude do seu foco na definição e implementação de objectivos, que significam uma forma prática de resolução de problemas e propõem um modelo

de liderança funcional a partir dos tipos de actividades exigidas aos líderes para a resolução desses problemas. Este modelo compreende quatro dimensões centrais ou supra-ordenadas de actividades de liderança que são promovidas pelos líderes: (1) a busca e estruturação da informação; (2) a utilização da informação na resolução dos problemas; (3) a gestão dos recursos humanos; e (4) a gestão de recursos materiais.

Ao nível das equipas, a liderança funcional constitui um processo onde o líder é responsável por diagnosticar os problemas que possam constituir entrave ao alcance dos objectivos da equipa, gerar e planear as soluções adequadas e implementar essas soluções num contexto social complexo (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs e Fleishman, 2000).

Em sintonia com os novos modelos de desempenho e eficácia de equipas que sublinham o papel decisivo dos processos de interacção, Zaccaro, Rittman e Marks (2001) salientam que a composição da equipa, tal como os constrangimentos contextuais e de recursos, podem mitigar a influência do líder, encontrando-se muitas vezes fora da sua zona de influência. Por esta razão propõem um modelo de liderança funcional, em que a intervenção do líder nas equipas é dirigida aos *processos de interacção* relevantes para a concretização da tarefa, através das funções de liderança propostas por Fleishman *et al.* (1991).

Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas e Halpin (2006a) propõem também um modelo de liderança de equipas que corresponde no fundo à actualização do modelo de Hackman e Walton (1986), no qual associam as funções de liderança propostas por Fleishman *et al.* (1991) à garantia das condições de eficácia das equipas propostas por Hackman (2002).

Quatro pressupostos

Atendendo à utilidade prática que resultaria da utilização destes modelos teóricos (Burke *et al.*, 2006a; Zaccaro *et al.*, 2001) afigura-se importante testar a sua relevância epistémica, visto que até à data nenhum dos modelos foi sujeito a uma validação empírica. Considerando esta lacuna na investigação, procurámos desenvolver um modelo de liderança funcional para indivíduos com responsabilidade de

chefia de equipas em contexto organizacional, com o objectivo de verificar a sua aplicabilidade e conhecer o seu impacto na eficácia das equipas lideradas obedecendo a um conjunto de quatro pressupostos.

O primeiro pressuposto assenta na definição de liderança das equipas, como processo dinâmico de resolução de problemas sociais através de um conjunto de respostas genéricas promovidas pelo líder (Burke *et al.*, 2006a). Estas respostas genéricas correspondem às funções de liderança de Fleishman *et al.* (1991) que designámos pelas competências *clarificar a situação* (busca e estruturação de informação), *clarificar a estratégia* (utilização de informação na resolução de problemas), *coordenação* (gestão de recursos humanos e gestão de recursos materiais), às quais acrescentámos uma nova competência de liderança, que designámos por competência de *facilitar a aprendizagem* resultante da importância crescente dos líderes no processo de aprendizagem das equipas (Edmonson, 2003).

O segundo pressuposto postula que os líderes desempenham estas funções de liderança intervindo ao nível dos *processos de interacção* das equipas no desempenho de tarefas (Zaccaro *et al.*, 2001). O terceiro pressuposto assume que as tarefas têm uma natureza episódica composta por fases (Kozlowski *et al.*, 2006) que designámos por *avaliação situacional*, *estruturação estratégica*, *envolvimento na acção* e *reflexão*. O quarto pressuposto defende que durante as quatro fases do ciclo de uma tarefa determinados processos de interacção têm maior preponderância (Marks, Mathieu e Zaccaro, 2001).

O modelo de liderança funcional proposto

Consideramos que aquando da atribuição de uma nova tarefa a uma equipa, esta se encontra perante o problema de a realizar conforme os requisitos e as condições de quem a atribui, o que constitui um critério de eficácia (Essens *et al.*, 2005). Uma vez atribuída esta nova tarefa à equipa, inicia-se a fase da *avaliação situacional* na qual assumem relevância os processos de *análise de missão* e *especificação de objectivos a atingir*. A análise da missão constitui a interpretação e avaliação da missão da equipa relativamente à tarefa a executar, ao contexto onde esta decorre e aos recursos que se encontram disponíveis para a sua realização (Marks *et al.*, 2001).

Os líderes necessitam de recolher toda a informação relativa à tarefa que lhes permita clarificar qual é o problema subjacente, tendo em vista o desenvolvimento de um modelo mental do problema proporcionando aos membros um adequado entendimento da tarefa, do ambiente onde operam e como devem responder enquanto equipa (Zacarro *et al.*, 2001). Esta informação deve ser organizada e interpretada recorrendo a categorias ou esquemas que sirvam de base à sua memorização, julgamento e inferência (Barsolou, 1983).

Os líderes promovem o processamento colectivo de informação, quando encorajam e facilitam o envolvimento dos membros na identificação do problema, seu diagnóstico, geração e selecção de soluções. Este processo necessita de incluir uma discussão verbal confrontando percepções, esclarecendo dúvidas para assegurar que todos os membros têm uma visão partilhada do propósito e objectivos da equipa.

Os líderes promovem o processamento colectivo de informação, quando encorajam e facilitam o envolvimento dos membros na identificação do problema, seu diagnóstico, geração e selecção de soluções (Kozlowski, Gully, Salas e Cannon-Bowers, 1996b). Este processo necessita de incluir uma discussão verbal confrontando percepções, esclarecendo dúvidas para assegurar que todos os membros têm uma visão partilhada do propósito e objectivos da equipa (Marks *et al.*, 2001).

Através da *competência clarificar a situação*, os líderes facilitam na equipa a procura, partilha, discussão e estruturação da informação, relevante para a resolução da tarefa, o que conduz à identificação colectiva do problema ou *modelo partilhado da situação*. Isso pode ser conseguido através da reunião preparatória da acção (*briefing*).

Nestes *briefings*, os líderes fomentam de forma estruturada a criação de um *modelo partilhado da situação*: (1) definindo a missão ou tarefa; (2) explicando a finalidade ou propósito da missão; (3) caracterizando os meios disponíveis e os constrangimentos ou limitações; e (4) certificando-se de que a informação foi compreendida pelos membros da equipa, i.e., de que há um *entendimento colectivo da situação*.

A segunda fase do ciclo de tarefa – a *estruturação estratégica* –, visa desenvolver o modo de resolução dessa tarefa, consubstanciada nos processos de equipa de *formulação estratégica e planeamento* estimulados pelos líderes através da *competência de clarificar a estratégia*. Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993) consideram que a participação dos membros das equipas no processo de formulação e selecção estratégica e no planeamento das actividades, constitui uma forma adequada para a criação de *modelos mentais partilhados de equipa*.

O planeamento constitui a forma de estruturar a aplicação de uma estratégia e possibilita a criação de um conjunto de *modelos mentais partilhados* (relativos à estratégia, modo de interacção, equipamentos a utilizar, preferências e competências dos membros), que guiam as suas acções na fase de execução (Burke, Satgl, Salas, Pierce e Kendal, 2006b). A estratégia e o planeamento subjacente encontram-se frequentemente associados a um impacto positivo na eficácia e desempenho das equipas (Janicik e Bartel, 2003; Stout, Cannon-Bowers, Salas e Milanovich, 1999).

De entre os métodos testados para o desenvolvimento dos *modelos mentais partilhados*, destacam-se o treino cruzado, o treino de interacção, os *briefings* iniciais de «pré-acção» e de «pós-acção» perpetrados pelos líderes, bem como o envolvimento dos subordinados em sessões estratégicas e de planeamento (Cannon-Bowers et al., 1993). Uma vez formulada a estratégia e estabelecido o plano, cabe ao líder a sua clarificação final, cujo objectivo é a consolidação dos *modelos mentais partilhados* (Zaccaro et al., 2001).

A *estruturação estratégica* é estimulada pelos líderes através da *competência de clarificar a estratégia* e visa de forma estruturada a criação de *modelos mentais partilhados de tarefa, equipa, interacção e equipamento*, sendo operacionalizada em forma de reunião pré-acção na qual o líder: (1) apresenta uma estratégia; (2) encoraja os membros da equipa pedindo sugestões para o desenvolvimento da estratégia ou de estratégias alternativas; (3) clarifica os papéis, o modo de interacção e de uso de recursos; (4) integra toda a informação anterior num plano e comunica-o a toda a equipa; e (5) testa a compreensão desse plano entre os membros da equipa, ou seja, verifica a *similitude dos modelos mentais*.

Para Marks et al. (2001), a *fase de envolvimento na acção* tem um cariz marcadamente comportamental, onde os membros desenvolvem as acções que directamente conduzem ao alcance do objectivo da equipa e consideram que os *processos de equipa* mais relevantes são a *monitorização do cumprimento de objectivos e de sistemas, a monitorização da equipa, o apoio-mútuo entre membros e a coordenação*.

Entre os aspectos centrais da coordenação encontramos: a integração dos contributos individuais, do ritmo e sequência das actividades (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas e Volpe, 1995); a combinação das diferentes acções e esforços dos membros e a sincronização sequencial dessas acções (Kozlowski e Bell, 2003); a actualização da informação relativa à avaliação da situação e à execução proporcionada pelo líder aos membros; bem como a informação sobre o que é expectável no futuro imediato (Kozlowski et al., 1996a).

Uma responsabilidade central do líder é aumentar a eficácia colectiva e uma das formas de o fazer é exortando os membros a trabalhar esforçadamente para a equipa.

Durante a *fase da acção*, o apoio mútuo ou cooperação entre membros assume grande importância, processo que é caracterizado pela contribuição do esforço, do tempo e recursos individuais para os projectos colectivos, cabendo aos líderes um papel determinante no desenvolvimento destes comportamentos de cooperação (De Cremer e Knippenberg, 2002).

O envolvimento dos membros é crucial para a execução da tarefa; assim, se os membros acreditarem que a sua equipa é capaz de alcançar os objectivos e ter sucesso, é mais provável que se envolvam nas tarefas (Zaccaro, Blair, Peterson e Zazanis, 1995). Os líderes conseguem aumentar a motivação das equipas directamente através de algumas estratégias motivacionais e indirectamente através do seu planeamento, da coordenação, do envolvimento dos membros e pelos comportamentos de *feedback* (Zaccaro et al., 2001). Uma responsabilidade central do líder é aumentar a eficácia colectiva (Kane, Zaccaro, Tremble e Masuda, 2002).

e uma das formas de o fazer é exortando os membros a trabalhar esforçadamente para a equipa.

Durante a *fase de acção*, um clima afectivo positivo entre os membros pode encorajar maior cooperação, maior participação, menos conflito e maior coesão (George, 1996). Relativamente ao conflito intra-grupo, na sua dimensão *conflito de tarefa*, os resultados mostram-no em geral positivamente associado ao desempenho das equipas e à satisfação dos membros, enquanto o *conflito afectivo* se relaciona com efeitos contrários (Mannix e Neale, 2005; Passos e Caetano, 2005).

Para ajudar as equipas a serem mais eficazes, os líderes têm de gerir o clima, de maneira a que a resolução do conflito cognitivo seja apoiada e que o conflito afectivo seja desencorajado (Zaccaro et al., 2001).

A investigação empírica relativa aos processos de equipa mais relevantes durante a *fase de envolvimento na acção* tem obtido resultados consistentes, embora centrados na relação de previsão da coordenação no desempenho e na eficácia das equipas (Marks, DeChurch, Mathieu, Panzer e Alonso 2005; Marks e Panzer, 2004; Marks, Sabella, Burke e Zaccaro, 2002). Durante esta fase do ciclo de tarefa, os líderes actuam como elementos facilitadores dos processos de interacção de equipa através da *competência de coordenar* e neste âmbito devem: (1) coordenar as actividades dos outros membros; (2) monitorizar e actualizar a evolução do desempenho informando a equipa; (3) estimular e promover a cooperação entre membros assistindo e ajudando os membros em dificuldade; e (4) promover um clima de interacção favorável limitando conflitos e estimulando a motivação utilizando reforços positivos e afirmações estimuladoras do empenho colectivo.

Assim que se conclui a *fase de envolvimento na acção*, a exigência colocada aos recursos dos membros reduz-se e a equipa transita para a *fase da reflexão* (Kozlowski et al., 2006). Esta reflexão de «pós-acção» deve ocorrer no contexto do desempenho, permitindo que as equipas clarifiquem problemas de interpretação, refinem estratégias e possam ter como consequência a elaboração de melhores planos e permitam aos líderes encontrar-se em posição privilegiada para fornecer o *feedback* necessário à regulação das equipas (Tannenbaum, Smith-Jentsch, Behson, 1998). A importância

Para ajudar as equipas a serem mais eficazes, os líderes têm de gerir o clima, de maneira a que a resolução do conflito cognitivo seja apoiada e que o conflito afectivo seja desencorajado.

do retorno nos processos de aprendizagem e adaptação das equipas está bem documentada (Burke et al., 2006b; Edmondson, 2003). Para além do líder, também esse retorno que os membros da equipa podem fornecer é um contributo essencial para a aprendizagem da equipa, mas isto só acontecerá se houver a percepção de que a equipa é um lugar seguro para tomar riscos interpessoais, ou seja, se os membros têm confiança de que não serão embaraçados, rejeitados ou punidos quando expõem o que pensam perante a sua equipa, i.e., se os membros da equipa sentirem *segurança psicológica*, sendo o papel dos líderes fundamental neste processo (Edmondson, 2003).

O líder durante a fase de reflexão actua como promotor da reflexão da equipa e no âmbito da competência de facilitação da aprendizagem deve: (1) promover uma reflexão relativa à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida; (2) promover uma reflexão relativa ao envolvimento na acção; e (3) sintetizar as lições aprendidas.

Propósito do estudo

Considerando o modelo teórico de liderança proposto, constitui-se como objectivo central do presente estudo testar a sua relevância para a análise da eficácia das equipas. Complementarmente procurámos verificar a adequação do instrumento de avaliação das competências de liderança decorrentes do modelo teórico, tornando relevante colocar as seguintes hipóteses:

- *Hipótese 1:* A competência de liderança *clarificar a situação* está positivamente associada à eficácia da equipa;
- *Hipótese 2:* A competência de liderança *clarificar a estratégia* está positivamente associada à eficácia da equipa;
- *Hipótese 3:* A competência de liderança *coordenação* está positivamente associada à eficácia da equipa;
- *Hipótese 4:* A competência de liderança *facilitar a aprendizagem* está positivamente associada às competências *clarificar a situação, clarificar a estratégia e coordenação*.

Metodologia

• Amostra

Participaram neste estudo 84 indivíduos, pertencendo a uma organização militar com experiência de chefia de pequenas equipas (2-5 elementos) com uma média de idades de 35 anos, tendo como habilitações académicas médias o 12.º ano.

Procedimento

Todos os indivíduos realizaram uma prova de liderança designada por *tarefa prática de liderança* (TPL) com uma duração média de 20 minutos, onde chefiaram uma equipa de seis elementos. As TPL consistem na execução de tarefas de equipa não estruturadas, i.e., não têm à partida um modelo definido e único para a sua execução, cabendo às equipas a resolução desse problema, o qual implica a elaboração de uma estratégia, conducente à sua realização. As TPL requerem elevada interdependência dos membros da equipa, não sendo possível concretizá-las sem o contributo simultâneo da maioria dos membros da equipa (e.g., a construção de uma ponte improvisada sobre um curso de água para que uma equipa de cuidados médicos o possa atravessar e prestar ajuda a uma população vítima de uma catástrofe natural, ou desenvolver uma operação de resgate de um bombeiro preso pelo fogo num andar elevado de um edifício em chamas).

Antes do início de cada TPL, os participantes (líderes) recebem informação da tarefa a desempenhar pela equipa, nomeadamente qual a razão que leva a que seja necessário executar essa tarefa e qual a importância da sua realização num contexto mais vasto (como por exemplo, qual a importância dessa tarefa para a organização onde esta equipa se insere), qual o objectivo a alcançar, ou seja, como é que a tarefa é considerada concluída (qual o seu estado final), quais os meios disponíveis (a equipa, os materiais, o tempo máximo disponível e quais os constrangimentos e limitações que terão de ser respeitados na sua realização). Uma vez concluída a prova, ou terminado o tempo que lhe foi atribuído, o líder deve proceder a uma reflexão com a equipa relativamente a todo o processo desde que se iniciou a prova até à sua conclusão.

Para a medição da eficácia dos líderes têm sido usados

múltiplos critérios, tais como medidas de moral, satisfação com o trabalho, absentismo e naturalmente produtividade dos grupos (Yukl, 1998). Aqui utilizámos um critério com a maior objectividade possível, que consiste em medir a eficácia dos líderes através da produtividade das equipas lideradas, ou seja, averigua-se em que medida as equipas atingem o objectivo final traçado para cada TPL.

Medidas

Competências de liderança funcional. Foi utilizada uma grelha de observação comportamental das competências de liderança construída a partir do modelo teórico desenvolvido compreendendo quatro escalas: (1) *clarificar a situação*, (2) *clarificar a estratégia*, (3) *coordenar* e (4) *facilitar a aprendizagem*. O instrumento compreende 16 itens (como por exemplo, «o líder explicou a finalidade da tarefa» ou «o líder encorajou os membros da equipa a sugerirem estratégias de resolução») usando uma escala do tipo Likert de 5 pontos, em que 5 significa que o líder foi «extremamente eficaz», 4 significa «muito eficaz», 3 significa «eficaz», 2 significa «ligeiramente eficaz» e 1 significa «ineficaz».

Eficácia da equipa. Foi utilizado um índice de produtividade das equipas na execução das TPL medido por uma escala tipo Likert de 5 pontos, reflectindo em que medida o resultado alcançado com a execução da tarefa se aproxima do resultado final a atingir conforme inicialmente definido, em que: 5 significa «o objectivo foi totalmente alcançado, correspondendo ao cumprimento de 91 a 100% do objectivo»; 4 significa «o objectivo foi globalmente alcançado, quando a equipa atinge entre 75 a 89% do objectivo»; 3 significa «o objectivo foi parcialmente atingido, quando a equipa alcança entre 50 a 74% do objectivo»; 2 significa «o objectivo foi alcançado com muitas deficiências, quando a equipa atinge entre 30 a 49% do objectivo»; e 1 significa «o objectivo não foi atingido, quando a equipa não alcança mais de 29% do objectivo».

Três juízes independentes procederam à observação da realização da prova e à avaliação das competências dos líderes e da eficácia das equipas. Os juízes não tinham conhecimento do *design* nem da finalidade específica do estudo. A observação e avaliação basearam-se em grelhas fornecidas pelos investigadores.

Resultados

Em primeiro lugar, procurámos verificar a estrutura factorial do instrumento de avaliação das competências de liderança. Para tal, conduzimos uma análise factorial aos 16 itens do instrumento utilizando o método das componentes principais com rotação *oblimin*, com o objectivo de comparar os factores empíricos com as dimensões teóricas do modelo de liderança proposto conforme a Tabela 1.

Obtiveram-se quatro factores com valores próprios superiores a 1. Uma análise detalhada aos quatro factores com valores próprios superiores a 1 permite identificar a correspondência entre esses factores e as quatro dimensões teóricas do modelo de liderança, ou seja, as quatro competências de liderança. Com base nos indicadores com maior peso em cada factor, construíram-se quatro índices de competências de liderança. O factor 1 corresponde à competência *clarificar a estratégia* e integra cinco indicadores ($\alpha=.74$), como por exemplo, «o líder verificou se os membros da equipa entenderam o plano». O factor 2 corresponde à competência de *coordenação* e integra quatro indicadores ($\alpha=.91$), como por exemplo, «o líder monitorizou a execução mantendo a equipa informada». O factor 3 corresponde à competência de liderança *clarificar a situação* e compreende quatro indicadores ($\alpha=.88$), como por exemplo, «o líder definiu correctamente a tarefa da equipa». Por último, o factor 4 corresponde à competência *facilitar a aprendizagem* que integra três indicadores, ($\alpha=.86$), como por exemplo, «o líder promoveu uma reflexão na equipa relativamente à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida».

Os quatro factores encontrados explicam 73% da variabilidade total dos indicadores medidos, constituindo-se como uma solução aceitável e parcimoniosa (ver Tabela 1, p. 103).

A Tabela 2, que publicamos a seguir, apresenta as médias, os desvios-padrão, as correlações e os valores de consistência interna dos indicadores das dimensões. As quatro competências de liderança (*clarificar a situação*, *clarificar a estratégia*, *coordenação* e *facilitar a aprendizagem*) encontram-se positivamente correlacionadas com a eficácia das equipas (ver Tabela 2, p. 104).

Uma análise detalhada desta tabela permite verificar que a competência de liderança *coordenação* se encontra muito correlacionada (.54, $p<.01$) com a eficácia das equipas,

sendo essa correlação de (.42, .32 e .31, $p<.01$) respectivamente para as competências *clarificar a estratégia*, *facilitar a aprendizagem* e *clarificar a situação*.

Considerando o carácter exploratório deste estudo, realizámos uma análise de regressão hierárquica procurando conhecer qual o efeito das competências de liderança na eficácia das equipas. A ordem da entrada das variáveis na equação de regressão corresponde à sequência lógica que se pressupõe no modelo da liderança funcional: *clarificar a situação*, *clarificar a estratégia* e *coordenar*. Tendo em conta que o líder facilita a aprendizagem grupal promovendo uma reflexão grupal relativa aos processos e à eficácia obtida após a execução da tarefa, apenas se pode esperar que o efeito deste processo se manifeste no desempenho e eficácia em ciclos de tarefa posteriores, pelo que esta competência não foi incluída na regressão efectuada. Contudo, como se pode observar na Tabela 2, a competência *facilitar a aprendizagem* tem uma correlação respectivamente de (.35, $p<.01$ e .24, $p<.05$) com as competências para *clarificar a estratégia* e de *coordenação*, suportando parcialmente a hipótese H4 (ver Tabela 3, p. 104).

No primeiro passo do modelo de regressão da Tabela 3, foram usadas a *idade*, *antiguidade* e *habilitações* como variáveis de controlo. Contudo, não obtivemos qualquer relação significativa com a variável critério, pelo que foram excluídas das análises seguintes. Uma vez controlado o efeito destas variáveis individuais, verificamos que a competência para *clarificar a situação* explica 10% da variância da variável critério (*eficácia das equipas*) e que com a entrada das variáveis *competência para clarificar a estratégia* e *competência de coordenar*, essa variância tem incrementos respectivamente de 12 e 20%, explicando o modelo no total de 42% da variância da eficácia das equipas, suportando as hipóteses H1, H2 e H3.

Discussão

O objectivo principal do estudo consistiu em testar a relevância do modelo teórico de competências de liderança na eficácia das equipas. Assim, começámos por testar a estrutura factorial do instrumento (grelha de avaliação de competências de liderança) que compreendia quatro dimensões teóricas correspondendo às quatro competências funcionais

Tabela 1
Análise factorial dos itens do instrumento de avaliação de competências de liderança

Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
CCE3 O líder promoveu a elaboração de um plano.	.83			
CCE5 O líder verificou se os membros da equipa entenderam o plano.	.80			
CCE4 O líder definiu papéis e clarificou responsabilidades.	.75			
CCE1 O líder apresentou uma estratégia de resolução.	.66			
CCE2 O líder encorajou os membros da equipa a sugerirem estratégias de resolução.	.63			
CCO2 O líder monitorizou a execução mantendo a equipa informada.		-.90		
CCO1 O líder coordenou os membros na execução da tarefa.		-.89		
CCO3 O líder estimulou o apoio mútuo e assistência aos membros em dificuldade.		-.88		
CCO4 O líder estimulou a equipa e limitou os conflitos.		-.88		
CCS1 O líder definiu correctamente a tarefa da equipa.			-.93	
CCS2 O líder explicou a finalidade da tarefa.			-.91	
CCS3 O líder informou quais os meios disponíveis e as limitações.			-.86	
CCS4 O líder verificou se os membros da equipa entendiam a tarefa.			-.73	
CFA3 O líder promoveu uma síntese das lições aprendidas.				-.88
CFA1 O líder promoveu uma reflexão na equipa relativamente à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida.				-.87
CFA2 O líder promoveu uma reflexão na equipa relativamente ao envolvimento na acção.				-.87
Valores próprios	4.64	2.87	2.23	1.84

dos líderes (*clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenação e facilitar a aprendizagem*). A análise factorial efectuada permite verificar que a estrutura dos factores obtidos se ajusta às dimensões teóricas do modelo proposto explicando cerca de 73% da variância total.

A competência de liderança *coordenação* é aquela que explica maior variância na eficácia das equipas. Estes resultados encontram-se em linha com outras investigações que verificaram que a *coordenação* implicava a eficácia das

equipas (Marks *et al.*, 2005; Marks *et al.*, 2002; Marks e Panzer, 2004). A competência de liderança *clarificar a situação*, é responsável por 10% da variância na eficácia das equipas lideradas. Estes resultados encontram-se em sintonia com trabalhos que relacionam os *briefings de pré-acção* com o desempenho e a eficácia das equipas (Tannenbaum *et al.*, 1998). Esta competência apresenta uma forte correlação com a competência *clarificar a estratégia*, não se correlacionando directamente com a competência *coordena-*

Tabela 2
Médias, desvios-padrão, correlações e alfas de Cronbach

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5
1. Eficácia	2.65	.84	-				
2. Competência para clarificar a situação	2.90	.82	.31**	(.88)			
3. Competência para clarificar a estratégia	1.69	.59	.42**	.24*	(.74)		
4. Competência de coordenação	2.54	.77	.54**	.11	.22*	(.91)	
5. Competência para facilitar a aprendizagem	2.01	.79	.32**	.20	.35**	.24*	(.86)

Notas: n = 84; *p<.05, **p<.01; Foi usada uma escala tipo Likert de 5 pontos para todas as variáveis; os valores na diagonal são os alfas de Cronbach.

Tabela 3
Eficácia das equipas: regressão hierárquica das competências de liderança

Preditores	Eficácia das equipas					
	b	R ²	ΔR^2 (bloco)	F (variação)	F	dfs
1. Competência para clarificar a situação	.31**	.10**			8.88**	82
2. Competência para clarificar a situação	.22*					
Competência para clarificar a estratégia	.37**	.22**	.12**	13.05**	11.62**	81
3. Competência para clarificar a situação	.19*					
Competência para clarificar a estratégia	.27**					
Competência de coordenação	.46**	.42**	.20**	27.96**	19.64**	80

ção. De acordo com o proposto nos modelos de liderança funcional de Burke *et al.* (2006a), Fleishman *et al.* (1991), Zaccaro *et al.* (2001), a relação entre as competências *clarificar a estratégia* e *clarificar a situação* tem plausibilidade, considerando que a competência de liderança *clarificar a situação* cria condições fundamentais para o processo da formulação estratégica.

A competência *clarificar a estratégia* é responsável por 13% da variância da variável critério. Com efeito, a estratégia e o planeamento subjacente têm sido responsáveis por um impacto positivo na eficácia e desempenho das equipas (Janicik e Bartel, 2003; Stout *et al.*, 1999).

Os resultados deste estudo suportam genericamente as hipóteses propostas e assim permitem considerar este modelo teórico de liderança como relevante para a análise da eficácia das equipas. A amostra utilizada constituída apenas por militares facilitou o processo laboratorial mas constitui uma das limitações do presente estudo, onde variáveis como cultura e estrutura organizacional não foram controladas, mas que pode ser ultrapassado em estudos futuros com recurso a amostras contemplando indivíduos de outras organizações.

Outra limitação do estudo reside nas características das tarefas (complexidade, dificuldade e interdependência

A competência de liderança coordenação é aquela que explica maior variância na eficácia das equipas. Estes resultados encontram-se em linha com outras investigações que verificaram que a coordenação implicava a eficácia das equipas.

requerida aos membros), que constituíram as provas de liderança, bem como as características dos membros das equipas que são factores susceptíveis de moderar o impacto da liderança na eficácia das equipas lideradas (Kozlowski e Ilgen, 2006). Também as características individuais dos líderes testados, tais como experiência anterior de chefia, locus de controlo e auto-eficácia, constituem variáveis cuja relação com as competências de liderança e impacto na eficácia das equipas importa analisar em trabalhos futuros.

O estudo agora realizado constitui o primeiro teste a um modelo de acordo com a abordagem funcional à liderança (Burke et al., 2006a; Fleishman et al., 1991; Hackman e Walton, 1986; Zaccaro et al., 2001), colmatando esta lacuna na investigação oferecendo uma razoável verificação empírica. Os resultados encontrados suscitam a questão da verificação do potencial deste modelo teórico de liderança para formação e treino de indivíduos que ocupam posições de chefia de equipas, aspecto preconizado inicialmente por Hackman e Walton (1986) aquando da formulação deste quadro teórico. ■

Referências bibliográficas

- BARSALOU, L. W. (1983), «Ad hoc categories». *Memory and Cognition*, vol. 11, pp. 211-227. Na web em: http://www.psychology.emory.edu/cognition/barsalou/papers/Barsalou_MC_1983_ad_hoc_categories.pdf.
- BURKE, C. S.; STAGL, K. C.; KLEIN, C.; GOODWIN, G. F.; SALAS, E. e HALPIN, S. M. (2006a), «What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis». *Leadership Quarterly*, vol. 17, pp. 288-307.
- BURKE, C. S.; STAGL, K. C.; SALAS, E.; PIERCE, L. e KENDAL, D. L. (2006b), «Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model». *Journal of Applied Psychology*, vol. 91(6), pp. 1189-1207.
- CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. e CONVERSE, S. A. (1993), «Shared mental models in expert team decision making». In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), **Individual and Group Decision Making: Current Issues**. Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 221-246.
- CANNON-BOWERS, J. A.; TANNENBAUM, S. I.; SALAS, E. e VOLPE, C. E. (1995), «Defining team competencies and establishing team training requirements». In R. Guzzo e E. Salas (Eds.), **Team Effectiveness and Decision Making in Organizations**. Jossey-Bass, São Francisco, pp. 333-380.
- DE CREMER, D. e KNIPPENBERG, D. (2002), «How leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(5), pp. 858-866.
- EDMONDSON, A. C. (2003), «Speaking up in the operating room: how leaders promote learning in interdisciplinary teams». *Journal of Management Studies*, vol. 40(6), pp. 1419-1452.
- ESSENS, P.; VOGELAAR, A.; MYLLE, J.; BLENDL, C.; PARIS, C.; HALPIN, S. e BARANSKI, J. (2005), **Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement** (NATO no. ac/323 (HFM-087) tp/59), NATO Research and Technology Institution.
- FLEISHMAN, E. A.; MUMFORD, M. D.; LEVIN, K. Y.; KOROTKIN, A. L. e HEIN, M. B. (1991), «Taxonomic efforts in the description of leader behaviour: a synthesis and functional interpretation». *Leadership Quarterly*, vol. 2(4), pp. 245-287.
- GEORGE, J. M. (1996), «Group effective tone». In M. A. West (Ed.), **Handbook of Group Psychology**, John Wiley, pp. 77-93.
- JANICKI, G. A. e BARTEL, C. A. (2003), «Talking about time: effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance». *Group Dynamics Theory Research and Practice*, vol. 7(2), pp. 122-134.
- HACKMAN, J. R. (2002), **Leading Teams: Setting the Stage of Great Performances**. HBS Press, Boston.
- HACKMAN, J. R. e WALTON, R. E. (1986), «Leading groups in organizations». In P. S. Goodman e Associates (Eds.), **Designing Effective Work Groups**. Jossey Bass, São Francisco, pp. 72-119.
- KANE, T. D.; ZACCARO, S. J.; TREMBLE, T. R. e MASUDA, A. D. (2002), «An examination of the leader's regulation of groups». *Small Groups Research*, vol. 33(1), pp. 65-120.
- KOMAKI, J. L.; DESSELLES, M. L. e BOWMAN, E. D. (1989), «Definitely not a breeze: extending an operant model of effective supervision to teams». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74(3), pp. 522-529.
- KOZLOWSKI, S. W. J. e ILGEN, D. R. (2006), «Enhancing the effectiveness of work groups and teams». *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 7, n.º 3, Dezembro, pp. 77-124. Na web em: http://www.psychologicalscience.org/journals/pspi/pspi_7_3_article.pdf.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; WATOLA, D. J.; NOWAKOWSKI, J. M.; KIM, B. H. e BOTERO, I. C. (2006), «Developing adaptive teams: a theory of dynamic team leadership». In E. Salas, G. F. Goodwin e C. S. Burke (Eds.), **Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches** (SIOP Frontiers Series). LEA, Mahwah, NJ.
- KOZLOWSKI, S. W. J. e BELL (2003), «Work groups and teams in organizations». In W. C. Borman, D. R. Ilgen e R. J. Klimoski (Eds.), **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**. Wiley, London, vol. 12, pp. 333-375.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; GULLY, S. M.; NASON, E. R. e SMITH, E. M. (1999), «Developing adaptive teams: a theory of compilation and performance across levels and time». In R. Ilgen e E. D. Pulakos (Eds.), **The Changing Nature of Work Performance: Implications for Staffing, Personnel Actions, and Development**. Jossey-Bass, São Francisco, pp. 240-292.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; GULLY, S. M.; MCHUGH, P. P.; SALAS, E. e CANNON-BOWERS, J. A. (1996a), «A dynamic theory of leadership and team effectiveness: developmental and task contingent leader

roles». In G. R. Ferris (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**. JAI, Greenwich, CT, vol. 14, pp. 253-305.

KOZLOWSKI, S. W. J.; GULLY, S. M.; SALAS, E. e CANNON-BOWERS, J. A. (1996b), «Team leadership and development: theory, principles, and guidelines for training leaders and teams». In M. Beyerlein, S. Beyerlein e D. Johnson (Eds.), **Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams**. JAI, Greenwich, CT, vol. 3, pp. 253-292.

MANNIX, E. e NEALE, M. (2005), «What differences make a difference? The promises and reality of diverse teams in organizations». *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 6(2), pp. 31-55.

MARKS, M. A.; DECHURCH, L. A.; MATHIEU, J. E.; PANZER, F. J. e ALONSO, A. (2005), «Teamwork in multi-team systems». *Journal of Applied Psychology*, vol. 90(5), pp. 964-971.

MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E. e ZACCARO, S. J. (2001), «A temporally based framework and taxonomy of team process». *Academy of Management Review*, vol. 26(3), pp. 356-376.

MARKS, M. A. e PANZER, F. J. (2004), «The influence of team monitoring on team process and performance». *Human Performance*, vol. 17, pp. 25-41.

MARKS, M. A.; SABELLA, M. J.; BURKE, C. S. e ZACCARO, S. J. (2002), «The impact of cross-team training on team effectiveness». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(1), pp. 3-13.

MATHIEU, J. E.; MARKS, M. A. e ZACCARO, S. J. (2001), «Multi-team systems». In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Organizational psychology: Vol. 2, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Sage, London, pp. 289-313.

MCGRATH, J. E. (1962), **Leadership Behaviour: Some**

Requirements for Leadership Training. US Civil Service Commission Office of Career Development, Washington, DC.

MUMFORD, M. D.; ZACCARO, S. J.; HARDING, F. D.; JACOBS, T. O. e FLEISHMAN, E. A. (2000), «Leadership skills for a changing world: solving complex social problems». *Leadership Quarterly*, vol. 11, pp. 11-35.

PASSOS, A. M. e CAETANO, A. (2005), «Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20(3), pp. 231-243.

SALAS, E.; DICKINSON, T. L.; CONVERSE, S. A. e TANNENBAUM, S. I. (1992), «Toward an understanding of team performance and training». In R. W. Swezey e E. Salas (Eds.), **Teams: Their Training and Performance**. Ablex, Norwood, NJ, pp. 3-29.

STOUT, R. J.; CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. e MILANOVICH, D. M. (1999), «Planning, shared mental models, and coordinated performance. An empirical link is established». *Human Factors*, vol. 41(1), pp. 61-71.

TANNENBAUM, S. I.; SMITH-JENTSCH, K. A. e BEHSON, S. J. (1998), «Training team leaders to facilitate team learning and performance». In A. J. Cannon-Bowers e E. Salas (Eds.), **Making Decisions under Stress: Implications for Individual and Team Training**. American Psychological Association, Washington, DC, pp. 247-270.

YUKL, G. (1998), **Leadership in Organizations**. 4th Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

ZACCARO, S. J.; BLAIR, V.; PETERSON, C. e ZAZANIS, M. (1995), «Collective efficacy». In J. Maddux (Ed.), **Self-Efficacy, Adaptation and Adjustment**. Plenum, New York, pp. 305-328.

ZACCARO, S. J.; RITTMAN, A. L. e MARKS, M. A. (2001), «Team leadership». *The Leadership Quarterly*, vol. 12, pp. 451-483.

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

JANELA naWEB.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



ph©2001

A relação entre o preço, proveniência e qualidade intrínseca em vinhos do Novo e do Velho Mundo

por Francisco Gonçalves e Raquel Soares

RESUMO: Este artigo desenvolve e apresenta um modelo em torno do negócio vitivinícola que explica as diferenças de preço entre diversas marcas de vinho, testando variáveis com carácter inovador. Mais ainda, apoia-se numa técnica especialmente adequada para análises exploratórias, o «Partial Least Squares». O modelo foi desenvolvido numa amostra de vinhos portugueses e, a seguir, validado numa amostra que integrou vinhos portugueses, espanhóis, argentinos, chilenos e outros. Conclui-se que a qualidade intrínseca é uma variável especialmente relevante no mercado internacional e que a proveniência dos vinhos só pontualmente explica as diferenças de preço. No caso exclusivamente português, há a registar o aspecto interessante de se utilizarem os resultados de um júri amador e os de um júri profissional, constatando-se as respectivas diferenças. Em conclusão, este artigo contribui para desfazer mitos acerca do posicionamento quanto à qualidade e ao preço dos vinhos do Velho e do Novo Mundo. Por outro lado, fica claro que a qualidade intrínseca (a que é aferida por provas cegas) explica apenas uma pequena proporção das diferenças de preço observadas entre as marcas de vinho.

Palavras-chave: Vitivinicultura, Posicionamento, PLS, Vinhos do Novo Mundo

TITLE: The relationship between price, origin and intrinsic quality in New and Old World wines

ABSTRACT: This paper develops and presents a model aimed at explaining the differences of price among several wine brands and tests innovative variables. Moreover, the data is analysed with Partial Least Squares, which is particularly useful for exploratory research. The model was firstly developed by exploring a sample of Portuguese brands and after it was validated in a new sample, including wines from Spain, Portugal, Argentina, Chile and others. It shows that intrinsic quality is a relevant variable in an international setting and that the origin of the wines only explains differences in price in very specific cases. As far as Portuguese wines are concerned, it was also possible to compare two kinds of evaluators of intrinsic quality – professional and amateurs tasters – and their differences were accordingly recorded. In conclusion, this paper contributes to undo current myths about the positioning of those brands and origins (representing the New World and the Old World) regarding their prices and intrinsic quality. Lastly, it becomes clear that intrinsic quality (which is measured by blind tests) only explains a fairly small proportion of the price variations.

Key words: Wine Industry, Positioning, PLS, New World Wines

TITULO: La relación entre el precio, proveniencia y calidad intrínseca en vinos del nuevo y del viejo mundo

RESUMEN: Este artículo desarrolla y presenta un modelo alrededor del negocio vinícola que explica las diferencias de precios entre diferentes marcas de vino, con pruebas innovadoras variables. Por otra parte, es una técnica especialmente adecuada para el análisis exploratorio o «Partial Least Squares». El modelo fue desarrollado en una muestra

de vinhos portugueses y, a continuación, validado en una muestra que incluye el vino portugués, español, argentino, chileno y otros. Se concluye que la calidad intrínseca es una variable importante en el mercado internacional y que la procedencia de los vinos sólo de vez en cuando explica las diferencias de precios. En el caso exclusivamente portugués, hay que destacar el aspecto interesante de la utilización de los resultados de un grupo de aficionados y un jurado profesional, señalando sus respectivas diferencias. En conclusión, este artículo ayuda a disipar los mitos sobre el posicionamiento de la calidad y el precio de los vinos del Viejo y Nuevo Mundo. Además, es evidente que la calidad intrínseca (que se mide por medio de pruebas a ciegas) se explica sólo una pequeña proporción de las diferencias de precios entre las marcas de vino.

Palabras-clave: Vinicultura, Posicionamiento, PLS, Vinos del Nuevo Mundo

O estudo desenvolve-se em duas etapas. Primeiro, numa lógica exploratória, analisa-se uma bateria de indicadores para revelar as relações aí implícitas. Revê-se alguma literatura, compaginando-a com os resultados entretanto obtidos. O resultado é um modelo que explica os preços e que relaciona variáveis importantes para caracterizar a oferta vitivinícola. Usam-se dados de duas regiões portuguesas: Dão e Alentejo.

Na segunda parte do estudo, o modelo obtido anteriormente é testado num novo contexto. Esta nova amostra é composta por vinhos com proveniências mais diversificadas, estendendo-se a seis regiões. Os resultados têm que ver com a pretendida explicação para o preço e também com a investigação sobre qual o papel das regiões e da qualidade intrínseca dos vinhos na explicação das diferenças de preços. A qualidade intrínseca é medida pela apreciação de juízes em provas cegas, ou seja, refere-se às características físicas e sensíveis – unicamente ao olfacto, gosto e tacto – do vinho, antes do papel da publicidade, da cultura, etc.

Finalmente, os modelos e os resultados dos testes estatísticos são usados, por um lado, para definir novas linhas de pesquisa. Por outro lado, colocam-se à consideração da indústria vitivinícola algumas das conclusões que podem servir para afinar a oferta de marketing destas empresas.

Evolução dos mercados

Na perspectiva da procura, o Velho Mundo lidera o consumo mundial de vinho. Com efeito, na Europa são feitas 69% das vendas mundiais. A América do Norte consome 11% do vinho produzido, um pouco mais que na Argentina. Contudo, quanto ao ritmo de crescimento, verifica-se que a América e, sobretudo, a Ásia vêm crescendo, enquanto a Europa está há muito estagnada (Bernetti, Casini e Marinello, 2006).

Estes valores globais não reflectem todas as tendências importantes na procura: em alguns países a propensão para consumir produtos nacionais é muito forte; a procura e a oferta de vinhos do Novo Mundo têm aumentado; a procura

Francisco Rocha Gonçalves

francisco.goncalves@ua.pt

Doutor em Gestão (ISEG-UTL). Docente de Gestão no ISCA da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

PhD in Management (ISEG-UTL). Lecturer of Management at the Accounting and Administration School of Aveiro University, Aveiro, Portugal.

Doctorado en Gestión (ISEG-UTL). Profesor de Gestión en el ISCA de la Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Raquel Soares

raquel.reis@ua.pt

Mestranda em Marketing (UCP do Porto). Assistente da Gestão no ISCA da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Master student in Marketing (Portuguese Catholic University, Porto). Assistant in Management at the Accounting and Administration School of Aveiro University, Aveiro, Portugal.

Cursando el Máster en Marketing (UCP de Porto). Asistente de Gestión en el ISCA da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Recebido em Agosto de 2008 e aceite em Março de 2009.

Received in August 2008 and accepted in March 2009.

por mais qualidade nos vinhos é notória; etc. Para além destes exemplos, estão actualmente identificados e quantificados em abundante literatura vários factores que determinarão a procura de vinho nos próximos anos (Nomisma, 2003).

Animado por este quadro complexo, o presente artigo vai relacionar três dimensões determinantes na competitividade do vinho: qualidade, preço e proveniência.

Novos atributos

A concorrência que se vem intensificando nos últimos 20 anos no sector vinícola alterou as características do modelo de negócio dos vinhos no Velho Mundo e, designadamente, em Portugal. Para os vinhos de mesa as melhores oportunidades estão na exportação, na alteração de preferências e hábitos de consumo dos clientes, na exploração de canais subvalorizados, na gestão da qualidade, etc. (Andersen, 2004; Bernetti et al., 2006).

Tem havido dificuldade por parte dos académicos em abordar o tema da qualidade dos vinhos, por ser um conceito muito difícil de definir desde há longa data (Charters e Pettigrew, 2003). Para uns, a apreciação de um vinho é um processo de análise estética, susceptível de algum grau de objectividade. No outro extremo, não é válido qualificar um vinho, por exemplo com escalas numéricas, já que aquele processo é indissociável de factores subjectivos como: o que se come; a circunstância da prova; o dinheiro que se está disposto a pagar pelo vinho, etc.

Deste debate resultam, contudo, dois recursos úteis para o presente artigo. Em primeiro lugar, ao longo dos anos, estabeleceram-se sistemas de medida que, por serem largamente aceites, podem ser usados para comparar e hierarquizar vinhos – conscientes, contudo, das limitações do próprio sistema de medida. Em segundo lugar, o consumo de vinho é uma experiência que transcende claramente o líquido em causa e cuja agradabilidade depende, entre outros, de factores culturais e de aspectos ligados à oferta de marketing que se construiu em torno do produto que está a ser provado.

O problema é que o consumidor actual associa qualidade a um preço mais elevado e a marcas com melhor imagem. Tradicionalmente, nos círculos mais profissionais, a quali-

dade tem sido associada ao *terroir* (as características específicas do lugar aonde o vinho é produzido). Contudo, quando o consumidor conhece o preço ele tende a associar mais qualidade aos vinhos mais caros (*id.*, *ib.*). O teste empírico que se oferece a seguir vai explorar esta relação entre preço e qualidade intrínseca, em provas cegas.

Estudo exploratório

• Justificação do estudo

O vinho desempenha um papel fundamental em Portugal, desde tempos remotos, não sendo ultrapassado por nenhum outro produto da agricultura. O vinho faz parte da cultura portuguesa, sendo do conhecimento geral que, enquanto país mediterrânico, Portugal apresenta uma tradição vinícola bastante enraizada, sendo o 11.º maior produtor de vinho do mundo. Actualmente, a vitivinicultura portuguesa, após ter realizado importantes investimentos no campo tecnológico, disponibiliza inúmeros vinhos capazes de satisfazer os mais diversos gostos.

Numa altura em que a indústria global de vinho se torna cada vez mais competitiva e o mercado tradicional do vinho se torna mais saturado, é necessário perceber quais as preferências e características a que os consumidores dão mais relevância (Barber, Almanza, e Donovan, 2006).

É reconhecida a ideia de que o local de origem onde o produto é produzido afecta as escolhas dos consumidores. Na realidade, sabendo-se que o *terroir* proporciona não só uma marca, como também veicula características únicas, as empresas utilizam este atributo para posicionar a sua oferta. Este factor é especialmente importante nos vinhos Europeus, onde a cultura e a história se adivinham factores distintivos das marcas, por oposição aos produtos do Novo Mundo, onde há um caminho de afirmação a ser percorrido e onde predomina uma política de atribuição de nomes de acordo com as castas.

Para além destes aspectos, há outros aspectos que determinam as opções (Orth, Wolf e Dodd, 2005), que podem ser agrupados em: qualidade, preço, social, emocional e valores ambientais. No entanto, a importância concreta de cada um destes factores é desconhecida. Esta análise é tão mais complexa quanto aqueles factores admitem algum grau de sobreposição.

Embora possa parecer redutor reduzir a análise da qualidade de um vinho aos seus aspectos intrínsecos, na realidade é urgente uma explicitação do «quanto» vale esta componente antes de se entrar em conta com outros aspectos do «marketing-mix» da fileira vitivinícola.

Embora referindo-se ao vinho do Porto, Brito (2006) refere que a dinâmica do sector não é apenas determinada por factores de natureza económica e tecnológica. De facto, na indústria vitivinícola, em geral, os interesses dos clientes podem assumir um carácter económico ou social, como em muitos actos de consumo. Por isso, embora possa parecer redutor reduzir a análise da qualidade de um vinho aos seus aspectos intrínsecos, na realidade é urgente uma explicitação do «quanto» vale esta componente antes de se entrar em conta com outros aspectos do *marketing-mix* da fileira vitivinícola. Estes aspectos precisam de dados obtidos em provas cegas, ao contrário de testes como os de Fountain, Fish e Charters (2008), onde os aspectos intrínsecos aparecem absolutamente homogeneizados com outros: simbólicos, qualidade de serviço, preço, etc.

No entanto, quer a literatura quer os produtores precisam de conhecer o poder relativo daquelas variáveis, para melhor trabalhar o seu posicionamento. E, paradoxalmente, o exercício de posicionar uma marca de vinho obriga os gestores (Orth *et al.*, 2005) a avaliar a posição competitiva da sua região, a avaliar quais os vinhos e as origens que «competem» entre si, considerando singularidade e superioridade. Ou seja, o conhecimento do impacto concreto das variáveis ao seu dispor é crítico para melhor competir.

O objectivo deste estudo é, então, explorar as relações entre três dimensões relevantes da oferta de marketing dos vinhos: preço, região de proveniência e qualidade intrínseca. Sendo este estudo dividido em duas etapas, na primeira desenvolveu-se um estudo exploratório, no mercado português, descrita nesta secção.

• **Metodologia**

Os dados são publicados num conhecido *Guia de Vinhos*, editado pela Deco Proteste (2004). Para além dos preços de venda, neste Guia existe informação para quantificar diver-

sas dimensões que têm sido relevadas como interessantes para o fenómeno do marketing dos vinhos.

Numa primeira fase, exploraram-se as relações entre variáveis, permitindo aos dados evidenciar as relações subjacentes, com o apoio de uma técnica estatística apropriada para estabelecer associações entre variáveis, mesmo as relativamente mais complexas. Para analisar o papel de discriminação que a região de proveniência podia ter na explicação dos preços, colheram-se dados para duas regiões específicas: Alentejo e Dão. Depois, uma variável *dummy* discriminou a qual das regiões o vinho pertenceria.

A Tabela 1 resume as variáveis explicadas e explicativas.

Tabela 1
Variáveis do modelo português

Variável	Fonte
Preço (euros)	DecoProteste
Resultado do painel de peritos (1-5)	DecoProteste
Resultado do painel de amadores (1-5)	DecoProteste
Grau alcoólico	DecoProteste
Longevidade (Máximo de anos de consumo aconselhado)	DecoProteste
Proveniência (Dummy: Alentejo=1; Dão=0)	DecoProteste

• **Partial Least Squares (PLS)**

A análise de dados apoiar-se-á numa técnica designada de PLS (Wold, 1975; *apud* Chin, 1998). O PLS é uma possibilidade – ou é mesmo preferível relativamente a outras técnicas – em Ciências Sociais (Chin, 1998; Gefen *et al.*, 2000; Haenlein e Kaplan, 2004). Esta opção justifica-se pelo carácter exploratório do estudo, porque é preciso mais flexibilidade do que oferecem as técnicas estatísticas ditas «de 1.ª geração». O que aqui está em causa é desdobrar aquela relação entre as variáveis e evidenciar o papel de cada uma delas numa rede nomológica de relações.

Em segundo lugar, e sabendo-se que o(s) problema(s) em análise remetem para a relevação de estruturas generativas entre eventos observados, propôs-se um modelo que utiliza indicadores do tipo *single-indicator*, comportando-se como um sistema de regressões múltiplas, mas estimado pelo algoritmo PLS.

Em terceiro lugar, reforçado pelo carácter exploratório do estudo, o algoritmo PLS é minimalista nas exigências que faz

aos dados para convergir – e.g., não exige normalidade multivariada.

Em quarto lugar, de acordo com uma perspectiva filosófica actual, crítica e realista, não está em causa quantificar, prevendo, «quanto» é que as variáveis acrescentam ao preço, mas antes perceber quais as variáveis em relação às quais os objectos são contingentes.

• Amostra

A amostra da primeira etapa deste estudo é composta por vinhos tintos de mesa de duas regiões portuguesas: 39 vinhos do Dão e 60 vinhos do Alentejo. Focou-se apenas o caso de vinhos tintos de mesa para controlar os aspectos relativos ao tipo de vinho (Gonçalves, 2006). A Tabela 2 descreve as estatísticas descritivas das variáveis usadas.

Tabela 2
Variáveis do modelo português

Variável	Nº Observações	Média	Dpadrão	Máx	Min
Preço	99	6	5	25	1
Rating	99	4	0,4	5	3
	99	4	0,4	5	3
Ano máximo consumo	99	2008	2	2015	2004
Dummy	60				
Alentejo	39				
Dão					

A escolha daquelas duas regiões explica-se pela sua representatividade no panorama nacional e, logo, pelo interesse na respectiva comparação.

A Região Demarcada do Dão é *sui generis* dado o seu relevo de natureza acidentado e dada a sua posição geográfica circundada por um conjunto de serras que a protegem de influências exteriores, criando condições climáticas únicas. Estes ambientes são aproveitados para a produção vitivinícola e, com o decorrer dos anos, o Dão foi trabalhando em torno da melhoria da qualidade do vinho, construindo um património vitícola extremamente rico.

Em contrapartida, situada no Sul do País, a Região do Alentejo disponibiliza um vasto leque de vinhos. O seu carácter peculiar advém-lhe de ser uma planície com esporádicas elevações de relevo que provocam microclimas, influenciando a tipicidade dos vinhos.

Por fim, o aumento exponencial do conjunto dos vinhos nacionais, nos últimos dois anos, das exportações dentro e fora da União Europeia, vem confirmar a crescente afir-

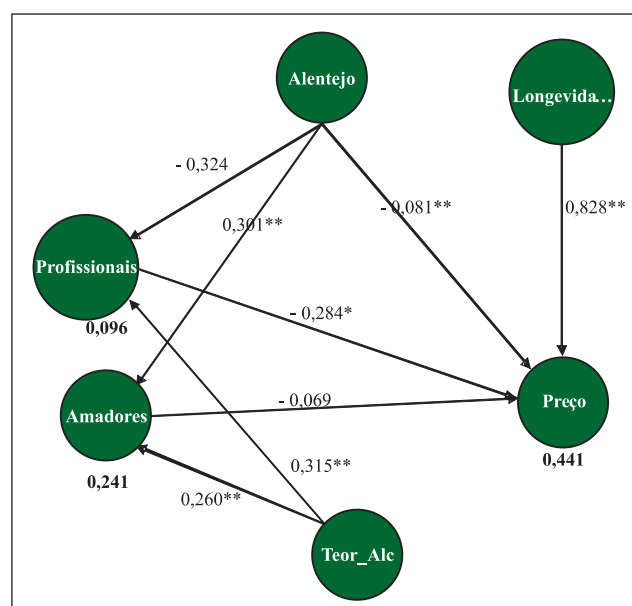
mação dos vinhos portugueses que conseguem acompanhar de forma bastante concorrencial o desenvolvimento dos mercados internacionais. Ou seja, parte da afirmação da economia portuguesa no contexto do Séc. XXI dependerá do negócio vitivinícola.

Resultados

A análise de equações estruturais, apoiada por PLS, tem dois momentos de análise: a análise do modelo de medida (a análise dos indicadores e da sua relação com os construtos que compõem) e a análise do modelo estrutural (Wold, 1975, *apud* Chin, 1998). Os resultados intermédios relativos ao modelo de medida estão disponíveis junto dos autores do estudo, bem como os dados originais.

A Figura 1 ilustra o *output* da estimação PLS, o qual relaciona as variáveis através de um modelo de relações estruturais. Os valores a *bold* abaixo da designação de cada variável são os R^2 de cada uma das variáveis dependentes. Os valores associados às setas são os coeficientes estimados (os «beta» estandardizados) para as relações entre aquelas. Os níveis de significância medidos seguem o protocolo de *** para *p-value* inferior a 5% e ** para superiores a este, mas inferiores a 10%.

Figura 1
Modelo estimado para a amostra portuguesa



Pode concluir-se que o preço dos vinhos depende da região a que pertencem e que no Alentejo os preços médios são mais baixos. Mas este não é o factor mais forte. Com efeito, a longevidade é a variável mais forte. Ou seja, um vinho que assegure uma longevidade superior pode ter um preço significativamente superior à média, com base nos resultados desta amostra.

Curiosamente, a qualidade medida pelas opiniões dos peritos e dos amadores não se relaciona positiva e significativamente com o preço. O mais interessante de assinalar neste domínio é que os profissionais, nesta prova cega, conseguem aperceber-se de vinhos de qualidade intrínseca superior, entre os vinhos relativamente mais baratos. Portanto, sendo certo que o mercado pode esperar encontrar alguma relação positiva entre qualidade e preço, terá bastantes opções que não seguem esta lógica linear e outros em que se verifica o inverso.

Por fim, assinale-se que os vinhos com teor alcoólico mais elevado são os que recebem opiniões mais favoráveis – apesar de se tratar de uma amostra de vinhos tintos de mesa de regiões específicas, que exclui vinhos verdes ou generosos, por exemplo.

Validação do modelo

• Questões e contexto

Os resultados anteriores levantaram novas questões. Desde logo, será que aquelas proposições são generalizáveis? Em particular, acerca da relação entre a qualidade (aferida pela opinião de peritos) e o preço – será que o mercado não premeia os vinhos de maior qualidade intrínseca permitindo aos gestores das marcas preços mais generosos?

Para investigar mais aprofundadamente estas questões, replicou-se o modelo anterior numa base de dados diferente e muito mais alargada. Aumentou-se a base da amostra e diversificaram-se as regiões, mantendo o princípio de se tratar vinho tinto de mesa, mas agora num contexto internacional.

Então, escolheram-se regiões do Velho Mundo e do Novo Mundo que são significativas para Portugal e para a América Latina. De facto, no *ranking* de principais produtores mundiais de vinho destacam-se países vitivinicultores do Velho

Mundo e do Novo Mundo, tais como Portugal, Espanha, Chile e Argentina. Estas origens apresentam vantagens competitivas a nível internacional e a sua evolução permite responder às necessidades cada vez mais exigentes dos mercados internacionais. De facto, Portugal e Espanha são países com uma forte tradição no sector e cuja elevada qualidade genérica é uma realidade.

Na América Latina, os vinhos chilenos e argentinos têm vindo a captar uma importante quota de mercado e o seu sucesso deriva da consistente relação preço/qualidade que oferecem. São vinhos provenientes de países do Novo Mundo que vão de encontro às expectativas dos consumidores, como se explicou atrás.

* Modelo e variáveis

Nesta parte do estudo está em causa verificar se as principais relações significativas identificadas atrás são validadas numa amostra diferente. Neste momento, aquelas relações são resultado de um processo indutivo – são revelações dos dados. A seguir questiona-se se essas proposições podem merecer algum grau de generalização e constituir pontos de partida para outras investigações.

Assim, para além da diferença das regiões analisadas, o modelo a ser testado – numa lógica confirmatória – é o mesmo que se derivou no ponto anterior. A metodologia PLS também se mantém. As diferenças têm que ver com dois aspectos: para esta amostra internacional, não há informação suficiente acerca do grau alcoólico; e o facto de apenas se dispor dos resultados de apreciação de um júri profissional, e não de amadores, para avaliar a qualidade intrínseca (prova cega) dos vinhos da amostra.

Tabela 3
Variáveis do modelo internacional

Variável	Fonte
Preço (euros)	Wine Enthusiast Magazine (2006)
Rating de peritos (0-100)	Wine Enthusiast Magazine (2006)
Vintage (ano da colheita)	Wine Enthusiast Magazine (2006)
Proveniência: 6 Dummies para 7 regiões (Rioja; Ribera del Duero; Douro; Mendoza; Colchagua; Maipo; outras).	Wine Enthusiast Magazine (2006)

A Tabela 3 expõe as variáveis que agora serão tratadas e as respectivas fontes.

• **Amostra**

Os dados referem-se a 1927 observações de vinhos publicadas pela *Wine Enthusiast Magazine* – uma publicação periódica de cariz profissional e de divulgação que é uma referência na indústria. Naturalmente, mantiveram-se as opções por vinhos de mesa e tintos, de forma a excluir factores de ruído adicionais (Gonçalves, 2006).

Os vinhos europeus são conhecidos como «vinhos do Velho Mundo», por oposição aos novos produtores – norte-americanos, australianos, sul-africanos ou sul-americanos. Estes novos *players* são competidores muito fortes para os europeus e têm verificado índices de produtividade e de qualidade muito favoráveis – para além de beneficiarem do lançamento da procura nos seus próprios mercados domésticos.

Qualquer um destes blocos regionais subdivide-se em regiões mais homogéneas. Para a segunda parte deste estudo seleccionaram-se regiões especialmente representativas dos vinhos dessas regiões. Assim, referem-se os casos de três regiões da Península Ibérica: Rioja (Espanha), Ribera del Duero (Espanha) e Douro (Portugal). Para a América do Sul, escolhem-se três regiões: Mendoza (Argentina), Maipo Valley (Chile) e Colchagua (Chile). Infelizmente, o Brasil não tem um nível de oferta comparável e que possa estar, com justiça, nesta selecção de regiões com base no critério apontado. Mas poderá beneficiar das conclusões deste estudo, no planeamento da sua oferta, tal como outras regiões portuguesas. A seguir, cada uma das regiões é sumariamente descrita.

A região do Douro é tradicionalmente reconhecida com o sucesso dos vinhos do Porto, mas a oferta da região tem vindo a diversificar-se com a produção de vinhos de mesa, com base em castas tradicionais ou com a incorporação de novas variedades.

Relativamente a Espanha, os vinhos de Rioja são muito reputados: esta é a região mais conhecida deste país e aquela que projectou os vinhos espanhóis no mercado mundial. A hegemonia dos vinhos tintos de Rioja é, actualmente, disputada com a região de Ribera del Duero que tem vindo a conquistar elevada notoriedade, nas últimas décadas, com a crescente qualidade dos seus tintos.

Os vinhos chilenos estão entre os mais conhecidos, dado o seu elevado nível de qualidade e, supostamente, preço mais acessível. A região vinícola mais famosa do Chile,

Maipo Valley, é dominada por vinhos tintos, especialmente Cabernet Sauvignon e Merlot. Colchagua Valley é igualmente uma região de referência no Chile e os vinhos tintos que produz são já reconhecidos internacionalmente pela sua elevada qualidade.

Na Argentina, a zona vinícola com mais importância é Mendoza. Com uma oferta bastante similar à do Chile, apresenta potencial para a produção de bons vinhos tintos ricos, macios, concentrados e a preços económicos (Bernetti *et al.*, 2006).

A estatística descritiva dos vinhos analisados é a da Tabela 4.

As regiões seleccionadas variam entre as 293 observações de Rioja e as 105 observações de Douro. Apesar de ser uma

Tabela 4
Estatísticas descritivas da amostra internacional

Variável	N.º Observações	Média	Desvio-padrão	Máx	Min
Preço	1927	35	39	799	5
Rating	1927	90	2	98	87
Ano	1927	2001	3	2006	1964
Dummy	Rib. Del Duero	159			
	Rioja	293			
	Mendoza	240			
	Maipo	121			
	Colchagua	141			
	Douro	105			
	Outros	868			

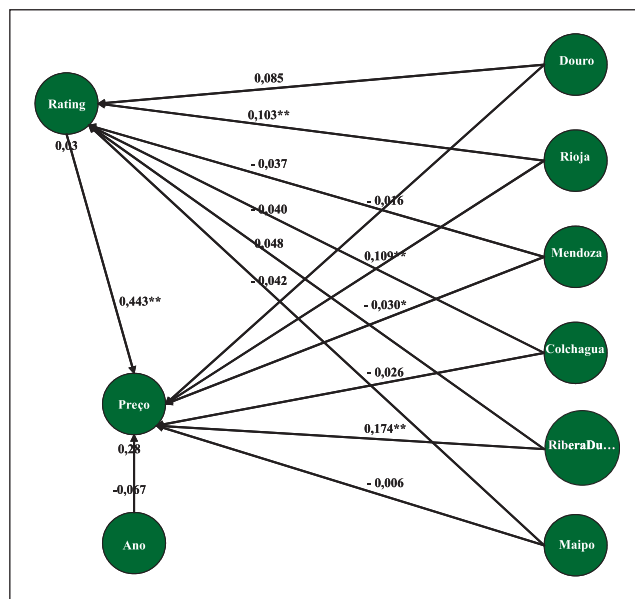
amostra grande, note-se que os *ratings* se mantêm em patamares elevados, sendo o mínimo de 87 pontos em 100. Ou seja, o estudo vai ser conduzido a nível internacional, mas entre vinhos de qualidade superior. Isto deve-se apenas ao critério editorial da *Wine Enthusiast Magazine* de onde os dados foram retirados. Possivelmente será interessante replicar o estudo numa amostra menos nobre para aumentar a segurança na generalização dos resultados.

• **Metodologia**

O modelo estimado de novo relaciona a qualidade intrínseca dos vinhos com as regiões de proveniência e com os seus preços. O facto de serem mais regiões torna o modelo visualmente mais complexo, mas a flexibilidade do PLS permite que se obtenham estimativas robustas dos coeficientes.

A estimação PLS revela que algumas relações estabeleci-

Figura 2
Modelo estimado para a amostra internacional



das no contexto anterior se mantêm válidas. A relação mais forte é entre o preço de venda e a qualidade intrínseca. No caso anterior, a pontuação do painel de profissionais estava negativamente relacionada com o preço. Agora há uma relação forte e positiva. Pode haver várias explicações para esta diferença: a selecção da amostra, o facto de em mercados internacionais a competição ter levado a esta melhor ordenação dos preços, etc.

A região espanhola da Rioja é a única que consegue impor ao mercado, pelo menos no ambiente do modelo em teste, uma oferta simultaneamente de qualidade superior e um preço relativamente mais elevado.

A idade do vinho não afecta o preço, de acordo com os resultados. Em termos de consequência para as empresas, não parece que a oferta de lotes antigos por si só, e nesta categoria de vinho, possibilite apresentar preços mais altos.

Em relação à diversidade de regiões de proveniência há resultados muito interessantes. As regiões de Rioja e de Ribera del Duero, ambas espanholas, têm vinhos em média mais caros do que qualquer outra. Quanto à percepção de qualidade nas provas cegas, os vinhos de Rioja têm scores

relativamente mais elevados. De facto, esta é a única região cuja *dummy* se relaciona com o *rating* dos peritos, com um coeficiente estimado positivo e significativo. Mais ainda, a região espanhola da Rioja é a única que consegue impor ao mercado, pelo menos no ambiente do modelo em teste, uma oferta simultaneamente de qualidade superior e um preço relativamente mais elevado.

As regiões chilenas (Maipo e Colchagua) não têm qualquer relação significativa do ponto de vista estatístico. A região argentina de Mendoza consegue oferecer vinhos mais económicos, *ceteris paribus*. Ou seja, pode afirmar-se, com base no teste estatístico da *dummy* dedicada a esta região, que, por um lado, a qualidade não é inferior às dos concorrentes em apreço e que, por outro, é possível encontrar aqui opções mais económicas.

Quanto à região portuguesa do Douro, verifica-se que não se distingue dos seus concorrentes nas duas variáveis seleccionadas: preço e qualidade intrínseca.

Note-se que as proporções de variância explicadas de preço dos vinhos testados são relativamente baixas (R^2 de 0,23 para o preço). Isto significa que a capacidade deste modelo para explicar as diferenças na variável preço, embora válidas, ainda pode ser substancialmente melhorada. De facto, a sua principal explicação é a qualidade intrínseca dos vinhos (tem um coeficiente estandardizado, significativo e positivo, de 0,443 e é o mais elevado), mas neste momento deve levantar-se a hipótese de que outros componentes da qualidade dos vinhos também possam vir a ter aqui uma explicação importante. Assim, para futuro, e na medida em que os dados o possibilitem, explorar-se-ão as dimensões ligadas à marca, à promoção ou às estratégias de distribuição.

Em suma, foi possível identificar um conjunto de fenómenos explicativos para as diferenças de preço encontradas em diversas marcas de vinho, através de uma análise exploratória feita em dois ambientes distintos.

Conclusões

Este estudo explora dimensões pertinentes quer para a investigação quer para as empresas vitivinícolas. Também contribui para melhorar a leitura da realidade dos Vinhos do Novo Mundo. Isto é, procura-se ir além dos preconceitos e

colocar em teste realidades validadas por peritos, para perceber com mais exactidão as características do posicionamento dos vinhos destas regiões, em face de vinhos da Península Ibérica.

Quanto ao «modelo» usado, tal como se mostrou, deriva da exploração primeira de dados relativos ao mercado português. Independentemente do sentido das associações estatísticas validadas, este estudo contribuiu para fixar algumas dimensões como indispensáveis neste tipo de análise. Assim, é claro que a qualidade intrínseca (aferida por provas cegas) deve ser sistematicamente incluída em estudos futuros. O preço é igualmente uma variável nuclear nestas análises – registou-se que há uma proporção muito significativa das variações do preço através das marcas que não se explica pelas variáveis agora testadas, abrindo possibilidades para novas pesquisas.

Apesar dos investimentos em tecnologia e da modernização dos processos, um dos passos seguintes para a generalidade dos produtos portugueses é dominar estas variáveis mais «soft» de competição.

O contributo mais forte deste estudo é, possivelmente, a afirmação de que as regiões de origem dos vinhos explicam algumas diferenças – de preço e de qualidade – e, por isso, não podem deixar de constituir variáveis de controlo. Mas há outras variáveis – grau de álcool, capacidade de envelhecimento em garrafa, etc. – que merecem ser testadas, ao menos nas versões iniciais dos modelos, pois apesar de não terem um conhecido racional teórico, aparecem com significado estatístico. Note-se que o presente trabalho usou bases de dados universalmente disponíveis, aumentando a transparência e a utilidade do estudo.

Para as regiões visadas, este estudo trouxe dados relevantes. De facto, ficou claro que no segmento superior e no contexto internacional o mercado é capaz de alinhar o nível dos preços com os níveis de qualidade intrínseca. No mercado nacional isso não acontecia. Por isso, dependendo do mercado onde as empresas vão competir – nacional ou internacional, gama média ou gama *premium*, etc. – a capacidade de afinar o *pricing* poderá ser especialmente

crítica. Apesar dos investimentos em tecnologia e da modernização dos processos, um dos passos seguintes para a generalidade dos produtos portugueses é dominar estas variáveis mais *soft* de competição.

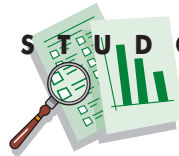
Este estudo também afirma o excelente potencial dos vinhos do Novo Mundo, aqui representado pelas principais regiões produtoras da América Latina. Como se explicou inicialmente, os recursos do Velho Mundo são de ordem diversa – embora no caso português avulte o problema da falta de dimensão dos agentes económicos – e, por isso, talvez seja possível competir por nichos no segmento *premium*. Mas é preciso construir essa oferta, indo muito além do elemento da «qualidade intrínseca».

De facto, a qualidade do vinho transcende claramente o que tem de perceptível numa prova cega. Embora essa qualidade e o *rating* nestas provas sejam fundamentais – absolutamente básico em mercados mais maduros –, há elementos a que a empresa tem de recorrer para construir a sua oferta: a terra, o clima, a História, a cultura, as experiências turísticas, a sua reputação, a publicidade, as opções de distribuição, os líderes de opinião, etc.

Este processo também vale para os operadores do Novo Mundo, tanto mais que o fenómeno da integração de empresas vitivinícolas vai levar, provavelmente, a portefólios diversificados de vinhos em várias regiões do mundo, quer como estratégia de crescimento, quer como factor de gestão de riscos. ■

Referências bibliográficas

- ANDERSEN, K. (2004), **The World's Wine Markets: Globalisation at Work**. E. Elgar, Cheltenham.
- BARBER, N.; ALMANZA, B. e DONOVAN, J. (2006), «Motivational factors of gender, income and age on selecting a bottle of wine». *International Journal of Wine Marketing*, 18(3), pp. 218-232.
- BERNETTI, I.; CASINI, L. e MARINELLI, N. (2006), «Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy». *British Food Journal*, 108(4), pp. 306-315.
- BRITO, C. (2006), «A network perspective of the Port wine sector». *International Journal of Wine Marketing*, 18(2), pp. 124-138.
- CHARTERS, S. e PETTIGREW, S. (2003), «The intrinsic dimensions of wine quality: an exploratory investigation. Proceedings of the International Colloquium in Wine Marketing». Wine Marketing Group, University of South Australia, Adelaide, Australia.
- CHIN, W. (1998), «Issues and opinion on SEM». *MIS Quarterly*, 22(1), pp. 7-16.
- DECO PROTESTE (2004), **Guia de Vinhos 2004**. Proteste, Portugal.



FOUNTAIN, J.; FISH, N. e CHARTERS, S. (2008), «Making a connection: tasting rooms and brand loyalty». *International Journal of Wine Business Research*, 20(1), pp. 8-21.

GEFEN, D.; D. STRAUB e M.-C. BOUDREAU (2000), «Structural equation modelling and regression: guidelines for research practice». *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), pp. 1-79.

GONÇALVES, F. (2007), «Classificação de empresas vitivinícolas: aplicação de análise factorial». *Revista Estudos do ISCA*, 2007(1). <http://www2.isca.ua.pt/e-isca/>.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. e SCHODER, D. (2006), «Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime value». *Journal of Marketing*, 70(3), pp. 5-20.

NOMISMA (2003), **Wine Marketing**. Agra, Roma.

ORTH, U.; WOLF, M. e DODD, T. (2005), «Dimensions of wine region equity and their impact». *Journal of Product & Brand Management*, 14(2), pp. 88-97.

WINE ENTHUSIAST MAGAZINE (2007), «Wine ratings». <http://www.winemag.com/buyingguide/search.asp?db=>.



Existe algo mais
excitante que
as promoções?
Os consumidores
adoram-nas!

GRUPOALMEDINA

GESTÃO MARKETING / MARKETING MANAGEMENT

Promoção de Vendas e Comunicação de Preços

Governança corporativa no Brasil

Níveis de governança e rendimentos anormais

por Jéfferson Augusto Colombo e Oscar Claudino Galli

RESUMO: O objetivo deste «paper» é identificar eventuais relações significativas no retorno das ações «ex ante» e «ex post» de aderência a um dos níveis de Governança Corporativa do mercado de ações brasileiro. Para tanto, o estudo utiliza a técnica de estudo de evento, proposta por Mackinlay (1997), através do uso do teste não paramétrico denominado «sign test» em diferentes janelas de tempo. Encontraram-se evidências a 5% de que a janela $(-5,5)$ apresenta resultados estatisticamente superiores ao Ibovespa. Porém, quando se utiliza um índice composto pelas cinco ações mais correlacionadas com os ativos como «benchmark», denominado ICORREL5, o resultado sugere não haver relação positiva entre as variáveis.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Finanças Corporativas, Estudos de Evento, Retornos Anormais

TITLE: Corporate governance in Brazil: governance levels and abnormal returns

ABSTRACT: The aim of this paper is to identify any significant relationship in stock returns ex ante and ex post adherence to a levels of Corporate Governance in the Brazilian stock market. To this end, the study uses the event study technique proposed by Mackinlay (1997), by using the nonparametric test called the sign test in different time windows. We found evidence that the 5% window (-5.5) shows a statistically superior to Ibovespa. However, when using an index composed of five actions more closely correlated with the assets as a benchmark, called ICORREL5, the result suggests no positive relationship between variables.

Key words: Corporate Governance, Corporate Finance, Event Studies, Abnormal Returns

TÍTULO: El gobierno corporativo en Brasil: niveles de la gobernanza empresarial y rendimientos anormales

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es identificar potenciales relaciones significativas en el rendimiento de las acciones ex ante y ex post de la adhesión a los niveles de la gobernanza empresarial en el mercado de valores brasileño. Para ello, el estudio utiliza la técnica de estudio del evento, propuesta por Mackinlay (1997), utilizando la prueba no paramétrica denominada sign test en diferentes ventanas de tiempo. Se han encontrado pruebas de un 5% de que la ventana $(-5,5)$ muestra una diferencia estadísticamente superior al Ibovespa. Sin embargo, cuando se utiliza un índice compuesto por las cinco acciones más en correlación con los activos como benchmark, llamado ICORREL5, el resultado sugiere que no hay relación positiva entre las variables.

Palabras-clave: Gobierno Corporativo, Finanzas Corporativas, Estudios de Eventos, Rendimientos Anormales

O desempenho de uma companhia e o retorno gerado aos acionistas são objeto de debates teóricos e empíricos há várias décadas. Nos últimos anos, em especial, o termo Governança Corporativa ganhou sublime importância por se tratar do estudo de mecanismos de alinhamento de interesses entre diversas partes, dentro de um ambiente caracterizado pela assimetria de informações. Um dos marcos para uma abordagem informacional do problema foi o estudo focado nos custos de agência, desenvolvido pioneiramente por Jensen e Meckling (1976).

A Governança Corporativa traz reflexos nos âmbitos social, econômico e ambiental, caracterizando-se como uma condição necessária para obter-se um desenvolvimento sustentável. A idéia fundamental é que, quanto maior for o grau de governança de uma empresa, maior é o alinhamento de interesses de partes interessadas, como proprietários e administradores, acionistas majoritários e minoritários, detentores de dívida e proprietários, etc. Em termos sociais, economias mais desenvolvidas em geral, possuem um alto grau de Governança Corporativa, mitigando custos de transação e de obtenção de informação. Segundo La Porta *et al.* (1999), países com baixa proteção aos acionistas minoritários são penalizados com subprecificação de seus ativos, *ceteris paribus*.

Nas empresas, muitas são as formas em que o tema emerge para a tomada de decisão. Por não se tratar de uma imposição legal, e sim de uma adesão voluntária, pressupõe-se que companhias vêm um ganho real ao aderir a um determinado código de conduta, comprometendo-se a se adequar a um determinado número de exigências. Podemos interpretar este fato como uma sinalização da empresa ao mercado – a idéia de que os agentes valorizam

O retorno dessas ações, medido pelo Índice de Governança Corporativa (IGC), acumulou valorização de 562,50%, de 25/06/2001 até final de fevereiro de 2010. Enquanto isso, o Ibovespa, no mesmo período, subiu menos, 357,41%

positivamente empresas com maior grau de transparência.

No Brasil, a Bovespa criou, em 2000, os níveis de Governança Corporativa, determinando regras específicas para as empresas que aderirem a novos códigos de conduta. Este passo foi muito importante para o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. Muitas empresas, na tentativa de sinalizar ao mercado um comprometimento maior com os interesses dos acionistas, aderiram, voluntariamente, aos níveis determinados pela Bovespa, na seguinte ordem de complexidade das exigências: Nível I, Nível II e Novo Mercado. O retorno dessas ações, medido pelo Índice de Governança Corporativa (IGC), acumulou valorização de 562,50%, de 25/06/2001 até final de fevereiro de 2010. Enquanto isso, o Ibovespa, no mesmo período, subiu menos, 357,41%.

Na literatura recente, diversos estudos têm buscado relacionar a *performance* das empresas com melhores práticas de Governança Corporativa. Estudos como os realizados por Comerlato, Terra e Braga (2002) e Batistella *et al.* (2004), analisaram a reação do mercado de capitais brasileiro à adesão de empresas de capital aberto ao Nível I, e constataram que essa adesão formal não chega a ser reconhecida pelo mercado como suficiente para causar um efeito significativo nos retornos das ações das empresas em questão.

Outro estudo, elaborado por Coutinho, Oliveira e Da

Jéfferson Augusto Colombo

efferson@fee.tche.br

Mestrando em Administração, com ênfase em Contabilidade e Finanças, PPGA/UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.
Master in Business Administration with emphasis in Accounting and Finance, PPGA/UFRGS, Porto Alegre, RS, Brazil.
Master en Gestión, con énfasis en Contabilidad y Finanzas PPGA/UFRGS, Porto Alegre, Brasil.

Oscar Claudino Galli

ocgalli@ea.ufrgs.br

Doutorado em Administração. Professor do PPGA/UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.
PhD in Management. Professor of PPGA/UFRGS, Porto Alegre, RS, Brazil.
Doctorado en Administración de Empresas. Profesor de la PPGA/UFRGS, Porto Alegre, Brasil.

Recebido em Maio de 2010 e aceite em Dezembro de 2010.
Received in May 2010 and accepted in December 2010.

Motta (2003), sugere uma relação positiva entre governança e retorno das ações, porém, não encontraram significância estatística nos resultados.

Por outro lado, Carvalho (2003) encontrou evidências quanto à existência de retornos anormais positivos no mercado brasileiro. Na mesma linha, Martins, Silva e Nardi (2006) constataram indícios de que a migração das empresas do mercado tradicional para algum dos níveis de Governança Corporativa tem impacto na liquidez de suas ações, e, com isso, impacto indireto no custo de capital das empresas.

Srouf (2005) encontrou evidências que melhores práticas de Governança Corporativa tendem a diminuir a volatilidade do preço das ações, melhorando a relação existente entre risco e retorno. Mais recentemente, Prociandy e Verdi (2009) encontraram evidências de que a adesão formal aos níveis de governança corroboraram com um aumento na liquidez das ações negociadas em bolsa.

Em meados de 2009, uma reportagem da Revista *Capital* Aberto atentou pelo fato de Filipinas e Índia estarem buscando inspiração no Novo Mercado Brasileiro para ampliar a confiança dos investidores institucionais em suas bolsas de valores. Mais do que um exemplo, o modelo brasileiro é sinônimo de um produto que nasceu com pouca expectativa, mas que obteve êxito e computava mais de 100 empresas listadas ao final do ano de 2009, apenas no segmento Novo Mercado. Além disso, as empresas listadas nos segmentos diferenciados de Governança Corporativa na BM&F Bovespa representavam aproximadamente 74% do Valor de Mercado do Ibovespa, em fevereiro de 2010, o que corresponde a R\$1,28 trilhões.

Apesar da recente expansão, a literatura sobre o tema ainda carece de estudos empíricos que relacionem a adesão aos níveis de governança ao retorno das ações. Com uma maior massa de dados disponíveis, já que o novo mercado está prestes a completar uma década de existência, torna-se oportuna e tempestiva uma verificação empírica no mercado brasileiro.

Neste contexto, o presente estudo busca identificar eventuais relações positivas entre o desempenho do retorno das ações *ex ante* e *ex post* a aderência ao novo código de conduta, através da utilização de janelas de estimação dos

parâmetros e de evento, onde mede-se o *cumulative abnormal return* (CAR, ou retorno anormal acumulado). Devido a restrições de amostra, é utilizada a abordagem não paramétrica do *sign test*, conforme Batistella *et al.* (2004). Além disso, para cálculo dos retornos anormais, utiliza-se o IBOVESPA e o ICORREL5, índice criado pela média ponderada das cinco ações mais correlacionadas com cada ativo durante a janela de estimação.

Definição de Governança Corporativa

Com diversos estudos acadêmicos sobre o tema nos últimos anos, autores têm apresentado a sua definição sobre Governança Corporativa. Shleifer e Vishny (1997), por exemplo, a definem como um conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos da empresa garantem a obtenção do retorno sobre seu investimento. Para La Porta *et al.* (2000), Governança Corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores). Já Nascimento, Bianchi e Terra (2006), a entendem como o esforço contínuo em alinhar objetivos da alta administração da empresa com interesses de acionistas ou proprietários, através da adoção de um monitoramento mais eficaz.

Na visão de Grün (2003), a Governança Corporativa é uma nova maneira de organizar o relacionamento entre empresa e mercado financeiro, e está embasada na transparência contábil e respeito a todos os acionistas. Governança Corporativa, assim, pode ser conceituada como práticas e relacionamentos de todas as partes interessadas, tanto internas como externas, com a finalidade de valorização dos ativos da empresa (Ramos e Martinez, 2006).

Segundo Rotta, Hillbrecht e Neto (2005), Governança Corporativa é o conjunto de práticas que alinham os interesses das diferentes partes de uma organização, com a finalidade de aumentar o valor da empresa, além, é claro, de viabilizar o acesso ao capital de terceiros. Na mesma linha, Lodi (2000), define Governança Corporativa como o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes, executivos da empresa e conselho de administração.

No Brasil, os conceitos pioneiros foram apresentados pela

Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que acabaram por criar os códigos de práticas de Governança Corporativa brasileiros. No conceito adotado pela CVM, Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem como finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger o interesse de todas as partes, tais como empregados, credores e investidores, facilitando, assim, o acesso ao capital (CVM, 2002). Já conforme o IBGC, Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são monitoradas, englobando o relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal (IBGC, 2004).

O mercado financeiro, na sua busca por transferir recursos ociosos de agentes poupadores para agentes tomadores, não possui condição alguma de obter êxito caso a confiança no sistema e nos agentes não esteja estabelecida. É nesse sentido que Monks e Minow (1995) resumizam aspectos que auxiliam o estabelecimento da confiança ao investidor: sistema regulatório eficaz, capaz de minimizar o risco de que o capital investido venha a ser perdido; conselho de administração que preze pelo interesse dos acionistas; contabilidade apropriada, que ofereça as condições reais de visualização do desempenho da empresa; processo de votação justo, que possibilite a consulta aos investidores antes de tomada alguma decisão de caráter estratégico na empresa; relatórios que possibilitem aos agentes uma visão do futuro da empresa; e liberdade de negociação por parte dos acionistas.

Para Vives (2000), o foco da Governança Corporativa é a proteção do interesse do acionista, sendo assim, suas práticas devem estar associadas à integridade do negócio, motivação de empregados, e, em especial, perenidade da organização. Para isso, Andrade e Rossetti (2004), inclusive, enquadram quatro pilares como base para um sistema de sustentação para a boa governança: *fairness*/equidade; *disclosure*/ transparência; *accountability*/prestação de contas; e *compliance*/obediência e cumprimento das leis do país.

Através dos mais variados conceitos, percebe-se que o foco da Governança Corporativa está em alinhar interesses de administradores e proprietários da empresa. A prática servirá como diretriz para a diretoria e conselho administra-

tivo, tendo como objetivo alcançar o ideal proposto por acionistas. Assim, a governança deve fazer com que a empresa busque a certeza da eficácia nas decisões tomadas, prevenção de erros significativos na estratégia corporativa e garantia de que equívocos sejam rapidamente corrigidos (Pound, 1995).

Níveis de Governança no Brasil

• Diferenciação dos níveis

Criados pela Bovespa em dezembro de 2000, os níveis de Governança Corporativa incluem regras para as empresas e as diferenciam conforme o grau de comprometimento com a governança, objetivando o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. Para Garcia (2005), as listagens da Bovespa se fizeram necessárias devido a uma crise pela qual passava o mercado de ações no Brasil no final da década de 1990.

Além da queda no número de companhias listadas, de 550 em 1996 para 440 em 2001, o volume anual de negócios também recuou. Com o advento do Novo Mercado e a expansão do mercado de capitais, entretanto, os volumes aumentaram significativamente durante a presente década, alcançando cerca de R\$1,3 trilhões em 2009. Em paralelo, as empresas brasileiras aprofundaram a emissão de ADRs e o volume total desses títulos negociados no mercado americano fez com que o Brasil se tornasse o país com maior volume em 2008. Segundo levantamento do Bank of New York Mellon, os ADRs (American Depositary Receipt¹) brasileiros movimentaram US\$ 898,4 bilhões no ano de 2008 – o que representa uma alta de 62% em relação ao volume de 2007.

Segundo Aguiar, Corrar e Batistella (2004), através dessa classificação busca-se dar maior transparência ao mercado como forma de atrair mais investidores e, em consequência disso, aumentar o volume de negociações da bolsa brasileira. Já de acordo com Silva (2006), as regras da Bovespa para listagem das companhias nos níveis diferenciados de Governança Corporativa tiveram como objetivo fornecer um ambiente de negociação de ações que promovesse o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Uma parte das companhias brasileiras já adotava práticas de Governança Corporativa, porém, não havia critérios adequados que pudessem sinalizar aos investidores quais as

diferenças e vantagens oferecidas pelas empresas que adotavam tais práticas.

Tendo em vista essas constatações, e para uma clareza quanto à diferenciação das práticas adotadas pelas companhias, a Bovespa criou três níveis de Governança Corporativa: o Nível I, que se caracteriza como nível de menor comprometimento com as regras de Governança Corporativa da Bovespa; o nível 2, que é caracterizado como um envolvimento intermediário; e o Novo Mercado, que representa a adoção de 100% das regras.

As empresas listadas no Nível I se comprometem a adotar práticas de Governança Corporativa superiores às exigidas em lei, adotando o compromisso de fornecer informações adicionais de interesse dos investidores.

Os requisitos da Bovespa para a adesão ao Nível I são: informações econômicas e financeiras adicionais às que são obrigatórias por lei nas Informações Trimestrais; informações adicionais às que são obrigatórias por lei nas Demonstrações Financeiras Padronizadas, incluindo fluxos de caixa da companhia e do consolidado discriminadas referentes ao exercício anterior; informações adicionais nas In-

formações Anuais além daquelas que são obrigatórias por lei e entregues anualmente à CVM e à Bovespa; reunião pública anual com analistas para apresentar a sua situação econômico-financeira, projetos e perspectivas; calendário anual com as datas dos principais eventos corporativos; divulgação dos termos dos contratos firmados com as partes relacionadas na companhia; comunicação aos funcionários e administradores sobre os programas de opções de aquisição de ações destinados a eles; divulgação, pelo acionista controlador, de quaisquer negociações relativas a valores mobiliários de emissão da companhia e de seus derivativos que venham a ser efetuadas; circulação no mínimo de 25% das ações; prospectos de distribuição pública da companhia deverão observar os requisitos do regulamento do Nível I quanto às informações que devem ser divulgadas.

Para a adesão ao Nível II, além das regras definidas no Nível I, a companhia deve se comprometer a adotar as práticas abaixo citadas: mandato unificado de um ano para todo o Conselho de Administração; disponibilização de balanço anual seguindo as normas do US GAAP ou IASB7; extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das

Tabela 1
Diferença entre os níveis de Governança Corporativa no Brasil

CARACTERÍSTICA	TRADICIONAL	<u>NÍVEL 1</u>	<u>NÍVEL 2</u>	<u>NOVO MERCADO</u>
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	Não há regra	No mínimo 25% de free float		
Características das Ações Emitidas	Permite a existência de ações ON e PN		Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência somente de ações ON
Conselho de Administração	Mínimo de três membros (conforme legislação)		Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	
Demonstrações Financeiras Anuais em Padrão Internacional	Facultativo		US GAAP ou IFRS	
Concessão de Tag Along	80% para ações ON (conforme legislação)		100% para ações ON 80% para ações PN	100% para ações ON
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado	Facultativo		Obrigatório	

Fonte: BM&F Bovespa

mesmas condições obtidas pelos controladores quando ocorre a venda do controle da companhia, e de, no mínimo, 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais (*tag along*); direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo; obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível; adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários.

Já para adesão ao Novo Mercado, as empresas além de atenderem os requisitos exigidos pelo Nível II, devem atender as seguintes regras: emitir somente ações ordinárias, tendo todos os acionistas direito a voto; no caso de venda de controle acionário, o comprador concederá a oferta de compra a todos os acionistas, dando o mesmo tratamento dado ao grupo controlador (*tag along*).

• Procedimento formal de adesão

A adesão a um dos níveis diferenciados de Governança Corporativa ocorre mediante requisição formal da empresa junto à BM&F Bovespa. A assinatura do Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa implica no total cumprimento das regras estabelecidas no próprio contrato. Eventuais descumprimentos ocasionarão notificação formal da BM&F Bovespa, além de multas, suspensão de negociação e cancelamento do registro, em casos mais graves (ver Figura 1, p. 123).

A premissa básica é que boas práticas de Governança Corporativa são positivamente consideradas pelos investidores, pois os direitos concedidos aos acionistas e a qualidade das informações prestadas reduzem as incertezas no processo de avaliação e, com isso, diminuem também o risco. Por ser voluntária, e não compulsória, a migração pode ser considerada um sinal ao mercado, em um ambiente caracterizado por assimetria de informações entre acionistas e administradores.

Aspectos metodológicos

Para elaboração do referido trabalho, coletou-se, através do banco de dados Economática Software para Investimen-

tos Ltda., as cotações de fechamento diário das ações e que migraram para um dos níveis diferenciados de Governança Corporativa entre janeiro de 2000 e dezembro de 2005. Isto exclui as ações de empresas que abriram capital com adesão automática a algum dos níveis (notavelmente o Novo Mercado), em especial durante a recente onda de IPOs² no Brasil (2004-2007). Tal exclusão evita discussões relacionadas a eventuais *underpricings*. Assim, a amostra inicial, composta por 60 ações listadas no Nível I, Nível II ou Novo Mercado, em dezembro de 2005, reduziu-se para 20.

Posteriormente, foram calculados os rendimentos logarítmicos diários de cada ação, conforme equação abaixo:

$$R_{it} = \ln(P_t / P_{t-1}) \quad (1)$$

Onde R_{it} é o retorno da ação «i» no período «t» e $\ln(P_t / P_{t-1})$ é o logaritmo neperiano do preço da ação no período «t» dividido pelo preço da ação em «t-1». Consideraram-se, no entanto, apenas as ações que apresentaram, no período, negociação em mais de 90% dos pregões, descartando-se as demais. Para cálculo dos retornos anormais, utilizaram-se duas metodologias diferentes: retornos ajustados ao mercado; retornos ajustados ao risco e ao mercado. A primeira sintetiza a diferença entre os retornos observados da ação «i,j,...,n» e o portfólio de mercado durante a janela de evento, conforme a equação abaixo:

$$\tilde{R}_{it} = R_{it} - R_{mt} \quad (2)$$

Onde \tilde{R}_{it} é o retorno anormal da ação «i» no período «t», e $R_{it} - R_{mt}$ é a diferença entre o retorno da ação e a proxy de mercado, no mesmo período. Já a segunda decorre da estimação por MQO (mínimos quadrados ordinários) da relação entre a ação «i,j,...,n» e a proxy de mercado, durante a janela de estimação, e a verificação de ocorrência de eventuais retornos anormais em relação ao valor esperado, dada a variação do portfólio de mercado.

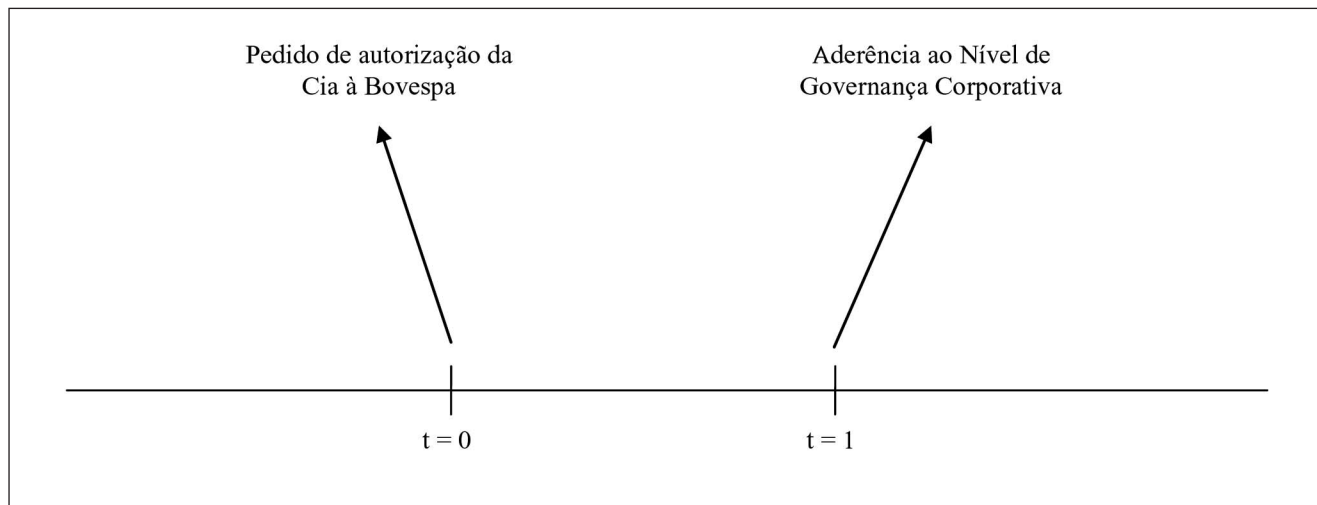
Matematicamente,

$$\hat{R}_{it} = \alpha_i + \beta \times PROXY_t + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Sendo que \hat{R}_{it} é o retorno esperado da ação «i» no período «t» pelo método ajustado pelo mercado e pelo risco; α_i é o coeficiente linear da regressão calculada para cada ação individualmente na janela de estimação; ε_{it} é o resíduo da regressão estimada por MQO; e $PROXY_t$ é a relação estimada da proxy de mercado.

Para mensurar os retornos anormais, os estudos brasi-

Figura 1
Cronograma da aderência a um novo nível de governança corporativa



Fonte: Elaborado pelos autores

leiros utilizam normalmente a metodologia ajustada ao risco e o Ibovespa como *proxy* do portfólio de mercado (Soares *et al.*, 2002). Apesar de amplamente utilizado em estudos de evento, o Ibovespa é um índice cuja composição deriva da liquidez dos ativos, ou seja, as ações que o compõem são as mais negociadas no mercado. Para comparações com ações menos líquidas e com menor valor de mercado, o índice pode não ser o mais adequado, pelo que estar-se-ia comparando empresas com perfis completamente diferentes.

Por isso, optou-se neste trabalho por criar-se um índice específico para cada ação, baseado na correlação do ativo com outras ações negociadas na Bovespa. Para o índice, deu-se o nome de «ICORREL5», que nada mais é que um índice composto pelas cinco ações mais correlacionadas, dentre todas as constantes da amostra, para cada ação individual.

Matematicamente, o índice é descrito por:

$$ICORREL5_i = \frac{1}{n} \times RA_i + \frac{1}{n} \times RB_i + \frac{1}{n} \times RC_i + \frac{1}{n} \times RD_i + \frac{1}{n} \times RE_i \quad (4)$$

Sendo a média aritmética dos retornos logarítmicos das cinco ações mais correlacionadas com cada ação analisada [A, B, C, D, E].

A partir daí, calcula-se o retorno anormal ajustado pelo mercado e pelo risco pela seguinte equação:

$$AR_{it} = R_{it} - \hat{R}_{it} \quad (5)$$

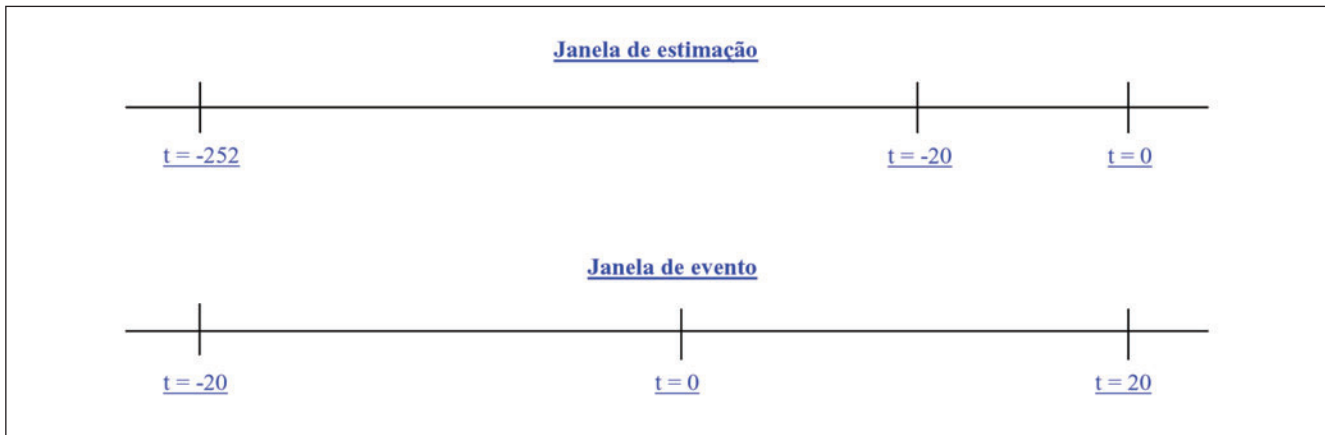
Onde AR_{it} é o retorno anormal ajustado ao risco e ao mercado, R_{it} é o retorno da ação «i» no período «t» e \hat{R}_{it} é o retorno esperado da ação no mesmo período, obtido pela regressão linear no período de estimação.

Finalmente, foi utilizada, no modelo de retornos ajustados ao risco e ao mercado, uma janela de estimação de 252 dias úteis, compondo os retornos diários dos últimos 12 meses de cada ação da amostra e as *proxys* para o portfólio de mercado. Para a janela de evento, foram definidos vários intervalos entre 20 dias antes do anúncio da migração e 20 dias após o anúncio da migração para os níveis de governança. A janela estendeu-se para períodos anteriores ao evento em função da possibilidade de vazamento de informação, possível foco de movimentos anormais nos preços. Após o evento, analisa-se se a divulgação trouxe alterações significativas nos retornos relativos, em até 20 pregões após o anúncio oficial (ver Figura 2, p. 124).

Resultados

Para a análise dos retornos anormais acumulados podem ser usados testes paramétricos ou não paramétricos. Devido

Figura 2
Janelas de estimação da regressão e do retorno anormal



Fonte: Elaborado pelos autores

a restrições no tamanho da amostra, optou-se por utilizar aqui um teste não paramétrico, denominado *sign test* ou «teste de sinal», também utilizado por Batistella *et al.* (2004) e pioneiramente sugerido por Mackinlay (1997).

Este teste não é tão rigoroso no que tange aos pressupostos de normalidade dos retornos, o que é bastante prudente quando se lida com amostras pequenas de variáveis. Equacionalmente, o teste é descrito por:

$$\theta = \left[\frac{N^+}{N} - 0,5 \right] \frac{\sqrt{N}}{0,5} \approx N(0,1) \quad (6)$$

Onde:

θ = Estatística do teste não paramétrico;

N^+ = Número de CARs positivos;

N = Número total de CARs da amostra.

Este teste verifica se a proporção de ARs positivos sob H_0 seja de 0,5, contra a hipótese nula de que a proporção de ARs positivos seja maior que 0,5. Para verificar os entornos da data de adesão, optou-se por criar diversas janelas distintas, compreendidas entre o período $[-20; +20]$ dias em torno do dia do evento (anúncio na Bovespa da migração de nível de Governança).

Pela Tabela 2, verifica-se que a maior proporção de CARs positivos nas ações da amostra se deu na janela $(-5,5)$, aquela que compreende os cinco dias anteriores e os cinco dias posteriores ao anúncio da migração de nível de gover-

nança. Além disso, este foi o único intervalo em que o teste de sinal demonstrou-se estatisticamente significativo, sugerindo uma relação positiva e estatisticamente significativa em relação ao IBOVESPA (ver Tabela 2, p. 125).

Nos demais períodos, a estatística de teste não foi estatisticamente significativa, ora apontando valores positivos, ora negativos (ver Tabela 3). Os dados sugerem que a mudança de níveis de governança não são fatores preponderantes no excesso de retorno das ações, exceto na janela $(-5,5)$. Uma possível explicação é que a data exata utilizada neste estudo é a da migração de fato e não a do anúncio – o que pode explicar porque ocorre um excesso de retorno nos cinco dias anteriores ao evento.

Individualmente, percebe-se que não há um comportamento padrão das ações ao redor da data do evento, sendo que algumas ações apresentaram retorno anormal positivo (ARCZ4, CSLC6, GGBR4) e outras negativo (BRKM5, SDIA4, PCAR5). A média geral da amostra foi mais positiva, como já se viu, na janela $(-5,5)$, e negativa na janela $(0,1)$. Aparentemente, o retorno da ação no dia do registro da migração de nível na Bovespa e no dia subsequente é alinhado a outros papéis, o que sugere que o registro em si não representa uma informação nova ao mercado (ver Tabela 3, p. 125).

Por fim, foram repetidos os testes com a utilização da variável ICORREL5 como proxy de mercado, ao invés do IBOVESPA.

Tabela 2
Retornos anormais acumulados (CARs)

Janela de Evento	CARs Positivos	CARs Totais	Sign Test
CAR -20;+20	8	20	-0,894
CAR -10;+10	7	20	-1,341
CAR -5;+5	15	20	2,236**
CAR -3;+3	13	20	1,341
CAR -1;+1	11	20	0,447
CAR 0;+1	10	20	0,000
CAR 0;+3	10	20	0,000
CAR 0;+5	11	20	0,447
CAR 0;+10	9	20	-0,447
CAR 0;+20	10	20	0,000

OBS: ***, ** e * representam significância estatística a 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3
Retornos anormais acumulados (CARs) por ação

Ação	CAR (-20;20)	CAR (-10;10)	CAR (-5;5)	CAR (-1;1)	CAR (0;1)
BBDC4	-1,39%	-0,96%	2,67%	-0,14%	1,50%
ARCZ4	30,69%	9,84%	5,18%	3,21%	-1,11%
B RTP4	0,75%	-3,00%	-0,75%	-2,76%	-2,83%
B RTO4	-6,24%	-8,46%	0,34%	-5,22%	-1,38%
B RKM5	-34,78%	-6,26%	5,57%	-2,92%	-1,49%
CSLC6	25,42%	25,68%	12,27%	1,69%	0,24%
CMIG4	-1,59%	-0,74%	-5,78%	1,03%	1,15%
CNFB4	14,53%	-0,48%	5,08%	-1,12%	-1,38%
GGBR4	17,97%	-0,84%	0,30%	-1,80%	-0,67%
GOAU4	4,18%	12,79%	0,29%	2,24%	1,61%
ITUB4	1,80%	4,97%	6,66%	-3,44%	-0,26%
ITSA4	-2,32%	-3,43%	4,34%	0,48%	2,48%
KLBN4	-2,15%	-6,89%	-0,60%	1,62%	0,43%
PCAR5	-9,48%	-2,36%	2,18%	0,29%	2,63%
SBSP3	-8,20%	0,06%	3,79%	1,19%	1,64%
SDIA4	-12,76%	-0,15%	-0,65%	-4,17%	-5,63%
TRPL4	-4,01%	8,02%	12,23%	4,01%	2,91%
USIM5	-3,12%	-1,28%	-1,03%	-0,47%	-0,90%
VCPA4	-4,85%	-11,85%	0,73%	1,80%	-0,08%
VALE5	5,49%	16,39%	6,41%	6,05%	0,43%
Média	0,50%	1,55%	2,96%	0,08%	-0,04%
DP	14,15%	9,06%	4,45%	2,87%	2,04%

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados são demonstrados graficamente na Figura 3. Conforme esta bem elucida, o cálculo do retorno anormal demonstrou-se extremamente sensível em relação à ao *benchmark* utilizado – se o IBOVESPA ou o ICORREL5, em todas as janelas.

Enquanto a análise pelo IBOVESPA sugeriu CARs em geral positivos, a análise pelo ICORREL5 evidenciou resultado contrário. Isto quer dizer que os resultados encontrados não são conclusivos, mas sim extremamente dependentes da amostra, da janela e dos parâmetros de interesse utilizados.

Além dos resultados divergentes, as estimações por Mínimos Quadrados Ordinários do valor esperado para cálculo do CAR ajustado ao risco e ao mercado também variaram sensivelmente de acordo com o *benchmark* utilizado. Por se tratar de um índice baseado na correlação dos ativos, e não puramente em liquidez, parece razoável que o ICORREL5 capture mais fidedignamente o verdadeiro movimento nos retornos dos ativos diante do evento, visto que alguns dos ativos da amostra, especialmente TRPL4, CNFB4 e BRKM5, apresentaram baixa correlação com o IBOVESPA durante a janela de estimação.

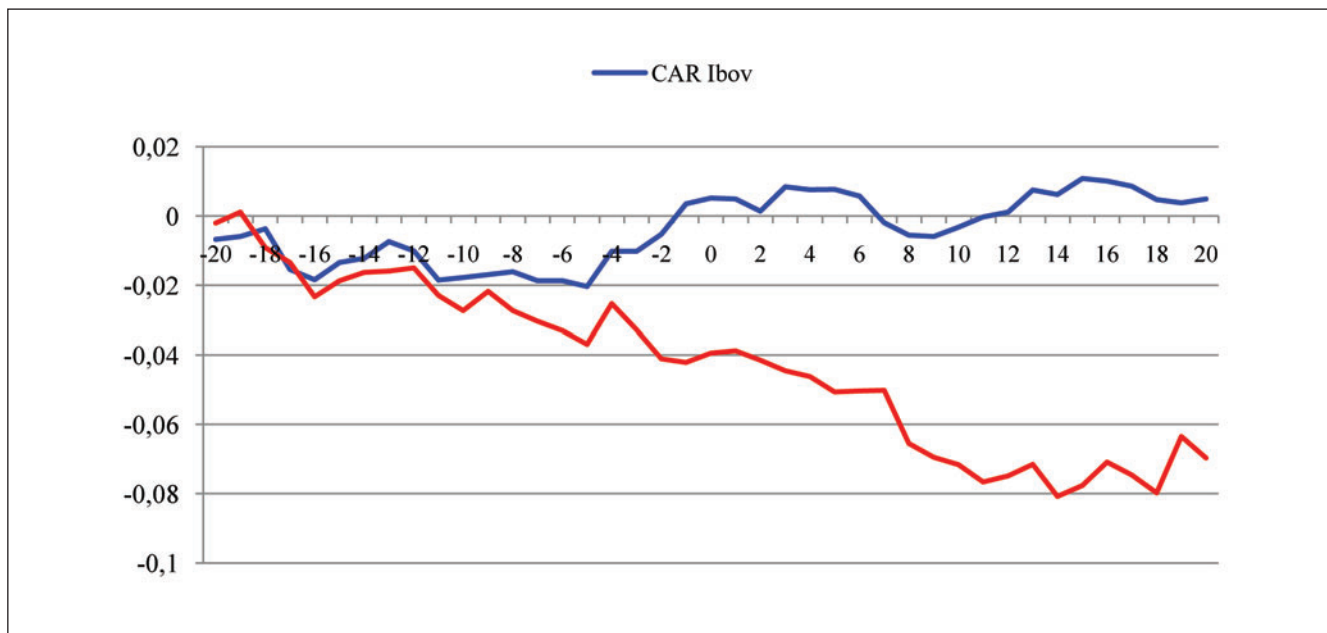
Considerações finais

A Governança Corporativa é um tema bastante debatido na literatura por se tratar de uma forma de convergir interesses entre partes interessadas, dentro e fora de uma companhia. As empresas aderem a determinados códigos e compromissos acreditando que tal ação sinalizará ao mercado um diferencial em relação aos seus pares, interferindo, positivamente, no preço de suas ações. Nesse sentido, há grande interesse do público por pesquisas empíricas que tentem evidenciar tais relações.

Recentemente, países como Índia e Filipinas buscaram no Novo Mercado brasileiro inspiração para aumento da credibilidade de seus respectivos mercados de capitais. O aparente sucesso do modelo brasileiro carece, entretanto, de estudos empíricos para avaliar os benefícios das empresas ao aderir voluntariamente a códigos de conduta corporativa mais rigorosos.

Este artigo, ao analisar o retorno de uma amostra de 20 ativos que migraram para um nível de governança corporativa na Bovespa, segundo a metodologia de estudo de evento proposta por Mackinlay (1997), encontrou evidências de

Figura 3
Gráfico dos CARs utilizando-se o IBOVESPA e o ICORREL5



Fonte: Elaborado pelos autores

que o registro da migração na Bovespa não ocasiona retornos anormais positivos no dia do evento, tampouco nos dias seguintes.

Entretanto, ao testar-se uma variedade de janelas de evento entre -20 e +20 dias após o registro, encontrou-se evidências de que o intervalo (-5,5) apresenta ganhos anormais estatisticamente positivos a 5% de significância, sugerindo que o conteúdo informacional da adesão não está no registro mas sim no anúncio do evento. Este resultado, encontrado utilizando-se o IBOVESPA como *benchmark*, não é corroborado pela análise com o ICORREL5, índice criado pelas cinco ações mais correlacionadas com cada ativo analisado, o que denota uma grande sensibilidade do resultado ao parâmetro escolhido.

Além disso, a grande variabilidade individual do retorno dos ativos em torno do evento sugere que outros fatores influenciam significativamente os retornos de curto prazo. Por se tratar de estudo de evento, esta análise não incorporou resultados de longo prazo – o que pode ser realizado por estudos futuros. Os benefícios da adesão aos níveis diferenciados de governança podem ser perceptíveis apenas em um segundo momento, quando a empresa tem acesso a fontes de financiamento mais baratas, a percepção de risco cai e as ações valorizam.

Mesmo não sendo conclusivo, este estudo contribuiu empiricamente com a discussão acerca da Governança Corporativa e o impacto no preço das ações negociadas em bolsa. Cumpre-se salientar que, além do retorno relacionado aos preços, a adesão a níveis mais específicos e restritivos de Governança tem impactos positivos em todo o mercado de capitais, na medida em que aumenta a transparência, a confiabilidade das informações, o acesso a elas, etc.

Quando um conjunto de empresas adota práticas de boa governança, o custo de obtenção de informação diminui e isso gera um ganho social líquido a todos os participantes do mercado. Esse é, talvez, o maior benefício da massificação de boas práticas de Governança Corporativa em um mercado financeiro. ■

Notas

1. ADR são títulos de posse de ações de empresas não americanas que se listam em bolsas americanas. (N.E.).

2. *Initial Public Offer*, em inglês. Oferta pública inicial de entrada em bolsa. (N.E.).

Referências bibliográficas

- AGUIAR, A. B. de; CORRAR, L. J. e BATISTELLA, F. D. (2004), «Adoção de práticas de governança corporativa e o comportamento das ações na Bovespa: evidências empíricas». *Revista de Administração*, vol. 39, n.º 4, pp. 338-347.
- ANDRADE, A. e ROSSETTI, J. P. (2004), **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. Atlas, São Paulo.
- BARROS, L. A. B. C.; SANTOS, R. L. e SILVEIRA, A. D. M. (2009), «Underwriters fueling going public companies? Evidence of conflict of interest in the Brazilian 2004-2007 IPO Wave». Em 9º Encontro Brasileiro de Finanças. Disponível em <http://virtualbib.fgv.br/ocs/index.php/ebf/9EBF/paper/viewFile/904/175>. Acesso em 21/11/09.
- BATISTELLA, F. D.; CORRAR, L. J.; BERGMANN, D. R. e AGUIAR, A. B. (2004), «Retornos de ações e governança corporativa: um estudo de eventos». 4.º Congresso de Controladoria e Contabilidade, FEA/USP, São Paulo.
- BOVESPA – Novo Mercado. Disponível em http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_NovoMercado.pdf. Acesso em 25/12/09.
- BOVESPA – Nível 1. Disponível em http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_Nivel1.pdf. Acesso em 25/12/09.
- BOVESPA – Nível 2. Disponível em http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_Nivel2.pdf. Acesso em 25/12/09.
- CARVALHO, A. G. (2003), **Efeitos da Migração para os Níveis de Governança da Bovespa**. Bovespa, São Paulo.
- COMERLATO, G. M. B.; TERRA, P. R. S. e BRAGA, L. O. (2002), «A reação do mercado acionário brasileiro às novas regras de governança corporativa da BOVESPA – um estudo empírico sobre o Nível 1». XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração (CLADEA), UFRGS, Porto Alegre.
- COUTINHO, R. B. G.; OLIVEIRA, M. A. C. e DA MOTTA, L. F. J. (2003), «Governança corporativa no Brasil: uma análise comparativa entre as rentabilidades do índice de ações com governança corporativa diferenciada (IGC), do IBOVESPA e do IBX». XXXVIII Assembléia do Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração (CLADEA), CLADEA, Lima.
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários (2009), «Recomendações da CVM sobre governança corporativa». Disponível em <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em Dez./09.
- GARCIA, F. A. (2005), «Governança Corporativa», Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto de Economia, Univ. Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufri_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf. Acesso em 05/09/09.
- GRÜN, R. (2003), «Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira». *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 18, n.º 52, pp. 139-161.
- IBGC – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2004), São Paulo, Brasil. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=864&IDp=3>. Acesso em 25/08/09.
- JENSEN, M. C. e MECKLING, W. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure». *Journal of Financial Economics*, n.º 4.
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F. e SHLEIFER, A. (1999),

«Corporate ownership around the World». *Journal of Finance*, vol. 57, pp. 471-517.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F. e VISHNY, R. (2000), «Investor protection and corporate governance». *Journal of Financial Economics*, vol. 58, pp. 3-27.

LODI, J. B. (2000), **Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Campus, Rio de Janeiro.

MACKINLAY, A. C. (1997), «Event Studies in Economics and Finance». In *Journal of Economic Literature*, vol. XXXV, pp. 13-39.

MARTINS, V. A.; SILVA, R. L. M. e NARDI, P. C. C. (2006), «Governança Corporativa e Liquidez das Ações». XXX Encontro da ANPAD, Salvador.

MONKS, R. e MINOW, N. (1995), **Corporate Governance**. Blackwell Publishers, Massachusetts.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. e TERRA, P. R. S. (2006), «A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: Evidência de uma Survey Comparativa entre Empresas de Capital Brasileiro e Norte-Americano». XXIX Encontro da Anpad, Salvador.

POUND, J. (1995), «The promise of the governed corporation». *Harvard Business Review*, n.º 61, pp. 89-98.

PROCIANOY, J. L. e VERDI, R. S. (2009), «Adesão aos novos mercados da Bovespa: Novo mercado, Nível 1 e Nível 2 – Determinantes e consequências». *Revista Brasileira de Finanças*, vol. 7, n.º 1, pp. 107-136.

RAMOS, G. M. e MARTINEZ, A. L. (2006), «Governança

Corporativa e Gerenciamento de Resultado Contábeis». XXX Encontro da ANPAD, Salvador.

REVISTA CAPITAL ABERTO. Disponível em www.capitalaberto.com.br/ler_artigo.php?pag=2&i=2714&sec=74. Acesso em 03/12/09.

ROTTA, C.; HILLBRECHT, R. O. e NETO, G. B. (2005), «A Governança Corporativa no Mundo». XXIX Encontro da ANPAD, Brasília.

SANTOS, S. K. (2008), «Evidências de *underpricing* no mercado de capitais brasileiro». São Leopoldo, Monografia de Graduação, Curso de Administração de Empresas, Unisinos. Disponível em http://www.cvm.gov.br/port/Public/publ/lxconc_monografias/200901_30112851_2009012502.zip. Acesso em 21/08/09.

SHLEIFER, A. e VISHNY, R. W. (1997), «A survey of corporate governance». *Journal of Finance*, vol. 52, pp. 737-783.

SOARES, R. L.; ROSTAGNO, L. M. e SOARES, K. T. C. (2002), «Estudo de Evento: o método e as formas de cálculo do retorno anormal». In *XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, Encontro da ANPAD, Salvador.

SROUR, G. (2005), «Práticas diferenciadas de Governança Corporativa: um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras». *Revista Brasileira de Economia*, n.º 4, pp. 635-67, Out./Dez.

VIVES, Z. (2000), «Corporate governance: does it matter?». *Corporate Governance*, University Press, Cambridge.

O tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações

Um estudo em grandes empresas brasileiras

por Roberto de Medeiros Júnior, Fernando Serra e Manuel Ferreira

RESUMO: Este artigo avalia a relação entre desempenho da organização e o tempo de mandato do seu Presidente Executivo (CEO) em grandes empresas brasileiras, entre 1999 e 2008. Os resultados indicaram uma tendência para uma relação em forma de U-invertido, sendo o desempenho inferior para tempos de mandato intermédios. Assim, não há uma relação linear entre o tempo de mandato dos CEO e o desempenho das empresas. Também há diferentes tipos de curva U-invertido, em que as organizações podem alcançar picos de resultados diferentes em momentos diferentes. As evidências mostram que a curva de tendência das organizações brasileiras tende a ser semelhante às norte-americanas, logo possibilitando, pelo menos em parte, extrapolar as conclusões obtidas para a realidade do Brasil.

Palavras-chave: Alta Administração, Tempo de Mandato do Presidente, Desempenho da Organização, Visão baseada em Recursos, Presidente

TITLE: CEO tenure and organizational performance – a study in large Brazilian companies

ABSTRACT: This article examines the relation between organizational performance and the Chief Executive Officers' (CEO) tenure in large Brazilian companies, between 1999 and 2008. The results indicate a U-inverted shape relating CEO tenure to firm performance, whereby firms have lower performance for intermediate tenure lengths. Therefore, we failed to detect linear relationship tenure to performance. Moreover, there are different U-inverted shapes and firms may achieve performance peaks in different moments. Evidence reveals that the tendency curve of Brazilian firms follows identical patterns to those of US firms, possibly allowing, at least in part, to extrapolate to Brazil US-based research.

Key words: Top Management Team, CEO's Tenure, Organization's Performance, Resource-Based View, Chief Executive Office

TÍTULO: La duración del mandato del director general y el desempeño de las organizaciones – Un estudio en las grandes empresas brasileñas

RESUMEN: Este artículo aborda la relación entre el desempeño de la organización y la duración del mandato de su consejero delegado (CEO) en grandes empresas brasileñas entre 1999 y 2008. Los resultados indicaron una tendencia hacia una relación en forma de U invertida, y siendo el rendimiento inferior al tiempo de mandato intermedio. Por lo tanto, existe una relación lineal entre la duración del mandato del consejero delegado y del rendimiento de la empresa. También hay diferentes tipos de curva en U invertida, las organizaciones pueden lograr resultados pico en diferentes momentos. Las evidencias muestran que la línea de tendencia de las organizaciones Brasileñas tiende a

ser similar en la organizaciones en los EE.UU., por lo que es posible, al menos en parte, extrapolar los hallazgos obtenidos para la realidade de Brasil.

Palabras-clave: Alta Administração, Tempo del Mandato del Presidente, Desempenho de la Organización, Visión Basada en Recursos, Presidente

A influência do líder (Presidente, Executivo ou do Conselho de Administração, ou diretor-geral, ou presidente diretor-geral, consoante os países) é reconhecida como de relevância em uma variedade de resultados das empresas, desde o seu desempenho econômico-financeiro às estratégias prosseguidas (Hambrick e Mason, 1984; Finkelstein e Hambrick, 1990; Cannella e Hambrick, 1993; Papadakis e Barwise, 2002; Cannella, Park e Lee, 2008).

A investigação e o reconhecimento do impacto da Alta Administração (*Top Management Team*), e especialmente desse cargo de presidente ou diretor-geral (*Chief Executive Officer – CEO*), nas estratégias das empresas e no desempenho não são recentes, Hambrick e Mason (1984) desenvolveram a perspectiva do alto escalão, onde o desempenho da organização é o reflexo das características da Alta Administração.

Diversas são as relações estudadas sobre as característi-

cas do CEO e os resultados de suas empresas como, por exemplo, os conhecimentos e atitudes perante a inovação (Hage e Dewar, 1973), a postura decorrente ao risco (Gupta e Govindarajan, 1984), a formação como um dos fatores que determinam as ações dos Executivos e definem o sucesso das empresas (Bantel e Jackson, 1989) e, em especial, o tempo de mandato dos CEOs como um dos fatores que influencia o desempenho das organizações (Miller, 1991; Hambrick e Fukotomi, 1991; Shen e Cannella, 2002; Santiago-Castro e Baek, 2003; Tsai, Hung, Kuo e Kuo, 2006).

A investigação sobre como a Alta Administração influencia o desempenho das organizações é bastante escassa no Brasil e em organizações brasileiras (Medeiros, Serra e Ferreira, 2009). Este artigo testa, na realidade brasileira, por meio de um estudo empírico envolvendo 34 grandes empresas brasileiras, qual a relação entre o

Roberto de Medeiros Júnior

roberto.medeiros.junior@hotmail.com

Mestre em Administração. Departamento Regional de Santa Catarina do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI/SC. Coordenador do Núcleo Tecnologia do SENAI/SC, Itacorubi, Florianópolis, SC, Brasil.

Msc in Business Administration. Santa Catarina Department of National Service of Industrial Apprenticeship – SENAI/SC. Coordinator of the Technology Unit of SENAI/SC, Itacorubi, Florianópolis, SC, Brazil.

Master en Administración de Empresas. Departamento Regional del Servicio Nacional de Santa Catarina de Aprendizaje Industrial – SENAI / SC. Coordinador de Tecnología de SENAI / SC Itacorubi, Florianópolis, Brasil.

Fernando Ribeiro Serra

fernandoserra@unisul.br

Doutorado em Engenharia. Professor da UNISUL e Diretor da Unisul Business School, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

PhD of Engineering. Professor and Diretor of UNISUL Business School, University of South de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brazil.

Doctorado en Ingeniería. Profesor y Director de la Escuela de Negocios UNISUL y director da Unisul, Business School, Universidad del Sur de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Manuel Portugal Ferreira

manuel.portugal@ipleiria.pt

Doutorado em Administração. Professor de Estratégia no Instituto Politécnico de Leiria e Diretor do globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.

PhD in Business Administration. Professor of Strategy and Diretor of the globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy, Polytechnic Institute of Leiria, Leiria, Portugal.

Doctorado en Administración de Empresas. Profesor de Estrategia en el Instituto Politécnico de Leiria y director del globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.

Recebido em agosto de 2010 e aceite em setembro de 2011.

Received in August 2010 and accepted in September 2011.

Este artigo testa, na realidade brasileira, por meio de um estudo empírico envolvendo 34 grandes empresas brasileiras, qual a relação entre o desempenho da organização e o tempo de mandato do seu CEO.

desempenho da organização e o tempo de mandato do seu CEO.

Segundo a visão baseada nos recursos (VBR – ou *Resource-Based View*) – que estabelece que a vantagem competitiva provém dos recursos estratégicos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) –, a Alta Administração pode ser vista como um recurso estratégico determinante no desempenho da organização. Este artigo reconhece que o rumo genérico da empresa que orienta a utilização, desdobramento e acesso a recursos organizacionais é muito dependente da equipe de Alta Administração (Medeiros, Serra e Ferreira, 2009; Serra e Ferreira, 2010). Assim, dada a impossibilidade de generalizar fatores que influenciam as organizações como um todo, este artigo trata do desempenho do CEO em relação ao seu tempo de mandato.

A equipe da Alta Administração como recurso estratégico

A visão baseada nos recursos argumenta que a vantagem competitiva sustentável é conquistada por meio dos recursos estratégicos da organização (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Segundo Papadakis e Barwise (2002), a Alta Administração tem, desde o artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), recebido atenção como recurso estratégico (por exemplo, Miller e Toulouse, 1986; Finkelstein e Hambrick, 1990; Smith *et al.*, 1994; Cannella, Park e Lee, 2008).

Este recurso estratégico permite a alocação, desenvolvimento e desdobramento dos recursos organizacionais (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) e é o principal responsável pelo processo de tomada de decisão (Castanias e Helfalt, 1991), pelo que é responsável por direcionar os demais recursos estratégicos.

Corroborando com a defesa da Alta Administração como recurso estratégico, este artigo argumenta que ela detém as quatro características basilares da taxonomia VRIN de Barney (1991): valor, raridade, dificuldade de imitação e

dificuldade de substituição. A Alta Administração permite que a organização concentre forças para aproveitar as oportunidades, neutralizar as ameaças ou suprir as fraquezas, revelando-se, assim, como um recurso valioso. É um recurso raro, visto que as características sócio-cognitivas do CEO e sua equipe imediata direcionam a afetação de recursos que determinam a heterogeneidade nos setores de negócios (Prahalad e Betis, 1986; Grant, 1988; Ginsberg, 1990). A característica da não imitabilidade pode ser defendida considerando que o processo de tomada de decisão depende do comportamento e da implementação da ação pela organização (Amit e Schoemaker, 1993). A dificuldade de imitação e de substituição pode ser expressa pelo próprio percurso idiossincrático (*path dependent*) e evolucionário de cada organização, inclusive da composição da equipe administrativa. Assim, a organização e os seus principais executivos possuem um vínculo de dependência criada a partir de ações anteriores, experiências e saberes acumulados (Gartner, 1988).

A perspectiva do Alto Escalão, introduzida por Hambrick e Mason (1984), defende a Alta Administração como um importante recurso estratégico quando afirma que o resultado organizacional é o reflexo das características (psicológicas ou percebíveis) do CEO e de sua equipe executiva. Estas características influenciam diretamente as ações e direções estratégicas e os resultados atingidos.

Depois do artigo de Hambrick e Mason (1984), diversos foram os estudos que relacionam algumas características da Alta Administração com os resultados organizacionais. Por exemplo, como se comporta a relação entre o CEO e o conselho administrativo (Fredrickson, Hambrick e Baumrin, 1988; Hambrick, Cho e Chen, 1996); a análise da influência da compensação no desempenho do CEO (Finkelstein e Hambrick, 1988; Finkelstein e Hambrick, 1989; Sanders e Hambrick, 2007); a evolução do comportamento do CEO durante seu mandato, apresentando em fases distintas (Hambrick e Fukutomi, 1991; Henderson, Miller e Hambrick, 2006); o impacto da fragmentação da Alta Administração nas estratégias e resultados da organização (Hambrick e D'Aveni, 1992; Hambrick, 1995); e como a personalidade narcisista dos CEO define a escolha estratégica (Hayward e Hambrick, 1997; Hiller e Hambrick, 2005).

O desempenho das organizações e o tempo de mandato do CEO

A relação entre os resultados da empresa e o tempo de mandato do CEO já foi empiricamente analisada, mas aplicada apenas à realidade Norte-Americana (Medeiros, Serra e Ferreira, 2009). Estes estudos examinaram diferentes dimensões, como por exemplo o impacto do tempo de mandato nas escolhas estratégicas e no desempenho organizacional (Miller, 1991; Shen e Cannella, 2002; Santiago-Castro e Baek, 2003; Tsai, Hung, Kuo e Kuo, 2006); as decisões estratégicas durante o tempo de mandato do CEO (Cron e Slocum, 1986); como o tempo de mandato influencia o resultado em ambientes com estabilidade distintas (Geddes e Vinod, 2002; Henderson, Miller e Hambrick, 2006); a relação entre o tempo de mandato e as remunerações (Hill e Phan, 1991; Ohnston, 2002); e como o desempenho da organização influencia o *turnover* dos altos executivos (Miller, 1991; Shen e Cannella, 2002).

Miller (1991) notou que quanto mais longo o mandato do CEO, pior o ajustamento entre a empresa e o seu ambiente e pior o desempenho, pois tempo de mandato mais longo aumenta o poder do CEO para resistir às mudanças e pressões externas. Mintzberg (1983) havia sugerido que muitos CEO tendem a procurar, recrutar e promover indivíduos com perspectivas idênticas às suas, o que, previsivelmente, conduz à menor variedade dentro de firma e contribui para diminuir o desempenho. O fato é que os CEO podem ser dispensados quando a empresa tem baixo desempenho (Brown, 1982) e, em contraste, tendem a manter-se nos cargos em períodos de bom desempenho ou em períodos resultantes de um histórico de bons desempenhos.

Hambrick e Fukutomi (1991) propuseram a análise do tempo de mandato do CEO em cinco fases distintas, onde:

- 1 – inicialmente, o CEO se ambienta com a organização e com o cargo;
- 2 – o CEO está a procura de um posicionamento, permitindo abertura de diversas possibilidades;
- 3 – o CEO escolhe e defende um tema ('bandeira') que irá guiar todas as ações, por exemplo, inovação, redução de custo ou ser primeira opção no setor que atua;
- 4 – o CEO converge esforços para este tema, direcionando

do toda a organização; e

- 5 – o CEO apresenta fadiga e desinteresse pelo tema.

Esta sequência na evolução do comportamento do CEO é congruente com os resultados dos trabalhos de Henderson, Miller e Hambrick (2006), que sugerem que o comportamento do resultado da organização em relação ao tempo de mandato do seu CEO pode ser representado por uma curva em U-invertido. Esta configuração em U invertido sugere que no início do mandato do CEO os resultados tendem a melhorar até atingirem um nível de estagnação, que é depois seguido por um declínio relativo.

Em relação aos efeitos ocasionados pelo tempo de mandato de um CEO no cargo, Haleblan e Finkelstein (1993) afirmam que longos mandatos tendem a desenvolver uma Alta Administração mais homogênea, serão mais favoráveis às idéias do CEO e, assim, permitirão responder com maior velocidade às mudanças externas. Por sua vez, Finkelstein e Hambrick (1990) afirmam que quanto maior o tempo de mandato, maior será a persistência estratégica, a conformidade estratégica e a conformidade de resultados da organização perante o setor.

Método

• Amostra

A amostra é composta por empresas brasileiras de grande porte, capital aberto antes de 1999, com ações negociadas no mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) em 2008 e que tiveram apenas um único CEO entre 1999 e 2008, inclusive, com data de posse acessível. Para selecionar as empresas foi utilizado o critério estabelecido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES (2010), apresentado na carta circular n.º 10/2010, de 05/03/2010, que considera de grande porte as empresas com receita operacional bruta anual superior a 300 milhões de reais. Os dados da receita referem-se a 2008, disponíveis no *website* da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo).

A amostra é composta por 34 empresas de 9 setores econômicos: materiais básicos (8 empresas), consumo cíclico e bens industriais. A maioria (33) das empresas tem controle acionista brasileiro, e apenas 1 empresa é detida por estrangeiros (França-Bélgica). Em relação ao tipo de con-

Quanto ao tempo do mandato total dos CEO estudados na amostra, 9 estavam entre 10 e 12 anos no mandato até o final do período analisado, enquanto 13 estavam entre 15 e 30 anos, 8 entre 31 e 40 anos e 4 acima de 40 anos. Os CEO que estavam acima de 30 anos no cargo são de empresas familiares, sendo que dois deles chegaram a superar 60 anos no cargo (62 e 63 anos).

trole, a amostra é predominantemente privada e familiar (24 empresas), sendo 9 empresas privadas não familiares e apenas 1 pública (onde o controle majoritário é do governo).

Sobre o tempo do mandato total dos CEO estudados na amostra, 9 estavam entre 10 e 12 anos no mandato até o final do período analisado, enquanto 13 estavam entre 15 e 30 anos, 8 entre 31 e 40 anos e 4 acima de 40 anos. Os CEO que estavam acima de 30 anos no cargo são de empresas familiares, sendo que 2 deles chegaram a superar 60 anos no cargo (62 e 63 anos).

• Variáveis

Para mensurar o desempenho das empresas analisamos dois indicadores contábeis mais usualmente utilizados nos estudos que investigam a relação entre o tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações: o retorno sobre o ativo total (ROA – *Return On Assets*) (ver, por exemplo, Henderson, Miller e Hambrick, 2006) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE – *Return On Equity*) (ver, por exemplo, Cannella e Hambrick, 1993; Fiegener, Nielsen e Sisson, 1996; Henderson, Miller e Hambrick, 2006). Hawawini, Subramanian e Verdin (2003) defendem a utilização do ROA, pois análises com este indicador contábil simples apresentam resultados similares a análises com indicadores complexos e de mercado.

Para a análise do desempenho analisamos o período entre 1999 e 2008. Os dados de desempenho – indicadores ROA e ROE – foram recolhidos analisando os relatórios anuais das empresas de capital aberto, publicados regularmente desde 1998 no website da BOVESPA.

O tempo de mandato do CEO refere-se ao número de anos em que ocupa o lugar. O tempo de mandato do CEO

foi determinado a partir da análise de dados secundários (BOVESPA) ou em contato com a empresa para verificar quando o mesmo assumiu o cargo.

Resultados

Para avaliar a relação entre o desempenho das empresas face ao tempo de mandato do CEO construímos a análise individual das equações lineares, logarítmicas e polinomiais de tendência e examinado, e examinamos os seus respetivos, R^2 , no período definido. O software usado para calcular as equações de tendência e R^2 foi o Microsoft Excel.

Os Quadros I e II (ver p. 134) apresentam as equações de tendência linear, logarítmica e polinomial entre o tempo de mandato e o ROA ou o ROE no período em análise, respetivamente. Analisando as equações de tendência linear, logarítmica e polinomial do desempenho da organização (ROA e ROE) em relação ao tempo de mandato do CEO, observamos que os R^2 das equações polinomiais são superiores aos das equações lineares e logarítmicas em 33 empresas (97%) da amostra usando o ROA, e em 34 empresas (100%) usando o ROE. A diferença é pouco significativa e permite-nos concluir que o comportamento do desempenho das empresas é idêntico, independentemente da medida de desempenho adotada. A observação da função permite-nos concluir que a relação entre o tempo de mandato e o desempenho assume uma curva polinomial de 2º ordem – i.e., uma parábola.

O Quadro I mostra que 21 (62%) das empresas possuem R^2 da equação polinomial superior a 0,4 e que 14 destas (67%) denotam uma relação em U-invertido. O Quadro II evidencia resultados semelhantes, tendo 20 (59%) das empresas com R^2 da equação polinomial superior a 0,4, sendo que 15 (75%) empresas denotam a relação em forma de U-invertido.

A conclusão que é possível retirar dos resultados do teste à nossa amostra é que há uma forte tendência em U-invertido para o desempenho da organização em relação ao tempo de mandato do CEO. Ou seja, nos primeiros anos do mandato do CEO, o desempenho da organização tende a ser crescente até um momento de estagnação que é seguido por declínio.

Quadro I

Equações de tendência linear, logarítmica e polinomial entre tempo de mandato e ROA

	Linear		Logarítmica		Polinomial	
	Equação	R ²	Equação	R ²	Equação	R ²
Aracruz	-1,6036x + 14,404	0,1102	-5,6942.ln(x) + 13,946	0,0466	-1,1527x ² + 13,381x - 24,787	0,475
Cacique	-0,1867x + 7,3	0,0357	-0,8973.ln(x) + 7,4676	0,0091	-0,3643x ² + 7,099x - 26,7	0,734
Cesp	0,5158x - 5,2824	0,0818	1,9649.ln(x) - 5,3691	0,0398	0,1693x ² - 1,6854x + 0,4744	0,138
Conservas Oderich	-0,71x + 14,802	0,4244	-12,181.ln(x) + 37,101	0,3968	-0,1407x ² + 4,3549x - 29,844	0,51
Cyrela	-0,1407x ² + 4,3549x - 29,844	0,5099	-2,1028.ln(x) + 12,523	0,1071	0,2197x ² - 4,5573x + 29,894	0,603
Dohler	-1,1483x + 41,917	0,7727	-37,432.ln(x) + 134,79	0,7603	-0,104x ² + 5,716x - 70,65	0,805
Duratex	1,15x + 0,0944	0,8545	4,008.ln(x) + 0,1434	0,7159	0,1225x ² - 0,0751x + 2,3405	0,904
Encorpar	-0,1683x + 5,4783	0,0057	-0,1036.ln(x) + 4,4934	0,00005	-0,4601x ² + 6,2726x - 13,998	0,224
Fras-Le	0,9733x - 37,767	0,4498	49,431.ln(x) - 182,41	0,4657	-0,3377x ² + 34,74x - 879,67	0,728
Gpc	-0,3733x + 9,8067	0,1118	-9,3122.ln(x) + 30,394	0,1043	-0,1396x ² + 6,8864x - 83,639	0,192
Guararapes	0,2567x - 6,63	0,0971	14,197.ln(x) - 49,385	0,0917	0,1591x ² - 17,88x + 509,2	0,289
Habitasul	0,0167x - 0,5389	0,0199	0,6003.ln(x) - 2,0883	0,019	0,0056x ² - 0,3998x + 7,1279	0,032
Hering	3,3233x - 114,99	0,5079	110,58.ln(x) - 391,62	0,5207	-0,5463x ² + 39,38x - 706,29	0,578
Itaúsa	0,0183x + 1,0306	0,0301	0,4138.ln(x) + 0,159	0,0249	0,0142x ² - 0,6905x + 9,797	0,123
Itautec	0,4133x - 0,6178	0,1326	4,5644.ln(x) - 6,8586	0,1012	0,2632x ² - 6,43x + 42,109	0,409
Jereissati	0,5967x - 19,564	0,4169	19,53.ln(x) - 68,089	0,3895	0,2632x ² - 17,301x + 282,94	0,833
LF Tel	0,3083x - 1,7083	0,6352	1,0942.ln(x) - 1,7231	0,5518	-0,0107x ² + 0,4155x - 1,9048	0,639
LF Telecom	0,195x - 1,2083	0,2268	0,4564.ln(x) - 0,8825	0,0857	0,0633x ² - 0,4381x - 0,0476	0,35
Mangels	0,4433x - 4,75	0,344	6,2128.ln(x) - 14,83	0,3131	0,1052x ² - 2,7125x + 18,218	0,443
Marcopolo	0,6533x - 15,916	0,7169	21,808.ln(x) - 70,542	0,7398	-0,1385x ² + 9,7962x - 165,85	0,882
Maxion	1,83x - 7,9578	0,5492	9,3262.ln(x) - 12,63	0,547	-0,0511x ² + 2,443x - 9,4562	0,551
Mendes Junior	0,2017x - 3,5239	0,0312	3,3715.ln(x) - 9,5277	0,0202	0,3326x ² - 13,767x + 140,92	0,466
Metal Iguaçu	-1,93x + 40,613	0,6321	-29,148.ln(x) + 90,161	0,5843	-0,4052x ² + 11,036x - 60,415	0,775
Metisa	0,2467x + 10,478	0,0773	4,1812.ln(x) + 2,9186	0,103	-0,2171x ² + 6,7597x - 36,922	0,385
Monark	-1,055x + 36,629	0,755	-29,1.ln(x) + 103,93	0,7414	-0,0865x ² + 3,7874x - 30,589	0,781
Panatlântica	1,2217x - 15,611	0,1228	26,534.ln(x) - 70,443	0,1482	-0,9761x ² + 40,265x - 399,54	0,525
Portobello	-0,3683x - 0,11	0,0575	-4,4297.ln(x) + 6,3459	0,0445	-0,2653x ² + 7,0589x - 50,333	0,21
Riosulense	0,5883x - 32,523	0,5465	y = 34,451.ln(x) - 138,25	0,5586	-0,1451x ² + 17,423x - 519,77	0,717
São Carlos	-1,4883x + 14,486	0,171	-6,6303.ln(x) + 16,683	0,1302	-0,0417x ² - 0,9883x + 13,263	0,172
Springer	-1,9933x + 37,771	0,7245	-30,976.ln(x) + 91,347	0,709	-0,0833x ² + 0,6733x - 16,993	0,731
Tekno	0,625x + 0,0222	0,2105	18,087.ln(x) - 42,671	0,2275	-0,2553x ² + 14,922x - 198,43	0,391
Tenaris Confab	1,0467x - 19,404	0,128	27,885.ln(x) - 82,92	0,1263	0,0658x ² - 2,5066x + 28,126	0,131
Tractebel Energia	2,3733x - 5,5067	0,7181	11,789.ln(x) - 11,052	0,6795	0,0019x ² + 2,35x - 5,4495	0,718
Wlm	1,9633x - 31,262	0,1111	36,539.ln(x) - 101,15	0,1222	-0,7496x ² + 28,948x - 269,12	0,194

Discussão e notas finais

Neste artigo analisamos o desempenho da organização procurando aferir eventual associação com o tempo de mandato do seu CEO. A análise conceitual incidiu sobre o

Quadro II

Equações de tendência linear, logarítmica e polinomial entre tempo de mandato e ROE

	Linear		Logarítmica		Polinomial	
	Equação	R ²	Equação	R ²	Equação	R ²
Aracruz	-23,076x + 122,76	0,2332	-95,566.ln(x) + 140,03	0,1341	-10,988x ² + 119,77x - 250,84	0,572
Cacique	-1,6255x + 26,367	0,6768	-14,748.ln(x) + 43,386	0,5653	-0,4076x ² + 6,9336x - 15,205	0,949
Cesp	1,3394x - 14,366	0,0563	4,7542.ln(x) - 13,981	0,0238	0,536x ² - 5,6284x + 3,8574	0,114
Conservas Oderich	-2,0642x + 44,628	0,4141	-36,793.ln(x) + 113,34	0,3977	-0,1557x ² + 3,696x - 7,3692	0,429
Cyrela	-0,6303x + 22,378	0,189	-7,2478.ln(x) + 32,511	0,2535	0,311x ² - 7,161x + 54,099	0,483
Dohler	-1,2145x + 45,647	0,6968	-40,537.ln(x) + 147,16	0,6988	0,0375x ² - 3,727x + 87,422	0,701
Duratex	1,8891x + 0,7	0,8891	7,3418.ln(x) + 0,0006	0,7872	0,0473x ² + 1,3683x + 1,7417	0,893
Encorpar	0,577x + 1,4127	0,0581	3,786.ln(x) - 1,5648	0,0566	0,017x ² + 0,3213x + 2,2309	0,058
Fras-Le	0,5073x - 3,3473	0,0293	28,84.ln(x) - 90,792	0,0373	-1,0269x ² + 104,22x - 2613,7	0,797
Gpc	-1,6085x + 40,545	0,2037	-40,525.ln(x) + 130,49	0,1872	-0,5383x ² + 26,919x - 333,01	0,35
Guararapes	0,2267x - 1,5133	0,0361	13,079.ln(x) - 41,455	0,0365	-0,0288x ² + 3,5373x - 96,456	0,04
Habitasul	-0,8242x + 29,689	0,1996	-29,653.ln(x) + 106,17	0,1852	-0,3629x ² + 26,392x - 477,62	0,447
Hering	34,061x - 1481,4	0,0201	1001,2.ln(x) - 3852,2	0,0157	40,976x ² - 2711,3x + 441,66	0,207
Itaúsa	-0,0861x + 26,095	0,0028	-2,0691.ln(x) + 30,588	0,0026	-0,0591x ² + 2,9276x - 11,842	0,011
Itautec	0,4727x + 5,7382	0,0366	5,5844.ln(x) - 2,2826	0,0299	0,161x ² - 3,8739x + 33,75	0,064
Jereissati	2,1345x - 71,242	0,2174	71,927.ln(x) - 252,04	0,2094	0,3727x ² - 23,584x + 369,32	0,26
LF Tel	0,5958x - 10,047	0,0104	5,9806.ln(x) - 15,803	0,0612	-1,5803x ² + 17,979x - 44,813	0,477
LF Telecom	-1,98x + 0,14	0,0522	-6,063.ln(x) - 1,5921	0,0287	-1,4652x ² + 14,137x - 32,093	0,235
Mangels	0,8121x - 7,7079	0,1665	12,268.ln(x) - 28,527	0,1661	-0,0462x ² + 2,2447x - 18,429	0,17
Marcopolo	1,5418x - 34,531	0,612	52,551.ln(x) - 167,22	0,6401	-0,3697x ² + 26,312x - 446,37	0,837
Maxion	6,1485x - 27,375	0,6443	33,264.ln(x) - 45,63	0,6325	-0,0004x ² + 6,1534x - 27,388	0,644
Mendes Junior	0,6527x - 12,404	0,0299	10,776.ln(x) - 31,333	0,0181	0,9902x ² - 41,924x + 437,13	0,47
Metal Iguaçu	-2,8212x + 57,12	0,7066	-43,908.ln(x) + 132,98	0,6564	-0,464x ² + 12,491x - 65,38	0,829
Metisa	1,0739x + 4,6939	0,3352	16,456.ln(x) - 23,471	0,3441	-0,0481x ² + 2,5652x - 6,4667	0,34
Monark	-1,14x + 41,1	0,6704	-32,211.ln(x) + 116,35	0,6683	0,0072x ² - 1,5502x + 46,886	0,671
Panatlântica	1,2212x - 8,4848	0,0488	29,066.ln(x) - 70,952	0,0677	-1,3659x ² + 57,223x - 571,24	0,44
Portobello	-16,17x + 173,64	0,5006	-213,78.ln(x) + 506,51	0,4404	-4,4826x ² + 113,83x - 731,84	0,747
Riosulense	2,9364x - 160,23	0,4433	174,62.ln(x) - 698,76	0,4596	-0,986x ² + 118,3x - 352,64	0,763
São Carlos	-1,0406x + 13,554	0,0736	-5,3029.ln(x) + 16,071	0,0641	0,1943x ² - 3,5667x + 20,161	0,09
Springer	-2,6794x + 51,12	0,7818	-43,035.ln(x) + 126,88	0,7734	-0,011x ² - 2,3169x + 48,22	0,782
Tekno	0,1085x + 17,738	0,0055	4,2978.ln(x) + 6,4547	0,0107	-0,3727x ² + 21,354x - 281,93	0,419
Tenaris Confab	2,6406x - 52,147	0,2448	71,298.ln(x) - 215,43	0,2396	0,2417x ² - 10,651x + 128,62	0,258
Tractebel Energia	4,6539x - 9,6206	0,7295	25,123.ln(x) - 23,342	0,713	-0,1898x ² + 7,121x - 16,073	0,737
Wlm	3,6073x - 60,635	0,2011	66,996.ln(x) - 188,55	0,2097	-0,497x ² + 21,995x - 226,62	0,226

CEO e sua equipe executiva, que à luz da VBR pode ser entendido como um recurso estratégico. A literatura existente

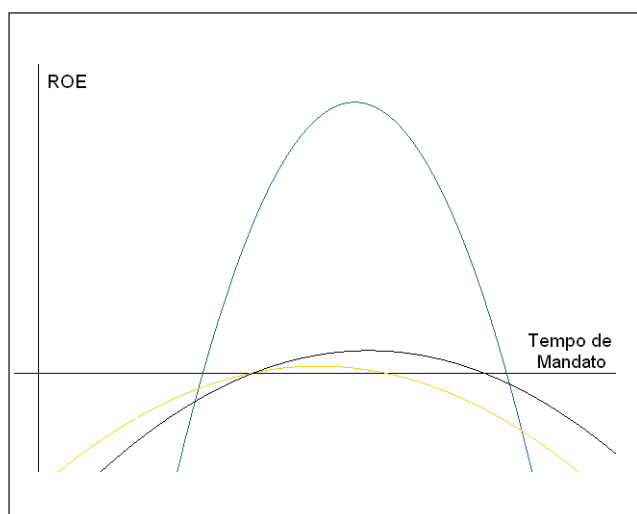
não é consensual quanto ao possível impacto de maior tempo de mandato no desempenho da organização.

Os resultados obtidos na avaliação das equações de tendência permitem-nos confirmar a existência de uma tendência de U-invertido pela qual é em níveis intermédios de «tenure» que o desempenho organizacional é menor.

Para este efeito fazemos uma análise usando uma amostra de 34 grandes empresas brasileiras de capital aberto num período de dez anos (entre 1999 e 2008). Os resultados obtidos na avaliação das equações de tendência permitem-nos confirmar a existência de uma tendência de U-invertido (ver Figura) pela qual é em níveis intermédios de *tenure* que o desempenho organizacional é menor. Este resultado corrobora o obtido por Henderson, Miller e Hambrick (2006), que mostrou empiricamente uma relação curvilínea idêntica ao longo de 35 anos.

Figura

Exemplo de três empresas com desempenho em U-invertido



A análise dos resultados permite observar que a relação do tipo U invertido assume diversas configurações. Assim, para algumas relações empresa-CEO o pico do resultado (ou seja, o nível de desempenho) é superior, mas em outras

o tempo para se chegar ao pico é mais longo. Esta análise é apenas exploratória no nosso estudo, merecendo que investigação futura examine possíveis explicações alternativas baseadas, por exemplo, em variáveis como características idiossincráticas da empresa, do setor, do mercado e mesmo do próprio CEO.

Finkelstein e Hambrick (1990) sugeriram que maior tempo de mandato dos CEO poderia corresponder a maior persistência estratégica, maior conformidade estratégica e maior conformidade de resultados alcançados, mas os resultados do nosso teste não permitem sugerir uma tendência linear e, pelo contrário, apontam para que longos mandatos conduzam a desempenho decrescente.

Assim, não se pode afirmar que a proximidade estratégica da organização com a média do seu setor garanta piores ou melhores resultados. CEO com longo período de mandato tendem a formar uma Alta Administração mais favorável às suas idéias e assim com maior velocidade de respostas as mudanças externas (Haleblian e Finkelstein, 1993). Este estudo não relacionou esta maior velocidade com os resultados, mas esta possibilidade é interessante para futuras pesquisas.

Na sequência do trabalho de Miller (1991), é possível que a relação de U-invertido seja, pelo menos parcialmente, explicada pelo incentivo e resistência dos CEO com mandatos mais longos em procurar o ajustamento entre a empresa e o ambiente. Quando o ambiente muda, empresas dirigidas por CEO com mandatos mais longos podem falhar ao não acompanhar as mudanças ou mudar de forma incoerente. CEO com mandatos de longevidade intermediário podem ser mais propensos a manter um nível de adaptação empresa-ambiente. É possível que a quantidade e qualidade da informação procurada sobre o mercado, concorrentes, etc., diminuam com o tempo de mandato pelo excesso de confiança dos CEO (Tushman e Romanelli, 1985). Assim, seria efetivamente uma desvantagem ter CEO com longos anos de mandato no cargo, em especial em épocas de maior turbulência ambiental. Este dilema poderá não se colocar em ambientes estáveis.

Este trabalho comporta algumas contribuições empíricas e contribuições para a prática dos gestores. É relevante notar, por exemplo, que a curva de tendência das empresas brasi-

leiras se assemelha à das empresas norte-americanas, confirmando resultados anteriores como os de Henderson, Miller e Hambrick (2006).

Deste modo, pode ser possível que as conclusões desses estudos sejam extrapoláveis para a realidade empresarial brasileira. Nomeadamente, é possível testar em estudos futuros se são aplicáveis às conclusões que a persistência estratégica, conformidade estratégica e conformidade de resultados não possuem relação linear com o desempenho da organização. É, ainda, razoável estimar que menor tempo de resposta alcançado pela homogeneidade da Alta Administração não pode ser relacionado com melhores ou piores resultados da organização. E que não há apenas um tipo de curva U-invertido, pelo que as organizações podem alcançar picos de resultados diferentes em momentos diferentes.

Investigação futura poderá, por exemplo, analisar se podemos sugerir que o início do processo sucessório do CEO deve ocorrer enquanto o resultado da organização está crescendo, mas já começa a mostrar alguns sinais de estagnação ou mesmo de declínio. Esta recomendação afigura-se razoável dado que CEO com tempos de mandato mais longos tendem a manifestar comportamentos de resistência à mudança e a seguir estratégias que se conformam à média da indústria onde operam. Porquanto não controlamos por efeitos do setor de atividade, esta é uma questão para explorar futuramente.

Investigação futura pode analisar, também, se há efetivas mudanças nas estratégias adotadas ao longo dos anos de mandato e se o CEO procura o ajustamento empresa-ambiente. Avaliando, por exemplo, se o tempo de mandato pode estar positivamente relacionado com a adoção de comportamentos inovadores ou que envolvam maiores riscos.

Investigação futura pode analisar, também, se há efetivas mudanças nas estratégias adotadas ao longo dos anos de mandato e se o CEO procura o ajustamento empresa-ambiente. Avaliando, por exemplo, se o tempo de mandato pode estar positivamente relacionado com a adoção de

comportamentos inovadores ou que envolvam maiores riscos. É ainda insuficientemente reconhecido como a *managerial hubris*, proposta por Hambrick, pode se manifestar ao longo do tempo de mandato do CEO.

As limitações deste artigo prendem-se, fundamentalmente, com a acessibilidade a dados fiáveis. Assim, a amostra de 34 empresas é relativamente limitada. Por outro lado, ao restringir o tempo de mandato a dez anos não se pode ter uma perspectiva alargada – mas é conhecido que alguns CEO permanecem nos seus cargos por períodos mais longos. Na realidade, investigação futura pode eliminar esta lacuna com uma amostra mais ampla.

Uma outra possibilidade para investigação futura é a avaliação do desempenho das empresas brasileiras e as demais características do CEO ou mesmo a avaliação do desempenho de um mesmo CEO em empresas diferentes.

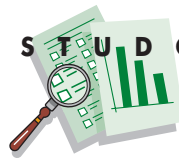
Outra limitação prende-se a variáveis que podem afetar o desempenho das organizações e que não foi possível controlar, como por exemplo os ciclos de desempenho anteriores das empresas, os contextos setoriais em que as empresas atuam e que são, se não determinantes, pelo menos influenciadores do desempenho no período analisado.

A análise do tempo de mandato e o desempenho das empresas é absolutamente atual. Por um lado, mandatos mais longos poderiam levar a atuações de mais longo prazo, por oposição a uma lógica de curto prazo, com benefícios globais mais amplos que ultrapassam a orientação para os acionistas. Por outro lado, seria razoável, como se discute atualmente, que as remunerações dos CEO sejam indexadas ao desempenho das empresas a que presidem, possivelmente ao desempenho em mais longo prazo. Importa assim entender quais as melhores políticas para a manutenção ou substituição dos CEO e como essas políticas afetarão o desenvolvimento empresarial. ■

Referências bibliográficas

- AMIT, R. e SCHOEMAKER, P. (1993), «Strategic assets and organizational rents». *Strategic Management Journal*, vol. 14(1), pp. 33-46.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2010), *Relatório de Estabilidade Financeira*. Banco Central do Brasil, Brasília.
- BANTEL, K. e JADASON, S. (1989), «Top management and innovations in banking; Does the composition of the top team make a difference?». *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 107-124.

- BARNEY, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99-120.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2010), «Circular n.º 10/2010». http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ010_10.pdf.
- BROWN, M. (1982), «Administrative succession and organizational performance: The succession effect». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 245-273.
- BROWN, M. (1982), «Administrative succession and organization performance: The succession effect». *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 1-16.
- CANNELLA, A. e HAMBRICK, D. (1993), «Effects of executive departures on the performance of acquired firms». *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 137-152.
- CANNELLA, A.; PARK, J. e LEE, H. (2008), «Top management team diversity and firm performance: Examining the roles of external and internal context». *Academy of Management Journal*, Nova Iorque, vol. 51(4), pp. 768-784.
- CASTANIAS, R. e HELFAT, C. (1991), «Managerial resources and rents». *Journal of Management Thousand Oaks*, vol. 17(1), pp. 155-171.
- CRON, W. e SLOCUM, J. W. (1986), «The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance». *Journal of Marketing Research*, vol. 23(3), pp. 119-129.
- FIGENER, M.; NIELSEN, J. e SISSON, J. R. (1996), «Tenure characteristics of outside directors and financial performance: Results from the banking industry». *American Business Review*, vol. 14(1), pp. 89-96.
- FINKELSTEIN, S. e HAMBRICK, D. (1988), «Chief Executive compensation: A synthesis and reconciliation». *Strategic Management Journal*, vol. 9(6), pp. 543-558.
- FINKELSTEIN, S. e HAMBRICK, D. (1989), «Chief Executive compensation: A study of the intersection of markets and political processes». *Strategic Management Journal*, vol. 10(2), pp. 121-134.
- FINKELSTEIN, S. e HAMBRICK, D. (1990), «Top Management Team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35(3), pp. 484-503.
- FREDRICKSON, J.; HAMBRICK, D. e BAUMRIN, S. (1988), «A model of CEO dismissal». *Academy of Management Review*, vol. 13(2), pp. 255-270.
- GARTNER, W. (1988), «Who is an entrepreneur? Is the wrong question». *American Journal of Small Business*, vol. 12(4), pp. 11-32.
- GEDDES, R. e VINOD, H. (2002), «CEO Tenure, Board Composition, and Regulation». *Journal of Regulatory Economics*, vol. 21(2), pp. 217-235.
- GINSBERG, A. (1990), «Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach». *Academy of Management Review*, vol. 15(3), pp. 514-535.
- GRANT, R. (1988), «On 'dominant logic' and the link between diversity and performance». *Strategic Management Journal*, vol. 9(6), pp. 639-642.
- GUPTA, A. e GOVINDARAJAN, V. (1984), «Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation». *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 25-41.
- HAGE, J. e DEWAR, R. (1973), «Elite values vs. organizational structure in predicting innovation». *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 279-290.
- HALEBLIAN, J. e FINKELSTEIN, S. (1993), «Top Management Team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion». *Academy of Management Journal*, vol. 36(4), pp. 844-863.
- HAMBRICK, D. e D'AVENI, R. (1992), «Top Management Team deterioration as part of the downward spiral of large bankruptcies». *Management Science*, vol. 38(10), pp. 1445-1466.
- HAMBRICK, D. e FUKUTOMI, G. (1991), «The seasons of a CEO's tenure». *Academy of Management Review*, vol. 16(4), pp. 719-742.
- HAMBRICK, D. e MASON, P. A. (1984), «Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers». *Academy of Management Review*, vol. 9(2), pp. 193-206.
- HAMBRICK, D. (1995), «Fragmentation and the other problems CEOs have with their Top Management Teams». *California Management Review*, vol. 37(3), pp. 110-127.
- HAMBRICK, D.; CHO, T. e CHEN, M.-J. (1996), «The influence of Top Management Team heterogeneity on firms' competitive moves». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41(4), pp. 659-684.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V. e VERDIN, P. (2003), «Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence». *Strategic Management Journal*, vol. 24(1), pp. 1-16.
- HAYWARD, M. e HAMBRICK, D. (1997), «Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42(1), pp. 103-127.
- HENDERSON, A.; MILLER, D. e HAMBRICK, D. (2006), «How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure and company performance». *Strategic Management Journal*, vol. 27(5), pp. 447-460.
- HILL, C. e PHAN, P. (1991), «CEO tenure as a determinant of CEO pay». *Academy of Management Journal*, vol. 34(3), pp. 707-717.
- HILLER, N. e HAMBRICK, D. (2005), «Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making». *Strategic Management Journal*, vol. 26(4), pp. 297-319.
- MEDEIROS, R. Jr.; SERRA, A. e FERREIRA, M. P. (2009), «Alta Administração como recurso estratégico: Agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick». *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, vol. 8(1), pp. 46-65.
- MILLER, D. e TOULOUSE, J. M. (1986), «Chief Executive personality and corporate strategy and structure in small firms». *Management Science*, vol. 32(11), pp. 1389-1409.
- MILLER, D. (1991), «Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment». *Management Science*, vol. 37(1), pp. 34-52.
- MINTZBERG, H. (1983), **Power in and Around Organizations**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- OHNSTON, J. (2002), «Tenure, promotion and executive remuneration». *Applied Economics*, vol. 34(8), pp. 993-997.
- PAPADAKIS, V. e BARWISE, P. (2002), «How much do CEOs and Top Managers matter in strategic decision-making?». *British Journal of Management*, vol. 13(1), pp. 83-95.
- PENROSE, E. (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**. 3.ª ed., Oxford University Press, Oxford.
- PETERAF, M. (1993), «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». *Strategic Management Journal*, vol. 14(3), pp. 179-191.



PRAHALAD, C. K. e BETTIS, R. (1986), «The dominant logic: A new linkage between diversity and performance». *Strategic Management Journal*, vol. 7(6), pp. 485-501.

RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. e DATTA, D. K. (1993), «Strategic decision processes: Critical review and future directions». *Journal of Management*, vol. 19(2), pp. 349-384.

SANDERS, W. e HAMBRICK, D. (2007), «Swinging for the fences: The effects of CEO stock options on company risk-taking and performance». *Academy of Management Journal*, vol. 50(5), pp. 1055-1078.

SANTIAGO-CASTRO, M. e BAEK, H. (2003), «Board composition and firm performance of large Latin American firms: An exploratory view». *Latin American Business Review*, vol. 4(2), pp. 1-19.

SERRA, F. e FERREIRA, M. (2010), «Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view». *Management Research*, vol. 8, pp. 7-24.

SHEN, W. e CANNELLA Jr., A. (2002), «Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of succe-

sor type, post succession senior executive turnover, and departing CEO tenure». *Academy of Management Journal*, vol. 45(4), pp. 717-733.

SMITH, K.; SMITH, K.; OLIAN, J. D.; SIMS Jr., H.; O'BANNON, D. e SCULLY, J. (1994), «Top Management Team demography and process: The role of social integration and communication». *Administrative Science Quarterly*, vol. 39(3), pp. 412-438.

TSAL, W.; HUNG, J.; KUO, Y. e KUO, L. (2006), «CEO tenure in Taiwanese family and nonfamily firms: An agency theory perspective». *Family Business Review*, vol. 19(1), pp. 11-28.

TUSHMAN, M. e ROMANELLI, E. (1985), «Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation». In L. Cummings e B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, pp. 171-222, JAI Press, Greenwich.

VERGARA, S. (2007), **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9.ª ed., Editora Atlas, São Paulo.

WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5(2), pp. 171-180.