

Trimestral • Volume 10
N.º 3
Julho/setembro 2011
Preço: 15,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Crédito

Seleção adversa no crédito a particulares em Portugal
Papel dos «bureaus» de crédito privados
Uítor Morais Pereira

Caso

Valores pessoais dos consumidores de vinhos do Vale do São Francisco (Brasil)
Uma proposição tipológica de perfis
André Leão, Brunno Gaião, Henrique Oliveira e Rodrigo Cavalcanti

Estudos

Explorando os geradores de confiança nas compras interorganizacionais
Marli de Fátima Tacconi, Fernando Lopes, Jomária Alloufa e Ana Patrícia Leite

Percepção da qualidade de ensino em uma instituição pública de Ensino Superior
Um estudo multimétodos
Silvana Walter, Pedro Neto, Paulo Prado e Gérson Tontini

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

Roberto de Medeiros Júnior, Fernando Souto e Mariana L. Ferreira



05 0037 p

1.3 jul./set. 2011

o: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [periódico
zação: Sede - Estante



1461215

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-SocTip, Indústrias Gráficas, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal

Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €

Periodicidade: Trimestral

Data de impressão deste número: 24/10/2011

Tiragem: 1200 exemplares

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

ISSN (Portugal): n.º 1645-4464

ISSN (Brasil): n.º 1677-2067

N.º Registo ICS: n.º 124041

N.º Contribuinte: 505151081

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

Publicidade nesta edição:

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

ARTIGOS

O clima ético das organizações e a temática do meio ambiente

Pág. 2

The organizations ethical climate and the environment theme

El clima ético de las organizaciones y la temática del medio ambiente

Marco Bertolazzi, Paulo Barcellos e Margareth Borella

Seleção adversa no crédito a particulares em Portugal:

Papel dos «bureaus» de crédito privados

Pág. 14

Adverse selection in credit to individuals in Portugal: The role of private credit bureaus

La selección adversa en el crédito a los hogares en Portugal:

El papel de los «bureaus» de crédito privado

Vitor Morais Pereira

CASO

Valores pessoais dos consumidores de vinhos do Vale do São Francisco (Brasil):

Uma proposição tipológica de perfis

Pág. 23

São Francisco Valley's wine consumers' personal values: a typological profiles proposition

Los valores personales de los consumidores de vino en El Valle de São Francisco (Brasil):

Una propuesta de los perfiles tipológicos

André Leão, Brunno Gaião, Henrique Oliveira e Rodrigo Cavalcanti

ESTUDOS

Explorando os geradores de confiança nas compras interorganizacionais

Pág. 37

Exploring the generators of trust in interorganizational purchases

Explorando los generadores de confianza en compras entre organizaciones

Marli de Fátima Tacconi, Fernando Lopes, Jomária Alloufa e Ana Patrícia Leite

Percepção da qualidade de ensino em uma instituição pública de Ensino Superior:

Um estudo multimétodos

Pág. 48

Education quality perception in a public Higher Education institution: A multimethods study

La percepción de la calidad de la enseñanza en una institución pública de educación superior:

Un estudio multimétodo

Silvana Walter, Pedro Neto, Paulo Prado e Gérson Tontini

O tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações:

Um estudo em grandes empresas brasileiras

Pág. 60

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



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

**«O leitor conta
com um leque
de artigos, estudos
e casos baseados
na investigação
empírica
e na simulação,
uma rota de publicação
académica que temos
privilegiado.»**

Nesta edição, o leitor conta com um leque de artigos, estudos e casos baseados na investigação empírica e na simulação, uma rota de publicação académica que temos privilegiado e que coloca a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* como um referencial, em língua portuguesa, nos trabalhos nas áreas da gestão e da administração.

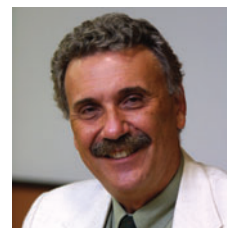
Em temas específicos de *management*, é de sublinhar o estudo sobre o tempo de mandato dos CEO (presidentes executivos ou diretores-gerais) e o seu desempenho à frente das organizações. A investigação realizada junto de 34 grandes empresas brasileiras com capital em bolsa revela que, na última década, o desempenho organizacional foi menor para os níveis intermédios de mandatos.

A relação com os fornecedores é hoje em dia outro ponto-chave na gestão das cadeias de produção a nível mundial, que estruturam, em tempos de globalização, o tecido produtivo. O estudo aponta a importância dos geradores de confiança entre compradores e fornecedores.

Ainda nos temas atuais de administração, refiram-se dois artigos – um sobre o clima ético nas organizações e a sua relação com a sustentabilidade social e ambiental, e outro apontando um método inovador de avaliação da qualidade numa organização de ensino superior.

O papel dos *bureaux* de crédito privado nos mercados de crédito é estudado a partir do caso português. A potencialidade do recurso a estas entidades privadas poderá reduzir o nível de incumprimento e a perda de negócios rentáveis.

Uma nota final para o estudo de campo sobre um dos novos *clusters* competitivos do Brasil, o dos vinhos, a partir dos valores dos consumidores de vinhos do Vale de São Francisco, uma das novas regiões vinícolas do mundo.



Bianor Scelza Cavalcanti
Diretor no Brasil
bianor@fgv.br

**«É de sublinhar
o estudo sobre
o tempo de mandato
dos CEO
(presidentes
executivos
ou diretores-gerais)
e o seu desempenho
à frente
das organizações.»**

Na capa:
Sérgio Silva
«Elétrico na Estrela»
28 x 41 cm
Aquarela s/ papel
Exposição de Pintura
patente no INDEG/ISCTE, Lisboa,
de 24 de março
a 30 de abril de 2011.



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)

O clima ético das organizações e a temática do meio ambiente

por Marco Bertolazzi, Paulo Barcellos e Margareth Borella

RESUMO: O artigo explora o tema do meio ambiente como componente do clima ético das organizações. Partindo-se da aplicação, de forma adaptada, dos indicadores propostos pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, são utilizados dados oriundos de uma «survey», conduzida junto a alunos-trabalhadores de empresas da região nordeste do estado do Rio Grande do Sul. Após o levantamento teórico a respeito do clima ético e do tema ambiental, no contexto da sustentabilidade das organizações, é exposta a análise estatística dos dados revelando que o único componente do clima ético que consegue explicar 26,4% da variável dependente, satisfação dos funcionários, é o público interno. A análise de «clusters», conduzida sobre o tema do meio ambiente revela que 20% das empresas da amostra são pró-ativas no contexto da sustentabilidade ambiental.

Palavras-chave: Meio Ambiente, Clima Ético, Organizações

TITLE: The organizations ethical climate and the environment theme

ABSTRACT: The paper explores the environment as a component of the ethical climate of organizations. Based on an adapted form of the indicators proposed by the Ethos Institute for Business and Social Responsibility, we used data from a survey conducted among student/employees from companies based on the northeast region of Rio Grande do Sul. We developed a theoretical research about the ethical climate and environmental theme into the context of organizations sustainability. The statistical analysis shows that the only component of the ethical climate that can explain 26.4% of the dependent variable – employee satisfaction within their respective companies – is the internal public. Cluster analysis considering the component of the environment shows that 20% of the sample companies are proactive in the context of environmental sustainability.

Key words: Environment, Ethical Climate, Organizations

TÍTULO: El clima ético de las organizaciones y la temática del medio ambiente

RESUMEN: Este artículo explora la temática del medio ambiente como un componente del clima ético de las organizaciones. Con base en la aplicación, de una forma adaptada, de los indicadores propuestos por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, se utilizan datos de una encuesta, llevado a cabo con los estudiantes, los empleados del nororiental estado de Rio Grande do Sur. Después de la encuesta teórico sobre el clima ético y problemática ambiental en el contexto de la sostenibilidad de las organizaciones, el análisis estadístico reveló que el único componente del clima ético de logra explicar el 26,4% de la variable dependiente, la satisfacción empleados, es el publico interno. El análisis de clusters realizado sobre el tema del medio ambiente muestra que el 20% de las empresas de la muestra son proactivos en el contexto de la sostenibilidad ambiental.

Palabras-clave: Medio Ambiente, Clima Ético, Organizaciones

O cuidado com o clima ético pode representar uma possibilidade da melhoria das decisões tomadas pelas organizações. De acordo com Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), esse tipo de clima pode indicar o nível de consciência ética de uma empresa. Em pesquisa anterior, um dos autores deste estudo levantou aspectos que descreviam o clima ético das empresas da Região Nordeste gaúcha.

A presente investigação parte da seguinte questão: qual o espaço ocupado pelo tema ambiental na percepção do clima ético das organizações? Pesquisas deste tipo revelam-se importantes por abordarem simultaneamente aspectos de gestão social e ambiental num contexto de competitividade empresarial sustentável. Em debates mundiais, a sustentabilidade social e ambiental vem ocupando um espaço central em diversas áreas do conhecimento em várias nações. O crescimento destas discussões, além de gerar mais conhecimento, tende também a promover o compartilhamento de resultados e decisões com a comunidade em geral, em que a parte empresarial destaca-se como coadjuvante em estudos dessa natureza. Assim, o artigo pretende apresentar a relação existente entre indicadores do tema do meio ambiente e a percepção do clima ético por parte de funcionários de organizações da região mencionada.

O clima ético e o tema do meio ambiente

O conceito de clima organizacional passa desde a década de 1960, segundo Marocci e Pozzi (2004), por quatro ori-

entações históricas, abordagens intituladas pelos autores como estruturais, perceptivas, interativas e culturais.

As primeiras têm em comum a definição de clima como um atributo originado a partir de componentes objetivos da organização. As abordagens perceptivas consideram o clima organizacional como o somatório de percepções dos indivíduos sobre a organização. As abordagens interativas, por sua vez, consideram o clima como originado da interação das pessoas na busca de resposta a situações específicas. Já as abordagens culturais, além de ressaltarem essa interação, destacam o papel da cultura na produção do clima.

Dessa forma, a partir do conjunto desses enfoques, os autores entendem a possibilidade de definir clima como um conceito psicológico referente às percepções desenvolvidas pelos indivíduos em relação ao ambiente em que trabalham.

Existe uma aproximação muito evidente entre os conceitos de clima e cultura organizacional. Schein (1992) define, numa visão integradora, a cultura organizacional como conjunto de pressupostos que um determinado grupo concebeu visando uma adaptação a uma organização. Para Morgan (1996), esses padrões compartilhados, fragmentados ou integrados apoiam-se em normas operacionais e rituais. Estudos como o de Martin e Frost (2001) indicam a complexidade e amplitude do tema da cultura organizacional. Martin (2002) expõe as três perspectivas da cultura organizacional: a da integração, a da diferenciação e a da fragmentação. Enquanto a primeira

Marco Aurélio Bertolazzi

maberto1@ucs.br

Doutorado em Administração (UFRGS, Brasil). Professor e Coordenador do Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. *PhD in Administration (UFRGS, Brazil). Professor and Coordinator of Administration degree at University of Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brazil.* Doctor en Administración de Empresas (UFRGS, Brasil). Profesor y Coordinador de la Administración de la Universidad de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

Paulo Fernando Pinto Barcellos

pfpbarce@ucs.br

Doutorado em Engenharia Mecânica e Industrial (Marquette University, EUA). Professor do PPGA da Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. *PhD in Mechanical and Industrial Engineering (Marquette University, USA). Professor of PPGA of University of Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brazil.* Doctorado en Ingeniería Mecánica e Industrial (Marquette University, EUA). Profesor del PPGA de la Universidad de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

Margareth Rodrigues de Carvalho Borella

mrcborel@ucs.br

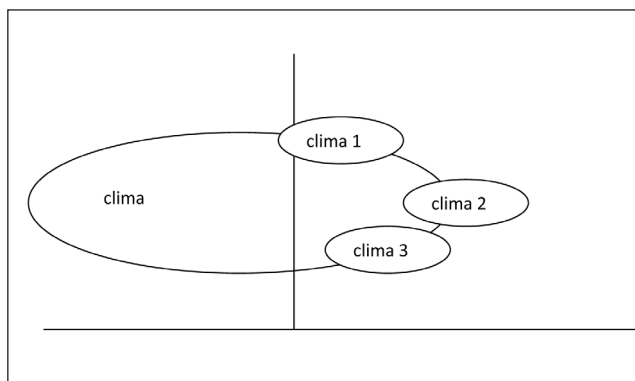
Doutorada em Administração (UFRGS, Brasil). Professora e Pesquisadora no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. *PhD in Administration (UFRGS, Brazil). Professor and Researcher of the Administration Degree of University of Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brazil.* Doctorada en Administración de Empresas (UFRGS, Brasil). Profesora e Investigadora en el Curso de Gestión de la Universidad de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

Recebido em dezembro de 2010 e aceite em maio de 2011.
Received in December 2010 and accepted in May 2011.

O clima e a cultura se cruzam, mas enquanto o primeiro representa uma propriedade do grupo, a cultura é uma propriedade da dimensão organizacional. De algum modo, o clima é formado por diversos «pequenos» climas que também incidem sobre a cultura.

abordagem focaliza as consistências entre os membros de uma organização, o segundo enfoque valoriza os conflitos presentes nas diversas subculturas. Já a perspectiva da fragmentação destaca as ambiguidades percebidas no ambiente organizacional. Marocci e Pozzi (2004) fazem uma separação importante. O clima e a cultura se cruzam, mas enquanto o primeiro representa uma propriedade do grupo, a cultura é uma propriedade da dimensão organizacional. De algum modo, o clima é formado por diversos «pequenos» climas que também incidem sobre a cultura (ver Figura).

Figura
Relações entre o grupo e a dimensão organizacional



Fonte: Marocci e Pozzi (2004)

Um desses «pequenos» climas pode ser chamado de clima ético. Victor e Cullen (1988) consideram que o clima ético de uma organização envolve as percepções sobre as práticas da mesma que possuem um conteúdo ético. Assim, o clima ético seria um constructo multidimensional que identifica o sistema normativo numa organização, guiando as decisões e as respostas diante de situações envolvendo dilemas éticos.

Conforme Arruda e Navran (2004), desde a matriz de Ackerman e Bauer dos anos de 1970 até ao modelo de Na-

vrán, passando pela auditoria social proposta por Zadek em 1994, diversos estudos buscaram mensurar o clima ético das organizações. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2001) definiu 36 indicadores para mensurar o clima ético das empresas, divididos em sete grandes temas. Esses indicadores foram utilizados por Bertolazzi (2004), visando observar o clima ético de organizações da região nordeste do estado do Rio Grande do Sul (ver Quadro, p. 5).

Historicamente, uma preocupação mais clara com o meio ambiente aparece a partir da década de 1960. O lançamento do livro **A Primavera Silenciosa** de Rachel Carson mostrou-se um marco na defesa de uma racionalidade na utilização dos agrotóxicos na agricultura americana (Dias, 2009). A partir dos anos de 1980, começa a ser disseminada a necessidade da busca de um desenvolvimento sustentável da sociedade, previamente anunciada na obra **The Limits to Growth** (Meadows et al., 1972).

Segundo Ruscheinsky (2004, p. 20), «sustentabilidade refere-se à capacidade de um modelo ou sistema sustentar-se na dinâmica evolutiva sem permitir que algum setor aprofunde-se em crises de tal forma que venha a atingir a totalidade». O autor argumenta que a sustentabilidade e seu relacionamento com o meio ambiente são temas recentes dentro das Ciências Sociais. Para Layrargues (2000), sociedades sustentáveis são desenvolvidas através do enfrentamento conjunto das questões ambientais e sociais. A visão de sustentabilidade mostra-se atualmente apoiada nas questões ambiental, social e econômica. Métodos de mensuração do grau de sustentabilidade das organizações como o *Ecological Footprint*, o *Dashboard of Sustainability* e o *Barometer of Sustainability* já são aplicados e estudados (Van Bellen, 2004).

Miles e Covin (2000) afirmam que as empresas podem se posicionar de duas maneiras em relação à sustentabilidade ambiental: defensiva e pró-ativa. A primeira visa cumprir as regulamentações governamentais, e a segunda busca obter uma vantagem competitiva. Algumas classificações são provenientes do enfoque hierárquico de estratégia ambiental baseado na estratégia, estrutura e processo (Banerjee, 1999; Wehrmeyer, 1999; Pujari; Wright, 1996).

Kärnä, Hansen e Juslin (2003) revelaram a existência de

Quadro
Indicadores de responsabilidade social

<p style="text-align: center;">1) Tema A: Valores e transparência</p> <p>Indicador 1: Compromissos éticos da organização Indicador 2: Enraizamento de valores na cultura organizacional Indicador 3: Diálogo da organização com as partes interessadas Indicador 4: Relações da organização com a concorrência Indicador 5: Existência de balanço social</p>
<p style="text-align: center;">2) Tema B: Público interno</p> <p>Indicador 6: Relação da organização com os sindicatos Indicador 7: Gestão participativa na organização Indicador 8: Participação dos trabalhadores nos resultados e nas bonificações Indicador 9: Compromisso da organização com os direitos da criança e do adolescente Indicador 10: Valorização da diversidade étnica e cultural por parte da organização Indicador 11: Comportamento da organização frente a demissões Indicador 12: Compromissos da organização com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade Indicador 13: Cuidados da organização com a saúde, segurança e condições de trabalho Indicador 14: Comportamento da organização quanto à aposentadoria dos funcionários</p>
<p style="text-align: center;">3) Tema C: Meio ambiente</p> <p>Indicador 15: Conhecimento da organização sobre seus impactos no meio ambiente Indicador 16: Minimização de entradas e saídas de materiais na empresa Indicador 17: Práticas de melhoria ambiental promovidas pela organização Indicador 18: Nível de comprometimento da organização com a causa ambiental Indicador 19: Esforço da organização para com a educação ambiental</p>
<p style="text-align: center;">4) Tema D: Parceria</p> <p>Indicador 20: Critérios da organização para a seleção de fornecedores Indicador 21: Atitude da organização quanto ao trabalho infantil na cadeia produtiva Indicador 22: Relação da organização com trabalhadores terceirizados Indicador 23: Apoio da organização ao desenvolvimento de fornecedores</p>
<p style="text-align: center;">5) Tema E: Consumidores/clientes</p> <p>Indicador 24: Política de marketing e comunicação da organização Indicador 25: Compromisso da organização para com o atendimento ao consumidor/cliente Indicador 26: Ações da organização quanto aos danos potenciais dos produtos e serviços</p>
<p style="text-align: center;">6) Tema F: Relação com a comunidade</p> <p>Indicador 27: Preocupação da organização com o seu impacto na comunidade Indicador 28: Relação da organização com organizações não governamentais e públicas Indicador 29: Mecanismos da organização para apoio a projetos sociais Indicador 30: Existência de estratégias de atuação da organização na área social Indicador 31: Mobilização de recursos da organização para o investimento social Indicador 32: Apoio da organização ao trabalho voluntário de seus funcionários</p>
<p style="text-align: center;">7) Tema G: Direção social</p> <p>Indicador 33: Contribuição da organização para campanhas políticas Indicador 34: Práticas de anticorrupção na organização Indicador 35: Participação da organização em associações e fóruns do seu setor Indicador 36: Participação da organização em projetos sociais governamentais</p>

Fonte: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social



três grupos de empresas no contexto da sustentabilidade ambiental: pró-ativas, reativas e de consumo. O primeiro grupo de empresas desenvolve aspectos voltados para a sustentabilidade ambiental independente do cumprimento das normas ou leis ambientais; o segundo visa unicamente atender as regulamentações governamentais; e o terceiro grupo apresenta o mais baixo nível de sustentabilidade ambiental quando comparado aos dois grupos anteriores.

A renovação da administração passa pela construção de bases novas da relação da empresa com o meio ambiente, os funcionários e a cultura organizacional.

Observa-se que as empresas, por consciência própria ou por pressão dos seus *stakeholders*, estão no centro do tema. Aktouf (1996) acredita que a renovação da administração passa pela construção de bases novas da relação da empresa com o meio ambiente, os funcionários e a cultura organizacional. Nesse sentido, Freitas (2007) compreende a cultura organizacional como contexto diante do qual os indivíduos definem sua visão, linguagem e critérios sobre o que é adequado. O clima ético, como se pode perceber, é um dos componentes que auxiliam na construção desse contexto. Assim, o estudo sobre a percepção de tal clima mostra-se relevante na sociedade atual.

A percepção do clima ético

Merleau-Ponty (1990, p. 20) aponta que «... mesmo se não estivesse nas nossas intenções nos interrogarmos sobre os problemas últimos da percepção – o sentido da verdade no conhecimento sensível –, a elucidação do problema psicológico não poderia estar completa sem recurso à filosofia da percepção.» A visão do filósofo de que a realidade só pode ser apreendida da perspectiva de cada um, continua sendo um desafio para qualquer pesquisa. Segundo Roviello (1987), Arendt lamentava a incapacidade moderna em compreender que um objeto mostra uma face ao mesmo tempo em que esconde a outra face. Parece ser obrigatório o reconhecimento de nossa limitação de alcance na forma de ver o mundo, conforme afirma Moreira (2002).

Segundo Abbagnano (2000), existem três significados ao

termo percepção. O primeiro indica qualquer atividade cognoscitiva em geral. O outro aponta o ato cognoscitivo com um objeto real. E um último significado, no qual a percepção é uma operação do Homem no seu relacionamento com o ambiente. Em resumo, respetivamente, percepção é entendida como pensamento, conhecimento empírico e interpretação de estímulos. Rodrigues, Assmar e Jablonski (2001) apontam diversos fatores que influem no processo perceptivo das pessoas. Entre esses condicionantes destacam-se a experiência passada e fatores situacionais.

A questão da percepção é substancial na pesquisa sobre o clima ético. Wyld e Jones (1999) analisam a relação entre a tipologia de Victor e Cullen e a produção de decisões éticas. Assim, os autores propõem que a influência contextual do clima ético percebido pelos indivíduos em uma organização influencia a própria percepção e o processo de resolução de problemas éticos dentro dessa organização. Jobim e Arruda (2004) também investigam a influência do tempo de serviço e da posição ocupada sobre a percepção do empregado.

Metodologia da pesquisa

A mensuração de clima ético proposta pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social prioriza os indicadores de natureza social e ambiental. Buscou-se, para efeitos deste estudo, relacionar os indicadores do tema do meio ambiente com os demais indicadores sociais com o intuito de compreender a participação do tema ambiental dentro do clima ético.

• A survey

A pesquisa origina-se de um estudo descritivo-exploratório que tem como principal objetivo identificar o clima ético de organizações localizadas na região nordeste do Rio Grande do Sul. O banco de dados utilizado é oriundo de uma *survey*, conduzida no ano de 2001, nas cidades onde a Universidade de Caxias do Sul (UCS) possui *campus* e núcleos, respeitando a proporcionalidade de alunos em cada unidade. Sendo assim, as cidades de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Vacaria, Nova Prata e Farroupilha integraram o universo dessa pesquisa. A coleta de dados foi conduzida através da utilização de um questionário contendo alternativas de única escolha sobre a percepção dos respondentes em relação ao

nível que a sua empresa se encontra em cada um dos indicadores de Responsabilidade Social apresentados no Quadro I. As alternativas de resposta em cada questão correspondem aos cinco níveis de Responsabilidade Social que uma organização pode apresentar no referido indicador.

• As variáveis

Cada tema descrito pelo Instituto Ethos (Quadro) representa uma variável independente do modelo dessa pesquisa. São elas:

- Tema A: Valores e Transparência
- Tema B: Público Interno
- Tema C: Meio Ambiente
- Tema D: Parceria
- Tema E: Consumidores/Clientes
- Tema F: Relação com a Comunidade
- Tema G: Direção Social

Cada um destes temas/variáveis tem de 3 a 10 indicadores ou subitens de medição (Quadro) e cada um destes tem cinco níveis de resposta. Os níveis 1 e 2 podem ser interpretados como organizações que apresentam um nível precário de Responsabilidade Social, e os níveis 3 e 4 podem ser interpretados como organizações que apresentam um nível de médio a bom de Responsabilidade Social. Já o nível 5 indica a presença de um excelente clima ético e de Responsabilidade Social.

A variável dependente do modelo da pesquisa, denominada Satisfação do Funcionário, foi obtida numa escala de 0 a 4, pela medição dos seguintes critérios (adaptada do **Guia Exame – Você S/A**, 2001):

- Remuneração;
- Benefícios;
- Treinamento e oportunidades;
- Segurança e confiança na gestão;
- Orgulho do trabalho e da empresa;
- Clareza e abertura na comunicação interna;
- Camaradagem no ambiente de trabalho;
- Responsabilidade Social.

Nessa pesquisa assume-se que o clima ético é uma abordagem multidimensional e, portanto, para avaliá-lo são considerados os sete temas «juntos» de Responsabilidade Social listados anteriormente.

• Os respondentes

Os respondentes são alunos do curso de graduação do Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, funcionários de empresas da região. Estes registraram diretamente no questionário suas percepções, dentre os cinco níveis, sobre a conduta de suas empresas em cada um dos indicadores.

• A amostra da pesquisa

Foram considerados válidos apenas os questionários que apresentavam notas atribuídas a pelo menos um indicador dentro de cada um dos sete temas. Desse modo, de uma amostra inicial de 435 respondentes pertencentes a um universo de 4951 alunos, a amostra final ficou constituída em 315 casos válidos.

• Tratamento dos dados da pesquisa

Para proporcionar uma maior confiabilidade ao tratamento estatístico dos dados, optou-se por atribuir um valor de 100 pontos para cada um dos sete grandes temas do Instituto Ethos, as variáveis do estudo, totalizando um escore máximo de 700 pontos. Os 100 pontos de cada tema/variável foram distribuídos uniformemente entre os seus respectivos indicadores e proporcionalmente entre os cinco níveis de resposta. O nível registrado pelo respondente em cada indicador foi multiplicado pelo valor correspondente de cada escala. Os dados da variável «Satisfação» também foram transformados em escores pela soma das notas dadas pelos respondentes numa escala de 0 a 4.

A análise dos dados da referida amostra foi conduzida através de análise descritiva, análise de correlação bivariada, regressão linear múltipla e análise de *clusters*. Para as análises de correlação, regressão linear múltipla e análise de *clusters*, os escores das variáveis, os sete temas de Responsabilidade Social e a satisfação, foram padronizados para variarem num intervalo de 0 a 1.

Apresentação dos resultados

• Caracterização da amostra

Quanto às organizações dos respondentes, 22,9% pertencem ao setor metal mecânico, 11,4% ao setor do mobiliário, construção e madeira, 9,2% ao setor alimentício e de

bebidas, 4,8% ao setor do vestuário e calçados, 4,1% ao segmento do papel, borracha e couro e os demais 47,6% estão distribuídos em percentuais menores do que 3% em outros setores ou segmentos. A amostra final ficou constituída em 315 respondentes.

Os respondentes da amostra são em sua maioria (53%) integrantes de empresas de pequeno porte até 50 funcionários, 19% são integrantes de empresas de grande porte e 28% são integrantes de empresas de médio porte. As empresas de 58,4% dos respondentes estão localizadas no município de Caxias do Sul, 11,4% em Bento Gonçalves e 30,2% estão distribuídas entre os municípios de André da Rocha, Antonio Prado, Carlos Barbosa, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Nova Prata, São Marcos, Vacaria e Veranópolis.

• Análise descritiva das variáveis do estudo

As escalas das variáveis do estudo, os temas A, B, C, D, E, F e G, integrantes do Clima Ético nesta pesquisa, já foram validadas pelo Instituto Ethos.

A Tabela 1 representa a distribuição de frequência referente à percepção dos respondentes sobre os níveis em que se encontram suas empresas nestes sete temas. Esta distribuição é apresentada em cinco intervalos de 20 pontos cada um, que correspondem aos cinco níveis de resposta em cada indicador, totalizando os 100 pontos atribuídos a cada tema. A Tabela 2, tal qual a Tabela 1, também foi dividida em cinco intervalos de 140 pontos cada um, totalizando os 700 pontos referentes aos sete temas.

Mais de 50% dos respondentes apontaram que suas empresas encontram-se entre os níveis 3 e 5 em relação aos temas do clima ético, com exceção dos temas D – Parceria, F – Relação com a Comunidade e G – Direção Social, nos quais há uma concentração maior dos respondentes nos níveis 1 e 2 (Tabela 1). O tema do Meio Ambiente aparece com a terceira maior média de pontos, precedido respectivamente pelos temas E – Consumidores/Clientes e A – Valores e Transparência, porém, essa média de 45,37 ficou abaixo de 50 pontos. É importante comentar que nenhum dos temas

Tabela 1
Distribuição dos respondentes nos cinco níveis dos temas de clima ético

Temas do Clima Ético	Percentual de Casos (%)					Percentual de cada tema (escala de 100 pontos)		
	até 20 pontos Nível 1	(20-40] Pontos Nível 2	(40-60] Pontos Nível 3	(60-80] Pontos Nível 4	(80-100] Pontos Nível 5	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
A	2,5	28,6	39,7	24,1	5,1	12	100	52,03
B	5,4	37,8	44,1	11,4	1,3	4,44	95,55	44,34
C – Meio Ambiente	11,4	37,8	31,8	12,0	7,0	4	100	45,37
D	14,9	54	21,9	6,7	2,5	5	95	37,52
E	1,9	24,1	33,7	25,1	15,2	13,33	100	59,50
F	14	46,3	24,5	9,5	5,7	3,33	100	40,62
G	30,5	38,1	18,1	11,1	2,2	5	95	35,25

N=315 respondentes. A = Valores e Transparência. B= Público Interno. C= Meio Ambiente. D= Parceria. E= Consumidores/Clientes. F= Relação com a Comunidade. G= Direção Social.
Níveis 1 e 2 = clima ético precário. Níveis 3 e 4 = clima ético bom. Nível 5 = clima ético excelente.

atingiu uma pontuação expressiva em relação a pontuação máxima de 100 pontos, confirmando que, em média, as organizações estudadas encontram-se no nível 3, entre 40 e 60 pontos, em relação aos sete temas de Responsabilidade Social.

Ao analisar os sete temas juntos (ver Tabela 2), sobre o clima ético das organizações, verifica-se que a percepção de mais de 80% dos respondentes é a de que suas empresas encontram-se entre os níveis 2 e 3 de clima ético, 40% no nível 2 e 46,1% no nível 3. Verifica-se também que o tema do Meio Ambiente tende a contribuir mais para a pontuação geral do clima ético nos níveis 4 (15,61%) e 5 (14,23%), tidos como os melhores níveis de Clima Ético.

• Relação entre as variáveis de clima ético, meio ambiente e satisfação

Na Tabela 3 estão destacadas, em negrito, as correlações com valores acima de 0,500, e as correlações do Tema C – Meio Ambiente com as outras variáveis da pesquisa aparecem sublinhadas. Verifica-se que a satisfação do respondente está mais relacionada com o Tema B – Público Interno,

seguido pelo Tema A – Valores e Transparência e em terceiro lugar pelo Tema C – Meio Ambiente.

Ao analisar as correlações do Tema C – Meio Ambiente com os outros seis temas observa-se resultados importantes com todos os temas, exceto com o Tema G – Direção Social, cuja correlação é mais baixa (0,395). A correlação mais alta obtida nesse estudo está presente entre o Meio Ambiente (Tema C) e o Público Interno (Tema B), que é 0,695. O Tema B – Público Interno é o que concentra o maior número de correlações acima de 0,500 com os outros temas. A análise aponta a existência de correlação significativa ao nível de 0,01, entre o Clima Ético, a soma dos escores de todos os sete temas (A, B, C, D, E, F e G), e a Satisfação, cujo valor é de 0,475 (ver Tabela 3, p. 10).

A análise de regressão linear (ver Tabela 4, p. 10) confirma que o Tema B – Público Interno é o único que consegue explicar (26,4%) ao nível de significância de 0,05 a variável Satisfação. Os coeficientes de regressão linear dos outros temas não apresentaram significância mínima de 5% e foram removidos do modelo.

Tabela 2
Distribuição do clima ético da pesquisa

Intervalos de Pontuação Geral do Clima Ético*	Percentual de Casos (%)	Média de Participação do Tema C – Meio Ambiente (%)
Até 140 pontos – Nível 1	0,6	12,87
(140 – 280] – Nível 2	40,0	14,21
(280 – 420] – Nível 3	46,1	14,03
(420 – 560] – Nível 4	12,0	15,61
(560 – 700 pontos] – Nível 5	1,3	14,23
Média geral (total de 700 pontos)	314,65 pontos	14,29
Valor mínimo obtido (total de 700 pontos)	96,33 pontos	1,00
Valor máximo obtido (total de 700 pontos)	647,5 pontos	27,00
Desvio-padrão	98,37	0,042
N= 315 respondentes		
* Clima Ético = Tema A + Tema B + Tema C + Tema D + Tema E + Tema F + Tema G		

Tabela 3
Análise de correlação entre as variáveis da pesquisa

	Tema A	Tema B	<u>Tema C</u>	Tema D	Tema E	Tema F	Tema G	Clima Ético
Satisfação	0,417	0,514	0,365	0,272	0,361	0,323	0,285	0,475
Tema A	1,000							
Tema B	0,678	1,000						
<u>Tema C – Meio Ambiente</u>	<u>0,555</u>	<u>0,695</u>	1,000					
Tema D	0,377	0,525	<u>0,499</u>	1,000				
Tema E	0,465	0,557	<u>0,479</u>	0,376	1,000			
Tema F	0,516	0,676	<u>0,564</u>	0,477	0,461	1,000		
Tema G	0,404	0,493	<u>0,395</u>	0,370	0,312	0,562	1,000	
Todas as correlações são significativas ao nível de 0,01 (<i>two-tailed</i>). N=315 respondentes. Variáveis padronizadas de 0 a 1. Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i> . Clima Ético = Tema A + Tema B + Tema C + Tema D + Tema E + Tema F + Tema G								

Tabela 4
Regressão linear entre os temas de clima ético e a satisfação

Modelo de Regressão	Valores	Significância
R	0,514	0,000
R ² ajustado	0,264	
F (significância do modelo)	112,317	
Constante	0,298	0,000
Tema B – Público Interno	0,674	0,000
Variável dependente: Satisfação do respondente com a organização. Dados padronizados de 0 a 1. Regressão Linear Método <i>Stepwise</i>		

Equação do Modelo de Regressão para Satisfação:
Satisfação = 0,298 + (0,674 . Público Interno)

Através da análise de *clusters*, considerando unicamente o tema do Meio Ambiente (ver Tabela 5, p. 11), buscou-se identificar os três grupos de sustentabilidade ambiental propostos por Kärnä, Hansen e Juslin (2003). Pode-se inferir que o *Cluster 3* representa o grupo de empresas pró-ativas, o

Cluster 1 o grupo de empresas reativas, e o *Cluster 2* o grupo de empresas de consumo.

O grupo de empresas pró-ativas tem a menor representatividade na amostra – 20% das empresas pesquisadas –, enquanto o grupo de empresas reativas tem a maior representatividade – 57% da amostra. Os resultados revelam que o indicador «Conhecimento das empresas sobre seus impactos

O grupo de empresas pró-ativas tem a menor representatividade na amostra – 20% das empresas pesquisadas –, enquanto o grupo de empresas reativas tem a maior representatividade – 57% da amostra.

no meio ambiente» foi o que mais contribuiu para discriminar um *cluster* do outro ($F = 325,818$).

Discussão dos resultados

Observando-se os resultados, três constatações parecem fazer sentido. Num primeiro plano, observa-se que as correlações mais fortes entre o grau de satisfação do funcionário e os temas do Clima Ético (Tabela 3), apontam para elementos que trazem benefícios imediatos e/ou tangíveis para os empregados – Público Interno (participação, bonificações entre outros). De alguma forma, essa satisfação pode influenciar na mensuração do clima ético de uma organização. Assim, podemos ter a figura do funcionário que apresenta uma visão altamente positiva do clima ético de sua empresa, a partir dos benefícios recebidos, independentemente das agressões ambientais por ela cometidas.

Essa constatação leva a um segundo ponto de reflexão, a questão dos *stakeholders* (funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, comunidade), podendo ser considerados os mais apropriados para avaliar os indicadores dentro de cada

tema. Dessa forma, observando os indicadores propostos, percebe-se que a percepção de outros *stakeholders* poderia auxiliar na construção de um quadro mais abrangente sobre o clima ético. Temos razões para acreditar que a seguinte disposição entre os temas e o público-alvo teria sentido:

- *Valores e transparência*: funcionários e acionistas dirigentes
- *Público interno*: funcionários e acionistas dirigentes
- *Meio ambiente*: funcionários, acionistas dirigentes e membros da comunidade
- *Parceiros*: funcionários, acionistas dirigentes e fornecedores
- *Consumidores/clientes*: funcionários, acionistas dirigentes e clientes
- *Comunidade*: funcionários, acionistas dirigentes e membros da comunidade
- *Direção social*: funcionários, acionistas dirigentes e membros da comunidade

Essa questão da percepção múltipla leva à terceira constatação. É evidente que uma mensuração mais completa do clima ético de uma organização passa por uma soma de percepções dos seus *stakeholders*. Levando em conta o resultado das análises estatísticas, observa-se que o tema ambiental pode ser bastante representativo nesse processo de

Tabela 5
Análise de «clusters» para o meio ambiente

Clusters Indicadores Meio Ambiente	1 Empresas Reativas 57%	2 Empresas de Consumo 23%	3 Empresas Pró-ativas 20%	ANOVA F	Significância
Impactos	0,43	0,14	0,84	325,818	0,000
Minimização	0,45	0,23	0,76	144,807	0,000
Melhoria Ambiental	0,44	0,27	0,79	115,431	0,000
Comprometimento	0,41	0,13	0,73	257,855	0,000
Educação Ambiental	0,45	0,30	0,74	92,408	0,000
N= 315 respondentes. Valores das variáveis padronizadas de 0 a 1. <i>K-means clusters</i> .					

mensuração do clima ético. Do ponto de vista de princípios, quando uma organização trata com seriedade o tema ambiental, todos os outros temas parecem ser respeitados.

A maioria absoluta das organizações em todo o Mundo, ainda não apresenta esse nível de convicção ambiental. Nessa pesquisa, o resultado obtido não é diferente dessa afirmação. A análise *clusters* revela que apenas 20% das empresas pesquisadas (Tabela 5) promovem ações destacadas em todos os indicadores do meio ambiente, preocupando-se em: conhecer os impactos da sua organização no meio ambiente; minimizar as entradas e saídas de materiais na sua empresa; promover práticas de melhoria ambiental; se comprometer com a causa ambiental e promover a educação ambiental.

Considerações finais

Parece evidente que a metodologia para mensurar o clima ético de uma organização está em construção. Estudos devem ser direcionados no sentido de buscar um melhor entendimento sobre a constituição desse clima, tão importante para as organizações, no momento em que são discutidos assuntos relevantes como o da sustentabilidade. No exemplo da aplicação da metodologia do Instituto Ethos, com as adaptações realizadas nessa pesquisa, poderia-se incluir também a questão econômica que envolve as empresas, além dos indicadores ambientais e sociais. Esses três elementos conferem a base da sustentabilidade já comentada. Também é necessário uma pesquisa mais aprofundada do impacto do tema ambiental na cultura da organização, vista a estreita relação desta com o clima ético.

Este estudo explorou a relação do componente ambiental dentro do clima ético, uma de várias outras aproximações possíveis. No entanto, uma conclusão parece fazer sentido, o tema ambiental, por sua determinada «isenção» na percepção dos funcionários, parece ser um bom referencial para compreender o real clima ético de uma organização. E o conhecimento de tal clima pode, segundo o enfoque de Wyld e Jones (1997), auxiliar na compreensão do processo de percepção e de tomada de decisões éticas em uma organização. Dentro dessa lógica, tendo consciência da realidade de seu clima ético, uma

empresa pode também avançar de um ponto de vista do tema ambiental. ■

Referências bibliográficas

- ABBAGNANO, N. (2000), **Dicionário de Filosofia**. Martins Fontes.
- AKTOUF, O. (1996), **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. Atlas, São Paulo, Brasil.
- ARRUDA, M. C. C. e NAVRAN, F. (2000), «Indicadores de clima ético nas empresas», *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol. 40(3), pp. 26-35.
- BANERJEE, S. B. (1999), «Corporate environmentalism and the greening of strategic marketing». In M. Charter e M. Polonsky (Eds.), **Greener Marketing: A Global Perspective on Greening Marketing Practice**. Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 16-40.
- BERTOLAZZI, M. A. (2004), **Clima Ético: Um Estudo sobre Organizações da Região Nordeste do Rio Grande do Sul**. EDUCS, Caxias do Sul.
- DIAS, R. (2009), **Marketing Ambiental: Ética, Responsabilidade Social e Competitividade nos Negócios**. Atlas, São Paulo.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J. e FERRELL, L. (2001), **Ética Empresarial: Dilemas, Tomadas de Decisões e Casos**. Reichmann & Affonso, Rio de Janeiro.
- FREITAS, M. E. (2007), **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. Thomson Learning, São Paulo.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2001), Disponível em <http://www.ethos.org.br>.
- JOBIM, C. M. C. e ARRUDA, M. C. C. (2004), «Clima ético nas empresas: uma relação entre posição e tempo de trabalho na organização». *Anais do EnEO*, Atibaia, São Paulo.
- KÄRNA, J.; HANSEN, E. e JUSLIN, H. (2003), «Social responsibility in environmental marketing planning». *European Journal of Marketing*, vol. 37(5/6), pp. 848-871.
- LAYRARGUES, P. P. (2000), «Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo». *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol. 40(2), pp. 80-88.
- MACHADO, A. A. (1999), **Novelas Paulistas**. Ediouro, Rio de Janeiro.
- MAROCCI, G. e POZZI, E. (2004), «A evolução do clima organizacional». In A. S. Laner e J. B. Cruz (Eds.), **Repensando as Organizações: Da Formação à Participação**. Fundação Boiteux, Florianópolis.
- MARTIN, J. e FROST, P. (2001), «Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual». In S. Clegg, C. Hardy e W. R. Nord, **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. Atlas, São Paulo, vol. 2, pp. 219-251.
- MARTIN, J. (2002), **Organizational Culture: Mapping the Terrain**. Thousand Oaks, CA.
- MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J. e BEHRENS III, W. W. (1972), **The Limits to Growth**. Universe Books.
- MERLEAU-PONTY, M. (1990), **O Primado da Percepção e suas Consequências Filosóficas**. Papirus, Campinas, São Paulo.
- MILES, M. P. e COVIN, J. G. (2000), «Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage». *Journal of Business Ethics*, vol. 23(3), pp. 299-311.

MOREIRA, D. A. (2002), **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. Pioneira Thomson, São Paulo.

MORGAN, G. (1996), **Imagens da Organização**. Atlas, São Paulo.

PUJARI, D. e WRIGHT, G. (1996), «Developing environmentally conscious product strategies: a qualitative study of selected companies in Germany and Britain». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14(1), pp. 1-29.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L. e JABLONSKI, B. (1999), **Psicologia Social**. Vozes, Petrópolis, Rio de Janeiro.

ROVIELLO, A. M. (1987), **Senso Comum e Modernidade em Hannah Arendt**. Ousia, Lisboa.

RUSCHEINSKY, A. (2004), **Sustentabilidade: Uma Paixão em Movimento**. Sulina, Porto Alegre.

SCHEIN, E. H. (1992), **Organizational, Culture and Leadership**. Jossey-Bass, São Francisco.

SHETH, J. e PARVATIYAR, A. (1995), «Ecological imperatives and the role of marketing». In M. Polonsky e A. Mintu-Wimsatt (Eds.),

Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory and Research. The Haworth Press, Nova Iorque, pp. 3-20.

VAN BELLEN, H. M. (2004), «Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação». *Ambiente e Sociedade (Campinas)*, vol. 7(1), pp. 67-87.

VICTOR, B. e CULLEN, J. B. (1988), «The organizational bases of ethical work climates». *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 101-125.

VOCÊ S/A (2001), **As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar**. Vol. 4(39), Editora Abril, São Paulo.

WEHRMEYER, M. (1999), «Reviewing corporate environmental strategy». In M. Charter e M. Polonsky (Eds.), **Greener Marketing – A Global Perspective on Greening Marketing Practice**. Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 41-56.

WYLD, D. C. e JONES, C. A. (1997), «The importance of context: the ethical work climate construct and models of ethical decision making – an agenda for research». *Journal of Business Ethics*, vol. 16, pp. 465-472.

tema
central



Assine já!

Recorte, preencha e envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUAIVA CACÉM

☒ SIM, desejo assinar...

Revista Pessoal

☐ 12 exemplares 27€

☐ 24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH

☐ 5 Suplementos 15€

☐ 10 Suplementos 30€

☐ 20 Suplementos 50€

Nota: A assinatura da revista inclui o suplemento Fora de Série RH, no entanto, este poderá ser adquirido separadamente.

DADOS PESSOAIS

Nome

Morada

Localidade

CP

Telefone de contacto

E-mail

Os dados recolhidos serão tratados informaticamente e destinam-se aos

serviços relacionados com a sua actividade e respectivas operações

administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus

dados pessoais e a sua utilização para fins que os seus dados não

sejam facultados a terceiros, salvando para

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

☐ AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA. Por débito nesta conta solicitada que procedam, até nova comunicação, ao

pagamento das importâncias referentes à Revista Pessoal e Suplementos. A assinatura renova-se automaticamente.

Titular da conta Ao Banco Balcão

Nº Agência Assinatura

☐ DÉBITO NO CARTÃO DE CREDITO. ☐ Mastercard ☐ Visa (não se aceita Visa Electron)

Nº Validade

Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 036)

ou presencial, fotocópie e envie por fax (214 326 009)

☐ CHEQUE (à ordem de Vasp Premium). Junto envie cheque nº

Sobre o banco

Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado.

Envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUAIVA CACÉM

COD 002

ESTRUTURA

Seleção adversa no crédito a particulares em Portugal

Papel dos «bureaus» de crédito privados

por Vítor Morais Pereira

RESUMO: Este trabalho analisa o fenómeno da seleção adversa no mercado de crédito português e os principais fatores que o caracterizam. Para tal foram desenvolvidos uma simulação real, um inquérito de opinião e uma análise comparativa entre os dois «bureaus» de crédito presentes no mercado português. Os resultados demonstram que a partilha de informação é reduzida e existem dificuldades na obtenção do crédito, no caso de particulares. Adicionalmente, o trabalho ilustra as potencialidades sobre a redução do incumprimento e diminuição da perda de negócios rentáveis que resultariam de um melhor aproveitamento do «bureau» de crédito privado a atuar em Portugal.

Palavras-chave: Assimetria da Informação, Seleção Adversa, Bureaus de Crédito, Mercados de Crédito

TITLE: Adverse selection in credit to individuals in Portugal: the role of private credit bureaus

ABSTRACT: This paper examines the phenomenon of adverse selection in the Portuguese credit market and the main factors that characterize it. For that, were developed a real simulation, an opinion survey and a comparative analysis between the two credit bureaus present in the Portuguese market. Results confirm that sharing of information is reduced and there are difficulties in obtaining credit, in the case of individuals. Additionally, the paper underlines the potential benefit on the reduction either on default as well as loss of profitable business, which can be provided by using better the private credit bureau operating in Portugal.

Key words: Information Asymmetry, Adverse Selection, Credit Bureaus, Credit Markets

TÍTULO: La selección adversa en el crédito a los hogares en Portugal – El papel de los “bureaus” de crédito privado

RESUMEN: Este artículo analiza el fenómeno de selección adversa en los mercados de crédito en Portugal y los principales factores que la caracterizan. Con este fin, hemos desarrollado una simulación real, una encuesta de opinión y un análisis comparativo entre estas dos agencias de crédito que operan en el mercado portugués. Los resultados muestran que el intercambio de información es escaso y hay dificultades para obtener créditos en el caso de las personas. Además, el trabajo ilustra el potencial de la reducción del incumplimiento y la reducción de la pérdida de negocios rentables que se derivarían de un mejor uso de los organismos privados de crédito que operan en Portugal.

Palabras-clave: Información Asimétrica, Selección Adversa, Bureaus de Crédito, Mercados de Crédito

Neste trabalho de investigação, que analisa a seleção adversa no mercado de crédito português e os seus principais fatores, foram utilizadas três vias para estudo do tema referido: em primeiro lugar, foi desenvolvida uma simulação real junto de 16 instituições financeiras para avaliar o lado da oferta de crédito; em segundo lugar foi realizado um inquérito de opinião a 100 particulares, com o intuito de analisar o lado da procura de crédito; e, por último, foram analisadas as potencialidades e limitações dos dois *bureaus* de crédito a atuar em Portugal.

Seleção adversa no mercado de crédito

O crédito surge como uma das componentes fundamentais de qualquer economia, pois cria oportunidades de consumo e investimento, essenciais para particulares e empresas. Por outro lado, tem associada uma série de possíveis riscos, nomeadamente para quem o concede, pois pode não reaver o capital, nem a respetiva remuneração. Atendendo a estas circunstâncias, é natural que os agentes que concedem o crédito adotem as medidas necessárias para averiguar a capacidade de endividamento de quem o solicita.

Desta forma, ainda que exista um trabalho exaustivo de avaliação, o processo de análise de crédito, está sujeito a um problema de assimetria da informação. Este problema decorre do facto de, contrariamente ao credor, o devedor conhecer as suas intenções e capacidade de pagamento, o que gera um desequilíbrio no nível de conhecimento entre ambos os agentes.

Efetivamente, adaptando a interpretação de Akerlof (1970), podemos assinalar que a assimetria da informação poderá levar a que os maus pagadores afastem os bons pagadores do mercado. Isto porque, para mitigar o risco, as instituições financeiras aplicam em muitas situações taxas de juro demasiado elevadas para cada tipo de cliente pois não têm ferramentas para separar os bons dos maus clientes.

Contudo, um cliente cumpridor não estará disposto a pagar taxas de juro elevadas, pois pode escolher entre várias alternativas, mas o mau cliente, não tendo um leque tão alargado de opções, aceita esse tipo de taxas. A existência de assimetria da informação na análise do crédito leva ao surgimento do fenómeno designado por seleção adversa. Este fenómeno manifesta-se no facto das decisões de um agente económico (o credor, neste caso), tomadas num contexto de incerteza e desconhecimento relativamente à contraparte na transação em causa (o devedor), levarem à obtenção de resultados não antecipados (e.g. incumprimento) nessas decisões.

Efetivamente, adaptando a interpretação de Akerlof, podemos assinalar que a assimetria da informação poderá levar a que os maus pagadores afastem os bons pagadores do mercado. Isto porque, para mitigar o risco, as instituições financeiras aplicam em muitas situações taxas de juro demasiado elevadas para cada tipo de cliente pois não têm ferramentas para separar os bons dos maus clientes.

O fenómeno da seleção adversa no mercado de crédito acaba assim por decorrer da ausência de sinalização, que consiste num cenário em que o devedor de boa qualidade não consegue transmitir ao credor o seu estado real, devido à assimetria da informação. Desta forma, por não haver um interesse por parte dos maus pagadores em revelar a sua situação, o credor acabará por aplicar à generalidade dos seus clientes condições financeiras adequadas a um perfil de risco médio. No limite, irá negar ou aceitar indevidamente a concessão de crédito a vários clientes. Assim sendo, como indica Chau (1988), o mecanismo de mercado torna-se inoperante, fazendo com que o mercado fique pouco atrativo para os agentes de boa qualidade,

Vitor Manuel Morais Pereira

vmpereira@iscal.ipl.pt

Mestre em Finanças. Professor de Finanças no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal.

MSc in Finance. Lecturer in Finance in the Lisbon Institute of Accounting and Administration, Lisbon, Portugal.

Máster en Finanzas. Profesor de Finanzas en el Instituto Superior de Contabilidad e Administración de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Recebido em janeiro de 2011 e aceite em agosto de 2011.

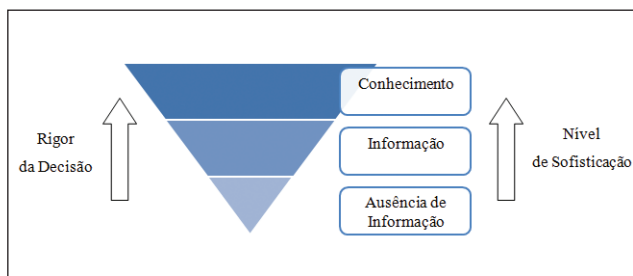
Received in January 2011 and accepted in August 2011.

pois estes acabarão por pagar mais pelo crédito do que na realidade deviam.

Em suma, tendo em consideração a assimetria da informação, as decisões da concessão ou da recusa de crédito podem, na verdade, ser tomadas em diferentes patamares, consoante o nível de informação e conhecimento ao dispor do credor (**ver Figura 1**).

No primeiro patamar, a decisão é tomada sem informação suficiente para a fundamentar, pelo que o rigor e o nível de sofisticação neste caso são baixos. Esta foi e continua a ser a prática seguida por algumas empresas de telecomunicações (exceto no caso dos pré-pagos) e demais serviços públicos (e.g. energia), nas quais o serviço prestado ocorre antes do pagamento do cliente, pelo que, implicitamente, existe concessão de crédito.

Figura 1
Relações entre o grupo e a dimensão organizacional



No segundo patamar, onde se encontra a maioria das instituições financeiras, verifica-se o acesso intensivo à informação do cliente, para fundamentar a decisão de crédito.

Já por seu turno, no terceiro patamar, para além da informação existe uma interpretação analítica da mesma que é convertida em conhecimento. Na verdade, a informação reflete o passado e, quando muito, o presente, mas as decisões de crédito devem ser tomadas tendo em perspetiva o futuro, pois é aí que o comportamento do cliente irá confirmar se a decisão de crédito tomada no presente foi boa ou má. Caso o conhecimento ou avaliação adquirido com base em tal informação seja desajustado, a seleção adversa mantém-se expressiva.

De acordo com a International Finance Corporation (2006), a informação histórica de crédito pode dividir-se em duas

vertentes: informação negativa e informação positiva (ou completa). No que se refere à informação negativa, esta inclui apenas dados relativos a incumprimento, sendo que, quando o devedor procede ao respetivo pagamento, a informação é eliminada da base de dados. Por outro lado, a informação positiva envolve detalhes sobre todas as contas de crédito abertas e fechadas, o montante concedido e, ao mesmo tempo, dados sobre o reembolso do crédito. O que é facto é que, muitas vezes, as instituições se mostram relutantes em partilhar a informação que detêm, sobretudo se esta for positiva, pois existe receio de aproveitamento de tal informação por parte da concorrência para expandir a sua atividade comercial. De acordo com Powell *et al.* (2004), esta característica verifica-se sobretudo em mercados financeiros pouco maduros, em que ainda não existem *bureaus* de crédito representativos.

«Bureaus» de crédito: forma de colmatar a seleção adversa no crédito

Entre as diversas formas de colmatar o fenómeno da seleção adversa no crédito, o *bureau* de crédito assume um papel de destaque surgindo como uma instituição que centraliza informação partilhada pelos aderentes (os credores), nomeadamente sobre o histórico de pagamentos e de contencioso, referente ao crédito concedido a particulares e empresas, gerando depois um relatório exaustivo de crédito que é disponibilizado aos credores.

De acordo com Riestra (2002), na análise dos processos de crédito, as instituições financeiras recolhem informação por duas vias. Em primeiro lugar, irão verificar se o cliente em questão já teve algum tipo de relacionamento com a instituição. Depois deste passo, recorrem ao *bureau* de crédito para obterem informação sobre o historial de crédito do cliente junto de todas as instituições financeiras aderentes. Neste contexto, por intermédio da maior transparência informativa que introduzem, os *bureaus* de crédito têm por objetivo ajudar o mercado a diminuir as assimetrias existentes ao nível da informação entre as partes.

Em termos da sua estrutura jurídica e do seu funcionamento, estes dividem-se em dois tipos: *bureaus* de crédito públicos ou *bureaus* de crédito privados. Sendo que, na generalidade das situações, os primeiros apenas disponibi-

lizam informação estática sobre os montantes de crédito que o cliente detém junto de todas as instituições financeiras, pelo que se trata de informação prestada numa base bastante simples (Powell *et al.*, 2004).

Na verdade, a introdução de *bureaus* de crédito públicos aparece intimamente ligada ao nível de assegurado pelo sector privado. Isto porque, como indicam Jappelli e Pagano (2000), nos países em que a partilha da informação é inexistente ou escassa, reduzindo a atratividade da exploração privada desta atividade, acaba por surgir a necessidade da existência dos *bureaus* de crédito públicos, a qual contribui para uma partilha mínima de informação, que funciona como estímulo da competitividade no mercado de crédito.

No entanto, como referido por Jappelli e Pagano (2000), o facto de os *bureaus* de crédito públicos poderem assumir um papel de primazia na disponibilização de informação ao nível do mercado de crédito, não significa que estes consigam satisfazer todas as necessidades de informação do mercado. Com efeito, nesta solução acabam por ficar descurados aspetos vitais para a análise do crédito, nomeadamente a ausência de informação relativa ao estado do pagamento dos créditos, o cálculo da probabilidade de incumprimento e a confirmação de moradas.

Estabelecendo a relação com os diferentes patamares de decisão (ver Figura 1), no segundo patamar, o qual corresponde à existência de informação de mercado, encaixa-se na generalidade dos casos a totalidade dos serviços prestados pelos *bureaus* de crédito públicos, ou seja, este é o patamar máximo ao nível do rigor da análise que tais *bureaus* podem prestar.

Por outro lado, os *bureaus* de crédito privados asseguram os serviços prestados ao nível do segundo patamar e atingem o terceiro patamar. Desta forma, através dos vários serviços que proporcionam, conseguem elevar o nível de decisão baseado apenas na informação simples, para um patamar em que as decisões assentam em conhecimento. Neste caso, atinge-se um nível mais próximo da otimização das decisões, em que a análise das propostas de crédito é claramente mais rigorosa. Pelas razões enunciadas, ao nível da partilha da informação no mercado de crédito, os *bureaus* de crédito públicos e os *bureaus* de crédito privados

funcionam mais como complementares, do que como substitutos (Powell *et al.*, 2004; Jappelli e Pagano, 2000).

Mercado de crédito a particulares em Portugal

Visando avaliar a facilidade na obtenção de crédito para o caso de particulares em Portugal desenvolveram-se dois estudos. O primeiro traduziu-se no contato direto com as instituições financeiras, através do pedido de crédito numa simulação real, tendo o segundo assumido o formato de um inquérito de opinião, visando inquirir diretamente os devedores.

Como pressupostos iniciais para estas análises considerou-se, em primeiro lugar, a elevada concentração bancária¹ registada em Portugal, que, entre 2005 e 2007, se situou acima dos 90%, segundo a *New Database on Financial Development and Structure* do Banco Mundial.

O mercado de crédito português ainda tem muitos aspetos a desenvolver de forma a reduzir a assimetria de informação existente.

O segundo aspeto que importa considerar é a profundidade da informação de crédito (índice de informação de crédito²), a qual tem em linha de conta fatores como a qualidade e a acessibilidade da informação posta ao dispor dos utilizadores por parte de *bureaus* de crédito (privados ou públicos). Neste âmbito, Portugal aparece ao nível da Bélgica, ambos apresentando, em comparação com outros países, um défice neste indicador (**ver Tabela 1, p. 18**). Este facto é revelador que o mercado de crédito português ainda tem muitos aspetos a desenvolver de forma a reduzir a assimetria de informação existente.

Em terceiro lugar, tendo sido analisada a relação entre a concentração bancária e o índice de informação de crédito para um conjunto de 108 países, no período entre 2005 e 2007, verificou-se que, em termos médios, quanto maior a concentração bancária, menor tende a ser o valor do índice de informação de crédito (**consultar Figura 2, p. 18**).

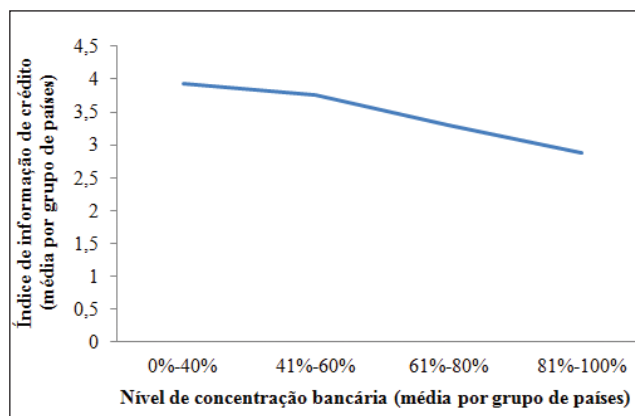
Desta forma, as análises seguintes procuraram averiguar se as instituições financeiras, de uma forma geral, recorrem

Tabela 1
Índice de informação de crédito

	2005	2006	2007	2008	2009 - P
Alemanha	6	6	6	6	6
Bélgica	4	4	4	4	4
EUA	6	6	6	6	6
Espanha	5	5	5	5	5
Holanda	5	5	5	5	5
Irlanda	5	5	5	5	5
Portugal	4	4	4	4	4

Fonte: Banco Mundial

Figura 2
Concentração bancária «versus» índice de informação de crédito 2005-2007



a outras vias para reduzir o contexto de assimetria de informação existente no mercado de crédito português.

• Simulação real (credores)

O primeiro estudo desenvolveu-se através de contacto direto com os credores (agências das instituições financeiras ou via telefone), procurando analisar as principais condicionantes que as instituições financeiras estão a colocar na atualidade aos particulares que lhes solicitam crédito.

A amostra selecionada para este fim é composta por 16 observações consideradas válidas para um universo de 90 instituições financeiras, o qual inclui todos os bancos, instituições financeiras de crédito e sucursais de instituições de crédito com sede na União Europeia. Na técnica probabilística foi utilizada uma amostragem aleatória simples associada a um erro amostral tolerável de 22,67%. A representatividade da amostra é de aproximadamente 17,78%, sendo

que foram incluídos os cinco bancos com maior quota de mercado (BG), cinco bancos de dimensão média (BM) e seis entidades financeiras (EF), que agregam pequenos bancos e entidades financeiras de marca.

O tipo de crédito escolhido para o estudo foi o *leasing*, em que o bem financiado tinha um preço de venda ao público de 15 000 euros. As condições do crédito solicitado consistiram numa entrada inicial de 2 250 euros, prazo de 60 meses, valor residual mínimo (cerca de 2%) e com uma taxa de juro variável EURIBOR3M. Relativamente ao devedor, considerou-se uma remuneração mensal de 3 salários mínimos nacionais, ou seja, acima da média nacional, que, segundo os dados fornecidos pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento (2009), correspondia a 891,40 euros em abril de 2008. Associada aos anteriores valores, encontra-se uma taxa de esforço³ de, aproximadamente, 20%. Em simultâneo, o devedor é cliente de apenas um dos bancos, neste caso de grande dimensão, o qual se vai designar por BG(1) e o estado civil é solteiro. A simulação decorreu no período compreendido entre 15 de maio e 15 de junho de 2009.

Como se pode constatar na Tabela 2 (p. 19), um dos fatores bastante focado por parte das instituições financeiras relaciona-se com o tipo de vínculo laboral do devedor, no caso dos BM todos inquiriram sobre esse aspeto, enquanto nos BG apenas em 40% a resposta foi afirmativa, sendo que, no total da amostra, em 75% das situações a resposta foi favorável. Relativamente à necessidade de apresentar o extrato bancário dos últimos três meses, em 53,33% dos casos houve essa exigência, com enfoque nos BM, com valor positivo de 60%.

Em 40% dos BG o tempo de resposta ao pedido de crédito (**ver Tabela 3, p. 19**) foi no próprio dia, enquanto 60% demoraram até uma semana a fazê-lo. Os BM apresentaram-se como sendo as instituições financeiras com maior quota associada a respostas que ultrapassaram uma semana (40%). Pelo contrário, as EF apresentaram a maior proporção em termos de resposta no próprio dia (50%) (**Tabela 3**).

Em termos da decisão final da concessão de crédito sem garantias pessoais, a maioria das instituições financeiras deu uma resposta desfavorável (60%), sendo que, o número de respostas negativas foi maior nas entidades de pequena dimensão (**Tabela 2**).

Tabela 2
Simulação real (resultados)

	BG		BM		EF		Total	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Recibos de vencimento (últimos 3 meses)	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Declaração de rendimentos do último ano	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	66,7%	33,3%	87,5%	12,5%
Extracto bancário dos últimos 3 meses	50,0%	50,0%	60,0%	40,0%	50,0%	50,0%	53,3%	46,7%
Comprovativo de morada	100,0%	0,0%	40,0%	60,0%	33,3%	66,7%	56,3%	43,8%
Comprovativo da despesa de habitação	0,0%	100,0%	20,0%	80,0%	16,7%	83,3%	12,5%	87,5%
Tipo de vínculo laboral	40,0%	60,0%	100,0%	0,0%	75,0%	25,0%	75,0%	25,0%
Exige abertura de conta	100,0%	0,0%	80,0%	20,0%	25,0%	75,0%	69,2%	30,8%
Exige domiciliação de ordenado	0,0%	100,0%	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%	7,7%	92,3%
Para fazer a análise do crédito é necessário um sinal ou reserva	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	33,3%	66,7%	12,5%	87,5%
Concede crédito sem garantias pessoais	60,0%	40,0%	40,0%	60,0%	20,0%	80,0%	40,0%	60,0%
Concede crédito com garantias pessoais	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	75,0%	25,0%	88,9%	11,1%

Tabela 3
Tempo de resposta ao pedido de crédito

	BG	BM	EF
Próprio dia	40,0%	20,0%	50,0%
Até uma semana	60,0%	40,0%	16,7%
Mais de uma semana	0,0%	40,0%	33,3%

No que se refere à decisão de concessão de crédito considerando a inclusão de garantias pessoais, verifica-se uma alteração substancial, havendo apenas uma EF que não concede crédito nestas condições, enquanto todas as restantes instituições financeiras o admitiram. De referir que uma das EF exigiu um sinal para a realização da análise do crédito e, portanto, não foi incluída nos dados relativos à decisão final de concessão do crédito.

• Inquérito de opinião (devedores)

Visando avaliar a facilidade com que os particulares obtêm crédito junto das instituições financeiras, desenvolveu-se em simultâneo um inquérito de opinião, cuja amostra é constituída por indivíduos de ambos os sexos com idade igual ou superior a 18 anos, residentes na zona da Grande Lisboa. Segundo os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (2009), perante os critérios enunciados, o universo correspondente é de cerca de 1 600 000 indivíduos. A amostra do estudo é constituída por 100 questionários válidos.

A escolha dos locais para a realização das entrevistas pessoais foi efetuada de forma aleatória. A seleção dos inquiridos foi efetuada através do método das quotas, tendo em

consideração a variável «género». O erro amostral tolerável é de 10%. A recolha dos dados foi realizada através de um questionário constituído por perguntas semiabertas e fechadas. As entrevistas foram recolhidas pessoalmente ou através do preenchimento do questionário online, no período compreendido entre 16 e 30 de junho de 2009. A representatividade da amostra foi realizada com base na variável género, sendo que, na população, 52,86% dos indivíduos são do sexo feminino e 47,14% são do sexo masculino. Na amostra recolhida, 51% dos indivíduos são do sexo feminino e 49% são do sexo masculino. Desta forma, dada a proximidade dos valores, pode-se aceitar a amostra como representativa da população.

Entre os inquiridos que já tinham recorrido pelo menos uma vez ao crédito (ver Tabela 4), 30,12% indicaram a documentação exigida como uma das dificuldades encontradas, 24,10% consideraram as garantias e 22,89% apontaram o tempo de resposta como uma das adversidades.

No que se refere às garantias exigidas, a hipoteca em 42,42% dos casos, e a fiança com 33,33% de respostas afirmativas, constituíram o formato mais utilizado pelas instituições financeiras.

Outro aspeto interessante que importa interpretar relaciona-se com as dificuldades que os devedores sentem quando recorrem a crédito numa instituição financeira com a qual não têm relação comercial. Neste caso, curiosamente verificou-se que 83,78% dos inquiridos respondeu que não teve dificuldades de maior. Este facto pode ser o resultado do uso de garantias por parte das instituições financeiras como forma de reduzir o fenómeno da seleção adversa.

Tabela 4
Inquérito de opinião (resultados)

1. Já alguma vez recorreu a crédito?		6. Para fazer a análise do crédito foi necessário um sinal ou uma reserva?	
Sim	83,00%	Sim	10,81%
Não	17,00%	Não	89,19%
2. Se sim quais as dificuldades que sentiu?		a. Se sim qual o tipo?	
Tempo de resposta	22,89%	Sinal	75,00%
Restrições	15,66%	Reserva	25,00%
Documentação exigida	30,12%	7. Qual o tipo de Crédito que solicitou?	
Garantias	24,10%	Leasing	5,56%
3. Se foram solicitadas garantias qual o tipo?		ALD	3,70%
Aval	22,73%	Pessoal	22,22%
Fiança	33,30%	Habitação	44,44%
Hipoteca	42,42%	Cartão de Crédito	7,41%
Penhor mercantil	1,52%	Consumo	14,81%
4. Já pediu crédito como novo cliente?		Outro	1,85%
Sim	44,58%	8. Vê benefícios numa instituição que centraliza todas as informações dos seus créditos e que com base nisso produz um relatório sobre a sua situação de crédito?	
Não	55,42%	Sim	78,00%
a. Se sim, sentiu mais dificuldades que no banco actual?		Não	22,00%
Sim	16,22%	9. Se existisse um serviço proporcionado por uma entidade independente, que analisasse o seu historial de crédito de uma forma rigorosa, e lhe facilitasse a sua relação com a banca, iria aderir ao mesmo?	
Não	13,78%	Sim	71,00%
5. A quem fez o pedido?		Não	29,00%
Banco grande	58,54%		
Banco médio	19,51%		
Entidade financeira	21,95%		

Por último, outra das questões colocadas no inquérito de opinião procurou inquirir os particulares sobre a sua vontade em aderir a um serviço que analisasse o historial de crédito de uma forma rigorosa e facilitasse a sua relação com a banca, o qual apresentou um elevado número de respostas afirmativas, nomeadamente 71%, desta forma traduzindo a viabilidade da aplicação de produtos de pontuação do risco de particulares em Portugal.

«Bureaus» de crédito em Portugal

O mercado de crédito português⁴ dispõe de dois *bureaus* de crédito: a Central de Responsabilidades de Crédito, que é gerida diretamente pelo Banco de Portugal, e a Credinformações (Equifax Portugal), que resultou de uma *joint-venture* em 1995 entre a ASFAC (Associação das Sociedades Financeiras para Aquisição a Crédito) e a Equifax.

A Central de Responsabilidades de Crédito trata-se de um *bureau* de crédito público que consiste numa base de dados centralizadora de informações sobre os créditos concedidos pelas entidades participantes. Neste caso, dado o carácter de obrigatoriedade de prestação da informação, todas as instituições supervisionadas pelo Banco de Portugal, e outras que

concedem crédito, são participantes do *bureau* de crédito público. Ao carácter de obrigatoriedade na prestação da informação, a publicação da nova Diretiva do Consumo, através do decreto-lei n.º 133/09, veio acrescentar a obrigatoriedade de consulta do *bureau* de crédito público, para aferir a solvabilidade do consumidor.

Nos termos do decreto-lei n.º 204/08 e, subsequentemente, do regulamento do Banco de Portugal (instrução 21/2008), algumas das principais características da base de dados, são as seguintes:

- o valor da prestação mensal é único, constituindo um aglomerado de todas as prestações dos vários tipos de crédito;
- a informação disponibilizada apenas permite uma análise do saldo no momento;
- os dados mensais sobre as responsabilidades creditícias dos devedores são mantidos em arquivo durante 10 anos;
- as consultas *online* à base de dados são obrigatoriamente precedidas de uma autorização por parte dos clientes que solicitam o crédito.

Assim, estabelecendo uma relação com os patamares apresentados na Figura 1, a Central de Responsabilidades

de Crédito aparece apenas no segundo patamar correspondente à informação, ou seja, apesar de ser útil, revela-se limitada para as exigências de uma análise rigorosa do histórico comportamental dos devedores.

A informação desta base de dados é estática e está apresentada numa perspetiva de cálculo da taxa de esforço, condicionando a sua utilização para modelos de *scoring*. Associado a estes fatores, a nova Diretiva do Consumo (decreto-lei n.º 133/09), que obriga as instituições financeiras a consultar o *bureau* de crédito público, vem, de certa forma, assumir a inexistência de alternativas de informação sobre os devedores.

Por outro lado, a Credinformações é um *bureau* de crédito privado que recolhe informação negativa e total (esta última desde o início de 2001) de vários credores, incluindo as instituições pertencentes à ASFAC, e que disponibiliza uma base de dados específica do sector financeiro, o Credinformações Credit Bureau, e outra recém-criada relativa ao sector das telecomunicações, a Base de Dados Partilhada.

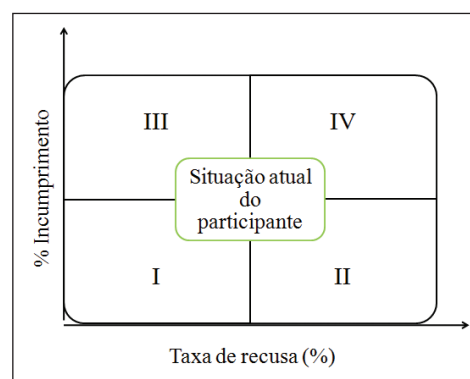
Entre os serviços fornecidos pelo *bureau* de crédito privado, é de referir a existência de um *bureau scoring* de particulares, o qual atribui aos clientes a pontuação de 1 a 999 (1 = risco máximo; 999 = risco mínimo) em função do seu comportamento no mercado. Esta ferramenta permite identificar as perspetivas dos clientes cumprirem futuramente (horizonte temporal de 12 meses) as suas obrigações perante os credores. Os *bureaus scoring* consistem, no fundo, em modelos de *scoring* comportamental⁵, só que é o comportamento do devedor junto de vários credores, e não apenas junto de um deles.

No sentido de identificar o potencial valor que o tratamento analítico da informação de mercado – via *bureau scoring* – poderia trazer aos seus clientes, a Credinformações efetuou várias simulações⁶ de cenários quanto ao uso desta ferramenta. Para tal, foi confrontado o *score* passado, que seria aplicado às consultas dos participantes no *bureau* de crédito da Credinformações, com os resultados que estes obtiveram nos 12 meses seguintes, decorrentes das decisões de crédito tomadas.

Os cenários possíveis considerados nas análises (ver Figura 3), quanto aos resultados referidos, foram quatro: no

cenário I, que se traduz na situação ideal, consegue-se uma diminuição na taxa de recusa e no incumprimento; nos cenários II e III, verifica-se um *trade-off*, em que, na primeira situação, diminui o incumprimento, mas aumenta a taxa de recusa, enquanto que, na segunda, diminui a taxa de recusa, mas aumenta o incumprimento; por último, o cenário IV apresenta a pior situação, na qual aumenta a taxa de recusa, ou seja, a perda de negócio e também o incumprimento.

Figura 3
Vias de evolução possível face à situação actual do participante



As simulações realizadas sobre um conjunto representativo de participantes no *bureau* da Credinformações demonstraram que, em alternativa aos fundamentos/modelos que prevaleceram às decisões desses participantes, a utilização do *bureau scoring* se teria traduzido em ganhos substanciais. Apesar de este permitir em várias das simulações uma evolução para o cenário I, proporcionando para a mesma taxa de recusa reduções na taxa de incumprimento entre 30-50%, nos casos em que a taxa de recusa foi de tal forma elevada o mesmo não aconteceu. Nestes casos, o cenário que se verifica é o III. Naturalmente, os resultados poderiam ser otimizados, caso os modelos internos de cada participante fossem conjugados com a perspetiva de mercado, através do *bureau scoring*. Ou seja, a qualidade preditiva deste *bureau scoring*, empiricamente confirmada, permite aos credores tomar decisões com maior conhecimento sobre os devedores e, consequentemente, com maior confiança. Atendendo à assimetria da informação, entre credores e devedores, no caso concreto de Portugal, a Credinformações

fornece um conjunto de serviços analíticos que permitem reduzir o fenómeno da seleção adversa. Desta forma, o *bureau* de crédito privado a atuar em Portugal apresenta alguns serviços que se enquadram no último patamar da decisão de crédito (consultar Figura 1).

Considerações finais

Este estudo veio reforçar a ideia de que o mercado de crédito português é bastante concentrado e que a partilha de informação sobre os devedores é bastante reduzida entre as diversas instituições financeiras.

Os estudos realizados permitiram averiguar que a ausência de partilha de informação de uma forma generalizada, sobretudo por parte dos bancos com maior quota de mercado, obriga as instituições de menor dimensão a recorrer a outras vias, nomeadamente garantias, como forma de reduzir o fenómeno de seleção adversa a que estão sujeitas.

O trabalho aponta para complementaridades entre a Central de Responsabilidades de Crédito e a Credinformações, mas existe um subaproveitamento das potencialidades do «bureau» de crédito privado.

Da mesma forma, o trabalho aponta para complementaridades entre a Central de Responsabilidades de Crédito e a Credinformações, mas existe um subaproveitamento das potencialidades do *bureau* de crédito privado.

Assim, o acesso ao crédito por parte dos particulares apresenta restrições superiores àquilo que seria adequado se houvesse um maior aproveitamento das ferramentas ofereci-

das pelos *bureaus* de crédito privados, facto comum a países desenvolvidos (e.g. EUA, Inglaterra e Alemanha). ■

Notas

1. Medida pela fração de ativos detidos pelos três maiores bancos.
2. <http://www.doingbusiness.org/MethodologySurveys/GettingCredit.aspx>, Banco Mundial.
3. Este indicador traduz o peso dos empréstimos nos rendimentos do agregado.
4. Informações recolhidas a partir de Riestra (2002).
5. Modelos baseados na informação histórica que a instituição financeira tem junto do cliente.
6. Por razões de confidencialidade, não é possível pormenorizar os resultados obtidos, nem tão pouco referir o número de simulações.

Referências bibliográficas

- AKERLOF, G. (1970), «The market for lemons». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84(3), pp. 488-500.
- CHAU, F. (1988), «Credit markets with asymmetric information: an overview on the rationing issue». Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, *Working Paper* n.º 102, novembro.
- GABINETE DE ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO (2009), **Boletim Estatístico – março**. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2009), «Estimativas anuais da população residente». http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=-INE&xpgid=ine_main.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2006), «Credit bureau knowledge guide». [http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/AttachmentsByTitle/FI-CB-KnowledgeGuide-E/\\$FILE/FI-CB-KnowledgeGuide-E.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/AttachmentsByTitle/FI-CB-KnowledgeGuide-E/$FILE/FI-CB-KnowledgeGuide-E.pdf).
- JAPPELLI, T. e PAGANO, M. (2000), «Information sharing in credit markets: a survey». Centre for Studies in Economics and Finance, *Working Paper* n.º 36, março.
- POWELL, A.; MYLENKO, N.; MILLER, M. e MAJNONI, G. (2004), «Improving credit information, bank regulation and supervision: on the role and design of public credit registries». World Bank Policy Research, *Working Paper* n.º 3443, novembro.
- RIESTRA, A. (2002), «Credit bureaus in today's credit markets». European Credit Research Institute, *Research Report* n.º 4, setembro.

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

JANELA na WEB.com

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



pb©2001



Valores pessoais dos consumidores de vinhos do Vale do São Francisco (Brasil)

Uma proposição tipológica de perfis

por André Leão, Brunno Gaião, Henrique Oliveira e Rodrigo Cavalcanti

RESUMO: O Vale do São Francisco, no Brasil, tem surgido como um novo centro produtor de vinhos finos. Entretanto, o Brasil não se encontra entre os grandes consumidores de vinho, o que pode ser entendido por não ter história na produção da bebida se comparado a outros países. Desta forma, um passo inicial no desenvolvimento de uma cultura de consumo do vinho da região é a identificação das características de seus consumidores. Os valores pessoais se apresentam como um dos principais critérios psicográficos da segmentação de mercado. Neste sentido, o presente estudo teve por objetivo a identificação dos valores pessoais dos consumidores de vinhos do Vale do São Francisco, bem como a elaboração tipológica de perfis destes consumidores. Para tal, utilizamos a técnica de entrevistas em profundidade e análise de discurso funcional em duas etapas: codificação dos textos, gerando elementos e categorias referentes a aspectos e valores de consumo; e análise das relações horizontais e verticais entre estes elementos. Com base nos achados sugerimos uma tipologia dos consumidores do vinho do Vale do São Francisco com dois perfis: sequiosos e altivos. Contribuições para o conhecimento da área e para as vinícolas da região, bem como indicações para futuras pesquisas são consideradas.

Palavras-chave: Valores Pessoais, Segmentação, Vale do São Francisco, Pesquisa Qualitativa

TITLE: São Francisco Valley's wine consumers' personal values: a typological profiles proposition

ABSTRACT: São Francisco Valley has emerged as a new production area of fine wines. Although, Brazil is not amongst the largest wine consumers, what can be understood by the lack of the beverage production history compared to other countries. Thus, an initial step towards a consumer culture development of this wine region is to identify their consumer's characteristics. Personal values are presented as major psychographic market segmentation criteria. In this sense, present study aimed to identify the São Francisco Valley wines' consumer personal values, as well as elaborate a typological profile of these consumers. To this, we used in-depth interviews technique and functional discourse analysis in two steps: text coding, generating elements and categories referring to consumption values and aspects; and analysis of horizontal and vertical relationships between these elements. Based on the findings we suggest a typology of São Francisco Valley's wine consumer's with two profiles: thirsty and haughty. Contributions to the knowledge of the area and the wineries of the region, as well as directions for future research are considered.

Key words: Personal Values, Segmentation, São Francisco Valley, Qualitative Research

TITULO: Los valores personales de los consumidores de vino en el Valle de São Francisco (Brasil) – Una propuesta de los perfiles tipológicos

RESUMEN: El Valle de São Francisco, en Brasil ha emergido como un nuevo centro de producción de vinos finos. Sin embargo, Brasil no está entre los mayores consumidores de vino, que puede ser entendido por no tener antecedentes



en la producción de la bebida en comparación con otros países. Por lo tanto, un primer paso en el desarrollo de una cultura de consumo de vino en la región es el de identificar las características de sus consumidores. Los valores personales se presentan como uno de los principales criterios psicográficos de segmentación del mercado. En este sentido, el presente estudio tuvo como objetivo identificar valores personales de los consumidores de vino en el Valle de São Francisco, así como el desarrollo de los perfiles tipológicos de estos consumidores. Con este fin, utilizamos la técnica de entrevistas en profundidad y análisis de discurso funcional en dos etapas: la codificación de los textos, generando elementos y categorías relacionadas con los aspectos y las cifras de consumo, y el análisis de las relaciones horizontales y verticales entre estos elementos. Con base en los hallazgos sugieren una tipología de consumidores de vino del Valle de São Francisco con dos perfiles: ansiosos y orgullosos. Las contribuciones al conocimiento de la zona y las bodegas de la región, así como direcciones para futuras investigaciones son consideradas.

Palabras-clave: Valores Personales, Segmentación, Valle de São Francisco, La Investigación Cualitativa

André Luiz Maranhão de Souza Leitão

andre.leao@pq.cnpq.br

Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco e membro do quadro permanente de seu Programa de Pós-Graduação, pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Inovação, Tecnologia e Consumo e bolsista em Produtividade em Pesquisa do CNPq, Recife, Brasil.

Department of Administrative Sciences' Associate Professor of Federal University of Pernambuco, and permanent member of its Graduate Program, researcher at the Group for Research and Innovation, Technology and Consumption and Productivity Research Fellow at CNPq, Recife, Brazil.

Profesor Asociado, Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Federal de Pernambuco y miembro del personal permanente del Programa de Postgrado, investigador del Grupo de Investigación en Innovación, Tecnología y Consumo, y becadoría la productividad de la investigación en CNPq, Recife, Brasil.

Brunno Fernandes da Silva Gaião

brunno_gaião@hotmail.com

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, e membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Inovação, Tecnologia e Consumo, Recife, Brasil.

Master's student at Federal University of Pernambuco Graduate Program and member of the Group for Research and Innovation, Technology and Consumption), Recife, Brazil.

Programa de Postgrado de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Federal de Pernambuco y miembro del Grupo de Investigación e Innovación, Tecnología y Asuntos del Consumidor, Recife, Brasil.

Henrique Cassiano Nascimento de Oliveira

henrique.oliveira.1986@hotmail.com

Bolsista de iniciação científica do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco e membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Inovação, Tecnologia e Consumo, Recife, Brasil.

Undergraduate research fellow at Federal University of Pernambuco's Department of Administrative Sciences and member of the Group for Research and Innovation, Technology and Consumption, Recife, Brazil.

Becas para la investigación de pregrado en el Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Federal de Pernambuco y un miembro del Grupo de Estudios e Investigación en Innovación, Tecnología y Asuntos del Consumidor, Recife, Brasil.

Rodrigo César Tavares Cavalcanti

rodrigotc@gmail.com

Bolsista de iniciação científica do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco e membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Inovação, Tecnologia e Consumo, Recife, Brasil.

Undergraduate research fellow at Federal University of Pernambuco's Department of Administrative Sciences and member of the Group for Research and Innovation, Technology and Consumption), Recife, Brazil.

Becado para la investigación científica en el Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Federal de Pernambuco y miembro del Grupo de Estudios e Investigación en Innovación, Tecnología y Asuntos del Consumidor, Recife, Brasil.

Nota

A realização deste artigo só foi possível graças ao apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE), do Brasil, que fomentaram, por meio de apoio financeiro e concessão de bolsas, os projetos de pesquisa que resultaram neste trabalho.

Recebido em fevereiro de 2011 e aceite em maio de 2011.

Received in February 2011 and accepted in May 2011.

Nas últimas décadas temos acompanhado um crescente desenvolvimento econômico da região do Vale do São Francisco. São diversos arranjos produtivos bem sucedidos, como por exemplo o de frutas tropicais, que tornou a região num dos maiores exportadores do setor no Mundo. Dentre as indústrias da região, além da já mencionada, temos a de vitivinicultura, localizada no polo Petrolina-Juazeiro. Em pouco mais de vinte anos, já são sete milhões de litros de vinhos finos produzidos por seis vinícolas – sendo cinco em Pernambuco e uma na Bahia –, o que já representa cerca de 14% da produção nacional, tornando esta a segunda maior região produtora do País, atrás apenas do Rio Grande do Sul (Lima, 2005; Vital *et al.*, 2005).

Apesar de seu potencial produtivo, a vitivinicultura do Vale do São Francisco ainda tem muito a crescer em termos de participação de mercado. De fato, isto não ocorre apenas com a produção desta região, mas com a nacional. Nos últimos anos, apesar do crescimento da venda de vinho no Brasil, em termos relativos, a produção nacional está perdendo espaço para os importados, sobretudo os da Argentina e do Chile. Em 2008, foram consumidos aproximadamente 77,5 milhões de litros de vinhos finos no Brasil, dos quais cerca de 70% de origem estrangeira (Mello, 2008). Os vinhos argentinos e chilenos juntos detêm 37% da fatia de vinhos importados comercializados no Brasil (Protas, 2008).

Um dos aspectos que parecem prementes para a consolidação de um mercado para os vinhos produzidos no Vale de São Francisco passa pela necessidade de conhecer as características de seus consumidores reais e potenciais.

Além disto, o mercado é amplo também em decorrência do baixo consumo *per capita* de vinho no Brasil. Enquanto em países europeus como Portugal, França e Itália, o consumo *per capita* se aproxima dos 60 litros/ano, no Brasil este número estaria entre 1,8 (Fensterseifer, 2007) e 2,5 litros (Mello, 2007). A título de comparação, em países sul-americanos como Argentina e Chile, o consumo *per capita* é de 38 e 23 litros por ano, respectivamente (Lima, 2005).

Um dos aspectos que parecem prementes para a consoli-

dação de um mercado para os vinhos produzidos no Vale do São Francisco passa pela necessidade de conhecer as características de seus consumidores reais e potenciais. Um dos aspectos do comportamento do consumidor que resiste às modas que são lançadas diariamente e que serve como base de segmentação é a sua relação com os valores pessoais dos consumidores. Não é à toa que o estudo dos valores pessoais tem ganho espaço crescente nas pesquisas de comportamento do consumidor (Leão e Mello, 2007). Os valores são reflexos de características culturais incorporadas às individuais, o que faz com que sua natureza seja bifacetada (Rokeach, 1979) e, portanto, influencie os consumidores de forma ampla.

Sendo assim, a pesquisa que ora se apresenta se propõe à identificação de valores pessoais dos consumidores do vinho produzido do Vale do São Francisco, bem como a uma elaboração tipológica de perfis destes consumidores.

O Vale do São Francisco no cenário mundial¹

A apreciação de um bom vinho passa, além de seu sabor, pela sua aparência, cor e aroma. Tudo isto é reflexo da adequação do terreno, do clima, de um ano propício e até da idade da vinha e do número de seus cachos, bem como da data de colheita da uva e mesmo do horário desta colheita, transformando este num complexo fenômeno físico, químico e biológico.

A vinha (uva de vinho) exige um clima temperado que permita período de maturação longo para que a frutificação da uva se faça em boas condições. Assim, ao longo da história, os vinhos europeus se tornaram os melhores. Ali são produzidos os vinhos denominados de *assemblage*, que resultam da combinação de tipos distintos de uvas, com características locais marcantes, que identificam o tipo de vinho pela origem (Jaeger, 2006). Contudo, com a evolução da enologia em seus processos técnicos, se os grandes vinhos do Velho Mundo melhoraram ainda mais, surgiram novas e promissoras regiões vinícolas, propiciando que inúmeras partes do Globo comesçassem a produzir vinhos de qualidade, o que não era possível há algumas décadas (Marc e Castilho, 2004).

Assim, a partir da década de 1960, EUA, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Argentina, Chile e até algumas re-

giões da Europa passaram a investir em outro conceito de vinho: os varietais (Dominé, 2006). Os vinhos varietais, produzidos com uma só variedade de uva – embora sejam admitidos cortes, ou seja, combinação de outros vinhos até uma percentagem máxima – são, geralmente, jovens, submetidos a processos bioquímicos e físicos para envelhecimento precoce (Marc e Castilho, 2004). Apesar de vistos com desdém pelos europeus, estes vinhos conseguiram firmar não só um novo conceito como também se posicionaram dentre os melhores do Mundo. Por outro lado, são mais baratos do que os *assemblage*, o que faz com que conquistem um enorme mercado (Lima, 2005; Vital *et al.*, 2005).

De acordo com Leeuwen e Seguin (2006), em termos qualitativos pode dividir-se a atual produção de vinhos no Mundo em dois tipos:

- os vinhos de *terroir*, produzidos em regiões geograficamente delimitadas, com baixo volume de produção, e que têm características específicas e tipicidades atribuídas como resultado das variáveis ambientais (solo e clima), podendo permanecer com as mesmas características com o passar dos anos;
- e os vinhos de marca, produzidos em grande quantidade, a partir da mistura de tipos de uva diferentes, provenientes de regiões diferentes, com características resultantes dos componentes envolvidos na mistura e da interferência tecnológica.

Graças à irrigação, tem sido possível produzir vinhas e elaborar vinhos varietais na região tropical e semiárida do Vale de São Francisco no Nordeste. Nesta área a produtividade dos plantios de vinhas está bem acima das obtidas nas regiões temperadas. Graças a estes aspectos trata-se de um caso peculiar e único no Mundo.

A zona mais adequada no mundo para a produção de uvas de qualidade se encontra entre os paralelos 35.º e 50.º de latitude Norte e Sul. A altitude pode exercer impacto, compensando as baixas latitudes (Leeuwen e Seguin, 2006). Não por acaso, a produção brasileira está concentrada nas Regiões Sudeste e, principalmente, Sul. O maior estado pro-

duzidor é o Rio Grande do Sul. A região tem uma produção bastante diversificada, com base na produção de vinhos de *assemblage*, graças à sua herança européia, mas com alguns varietais, devido à convivência com os argentinos e chilenos (Lima, 2005; Vital *et al.*, 2005).

Fugindo a essa regra, graças à irrigação, tem sido possível produzir vinhas e elaborar vinhos varietais na região tropical e semiárida do Vale do São Francisco no Nordeste. Como se não bastasse esta inovação, nesta área a produtividade dos plantios de vinhas está bem acima das obtidas nas regiões temperadas (Lima, 2005). Graças a estes aspectos trata-se de um caso peculiar e único no Mundo.

Valores pessoais e segmentação

Uma das principais estratégias de marketing é a segmentação, que consiste na definição de grupos de consumidores formados por indivíduos que possuem características semelhantes entre si (Añaña *et al.* 2006). Ao lançar mão da segmentação, as organizações procuram conhecer as características dos diferentes grupos de consumidores que formam seu mercado-alvo, a fim de tomar decisões de direcionamento em relação às suas ações de marketing (Soares e Carvalho, 2004; Zamberlan *et al.*, 2003), na tentativa de identificar meios de segmentação para lidar com os mercados de forma mais competitiva, oferecendo exatamente o que os grupos de consumidores querem (Lai, 1995; Prakash, 1986).

Ao assumir a heterogeneidade das preferências dos consumidores, a organização emprega a segmentação com o objetivo de classificar os respondentes com respeito a alguns aspectos de seus comportamentos, atitudes ou disposições, de forma a ajudar num entendimento deles. Desta forma, é possível para a organização alinhar seus esforços de marketing às exigências do seu mercado-alvo, tratando estes grupos mais amplos de compradores com maior eficiência, atendendo suas demandas de forma mais precisa (Zamberlan *et al.*, 2003).

A segmentação de um mercado pode ser feita de diferentes maneiras, levando em consideração aspectos geográficos, demográficos e socioeconômicos (Chaves, 2001). No entanto, o processo de análise e segmentação tem-se tornado cada vez mais complexo, graças à realidade fragmenta-

da da contemporaneidade, na qual consumidores com mesma renda e classe social podem apresentar diferentes preferências em relação ao consumo de produtos específicos. Elementos puramente demográficos parecem já não ser tão efetivos (Forsyth *et al.*, 1999). Na busca por alternativas para o processo de segmentação, um dos caminhos possíveis aponta para a utilização de valores individuais como elementos norteadores da classificação dos consumidores em grupos definidos por perfis específicos (Kamakura e Novak, 1992).

Por agirem sobre as escolhas dos consumidores, desempenhando papel central na definição de comportamentos (Giraldi e Ikeda, 2007), os valores dos indivíduos podem servir como base para a realização de segmentação de mercados (Gengler e Reynolds, 1995; Lai, 1995; Prakash, 1986; Reynolds e Gutman, 1988).

Rokeach (1968) define valor como uma crença que guia ações e julgamentos através de objetivos e situações específicos, para estados finais de existência mais profundos. Uma vez internalizados, os valores se tornam, conscientemente ou não, um padrão de critérios que guia a ação, desenvolvendo e mantendo atitudes em direção a objetos e situações. Assim, são usados para criar e utilizar condições de moralidade e competência, mediar interações sociais e apoiar a racionalização de crenças, atitudes e comportamentos. Ainda, do ponto de vista da alteridade, possibilita que justifiquemos ações e atitudes, nossas e dos outros, que julgamos a nós e aos outros moralmente ou mesmo que nos comparemos aos outros.

Para aquele autor, tais valores estariam organizados em estruturas e subestruturas hierárquicas, formando um sistema de valores de uma pessoa. Este sistema pode ser assumido como a representação de uma organização aprendida de regras para que as pessoas possam fazer escolhas e resolver conflitos (Rokeach, 1968; 1973). Neste sentido, Rokeach (1968; 1973) apresenta uma lista (RVS) em que divide os valores em terminais e instrumentais, sendo os primeiros a representação da preferência de estados finais de existência e os segundos os modos de comportamentos preferenciais para se chegar a estes valores terminais.

Na área de comportamento do consumidor, a forma mais utilizada para se identificar valores é através da Lista de

Valores (LOV), desenvolvida no University of Michigan Survey Research Center (Kahle *et al.*, 1986). A LOV se utiliza dos valores terminais da RVS e transforma-os num modelo menor, com apenas nove valores orientados diretamente ao indivíduo e às circunstâncias de sua vida cotidiana, tendo em vista que o seu principal objetivo é identificar os valores dominantes de um indivíduo (Batra *et al.*, 2001).

A aplicação de uma segmentação baseada em valores individuais se justifica pelo entendimento de que os valores possuem maior relação com o comportamento dos indivíduos e suas motivações do que os traços de personalidade e as atitudes. Os sistemas de valores perpassam e conferem unidade a grupos de indivíduos que se formam a despeito de classes sócio-demográficas.

A aplicação de uma segmentação baseada em valores individuais se justifica pelo entendimento de que os valores possuem maior relação com o comportamento dos indivíduos e suas motivações do que os traços de personalidade e as atitudes (Kamakura e Novak, 1992; Chow e Amir, 2006). Os sistemas de valores perpassam e conferem unidade a grupos de indivíduos que se formam a despeito de classes sócio-demográficas (Chow e Amir, 2006). Assim, ao longo dos anos se consolidou o uso de valores individuais como critérios utilizados para a segmentação de mercado. Tanto a RVS quanto a LOV surgem, então, como opções viáveis para a definição de perfis de consumidores que orientem processos de segmentação (Kamakura e Novak, 1992).

Os valores são centrais tanto para a vida dos indivíduos quanto para a sociedade como um todo. Para Rokeach (1979), os valores podem ser identificados como pessoais (individuais) ou sociais (institucionais, culturais, organizacionais). No entanto, são como dois lados de uma mesma moeda, ambos partilhados socialmente. Segundo ele, enquanto o primeiro tipo se apresenta como representações cognitivas de necessidades pessoais e dos meios para satisfazê-las, o segundo revela-se como representações cognitivas de objetivos institucionais. Ou seja, valores sociais são crenças partilhadas que caracterizam um grupo de pessoas



e definem o comportamento aceite como normal para uma sociedade ou um grupo; valores pessoais, por outro lado, definem o comportamento aceite como normal para um indivíduo.

Vale ressaltar que, sendo o ser humano um ser social, os valores da sociedade ou grupos de referência influenciam seus próprios valores pessoais. É quando internalizados que estes valores tornam-se, de fato, pessoais e determinantes de comportamento individual. Assim acontece porque os valores são aprendidos, não são inatos – de outra forma, se estivéssemos tratando de algo realmente individual, estaríamos no campo das idiossincrasias –, e tal aprendizagem ocorre culturalmente, conforme asserta o próprio Rokeach (1979).

Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa segue a tradição qualitativa, sob uma perspectiva interpretativista (Denzin e Lincoln, 2005). Nesta abordagem, a realidade não é entendida como absoluta, mas relativa, sendo mediada por circunstâncias sociais, culturais e históricas, e construída socialmente (Berger e Luckmann, 2002).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso naturalista do tipo intrínseco, que é adequado quando se quer uma melhor compreensão de um fenômeno particular por meio de um caso que tenha valor por si só (Stake, 1995), o que é precisamente a situação da vitivinicultura do Vale do São Francisco, devido às suas características particulares, como já pudemos demonstrar.

O locus de pesquisa escolhido foi a Região Metropolitana do Recife (RMR). Isto se justifica por, pelo menos, duas razões. Em primeiro lugar, por estar num dos Estados do arranjo produtivo, o que deve aproximar a percepção dos respondentes acerca do fenômeno de um ponto de vista cultural – base desta proposta de estudo. Em segundo lugar, está o fato da RMR se configurar como um dos três mercados enogastronômicos mais desenvolvidos do País (NHT, 2002).

O método de coleta de dados foi a entrevista em profundidade. Dentre as opções deste método, utilizamos a «entrevista longa» (McCracken, 1988), própria para investigações relativas a aspectos culturais. Nosso roteiro teve início por

questões relativas à visão dos entrevistados sobre o Mundo dos vinhos, seguidas por questões relativas ao consumo de vinho propriamente dito, sempre alternando sua visão geral com o contexto específico dos vinhos produzidos no Vale do São Francisco.

Quanto à seleção dos entrevistados, esta se deu por meio do método conhecido como «bola de neve», no qual os próprios participantes indicam novos sujeitos a serem entrevistados. Vale ressaltar nossa preocupação de que todos os indivíduos respondentes da pesquisa fossem consumidores comuns de vinhos, e não especialistas na área. Tal preocupação se justifica pela proposta do estudo em si, de identificar os valores pessoais dos consumidores e não de outros atores (e.g., especialistas) envolvidos no tema. Para a definição da quantidade de entrevistas presentes no corpus de pesquisa utilizamos o princípio da saturação (Bauer e Aarts, 2002). Ao todo, realizamos onze entrevistas, sendo que na oitava houve saturação dos dados.

Para a análise de dados utilizamos a análise do discurso funcional, que assume a fala como discurso social (Stiller, 1998). Esta perspectiva se alinha a uma abordagem pragmática de análise (Mattos, 2005). Isto quer dizer que a compreensão da sintaxe e da semântica das orações depende do uso que fazemos da linguagem (Wittgenstein, 2005). Por outro lado, por reconhecer uma falta de estrutura de procedimentos desta abordagem, adotamos os passos sugeridos por Gill (2002) como referência: leitura cética dos textos, em que os mesmos são «desconstruídos» no intuito de se encontrar elementos que façam sentido não apenas aparentemente, mas no contexto geral da pesquisa; codificação dos textos, em que as categorias analíticas são eliciadas; análise propriamente dita, em que o pesquisador busca convergência e variabilidade nos dados; e, finalmente, o teste de dados, em que critérios de validade e confiabilidade em pesquisa qualitativa são utilizados.

Sendo assim, numa primeira rodada, as entrevistas foram transcritas por um profissional habilitado. Ao recebermos cada transcrição, um bolsista de iniciação científica a validava em relação à entrevista gravada. Na sequência, dois pesquisadores, de forma alternada, fizeram mais duas rodadas desta validação, oportunidade propícia também para os mesmos se familiarizarem com os textos, que foram

lidos pelo menos mais uma vez, antes do processo analítico propriamente dito. Tal processo, por sua vez, foi dividido em duas etapas.

Na primeira, codificamos os textos, gerando diferentes elementos e categorias. As categorias, por sua vez, foram referentes aos valores de consumo e aos aspectos relativos a estes. Na segunda etapa deste procedimento, analisamos as relações entre estes últimos. Três tipos de relações foram identificados: relações horizontais entre aspectos relativos ao consumo; relações horizontais entre valores de consumo; e relações verticais entre os aspectos e os valores de consumo. Com isto, pudemos construir um mapa de relações entre os elementos. Ambas as etapas foram realizadas por meio de um procedimento de *intercoding reliability* (Miles e Huberman, 1994), em que as entrevistas passaram pela análise de cada um dos pesquisadores, os quais triangularam seus achados individuais.

Para este procedimento utilizamos como suporte o programa NVivo em sua versão 8. Vale mencionar que, como qualquer software, CAQDAS (*Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software*) não faz a análise por si, sendo tão somente um apoio (Kelle, 2002). O programa foi utilizado como ferramenta armazenadora das entrevistas, propiciando-nos organização e cruzamento das mesmas. Todo o processo de codificação e determinação de relações entre os elementos foi feita sem sua interferência, sendo função dos pesquisadores inserirem tais inferências. O próprio mapa, apesar de elaborado por meio do NVivo, foi construído pelos pesquisadores.

Finalmente, é ainda importante que discutamos o papel da teoria neste estudo. O mesmo apresenta-se com um caráter indutivo, ainda que não em sua forma pura, caracterizando-se inserido numa lógica de «modelo de constructo» (Ali e Birley, 1999), uma vez que o conceito de «valores humanos» foi adotado apenas como constructo, não se assumindo suas variáveis *a priori*.

Por outro lado, em sua forma qualitativa na área de comportamento do consumidor, tal constructo tem sido fundamentalmente estudado por meio da teoria de meios-fim (Copetti, 2005; Dibley e Baker, 2001; Kaminski e Prado, 2005; Leão e Mello, 2007; Lin, 2002; Serralvo e Ignácio, 2005; Veludo-de-Oliveira e Ikeda, 2004). Desta teoria,

assumimos apenas a premissa de que os valores são antecidos por elementos mais básicos, sem, no entanto, buscar a identificação dos atributos dos produtos e as consequências de seu uso, como é o caso em tal abordagem. Por outro lado, as categorias relativas aos aspectos de consumo do vinho são empíricas.

Apresentação dos resultados

Nosso processo analítico gerou 13 elementos, ligados por 50 relações horizontais e 32 relações verticais. Começando nossa descrição pelo processo de codificação dos textos, os 13 elementos identificados estão classificados nas duas categorias de valores (instrumental e terminal) e em cinco categorias de aspectos do consumo de vinho, relativas a características do próprio vinho, de seu consumo e de seus consumidores, bem como demarcadores sociais deste consumo (contexto sociais de consumo) e ao que este pode propiciar. A classificação e a descrição de cada um destes elementos são apresentadas no Quadro (ver p. 30).

Dentre os valores, identificamos três, todos conhecidos na literatura. «Pertença» advém da LOV, enquanto «autoestima» e «mente aberta» têm origem na lista de Milton Rokeach, sendo este último um valor instrumental e os demais valores terminais.

Neste mesmo sentido, todos os elementos das categorias «características do vinho» e «características do consumidor de vinho» dizem respeito a características específicas do vinho do Vale do São Francisco. Por outro lado, todos os elementos das categorias «características do consumo de vinho», «propiciação do consumo de vinho» e «demarcadores sociais do consumo de vinho» dizem respeito ao consumo de vinho de forma geral, aparecendo o produto do Vale do São Francisco como um de seus contextos.

Uma vez codificados os textos, fizemos a análise das relações entre os elementos. Como antecipamos, identificamos relações horizontais entre aspectos relativos ao consumo; relações horizontais entre valores de consumo; e relações verticais entre os aspectos e os valores de consumo. Com isto, pudemos construir um mapa de relações entre os elementos. Para isso, os trechos definidos como identificadores dos elementos a que chegamos foram novamente analisados para que fossem identificadas essas relações. As demais



Quadro Descrição dos elementos e suas categorias

Valores terminais	
Autoestima	Diz respeito a se ter respeito próprio. No contexto da pesquisa, se refere ao consumidor – sobremaneira os da região produtora do vinho (Pernambuco e Bahia), mas também dos outros estados do Nordeste e, em última instância, dos brasileiros como um todo – se sentir realizado pelo êxito de sua terra natal.
Pertença	Refere-se ao sentimento de fazer parte de algo. No contexto da pesquisa, tem a ver com o fato de este consumidor ser natural da região – ‘pernambucano’, ‘baiano’, ‘nordestino’, ou mesmo ‘brasileiro’.
Valor instrumental	
Mente aberta	O valor indica a atitude de manter-se aberto a coisas novas. Nesta pesquisa se refere justamente à aceitação do vinho do Vale do São Francisco, à revelia da potencial desconfiança de sua qualidade, por se tratar de um produto novo, advindo de uma região há pouco desconsiderada como produtora de vinhos finos.
Características do vinho	
Exotismo	Diz respeito ao fato do vinho produzido na região do Vale do São Francisco ter características demasiado diferentes dos vinhos produzidos em outras regiões do Mundo.
Localidade	Apresenta-se bifacetado. Em primeira instância, se refere ao fato da região ter um <i>terroir</i> particular. Por outro lado, diz respeito à valorização da região, devido ao fato de ter-se tornado produtora de vinho.
Saborosidade	Diz respeito ao sabor peculiar do vinho produzido na região do Vale do São Francisco, de aromas florais e frutados, sendo os tintos tânicos e os brancos e espumantes marcadamente ácidos.
Características do consumo de vinho	
Conhecimento	Refere-se ao fato do consumo de vinho requerer certa maestria acerca de suas peculiaridades e variedades.
Simplicidade	Mais um elemento bifacetado. Em primeira instância, diz respeito ao fato de que o consumo de vinho não deve ser complicado. Por outro lado, realça o fato do vinho do Vale ser, por sua natureza jovem, de consumo já descomplicado em si.
Características do consumidor de vinho	
Curiosidade	Refere-se ao fato do vinho do Vale despertar nos consumidores interesse, já que é novidade no mercado.
Recetividade	Indica uma atitude favorável à novidade que o vinho do Vale do São Francisco representa. Geralmente surge com um estímulo, por exemplo, alguém que indique o vinho.
Propiciação do consumo de vinho	
Congregaçamento	Diz respeito a uma situação comemorativa ou festiva, propiciada ou apoiada pelo consumo de vinho.
Preconceito	Diz respeito ao fato de considerar os vinhos do Vale como inferiores se comparados com os vinhos produzidos em países, ou regiões no próprio país, que tenham maior tradição na produção de vinho.
Demarcador social do consumo de vinho	
Classes sociais	Sendo o vinho fino um produto de pouco acesso das camadas socioeconômicas mais baixas, seu consumo é usado como marcador de classes.

partes dos textos, por sua vez, foram utilizadas como recurso confirmatório para a análise. Ao final, foi possível demonstrar todas as relações através de um mapa (vide Figura 1).

Para uma melhor compreensão, os elementos relativos a uma mesma categoria são identificados por uma mesma

cor, diferente dos elementos das demais categorias. Duas menções nos parecem adequadas. Em primeiro lugar, uma vez que nossa lógica analítica se baseou na identificação de relações tanto verticais quanto horizontais, fomos levados à construção de um mapa que, ao invés de uma estrutura

hierárquica – o que pressuporia apenas as relações verticais –, apresenta-se como uma estrutura de rede. Com isto se tornou inevitável que as linhas referentes às relações entre elementos transpassassem-se. Desta forma, mantivemos os elementos dispersos entre si na medida necessária para que fosse possível que as linhas não ficassem encobertas por eles².

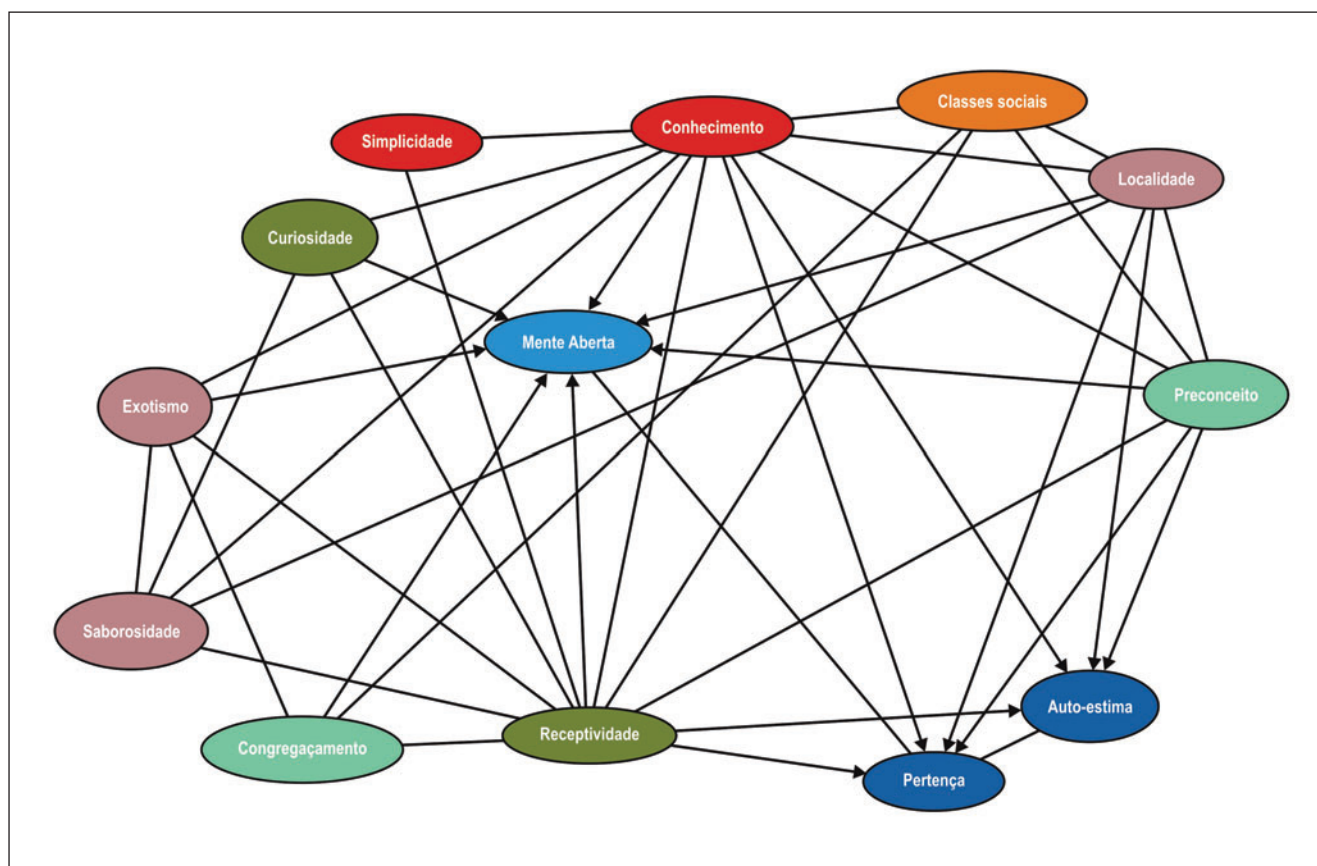
Desenvolvendo uma tipologia de perfis de consumidores

Neste momento, uma conclusão tentativa pode ser abstraída de nossos achados. Considerando-se que o nível de valores seja aquele definidor do consumo, mas que tais valores estejam sustentados por certos aspectos desta prática,

estes perfis podem agrupar todos estes aspectos. Partindo dos valores, pudemos identificar o valor «pertença» como elemento central da tipologia dos consumidores, mantendo relação direta com os outros dois valores encontrados pela pesquisa.

Logo, somos levados a inferir a existência de dois perfis distintos, que têm no valor «pertença» um ponto de interseção (ver Figura 2, p. 32), o que caracteriza os consumidores do vinho do Vale como indivíduos que valorizam o fato de fazerem parte de um todo maior, a sua região, responsável pela produção vitivinícola. Por ora, parece se localizar mais nos estados produtores, mas o sentimento que evidenciamos em nossas análises é de que este aspecto possa se expandir para uma noção de «brasilidade» de forma mais ampla.

Figura 1
Relações entre aspectos do consumo de vinho e valores do consumo



Fonte: Elaboração dos autores, com auxílio do NVivo 8

Figura 2
Perfis de consumidores baseados em valores



O primeiro perfil, ao qual chamamos de «altivos», se baseia nos valores «autoestima» e «pertença», sugerindo um consumidor que se sente orgulhoso e realizado por ser natural de uma região produtora de vinhos, e mais ainda produtora de vinhos que apresentam características peculiares em relação à produção vitivinícola tradicional. O segundo perfil, o qual denominamos de «sequiosos», é formado por «mente aberta» e «pertença», indicando um consumidor com atitude favorável à descoberta do potencial de sua região.

Ambos os perfis são compostos ainda pelos elementos «conhecimento», «receptividade», «preconceito» e «localidade», aspectos relativos à origem do vinho do Vale, revelando uma postura favorável à bebida produzida na região, mas

que em alguns momentos ainda demonstra certa resistência, explicitada pelo elemento «preconceito». Além disto, este fato sugere uma matriz de elementos que atua na caracterização do consumidor do vinho do Vale do São Francisco como um todo.

Todavia, o perfil «sequiosos» conta ainda com os elementos «congregação», «exotismo» e «curiosidade», apontando para uma valorização do caráter peculiar do vinho do Vale, bem como da possibilidade oferecida pelo vinho de propiciar momentos de comemoração e alegria.

É ainda necessário ressaltar que os aspectos «classes sociais», «simplicidade» e «saborosidade», por não estarem diretamente ligados aos valores encontrados, marcam sua pre-

sença de forma indireta nos dois perfis, através dos demais aspectos. Desta forma, podemos afirmar que os consumidores em geral dos vinhos do Vale apreciam a simplicidade e particularidade gustativa características da bebida da região, além de perceberem no vinho uma função de demarcação social perante a sociedade.

Mas será possível inferir se alguns destes elementos e relações são mais representativos em nossos achados? Nossa pesquisa não se propõe a uma eliciação quantitativa. Seu sentido é compreensivo, como já pudemos argumentar. Entretanto, mesmo nesta perspectiva, podemos considerar que a quantidade de relações que cada elemento estabelece com os outros seja um critério indicativo de sua variabilidade representativa na rede de significações revelada pelo nosso mapa³, o que pode ser usado como fonte de triangulação. Desta forma, apresentamos na Tabela o quantitativo de relações horizontais e verticais de cada elemento.

Assim, temos «mente aberta» como o valor de maior representatividade, que advém de sete relações verticais e uma horizontal, seguido de «pertença» e «autoestima», com seis e cinco relações, respectivamente. O maior número de relações de «mente aberta» ressalta a importância do fato de os consumidores adotarem uma postura de aceitação para com a novidade do vinho do Vale, o que pode ser entendido como central na caracterização destes consumidores.

Em relação aos aspectos relacionados ao consumo de vinhos, os elementos de maior representatividade são justa-

O maior número de relações de «mente aberta» ressalta a importância do fato de os consumidores adotarem uma postura de aceitação para com a novidade do vinho do Vale, o que pode ser entendido como central na caracterização destes consumidores.

mente aqueles pertencentes aos dois perfis identificados: «conhecimento» e «receptividade» aparecem com onze relações cada, enquanto «preconceito» e «localidade» aparecem com sete cada.

A maior concentração de relações em «conhecimento» e «receptividade» aponta para duas inferências possíveis: a primeira de que o consumo do vinho exige certo grau de conhecimento da parte do consumidor; a segunda remete à importância da aceitação do vinho do Vale do São Francisco.

Considerações finais

Debruçando-nos sobre elementos identificados, de imediato podemos inferir sobre aspectos críticos dos vinhos produzidos no Vale do São Francisco e de seu consumo.

Para a indústria pesquisada, fica evidente que este produto tem uma característica marcante, advinda de seu *terroir* peculiar, o que lhe atribui um caráter exótico – vide os elementos componentes da categoria «características do vinho». Por outro lado, os consumidores estariam curiosos e receptivos em descobrir este vinho que pode ser entendido como uma novidade no Mundo dos vinhos («características do consumidor do vinho»).

Tabela
Quantitativo de relações horizontais (RH) e verticais (RV) de cada elemento

Elemento	RH	RV	Total	Elemento	RH	RV	Total	Elemento	RH	RV	Total
Preconceito	4	3	7	Congregaçamento	3	1	4	Mente aberta	1	7	8
Recetividade	8	3	11	Saborosidade	5	0	5	Pertença	2	4	6
Exotismo	4	1	5	Conhecimento	8	3	11	Autoestima	1	4	5
Localidade	4	3	7	Curiosidade	3	1	4				
Simplicidade	2	0	2	Classes sociais	5	0	5				

Entretanto, por tratar-se de um vinho jovem, os entrevistados têm a nítida noção de que é necessário o entendimento de suas características para que seja desfrutado da maneira adequada, o que pode ser inferido pelos elementos da categoria «características do consumo de vinho». São justamente as características do vinho que os entrevistados sugerem que apontam para um desafio contra preconceitos de que ainda sofre e que, por outro lado, o torne mais adequado para um consumo de congregamento, ao invés de fruição particular, o que o corrobora como demarcador social neste sentido.

Quanto à tipologia desenvolvida, alguns aspectos desta caracterização merecem discussão. Em primeiro lugar, é de se notar que os «sequiosos» têm uma atitude individual, enquanto os «altivos» guardam fortes vínculos sociais. Por outro lado, há que se destacar o fato de os perfis, apesar de se diferenciarem em um valor-chave cada um, compartilham de um mesmo valor e de vários elementos, que caracterizam parcialmente ambos. Neste sentido, não se tratam de perfis mutuamente excludentes, estando sim, mais relacionados a situações de consumo em que as pessoas se engajam do que numa perfilização geodemográfica.

Com a realização desta pesquisa, esperamos ter contribuído com o conhecimento da área. Uma busca nos principais periódicos internacionais especializados revelará uma maior ênfase no estudo de vinhos sob a ótica da oferta, tratando de assuntos como canais (Gurau e Duquesnois, 2008), preço (Ashta, 2006), qualidade (Delmastro, 2005; Martinez-Carrasco, 2005), marca (Fountain et al., 2008), dentre outros. Do ponto de vista do consumo, os estudos têm-se focado fundamentalmente nos construtos «risco percebido» (Lacey et al., 2009) e «envolvimento» (Hollebeek e Brodie, 2009). Nada sabemos, portanto, sobre a relação entre valores humanos e o consumo de vinhos.

Por outro lado, não temos conhecimento de nenhum estudo acerca do vinho do Vale sob a ótica específica do consumo. Neste sentido, além da contribuição ao conhecimento da área, o presente estudo cumpre também um papel de contribuição à prática gerencial das vinícolas inseridas naquele arranjo produtivo, uma vez que fornece um subsídio que pode ser desdobrado para a elaboração de suas estratégias.

Como limitação, reconhecemos o alcance das conclusões aqui propostas, uma vez que a pesquisa foi realizada apenas junto a consumidores de um mercado em específico, localizado na mesma região em que os vinhos são produzidos, o que pode explicar a força do valor «pertença». Neste sentido, sugerimos para futuras pesquisas uma abordagem mais ampla, incluindo consumidores de outros grandes pólos (e.g., São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre), bem como uma análise comparativa entre os valores do consumo do vinho de forma geral com os valores do consumo do vinho produzido no Vale do São Francisco. ■

Notas

1. «Vinho fino» é a denominação utilizada para se referir aos vinhos produzidos a partir de uvas viníferas (*vitis vinifera*).
2. Por ora, as linhas pontilhadas não devem ser consideradas. As mesmas serão retomadas nas considerações finais.
3. Uma abordagem quantitativa em pesquisa qualitativa (e.g., análise de conteúdo) se ateria, dentre outros aspectos, à identificação de frequências e até de médias entre as relações a partir de cada elemento. Esta abordagem estaria preocupada com a relevância mensurável de cada elemento. Com isto, um elemento com poucas relações com outros poderia ter mais significância quantitativa caso apresentasse uma alta frequência dentro destas relações.

Referências bibliográficas

- ALI, H. e BIRLEY, S. (1999), «Integrating deductive and inductive approaches in a study of new ventures and customer perceived risk». *Qualitative Market Research*, vol. 2(2), pp. 103-19.
- ANAÑA, E. S.; VIEIRA, L. M. M.; PETROLL, M. de La M.; PETERSEN-WAGNER, R. e COSTA, R. S. (2006), «Segmentação de mercado utilizando dados da comunidade virtual Orkut». Encontro de Marketing da ANPAD, Rio de Janeiro, 3 a 5 de maio, Brasil.
- ASHTA, A. (2006), «Wine auctions: more explanations for the declining price anomaly». *Journal of Wine Research*, vol. 17(1), pp. 53-62.
- BATRA, R.; HOMER, P. M. e KAHLE, L. R. (2001), «Values, susceptibility, and attribute importance weights: a homological analysis». *Journal of Consumer Psychology*, vol. 11(2), pp. 115-128.
- BAUDRILLARD, J. (2000), **O Sistema dos Objetos**. 4.ª ed., Perspectiva, São Paulo.
- BAUDRILLARD, J. (2003), **A Sociedade de Consumo**. Edições 70, Lisboa.
- BAUER, M. e AARTS, B. (2002), «A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos». In M. Bauer e G. Gaskel (Eds.), **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**, Vozes, Petrópolis.
- BERGER, C. e LUCKMANN, C. (2006), **A Construção Social da Realidade**. 26.ª ed., Vozes, Petrópolis.
- CHAVES, M. O. B. (2001), «A teoria da segmentação face à satisfação do consumidor de serviços bancários: um estudo de caso em um banco de varejo». Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

CHOW, S. e AMIR, S. (2006), «The universality of values: implications for global advertising strategy». *Journal of Advertising Research*, September, pp. 301-314.

COPETTI, C. L. P. (2005), «Valor para o cliente: análise de congruência sob a perspectiva do consumidor final e da comunicação». Dissertação de Mestrado não publicada, Unisinos, São Leopoldo.

DELMASTRO, M. (2005), «An investigation into the quality of wine: evidence from Piedmont». *Journal of Wine Research*, vol. 16(1), pp. 1-17.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (2005), «Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences». In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), **The Sage Handbook of Qualitative Research**, 3.ª ed., Sage Publications, Thousand Oaks.

DIBLEY, A. e BAKER, S. (2001), «Uncovering the links between brand choice and personal values among young British and Spanish girls». *Journal of Consumer Behavior*, vol. 1(1), pp. 77-93.

DOMINÉ, A. (2006) (Org.), **Vinhos**. Konemann Editora, Lisboa.

FEATHERSTONE, M. (1997), **O Desmanche da Cultura**. Nobel, São Paulo.

FENSTERSEIFER, J. E. (2007), «The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster». *International Journal of Wine Business Research*, vol. 19(3), pp. 187-206.

FORSYTH, J.; GUPTA, S.; SUDEEP, H.; KAUL, A. e KETTLE, K. (1999), «A segmentation you can act on». *The McKinsey Quarterly*, n.º 3, pp. 7-15.

FOUNTAIN, J.; FISH, N. e CHARTERS, S. (2008), «Making a connection: tasting rooms and brand loyalty». *International Journal of Wine Business Research*, vol. 20(1), pp. 8-21.

GENGLER, C. e REYNOLDS, T. (1995), «Consumer understanding and advertising strategy: analysis and strategic translation of laddering data». *Journal of Advertising Research*, vol. 35, pp. 19-32.

GILL, R. (2002), «Análise de discurso». In M. W. Bauer e G. Gaskell, **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**, Vozes, Petrópolis.

GIRALDI, J. M. E. e IKEDA, A. A. (2007), «Valores pessoais como base para segmentação estratégica: um estudo com executivos brasileiros». XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro – RJ, 22 a 26 de setembro.

GURAU, C. e DUQUESNOIS, F. (2008), «Direct marketing channels in the French wine industry». *International Journal of Wine Business Research*, vol. 20(1), pp. 38-52.

HOLLEBEEK, L. D. e BRODIE, R. J. (2009), «Wine service marketing, value co creation and involvement: research issues». *International Journal of Wine Business Research*, vol. 21(4), pp. 339-353.

JAEGER, H. (2006), «Na vinha e na adega». In A. Dominé (Org.), **Vinhos**, Konemann Editora, Lisboa.

JAMESON, F. (1997), **Pós-Modernismo: A Lógica Cultural do Capitalismo Tardio**. 2.ª ed., Ática, São Paulo.

KAHLE, L. R.; BEATTY, S. E. e HOMER, P. (1986), «Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS)». *Journal of Consumer Research*, vol. 13(3), pp. 405-409.

KAMINSKI, S. R. e PRADO, P. H. M. (2005), «O consumo de música segundo o modelo de cadeias de meios-fim: uma aplicação da associação pattern technique (APT)». Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 29.

KELLE, U. (2002), «Análise com auxílio de computador: codificação e indexação». In M. Bauer e E. G. Gaskell (Eds.), **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**, Vozes, Petrópolis.

LACEY, S.; BRUWER, J. e LI, E. (2009), «The role of perceived risk in wine purchase decisions in restaurants». *International Journal of Wine Business Research*, vol. 21(2), pp. 99-117.

LAI, A. W. (1995), «Consumer values, product benefits and customer value: consumption behavior approach». *Advances in Consumer Research*, vol. 22, pp. 381-388.

LEÃO, A. L. M. S. e MELLO, S. C. B. (2007), «The means-end approach to understanding customer values of an on-line newspaper». *Brazilian Administration Review*, vol. 4(1).

LEEUWEN, C. e SEGUIN, G. (2006), «The concept of *terroir* in viticulture». *Journal of Wine Research*, vol. 17(1), pp. 1-10.

LIMA, R. C. (2005), «Perfil econômico e cenários de desenvolvimento para a cadeia produtiva de vinho e uva». Relatório setorial integrante do projeto Economia de Pernambuco: contribuição para o futuro, Secretaria de Planejamento do Estado de Pernambuco, Recife.

LIN, C. F. (2002), «Attribute-consequence-value linkages: a new technique for understanding customers' product knowledge». *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 10(4), pp. 339-52.

MARC, C. e CASTILHO, R. (2004), **Larousse do Vinho**. Larousse Brasil, São Paulo.

MARTÍN-BARBERO, J. (2009), **Dos Meios às Mediações: Comunicação, Cultura e Hegemonia**. 6.ª ed., Editora UFRJ, Rio de Janeiro.

MARTINEZ-CARRASCO, L.; BRUGAROLAS, M. e MARTINEZ-POVEDA, A. (2005), «Quality wines and wines protected by a designation of origin: identifying their consumption determinants». *Journal of Wine Research*, vol. 16(3), pp. 213-232.

MATTOS, P. L. C. L. (2005), «A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise». *Revista de Administração Pública*, vol. 39(4), pp. 823-47.

MCCRACKEN, G. (2003), **Cultura e Consumo**. Mauad, Rio de Janeiro.

MCCRACKEN, G. (1988), **The Long Interview**. Sage Publications, Thousand Oaks.

MELLO, C. E. C. (2007), **Presença do Vinho no Brasil: Um Pouco de História**. 2.ª ed., Editora de Cultura, São Paulo.

MELLO, L. M. R. (2008), **Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial: Panorama 2008**. Embrapa Uva e Vinho, Bento Gonçalves.

MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M. (1994), **Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book**. 2.ª ed., Sage Publications, Londres.

NHT – Núcleo de Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco (2002), **Os Restaurantes, Bares e Lanchonetes do Grande Recife e Litorais de Pernambuco: Um Estudo Quantitativo**. ABRASEL-PE/SEBRAE, Recife.

PRAKASH, V. (1986), «Segmentation of women's market based on personal values and the means-end chain model: a framework for advertising strategy». *Advances in Consumer Research*, vol. 13, pp. 215-220.

PROTAS, J. F. S. (2008), «A produção de vinhos finos: um flash do desafio brasileiro». *Agropecuária Catarinense*, vol. 21(1), pp. 17-19.

REYNOLDS, T. e GUTMAN, J. (1988), «Laddering theory, method, analysis, and interpretation». *Journal of Advertising Research*, pp. 11-31.



ROKEACH, M. (1968), **Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change**. Jossey-Bass Publishers, São Francisco, EUA.

ROKEACH, M. (1973), **The Nature of Human Values**. The Free Press, Nova Iorque.

ROKEACH, M. (1979), «From individual to institutional values: with special reference to the values of science». In M. Rokeach (Ed.), **Understanding Human Values: Individual and Societal**, The Free Press, Nova Iorque.

SERRALVO, F. A. e IGNÁCIO, C. P. (2005), «O processo de escolha de marcas no mercado de produtos alimentícios». *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Brasília, 29.

SLATER, D. (2001), **Cultura do Consumo e Modernidade**. Nobel, São Paulo.

SOARES, R. S. e CARVALHO, D. T. (2004), «Diferenças entre bases de segmentação dos mercados consumidores de uma linha de produtos para pets». *REAd*, vol. 10(3), pp. 1-19.

STAKE, R. (1995), **The Art of Case Study Research**. Sage Publications, Londres.

STILLER, G. F. (1998), **Analyzing Everyday Texts: Discourse, Rhetoric, and Social Perspectives**. Sage Publications, Thousand Oaks.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. e IKEDA, A. A. (2004), «Student value in marketing education». *Proceedings Summer Marketing Educators' Conference – Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Boston.

VITAL, T. W.; M. FILHO, R. A. e F. FILHO, Z. E. (2005), **Vitivinicultura no Nordeste do Brasil: Um Arranjo Produtivo em Expansão**. SOBER, Brasil.

WITTGENSTEIN, L. (2005), **Investigações Filosóficas**. 3.ª ed., Vozes, Petrópolis.

ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A. e BÜTTENBENDER, P. L. (2003), «Segmentação dos consumidores de carne suína: a identificação do cluster preocupado com a segurança do alimento». *XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Ouro Preto – MG, 21 a 24 de outubro.

AS 25
TAREFAS
INCONTORNÁVEIS
DO GESTOR
DE PME

LUIS CASTAÑEDA

AS 25
— TAREFAS
INCONTORNÁVEIS
DO GESTOR
DE PME

ACTUAL

GRUPO ALMEDINA

www.actualeditora.com

Explorando os geradores de confiança nas compras interorganizacionais

por Marli de Fátima Tacconi, Fernando Lopes, Jomária Alloufa e Ana Patrícia Leite

RESUMO: As compras interorganizacionais cada vez mais apresentam os relacionamentos cooperativos com os fornecedores como o ponto-chave para uma gestão eficaz na cadeia de suprimentos. Nesse sentido, a investigação tem o objetivo de explorar os geradores da confiança nas relações de compra interorganizacional. A metodologia utilizada foi exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa e análise de conteúdo. Os resultados indicaram que na percepção dos compradores, independente do ramo de atividade, existe a confiança entre comprador e fornecedor. A definição de confiança emergiu da análise como um sinônimo de vantagem competitiva, referindo-se a capacidade do fornecedor em contribuir para o sucesso organizacional da empresa compradora. Concluiu-se que os geradores da confiança interorganizacional surgem de uma combinação de três aspectos: o bom desempenho operacional, um relacionamento especial e a ética empresarial.

Palavras-chave: Confiança, Compra Interorganizacional, Relações Comprador-Fornecedor

TITLE: Exploring the generators of trust in interorganizational purchases

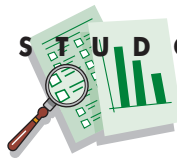
ABSTRACT: The interorganizational purchases increasingly present the cooperative relationships with suppliers as a key point for an effective management in the supply chain. In this direction, this research aims to explore the generators of trust in the interorganizational purchase relationships. The methodology used has been exploratory and descriptive. It is also characterized for its qualitative approach and content analysis. The results have shown that in the buyers' perception, independent of branch of activity, there is trust between the buyer and the supplier. The definition of trust has come from analysis as a synonym of competitive advantage referring to the capacity of the supplier in contributing for the organizational success of the purchasing company. As a conclusion, it may be said that the generators of interorganizational trust emerge from a mix of three aspects: the good operational performance, a special relationship and the business ethics.

Key words: Trust, Interorganizational Purchase, Buyer-Supplier Relationships

TITULO: Explorando los generadores de confianza en compras entre organizaciones

RESUMEN: Las compras entre organizaciones cada vez más presentan relaciones de cooperación con los proveedores como la clave para una gestión eficaz en la cadena de suministro. En este sentido, la investigación tiene como objetivo estudiar la generación de confianza en las relaciones de compra entre organizaciones. La metodología usada fue exploratoria y descriptiva, con un enfoque cualitativo y análisis de contenido. Los resultados indicaron que en la percepción de los compradores, independientemente de la rama de actividad, hay confianza entre el comprador y el proveedor. La definición de la confianza ha salido del análisis, como sinónimo de ventaja competitiva, al referirse a la capacidad del proveedor para contribuir al éxito de la organización de la empresa compradora. Se concluyó que los generadores de confianza entre organizaciones surgen de una combinación de tres aspectos: el buen desempeño operativo, una relación especial y la ética empresarial.

Palabras-clave: Confianza, Compras entres Organizaciones, Relaciones Comprador Proveedor



A gestão de compras e suprimentos é um processo operacional que vem ganhando importância nas organizações. Essa função faz parte do processo de logística, sendo responsável pela negociação com os fornecedores em questões como preço, prazo, material promocional, giro de estoque, dentre outros aspectos que fornecerão respaldos para um preço final do produto de forma mais competitiva. Além disso, organiza as condições de pagamento, verifica os melhores fornecedores e, conseqüentemente, supre a organização com os bens ou serviços na qualidade e quantidade correta para todo o processo.

O papel do setor de compras era o de obter de um fornecedor o recurso desejado pelo menor preço de compra possível. Contudo, a moderna gestão de suprimentos mudou o foco, e a ênfase deixou de ser na negociação adversária, voltada para a simples troca, e passou a ser garantir que a empresa esteja posicionada para implementar suas estraté-

As firmas que são capazes de moldar suas configurações de gestão dos relacionamentos internos e externos não são facilmente imitáveis ou substituídas, podendo ganhar vantagens competitivas sustentáveis. Essa vantagem decorre de recursos organizacionais que não estão disponíveis para serem comprados no mercado.

gias com o apoio dos fornecedores. O ponto fundamental dessa mudança é o conhecimento de que um comportamento cooperativo reduz o risco e aumenta a eficiência no processo logístico total (Bowersox et al., 2005/2007).

Nesse sentido, a confiança no parceiro nas relações de troca tem sido descrita como fundamental para a manutenção de relacionamentos mais longos e estáveis nos processos de compra organizacional, aumentando a satisfação com o relacionamento, o comprometimento e as futuras intenções de compra.

Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi

marli.tacconi@yahoo.com.br

Mestre em Engenharia de Produção (UFRN) e Doutoranda em Administração (UFRN). Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte e Conselheira do CRA/RN, Natal, Brasil.

Master's Degree in Production Engineering (UFRN) and PhD Student in Management (UFRN). Professor at the Education, Science and Technology Federal Institute, Rio Grande do Norte, Brazil. Council Member at CRA/RN, Natal/RN, Brazil.

Master en Ingeniería de Producción (UFRN) y Doctor en Administración de Empresas (UFRN). Profesora en el Instituto Federal de Educación, Ciencia e Tecnología do Rio Grande do Norte y Asesor del CRA/RN, Natal, Brasil.

Fernando Dias Lopes

fdlopes@ea.ufrgs.br

Doutorado em Administração. Professor Adjunto III do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

PhD in Business Administration. Adjunct Professor III at the Management Post-Graduation Program at the Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas. Profesor adjunto III del Programa de Posgrado en Administración de Empresas en la Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

Jomária Mata de Lima Alloufa

jalloufa@yahoo.com.br

Doutorado em Ciências da Educação (Univ. de Paris X, Nanterre, França). Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. Pesquisadora da área de gestão e políticas públicas, Natal, Brasil.

PhD in Education Sciences (Univ. of Paris X, Nanterre, France). Collaborating Teacher at the Management Post-Graduation Program at UFRN. Researcher in the Management and Public Policies areas, Natal, Brazil.

Doctorado en Ciencias de la Educación (Universidad de París X, Nanterre, Francia). Profesora Adjunto del Programa de Posgrado en Gestión de UFRN. Investigación en el área de gestión y las políticas públicas, Natal, Brasil.

Ana Patrícia Rodrigues Leite

aprleite@ufrnet.br

Mestre em Administração (UFPB) e Doutoranda em Administração (UFRN). Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e Conselheira do CRA/RN, Natal, Brasil.

Master's Degree in Management (UFPB) and PhD Student in Management (UFRN). Professor at the Department of Management at the Federal University of Rio Grande do Norte (UFRN) and Council Member at CRA/RN, Natal, Brazil.

Master en Administración de Empresas (UFPB) y Doctor en Administración de Empresas (UFRN). Profesora del Departamento de Administración de la Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e Conselheira do CRA/RN, Natal, Brasil.

Recebido em setembro de 2010 e aceite em maio de 2011.

Received in September 2010 and accepted in May 2011.

As firmas que são capazes de moldar suas configurações de gestão dos relacionamentos internos e externos não são facilmente imitáveis ou substituídas, podendo ganhar vantagens competitivas sustentáveis (Walter *et al.*, 2007). Essa vantagem decorre de recursos organizacionais que não estão disponíveis para serem comprados no mercado (Barney, 1991).

Como a confiança pode ser considerada um critério valioso e não facilmente substituível ou imitável, então pode ser capaz de contribuir para uma vantagem competitiva sustentável. Assim sendo, se levantou o seguinte questionamento: que aspectos contribuem para a geração de confiança nos processos de compras entre organizações?

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo geral explorar os geradores da confiança nas relações de compra interorganizacional; e como objetivos específicos: verificar na percepção dos compradores se a empresa possui confiança e o que é confiança interorganizacional; e apresentar o que gera esse constructo na percepção dos entrevistados.

Para isso foi desenvolvido um estudo empírico, de caráter exploratório e descritivo, com uma abordagem qualitativa, utilizando o método de análise de conteúdo. As unidades de análise do presente estudo foram compostas por três compradores de organizações e ramos de atividades distintos. A estrutura das questões levantadas se baseou em características descritas na literatura sobre confiança, com o intuito de apoiar futuras pesquisas mais aprofundadas sobre a confiança nas relações de compras interorganizacionais.

A confiança no ambiente organizacional

Na literatura organizacional, o termo confiança normalmente aparece com duas definições significativamente diferentes. Uma é a confiança como uma crença de que as partes não serão prejudicadas ou colocadas em risco pela outra parte. Outra definição é utilizada como uma crença de que a confiança reside na boa vontade da outra parte (Cooper e Argyris, 1998/2003).

Conforme esses autores, a primeira definição levanta a questão do risco de uma transação e, neste caso, as abordagens administrativas utilizadas recaem sobre a teoria dos custos de transação ou teoria de agência. A segunda definição conota a questão da boa vontade, relacionada à

questão dos vínculos sociais entre os parceiros em uma relação. Neste caso, foram utilizadas abordagens que contemplam a teoria institucional em sua vertente sociológica como também a teoria da imersão social.

Muitos autores defendem a confiança como importante fator para a criação ou manutenção dos relacionamentos de longo prazo (Zhao e Cavusgil, 2006; Zaheer e Harris, 2006) e que tende a contribuir para a melhoria dos processos organizacionais. Por isso, o critério confiança tem recebido grande atenção da Psicologia Social, Sociologia, Economia, bem como do Marketing. Cada uma destas disciplinas oferece ideias únicas sobre a natureza da confiança, sua definição e os processos pelos quais se desenvolve (Doney e Cannon, 1997).

Confiar em outras pessoas é uma decisão difícil. A confiança em indivíduos tem sido bem compreendida como sendo afetada pelas características, pelas relações interpessoais e pelo ambiente institucional, mas a confiança no contexto organizacional tende a ser mais complexa porque precisa considerar a confiabilidade dos membros organizacionais, implicando na necessidade de considerar os efeitos do contexto organizacional sobre o comportamento individual (Perrone *et al.*, 2003).

Entre micro e pequenas empresas investigadas, a confiança interorganizacional foi sinônimo de confiança entre os principais atores individuais. A confiança na colaboração entre as organizações envolvidas reflete a qualidade das relações entre os indivíduos.

Uma definição comumente usada de confiança interorganizacional se refere à «extensão com que os membros de uma organização retêm uma confiança coletiva orientada em direção a outra organização» (Zaheer e Harris, 2006, p. 170).

Segundo Child e Rodrigues (2007), a diferença entre confiança interorganizacional e confiança interpessoal é muito tênue e a atribuição de confiança a uma organização somente reflete aquela que foi investida em seus membros, especialmente aqueles com poder de decisão. Quando se

tratam as organizações como uma coisa inanimada se corre o risco de subestimar até que ponto a confiança entre elas depende da confiança entre os indivíduos que as representam. Entre micro e pequenas empresas investigadas, a confiança interorganizacional foi sinônimo de confiança entre os principais atores individuais. A confiança na colaboração entre as organizações envolvidas reflete a qualidade das relações entre os indivíduos (Child, 2001).

As compras interorganizacionais e a confiança

Qualquer organização necessita da entrada de bens e serviços procedentes de fornecedores externos e o nível de atenção dedicado às compras varia de acordo com o tipo e a forma de gestão de cada organização. Na medida em que a atenção aumenta, o trabalho nesse setor tende a se tornar mais estratégico, concentrando sua ênfase em atividades como negociação em relacionamentos de longo prazo, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total e, não simplesmente, na rotina de aquisição e reposição dos estoques (Baily *et al.*, 1998/2000).

Bernardi (2008) descreve que a maioria das empresas seleciona os fornecedores mais confiáveis analisando todo o seu histórico no que compete a qualidade, mercado, cumprimentos de prazos, comprometimento, honestidade, situação financeira e outros, para que assim os possam eleger como seus parceiros. Afinal, nesse ponto, a empresa é cliente do fornecedor, e, sendo assim, ela irá exigir o melhor, para que possa garantir um excelente serviço a seus próprios clientes. No entanto, os relacionamentos na cadeia de suprimentos, e consequentemente os relacionamentos entre compradores e fornecedores, estão entre as áreas mais complexas e menos compreendidas das operações logísticas (Bowersox e Closs, 1996/2008).

Apesar das diversas tipologias de confiança, um modo significativo de distingui-la seria a divisão entre confiança baseada na credibilidade e confiança baseada no caráter. A confiança baseada na credibilidade se apoia na percepção de uma organização sobre o comportamento real e o desempenho operacional de um potencial parceiro, fundamentada na capacidade de cumprir com o prometido. A confiança baseada no caráter se apoia na cultura e na filosofia de uma organização, fundamentada no bem estar

de todos os envolvidos, de forma que nenhum agirá sem considerar o impacto da ação sobre o outro (Bowersox *et al.*, 2005/2007).

Na pesquisa de Doney e Cannon (1997), foi diagnosticado que a confiança de uma firma fornecedora estava positivamente relacionada à probabilidade de que os compradores venham a fazer negócios com essas empresas no futuro. Essa associação surge com respeito aos controles de desempenho do fornecedor, experiência passada com este e a decisão de selecionar o fornecedor atual. Aparentemente, as firmas compradoras avaliam a confiabilidade de uma empresa fornecedora e consideram a confiança como um importante pré-requisito para construir as relações de longo tempo. Além disso, os resultados confirmam que as firmas compradoras desenvolvem confiança em ambos, na firma fornecedora e no vendedor.

Para Zaheer *et al.* (1998), o comprador confia mais em um típico fornecedor com quem trata, mas a organização compradora possui uma maior confiança na organização fornecedora. Isso implica dizer que os efeitos da confiança no contexto das relações interorganizacionais são distintos na análise de nível individual e organizacional.

As pesquisas usualmente assumem que a «confiança gera confiança» em um círculo virtuoso e isso se reflete em relações de confiança e honestidade, potencialmente criando um reforçado ciclo de confiando e sendo confiado (Zaheer e Harris, 2006).

Conforme a literatura, alguns aspectos que seriam capazes de influenciar na geração de confiança e que serão verificados na pesquisa são:

- desempenho operacional (Bowersox *et al.*, 2005/2007; Child e Möllering, 2003; Zaheer *et al.*, 1998; Doney e Cannon, 1997);
- cultura e filosofia da organização (Bowersox *et al.*, 2005/2007; Seppänen *et al.*, 2007; Zaheer e Harris, 2006; Perrone *et al.*, 2003);
- comportamento oportunístico (Child e Möllering, 2003; Das e Teng, 2001; Morgan e Hunt, 1994).

Conforme Doney e Cannon (1997, p. 42), o desempenho do fornecedor é avaliado em função de três aspectos: a *performance* na entrega, a relação preço/custo e a *performance* serviço/produto. Bowersox *et al.* (2005/2007) descrevem que esse desempenho se fundamenta na capacidade do

fornecedor de cumprir com o prometido ao comprador, de forma a atender às expectativas.

Para Zaheer *et al.* (1998), a confiança nos relacionamentos de troca entre organizações influencia o processo de negociação e desempenho. Nessa mesma direção, Child e Möllering (2003) defendem que tem sido empiricamente confirmada uma correlação positiva entre confiança e desempenho.

A cultura e a filosofia de uma organização é a capacidade de compartilhar de forma completa e honesta todas as informações que são necessárias. «Não é necessário que as culturas organizacionais sejam idênticas. Em vez disso, as intenções e filosofias estratégicas devem ser compatíveis para garantir que as competências essenciais e os pontos fortes sejam complementares» (Bowersox *et al.*, 2005/2007, p. 403). A confiança no contexto organizacional precisa considerar a confiabilidade dos membros organizacionais que são moldados pelos processos, pela estrutura e pela cultura organizacional (Perrone *et al.* (2003).

Para Zaheer e Harris (2006), os membros da rede podem influenciar a natureza da confiança uma vez que as diferentes culturas e regiões impactam sobre o efeito e as consequências da confiança interorganizacional. Dessa forma, as questões culturais são vistas como capazes de afetar a confiança percebida (Seppänen *et al.*, 2007).

Com relação ao comportamento oportunístico, Child e Möllering (2003) descrevem que a confiança oferece a oportunidade de reduzir o controle, onde o monitoramento das pessoas não é necessário em virtude de não se esperar que tenham comportamentos oportunísticos. Morgan e Hunt (1994, p. 25) resgatam da literatura da teoria dos custos de transação uma definição para comportamento oportunístico, que é «buscar o interesse próprio com astúcia».

Das e Teng (2001) ressaltam que a descrição de confiança baseada no caráter e na boa fé se fundamentam no bem estar da outra empresa, de forma que as empresas não terão comportamentos oportunísticos, consideradas, dessa forma, como organizações de reputação justa.

Aspectos metodológicos

Quanto à finalidade, a pesquisa foi exploratória e descritiva, com a utilização de uma abordagem qualitativa a fim de ampliar o conhecimento sobre o tema.

Os sujeitos da pesquisa foram três compradores organizacionais, sendo que dois deles trabalham em empresas de médio porte e um trabalha em uma organização de grande porte. Duas dessas empresas estão localizadas no estado do Rio Grande do Norte e uma em Paraíba.

Com a finalidade de explorar de forma mais ampla o tema, foi pertinente ampliar a diversidade de setores empresariais de maneira a contemplar indústrias com atuações diversas assim como a área de serviços.

Esse estudo qualitativo utilizou o corte seccional, onde o nível de análise foi a organização e a unidade de análise foi o departamento de compras que a compõe.

Como a pesquisa se propõe explorar as dimensões da confiança, se optou por coletar os dados através de entrevista semiestruturada em forma de pauta. As entrevistas foram realizadas em 2009 e tiveram a duração de aproximadamente duas horas. Os pesquisadores se comprometeram em manter o anonimato dos pesquisados.

A forma de tratamento escolhida dos materiais foi a análise de conteúdo. Nesse sentido, o trabalho iniciou com uma leitura preliminar de todas as falas de cada uma das entrevistas. Depois se procurou separar as principais frases de cada questão norteadora e, em seguida, essas frases foram separadas em dois grupos de indicadores: o que reflete a definição de confiança e o que gera esse constructo. As categorizações da análise foram elaboradas com base na extração de palavras ou conjunto de palavras consideradas mais significativas em categorização inicial, que depois foram sintetizadas conforme seus significados em categorias intermediárias e, por fim, se correlacionou a categoria final com as diversas classes encontradas criando um conceito unificado.

Esse tipo de análise se constitui em um método de tratamento e análise de informações, cujo objetivo é compreender criticamente o sentido das comunicações, contemplando tanto significações explícitas quanto implícitas ou ocultas; ou qualquer outro objetivo que capte as representações subjetivas dos participantes (Chizzotti, 1998).

Discussão dos resultados

Os resultados estão divididos em três partes. A primeira expõe as características gerais dos compradores entrevistados

e de suas organizações para facilitar a análise. Na segunda parte são apresentados os questionamentos sobre se a empresa possui algum fornecedor no qual confia e o que é confiança interorganizacional. A última parte apresenta as respostas e as categorizações sobre o que gera o constructo confiança.

• As características gerais dos compradores entrevistados e suas organizações

Para ampliar a compreensão nas análises do estudo foram verificadas algumas das características gerais dos compradores entrevistados e das empresas em que trabalham. Os entrevistados foram nomeados conforme o ramo de atuação de suas empresas: pesquisado 1 – Atacado, pesquisado 2 – Construção e o pesquisado 3 – Indústria.

Dentre os entrevistados, dois são gerentes gerais do setor de compras e um é auxiliar de compras. O pesquisado 3 começou a trabalhar com a área de compras apenas quando entrou na atual organização, onde desenvolve esse trabalho há cinco anos. Os demais trabalham no setor de compras da empresa entre um e dois anos. No entanto, já possuíam experiência anterior no setor de compras quando foram trabalhar na atual empresa. O pesquisado 1 está cursando Pós-Graduação em Administração e os demais não possuem curso superior.

As empresas são de ramos diversos contemplando uma na área de atacado (distribuidor de mercadorias para revenda), outra no setor de construção civil e uma terceira na indústria da área alimentícia de pescados. Duas empresas possuem no máximo dez anos de existência e a empresa do pesquisado 3 atua no mercado a mais de vinte anos. Além disso, todas as empresas são bem posicionadas em seus mercados, conforme os relatos dos entrevistados.

• A confiança interorganizacional na percepção dos entrevistados

No decorrer das entrevistas, foram levantadas questões norteadoras que abordavam se a empresa do entrevistado possuía algum fornecedor considerado como de confiança, no qual a empresa podia confiar, como também foi verificado o que era confiança interorganizacional na percepção desses entrevistados. As principais falas dos entrevistados estão apresentadas no Quadro I (ver p. 43).

Os entrevistados afirmaram que existe confiança entre empresas. A partir da análise do conteúdo dos relatos descritos no Quadro I, foram identificadas oito categorias iniciais (*investe em você, oportunidade, melhores condições, rapidez, cumprir com o prometido, resolução de problemas, redução de riscos e relação de dependência*), três categorias intermediárias (oportunidades, qualidade e dependência) e uma categoria final que foi definida como vantagem competitiva. A partir dessa categorização, se estabeleceu a definição da categoria final.

Vantagem competitiva se refere à capacidade do fornecedor em contribuir para o sucesso organizacional da empresa compradora. Essa categorização final remete para a função primordial dos compradores, que é a de contribuir para a competitividade e, dessa forma, os compradores consideram confiáveis as empresas que facilitam o desenvolvimento de sua função final na organização.

Baily *et al.* (1998/2000) descrevem que nas organizações em que a função compras é bem desenvolvida, essa área passa a ser considerada como uma das mais importantes, se não a mais importante área da unidade de tomada de decisão, porque influencia diretamente na competitividade organizacional.

Na percepção dos entrevistados, confiança significa uma preocupação por parte da organização ou do vendedor organizacional para com o comprador, oferecendo vantagens de mercado, reduzindo os riscos do comprador, solucionando os problemas que ocorrem diariamente de forma rápida e ágil, bem como mantendo um comportamento ético.

• Geradores da confiança interorganizacional na percepção dos entrevistados

A questão central da pesquisa foi a análise das respostas sobre o que gera a confiança interorganizacional, norteadas no decorrer da entrevista por aspectos levantados na literatura. Dessa forma, os seguintes pontos foram questionados: desempenho operacional do fornecedor, a cultura da organização fornecedora e o comportamento oportunístico do fornecedor, todos fundamentados no fornecedor que os entrevistados descreveram como de confiança. Além disso, foi questionado sobre como era o relacionamento entre o

Quadro I
Relatos do entrevistados: possuem confiança e o que é confiança interorganizacional

Entrevistado	Relato dos entrevistados
Sua empresa possui algum fornecedor que seja considerado de confiança?	
Atacado	“Existe, existe até porque você tem uma oportunidade grande de mercado com esses produtos. O fornecedor ainda não é conhecido por todos. Ele investe em você e você tem o respaldo do mercado, porque o mercado quer esse produto.”
Construção	“Não, para dizer assim - para dar uma vantagem a ele -, não existe não, todos têm o mesmo tratamento. Mas [na realidade] existe sim. Existem vendedores que passam os orçamentos rapidamente. Já outros não, por não estarmos sempre em contato com eles. Eles às vezes se negam um pouco, demoram muito mais tempo, e damos vantagens àqueles que dão retorno de imediato.”
Indústria	“Eu preciso dele e ele precisa de mim. A gente está criando uma relação de companheirismo.”
O que seria confiança interorganizacional?	
Atacado	“Confiança é quando você consegue realizar o seu trabalho e consegue que aquela empresa lhe traga melhores condições de mercado. O que traz confiança é uma melhor condição de mercado, resolução de problemas com facilidade e investimento. Esses três fatores. Se ele trouxe para você essas três questões, a sua confiança é altíssima, você confia plenamente nele.”
Construção	“Não ter comportamento oportunístico. Antiético dessa forma.” “Sempre mostrando o que tem de melhor no mercado para o cliente. Têm muitos deles que demonstram que querem ter confiança, mas se você compra pouco a eles, nós temos desvantagem de quem compra frequentemente a eles, então não é uma pessoa que a gente pode confiar.” “Confiança seria o quê? Estar sempre presente com o seu comprador direto, confiando nele. Muitas vezes eles também não confiam na gente. A gente solicita orçamento e eles querem logo saber se é para compra ou para orçamento. Quando eles sabem que é orçamento, não querem fornecer porque seria apenas para negociar com outros. Teria que ser mais ou menos assim, uma convivência.”
Indústria	“Por amizade, por que já compra há muito tempo, tem um certo conhecimento no histórico da pessoa e na empresa vendedora.” “É quando a gente já compra há algum tempo e conhece, não corro riscos.”

entrevistado e esse fornecedor, que descreveram como confiável. As respostas podem ser visualizadas no Quadro II (ver p. 44).

A partir da análise do conteúdo dos relatos que abordaram os aspectos que geram a confiança interorganizacional, foram identificadas onze categorias iniciais, a saber: *preço, prazo, qualidade, tempo de entrega, resolução de problemas, trabalha de forma semelhante, tornar a relação pessoal, atendido pelo dono, excelente profissional, empresa*

ética e acreditar no vendedor. Seis categorias intermediárias: bom desempenho, resolução de problemas, relacionamento pessoal próximo, atendimento especial e profissional e empresa ética. E três categorias finais: bom desempenho operacional, relacionamento especial e ética empresarial.

Categorizadas as dimensões geradoras da confiança, se definiram cada uma dessas categorizações.

Bom desempenho operacional se refere à capacidade do fornecedor de atender as principais variáveis de uma com-

Quadro II
Relatos do entrevistados sobre as características geradoras da confiança

Entrevistado	Relato dos entrevistados
O desempenho operacional	
Atacado	“O prazo dele é semelhante aos demais, em média 28 dias como as demais do mesmo ramo. O preço é bom, assim em relação às outras, e possui uma excelente qualidade.”
Construção	“O material que se recebeu dele e que na hora não se detetou nenhuma avaria, eles retornam sem problema nenhum. As outras dizem que não quebrou aqui (dentro da empresa).” “Ele ajuda a resolver os problemas na área de compras.” “Ele chega a cobrir o preço de mercado das outras para continuar vendendo para mim.”
Indústria	“Sempre ter atendido em tempo hábil e com produtos de boa qualidade.”
A cultura da organização fornecedora	
Atacado	“A minha forma de trabalho é bem semelhante (ao do fornecedor). Nesse ramo, as empresas locais tratam de uma forma mais popular com relação a tudo que está sendo tratado, tudo aquilo é minucioso, mas você trata popularmente, de forma bem à vontade.”
Construção	“Ela é ética.” “O pessoal do setor de compras diz que não é ética a empresa que pede o preço, o valor, que diz que cobre o preço sem querer saber que valor é esse.”
Indústria	“Amanhã de manhã esse meu produto tem que estar aqui dentro. Se ele disser que vai estar, amanhã tem que estar. Não tem isso de amanhã ser sábado, se ele disser que vai estar, sei que vai estar.”
Comportamento oportunístico	
Atacado	“Não, com frequência não, nem se compara com os outros.” “A questão é no volume. As empresas tentam jogar uma quantidade de produtos para você vender que sua empresa não comporta e que no próximo mês não vai alcançar o volume de compras necessário. Então, eles vão deixar de vender no próximo mês. Eles tentam se aproveitar dessa forma, mas essa indústria (de confiança) não faz isso, não utiliza esse procedimento.”
Construção	“Não. Também quando não dá para ele, esse fornecedor (de confiança) diz: ‘feche normal aí, que dessa vez não dá’.” “Têm outros que chegam com aquela conversa para você dizendo: ‘e aí vamos acertar?’” “Esse fornecedor (de confiança) quando não tem um produto que rende bem, ele mesmo indicaria uma que tivesse um rendimento melhor.”
Indústria	“Não. Se ele disser que tem (o produto) você pode acreditar que tem.”
Relacionamento com esse fornecedor	
Atacado	“Você tenta tornar bem pessoal, você consegue. Passa a sair para almoçar com ele, sai a noite para trocar umas ideias. Na área de compras de um atacado desse não pode ser impessoal, tem que ser muito perto. ‘Vai almoçar aonde hoje? Vai ter uma festa apareça lá. Vai ter uma reunião com o pessoal da associação de atacadistas, apareça lá que vai ser importante. Vai ser a confraternização da minha empresa apareça lá’. Isso é essencial.”
Construção	“Alegou que não possui relacionamento pessoal com o fornecedor. Contudo, descreveu que esse vendedor é um profissional excelente.”
Indústria	“Tem uma loja bem próxima, que eu não vou dizer qual, que o dono da loja, dentre muitos clientes, poucos ele atende [pessoalmente] e que nós somos um [deles]. Quando eu digo que sou eu, a atendente logo responde dizendo: ‘vou lá chamar ele’. Ele vem e atende, o próprio dono.”

pra, como preço, prazo, tempo de entrega, qualidade e capacidade de resolução de problemas, dentro das expectativas do comprador.

Relacionamento especial significa a capacidade do fornecedor de manter relacionamentos pessoais bem próximos aos compradores, ao mesmo tempo que se faz sentir alguém especial, alguém importante para a empresa fornecedora.

Ética empresarial significa a postura ou comportamento de uma empresa e/ou vendedor em relação ao comprador baseado nos preceitos morais disseminados naquele ramo empresarial que geram credibilidade entre as partes.

Dessa forma, na percepção dos compradores entrevistados, a geração de confiança ocorre a partir do desenvolvimento de três importantes aspectos: o bom desempenho operacional, inclusive com a facilidade de resolver quaisquer problemas, aliado a um relacionamento especial e a ética empresarial.

A geração de confiança ocorre a partir do desenvolvimento de três importantes aspectos: o bom desempenho operacional, inclusive com a facilidade de resolver quaisquer problemas, aliado a um relacionamento especial e a ética empresarial.

Uma questão que não fazia parte dos objetivos específicos, mas que emergiu na entrevista do comprador do ramo de atacado, foi o relato onde se descreve o que é a confiança excessiva. Eis o seu discurso: «Uma coisa que acontece com frequência nesse ramo é a confiança excessiva. O que é a confiança excessiva? Existem contatos subjetivos, não formalizados, como seria: ele tem uma proposta excelente e liga para você, você não está no trabalho, mas você conhece o produto, conhece o mercado e conhece o preço. Ele diz vou mandar essa quantidade, nesse valor e vou aumentar o promocional para que você realize esse número. Você tem certeza que isso vai realmente acontecer, ele está propondo e tem noções, e você tem uma noção de mercado, aí você aceita. Existe essa confiança, uma confiança enorme, «deixa que eu resolvo». Existe uma confiança enorme, que você sabe que não vai passar a perna em você. Quando você

tiver um problema ele vai receber (a mercadoria de volta), ele vai chegar e vai pagar a diferença. Agora, realmente, apenas 10% dos fornecedores trabalham em uma relação onde ambos ganham.»

Esse trecho descreve um estreito relacionamento entre comprador e vendedor organizacional pautado em confiança, demonstrando uma fé, uma crença num comportamento digno de confiança em relações comerciais em que ambos se expõem ao risco. Um risco que, em função dessa confiança no outro, eles acreditam não ter.

O discurso desse entrevistado abordou a relação onde fornecedor e comprador ganham, que é descrita por Bertaglia (2003) como um relacionamento colaborativo no qual uma relação altamente confiável deve existir com o objetivo de produzir benefícios. Segundo o autor, ninguém entra em um gerenciamento desse nível porque o conceito é maravilhoso, mas porque isso trará vantagem competitiva para ambos.

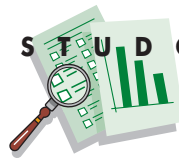
Considerações finais

Na percepção dos compradores, independente do ramo de atividade, existe a confiança interorganizacional, o que amplia a probabilidade de negociações futuras entre essas organizações.

A definição de confiança interorganizacional emergiu como um sinônimo de vantagem competitiva, se referindo a capacidade do fornecedor em contribuir para o sucesso organizacional da empresa compradora, facilitando e aumentando a eficácia do trabalho do comprador.

Conforme a discussão dos resultados, se concluiu que a confiança interorganizacional é gerada a partir da combinação de três aspectos que são o bom desempenho operacional, um relacionamento especial e a ética empresarial.

A confiança aparece pautada no desempenho operacional do fornecedor, ou seja, na capacidade de cumprir com o prometido. A base da confiança entre as organizações compradoras e seus fornecedores se apresenta mais próxima da questão dos riscos das transações e recaem sobre a teoria econômica, visto que os entrevistados afirmaram que existe uma relação de ajuda mútua buscando um melhor desempenho. Para estabelecer a confiança interorganizacional baseada no desempenho é necessário



que as organizações contribuam de forma efetiva para o alcance de melhores resultados, estando atentas às necessidades da outra parte e contribuindo para a sustentabilidade das mesmas.

O relacionamento especial se origina do sentimento de ser especial e dos relacionamentos pessoais, que são construídos sobre uma confiança no indivíduo, reforçada nesses laços interpessoais. Nesse sentido, as empresas fornecedoras devem procurar atender de forma diferenciada cada cliente, bem como desenvolver boas relações pessoais com os compradores organizacionais a fim de estreitar esses relacionamentos e ampliar a confiabilidade nas compras. Essa confiança interpessoal nos processos de compra, com o tempo, tende a se transformar em relações de confiança interorganizacional.

Além desses, a ética empresarial emergiu como um dos geradores, porque a percepção de que a organização fornecedora possui condutas morais adequadas eleva a credibilidade entre as partes e tende a reduzir os controles nas transações comerciais. Os fornecedores que desejam gerar confiança junto aos compradores devem prezar pela boa conduta, integridade, responsabilidade para com os seus atos, sigilo sobre as informações e honestidade nas relações para gerar uma reputação de fornecedor ético.

Analisando a combinação desses três aspectos, eles tendem a reduzir o risco presente nas relações gerando vantagem competitiva e, por esse motivo, os compradores tendem a adquirir insumos de empresas em que confiam, gerando relações duradouras.

Em linhas gerais, com base nas respostas dos entrevistados, a confiança é um critério estratégico em virtude da sua capacidade de reduzir os controles, minimizar os custos e melhorar o desempenho do departamento de compras. Por isso, as empresas exigem não só produtos e serviços de qualidade, mas também anseiam por relações pautadas na confiança.

Para futuras pesquisas, se recomenda a realização de estudos que levem em consideração outros aspectos relacionadores da geração de confiança interorganizacional, bem como pesquisas quantitativas de forma a testarem os aspectos apontados nesse estudo.

Do mesmo modo, se propõe a inclusão de outros profis-

sionais, como diretores, que também são responsáveis pelo processo de decisão de compra. E, considerando que as relações de confiança interpessoal tendem a se transformar em relações de confiança interorganizacional, é, também, importante o desenvolvimento de estudos que possibilitem a compreensão da conexão entre as atitudes e a confiança dos compradores.

Na prática, como os aspectos atitudinais e éticos afetam a confiança no processo de compra organizacional, é recomendável que as empresas estabeleçam diretrizes que orientem a conduta dos compradores e vendedores em suas atividades profissionais. ■

Referências bibliográficas

- BAILY, P.; Farmer, D.; JESSOP, D. e JONES, D. (2000), **Compras: Princípios e Administração**. Trad. A. B. Brandão da 2.ª ed. (1998), Atlas, São Paulo.
- BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99-120.
- BERNARDI, L. A. (2008), **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. Atlas, São Paulo.
- BERTAGLIA, P. R. (2003), **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. Saraiva, São Paulo.
- BOWERSOX, D. J. e CLOSS, D. J. (2008), **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. Trad. A. F. Neves (1996), Atlas, São Paulo.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. e COOPER, M. B. (2007), **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Trad. C. M. Belhassof da 2.ª ed. (2005), Elsevier, Rio de Janeiro.
- CHILD, J. (2001), «Trust – the fundamental bond in global collaboration». *Organizational Dynamics*, vol. 29(4), pp. 274-288.
- CHILD, J. e MÖLLERING, G. (2003), «Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment». *Organization Science*, vol. 14(1), jan.-fev., pp. 69-80.
- CHILD, J. e RODRIGUES, S. B. (2007), «The role of trust international entrepreneurship». XXXI EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, setembro.
- CHIZZOTTI, A. (1998), **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3.ª ed., Cortez, São Paulo.
- COOPER, C. L. e ARGYRIS, C. (2003), **Dicionário Enciclopédico de Administração**. Trad. L. M. R. Esteves e C. A. Rimoli (1998), Atlas, São Paulo.
- DAS, T. K. e TENG, B. (2001), «Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework». *Organization Studies*, vol. 22(2), pp. 251-283.
- DONEY, P. M. e CANNON, J. (1997), «An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships». *Journal of Marketing*, vol. 61(2), pp. 35-51.
- MORGAN, R. M. e HUNT, S. D. (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58(3), pp. 20-38.
- PERRONE, V.; ZAHEER, A. e McEVILY, B. (2003), «Free to be trust-

ed? Organizational constraints on trust in boundary spanners». *Organization Science*, vol. 14(4), pp. 422-439.

SEPPÄNEN, R.; BLOMQVIST, K. e SUNDQVIST, S. (2007), «Measuring interorganizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003». *Industrial Marketing Management*, n.º 36, pp. 249-265.

WALTER, J.; LECHNER, C. e KELLERMANN, F. W. (2007), «Knowledge transfer between and within alliance partners: private versus collective benefits of social capital». *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 698-710.

ZAHEER, A. e HARRIS, J. (2006), «Interorganizational trust». In O. Shenkar e J. J. Reuer (Eds.), **Handbook of Strategic Alliances**, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp. 169-197.

ZAHEER, A.; McEVILY, B. e PERRONE, V. (1998), «Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance». *Organization Science*, vol. 9(2), pp. 141-159.

ZHAO, Y. e CAVUSGIL, S. T. (2006), «The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust». *Industrial Marketing Management*, vol. 35, pp. 405-414.

MARKETING PARA OS 45+

Um mercado em expansão

Ana Sepúlveda
Luís Rasquilha



www.actualeditora.com

GRUPOALMEDINA

Percepção da qualidade de ensino em uma instituição pública de Ensino Superior

Um estudo multimétodos

por Silvana Walter, Pedro Neto, Paulo Prado e Gérson Tontini

RESUMO: Este estudo objetivou analisar, de maneira não-linear, a percepção dos alunos de um curso de Administração sobre a qualidade do ensino. Empregaram-se multimétodos, realizando a coleta de dados por meio de um método qualitativo (grupos de foco) e de um quantitativo (questionário), bem como utilizando, para a análise dos dados, análise de conteúdo e um método inovador que, desenvolvido neste estudo, combina aspectos da Análise da Penalidade e Recompensa (PRC) e regressão logística binária. Os resultados indicaram que influenciam a percepção da qualidade de ensino as seguintes dimensões: atendimento dos funcionários e grade curricular, consideradas obrigatórias (com desempenho abaixo da média afetam negativamente); imagem, qualificação dos professores e aprendizagem percebida, consideradas unidimensionais (afetam proporcionalmente o desempenho, positiva e negativamente); e flexibilidade da grade e atividades complementares, consideradas atrativas (com desempenho acima da média afetam positivamente). Esta pesquisa pode contribuir para futuros estudos por meio do método de análise desenvolvido e por identificar o impacto não-linear de dimensões na percepção da qualidade de ensino.

Palavras-chave: Qualidade de Ensino Superior, Abordagem Não-Linear, Multimétodos

TITLE: Education quality perception in a public Higher Education institution: a multimethods study

ABSTRACT: This study aims to examine in a non-linear way the students' perception of an Administration course on the education quality. Multimethods were used, performing the data collection through a qualitative method (focus groups interviews) and a quantitative (structured questionnaire), and using content analysis and a novel method, developed in this study, which combines PRC analysis aspects to binary logistic regression for data analysis. The results indicated what influence the education quality perception: staff attendance and curricular grid, considered mandatory (affecting adversely if performance is below average); image, teachers' qualification and perceived learning, considered mono-dimensional (affecting proportionally to performance, positively and negatively); and grid and additional activities flexibility considered attractive (affecting positively if performance is above average). This research may contribute to future studies through the developed analysis method and by identifying the dimensions non-linear impact in the education quality perception.

Key words: Higher Education Quality, Non-Linear Approach, Multimethods

TÍTULO: La percepción de la calidad de la enseñanza en una institución pública de educación superior – Un estudio multimétodo

RESUMEN: Este estudio tuvo como objetivo analizar, de manera no lineal, la percepción de los estudiantes en un curso de Administración la calidad de la educación. Fueron empleados Multimétodo, la realización de la recogida de

dados a través de un método cualitativo (focus group) y un cuantitativos (en un cuestionario), y el uso de análisis de datos, análisis de contenido y un método innovador, desarrollado en este el estudio combina los aspectos del Análisis de la Penalidad y de la Recompensa (PRC) y la regresión logística binaria. Los resultados indicaron que influyen en la percepción de las dimensiones de calidad de la educación: el atendimento de los funcionarios y plan de estudios, consideradas obligatorias (con un rendimiento por debajo del promedio afectan negativamente), la imagen, calificación de los maestros y el aprendizaje percibido, considerado unidimensionales (afectan proporcionalmente al rendimiento, positiva y negativamente), y la flexibilidad de las actividades complementarias, consideradas atractivas (por encima del promedio de rendimiento afectan de manera positiva). Esta investigación puede contribuir a los estudios de futuro por el método de análisis desarrollado e identificar el impacto no-lineal de las dimensiones de la percepción de la calidad de la enseñanza.

Palabras-clave: Calidad de la Educación Superior, Enfoque no Lineal, Multimétodo

A percepção da qualidade de ensino costuma ser uma preocupação das instituições de Ensino Superior (IES) privadas. Contudo, também deveria ser uma preocupação das IES públicas. Isso porque a percepção que os *stakeholders*, principalmente os estudantes, têm da qualidade de ensino é fundamental para a formação da imagem da IES. Nesse sentido, para preservarem sua reputação e

obterem uma imagem positiva, as IES devem manter e melhorar seus padrões de qualidade.

Para direcionar ações e esforços das IES rumo à excelência na prestação de serviços educacionais, é importante que adotem sistemas padronizados de melhoria contínua (Tontini; Walter, 2007). Todavia, observa-se que, normalmente, as IES utilizam métodos lineares para a avaliação da qualidade

Silvana Anita Walter

silvanaanita.walter@gmail.com

Doutorado em Administração (Pontifícia Univ. Católica do Paraná – PUCPR). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Univ. Regional de Blumenau (FURB), Brasil.

PhD in Business Administration (Pontifícia Univ. Católica do Paraná – PUCPR). Professor of the Management Post-Graduation Program from Univ. Regional de Blumenau (FURB), Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Pontifícia Universidad Católica do Paraná – PUCPR). Profesora de Postgrado de Gestión de la Univ. Regional de Blumenau (FURB).

Pedro José Steiner Neto

pedrosteiner@ufpr.br

Doutorado em Administração (Univ. de São Paulo – USP). Professor da Univ. Federal do Paraná (UFPR), Brasil.

PhD in Business Administration (Univ. de São Paulo – USP). Professor of Univ. Federal do Paraná (UFPR), Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Universidad de Sao Paulo – USP). Profesor de la Universidad. Federal do Paraná (UFPR).

Paulo Henrique Muller Prado

pprado@axer.com.br

Doutorado em Administração de Empresas (Fundação Getúlio Vargas – FVG). Professor da Univ. Federal do Paraná (UFPR), Brasil.

PhD in Enterprises Administration (Fundação Getulio Vargas – FVG). Professor of Univ. Federal do Paraná (UFPR), Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Getulio Vargas – FGV). Profesor de la Universidad Federal do Paraná (UFPR).

Gérson Tontini

gersontontini@yahoo.com.br

Pós-Doutorado em Administração (California State Univ.). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Univ. Regional de Blumenau (FURB), Brasil.

Post-PhD in Business Administration (California State Univ.). Professor of the Post-Graduation Program in Business Administration of Univ. Regional de Blumenau (FURB), Brazil.

Post-Doctorado en Administración de Empresas (Universidad Estatal de California.). Profesor de Administración de Negocios de Postgrado de la Universidad Regional de Blumenau (FURB).

Recebido em dezembro de 2010 e aceite em julho de 2011.

Received in December 2010 and accepted in July 2011.

percebida e da satisfação de seus alunos, sem levar em conta os aspectos de não-linearidade usados para essas avaliações.

Diante do contexto descrito, a pergunta que norteou esta pesquisa pode ser expressa como: Quais dimensões dos serviços de ensino apresentam influência sobre a percepção da qualidade dos estudantes?

Assim, este estudo teve por objetivo analisar, de maneira não-linear, por meio de um estudo multimétodos, a percepção dos alunos do curso de Administração de uma universidade pública brasileira a respeito da qualidade do ensino do curso que frequentam. Sob essa perspectiva, este estudo realizou a coleta de dados por meio de um método qualitativo (grupos de foco) e um quantitativo (questionário), bem como utilizou um método de análise inovador, desenvolvido pela inserção de aspectos de penalidade e recompensa à regressão logística binária.

Apresenta-se esta pesquisa neste artigo que se encontra dividido em cinco seções. Na segunda seção, tem-se a revisão de literatura, na qual se apresentam dimensões da qualidade percebida por alunos de IES; na terceira, descreve-se a metodologia empregada e se discorre sobre o método de análise desenvolvido neste estudo; na quarta, exibem-se os resultados obtidos; e, por fim, na quinta, apresentam-se as considerações finais.

Dimensões da qualidade percebida por alunos de IES

Por meio da revisão de estudos que pesquisaram a percepção da qualidade de ensino por alunos de IES, foi possível identificar as dimensões utilizadas pelos autores que os realizaram, com base nas quais se elaborou os instrumentos de coleta de dados da pesquisa ora apresentada. No Quadro (ver p. 51) apresentam-se essas dimensões e as variáveis que as compõem.

Conforme se apresenta no Quadro, doze foram as dimensões para avaliação da qualidade de ensino em IES extraídas da literatura, as quais serviram de base para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados dos quais se fez uso nesta pesquisa.

Aspectos metodológicos

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, desenvolveu-se uma pesquisa causal com perspectiva temporal-

-transversal. A população consistiu nos alunos do curso de graduação em Administração de uma universidade federal localizada na região Sul do Brasil.

Quanto à coleta de dados, empregaram-se dois métodos distintos de levantamento elaborados a partir da revisão de literatura: entrevistas com grupos de foco e questionário estruturado. Este estudo pode ser considerado como multimétodos, visto que aplica dois métodos diferentes para responder a uma mesma pergunta de pesquisa (Brewer; Hunter, 2006). De acordo com esses autores, a vantagem de realizar um estudo multimétodos reside no fato de que a convergência dos resultados encontrados, por meio de métodos diferentes, atribui maior credibilidade ao estudo realizado.

Em relação ao primeiro método de coleta de dados, realizaram-se seis entrevistas com os quintos e sétimos períodos do curso de Administração da IES pesquisada, sendo que participaram de oito a doze alunos de cada turma. Elaborou-se um guia de discussões a ser utilizado como embasamento para a realização das entrevistas, as quais foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Para análise dos dados obtidos, empregou-se a análise de conteúdo que, por sua vez, teve por objetivo identificar os atributos que mais influenciavam a percepção dos alunos no que tange à qualidade de ensino e classificá-los conforme os atributos do Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória (Kano, 1984; Tontini, 2000), quais sejam:

- obrigatórios: preenchem as funções básicas de um produto. Se não estiverem presentes ou se seu desempenho for insuficiente, os usuários ficarão extremamente insatisfeitos. Por outro lado, se estiverem presentes ou forem suficientes, não trarão satisfação. Os clientes veem esses atributos como pré-requisitos;
- unidimensionais: a satisfação do cliente é proporcional ao seu nível de desempenho, sendo que, quanto maior o nível de desempenho, maior será a satisfação do cliente e vice-versa;
- atrativos: são pontos-chave para a satisfação do cliente. O atendimento desses atributos traz uma satisfação mais que proporcional, não trazendo, porém, insatisfação se não forem atendidos. Não são expressos explicitamente nem esperados pelo usuário;

Quadro

Dimensões para avaliação da percepção da qualidade de ensino identificadas na literatura

Dimensão	Autores
Aprendizagem percebida: aprendizagem proporcionada, aprendizagem para a vida profissional e aprendizagem para o desenvolvimento pessoal	Owlia e Aspinwall (1996), Sakthivel e Raju (2006), Tan e Kek (2004) e Walter (2006)
Grade curricular: cargas horárias das disciplinas, ordenação das disciplinas e relevância da grade curricular para sua vida profissional	Walter (2006)
Conteúdos das aulas: professores dominam o conteúdo, atualização dos conteúdos, qualidade dos conteúdos e relevância dos conteúdos para a vida profissional	Alves (2000), Alves e Raposo (1999), Owlia e Aspinwall (1996) e Walter (2006)
Métodos de ensino: exemplos relacionados à realidade dos alunos, experiência prática dos professores, relação entre teoria e prática, exposição clara dos assuntos e adequação dos métodos de ensino	Alves (2000), Mail (2005), Owlia e Aspinwall (1996) e Walter (2006)
Relacionamento com os professores: relacionamento dos professores com os alunos, disponibilidade dos professores em atenderem os alunos, profissionalismo dos professores e os professores proveem <i>feedback</i> aos alunos	Alves (2000), Alves e Raposo (1999), Gonçalves (2003), Mail (2005), Owlia e Aspinwall (1996) e Walter (2006)
Formação e quantidade de professores: titulação dos professores, conhecimento dos professores, experiência dos professores e número de professores	Alves (2000), Alves e Raposo (1999), Gonçalves (2003), Mail (2005), Owlia e Aspinwall (1996)
Nível de exigência, flexibilidade e justiça nas avaliações: flexibilidade em relação a atividades, critérios justos de avaliação e nível de exigência dos professores	Alves (2000), Mail (2005), Gonçalves (2003), Owlia e Aspinwall (1996), Tan e Kek (2004) e Walter (2006)
Planejamento e distribuição das atividades do curso: distribuição da agenda de atividades, planejamento das atividades, cumprimento das atividades planejadas e agendadas e organização das atividades	Gonçalves (2003), Tan e Kek (2004) e Walter (2006)
Qualidade de ensino: qualidade de ensino atual, qualidade de ensino em relação a outros cursos e instituições e atendimento às promessas feitas pelo curso	Alves (2000), Gonçalves Filho, Guerra e Moura (2003), Mail (2005), Owlia e Aspinwall (1996), Sakthivel e Raju (2006), Tan e Kek (2004) e Walter (2006)
Imagem: caráter inovador e visão de futuro, confiança, contribuição para a sociedade e estabilidade no mercado	Gonçalves Filho, Guerra e Moura (2003) e Walter (2006)
Infraestrutura: quantidade de vagas no estacionamento, quantidade de obras na biblioteca, qualidade dos restaurantes e lanchonetes, quantidade de equipamentos nos laboratórios de informática, modernidade dos equipamentos dos laboratórios de informática, infraestrutura das salas de aula, atendimento do setor de fotocópias e impressão e limpeza da IES. Acesso à infraestrutura: horário de atendimento dos laboratórios de informática, acesso a equipamentos audiovisuais, horário de atendimento da biblioteca e acessibilidade para portadores de deficiência	Alves (2000), Alves e Raposo (1999), Gonçalves (2003), Mail (2005), Owlia e Aspinwall (1996), Sakthivel e Raju (2006), Tan e Kek (2004) e Walter (2006)
Atendimento dos funcionários: agilidade de atendimento dos funcionários, confiança nos funcionários, gentileza dos funcionários no atendimento e presteza dos funcionários no atendimento	Alves e Raposo (1999), Gonçalves (2003), Mail (2005), Owlia e Aspinwall (1996) e Walter (2006)

- neutros: presença não traz satisfação, e ausência não traz insatisfação.

No que tange ao segundo método empregado – o questionário estruturado –, avaliaram-se 46 atributos, divididos em doze dimensões teóricas (ver Quadro), a respeito dos quais os alunos apontaram o grau de desempenho por meio de uma escala de 1 a 7. A aplicação do questionário se deu de forma censitária, com uma obtenção de 450 questionários respondidos e, após o tratamento dos dados, 416 casos válidos para análise.

Para realizar as análises dos dados obtidos por meio do questionário, utilizou-se o software SPSS™ 14.0. Inicialmente realizou-se uma análise fatorial com o método de extração de componentes principais e com o método de rotação Equamax com normatização Kaiser, utilizando a estimação dos dados pelo método da regressão das cargas fatoriais. Analisaram-se os fatores resultantes da análise fatorial por meio de um método desenvolvido neste estudo, que inseriu o modelo de análise *Penalty and Reward Contrast* (PRC) ou análise do contraste da penalidade e da recompensa na análise de regressão logística binária.

Para realizar a análise de regressão logística binária, tomou-se como variável critério a dimensão qualidade de ensino em que os escores resultantes da análise fatorial foram recodificados com «0», se negativos, e, com «1», quando positivos. As variáveis preditoras consistiram nos fatores resultantes da análise fatorial que, para aplicação do PRC, tiveram seus escores fatoriais da regressão das cargas fatoriais recodificados em duas variáveis *dummy*: recompensa e penalidade. Para tal, os escores maiores que o valor de referência zero foram recodificados com seu escore original para a recompensa e com «0» para a penalidade. Já os escores menores que zero, ao contrário, foram recodificados com «0» para a recompensa e com seu escore original para a penalidade. Assim, foi possível obter dois coeficientes de regressão para cada variável preditora: um coeficiente para o desempenho do atributo menor (penalidade) e outro para o atributo maior (recompensa) do que o valor referencial determinado.

A interpretação dos resultados da análise do PRC depende de a recompensa ser maior, igual ou menor à penalidade. Assim, o atributo será obrigatório se apenas a penalidade

A interpretação dos resultados da análise do PRC depende de a recompensa ser maior, igual ou menor à penalidade. Assim, o atributo será obrigatório se apenas a penalidade for significativa; unidimensional, quando tanto a recompensa quanto a penalidade forem significantes; atrativo, se apenas a recompensa for significativa; e neutro, quando nem a penalidade nem a recompensa forem significantes.

for significativa; unidimensional, quando tanto a recompensa quanto a penalidade forem significantes; atrativo, se apenas a recompensa for significativa; e neutro, quando nem a penalidade nem a recompensa forem significantes.

O método de identificação da classificação dos atributos, segundo o Modelo Kano por meio do PRC, apresenta a vantagem de exigir apenas uma pergunta (nível atual de desempenho) para cada atributo, diferente de um questionário baseado apenas no Modelo Kano. Assim, o PRC reduz o número de questões do questionário e torna-se mais adequado quando se tem um grande número de dimensões.

Para representar os resultados obtidos por meio do PRC em um gráfico, multiplicaram-se os valores de penalidade por -1.

Análises dos dados

Realizou-se a análise fatorial das variáveis preditoras, que resultou em 11 fatores: atendimento dos funcionários, aprendizagem percebida, planejamento do curso, profissionalismo dos professores, qualificação dos professores, imagem, métodos de ensino, infraestrutura dos ambientes de aula, grade curricular, acesso à infraestrutura e infraestrutura de apoio. Nenhum desses fatores obteve alfa de Cronbach inferior a 0,6. A variável critério, por sua vez, resultou em um fator com alfa de Cronbach de 0,869.

Para verificação da existência ou não de multicolinearidade entre as variáveis analisadas, efetuou-se a matriz de correlação de Spearman. As dimensões que apresentaram maior correlação com a qualidade de ensino foram: aprendizagem percebida (0,700), imagem (0,682) e métodos de ensino (0,673) e, em uma proporção um pouco menor, mas ainda elevada, as dimensões qualificação dos professores (0,590), planejamento do curso (0,571), profissionalismo dos

professores (0,560) e grade curricular (0,534). Verificaram-se também outras correlações altas, como entre as dimensões aprendizagem percebida e métodos de ensino (0,728) e entre as dimensões métodos de ensino e qualificação dos professores (0,660). Já as menores correlações existentes se verificaram entre as dimensões aprendizagem percebida e infraestrutura dos ambientes de aula (0,170) e entre as dimensões qualificação dos professores e infraestrutura dos ambientes de aula (0,174). Algumas dessas correlações podem indicar a existência de colinearidade entre as dimensões, motivo pelo qual se optou por utilizar um método de estimação *forward stepwise* para melhorar a parcimônia do modelo.

O método utilizado para seleção do melhor modelo foi o *forward stepwise*, pelo critério de máxima verossimilhança ou *Likelihood Ratio* (LR). Considerando a constante no modelo, os parâmetros de estimação dos modelos apresentaram 5% de significância para a entrada das variáveis e 10% para a saída.

Os coeficientes estimados da regressão encontram-se na Tabela.

A Tabela permite observar as dimensões que possuem maior probabilidade de contribuir para a percepção da qualidade de ensino entre os alunos. Assim, as dimensões que apresentam recompensa podem afetar positivamente a percepção da qualidade, e a penalidade pode afetá-la negativamente.

Utilizou-se a estatística Wald para verificar se os coeficientes das variáveis preditoras são estatisticamente diferentes de zero. O resultado indicou coeficientes significantes ao nível de 5%. Outro teste de ajustamento utilizado para avaliar o modelo de regressão logística foi a estatística qui-quadrado, que teve como resultado o valor de 289,734 com significância igual a zero, o que possibilita assumir que, ao menos, um dos coeficientes é estatisticamente diferente de zero (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Para testar a adequação do modelo, também se utilizou o índice $-2 \log \text{likelihood}$, o qual resultou em 264,488. Para testar a adequabilidade do modelo, utilizaram-se a estatística de Cox&Snell r^2 (para a qual se obteve 0,508) e a de Nagelkerk r^2 (que resultou em 0,684), ambas também chamadas de pseudos r^2 . Foi possível verificar que o mode-

Tabela
Coeficientes da regressão logística binária

Dimensão		Beta	Erro padrão	Estatística Wald	Significância	Probabilidade
Atendimento dos funcionários	(Penalidade)	0,867	0,263	10,900	0,001	2,381
Aprendizagem percebida	(Recompensa)	1,131	0,386	8,578	0,003	3,100
	(Penalidade)	1,993	0,361	30,391	0,000	7,336
Planejamento do curso	(Recompensa)	0,931	0,380	6,010	0,014	2,538
	(Penalidade)	0,879	0,281	9,756	0,002	2,408
Profissionalismo dos professores	(Recompensa)	0,918	0,398	5,318	0,021	2,505
	(Penalidade)	0,866	0,288	9,043	0,003	2,378
Qualificação dos professores	(Recompensa)	1,708	0,404	17,843	0,000	5,516
	(Penalidade)	0,691	0,312	4,910	0,027	1,995
Imagem	(Recompensa)	2,356	0,432	29,738	0,000	10,549
	(Penalidade)	1,010	0,268	14,236	0,000	2,745
Métodos de ensino	(Recompensa)	1,230	0,319	14,858	0,000	3,422
	(Penalidade)	1,098	0,301	13,295	0,000	2,999
Grade curricular	(Penalidade)	1,511	0,295	26,261	0,000	4,531
Constante		0,749	0,439	2,906	0,088	2,114

lo possui bons índices de ajuste, visto que, quanto menor o valor do índice *-2 Log likelihood*, melhor a qualidade do modelo e que, quanto mais próximo de 1 o coeficiente de Cox&Snell r^2 e o de Nagelkerk r^2 , melhor é a qualidade do modelo.

Para avaliar a acuracidade do poder preditivo do modelo por meio da avaliação da variável critério, utilizou-se o Teste de Hosmer-Lemeshow, o qual resultou em um qui-quadrado de 9,122 e significância de 0,332. Esse resultado pode ter sido influenciado pelo tamanho da amostra, uma vez que esse teste agrupa os dados e os compara com o valor calculado, gerando pequenas diferenças estatisticamente significantes quando a amostra torna-se muito grande.

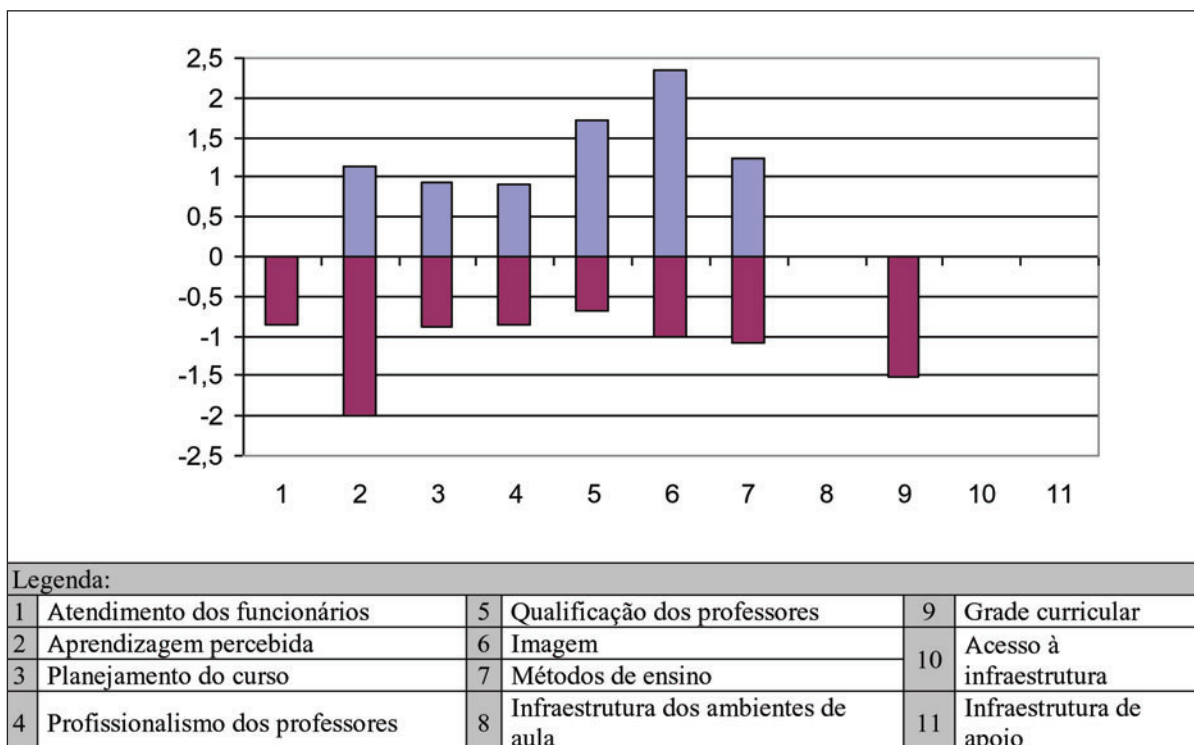
A qualidade de discriminação do modelo pode ser examinada por meio da curva de sensibilidade e especificidade *Receiver Operating Characteristic (ROC)*, sendo que a área sob a curva corresponde ao valor de 0,930, o que demons-

tra excecional poder discriminante (Hosmer; Lemeshow, 2000).

Empregou-se o resultado do modelo de regressão logística binária apresentado na Tabela, no qual se realizou a recodificação das variáveis em dois fatores (penalidade e recompensa), para elaborar um gráfico de análise PRC (ver Figura), o qual permite visualizar a classificação das dimensões conforme o Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória.

Pode-se notar, por meio da Figura, que as dimensões 1 (atendimento dos funcionários) e 9 (grade curricular) podem ser classificadas como obrigatórias, visto que apenas a penalidade mostrou-se significativa. Esse resultado indica que essas duas dimensões poderão afetar negativamente a percepção da qualidade de ensino de uma forma mais que proporcional quando estiverem com baixo desempenho, mas que não interferirão nessa percepção caso seu desempenho seja elevado.

Figura
Análise do PRC obtido por meio da análise de regressão logística binária



As dimensões 2 (aprendizagem percebida), 3 (planejamento do curso), 4 (profissionalismo dos professores), 5 (qualificação dos professores), 6 (imagem) e 7 (métodos de ensino) são unidimensionais, uma vez que, tanto a penalidade quanto a recompensa, se apresentam significantes, ou seja, podem afetar positiva e negativamente a percepção da qualidade de ensino dependendo de seu desempenho. No entanto, ressalta-se que as dimensões 5 e 6 possuem maior índice de recompensa do que de penalidade e que a dimensão 2, ao contrário, apresenta maior índice de penalidade do que de recompensa. Isso indica que as primeiras possuem maior probabilidade de afetarem positivamente a percepção da qualidade de ensino do que negativamente e a última, o contrário.

As dimensões 1 (atendimento dos funcionários) e 9 (grade curricular) podem ser classificadas como obrigatórias, visto que apenas a penalidade mostrou-se significativa. Esse resultado indica que essas duas dimensões poderão afetar negativamente a percepção da qualidade de ensino de uma forma mais que proporcional quando estiverem com baixo desempenho.

Já as dimensões 8 (infraestrutura dos ambientes de aula), 10 (acesso à infraestrutura) e 11 (infraestrutura de apoio) podem ser consideradas neutras, visto que nem a recompensa nem a penalidade se apresentaram significantes, o que indica que não afetariam a percepção dos alunos pesquisados em relação à qualidade de ensino.

O PRC obtido por meio da análise regressão logística binária não identificou dimensões atrativas.

Os resultados das análises realizadas com os dados qualitativos obtidos a partir das entrevistas com os grupos de foco revelaram que as dimensões 3 (planejamento do curso), 4 (profissionalismo dos professores), 6 (imagem) e 7 (métodos de ensino) podem ser classificadas como unidimensionais.

A dimensão planejamento do curso relaciona-se com todo o processo de planejamento e organização das questões burocráticas e de atividades do curso, razão pela qual sua atuação efetiva amplia a qualidade do ensino, na percepção

dos alunos. Nesse sentido evidencia-se, por meio da análise qualitativa, a necessidade de alterações no cronograma das provas e de trabalhos, maior integração de trabalhos entre as disciplinas, elaboração de um cronograma com datas de todas as avaliações do semestre e criação de uma agenda virtual.

O profissionalismo dos professores e o comprometimento dos mesmos com o ensino, a disponibilidade em atender os alunos, a flexibilidade dos professores e os critérios de avaliação empregados, bem como os métodos de ensino empregados pelos professores, afetam a percepção que os alunos têm da qualidade de ensino, principalmente porque contribuem para a sua aprendizagem. Os alunos ressaltaram como fatores importantes o retorno às dúvidas e aos questionamentos; a motivação do professor em lecionar; a assiduidade e a pontualidade dos professores nas aulas; bem como a postura ética e profissional dos mesmos. No tocante às avaliações, evidencia-se, por meio da análise qualitativa, a necessidade de apresentação de critérios claros, a variação dos métodos de avaliação, o favorecimento à compreensão do aluno sobre o assunto, e não à memorização; e o fornecimento de retorno dos resultados da avaliação. O nível de exigência necessita estar adequado à qualidade e à aprendizagem obtida nas aulas.

A influência da imagem sobre a percepção da qualidade de ensino foi citada pelos alunos no tocante à legitimidade externa de sua formação, i.e., ao reconhecimento externo da sociedade e, principalmente, ao reconhecimento do mercado de trabalho no que se refere à qualidade da formação obtida por eles naquele curso e IES. Os alunos destacaram que, apesar de necessitar de melhorias no ensino, a imagem externa da IES e do curso é, no geral, positiva, o que é importante para obter oportunidades profissionais, mas que acarreta, também, uma alta expectativa nos alunos que estão ingressando, o que, às vezes, pode não corresponder ao encontrado. Além disso, apontaram que a IES poderia melhorar sua imagem interna no que tange à inovação e à atuação junto à comunidade.

No que concerne aos métodos de ensino, os alunos indicaram, principalmente, o interesse por diferentes métodos de ensino e por conteúdos atualizados, bem como por métodos que relacionem a teoria com a prática e que esti-

mulem a reflexão e a criatividade. Os alunos sugeriram o emprego de atividades que visem à resolução de problemas de empresas e análises críticas, a aulas que estimulem a participação dos alunos, à realização de debates, a atividades com estudos de caso de ensino, ao emprego de exemplos práticos e à realização de um trabalho integrado que possibilite a aplicação na prática dos conhecimentos adquiridos em todas as disciplinas do semestre. De acordo com a análise qualitativa, o emprego de apenas um tipo de metodologia torna as aulas cansativas e dificulta a aprendizagem, visto que cada aluno aprende de forma diferente. Por isso, os alunos sugeriram mesclar metodologias de ensino diferenciadas.

No que tange às dimensões consideradas obrigatórias para a percepção da qualidade de ensino, observaram-se as

A influência da imagem sobre a percepção da qualidade de ensino foi citada pelos alunos no tocante à legitimidade externa de sua formação, i.e., ao reconhecimento externo da sociedade e, principalmente, ao reconhecimento do mercado de trabalho no que se refere à qualidade da formação obtida.

dimensões 1 (atendimento dos funcionários), 2 (aprendizagem percebida), 5 (qualificação dos professores) e 9 (grade curricular). Esse resultado é ressaltado pelos alunos, haja vista que o atendimento dos funcionários e a grade curricular apenas afetarão a percepção dos mesmos sobre a qualidade de ensino se estes estiverem com baixo desempenho. Assim, são evidenciados como atributos importantes na dimensão atendimento dos funcionários, a gentileza, a presteza e o repasse das informações solicitadas.

Já em relação à grade curricular, os alunos demonstraram que possuem percepções diferentes sobre as disciplinas que consideram como mais importantes. Contudo, frisa-se que a ordenação das disciplinas necessitaria considerar o conhecimento obtido anteriormente e a relação com outras disciplinas da mesma fase ou de fases próximas, bem como que os conteúdos teóricos e práticos de um assunto deveriam ser ministrados na mesma disciplina ou em disciplinas da mesma fase para que ocorra a relação entre eles. Ressalta-se,

assim, a relevância do emprego de atividades interdisciplinares que façam com que os alunos trabalhem, por exemplo, em um único projeto avaliado por diferentes disciplinas, conforme sugerem Scharmach e Domingues (2008) e Scharmach, Domingues e Hein (2008).

Ainda, para os alunos, o principal indicativo que possuem para avaliar se o ensino possui qualidade refere-se à sua própria aprendizagem. Da mesma forma, para os alunos, o principal responsável pela ampliação da qualidade do ensino e da aprendizagem é a qualificação dos professores, principalmente no que diz respeito ao domínio do conteúdo e à experiência prática que estes possuem.

A aprendizagem, conforme a análise qualitativa, necessita ocorrer tanto em relação ao conteúdo das disciplinas, quanto no que se refere ao desenvolvimento de competências importantes à atuação profissional, como trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e tomada de decisão.

Referente à qualificação dos professores, fica evidenciado que a falta de domínio do conteúdo pode prejudicar o aprendizado, inclusive em disciplinas subsequentes.

As dimensões 8 (infraestrutura dos ambientes de aula), 10 (acesso à infraestrutura) e 11 (infraestrutura de apoio) podem ser consideradas neutras. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de os alunos entrevistados considerarem que a infraestrutura não proporciona qualidade do ensino, ou seja, apesar de importante, os diferentes tipos de infraestrutura não afetam diretamente a percepção que os alunos possuem da qualidade do ensino. No tocante à infraestrutura dos ambientes de aula, foi apontada, por meio da análise qualitativa, a importância de cortinas, de carteiras de qualidade, de equipamentos eletrônicos (computadores e multimídias) e de internet para as salas de aula, além de computadores e softwares para laboratórios de informática. No acesso à infraestrutura, evidenciaram-se os itens: segurança, aparência do prédio e limpeza. Já a infraestrutura de apoio incluiu cantina, número de obras na biblioteca, restaurante, setor de fotocópias e um ambiente para leituras e discussões entre alunos.

Ressalta-se que os alunos também citaram que, na ocasião em que escolheram a IES e nela ingressaram, não possuíam uma expectativa elevada quanto à infraestrutura, fato que pode estar influenciando a baixa importância

De acordo com a análise qualitativa, o emprego de apenas um tipo de metodologia torna as aulas cansativas e dificulta a aprendizagem, visto que cada aluno aprende de forma diferente. Por isso, os alunos sugeriram mesclar metodologias de ensino diferenciadas.

atribuída aos fatores a ela relacionados.

Emergiram das entrevistas com os grupos de foco duas dimensões não mensuradas no questionário quantitativo: 12 (atividades complementares) e 13 (flexibilidade da grade curricular). Tais dimensões podem ser classificadas como atrativas, i.e., afetam, de forma mais que proporcional, a percepção dos alunos em relação à qualidade de ensino quando estão com alto desempenho, mas não gerarão insatisfação quando estiverem com um baixo desempenho. As dimensões 12 e 13 foram apontadas pelos alunos como fatores que, se existissem, ampliariam, positivamente e de forma mais que proporcional, a percepção da qualidade de ensino. Nesse sentido, os alunos sugeriram a reformulação da grade curricular de forma a permitir a realização de disciplinas optativas, principalmente no último ano, bem como a realização de disciplinas integradas com outros cursos existentes na IES, como Ciências Contábeis e Economia.

As atividades complementares referem-se a atividades extras às aulas, como visitas técnicas, oportunidades de participação em intercâmbios, em projetos de iniciação científica, em grupos de estudo e na Empresa Júnior, realização de palestras com profissionais da área e de projetos que possibilitem a aplicação, de uma forma prática, dos conhecimentos adquiridos no curso, em retribuição à sociedade pelo conhecimento adquirido.

O emprego de diferentes métodos neste estudo permitiu realizar uma análise comparativa entre os resultados obtidos em cada um dos métodos. Nesse sentido, observa-se que cada um dos métodos apresenta características peculiares, visto que os dados obtidos de forma qualitativa não permitem sua quantificação, o que impede a mensuração do nível de influência das dimensões na percepção dos alunos em relação à qualidade de ensino, como pode ser realizado por meio dos dados quantitativos. Já o questionário estruturado quantitativo não permitiu a emergência de fatores não

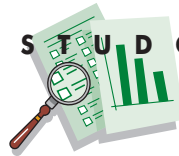
identificados anteriormente na elaboração do questionário, fato que não possibilitou identificar os atributos considerados atrativos pelos alunos, como ocorreu nas entrevistas qualitativas. Assim, o uso dos dois métodos conjuntamente, com suas qualidades e limitações, permitiu identificar com maior precisão as dimensões que influenciam a percepção que os alunos participantes da pesquisa possuem da qualidade de ensino do curso que frequentam.

A comparação dos resultados obtidos por meio dos dois diferentes métodos possibilitou verificar que ambos convergem para a classificação das dimensões 1 (atendimento dos funcionários) e 9 (grade curricular) como obrigatórias; das dimensões 3 (planejamento do curso), 4 (profissionalismo dos professores), 6 (imagem) e 7 (métodos de ensino) como unidimensionais; e das dimensões 8 (infraestrutura dos ambientes de aula), 10 (acesso à infraestrutura) e 11 (infraestrutura de apoio) como neutras.

Em relação às divergências de resultados observadas entre os dois métodos, aponta-se que a dimensão 2 (aprendizagem percebida) apresentou-se como obrigatória no método qualitativo e como unidimensional no método quantitativo. Contudo, percebe-se que, mesmo no método quantitativo, a penalidade apresentou maior significância que a recompensa. Assim, essa diferença de resultado para essa dimensão pode estar relacionada ao fato de que o método qualitativo não permite a identificação do nível de impacto das variáveis.

A dimensão 5 (qualificação dos professores) foi classificada como unidimensional no método quantitativo e como obrigatória no método qualitativo. Essa divergência pode estar relacionada ao fato de que, nas entrevistas, os alunos apontaram que tal qualificação é algo que se espera de um professor, ou seja, seria um pré-requisito para sua atuação em sala de aula. Contudo, o resultado obtido por meio da análise quantitativa aponta, também, que, quanto mais o professor demonstrar essa qualificação, maior será a percepção dos alunos em relação à qualidade.

No que tange às dimensões 12 (atividades complementares) e 13 (flexibilidade da grade curricular), classificadas como atrativas no método qualitativo, destaca-se que não foram mensuradas no questionário por não existirem no curso. Contudo, as entrevistas permitiram identificar que



No que tange às dimensões 12 (atividades complementares) e 13 (flexibilidade da grade curricular), classificadas como atrativas no método qualitativo, destaca-se que não foram mensuradas no questionário por não existirem no curso. Contudo, as entrevistas permitiram identificar que esses aspectos, se passassem a existir no curso, afetariam amplamente a percepção da qualidade.

esses aspectos, se passassem a existir no curso, afetariam amplamente a percepção da qualidade.

Considerações finais

A realização de um estudo multimétodos confere maior confiabilidade aos resultados obtidos e maior credibilidade para a pesquisa (Brewer; Hunter, 2006), visto que a maior parte dos resultados converge e que, nos casos de não-convergência, a qualidade de um dos métodos corrige a limitação do outro.

No caso deste estudo, a convergência entre os dois métodos permite apontar com maior confiança as influências não-lineares das dimensões sobre a percepção da qualidade e, assim, contribuir com a literatura da área, bem como fornecer subsídios para que os gestores do curso analisado possam promover ações que ampliem a percepção da qualidade de ensino de forma a satisfazer os interesses da maioria de seus *stakeholders*, retendo-os na IES e trazendo vantagens para esta. Nesse sentido, a partir dos resultados encontrados neste estudo, é possível afirmar que a IES pesquisada pode identificar suas prioridades de melhoria comparando esses resultados com o desempenho atual das dimensões.

Este estudo também pode contribuir para a realização de estudos futuros, visto que procurou demonstrar o emprego conjunto de dois métodos de pesquisa convergindo para a resolução de um mesmo problema de pesquisa. Além disso, propõe um método quantitativo de análise inovador que combina aspectos não-lineares de penalidade e recompensa à regressão logística binária.

Como limitações deste estudo, pode-se citar que o questionário empregado, por avaliar o desempenho atual de variáveis existentes na IES, não possibilitou verificar dimensões atrativas que ainda não foram implantadas no curso.

O método de análise quantitativo empregado também apresenta a limitação de, por se tratar de uma regressão, não possibilitar a verificação de relações de causa e efeito. Assim, não é possível verificar, por exemplo, se a imagem é um efeito ou uma causa da qualidade de ensino, o que poderia ser obtido por meio do uso de equações estruturais.

Para futuras pesquisas, sugere-se empregar um questionário que teste dimensões que, possivelmente, possam ser atrativas. A aplicação de uma etapa prévia exploratória na amostra pesquisada igualmente pode ser uma sugestão para futuras pesquisas, visto que identificaria dimensões complementares a serem testadas posteriormente, tomando-se o cuidado de manter a característica de estudo multimétodos. ■

Referências bibliográficas

- ALVES, H. M. B. (2000), «As dimensões da qualidade no serviço educação». *Revista Portuguesa de Gestão*, out, pp. 78-89.
- ALVES, H. M. B. e RAPOSO, R. (1999), «O marketing nas universidades: um estudo exploratório sobre a satisfação dos alunos como clientes no Ensino Superior». *Revista Portuguesa de Marketing*, vol. 3, n.º 8, pp. 67-80.
- BREWER, J. e HUNTER, A. (2006), **Foundations of Multimethod Research**. Sage, Thousand Oaks.
- GONÇALVES, C. F. F. (2003), «Qualidade do serviço da Universidade Pública: uma avaliação perceptiva». In *Simpósio de Engenharia de Produção*, 10, *Anais...*, Simpep, Bauru, pp. 1-9.
- GONÇALVES FILHO, C.; GUERRA, R. S. e MOURA, A. (2003), «Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de Ensino Superior: um estudo do modelo ACSI através de equações estruturais». In *Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, *Anais...*, Pallotti, Atibaia, Porto Alegre.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. e SAMOUEL, P. (2005), **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman, Porto Alegre.
- HOSMER, D. W. e LEMESHOW, S. (2000), **Applied Logistic Regression**. 2.º ed., John Wiley & Sons, Nova Iorque.
- KANO, N. (1984), «Attractive quality and must-be quality». *Journal of Japanese Society for Quality Control*, abr, pp. 39-48.
- MAIL, L. (2005), «A comparative study between UK and US: the student satisfaction in Higher Education and its influential factors». *Journal of Marketing Management*, vol. 21, pp. 859-878.
- OWLIA, M. e ASPINWALL, E. (1996), «A framework for the dimensions of quality in Higher Education». *Quality Assurance in Education*, vol. 4, n.º 2, pp. 12-20.
- SAKTHIVEL, P. B. e RAJU, R. (2006), «An instrument for measuring engineering education quality from students' perspective». *The Quality Management Journal*, vol. 13, n.º 3, pp. 23-34.
- TAN, K. C. e KEK, S. W. (2004), «Service quality in Higher Education using an enhanced SERVQUAL approach». *Quality in Higher Education*, vol. 10, n.º 1, abr, pp. 17-24.
- TONTINI, G. (2000), «Identification of customer attractive and must-be requirements using a modified Kano's method: guidelines

and case study». *American Quality Congress*, 54, *Proceedings...*, AQC, Indianapolis.

TONTINI, G. e WALTER, S. A. (2007), «Antecedentes da qualidade percebida de um curso de administração: uma abordagem não-linear». In *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, 10, *Anais...*, Siimpói, Rio de Janeiro.

SCHARMACH, A. L. e DOMINGUES, M. J. C. de S. (2008), «Interdisciplinaridade no curso de administração em instituição de Ensino Superior no Sul do Brasil: entendimento dos professores». In *Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*,

19, *Anais...*, Enangrad, Curitiba, São Paulo.

SCHARMACH, A. L.; DOMINGUES, M. J. C. de S. e HEIN, N. (2008), «Interdisciplinaridade no curso de administração em instituição de Ensino Superior no Sul do Brasil: percepção dos alunos». In *Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 05, *Anais...*, Convibra, São Paulo.

WALTER, S. A. (2006), *Antecedentes da satisfação e da lealdade de alunos de uma instituição de Ensino Superior*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Locais de Venda

Almedina – Braga

Campus de Gualtar – Universidade do Minho
4700-320 Braga
Tel.: 253 678 822 • Fax: 253 676 810
braga@almedina.net

Almedina – Matosinhos

Rua Alfredo Cunha
Núcleo Cultural de Matosinhos
Biblioteca Florbela Espanca
4450-519 Matosinhos
Tel.: 229 380 126 • Fax: 229 384 537
matosinhos@almedina.net

Almedina – Porto

Rua de Ceuta, 79
4050-191 Porto
Tel.: 222 059 773 • Fax: 222 039 497
porto@almedina.net

Almedina – Arrábida Shopping – Vila Nova de Gaia

Arrábida Shopping, Loja 290, Piso 2
Praceta Henrique Moreira, 244
Afurada
4400-475 V. N. Gaia
Tel.: 223 701 898 • Fax: 223 701 560
arrabida@almedina.net

Almedina – Novalmedina – Coimbra

Rua Ferreira Borges, 121 a 127
3000-180 Coimbra
Tel.: 239 851 900 • Fax: 239 851 905
livraria@almedina.net

Almedina – Praça da República – Coimbra

Rua Alexandre Herculano, 3
3000-019 Coimbra
Tel.: 239 827 176 • Fax: 239 827 095
prepublica@almedina.net

Almedina – Estádio Cidade de Coimbra

Estádio Cidade de Coimbra
Rua D. Manuel I, 26 e 28
3030-320 Coimbra
Tel.: 239 406 266 • Fax: 239 406 312
estadiocc@almedina.net

Almedina – Atrium Saldanha – Lisboa

Atrium Saldanha
Praça Duque de Saldanha, 1, Loja 71, 2.º Piso
1050-094 Lisboa
Tel.: 213 570 428 • Fax: 213 151 945
atrium@almedina.net

Almedina – Centro de Arte Moderna – Lisboa

Centro de Arte Moderna
Rua Dr. Nicolau Bettencourt, 8
1050-078 Lisboa
Tel.: 217 972 441
cam@almedina.net

Almedina – Oriente – Lisboa

Edifício Infante
Av. D. João II, Lote 1.16.05 – Fracção B, Loja Piso 1
1990-083 Lisboa
Tel.: 218 941 285 • Fax: 218 941 286
oriente@almedina.net

Almedina – Funchal

Rua 31 de Janeiro, 67 – 1.º
9050-401 Funchal
Tel.: 291 281160 • Fax: 291 281 161
funchal@almedina.net

Almedina – Brasil

Alameda Lorena, 670
Jardim Paulista
01424-000 São Paulo
Tel./Fax: +55 11 3885 6624 / 3562 6624
brasil@almedina.com.br

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

TITULO: 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 em las 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 Fukutomi, 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 perceptíveis) 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 suas 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, Halebian 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; Fiegen, 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. 65) 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
Habitatul	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
Wim	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
Habitatul	-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 + 44166	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 - 3526,4	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
Wim	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

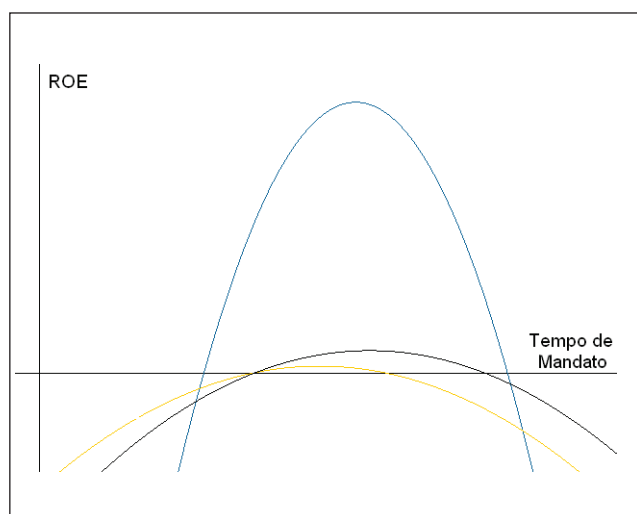
não é consensual quanto ao possível impacto de maior tempo de mandato no desempenho da organização.

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.

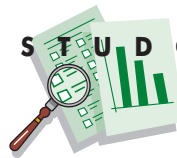
Uma outra possibilidade para investigação futura é a avaliação do desempenho das empresas brasileiras e as demais características do CEO ou mesmo a avaliação do desempenho de um mesmo CEO em empresas diferentes.

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 JADCSO, 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.
- FIEGENER, 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-

ssor 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.

TSAI, 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.

EDIÇÃO DA ISCTE BUSINESS SCHOOL – N.º 2 DE 2011

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review

DISTRIBUIÇÃO ALMEDINA



EM DESTAQUE

A questão do mercado e as questões que coloca face à actual crise

CARLOS GONÇALVES

Organizational learning in public organizations: A case study

JACKY F. L. HONG & FIONA FAN

Método do rendimento na avaliação imobiliária: Uma revisão da literatura

FERNANDO TAVARES, ANTÓNIO CARRIZO MOREIRA E ELISABETH PEREIRA

A estratégia de internacionalização da Natura:

Análise pela óptica da vantagem competitiva

JOSÉ CELSO CONTADOR E EVA STAL

Modeling and forecasting foreign direct investment into Brazil with ARIMA

FREDERICO ARAÚJO TUROLLA & MÁRIO ANTÔNIO MARGARIDO

Gestão de pessoas e o modelo de gestão de serviços globalmente integrada:

Um estudo exploratório em uma multinacional de TI

DANIEL SCUMPARIM, DALILA CORREA, MÁRIO NETO E ARSÊNIO NETTO

Novos indicadores para o comércio internacional

JOÃO CARLOS FONSECA