

Trimestral • Volume 9
N.º 1/2
Janeiro/Junho 2010
Preço: 15,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Estratégia

Estratégia como prática

Uma proposta de síntese

**José Albino, Carlos Alberto Gonçalves, Alexandre Carrieri
e Reynaldo Muniz**

Sustentabilidade

Um possível caminho para o sucesso empresarial?

Raquel Evangelista

Mercados Financeiros

Determinantes da política de dividendos

Evidência empírica para as empresas não financeiras
cotadas na «Euronext Lisbon»

Alexandrino Ribeiro

Os determinantes da estrutura de capital de empresas do PSI 20

Gualter Couto e Sofia Ferreira

Caso

A importância das exportações para o desenvolvimento local
da fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul e do Extremo-Oeste
de Santa Catarina

Luis Zucatto, Marcos Ferasso e Mário Evangelista

Competição e desempenho na gestão de fundos de acções

**O caso português
(1996–2006)**

João Remacha



5 0037 p

/2 jan./jun. 2010

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [periódico]

zação: Sede - Estante



1461212

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

Director em Portugal

Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Director no Brasil

Bianor Scelzo 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 Redactorial no Brasil

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

Apoio Redactorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-Impressão

Grupo Adventus (Portugal)

Impressão

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

Distribuição em Portugal

Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €

Periodicidade: Trimestral

Data de impressão deste número: 28/06/2010

Tiragem: 1500 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**Estratégia como prática: Uma proposta de síntese**

Strategy as practice: A proposal of synthesis

Estrategia como práctica: Una propuesta de síntesis

José Albino, Carlos Alberto Gonçalves, Alexandre Carrieri e Reynaldo Muniz

Pág. 2

Determinantes da política de dividendos: Evidência empírica para as empresas não financeiras cotadas na «Euronext Lisbon»

Determinantes of dividend policy: Empirical evidence for non financial firms listed on the Euronext Lisbon

Factores determinantes de la política de dividendos: La evidencia empírica para las empresas no financieras que cotizan en el Euronext Lisbon

Alexandrino Ribeiro

Pág. 15

Os determinantes da estrutura de capital de empresas do PSI 20

The determinants of the capital structure of PSI 20 companies

Los determinantes de la estructura del capital de las empresas de la PSI 20

Gualter Couto e Sofia Ferreira

Pág. 26

Competição e desempenho na gestão de fundos de acções: O caso português (1996–2006)

Competition and performance in the management of equity mutual funds: The Portuguese case

Competición y rendimiento en la gestión de fondos de acciones: El caso portugués (1996–2006)

João Romacho

Pág. 39

ESTUDOS**Uma abordagem relacional ao valor da marca**

A relational perspective of brand equity

Un enfoque relacional del valor de la marca

Carlos Brito

Pág. 49

Motivações para o ciberativismo anticonsumo em comunidades virtuais antimarca

Motivations for anti-consumerist cyber activism in anti-brand communities

Motivaciones para ciberactivismo anticonsumerismo en las comunidades virtuales antimarca

Fábio Albuquerque, Carlo Bellini, Rita Pereira e Flavio Mota

Pág. 64

A universidade corporativa como instrumento de sustentação do negócio: A experiência das empresas estatais

Corporate university as a tool for business sustainability: The experience of state-owned enterprises

La universidad corporativa como instrumento de sustentación del negocio: Una experiencia de las empresas del estado

Eduardo Oliva, Valquiria Roman e Leonel Mazzali

Pág. 75

Sustentabilidade: Um possível caminho para o sucesso empresarial?

Sustainability: A possible pathway to business success?

Sostenibilidad: ¿Un posible camino para el éxito empresarial?

Raquel Evangelista

Pág. 85

CASOS**A importância das exportações para o desenvolvimento local da fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul e do Extremo-Oeste de Santa Catarina**

The importance of exportation for local development of the Northeast frontier of Rio Grande do Sul and far West of Santa Catarina

La importancia de las exportaciones para el desarrollo local de la frontera noroeste del Rio Grande do Sul y Extremo Oeste de Santa Catarina

Luis Zucatto, Marcos Ferasso e Mário Evangelista

Pág. 97

Editorial



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

Os artigos dos autores portugueses são normalmente mais especializados e com pendor mais quantitativo, enquanto os autores brasileiros cobrem temáticas mais diversificadas e com um carácter mais generalista.

O presente número da RPBG é aquele que maior equilíbrio apresenta entre as contribuições de autores brasileiros e autores portugueses. Com efeito, talvez pela história da própria revista (que nasceu como *Revista Portuguesa de Gestão*), a participação dos colegas brasileiros tem sido até agora menos expressiva no conjunto dos textos editados.

Felizmente, a submissão de artigos provenientes do Brasil tem crescido nos últimos meses, o que nos leva a acreditar que o título da Revista – Portuguesa e Brasileira – de Gestão está finalmente consolidado.

Para além desta maior contribuição brasileira, é curioso realçar que os textos provenientes de cada um dos países têm características bastante diferenciadas.

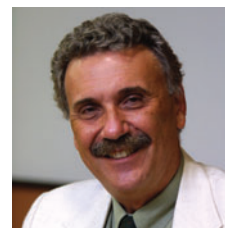
Os artigos dos autores portugueses são normalmente mais especializados e com pendor mais quantitativo, enquanto os autores brasileiros cobrem temáticas mais diversificadas e os artigos revestem-se frequentemente de um carácter mais generalista.

Estaremos perante uma cultura académica diferente nos dois países, ou este será apenas um fenómeno conjuntural?

Veremos nos próximos números se esta tendência se mantém.

Perspectivas brasileiras ou portuguesas, mais focadas, ou mais generalistas, esta edição da Revista apresenta contribuições muito interessantes para que tenhamos uma maior compreensão da realidade económica e empresarial dos nossos dois países. Num mundo em que as verdades universais de ontem são a cada momento menos verdades e menos universais, só um constante estudo empírico do nosso tecido empresarial nos permitirá realizar uma gestão mais ajustada às nossas especificidades culturais e económicas.

A RPBG assume-se como o espaço privilegiado de divulgação dessas experiências.



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

Num mundo em que as verdades universais de ontem são a cada momento menos verdades e menos universais, só um constante estudo empírico do nosso tecido empresarial nos permitirá realizar uma gestão adequada.

Na capa:
José Maria Carvalho

«Sem título»

50 x 70 cm

Acrílico s/ tela

Exposição patente

no INDEG/ISCTE, Lisboa,

Novembro/Dezembro 2009.



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



Revista Classificada como «Nacional B»
pelo Qualis-Capes (área de Administração,
Ciências Contábeis e Turismo)
<http://www.biblioteca.epm.br/cgi-bin/wxis.exe>

Estratégia como prática

Uma proposta de síntese

por José Albino, Carlos Alberto Gonçalves, Alexandre Carrieri e Reynaldo Muniz

RESUMO: Este ensaio teórico tem como objetivo apresentar e discutir a perspectiva da «Estratégia como Prática» enquanto proposta de síntese paradigmática no campo dos estudos sobre estratégia, tendo sido revisada grande parte da literatura internacional sobre o tema. O artigo está estruturado em dois momentos. No primeiro, discutem-se os principais modelos e construtos teóricos relacionados à abordagem da «Estratégia como Prática», enquanto no segundo são analisadas e propostas algumas contribuições metodológicas que sugerem formas de se realizar pesquisas a partir dessa perspectiva. Na conclusão, propõe-se metodologia no sentido de viabilizar a realização de pesquisas sobre o processo de constituição de estratégia em empresas que atuam em mercados mais competitivos. A estratégia metodológica proposta, ao combinar múltiplas dimensões de análise, cobre importante lacuna no campo dos estudos da «Estratégia como Prática», pois enfatiza tanto a «performance» das pessoas e sua «praxis» em interações estratégicas, quanto a «performance» da firma, unindo, horizontalmente, conteúdo e processo, além de integrar, verticalmente, abordagens macro e micro.

Palavras-chave: Estratégia como Prática, Teoria da Estruturação, Teoria da Prática

TITLE: Strategy as practice: A proposal of synthesis

ABSTRACT: The objective of this theoretical study is to present and discuss the perspective of “Strategy-as-Practice” as a proposal of paradigmatic synthesis in the field of studies on strategy, after a revision of the international literature on this topic. The article is structured in two phases. In the first, the principal models and theoretical constructs related to the “Strategy-as-Practice” approach are discussed. The second part analyzes a variety of methodological contributions that focus on suggesting forms of carrying out research based on this perspective. The study concludes by proposing methodology for research on the process of creation of strategies for companies that operate in competitive markets. Combining multiple dimensions of analysis, the methodological strategy proposed emphasizes people performance and their praxis in strategic interactions, without ignoring the performance of the firm. It unites, horizontally, process and content and, vertically, macro and micro approaches. In doing so, it reduces important gaps of the researches in the “Strategy-as-Practice” field of studies.

Key words: Strategy-as-Practice, Theory of Structure, Theory of Practice

TÍTULO: Estrategia como práctica: Una propuesta de síntesis

RESUMEN: Este ensayo teórico tiene como objetivo presentar y discutir la perspectiva de “La Estrategia como práctica” como una propuesta de síntesis paradigmática en los estudios sobre la estrategia y siendo revisado en gran medida la literatura internacional sobre el tema. El documento está estructurado en dos momentos. En un primer momento, se discuten los principales modelos y bases teóricas relacionados con el enfoque de “estrategia como práctica”, mientras que el segundo, son analizadas y se proponen algunas aportaciones metodológicas que sugieren

formas de realizar las búsquedas a partir de esa perspectiva. En la conclusión, se propone la metodología para hacer posible la investigación sobre el proceso de constitución de la estrategia de empresas que actúan en los mercados más competitivos. La estrategia metodológica propuesta, al combinar múltiples dimensiones de análisis abarca una importante brecha en los estudios de la Estrategia como Práctica, ya que hace énfasis tanto en el desempeño de las personas y sus prácticas en interacciones estratégicas, cuanto el desempeño de la empresa, uniendo, horizontalmente, el contenido y proceso, además de integrar verticalmente enfoques macro y micro.

Palabras-clave: Estrategia como Práctica, Teoría de las Estructuras, Teoría de la Práctica

Os estudos sobre Estratégia têm formação bastante tardia quando comparados com a produção de conhecimento em campos como Economia e Sociologia. Este fato se explica pela influência de teorias econômicas, notadamente a neoclássica, que considera o mercado como um sistema auto-regulado, tornando irrelevante o papel da estratégia das firmas. No plano das práticas, outro fator explicativo seria a baixa profissionalização na gestão das

grandes empresas, que, até a segunda metade do Séc. XX, continuavam sendo empresas familiares.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) assinalam a década de 1960 como o início dos estudos sistematizados no campo da Estratégia. Na sua visão, a disciplina Estratégia já surge como uma área de conhecimento multidisciplinar, fortemente influenciada pela Teoria das Organizações, Economia e Sociologia. Outro aspecto ressaltado é a adoção de uma

José Coelho de Andrade Albino

albino.albino@uol.com.br

Doutorando em Administração (Cepead/FACE/UFMG). Professor da PUC Minas e Coordenador dos MBAs em Marketing e Gestão de Negócios do IEC/PUC Minas, Brasil.

PhD student in Business Administration (FACE/UFMG). Professor at PUC Minas and Coordinator of the MBA in Marketing and Business Management at IEC/PUC Minas, Brazil.

Alumno de Doctorado en Administración de Empresas Cepead /FACE/ UFMG; profesor da PUC Minas y coordinador del MBA en Marketing y Administración de Empresas del IEC/PUC Minas Gerais, Brasil.

Carlos Alberto Gonçalves

carlos@face.ufmg.br

Doutor em Administração. Professor do Programa de Doutorado e Mestrado do Centro de Pós-graduação em Administração FACE/UFMG, Brasil.

PhD in Business Administration. Professor at Doctoral and Master's Degree Programs of the Business Administration Center (Cepead) at FACE/UFMG, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas y profesor del Programa de Maestría y Doctorado del Centro de Estudios de Posgrado en Administración (Cepead) de FACE/UFMG, Brasil.

Alexandre de Pádua Carrieri

alexandre@cepead.face.ufmg.br

Doutor em Administração. Vice-Coordenador e Professor do Programa de Doutorado e Mestrado do Centro de Pós-Graduação em Administração (Cepead) da FACE/UFMG, Brasil.

PhD in Business Administration. Vice-Coordinator and Professor at Doctoral and Master's Degree Programs of the Business Administration Center (Cepead) at FACE/UFMG. Society and Management Studies Research Center Coordinator (Neos) at FACE/UFMG, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas, coordinador adjunto y profesor del Programa de Maestría y Doctorado del Centro de Posgrado en Administración (Cepead) de FACE/UFMG, Brasil.

Reynaldo Maya Muniz

reynaldo@reitoria.ufmg.br

Doutor em Ciência Política e Administração Pública (Univ. Complutense de Madrid, Espanha). Professor do Programa de Doutorado e Mestrado do Centro de Pós-graduação em Administração (Cepead) da FACE/UFMG e Vice-Diretor da FACE/UFMG, Brasil.

PhD in Political Science and Public Administration. Professor at Doctoral and Master's Degree Programs of the Business Administration Center (Cepead) at FACE/UFMG and Vice-Director of FACE/UFMG, Brazil.

Doctorado en Ciencia Política y Administración Pública (Univ. Complutense de Madrid, España) y profesor del Programa de Maestría y Doctorado del Centro de Estudios de Posgrado en Administración (Cepead) de FACE/UFMG. Vice-director de FACE/UFMG, Brasil.

Recebido em Abril de 2009 e aceite em Março de 2010.

Received in April 2009 and accepted in March 2010.



atitude pragmática, voltada para a ação administrativa e para a criação de modelos fechados, sem divulgação sistematizada e acessível. Na visão desses autores, com a maior volatilidade dos produtos e serviços nos mercados e a complexidade da gestão provocadas pela globalização, surge, a partir da década de 1990, um maior ecletismo nos estudos de Estratégia, principalmente a partir das contribuições das escolas de Configuração, Aprendizado, Poder e Cognitiva, que têm obtido maior crescimento em termos de volume de publicações (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

O campo da Estratégia está enfrentando momentos difíceis enquanto área de estudo e que é urgente o desenvolvimento de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos.

Micklethwait e Wooldridge (1998) são mais críticos na explicação sobre a proliferação de abordagens nos estudos de Estratégia. Na visão desses autores, as perspectivas do planejamento estratégico e do posicionamento entraram em crise, pois não levaram ao pensamento estratégico. Da mesma forma, argumentam que essas perspectivas separam pensamento e ação e, ao fazer isso, afastam das atividades de «fazer Estratégia» a contribuição dos trabalhadores da linha de frente, que possuem conhecimento relevante, mesmo que não estruturado, sobre clientes e concorrentes.

Outro ponto criticado por Micklethwait e Wooldridge (1998) é a mitificação dos relatórios formais e das estatísticas de mercado e financeiras. Para esses autores, o conhecimento verdadeiramente estratégico possui caráter tácito, o que torna esses documentos uma panacéia, cuja utilidade principal é reduzir o[s] medo[s] e a ansiedade dos estrategistas frente às incertezas do mercado.

Nesse contexto, Tavares, Amaral e Gonçalves (2003, p. 2) argumentam que «a única certeza que se tem no campo da Estratégia é que sua aplicação se dá no terreno da incerteza e é conseqüente da competitividade». Já Vasconcelos (2001) ressalta que essa proliferação de perspectivas tem aumentado tanto o dinamismo quanto a complexidade das pesquisas e do ensino de Estratégia. Ele também aponta o fato dos executivos se verem cercados de várias teorias alternativas,

muitas vezes contraditórias entre si, o que pode reduzir sua contribuição para a melhoria do desempenho das firmas.

Pode-se observar que também se aplicam ao Brasil as constatações feitas por Volberda (2004, p. 32) no sentido de que o campo da Estratégia está enfrentando momentos difíceis enquanto área de estudo e que é urgente o desenvolvimento de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos. Mesmo valorizando o pluralismo paradigmático, este autor questiona o valor que a fragmentação possa agregar. Adicionalmente, ele acrescenta que o campo está além de um estágio classificatório, assim como, na sua visão, a fragmentação não se resolverá pela preferência por uma Escola em detrimento de outra, mas pela síntese.

Nesse âmbito, este artigo tem como objetivo apresentar e discutir a perspectiva da «Estratégia como Prática» enquanto proposta de síntese paradigmática, tendo sido consultada parte significativa da literatura internacional sobre o tema. O artigo está estruturado em dois momentos. No primeiro, discutem-se os principais modelos e construtos teóricos relacionados à abordagem da «Estratégia como Prática», enquanto no segundo são analisadas diversas contribuições metodológicas que visam sugerir formas de se realizar pesquisas a partir dessa perspectiva. Finalmente, na conclusão, propõe-se um arcabouço metodológico visando à realização de pesquisas teórico-empíricas utilizando esta abordagem teórica.

Estratégia como prática

• Origem, evolução e principais modelos

Whittington (2006) informa que a concepção de «Estratégia como Prática» surge dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas (*practice turn*), que vem ganhando espaço desde os anos 1980, a partir da influência de autores como Bourdieu, de Certeau, Foucault e Giddens. Já Meirelles e Gonçalves (2005) ressaltam que a teoria da estruturação de Giddens e a teoria da prática de Bourdieu, podem ser consideradas perspectivas de síntese na medida em que propõem uma solução para a discussão epistemo-ontológica sobre a primazia da ação ou da estrutura sobre a conduta humana. Na visão desses autores, Giddens e Bourdieu estabelecem um caminho intermediário e alternativo entre as perspectivas interpretativistas, que con-

cedem primazia ao sujeito, à ação, à subjetividade e ao significado, e as abordagens funcionalistas e estruturalistas, que privilegiam a estrutura, a coerção e a realidade social objetiva.

Segundo Giddens e Pierson (2000, p. 61), o termo «estruturação» é de origem francesa e foi por ele empregado com o objetivo de enfatizar o fluxo dinâmico da vida social. Na visão desse autor, a vida social deve ser vista como «uma série de atividades e práticas que exercemos e que ao mesmo tempo reproduzem instituições mais amplas», sendo estas práticas ordenadas no espaço e no tempo. Dessa forma, a idéia de «práticas sociais recorrentes» passa a constituir o objeto central das Ciências Sociais, substituindo os conceitos de indivíduo ou de sociedade que antes constituíam o ponto de partida da pesquisa sociológica (Pozzebon, 2004).

Giddens (2003) afirma que as atividades humanas são recursivas, i.e., mesmo não sendo criadas pelos atores sociais, elas são continuamente recriadas por eles. Logo, os agentes reproduzem as condições que tornam as atividades sociais possíveis, o que só se realiza devido à forma também reflexiva do conhecimento dos agentes. Ou seja, todos os agentes podem ser considerados socialmente competentes, sendo capazes de pensar sobre sua situação, possuindo também capacidade de transformá-la. Tal concepção de competência exige que se considere o caráter intencional das ações humanas como um fluxo contínuo e não como estados de consciência que acompanham a ação. Portanto, a ação intencional não se compõe de um agregado ou série de intenções, razões e motivos isolados – os atos «são constituídos apenas por um momento discursivo de atenção à *durée* da experiência vivida» (Giddens, 2003, p. 4).

A racionalização da ação envolve as condutas não apenas do indivíduo, mas também de outros, bem como aspectos sociais e físicos dos contextos em que se movem. Quer dizer, os agentes competentes possuem um «entendimento teórico» da base de suas atividades e esperam que os outros também sejam capazes de explicar a maior parte do que fazem quando indagados. Para Giddens (2003, p. 5), a maior parte desse conhecimento mútuo é prático, ou seja, é inerente à «capacidade de prosseguir no âmbito das rotinas da vida social».

Cabe ressaltar que possuir um «entendimento teórico» das bases de sua atividade não deve ser equiparado à apresentação discursiva de razões para determinada conduta, pois, segundo Giddens (2003), deve-se distinguir consciência prática de consciência discursiva. A primeira refere-se aos conhecimentos tácitos utilizados em práticas sociais, presente no nível subconsciente e referente à intencionalidade, mas não se revelando por meio de práticas discursivas, enquanto a segunda remete aos conhecimentos que os atores podem expressar por meio de discursos.

Giddens (2003, p. 10) afirma também que a «agência não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar». Os motivos, para ele, fornecem «planos ou programas globais no âmbito dos quais certa gama de condutas é encenada» (Giddens, 2003, p. 7), sendo que grande parte do comportamento humano não é diretamente motivado. Dessa forma, é a monitorização reflexiva da ação ou a racionalização da ação que está vinculada à continuidade da mesma e não a motivação. Esta se refere apenas ao potencial para ação e não ao modo como a ação é executada. Nesse contexto, intencional deve ser entendido «como o que caracteriza um ato que seu perpetrador sabe, ou acredita, que terá uma determinada qualidade ou desfecho e no qual esse conhecimento é utilizado pelo autor para obter essa qualidade ou desfecho» (Giddens, 2003, p. 12).

Percebe-se, assim, que Giddens (2003, p. 12) distingue a questão do que um agente faz daquilo que é pretendido, sendo que a agência se refere ao fazer. Da mesma forma, para ele, as conseqüências do que os atores fazem, intencionalmente ou não, «são eventos que não teriam acontecido se eles tivessem se comportando de maneira diferente, mas cuja realização não está ao alcance do poder do agente (independente de quais eram suas intenções)». Logo, Giddens (2003) atribuiu significativa importância à conexão entre conseqüências impremeditadas da ação e práticas institucionalizadas, aquelas que estão profundamente enraizadas no tempo e no espaço. Nesse âmbito, ele chega a sugerir que o analista social pesquise «o padrão resultante de um complexo de atividades individuais (...)». Um 'resultado final' definido é considerado o fenômeno a ser explicado e demonstra-se que esse resultado final deriva como conse-

qüência impremeditada de um agregado de cursos de conduta intencional» (Giddens, 2003, pp. 15-16).

Segundo Giddens (2003, p. 17), a ação depende da capacidade do indivíduo de criar uma diferença em relação ao estado de coisas ou curso de eventos pré-existentes. Para ele, as estruturas definem as regras (técnicas, normas, procedimentos) que geram a ação, assim como os recursos (autoritários e alocativos) que a viabilizam. Entretanto, ao mesmo tempo em que as propriedades estruturais tornam a ação possível, incorporando, portanto, formas de poder, elas em si mesmas não possuem existência física. Sua existência se faz sentir na medida em que as pessoas agem conscientemente e em certos contextos que têm conseqüências determinadas.

Frente a pressões contraditórias de diferentes instituições, bem como a tensões internas entre traços socio-psicológicos de personalidade, surge a possibilidade da agência, da inovação, pois mais de um curso de ação pode ser considerado legítimo. Logo, as estruturas possibilitam a ação, definem seus limites, mas não o seu conteúdo.

Tais conseqüências não costumam ser previstas nem conhecidas, mas é sua ocorrência regular – sua reprodução – que as torna estruturais. Dependem, portanto, das convenções que são, ao mesmo tempo, os meios e os fins de tais opções. Elas constroem e capacitam a ação e o seu uso normalmente depende da consciência prática, da capacidade de «tocar para frente» nos diversos contextos da vida social. Assim, frente a pressões contraditórias de diferentes instituições, bem como a tensões internas entre traços socio-psicológicos de personalidade, surge a possibilidade da agência, da inovação, pois mais de um curso de ação pode ser considerado legítimo. Logo, as estruturas possibilitam a ação, definem seus limites, mas não o seu conteúdo. É neste *ontological gap* que Whittington (1988) situa o espaço da ação, destacando ainda que os agentes (organizações e/ou indivíduos) não são necessariamente iguais em sua capacidade de agir, pois eles não têm igual acesso ou a mesma capacidade de mobilização dos recursos estruturais sobre os quais precisam engendrar o seu agir.

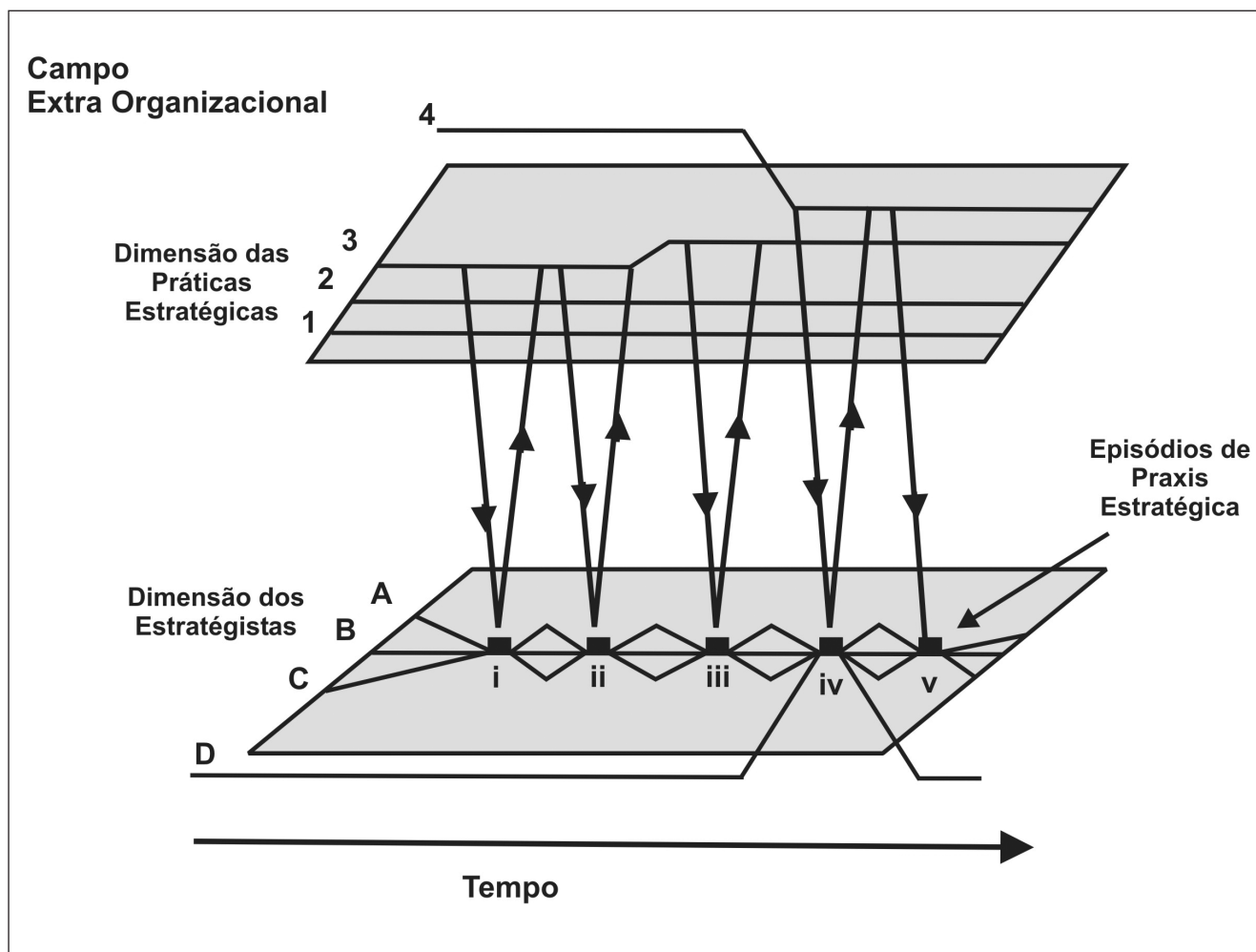
Whittington (1992) afirma também que no lugar de considerar a organização como uma entidade atomizada imersa em um ambiente técnico e institucional, cada firma e suas atividades devem ser compreendidas como «a expressão de princípios sócio-estruturais potencialmente diversos». Logo, torna-se necessário identificar a interseção de princípios estruturais importados pela firma e seus atores por meio de suas múltiplas inserções em contextos institucionais diferentes e, muitas vezes, sobrepostos. Para Whittington (1992, p. 707), a compreensão dessas interseções é a base para a análise das escolhas estratégicas dos agentes e, conseqüentemente, dos recursos materiais e simbólicos que eles são capazes de mobilizar e aqueles que eles efetivamente articulam. Assim, a análise da estrutura social suplementa a análise da estrutura da indústria.

Seu modelo teórico articula três conceitos-chave inter-relacionados: práticas, como conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, idéias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para «fazer Estratégia», sendo estas legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas; *praxis*, ou seja, o trabalho que é, de fato, realizado ao se fazer Estratégia, que, mesmo sendo um trabalho difuso, na medida em que envolve não apenas a alta administração, pode ser visto como acontecendo por meio de (seqüências de) episódios (*board meetings*, projetos, trabalhos de consultoria, conversas estratégicas, etc.); praticantes, i.e., aqueles que «fazem a Estratégia» ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários.

A representação gráfica da articulação entre os construtos desenvolvidos por Whittington (2006, p. 621) é apresentada na Figura 1 (ver p. 7).

Como se percebe na base da Figura 1, vários agentes (A, B e C), tipicamente da alta administração, seus assessores e gerentes de nível médio, encontram-se imersos em uma organização (paralelograma inferior), que possui um conjunto de rotinas legitimadas tanto no nível da cultura organizacional quanto no nível institucional (1-4). Já o indivíduo D não é funcionário direto da organização, mas participa de vários episódios/atividades estratégicas (iv). Na medida em que eles seguem, sintetizam ou interpretam as práticas estratégicas legitimadas pelos contextos

Figura 1



extra ou intra-organizacional (paralelograma superior), eles reproduzem (1, 2 e 3) ou modificam sua *praxis* em um dado momento por meio da introdução de uma nova prática (4), descoberta no ambiente extra-organizacional.

Este modelo contempla tanto os riscos de inércia quanto as possibilidades de transformação, sendo os agentes vistos como conexões críticas entre a *praxis* intra-organizacional e as práticas extra e intraorganizacionais nas quais eles baseiam seu trabalho (Whittington, 2006). Preserva-se, assim, a reflexividade dos agentes que atuam em um mundo marcado por sistemas sociais abertos, com uma pluralidade de práticas nem sempre coerentes entre si (Giddens, 2003), sendo que eles podem tirar partido dessa abertura para

introduzir novas práticas ou novos praticantes. Ao avaliar (*exploit*) sua experiência, os agentes podem adaptar a *praxis* corrente, ao mesmo tempo em que, explorando (*exploring*) a diversidade, podem vir a sintetizar novas práticas (March, 1991; Jarzabkowski, 2004). Outro aspecto contemplado pelo modelo é a possibilidade tanto das práticas emergirem da *praxis* (Jarzabkowski e Seidl, 2005), quanto certas práticas se difundirem rapidamente em uma organização, tornando-se um recurso crítico.

Destaca-se, também, o fato do modelo apontar a importância de terceiros – consultores ou parceiros dentro da cadeia produtiva, por exemplo – no processo de constituição da Estratégia, assim como na reformulação, transferência ou

introdução de novas práticas. Da mesma forma, permite deduzir que a efetividade da *praxis* depende fortemente da capacidade dos agentes de acessar e mobilizar práticas, o que enfatiza a importância de se conhecer esse processo, assim como de estudar as instâncias de socialização (Brown e Duguid, 2001).

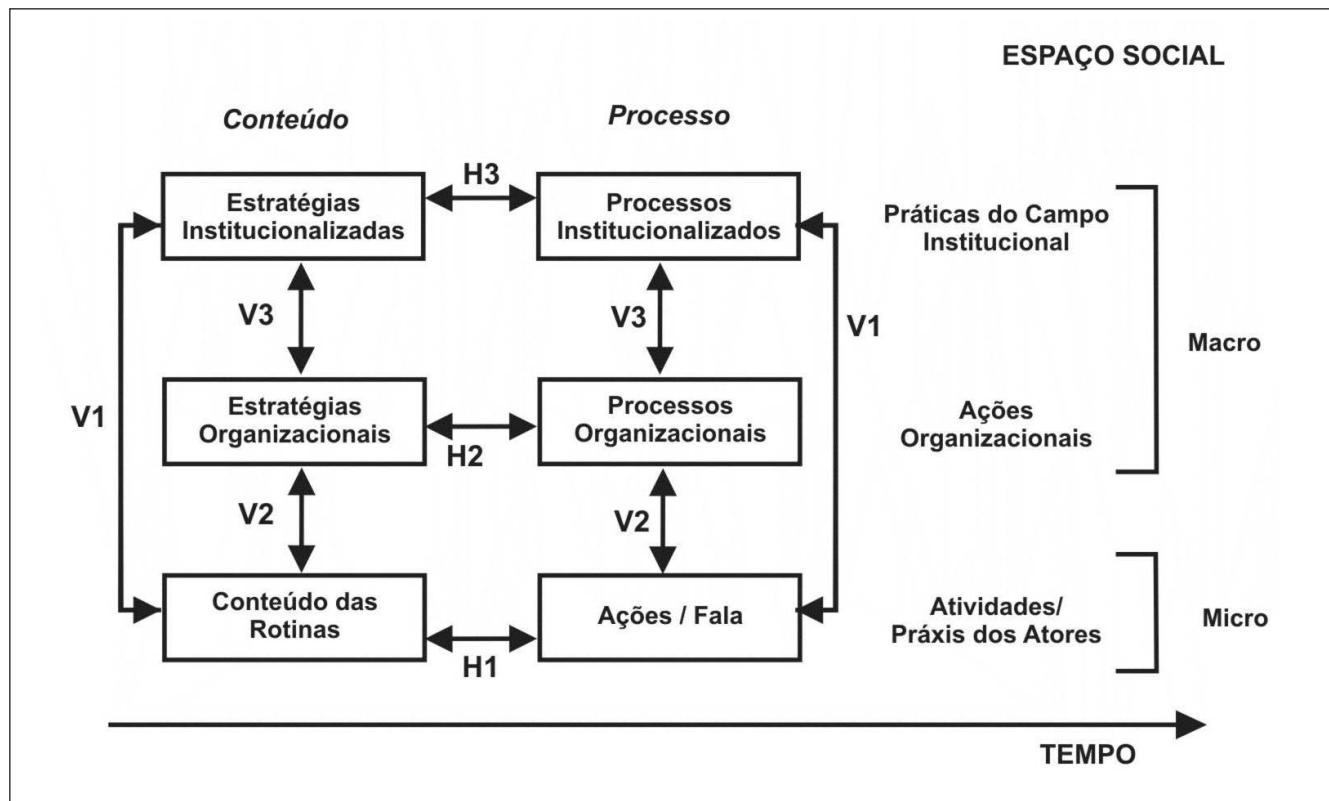
Whittington, Johnson e Melin (2004) ampliam o escopo de análise desse modelo ao sugerir que podem ser acrescentados dois níveis de análise: uma instância acima e outra abaixo do nível da firma.

No primeiro caso, a partir de uma abordagem sociológica, passa-se a discutir a Estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo, já que envolve o direcionamento de poderosas instituições públicas e privadas; exige atores capacitados e de alto custo, além dos efeitos das inovações e dos investimentos estratégicos poderem afetar toda a sociedade.

Já no segundo caso, a partir de uma perspectiva gerencial, a análise desloca-se um nível abaixo para tratar de forma mais explícita os processos estratégicos gerais da firma e das atividades daqueles que «fazem Estratégia». Questões do tipo onde e como a atividade de criação e administração de estratégias realmente é feita; quem as realiza; quais as competências necessárias a esta atividade e como elas são adquiridas; quais são as técnicas e ferramentas utilizadas e como a atividade de «fazer Estratégia» é organizada passam a ser consideradas importantes na pauta de pesquisas no campo da Estratégia, conforme afirmam Whittington, Johnson e Melin (2004). Esse modelo pode ser visualizado na Figura 2.

Por meio do primeiro *link* vertical (V1) procura-se explicar, por exemplo, códigos compartilhados de comportamento, que informam como proceder, pois o desempenho de cada atividade depende de todos conhecerem e representarem corretamente seus papéis. Segundo

Figura 2



Giddens (2003), estas normas e regras podem ser vistas como estruturas que conferem legitimidade e autoridade ao mesmo tempo que informam e autorizam o comportamento apropriado, podendo também ser alteradas por esses comportamentos. Segundo Whittington, Johnson e Melin (2004), ao empreender este tipo de análise, o pesquisador evita a descontextualização do estudo da atividade de «fazer Estratégia». O desafio colocado ao pesquisador por esta interdependência é combinar *insights* do nível micro com uma atenção contínua do contexto institucional mais amplo que informa e autoriza tais práticas.

A preocupação com a explicação sobre como, por exemplo, conteúdos de rotinas conectam-se com estratégias de crescimento e inovação ou como processos, tais como os de treinamento, se ajustam aos padrões de mudança organizacional da firma, constituem as preocupações representadas pelo segundo *link* vertical (V2). Já o terceiro *link* (V3) representa a influência recíproca entre os níveis da organização e das instituições sociais, sendo ambos considerados pela abordagem da «Estratégia como Prática» como níveis «macro» de análise.

Há um importante dilema no campo dos estudos de Estratégia: as fontes de vantagem competitiva estão no conteúdo da Estratégia ou nos processos de formação e/ou formulação/implementação da mesma?

Os *links* horizontais (H) chamam atenção para um importante dilema no campo dos estudos de Estratégia: as fontes de vantagem competitiva estão no conteúdo da Estratégia ou nos processos de formação e/ou formulação/implementação da mesma?

Esse dilema conduz o pesquisador a dois tipos diferentes de problemas de pesquisa. No primeiro, ele indaga sobre «que» estratégias conduzem a uma *performance* superior, medida não apenas em termos de maximização do lucro, enquanto no segundo sua pergunta centra-se no «como» alcançar estratégias superiores.

Cada uma dessas perguntas, na visão de Whittington (2002), conduz a diferentes metodologias de pesquisa.

• Considerações metodológicas

Pesquisas dentro da abordagem da «Estratégia como Prática» têm como um dos seus focos a descoberta e análise de diferentes tipos de *praxis*, inter-relacionando-as com seus praticantes e com práticas extra e intra-organizacionais, utilizando-se, para tanto, de metodologias qualitativas, principalmente o estudo de caso, a etnografia, a história oral e a *grounded theory* (Langley, 1999; Pozzebon e Pinsonneault, 2005). Como técnicas de coleta de dados, destacam-se a observação participante, a entrevista direta (narrativa e/ou episódica) e o uso de fontes documentais (Pettigrew, 1990 e 1992).

Apesar dos apelos de pesquisadores como Samra-Fredericks (2003, p. 167) no sentido de se «utilizar métodos inovadores e multidisciplinares para o estudo das práticas cotidianas», Chia e Mackay (2006, p. 5) afirmam que os estudos sob a rubrica da «Estratégia como Prática», com algumas exceções, não romperam com os comprometimentos filosóficos, metodológicos e com as unidades de análise das pesquisas tradicionais sobre processo estratégico. Para eles, houve «apenas mudanças na forma de explicar e comunicar os resultados das pesquisas», constituindo-se, assim, muito mais uma extensão do que uma reformulação da perspectiva de Pettigrew (1990 e 1992).

Chia e Mackay (2006, pp. 6-7) salientam que a perspectiva da «Estratégia como Prática», para de fato reformular as pesquisas no campo da Estratégia, precisa romper com vários comprometimentos filosóficos, adotando outros inteiramente diferentes, como pode ser observado no Quadro I. Ressaltam também que a superação desses pressupostos se torna um desafio para os pesquisadores do campo da Estratégia em função da dificuldade que estes têm de concebê-la como: inconsciente e não deliberadamente formulada; imanente e não transcendente e dirigida a um objetivo; e não explicitamente articulada em alguma forma de representação que direcione a ação (**ver Quadro, p. 10**).

Para Chia e Mackay (2006, pp. 11-12), Estratégia é «uma predisposição culturalmente adquirida que nos orienta de uma forma particular para lidar com o mundo à nossa volta». Logo, é imanente, invisível e inconsciente (não discursivo), acontecendo sem uma intenção estratégica e subsistindo em cada ato que o agente pratica. Representa uma «arte

Quadro

Mudanças nos pressupostos que norteiam pesquisas na abordagem da «Estratégia como prática»

PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS E METODOLÓGICOS QUE DEVEM SER	
SUPERADOS	ADOTADOS
<ul style="list-style-type: none"> processos e práticas vistos como sendo iniciados pelas e redutíveis às ações de indivíduos atomizados e racionais, colocando-se em segundo plano as relações, processos e práticas; mudanças percebidas como sendo iniciadas por situações externas, privilegiando-se estabilidade e persistência no lugar da mudança em si, assim como conteúdos e não relações; objetos de análise construídos a partir da linguagem, categorias e lógica do pesquisador e não em termos do mundo fenomenológico dos agentes; abordagens holísticas que criam a necessidade de se assumir a existência de intenções estratégicas, assim como de crenças, valores e princípios; compartilhados, a fim de explicar comportamentos e práticas sociais, o que impede a apreensão dessas práticas como disposições (<i>habitus</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> processos, relações e práticas constituem-se como a realidade primária; agentes vistos como práticas, pois é por meio da sua incorporação que o indivíduo constrói sua consciência e constitui sua identidade; práticas sociais construídas pelas intervenções humanas em um mar de processos, visando estabelecer identidade, ordem e estabilidade na sua vida; mudança vista como constituindo os indivíduos, o que implicaria em compreendê-los como 'efeitos estabilizantes' (<i>stabilizing effects</i>) de uma realidade fluida; atividades são intencionais, o que não implica que sejam deliberadas ou direcionadas a um objetivo; unidade de análise: práticas que constituem os indivíduos e organizações, implicando na necessidade de se situar o agente ou organização no seu campo; agente, mesmo possuindo <i>expertise</i> em um campo profissional, não necessariamente, é capaz de articular discursivamente sobre esse campo, bem como sobre suas atividades nele; necessidade de desenvolver 'intuições', ou seja, atingir um tipo de afinidade intelectual (<i>intellectual sympathy</i>) que coloque o pesquisador dentro do objeto (<i>being-in-the-world</i>) a fim de perceber sua singularidade; necessidade de desenvolver uma compreensão empática (<i>sympathetic grasping</i>) da lógica interna das práticas de um campo por meio da imersão do pesquisador nesse campo, pois a realização de entrevistas, por si só, não assegura que se compreenda a natureza real das práticas.

Fonte: Elaborado a partir de Chia e Mackay (2006)

de manobra» (*art of maneuvering*), abrangendo uma tradição de práticas sociais que foi transmitida, inconscientemente, na maioria das vezes, de uma geração para outra por meio da exemplificação e não apenas por meio de instruções formais.

Nesse contexto, compreendem-se práticas como atividades humanas organizadas no espaço e no tempo (Pozzebon, 2004) que têm sua gênese na relação dialética entre *habitus* e situação, ou seja, em um sistema de disposições adquiridas que são um produto estruturado e estruturante de um conjunto de condições que devem ser vistas em relação a outros sistemas (Bourdieu, 1996). Já as firmas passam a ser compreendidas como «feixes de práticas e arranjos de artefatos materiais que se ligam e se sobrepõem» (Chia, Mackay e Masrani, 2005, p. 5). Recusa-se, portanto, a visão da perspectiva institucional de que as organizações têm substância material que existe separadamente das práticas organizacionais (Misoczky, 2003).

Motivado por essa forma de conceber ação, estrutura e organização, Chia (2005, p. 17) argumenta que a Estratégia deve ser considerada como sendo «imanente à ação humana em função do caráter disposicional do *habitus* que assegura graus de consistência a tais ações», subsistindo, de forma tácita, em cada ação cotidiana. Logo, Estratégia e identidade se co-produzem, sendo que ambas se desenvolvem por meio de uma forma particular de engajamento no mundo. Para esse autor, é o *habitus* o que dá consistência, estabilidade e identidade ao agente como o *locus* da ação.

Rasche (2005, p. 14), complementando esta linha de pensamento, afirma que o processo de fazer Estratégia implica em «pensar dentro da ação», sendo o sentido dessa escolha constituído no curso da ação. Logo, não há separação entre decisão e implementação, sendo necessário que o pesquisador mude de uma ontologia do ser para uma ontologia do tornar-se. A estratégia passa a ser compreendida como

uma «estruturação lingüística da realidade» (Rasche, 2005, p. 17), sendo constituída a partir de *performative speech acts*.

Na medida em que na abordagem da «Estratégia como Prática» a análise da estrutura social suplementa a análise da estrutura da indústria, Albino (2007) sugere que se incorpore à análise o conceito de campo. Por campo, Bourdieu (1996) entende espaços estruturados de posições que podem ser analisados independentemente das características de seus ocupantes. Por estrutura do campo, o autor entende as relações de forças entre agentes ou instituições engajadas na luta pela distribuição de capital específico (econômico, simbólico, social, cultural), o qual, acumulado no curso das lutas anteriores, orienta as estratégias ulteriores.

A noção de campo contém, em si, o princípio de uma apreensão relacional do mundo social. Assim, os agentes, sejam eles indivíduos, grupos ou organizações, existem e subsistem na e pela diferença, i.e., enquanto ocupam «posições relativas» em um espaço de relações.

Nota-se, portanto, que a noção de campo contém, em si, o princípio de uma apreensão relacional do mundo social. Assim, os agentes, sejam eles indivíduos, grupos ou organizações, existem e subsistem na e pela diferença, i.e., enquanto ocupam «posições relativas» em um espaço de relações. Sendo assim, Bourdieu (1996) recomenda que, para se compreender como um espaço social ou campo se organiza, se analisem três dimensões.

Na primeira, estuda-se como os agentes se distribuem de acordo com o volume total do capital possuído, incluindo-se todos os tipos de capital. Na segunda, verifica-se como esse capital está estruturado, i.e., levanta-se o peso relativo do capital econômico, social, cultural e simbólico no conjunto do seu patrimônio. Na terceira, procura-se compreender a evolução, no tempo, do volume e da estrutura de seu capital.

Misoczky (2003, p. 25) ressalta que os campos têm sua própria lógica, regras e regularidades. Para ela, «cada campo constitui potencialidade aberta de jogo, cujos limites são 'fronteiras dinâmicas', que também são objeto de

disputa dentro do próprio campo». Nesse sentido, Bourdieu (2004, p. 29) ressalta que a diferença maior entre um campo e um jogo é que «o campo é um jogo no qual as regras do jogo estão elas próprias postas em jogo», o que pode ser percebido toda vez que uma revolução simbólica vem redefinir as próprias condições de acesso ao jogo, i.e., «as propriedades que aí funcionam como capital e dão poder sobre o jogo e sobre os jogadores».

Considerações finais

A perspectiva da «Estratégia como Prática» ainda não propôs um modelo teórico totalmente estruturado, assim como ainda não foram realizadas muitas pesquisas empíricas, principalmente em função da quantidade de dados necessária, da forma de obtê-los, além da dificuldade de acesso aos mesmos (Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2006). Trata-se, portanto, de um paradigma em construção, mas que tem encontrado respaldo em jornais, revistas e congressos internacionais, principalmente na Europa.

As pesquisas dentro da abordagem da «Estratégia como Prática», na maioria das vezes, buscam compreender como ação e estruturas se articulam no processo de constituição da Estratégia, além de procurarem evidenciar onde e como as atividades de «fazer Estratégia» acontecem, quem as realiza, quais as competências necessárias para exercê-las e como foram adquiridas. Para tanto, sugere-se que se realizem pesquisas qualitativas de caráter explicativo, utilizando, de forma conjugada, diferentes estratégias de teorização a partir de dados, assim como sejam utilizadas várias técnicas de coleta e tratamento de dados.

O caráter indutivo do tipo de pesquisa proposto, associado ao desejo de se estender teoria a partir de evidências empíricas, são os principais fatores que indicam a conjugação do método de casos múltiplos incorporados com a *grounded theory*, o *extended case method*, a etnografia e o *laddering method* (Yin, 2005; Vergara, 2005; Lewis e Grimes, 2005).

Nesse contexto, cabe ressaltar que a *grounded theory* enfatiza, segundo Corbin e Strauss (1990), a necessidade de selecionar os casos e coletar dados de forma gradual (amostragem teórica); utilizar minimamente teorias antes do início dos trabalhos de campo; não utilizar hipóteses formais

ex-ante mas sim conjecturas; coletar e interpretar os dados simultaneamente; definir categorias de análise a partir de evidências empíricas. Entretanto, tanto Flick (2004) quanto Eisenhardt (1989) e Yin (2005), argumentam que o processo de pesquisa usando *grounded theory* não começa como uma *tabula rasa*. Para eles, o ponto de partida é uma compreensão prévia do campo teórico e empírico de pesquisa. Entretanto, a escolha da(s) abordagem(s) teórica(s) que norteia(m) a coleta e análise dos dados acontece ao longo do processo de pesquisa iterativa e não *a priori*. No caso de não se encontrar uma corrente teórica com poder explicativo suficiente, o pesquisador pode desenvolver uma nova teoria; integrar e/ou estender teorias existentes.

No âmbito de pesquisa aqui sugerido, o método etnográfico possibilita a obtenção de informações mais detalhadas e densas, o que enriquecerá as análises feitas a partir da *grounded theory* e do *extended case method*. Ressalta-se que a sugestão de se conjugar pesquisa histórica/análise longitudinal com o acompanhamento de acontecimentos em tempo real se deve ao fato das propriedades estruturais, segundo Giddens (2003), não possuírem existência física, apesar de serem reais, ou seja, são *memory traces* que só podem ser observados dentro da ação humana.

Para analisar os dados obtidos no processo de observação participante, sugere-se a conjugação da teoria da estruturação de Giddens (2003) com a análise crítica de discurso (Pozzebon e Rodríguez, 2005). Dessa forma, construtos como dualidade da estrutura, cognoscitividade, tempo/espaço, poder e identidade podem ser integrados a uma perspectiva que considera tanto as regularidades quanto as contradições para fins de análise de discurso, sendo este compreendido como construtor da realidade social e não apenas como comunicação (Chia, 2000; Heracleous e Hendry, 2000).

Para organização dos dados relativos a cada caso, sugere-se a construção de narrativas, evitando-se, assim, o que Pettigrew, citado por Eisenhardt (1989, p. 540), denomina *death by data asphyxiation*. Em seguida, o pesquisador deve procurar padrões entre os casos, sendo utilizada a tática de comparar pares de casos e listar suas similaridades e diferenças. Desse processo, acredita-se que surgirão categorias que permitirão a comparação do conjunto de casos. Rela-

ções entre essas categorias devem ser propostas e testadas em cada caso, seguindo a lógica da replicação, assim como deve ser feita comparação com a literatura corrente (Corbin e Strauss, 1990; Eisenhardt, 1989; Yin, 2005).

Ressalta-se que a técnica *broad-ranging temporal bracketing* pode ser usada para estabelecer os intervalos de tempo que permitirão analisar os efeitos das ações dos agentes sobre as estruturas, assim como os efeitos das coerções estruturais sobre as ações dos agentes. Segundo Pozzebon e Pinsonneault (2005), essa técnica é mais indicada quando o período de coleta de dados é inferior ao período de tempo analisado.

No lugar de propor mais uma abordagem teórica, principal objetivo da «grounded theory», busca-se, por meio da sua conjugação com o «extended case method», integrar e estender teorias existentes.

A sugestão de triangular a *grounded theory* e o *extended case method* se deve ao apelo feito por Volberda (2004, p. 32) no sentido de se evitar maior fragmentação do campo da Estratégia, que, na sua visão, está além de um estágio classificatório. Assim, no lugar de propor mais uma abordagem teórica, principal objetivo da *grounded theory*, busca-se, por meio da sua conjugação com o *extended case method*, integrar e estender teorias existentes.

Outra contribuição do *extended case method* é a sua abordagem reflexiva, ou seja, neste método, «reconhece-se a mediação do pesquisador ao conhecer a realidade pesquisada», exigindo que ele desenvolva «capacidade de autocrítica acerca da sua autoridade como intérprete e autor» (Vergara, 2005, p. 186). Da mesma forma, ao considerar que princípios estruturais tanto são modelados quanto modelam o mundo social, esse método permite que o pesquisador fuja da abordagem eminentemente positivista da *grounded theory*, ao mesmo tempo em que proporciona maior aderência com as perspectivas conceituais de Giddens e Bourdieu (Burawoy, 1998). Ressalta-se que o uso do *extended case method* também possibilita melhor compreensão sobre a forma como as estruturas sociais se interpenetram, ou seja, como os informantes apreendem as estruturas sociais por meio da cultura, tam-

bém considerada uma estrutura (Eliasoph e Lickterman, 1999).

Cabe destacar que, em comum, a *grounded theory*, o *extended case method* e a etnografia privilegiam a observação e a análise do comportamento nas suas condições naturais; priorizam a forma como as interações estão organizadas e não apenas o seu conteúdo ou significado subjetivo atribuído às mesmas pelos participantes; destacam a importância de se considerar o contexto das interações na análise dos dados; defendem o uso de observação participante; definem a amostra a partir dos dados, bem como enfatizam que os resultados da pesquisa devem ser úteis tanto para o pesquisador quanto para os informantes, podendo ser compartilhados com os mesmos ao longo do processo e não apenas ao final do estudo (Burawoy, 1998 e 2003).

Para analisar a estruturação e a dinâmica do campo estudado, sugere-se que sejam seguidas as recomendações de Bourdieu (1996, p. 18) no sentido de se estudar a relação entre as posições sociais dos agentes, suas disposições (ou os *habitus*) e as tomadas de posição (ou «escolhas») que eles fazem nos domínios das suas práticas. Para o levantamento dos valores (*ethos*) que constituem o *habitus* desses agentes, recomenda-se o uso de uma versão adaptada por Bourne e Jenkins (2005) do *laddering method*, criado por Hinkle em 1965, tendo por base a teoria do construto pessoal de Kelly, datada de 1955. O uso desta versão do *laddering method* é aconselhável na medida em que procura elucidar os valores pessoais dos entrevistados, hierarquizando-os e correlacionando-os com a sua trajetória profissional e/ou estratégia adotada pela empresa que possuem e/ou representam, sendo estes dados coletados durante uma única ou poucas entrevistas onde outros assuntos também são explorados (Bourne e Jenkins, 2005).

Ao considerar múltiplas dimensões de análise, a metodologia sugerida enfatiza a importância de se estudar os indivíduos e suas interações, assim como as rotinas/ferramentas utilizadas nessas interações. Preocupa-se com a *performance* das pessoas e sua *praxis* em interações estratégicas, ao mesmo tempo em que não ignora a *performance* da firma. Procura unir, horizontalmente, conteúdo e processo enquanto, verticalmente, integra abordagens macro e micro,

contemplando, inclusive, o estudo de procedimentos, ferramentas e discursos que legitimam práticas individuais e organizacionais, sejam elas oriundas de um setor industrial, de uma comunidade de prática ou diferentes contextos nacionais ou internacionais. Destaca-se, portanto, o que Brown e Duguid (2001) denominam *the internal life of process*, ou seja, a articulação entre práticas e *praxis* por meio da qual o trabalho de fazer estratégia é realmente levado a cabo.

Concluindo, pode-se firmar que a abordagem da «Estratégia como Prática» vem configurando-se como uma proposta de síntese no campo dos estudos sobre Estratégia, cabendo, portanto, a cada pesquisador a decisão de identificar-se ou não com esta perspectiva que está se tornando tendencialmente dominante. ■

Referências bibliográficas

- ALBINO, J. C. de (2007), «Uma questão de estilo». Dissertação de Mestrado, Cepead – UFMG, Belo Horizonte.
- BOURDIEU, P. (2004), **Os Usos Sociais da Ciência**. UNESP, São Paulo.
- BOURDIEU, P. (1996), **Razões Práticas**. Papirus, Campinas, São Paulo.
- BOURNE, H. e JENKINS, M. (2005), «Eliciting managers' personal values». *Organizational Research Methods*, vol. 8, n.º 4, pp. 410-428, Outubro.
- BROWN, J. S. e DUGUID, P. (2001), «Knowledge and organization». *Organization Science*, vol. 12, n.º 2, pp. 198-213, Março/Abril.
- BURAWOY, M. (2003), «Revisits: an outline of a theory of reflexive ethnography». *American Sociological Review*, vol. 68, pp. 645-679, Outubro.
- BURAWOY, M. (1998), «The extended case method». *Sociological Theory*, vol. 16, n.º 1, pp. 4-33, Março.
- CHIA, R. (2005), «Strategy-in-action». Disponível em <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em 04/12/05.
- CHIA, R. (2000), «Discourse analysis as organizational analysis». *Organization*, vol. 7, n.º 3, pp. 513-518.
- CHIA, R. (1994), «The concept of decision». *Journal of Management Studies*, vol. 31, n.º 6, pp. 781-806.
- CHIA, R. e MACKAY, R. (2006), «Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective». In 6th EURAM Conference, Anais, Oslo.
- CHIA, R.; MACKAY, B. e MASRANI, S. (2005), «Capabilities as structuring dispositions». Disponível em <http://www.s-as-p.org/download.php?file=Robert%20Chia.pdf>. Acesso em 12/01/06.
- CORBIN, J. e STRAUSS, A. (1990), «Grounded theory research». *Qualitative Sociology*, vol. 13, n.º 1, pp. 3-21.
- EISENHARDT, K. M. (1989), «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, vol. 14, n.º 4, pp. 532-550.
- ELIASOPH, N. e LICHTERMAN, P. (1999), «We begin with our favorite's theory». *Sociological Theory*, vol. 17, n.º 2, pp. 228-234, Julho.

FLICK, U. (2004), **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2.ª ed., Bookman, Porto Alegre.

GIDDENS, A. (2003), **A Constituição da Sociedade**. 2.ª ed., Martins Fontes, São Paulo.

GIDDENS, A. e PIERSON, C. (2000), «Teoria da estruturação». In _____, **Conversas com Anthony Giddens**. Editora FGV, Rio de Janeiro, pp. 61-72.

HERACLEOUS, L. e HENDRY, J. (2000), «Discourse and the study of organization». *Human Relations*, vol. 53, n.º 10, pp. 1251-1286.

JARZABKOWSKI, P. (2004), «Strategy as practice». *Organization Studies*, vol. 25, n.º 4, pp. 529-560.

JARZABKOWSKI, P. e SEIDL, D. (2005), «Meetings as strategizing episodes in the becoming of organizational strategy». In *Organizations Studies Summer Workshop, 1, Anais*, Santorini.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. e SEIDL, D. (2006), «Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research». In 6th EURAM Conference, *Anais*, Oslo.

LANGLEY, A. (1999), «Strategies for theorizing from process data». *Academy of Management*, vol. 24, n.º 4, pp. 691-710, Outubro.

LEWIS, M. W. e GRIMES, A. J. (2005), «Metatriangulação». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 45, n.º 1, pp. 72-91, Janeiro/Março.

MEIRELLES, A. M. e GONÇALVES, C. A. (2005), «Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia». In 2.º Encontro de Estudos em Estratégia, *Anais*, ANPAD, Rio de Janeiro.

MICKLETHWAIT, J. e WOOLDRIDGE, A. (1998), **Os Bruxos da Administração**. 8.ª ed., Elsevier, Rio de Janeiro.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000), **Safári de Estratégia**. Bookman, Porto Alegre.

MISOCZKY, M. C. A. (2003), «Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais». *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, pp. 9-30.

PETTIGREW, A. (1993), «On studying managerial elites». *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 163-182.

PETTIGREW, A. (1990), «Longitudinal field research on change».

Organization Science, vol. 1, n.º 3, pp. 267-292, Agosto.

POZZEBON, M. (2004), «The influence of a structurationist view on strategic management research». *Journal of Management Studies*, vol. 41, n.º 2, pp. 247-272, Março.

POZZEBON, M. e PINSONNEAULT, A. (2005), «Challenges in conducting empirical work using structuration theory». *Organization Studies*, vol. 26, n.º 9, pp. 1353-1376.

POZZEBON, M. e RODRÍGUEZ, C. (2005), «Temporally bracketing discourses for theorizing process». In 21th EGOS Colloquium, *Anais*, Berlim.

RASCHE, A. (2005) «Unlocking strategy process research». In 21th EGOS Colloquium, *Anais*, Berlim.

SAMRA-FREDERICKS, D. (2003), «Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction». *Journal of Management Studies*, vol. 40, n.º 1, pp. 141-174, Janeiro.

TAVARES, M. C.; AMARAL, L. A. S. e GONÇALVES, C. A. (2003), «Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade». In 1.º Encontro de Estudos em Estratégia, *Anais*, ANPAD, Curitiba.

VERGARA, S. C. (2005), **Métodos de Pesquisa em Administração**. Atlas, São Paulo.

VOLBERDA, H. W. (2004), «Crise em estratégia». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n.º 4, pp. 32-43, Outubro/Dezembro.

WHITTINGTON, R. (2006), «Completing the practice turn in strategy research». *Organization Studies*, vol. 27, n.º 5, pp. 613-634.

WHITTINGTON, R. (2002), «Practice perspectives on strategy». *Best Paper Proceedings Academy of Management*, Denver.

WHITTINGTON, R. (1992), «Putting Giddens into action». *Journal of Management Studies*, vol. 29, n.º 6, pp. 693-712, Novembro.

WHITTINGTON, R. (1988), «Environmental, structure and theories of strategic choice». *Journal of Management Studies*, vol. 25, n.º 6, pp. 521-536, Novembro.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G. e MELIN, L. (2004), «The emerging field of strategy practice». In 20th EGOS Colloquium, *Anais*, Lubiana.

YIN, R. (2005), **Estudo de Caso**. 3.ª ed., Bookman, Porto Alegre.

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

JANELA

naWEB.COM

O seu PORTAL para o

Management em português

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



ph©2001

Determinantes da política de dividendos

Evidência empírica para as empresas não financeiras cotadas na «Euronext Lisbon»

por Alexandrino Ribeiro

RESUMO: A problemática dos dividendos distribuídos pelas empresas tem merecido a atenção de diversos estudos, teóricos e empíricos, no âmbito das finanças empresariais. Com o presente artigo, pretende-se dar um contributo para esta temática averiguando-se os factores determinantes da política de dividendos das empresas. Nesse sentido, investiga-se o efeito que um conjunto de factores exerce sobre os dividendos distribuídos pelas empresas não financeiras emitentes que integram a «Euronext Lisbon». Os resultados obtidos sugerem a existência de indicadores específicos à empresa susceptíveis de influenciar a sua política de dividendos. O «cash-flow» gerado e o preço de mercado das acções da empresa parecem influenciar positivamente os dividendos distribuídos pela empresa. Nas empresas não financeiras emitentes que compõem o índice bolsista PSI 20, os resultados evidenciam ainda, para além do efeito positivo dessas mesmas variáveis, a existência de um efeito negativo do resultado líquido na distribuição de dividendos.

Palavras-chave: Política de Dividendos, Mercado de Capitais, Euronext Lisbon, PSI 20

TITLE: Determinants of dividend policy: Empirical evidence for non financial firms listed on the Euronext Lisbon

ABSTRACT: The problematic of dividends paid out by firms has deserved the attention of several studies, theoretical and empirical, on corporate finance. This article intends to contribute to the theme by determining the factors that influence a firm's dividends' policy. In this sense, it investigates the effect of a set of factors on the dividends paid out by issuing non financial firms belonging to Euronext Lisbon. Results suggest the existence of firm specific characteristics influencing its dividends policy. A firm's cash-flow and its stocks' market price seem to have a positive impact on the dividends paid out to stockholders. In issuing non financial firms that belong to the PSI 20 Index results additionally show the existence of a negative effect of net profits on dividend's payment.

Key words: Dividends' Policy, Capital Markets, Euronext Lisbon, PSI 20 Index

TÍTULO: Factores determinantes de la política de dividendos: La evidencia empírica para las empresas no financieras que cotizan en el Euronext Lisbon

RESUMEN: La cuestión de los dividendos pagados por las empresas ha atraído la atención de varios estudios, teóricos y empíricos, en el contexto de las finanzas empresariales. En este artículo se pretende hacer una contribución a este tema estudiando los factores determinantes de la política de dividendos de las empresas. En este sentido, el artículo hace una investigación de los efectos de una serie de factores sobre los dividendos distribuidos por

sociedades no financeiras emisoras que integra el Euronext Lisbon. Los resultados sugieren la existencia de indicadores específicos de la empresa que pueden influir en su política de dividendos. El flujo de caja generado en la empresa y el precio de mercado de las acciones parecen influir positivamente en los dividendos distribuidos por la sociedad. Sobre las empresas no financeiras que emiten, que conforman el índice bursátil PSI 20, los resultados también muestran, además del efecto positivo de estas mismas variables, la existencia de un efecto negativo de los resultados netos de los dividendos.

Palabras-clave: Política de Dividendos, Mercado de Capitales, Euronext Lisbon, PSI 20

A política de dividendos praticada pelas empresas assume um plano de destaque nos estudos no âmbito das finanças empresariais. Esta problemática revela-se de importância elevada, fruto dos dividendos distribuídos pela empresa constituírem uma das variáveis que os investidores têm em consideração aquando da sua decisão de investimento em acções no mercado de capitais. Por outro lado, a política de dividendos praticada pela empresa afecta a sua política de financiamento e de endividamento. Desta forma, na definição da política de dividendos existe a necessidade de averiguar qual o nível óptimo de distribuição de dividendos que permita maximizar o rendimento do investimento efectuado pelos accionistas na empresa e, simultaneamente, permita adequar a estrutura financeira da empresa tendo em consideração a sua necessidade de autofinanciamento.

Apesar da problemática da política de dividendos conhecer os seus primórdios no estudo de Lintner (1956), na literatura encontramos duas grandes vias seguidas pelos autores que abordam esta mesma temática. Um conjunto de autores centra os seus estudos sobre os factores que influenciam a política de dividendos praticada pela empresa. Um outro conjunto de autores adopta outra metodologia ana-

lisando a relação entre a política de dividendos praticada pela empresa e o preço pelo qual as suas acções são transaccionadas no mercado de capitais. O presente estudo encontra-se em linha com o primeiro conjunto de autores, procurando dar um contributo para essa análise, não ignorando a possibilidade de a política de dividendo da empresa poder ser explicada pelo preço das suas acções no mercado de capitais.

A análise dos factores determinantes da política de dividendos das empresas tem merecido um amplo destaque em estudos empíricos que versam sobre várias praças financeiras, nomeadamente a norte-americana, a britânica, a francesa e a espanhola. Porém, o mercado de capitais português tem merecido pouca atenção nesses estudos empíricos, realçando-se os estudos de Benzinho (2004) e Benzinho (2007) que versam sobre esta praça financeira. Por outro lado, os diversos estudos empíricos que versam sobre os vários mercados financeiros internacionais não apresentam resultados consensuais. Deste modo, no presente estudo empírico, pretende-se efectuar uma análise dos factores susceptíveis de influenciar a política de dividendos das empresas não financeiras que compõem a *Euronext Lisbon*.

Pretendemos ainda efectuar essa mesma análise mas cen-

Alexandrino Ribeiro

aribeiro@ipca.pt

Doutorando em Ciências Empresariais. Assistente na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal. *PhD student of Management Sciences. Teaching Assistant at the Polytechnic Institute of Cavado and Ave, Barcelos, Portugal.*

Auxiliar en la Escuela Superior de Gestión del Instituto Politécnico de Cávado e do Ave. Master en Economía. Alumno de doctorado en Administración de Empresas, Barcelos, Portugal.

Recebido em Maio de 2009 e aceite em Março de 2010.
Received in May 2009 and accepted in March 2010.

trando-nos apenas nas empresas não financeiras que integram o principal índice bolsista da *Euronext Lisbon*, o *Portuguese Stock Index* (PSI) 20. Esta análise mostra-se interessante em virtude da realidade distinta entre o grupo de empresas não financeiras que compõem o PSI 20 e a generalidade das empresas não financeiras que cotizam na praça financeira portuguesa.

O presente artigo encontra-se dividido em oito secções. A revisão da literatura relevante que versa sobre a política de dividendos é efectuada na secção seguinte. Posteriormente, procede-se à apresentação do modelo empírico do estudo e das bases de dados e da amostra das empresas que vão servir de base ao estudo empírico. A secção subsequente versa sobre as variáveis dependentes e independentes. Depois especifica-se o modelo econométrico e apresentam-se os resultados do estudo empírico e a sua correspondente discussão. Na última secção expõem-se as principais conclusões do estudo efectuado.

Política de dividendos: revisão da literatura

A política de dividendos, segundo Prociandy e Poll (1993) e Vieira (2001), traduz-se na decisão, por parte da empresa, entre a proporção de dividendos pagos aos accionistas e os lucros que são retidos na empresa. Contudo, de acordo com Lintner (1956), os dividendos distribuídos por uma empresa relativamente a um determinado exercício económico encontram-se dependentes de dois grandes factores: o resultado líquido gerado pela empresa nesse mesmo exercício económico e os dividendos distribuídos pela empresa relativamente ao exercício económico anterior.

A relação entre a política de dividendos e o valor da empresa tem gerado opiniões contraditórias entre os investigadores que versam os seus estudos no âmbito das finanças empresariais. O estudo de Miller e Modigliani (1961) revela-se pioneiro na defesa da irrelevância da política de distribuição de dividendos no valor da empresa. Contudo, esta irrelevância da política de distribuição de dividendos no valor da empresa só será verificada se estivermos perante um mercado de capitais perfeito e eficiente, onde não existam impostos, custos de transacção e um conjunto de outras imperfeições no mercado.

A hipótese de mercado de capitais perfeito e eficiente é

alvo de várias críticas. Entre essas críticas surgem as referidas por Guzmán (2004), salientando que vivemos perante a existência de mercados de capitais imperfeitos, existindo informação assimétrica, custos de transacção, impostos e os custos de agência susceptíveis de influenciar a política de distribuição de dividendos praticada por uma empresa, assim como o preço pelo qual as suas acções são transaccionadas no mercado de capitais. Os estudos de Lintner (1956) e de Gordon (1959), ao defenderem a existência de uma relação entre a política de dividendos e o valor das acções da empresa, surgem numa linha oposta à de Miller e Modigliani (1961).

Pela literatura revista, constata-se que são vários os factores apontados como influentes na política de dividendos da empresa. Entre esses factores podemos enquadrar vários indicadores de cariz económico e financeiro, frequentemente utilizados em vários estudos empíricos. O resultado líquido que a empresa gerou num determinado exercício económico é apontado como um dos indicadores determinantes da política de dividendos da empresa. Esta dependência resulta, fundamentalmente, do facto de os gestores da empresa definirem o montante de dividendos a distribuir pelos accionistas em função de uma determinada percentagem desse resultado líquido gerado. Os estudos de Arrazola *et al.* (1992) e Benzinho (2007) realçam o efeito positivo e estatisticamente significativo do resultado líquido gerado pela empresa no exercício económico sobre os dividendos distribuídos relativamente a esse mesmo exercício económico.

A política de dividendos praticada estará também associada à necessidade de existirem na empresa meios líquidos disponíveis para que os dividendos possam ser pagos aos accionistas. Surge assim a tesouraria da empresa como susceptível de influenciar a sua política de pagamento de dividendos. Vários estudos empíricos recorrem ao cálculo do *cash-flow* no intuito de avaliar a tesouraria da empresa numa vertente estática. Os resultados obtidos nos estudos empíricos de Alli *et al.* (1993), Bagüés e Fumás (1995) e Papadopoulos e Charalambidis (2007) sugerem a existência de um efeito significativamente positivo do *cash-flow* da empresa nos dividendos por ela distribuídos.

A dinâmica de crescimento que a empresa apresenta e a

sua estratégia de crescimento futuro traduz-se em outra das variáveis susceptíveis de influenciar a política de dividendos. Como referem Brealey e Myers (1999), algumas empresas adoptam uma política de pagamento de baixos dividendos, fruto da perspectiva optimista quanto ao seu crescimento futuro, pretendendo reter os lucros na empresa para financiar a sua expansão. Deste modo, a política de dividendos da empresa estará associada às suas decisões de financiamento e de investimento.

Os estudos empíricos não apresentam resultados consensuais relativamente ao efeito da dinâmica de crescimento da empresa sobre a sua política de dividendos. O estudo de Fernandez (1988) evidencia o efeito negativo, e estatisticamente significativo, que a dinâmica de crescimento da empresa apresenta sobre os dividendos distribuídos. Contudo, os resultados obtidos por Nielke (1994) e Vera (2006) sugerem que a dinâmica de crescimento da empresa, apesar de apresentar um efeito negativo sobre os dividendos distribuídos, não se revela estatisticamente significativa na sua explicação. Por outro lado, Naceur *et al.* (2006) evidenciam um efeito significativamente positivo da dinâmica de crescimento da empresa nos dividendos distribuídos.

Os estudos empíricos não apresentam resultados consensuais relativamente ao efeito da dinâmica de crescimento da empresa sobre a sua política de dividendos.

A estrutura financeira da empresa, medida pela sua autonomia financeira ou pelo seu nível de endividamento, é apresentada como variável capaz de explicar os dividendos distribuídos. Desta forma, torna-se necessária a análise da relação existente entre o capital próprio e o capital alheio aplicado na empresa, avaliando o seu nível de solvência. Os resultados dos estudos empíricos de Fernandez (1988) e Nielke (1994) apontam no sentido de uma maior autonomia financeira da empresa exercer um efeito positivo e estatisticamente significativo no montante de dividendos distribuídos pelos accionistas.

A rentabilidade da empresa é apontada em vários estudos como uma variável de cariz económico susceptível de

influenciar a política de dividendos das empresas. Os resultados obtidos nos estudos empíricos de Fernandez (1988), Nielke (1994) e Naceur *et al.* (2006) evidenciam um efeito significativamente positivo da rentabilidade do activo na definição da política de dividendos praticada pela empresa. Porém, os resultados alcançados por Guzmán (2004) parecem sugerir que os indicadores de rentabilidade, nomeadamente a rentabilidade do activo da empresa, não se revelam estatisticamente significativos na explicação da política de distribuição de dividendos.

Especificação do modelo de regressão linear múltipla

Tendo em consideração os objectivos do presente estudo, surge a necessidade de especificar o modelo empírico a estimar. Deste modo, recorrendo a estudos empíricos com objectivos similares, como os de Arrazola *et al.* (1992), Alli *et al.* (1993) e Benzinho (2007), o modelo empírico a estimar terá uma configuração onde os dividendos são uma função de um conjunto de variáveis específicas à empresa, resultando num modelo em que os dividendos da empresa i num determinado período, designados por Y_i , são obtidos pela seguinte expressão:

$$Y_i = \alpha + X_i \beta + \varepsilon_i$$

com $i = 1, 2, 3, \dots, N$, onde X_i representa o vector dos factores específicos a cada empresa observados num dado momento e ε_i representa os erros do modelo. Relativamente α e β , representam os parâmetros desconhecidos do modelo que se pretendem estimar.

Amostra e bases de dados

No estudo empírico efectuado utilizamos diferentes fontes de dados. Com vista a obter informações sobre as empresas cotadas na *Euronext Lisbon*, recorreremos ao *site* na Internet desta mesma praça financeira. Deste modo, obtivemos uma listagem das empresas que, em 31 de Dezembro de 2007, cotavam na Bolsa de Valores portuguesa, assim como o respectivo valor da cotação das suas acções. Esta mesma fonte de informação é utilizada em estudos empíricos que versam sobre o mercado de capitais português, como Duque

e Pinto (2005), Romacho e Cortez (2005) e Romacho e Cidrais (2007).

Uma das atribuições da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) traduz-se na difusão de informação, principalmente das empresas cotadas em Bolsa, através do seu *site* na Internet. Assim sendo, fizemos uso desta atribuição recorrendo ao *site* na Internet da CMVM para obter os relatórios de contas anuais das empresas que cotavam na *Euronext Lisbon* em 31 de Dezembro de 2007.

Estes relatórios de contas anuais das empresas contêm várias informações que foram bastante úteis para o estudo, nomeadamente o balanço, a demonstração de resultados, a política de distribuição de dividendos, assim como o número de acções que a empresa emitiu. Tais informações, para além de se reportarem ao ano de 2007, evidenciam ainda a situação da empresa em anos anteriores. Este sistema de difusão de informação da CMVM é igualmente utilizado nos estudos empíricos de Duque e Pinto (2004) e Romacho e Cidrais (2007).

Tendo por base as fontes de informação apresentadas, procedeu-se à selecção das empresas a incluir na amostra sobre a qual incidirá o presente estudo empírico. Assim, foram excluídas da amostra, à semelhança do efectuado nos estudos de Benzinho (2007) e Papadopoulos e Charalambidis (2007), as instituições financeiras que cotavam na *Euronext Lisbon*. Esta exclusão justifica-se pelas especificidades que este sector de actividade apresenta, assim como pela sua estrutura de contas que é distinta das restantes empresas. Para além destas empresas, foram ainda excluídas da amostra as Sociedades Anónimas Desportivas, em virtude das características específicas que apresentam. Deste modo, a amostra final contém 38 empresas emittentes.

Variáveis utilizadas

• Variável dependente

A avaliação da política de dividendos colocada em prática por uma empresa pode ser efectuada tendo em consideração múltiplas variáveis. Porém, no presente estudo empírico, a nossa atenção centrou-se no montante de dividendos por acção que a empresa distribuiu pelos seus accionistas. O montante de dividendos por acção é utilizado como va-

riável dependente em vários estudos empíricos com objectivos similares ao presente, entre esses estudos destaca-se os de Lintner (1956), Watts (1973), Arrazola *et al.* (1992), Bagüés e Fumás (1995), Escuer e Cabestre (1995), Naceur *et al.* (2006), Benzinho (2007) e Sánchez (2007). No estudo, considerou-se a variável dividendos por acção (DPA) como variável dependente, consistindo no montante, em euros, que cada empresa distribuiu aos accionistas sobre a forma de dividendos relativamente aos resultados gerados no exercício económico de 2007.

• Variáveis independentes

Tendo por base a revisão de literatura efectuada, constata-se que são vários os indicadores económicos e financeiros que se apresentam susceptíveis de explicar a política de dividendos praticada por uma empresa. Iniciando pela variável RL, esta traduz-se no resultado líquido, em milhões de euros, obtido por cada empresa no ano de 2007. Com a introdução deste indicador de desempenho empresarial no estudo empírico, pretende-se avaliar a sua influência na explicação da política de dividendos praticada pela empresa.

A variável CF traduz o montante, em milhões de euros, de *cash-flow* gerado pela empresa no exercício económico de 2007. No cálculo desta variável, procedemos à soma do resultado líquido com as amortizações e as provisões de cada uma das empresas que compõem a amostra. Com esta variável, pretendemos avaliar o efeito que o fluxo financeiro gerado pela empresa no exercício económico exerce na sua política de dividendos.

A análise do efeito do crescimento da empresa na sua política de dividendos é efectuada pela introdução da variável CV no estudo empírico. Esta variável consiste na taxa de crescimento das vendas da empresa no ano de 2007.

Ao criar a variável AF, pretende-se analisar o efeito que a estrutura financeira da empresa apresenta na definição da sua política de dividendos. Deste modo, esta variável consiste na autonomia financeira que a empresa possui e é obtida pela relação entre o capital próprio e o activo, ambos os valores reportados a 31 de Dezembro de 2007.

Para analisar o efeito da rendibilidade da empresa na sua política de dividendos, introduzimos no estudo empírico a variável *RA*, que consiste na rendibilidade do activo da empresa. Na obtenção do indicador rendibilidade do activo, efectuamos a divisão do resultado líquido da empresa pelo seu activo total, ambos os valores reportados a 31 de Dezembro de 2007.

Na literatura revista encontram-se estudos empíricos que avançam com a possibilidade de a política de dividendos da empresa, relativamente a um determinado exercício económico, poder ser explicada por essa mesma política praticada nos exercícios económicos anteriores. Desta forma, para averiguar essa hipótese, introduzimos no presente estudo empírico a variável *DPAEA* que consiste no montante, em euros, que cada uma das empresas distribuiu aos accionistas sobre a forma de dividendos, relativamente aos resultados gerados no exercício económico do ano de 2006. Os resultados obtidos nos estudos empíricos de Lintner (1956), Arrazola *et al.* (1992), Bagüés e Fumás (1995), Escuer e Cabestre (1995), Benzinho (2007) e Sánchez (2007), sugerem a existência de um efeito positivo dos dividendos distribuídos relativamente a um determinado exercício económico nos distribuídos relativamente ao exercício económico seguinte.

A variável *COT* consiste no preço, em euros, pelo qual as acções da empresa são transaccionadas no mercado de capitais português no final do dia 31 de Dezembro de 2007. Com a introdução desta variável no presente estudo empírico, pretendemos avaliar o efeito que o preço das acções da empresa exerce na sua política de dividendos. Deste modo, averiguamos se as acções transaccionadas no mercado de capitais por um preço mais elevado permitem aos accionistas obter um dividendo por acção superior ou, pelo contrário, se serão as acções que são transaccionadas a um preço mais reduzido a proporcionar um maior dividendo por acção aos seus accionistas.

Na literatura, são vários os estudos empíricos que analisam o impacto de a política de dividendos no preço de mercado das acções da empresa. Contudo, no presente estudo empírico, pretendemos averiguar se existe um efeito circular, ou seja, se para além da política de dividendos influenciar o preço de mercado das acções, conforme

defendem Watts (1973), Asquith e Mullins (1983), Lang e Litzenberg (1989) e Cabestre e Escuer (1996), o preço das acções influenciará também a política de dividendos praticada pela empresa.

No presente estudo empírico, pretendemos averiguar se existe um efeito circular, ou seja, se para além da política de dividendos influenciar o preço de mercado das acções, o preço das acções influenciará também a política de dividendos praticada pela empresa.

Na Tabela 1, apresentam-se as medidas de estatística descritiva das variáveis dependente e independentes utilizadas no estudo empírico. Pela análise da tabela, salienta-se o facto de, em média, o montante de dividendos distribuídos pelas empresas que compõem a amostra, relativos aos resultados gerados no exercício económico de 2006 e de 2007, cifrar-se nos cerca de €0,094 e €0,127 por acção, respectivamente. Refira-se ainda o facto das empresas em estudo apresentarem um preço médio de transacção, na *Euronext Lisbon*, de cerca de €4,773 por acção à data de 31 de Dezembro de 2007.

Salienta-se o facto de as empresas consideradas no estudo, em média, apresentarem um resultado líquido positivo relativamente ao exercício económico de 2007, assim como a dinâmica positiva patenteada no crescimento das vendas. Destaca-se ainda o valor relativamente elevado dos desvios-padrão da generalidade das variáveis, mostrando que existe uma disparidade entre os valores apresentados pelas empresas consideradas no estudo quanto a essas variáveis (ver Tabela 1, p. 21).

Especificação do modelo a estimar

Tendo em consideração as variáveis, dependente e independentes, assim como o modelo empírico especificado, construiu-se o modelo econométrico a estimar. A metodologia econométrica adoptada traduz-se, tal como em Barbosa e Louri (2005) e Ribeiro (2007), no método dos mínimos quadrados ordinários (OLS) com desvios-padrão robustos. Este método revela-se adequado para colmatar eventuais problemas de heteroscedasticidade, susceptíveis de surgi-

Tabela 1
Medidas descritivas das variáveis em estudo

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
$DPA^{1)}$	0,1273863	0,1797769	0	0,719688
$RL^{2)}$	93372,67	192244,8	-50400	834707
$CF^{2)}$	155402,7	354720,1	-4290	2084806
$CV^{3)}$	0,0908655	0,2189095	-0,5371706	0,9474201
$AF^{3)}$	0,2658184	0,1849235	-0,443	0,532
$RA^{3)}$	0,0322926	0,0573812	-0,119	0,22
$DPAEA^{1)}$	0,0935082	0,1334132	0	0,502125
$COT^{1)}$	4,772553	3,991734	0,1	18,39
Nota: 1) em euros; 2) em milhões de euros; 3) em valor				

rem em amostras seccionais. Deste modo, o modelo econométrico a estimar traduz-se em:

$$DPA_i = \alpha + \beta_1 * RL_i + \beta_2 * CF_i + \beta_3 * CV_i + \beta_4 * AF_i + \beta_5 * RA_i + \beta_6 * DPAEA_i + \beta_7 * COT_i + \varepsilon_i$$

onde o coeficiente α representa o valor da constante e os coeficientes β_1 , β_2 , β_3 , β_4 , β_5 , β_6 e β_7 representam o efeito sobre os DPA da variação unitária de cada um dos indicadores específicos a cada empresa. O termo de perturbações ε_i representa a variação dos DPA não explicada pelos sete indicadores específicos à empresa considerados neste estudo, mas antes por outros indicadores específicos à empresa que não são observáveis.

Os resultados sugerem que quanto mais elevado for o fluxo financeiro gerado pela empresa num exercício económico, mais elevado será o montante de dividendos distribuídos relativamente a esse mesmo exercício económico.

Estimação do modelo e discussão dos resultados

Na presente secção, analisamos os resultados do modelo estimado, sintetizados na Tabela 2 (ver p. 22). Pela análise do valor de R^2 , constatamos que as variações dos DPA são explicadas pelo conjunto de variáveis independentes em cerca de 55,04%. Este valor encontra-se em consonância

com o obtido em estudos empíricos similares que versam sobre esta mesma problemática.

Analisando o efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente, relativamente à variável CF , apesar da reduzida dimensão da amostra, os resultados parecem evidenciar um efeito significativamente positivo desta no montante de dividendos por acção que a empresa distribui aos seus accionistas. Deste modo, os resultados sugerem que quanto mais elevado for o fluxo financeiro gerado pela empresa num exercício económico, mais elevado será o montante de dividendos distribuídos relativamente a esse mesmo exercício económico. Este resultado poderá derivar do facto de um maior fluxo financeiro gerado pela empresa permitir que a mesma possua uma disponibilidade de meios financeiros mais acentuada, utilizando os mesmos para o pagamento de dividendos aos accionistas.

A variável COT parece apresentar um efeito significativamente positivo sobre o montante de dividendos por acção distribuídos pela empresa. Deste modo, os resultados obtidos parecem sugerir que o preço das acções no mercado de capitais influencia a política de dividendos da empresa, sendo as acções transaccionadas por um preço mais elevado no mercado de capitais de modo a permitir aos investidores auferir um montante mais elevado de dividendos por acção.

Relativamente às variáveis RL , CV , AF , RA e $DPAEA$ há

Contrariamente ao defendido em diversos estudos empíricos, os dividendos distribuídos por uma empresa num determinado exercício económico não estão dependentes dos dividendos distribuídos por essa mesma empresa no passado.

evidência estatística de efeitos não significativos sobre o montante de dividendos por acção. Os resultados obtidos sugerem assim que o resultado líquido obtido no exercício económico, a dinâmica de crescimento demonstrada, a independência da empresa perante terceiros e a rentabilidade do activo gerada no exercício económico não influen-

ciam significativamente a política de dividendos da empresa. Sugerindo ainda que, contrariamente ao defendido em diversos estudos empíricos, os dividendos distribuídos por uma empresa num determinado exercício económico não estão dependentes dos dividendos distribuídos por essa mesma empresa no passado.

Os resultados obtidos no presente estudo contrariam ainda os obtidos por Benzinho (2004) que, incidindo igualmente sobre o mercado de capitais português, constatou a existência de um efeito positivo, e estatisticamente significativo, quer do resultado líquido do exercício, quer do montante de dividendos distribuídos relativamente ao exercício

Tabela 2
Resultados do modelo estimado

Estimação para a Euronext Lisbon		Estimação para o PSI 20	
Variável dependente: <i>DPA</i> n = 38 empresas		Variável dependente: <i>DPA</i> n = 17 empresas	
<i>RL</i>	-2,08e-07 (-0,74)	<i>RL</i>	-5,69e-07*** (-2,15)
<i>CF</i>	2,49e-07*** (1,83)	<i>CF</i>	3,05e-07** (2,51)
<i>CV</i>	-0,1264106 (-1,06)	<i>CV</i>	-0,1615206 (-0,69)
<i>AF</i>	0,1288679 (0,99)	<i>AF</i>	-0,0221595 (-0,15)
<i>RA</i>	0,0077667 (0,27)	<i>RA</i>	0,1111258 (1,32)
<i>DPAEA</i>	0,0008948 (0,00)	<i>DPAEA</i>	0,1054607 (0,24)
<i>COT</i>	0,0295443*** (1,90)	<i>COT</i>	0,0444921* (3,30)
Termo Independente	-0,0463803 (-1,46)	Termo Independente	0,090081 (0,62)
R^2	0,5504	R^2	0,9171
Nota: Estatísticas <i>t</i> entre parêntesis; * estatisticamente significativos a 1%; ** estatisticamente significativos a 5%; *** estatisticamente significativos a 10%. As estatísticas <i>t</i> são calculadas com base nos desvios padrões robustos. Os estimadores são consistentes em heteroscedastecidade ou estimadores White.			

económico anterior sobre o montante de dividendos distribuídos pelas empresas não financeiras relativos a um determinado exercício económico.

Procedeu-se a uma análise análoga, mas centrada apenas nas empresas emittentes constantes da amostra e que integram o índice PSI 20 à data de 31 de Dezembro de 2007. Este índice bolsista reflecte a evolução dos preços das acções das 20 emittentes com maior dimensão, liquidez e *free float* entre todas as emittentes admitidas à negociação no Mercado de Cotações Oficiais. A realização do estudo empírico, centrado apenas nas empresas que compõem o índice PSI 20, encontra-se em consonância com o efectuado em vários estudos empíricos, como em Vieira (1999), Duarte e Fonseca (2003), Caiado (2004) e Romacho e Cidrais (2007), que versam sobre este mesmo índice bolsista. O objectivo da realização deste estudo traduz-se na análise dos factores explicativos da política de dividendos das empresas emittentes que integram o índice PSI 20. Os resultados obtidos permitirão ainda uma comparação com os obtidos para a generalidade das empresas emittentes cotadas na *Euronext Lisbon*.

A maior divergência situa-se ao nível da variável «RL» (rendimento líquido), que apresenta um efeito negativo e significativo sobre o montante de dividendos por acção que as empresas que compõem o PSI 20 distribuem pelos accionistas.

Tendo por base a amostra das empresas sobre a qual incidiu o nosso estudo inicial, excluimos dessa amostra as empresas emittentes que não compunham o índice PSI 20 em 31 de Dezembro de 2007. Em virtude desta restrição, o estudo empírico versa sobre uma amostra de 17 empresas emittentes. Os resultados da estimação do modelo de regressão linear múltipla são apresentados na Tabela 2.

Entre os resultados obtidos salienta-se o valor de R^2 que se revela bastante mais elevado comparativamente com o obtido no modelo estimado para a generalidade das empresas emittentes que cotizam na *Euronext Lisbon*. Deste modo, constata-se que a variação dos DPA é explicada numa maior proporção pelo conjunto das variáveis independentes no modelo estimado para as empresas que compõem o índice PSI 20.

Relativamente ao efeito das diversas variáveis sobre a política de dividendos das empresas que compõem o PSI 20, os resultados obtidos são similares aos alcançados para a generalidade das empresas que integram a *Euronext Lisbon*.

A maior divergência situa-se ao nível da variável RL, que apresenta um efeito negativo e significativo sobre o montante de dividendos por acção que as empresas que compõem o PSI 20 distribuem pelos accionistas. Este resultado parece reforçar a importância que a disponibilidade de meios financeiros na empresa para o pagamento de dividendos apresenta comparativamente com o resultado líquido que essa mesma empresa obtém, isto apesar de as conclusões retiradas se basearem numa amostra de dimensão muito reduzida.

Conclusão

O presente estudo empírico permite averiguar quais os factores susceptíveis de influenciar a política de distribuição de dividendos das empresas. Com esse intuito, estudamos o efeito que um conjunto de indicadores exerce sobre o montante de dividendos por acção que a empresa distribui pelos seus accionistas, incidindo o estudo empírico sobre uma amostra de empresas não financeiras emittentes cotadas na *Euronext Lisbon*.

Os resultados do estudo empírico efectuado sugerem a existência de alguns indicadores que influenciam significativamente a política de dividendos praticada pela empresa. Deste modo, denota-se a existência de um efeito positivo do *cash-flow* gerado na empresa no exercício económico ao qual dizem respeito os dividendos e do preço pelo qual as acções da empresa são transaccionadas no mercado de capitais no final desse exercício económico sobre os dividendos por acção que a empresa distribui. Por outro lado, sugerem que a política de dividendos de uma empresa num determinado ano não é influenciada significativamente pela sua política de dividendos em anos transactos.

O estudo efectuado apenas para as empresas não financeiras que integram o índice PSI 20 parece reforçar o efeito positivo e significativo do *cash-flow* e do preço pelo qual as acções da empresa são transaccionadas no mercado de capitais sobre os dividendos por acção. Contudo, neste grupo de

Os resultados obtidos parecem assim indicar que não será um montante mais elevado de resultados líquidos obtido pela empresa no exercício económico a contribuir para uma maior distribuição de dividendos por acção, mas sim os fluxos financeiros gerados pela empresa no exercício económico ao qual dizem respeito os dividendos.

empresas denota-se ainda um efeito negativo do resultado líquido obtido, no exercício económico ao qual dizem respeito os dividendos, sobre os dividendos por acção distribuídos pela empresa. Os resultados obtidos parecem assim indicar que não será um montante mais elevado de resultados líquidos obtido pela empresa no exercício económico a contribuir para uma maior distribuição de dividendos por acção, mas sim os fluxos financeiros gerados pela empresa no exercício económico ao qual dizem respeito os dividendos. Tal situação poderá resultar do facto da empresa, para pagar os dividendos aos accionistas, ter necessidade de possuir disponibilidades financeiras na sua tesouraria.

O estudo efectuado constitui um primeiro passo para averiguar quais os factores susceptíveis de influenciar a política de dividendos das empresas. Contudo, contém limitações que futuras investigações deverão tentar ultrapassar. A reduzida dimensão da amostra sobre a qual incide o estudo, em grande medida fruto do tamanho reduzido do mercado de capitais português, traduz-se na principal limitação, inviabilizando a generalização dos resultados obtidos no estudo. ■

Referências bibliográficas

- ALLI, K.; KHAN, A. e RAMÍREZ, G. (1993), «Determinants of corporate dividend policy: a factorial analysis». *The Financial Review*, vol. 28(4), pp. 523-547.
- ARRAZOLA, M.; HEVIA, J. e MATO, G. (1992), «Determinantes de la distribución de dividendos». *Investigaciones Económicas*, vol. 16(2), pp. 235-258.
- ASQUITH, O. e MULLINS, D. (1983), «The impact of initiating dividend payments on shareholders wealth». *Journal of Business*, vol. 56, pp. 77-96.
- BAGÜÉS, E. e FUMÁS, V. (1995), «Explicaciones alternativas para la política de dividendos: análisis empírico con datos empresariales españoles». *Investigaciones Económicas*, vol. 19(3), pp. 329-348.
- BARBOSA, N. e LOURI, H. (2005), «Corporate performance: does ownership matter? A comparison of foreign and domestic-owned in Greece and Portugal». *Review of Industrial Organization*, vol. 27 (1), pp. 73-102.
- BENZINHO, J. (2004), «A survey of management views on corporate dividend policy in Portugal». *Revista de Contabilidade e Comércio*, vol. 59(236), pp. 577-597.
- BENZINHO, J. (2007), «The dividend policy of the Portuguese corporations: evidence from Euronext Lisbon». *MPRA Paper n.º 1137*, p. 13.
- BREALEY, R. e MYERS, S. (1999), **Princípios de Finanças Empresariais**. 5.ª ed., McGraw-Hill, Lisboa.
- CABESTRE, F. e ESCUER, M. (1996), «La formación de precios de las acciones alrededor del pago de dividendos en el mercado de capitales español». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 25(86), pp. 179-198.
- CAIADO, J. (2004), «Modelling and forecasting the volatility of the Portuguese stock index PSI-20». *Portuguese Journal of Management Studies*, vol. 9(1), pp. 3-21.
- DUARTE, E. e FONSECA, J. (2003), «A análise da volatilidade do índice PSI-20 baseada em modelos ARCH e GARCH». *Portuguese Journal of Management Studies*, vol. 7(1), pp. 87-103.
- DUQUE, J. e PINTO, I. (2004), «How sensitive are price sensitive events?». *Working Paper 4/2004*, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- DUQUE, J. e PINTO, I. (2005), «O impacto da divulgação dos factos relevantes no mercado de capitais portugueses». *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, n.º 22, pp. 48-54.
- ESCUER, M. e CABESTRE, F. (1995), «El valor informativo de los dividendos sobre los beneficios futuros en el mercado de capitales español». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 24(82), pp. 201-220.
- FERNANDEZ, J. (1988), «La decision de distribuir dividendos: investigacion empírica en la gran empresa española». *Investigaciones Económicas*, vol. 12(2), pp. 243-258.
- GORDON, M. (1959), «The savings, investment and valuation of a corporation». *Review of Economics and Statistics*, vol. 45(1), pp. 37-51.
- GUZMÁN, I. (2004), «Factores explicativos del reparto de dividendos a cuenta en las empresas españolas». *Working Paper 2004-09*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, pp. 1-24.
- LANG, L. e LITZENBERGER, R. (1989), «Dividend announcements: cash-flow signaling versus free cash flow hypothesis». *Journal of Financial Economics*, vol. 24, pp. 181-191.
- LINTNER, J. (1956), «Distribution of incomes of corporations among dividends, retained and taxes». *The American Economic Review*, vol. 46(2), pp. 97-113.
- MILLER, M. e MODIGLIANI, F. (1961), «Dividend policy, growth, and the valuation of share». *Journal of Business*, Outubro, pp. 411-433.
- NACEUR, S.; GOAIED, M. e BELANES, A. (2006), «On the determinants and dynamics of dividend policy». *International Review of Finance*, vol. 6(1-2), pp. 1-23.
- NIEKEL, M. (1994), «Factores influyentes en el reparto de dividendos: analisis de regression aplicado a la Bolsa de Madrid (1)». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 24(78), pp. 33-69.
- PAPADOPOULOS, D. e CHARALAMBIDIS, D. (2007), «Focus on present status and determinants of dividend payout policy: Athens stock exchange in perspective». *Journal of Financial Management and Analysis*, vol. 20(2), pp. 24-37.
- PROCIANOY, J. e POLL, B. (1993), «A política de dividendos como geradora de economia fiscal e do desenvolvimento do mer-

cado de capitais: uma proposta criativa». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 33(4), pp. 6-15.

RIBEIRO, A. (2007), «Certificação da qualidade e desempenho empresarial: evidência empírica para Portugal». *Global Economics and Management Review*, vol. 12(1), pp. 105-123.

ROMACHO, J. e CIDRAIS, V. (2007), «A eficiência do mercado de capitais português e o anúncio dos resultados contabilísticos». *Tékhnē – Polytechnical Studies Review*, vol. 4(7), pp. 235-251.

ROMACHO, J. e CORTEZ, M. (2005), «Os gestores de carteiras têm capacidade de selecção de títulos e de previsão da evolução do mercado? Um estudo empírico para o mercado português». *Tékhnē – Polytechnical Studies Review*, vol. 2(4), pp. 39-58.

SÁNCHEZ, M. (2007), «Objetivos de la política de dividendos en

las empresas del IBEX-35». *Análisis Financeiro*, vol. 104, pp. 54-61.

VERA, A. (2006), «Política de dividendos, riesgo, endeudamiento y estructura de propiedad: una análisis para el mercado español». *Working Papper 2006-03*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, pp. 1-24.

VIEIRA, E. (1999), «O efeito vencimento dos futuros no activo subjacente: evidência nos futuros sobre o PSI-20». *Portuguese Journal of Management Studies*, vol. 4(4), pp. 305-317.

VIEIRA, E. (2001), «A influência do conteúdo informativo na política de dividendos». *Revista Estudos do I.S.C.A.A.*, II.ª Série, vol. 6/7, pp. 129-147.

WATTS, R. (1973), «The information content of dividends». *Journal of Business*, vol. 46(2), pp. 191-211.

[illegible]

Os determinantes da estrutura de capital de empresas do PSI 20

por Gualter Couto e Sofia Ferreira

RESUMO: Neste trabalho de investigação pretende-se analisar as características da estrutura de capital de empresas do mercado de capitais português (PSI 20). O objectivo centra-se no estudo das relações existentes entre o nível de endividamento e os indicadores que apresentam maior suporte na literatura financeira: dimensão, tangibilidade, oportunidade de crescimento, risco de negócio, vantagens fiscais não resultantes do endividamento, lucro, «dividend payout» e «performance» do preço das acções. A amostra utilizada neste estudo empírico foi recolhida a partir da base de dados «Corporate Focus Premium» para um horizonte temporal de 8 anos (2000 a 2007), com tratamento de dados em painel. O contributo deste trabalho está em adicionar as variáveis independentes «dividend payout» e «performance» do preço das acções ao modelo desenvolvido por Jorge e Armada (2001), aplicando-o às empresas do PSI-20. A análise destas variáveis pretende captar as variações da conjuntura económica que podem afectar as decisões da estrutura de capitais.

Palavras-chave: Estrutura de Capitais, Factores Determinantes, Análise em Painel

TITLE: The determinants of the capital structure of PSI 20 companies

ABSTRACT: In this paper, we intend to analyze the characteristics of the capital structure of companies in the Portuguese capital market (Portuguese Stock Index, PSI 20). We will focus on the relationship between debt level and the indicators that are more relevant in the financial literature, namely: size, tangibility, growth opportunities, operational risk, non-debt tax shields, profit, dividend payout, and stock price performance. The sample used in this empirical study was collected from the database Corporate Focus Premium, for a time horizon of 8 years (2000 to 2007), treatment with panel data. The contribution of this work is to add independent variables dividend payout and performance of the share price to the model developed by Jorge and Armada (2001), applying it to companies in the PSI-20. The analysis of these variables intends to capture changes in the economic environment that may affect the decisions of capital structure.

Key words: Capital Structure, Determinant Factors, Panel Data Analysis

TÍTULO: Los determinantes de la estructura del capital de las empresas de la PSI 20

RESUMEN: En este trabajo de investigación, nos proponemos analizar las características de la estructura del capital en las empresas del mercado de capitales portugués (PSI 20). El objetivo se centra en el estudio de las relaciones entre el nivel de la deuda y los indicadores que son más apoyo en la literatura financiera: el tamaño, tangibilidad, oportunidad de crecimiento, riesgo en el negocio, ventajas fiscales no derivadas de la deuda, beneficios, pago de dividendos, y el rendimiento del precio de la acción. La muestra utilizada en este estudio empírico se ha recogido de la base de datos «Corporate Focus Premium», para un horizonte temporal de 8 años (2000 a 2007), con el tratamiento de datos en panel. La contribución de este trabajo está en agregar variables independientes «dividend payout» y

el rendimiento del precio de las acciones del modelo desarrollado por Jorge y Armada (2001), y aplicándolo a las empresas del PSI 20. El análisis de estas variables pretende captar los cambios en el entorno económico que puede afectar las decisiones de la estructura de capitales.

Palabras-clave: Estructura de Capital, Los Factores Determinantes, Análisis en Panel

A escolha da estrutura de capital é um tema ainda bastante controverso na teoria financeira. A heterogeneidade das evidências empíricas mostra que o assunto ainda não está completamente explorado. Em termos gerais, a estrutura de capital corresponde à forma como as empresas utilizam o capital próprio e o capital alheio para financiarem os seus activos.

Desde os trabalhos pioneiros de Modigliani e Miller (1958) que a teoria financeira incorporou nos seus modelos a relevância da estrutura de capital para a determinação do valor da empresa.

Podem ser identificadas duas grandes correntes teóricas sobre a estrutura de capital: a tradicional, representada por Durand (1952), e a proposta por Modigliani e Miller (1958).

Para Durand (1952), existe uma estrutura de capital óptima que maximiza o valor de mercado da empresa. Segundo o autor, o custo de capital mantém-se estável até um determinado nível de endividamento, a partir do qual aumenta face ao acréscimo de risco. O custo de capital alheio tende a ser inferior ao custo do capital próprio, consequentemente a empresa endivida-se até ao ponto em que o custo médio ponderado de capital atinja o mínimo. Este ponto representa a estrutura de capital óptima que leva à maximização do valor da empresa. É aceite a tese de Modigliani e Miller

(1958) quando aplicada aos mercados de capitais perfeitos, mas considera que os mercados reais são imperfeitos.

Em oposição à teoria tradicional de Durand (1952), e com base num conjunto de pressupostos bastante restritos, Modigliani e Miller (1958) defendem que a forma de financiamento da empresa é irrelevante para o seu valor. Para os autores, o custo de capital da empresa é o mesmo para qualquer nível de endividamento. O estudo destaca que num cenário sem impostos, custos de falência, custos de agência e sem assimetria de informações, não existe o efeito de economia fiscal e, portanto, as decisões de financiamento são irrelevantes num mercado de capitais em concorrência perfeita.

Contudo, em 1963, Modigliani e Miller mostraram, corrigindo o seu primeiro trabalho, que, na presença de impostos, a primeira proposição de irrelevância não seria a mais correcta. Defendem que, num cenário com impostos, o benefício fiscal proporcionado pelo endividamento levará a uma diminuição do custo médio ponderado de capital aumentando o valor da empresa.

A partir dessa discussão, diversas investigações passaram a ser realizadas com o objectivo de identificar os factores determinantes do nível de endividamento das empresas, originando a moderna teoria da estrutura de capitais.

Gualter Couto

gcouto@uac.pt

Departamento de Economia e Gestão e CEEApA da Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal.

Management and Economics Department and CEEApA of Azores University, Ponta Delgada, Portugal.

Departamento de Economía Y Gestión y CEEApA, Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal.

Sofia Ferreira

sofia_catarina@hotmail.com

Departamento de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal.

Management and Economics Department of Azores University, Ponta Delgada, Portugal.

Departamento de Economía Y Gestión, Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal.

Recebido em Maio de 2009 e aceite em Abril de 2010.

Received in May 2009 and accepted in April 2010.

Diversas investigações passaram a ser realizadas com o objectivo de identificar os factores determinantes do nível de endividamento das empresas, originando a moderna teoria da estrutura de capitais.

Em 1988, Titman e Wessels analisam os factores determinantes da estrutura de capital no mercado norte-americano para o período de 1974 a 1982. Os autores verificam que o nível de endividamento das empresas americanas apresenta uma relação negativa com o factor rendibilidade. O artigo destaca que as empresas de menor dimensão apresentam custos de endividamento inferiores ao custo de emissão de acções, especialmente no curto prazo, pelo que preferem manter um maior nível de endividamento.

Rajan e Zingales (1995) estudam os factores determinantes da estrutura de capital para os países do G7 (Japão, Alemanha, França, Itália, EUA, Reino Unido e Canadá), no período de 1987 a 1991. Os autores concluem que as empresas dos países *bank oriented* (Japão, Alemanha, França e Itália) apresentam um nível de endividamento superior às empresas dos países *market oriented* (EUA, Reino Unido e Canadá). Para Rajan e Zingales (1995), existe uma relação positiva entre o nível de endividamento e os factores tangibilidade e dimensão, e negativa para os factores crescimento e lucro.

Os resultados de Antoniou, Guney e Paudyal (2002) mostraram-se também coerentes com Rajan e Zingales (1995), Johnson (1998), Mao (2003) e Flannery e Rangan (2006), com a excepção do caso dos EUA onde se observa uma relação negativa entre o nível de endividamento e os factores tangibilidade e dimensão. No que diz respeito à variável oportunidade de crescimento, a relação com o nível de endividamento é insignificante.

Em Portugal, Jorge e Armada (2001) desenvolveram um estudo com o objectivo de identificar os factores determinantes do nível de endividamento das maiores empresas portuguesas para o período de 1990 a 1995. De forma geral, os factores mostraram-se pouco explicativos. A relação positiva entre o nível de endividamento das empresas portuguesas e o factor oportunidade de crescimento revela-se oposta à obtida por Rajan Zingales (1995). Os resultados

obtidos mostraram-se coerentes com Rajan e Zingales (1995), Johnson (1998), Mao (2003) e Flannery e Rangan (2006), no que diz respeito à relação entre o nível de endividamento e o factor lucro, confirmando a teoria de *pecking order*.

Neste trabalho de investigação, pretende-se analisar as características da estrutura de capital de empresas do mercado de capitais português (com base no PSI 20). Numa análise de dados em painel, estudam-se as relações existentes entre o nível de endividamento e os factores que são considerados na literatura financeira como determinantes da estrutura de capitais: dimensão, tangibilidade, oportunidade de crescimento, risco de negócio, vantagens fiscais não resultantes do endividamento, lucro, *dividend payout* e *performance* do preço das acções.

Neste artigo, de seguida, são apresentadas as variáveis dependente e independentes, o modelo e o método de estimação. No terceiro ponto descrevem-se os procedimentos estatísticos e os resultados obtidos. No quarto e último ponto apresentam-se as principais conclusões do estudo.

Metodologia

O modelo adoptado neste estudo empírico segue uma abordagem de dados em painel. A partir de um conjunto de observações sobre a estrutura financeira de empresas (não financeiras) do mercado de capitais português (com base no PSI 20), recolhidas ao longo de um horizonte temporal de 8 anos (2000 a 2007), analisa-se as relações existentes entre as variáveis dependente e independentes. O contributo deste trabalho está em adicionar as variáveis independentes *dividend payout* e *performance* do preço das acções ao modelo desenvolvido por Jorge e Armada (2001), aplicando-o às empresas do PSI 20. A análise adicional destas variáveis pretende captar as variações da conjuntura económica que podem afectar as decisões da estrutura de capitais.

Numa abordagem semelhante a Jorge e Armada (2001), utiliza-se o *debt to equity ratio* como variável dependente. Os indicadores da variável dependente são os descritos na Tabela 1 (ver p. 29).

Seguindo a evidência empírica de Ferri e Jones (1979), Titman e Wessels (1988) e Jorge e Armada (2001), foram

Tabela 1
Indicadores da variável dependente

Variável Dependente	Indicador
<i>Debt to Equity Ratio</i>	Y ₁ - Capital Alheio Total/ATL
	Y ₂ - Capital Alheio MLP/ATL
	Y ₃ - Capital Alheio CP/ATL
	Y ₄ - Capital Alheio Total/Capital próprio

seleccionados três indicadores para analisar a variável dimensão: número de trabalhadores, activo total líquido e volume de negócios. Refira-se que a amostra inclui apenas empresas de grande dimensão segundo a Comissão da Comunidade Europeia.

Para a variável tangibilidade, medida pelas abordagens de Titman e Wessels (1988), Thies e Klock (1992) e Jorge e Armada (2001), determinou-se dois indicadores que representam o peso do imobilizado corpóreo e incorpóreo no activo total líquido. Na variável oportunidade de crescimento, analisa-se a taxa de crescimento do activo total líquido (Toy *et al.*, 1974; Jorge e Armada, 2001), calculada anualmente. O risco de negócio, por ser representativo da volatilidade dos resultados das empresas, será medido pelo desvio-padrão, tal como em Ferri e Jones (1979) e Jorge e Armada (2001), e pelo coeficiente de variação dos resultados (Toy *et al.*, 1974; Jorge e Armada, 2001).

Na variável vantagens fiscais não resultantes do endividamento foram utilizados os rácios Amortização de Imobilizado Corpóreo e Incorpóreo/RAAJI e Despesas I&D/Vendas, seguindo a evidência empírica de Bradley, Jarrel e Kim (1984) e Titman e Wessels (1988).

Com a variável lucro pretende-se analisar a influência do resultado operacional na estrutura de capital (Harris e Raviv, 1991; Ranjan e Zingales, 1995; e Flannery e Rangan, 2006). A variável *dividend payout* foi determinada como sendo uma percentagem dos resultados líquidos apresentados pela empresa, pagos aos accionistas sob a forma de dividendos, trata-se de uma abordagem semelhante à de Antoniou, Guney e Paudyal (2002). A *performance* do preço das acções determina as expectativas por parte dos investidores em relação ao futuro da empresa (Antoniou, Guney e

Paudyal, 2002; Korajczk e Levy, 2003; Hovakimian *et al.*, 2004).

Na tabela 2 são apresentados os indicadores das variáveis independentes.

Tabela 2
Indicadores das variáveis independentes

Variável Independente	Indicador
Dimensão	X ₁ - Número Trabalhadores
	X ₂ - Activo Total Líquido
	X ₃ - Volume Negócios
Tangibilidade	X ₄ - Imob. Corp. Líq./ATL
	X ₅ - Imob. Incorp. Líq./ATL
Oportunidade de Crescimento	X ₆ - Taxa Crescimento ATL
Risco de Negócio	X ₇ - Coeficiente Variação RAAJI
	X ₈ - Desvio Padrão Vendas
	X ₉ - Desvio Padrão RAAJI
Vant. Fiscais não Resultantes Endivid.	X ₁₀ - Am. Imob. Corp. e Inc./RAAJI
	X ₁₁ - Despesas I&D/Vendas
Lucro	X ₁₂ - Res. Operacional/ATL
	X ₁₃ - Dividendos/RL
	X ₁₄ - Variação Anual Preço
Performance Preço Acções	Acções

O modelo deste trabalho é composto por um conjunto de quatro regressões lineares múltiplas analisadas separadamente, uma vez que existem quatro indicadores que representam o rácio de endividamento. Considere-se o seguinte modelo auto-regressivo:

$$Y_{i,t} = \beta_0 + \sum_{k=1}^n \beta_k X_{ki,t} + \varepsilon_{i,t}$$

onde,

$Y_{i,t}$ = medida de endividamento da empresa i no ano t ;

β_0 = constante;

β_k = parâmetro estimado pelo modelo;

X = vector das variáveis explicativas; e

$\varepsilon_{i,t}$ = erro aleatório.

O vector das variáveis explicativas inclui K factores, ($K = 1, \dots, 8$), que se seguem:

(i) dimensão;

- (ii) tangibilidade dos activos;
- (iii) oportunidade de crescimento;
- (iv) risco de negócio;
- (v) vantagens fiscais não resultantes do endividamento;
- (vi) lucro;
- (vii) *dividend payout*; e
- (viii) *performance* do preço das acções.

O modelo será estimado pelo método dos mínimos quadrados generalizados com tratamento de dados em painel, numa abordagem semelhante à de Jorge e Armada (2001). No método dos mínimos quadrados generalizados, admite-se que os erros são distribuídos aleatoriamente com função densidade gaussiana, homocedásticos e não autocorrelacionados, o que permite obter estimadores não enviesados e consistentes (Greene, 2008). A análise em painel pode ser realizada para dois modelos: modelo de efeitos fixos e modelo de efeitos aleatórios. No modelo de efeitos fixos, a estimação é feita assumindo que a heterogeneidade dos indivíduos se capta na parte constante, mantendo-se a hipótese da homogeneidade das observações (Greene, 2008).

Para Wooldridge (2006), os parâmetros deste modelo são estimados pelo método dos mínimos quadrados ordinários ou LSDV (*Least Square Dummy Variable*). O modelo de efeitos aleatórios considera o termo constante não como um parâmetro fixo, mas como um parâmetro aleatório não observável (Greene, 2008). Os parâmetros do modelo são estimados pelo método dos mínimos quadrados generalizados. A escolha do modelo mais adequado (efeitos fixos ou efeitos aleatórios) pode ser feita através de testes de especificação, como por exemplo o teste de *Hausman* (1978). Após a aplicação da estatística de *Hausman*, verificou-se que apenas na regressão Y_1 teremos um modelo de efeitos fixos, pois rejeita-se a hipótese nula. Nas restantes regressões (Y_2 , Y_3 e Y_4), o modelo de efeitos aleatórios é o mais apropriado.

Resultados empíricos

No presente capítulo são analisados os resultados do modelo auto-regressivo, de forma a determinar a relevância da estrutura de capital, defendida por Modigliani e Miller (1963). O modelo, composto por quatro regressões lineares

múltiplas, será estimado pelo método de mínimos quadrados generalizados com tratamento de dados em painel (Thies e Klock, 1992; Jorge e Armada, 2001) aplicando o *package* STATA v.10.0.

Como o modelo segue uma abordagem de dados em painel, os efeitos temporais da taxa de inflação e produto interno bruto, comuns a todas as empresas da amostra e que podem variar no tempo, são susceptíveis de influenciar a estrutura de financiamento das empresas, pelo que são considerados no modelo.

A amostra utilizada neste estudo foi recolhida a partir da base de dados *Corporate Focus Premium* (base de dados da Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão que dispõe informação sobre demonstrações financeiras de empresas cotadas em bolsa), para um horizonte temporal de 8 anos (2000 a 2007), sobre a estrutura financeira de empresas (não financeiras) do mercado de capitais português. Todas as informações adicionais necessárias à construção do modelo foram obtidas junto da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. Tal como na maioria dos estudos, utilizou-se valores contabilísticos (históricos), em vez de valores de mercado ou valores corrigidos, tendo em conta que estes são os dados que se encontram disponíveis. Como o modelo segue uma abordagem de dados em painel, os efeitos temporais da taxa de inflação e produto interno bruto, comuns a todas as empresas da amostra e que podem variar no tempo, são susceptíveis de influenciar a estrutura de financiamento das empresas, pelo que são considerados no modelo.

Para aferir a robustez dos resultados deste trabalho empírico, foram verificados um conjunto de pressupostos sobre a componente erro do modelo, ε , validados através dos resíduos, $\hat{\varepsilon}$. Sendo assim, analisou-se a linearidade e a normalidade dos resíduos. Foi testada a heterocedasticidade e a autocorrelação dos termos de erro (Greene, 2008). Graficamente verificou-se que todos os modelos de regressão apresentam uma relação linear entre a variável dependente e as variáveis independentes. O teste de *Shapiro-wilk*, a

denominada estatística W , mostra que os resíduos são normalmente distribuídos.

Pelo teste de *Breusch-Pagan*, com hipótese nula de variância constante, verificou-se a presença de heterocedasticidade nos resíduos da regressão de efeitos fixos Y_1 . Para corrigir o problema, será utilizado o método *Prais-Winstem* (P-W), estimando o modelo por mínimos quadrados ordinários. Nos modelos de regressão de efeitos aleatórios (Y_2 , Y_3 e Y_4), a heteroscedasticidade foi analisada pelo multiplicador *Lagrange Breusch-Pagan*, com hipótese nula de homocedasticidade. Em todos os modelos de regressão Y_2 , Y_3 e Y_4 rejeita-se a hipótese nula, pelo que a variância do erro não é constante ao longo das observações. Para controlar o problema de heteroscedasticidade nos modelos de efeitos aleatórios, Beck e Katz (1995) propõem uma correcção no cálculo do erro-padrão, conhecida como *panel corrected standard errors* (pcse).

O problema da autocorrelação ocorre quando a co-variância do erro é diferente de zero, sendo o erro não independente ao longo das observações. Pelo teste de *Breusch-Godfrey*, verificou-se o problema da autocorrelação no modelo de efeitos fixos (Y_1). Para corrigir este problema, o modelo de efeitos fixos foi estimado por mínimos quadrados ordinários, pelo método *Prais-Winstem* (P-W). Para controlar eventuais problemas de autocorrelação nos modelos de efeitos aleatórios Y_2 , Y_3 e Y_4 , e uma vez que são estimados pelo método dos mínimos quadrados generalizados, foi aplicado o *panel corrected standard errors* (pcse), baseado no teste de *Durbin Watson* (Beck e Katz, 1995).

Com a estatística *t-Student* e, considerando um nível de significância de 5% para um total de 119 observações, avalia-se a significância individual dos parâmetros das quatro regressões lineares. Na regressão Y_1 (ver Tabela 3, p. 32), verifica-se que apenas o *ratio* (X_4) de tangibilidade dos activos influencia o nível de endividamento. Este modelo linear explica cerca de 66% da variável dependente.

No modelo Y_2 , com um coeficiente de regressão de 0,46, observa-se que as variáveis dimensão (*ratios* X_1 e X_3), tangibilidade (*ratios* X_4 e X_5) e vantagens fiscais não resultantes do endividamento (*ratio* X_{11}) assumem significância no nível de endividamento (ver Tabela 4, p. 33).

A regressão Y_3 explica cerca de 51% da variável dependente. Todos os indicadores da variável dimensão mostraram-se significativos para o nível de endividamento (ver Tabela 5, p. 34).

No modelo Y_4 observa-se que as variáveis dimensão (*ratio* X_2), risco de negócio (*ratio* X_7) e lucro (*ratio* $X_{12,+}$) são estatisticamente significativas no nível de endividamento. Este modelo apresenta um coeficiente de regressão de 0,38 (ver Tabela 6, p. 35).

A partir dos coeficientes estimados pelos modelos de regressão, analisa-se a relação existente entre os indicadores da variável dependente e os factores explicativos. A tabela a seguir (ver Tabela 7, p. 36) mostra a relação esperada entre as variáveis dependente e independentes.

A Tabela 8 indica a relação observada entre as variáveis dependente e independentes após estimação dos modelos de regressão (ver p. 37).

No que respeita à variável dimensão, admite-se uma relação positiva com o nível de endividamento, quaisquer que fossem as medidas utilizadas (Ferry e Jones, 1979; Remmers *et al.*, 1974). Quando esta variável for medida pelo número de trabalhadores, os resultados obtidos mostram que existe uma relação positiva entre a dimensão da empresa e o nível de endividamento de médio e longo prazo e de curto prazo. O indicador volume de negócios indica uma relação positiva com o nível de endividamento de curto prazo e negativa com o endividamento de médio e longo prazo.

Segundo Titman e Wessels (1988) e Augusto (1996), admite-se que as empresas com maior proporção de activos tangíveis apresentam maior nível de endividamento, particularmente de médio e longo prazo. Se se considerar a intangibilidade dos activos, seria de esperar uma relação negativa com o nível de endividamento de curto prazo. Os resultados obtidos confirmam estas hipóteses no que respeita aos activos tangíveis. Porém, para os activos intangíveis as previsões não são confirmadas. O facto de se incluir na amostra empresas de diferentes sectores de actividade poderá dificultar a homogeneidade suficiente no que respeita à utilização de capital fixo corpóreo e incorpóreo.

Para a variável oportunidade de crescimento, seria de es-

Tabela 3
Resultados do modelo regressão Y_I

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	$Y_I = \text{Capital Alheio Total/ATL}$			
	Coef.	Erro padrão	t-stat. (1)	P - value
β_o	0,6304	0,3825	1,6500	0,1030
X_1 - Número Trabalhadores	0,0000	0,0000	-1,6700	0,0990
X_2 - Activo Total Líquido	0,0000	0,0000	0,9000	0,3720
X_3 - Volume Negócios	0,0000	0,0000	-0,0700	0,9420
X_4 - Imobilizado Corpóreo Líquido/ATL	1,2405	0,1465	8,4700	0,0000
X_5 - Imobilizado Incorpóreo Líquido/ATL	0,1418	0,2016	0,7000	0,4840
X_6 - Taxa Crescimento ATL	-0,0353	0,0281	-1,2600	0,2120
X_7 - Coeficiente Variação RAAJI	-0,0126	0,0176	-0,7200	0,4750
X_8 - Desvio Padrão Vendas	0,0506	0,0444	1,1400	0,2570
X_9 - Desvio Padrão RAJI	-0,0003	0,0029	-0,0900	0,9270
X_{10} - Amort. Imob. Corpóreo e Incorpóreo/RAAJI	-0,0003	0,0003	-1,1700	0,2470
X_{11} - Despesas I&D/Vendas	0,5802	2,8260	0,2100	0,8380
X_{12} - Resultado Operacional/ATL	-0,1330	0,3509	-0,3800	0,7060
X_{13} - Dividendos/Resultado Líquido	-0,0002	0,0063	-0,0300	0,9750
X_{14} - Variação Anual Preço Acções	0,0223	0,0179	1,2400	0,2180
R^2	0,66	-	-	-
R^2 (adj.)	0,58	-	-	-
F-stat. (1)	10,93	-	-	-
Prob > F	0,0000	-	-	-
Hausman	47,83	-	-	-
Prob > χ_k^2	0,0000	-	-	-
B-P	22,46	-	-	-
Prob > χ_k^2	0,0000	-	-	-
LM de B-P	-	-	-	-
Prob > χ_k^2	-	-	-	-

(1) nível de significância de 0,05

Tabela 4
Resultados do modelo regressão Y_2

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	$Y_2 = \text{Capital Alheio MLP/ATL}$			
	Coef.	Erro padrão	t-stat. (1)	P – value
β_o	0,1353	0,0440	3,0700	0,0020
X ₁ - Número Trabalhadores	0,0000	0,0000	5,6100	0,0000
X ₂ - Activo Total Líquido	0,0000	0,0000	1,9600	0,0500
X ₃ - Volume Negócios	0,0000	0,0000	-3,1700	0,0020
X ₄ - Imobilizado Corpóreo Líquido/ATL	0,5103	0,0890	5,7300	0,0000
X ₅ - Imobilizado Incorpóreo Líquido/ATL	0,4749	0,1301	3,6500	0,0000
X ₆ - Taxa Crescimento ATL	-0,1144	0,0607	-1,8900	0,0590
X ₇ - Coeficiente Variação RAAJI	-0,0031	0,0114	-0,2800	0,7830
X ₈ - Desvio Padrão Vendas	0,1168	0,0778	1,5000	0,1330
X ₉ - Desvio Padrão RAJI	0,0020	0,0031	0,6400	0,5200
X ₁₀ - Amort. Imob. Corpóreo e Incorpóreo/RAAJI	0,0001	0,0006	0,1200	0,9020
X ₁₁ - Despesas I&D/Vendas	-9,3589	3,9213	-2,3900	0,0170
X ₁₂ - Resultado Operacional/ATL	0,0131	0,3326	0,0400	0,9690
X ₁₃ - Dividendos/Resultado Líquido	-0,0054	0,0061	-0,8900	0,3760
X ₁₄ - Variação Anual Preço Acções	-0,0044	0,0204	-0,2200	0,8290
R^2	0,46	-	-	-
R^2 (adj.)	-	-	-	-
F-stat. (1)	-	-	-	-
Prob > F	-	-	-	-
Hausman	8,77	-	-	-
Prob > χ_k^2	0,5544	-	-	-
B-P	-	-	-	-
Prob > χ_k^2	-	-	-	-
LM de B-P	49,75	-	-	-
Prob > χ_k^2	0,0000	-	-	-

(1) nível de significância de 0,05

Tabela 5
Resultados do modelo regressão Y_3

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	Y ₃ = Capital Alheio CP/ATL			
	Coef.	Erro padrão	t-stat. (1)	P – value
β_o	0,2563	0,0495	5,1800	0,0000
X ₁ - Número Trabalhadores	0,0000	0,0000	3,8400	0,0000
X ₂ - Activo Total Líquido	0,0000	0,0000	-2,6300	0,0080
X ₃ - Volume Negócios	0,0000	0,0000	2,2300	0,0260
X ₄ - Imobilizado Corpóreo Líquido/ATL	0,0698	0,1118	0,6200	0,5330
X ₅ - Imobilizado Incorpóreo Líquido/ATL	-0,0339	0,1255	-0,2700	0,7870
X ₆ - Taxa Crescimento ATL	-0,0016	0,0487	-0,0300	0,9730
X ₇ - Coeficiente Variação RAAJI	-0,0025	0,0139	-0,1800	0,8580
X ₈ - Desvio Padrão Vendas	0,0693	0,0864	0,8000	0,4230
X ₉ - Desvio Padrão RAJI	0,0008	0,0039	0,2100	0,8310
X ₁₀ - Amort. Imob. Corpóreo e Incorpóreo/RAAJI	-0,0003	0,0002	-1,5300	0,1260
X ₁₁ - Despesas I&D/Vendas	-1,4291	3,2101	-0,4500	0,6560
X ₁₂ - Resultado Operacional/ATL	-0,1768	0,2887	-0,6100	0,5400
X ₁₃ - Dividendos/Resultado Líquido	0,0039	0,0058	0,6700	0,5040
X ₁₄ - Variação Anual Preço Acções	0,0135	0,0256	0,5300	0,5990
R ²	0,51	-	-	-
R ² (adj.)	-	-	-	-
F-stat. (1)	-	-	-	-
Prob > F	-	-	-	-
Hausman	7,37	-	-	-
Prob > χ_k^2	0,6899	-	-	-
B-P	-	-	-	-
Prob > χ_k^2	-	-	-	-
LM de B-P	74,36	-	-	-
Prob > χ_k^2	0,0000	-	-	-

(1) nível de significância de 0,05

Tabela 6
Resultados do modelo regressão Y_4

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	$Y_4 = \text{Capital Alheio Total/Capital Próprio}$			
	Coef.	Erro padrão	t-stat. (1)	P - value
β_o	0,8062	1,1442	0,7000	0,4810
X ₁ - Número Trabalhadores	0,0000	0,0001	-0,2200	0,8290
X ₂ - Activo Total Líquido	0,0000	0,0000	5,2700	0,0000
X ₃ - Volume Negócios	0,0000	0,0000	0,6100	0,5390
X ₄ - Imobilizado Corpóreo Líquido/ATL	2,5324	2,7856	0,9100	0,3630
X ₅ - Imobilizado Incorpóreo Líquido/ATL	0,9375	4,3383	0,2200	0,8290
X ₆ - Taxa Crescimento ATL	-0,8989	1,9075	-0,4700	0,6370
X ₇ - Coeficiente Variação RAAJI	1,7477	0,5896	2,9600	0,0030
X ₈ - Desvio Padrão Vendas	-0,3000	2,2986	-0,1300	0,8960
X ₉ - Desvio Padrão RAAJI	-0,0965	0,2041	-0,4700	0,6360
X ₁₀ - Amort. Imob. Corpóreo e Incorpóreo/RAAJI	-0,0071	0,0042	-1,7000	0,0900
X ₁₁ - Despesas I&D/Vendas	-20,7497	214,8311	-0,1000	0,9230
X ₁₂ - Resultado Operacional/ATL	-25,1260	10,4460	-2,4100	0,0160
X ₁₃ - Dividendos/Resultado Líquido	-0,0038	0,2265	-0,0200	0,9870
X ₁₄ - Variação Anual Preço Acções	-1,0608	1,1106	-0,9600	0,3400
R^2	0,38	-	-	-
R^2 (adj.)	-	-	-	-
F-stat. (1)	-	-	-	-
Prob > F	-	-	-	-
Hausman	2,30	-	-	-
Prob > χ_k^2	0,9935	-	-	-
B-P	-	-	-	-
Prob > χ_k^2	-	-	-	-
LM de B-P	83,88	-	-	-
Prob > χ_k^2	0,0000	-	-	-

(1) nível de significância de 0,05

Tabela 7
Relação esperada entre variáveis dependentes e independentes

Variáveis Independentes	Relação Esperada			
	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄
X ₁ - Número Trabalhadores	+	+	-	+
X ₂ - Activo Total Líquido	+	+	-	+
X ₃ - Volume Negócios	+	+	-	+
X ₄ - Imobilizado Corpóreo Líquido/ATL	+	+		
X ₅ - Imobilizado Incorpóreo Líquido/ATL			-	
X ₆ - Taxa Crescimento ATL	+	+	+	+
X ₇ - Coeficiente Variação RAAJI	-	-	-	-
X ₈ - Desvio Padrão Vendas	-	-	-	-
X ₉ - Desvio Padrão RAAJI	-	-	-	-
X ₁₀ - Amort. Imob. Corpóreo e Incorpóreo/RAAJI	+	+	+	+
X ₁₁ - Despesas I&D/Vendas	-	-	-	-
X ₁₂ - Resultado Operacional/ATL	-	-	-	-
X ₁₃ - Dividendos/Resultado Líquido	-	-	-	-
X ₁₄ - Variação Anual Preço Acções	-	-	-	-

(+) relação positiva

(-) relação negativa

perar uma relação positiva com o endividamento (Toy *et al.*, 1974; Jorge e Armada, 2001). Contudo, perante os resultados obtidos, conclui-se que este factor não é determinante da estrutura de capitais das empresas incluídas na amostra.

Admite-se uma relação negativa entre a variável risco de negócio e o nível de endividamento de curto prazo (Ferri e Jones, 1979; Bradley, Jerrel e Kim, 1984). Pelos resultados obtidos, a variável risco de negócio apenas é determinante do nível de endividamento das empresas pelo coeficiente de variação do RAAJI. Contrariando a teoria, verifica-se que existe uma relação positiva entre o nível de endividamento e o risco de negócio, o que sugere que as empresas com maior risco são também as mais endividadas.

Segundo Bradley, Jarrel e Kim (1984), e Titman e Wessels (1988), seria de esperar uma relação positiva entre o nível de endividamento e a variável vantagens fiscais não resultantes do endividamento, quando medida pelo indicador X₁₀

(Amortizações Imobilizado Corpóreo e Incorpóreo/RAAJI) e negativa se se utilizar o *ratio* X₁₁ (Despesas I&D/Vendas Totais Líquidas). Os resultados confirmam a relação existente entre o nível de endividamento e a medida que envolve as despesas I&D (*ratio* X₁₁). Contudo, o indicador X₁₀ não se revela determinante no endividamento das empresas.

Contrariando a teoria, verifica-se que existe uma relação positiva entre o nível de endividamento e o risco de negócio, o que sugere que as empresas com maior risco são também as mais endividadas.

No que respeita ao lucro, e conforme Harris e Raviv (1991), Ranjan e Zingales (1995), e Flannery e Rangan (2006), seria de esperar uma relação negativa entre o nível de endividamento e esta variável medida pelo resultado operacional (*ratio* X₁₂). As previsões são confirmadas, mostrando-se coerente com a teoria *pecking order*.

Tabela 8
Relação observada entre variáveis dependentes e independentes

Variáveis Independentes	Relação Esperada			
	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄
X ₁ - Número Trabalhadores	inex.	+	+	inex.
X ₂ - Activo Total Líquido	inex.	inex.	-	+
X ₃ - Volume Negócios	inex.	-	+	inex.
X ₄ - Imobilizado Corpóreo Líquido/ATL	+	+	inex.	inex.
X ₅ - Imobilizado Incorpóreo Líquido/ATL	inex.	+	inex.	inex.
X ₆ - Taxa Crescimento ATL	inex.	inex.	inex.	inex.
X ₇ - Coeficiente Variação RAAJI	inex.	inex.	inex.	+
X ₈ - Desvio Padrão Vendas	inex.	inex.	inex.	inex.
X ₉ - Desvio Padrão RAAJI	inex.	inex.	inex.	inex.
X ₁₀ - Amort. Imob. Corpóreo e Incorpóreo/RAAJI	inex.	inex.	inex.	inex.
X ₁₁ - Despesas I&D/Vendas	inex.	-	inex.	inex.
X ₁₂ - Resultado Operacional/ATL	inex.	inex.	inex.	-
X ₁₃ - Dividendos/Resultado Líquido	inex.	inex.	inex.	inex.
X ₁₄ - Variação Anual Preço Acções	inex.	inex.	inex.	inex.

(+) relação positiva

(-) relação negativa

(inex.) relação inexistente

Seria de esperar uma relação inversa entre a variável *dividend payout* e o nível de endividamento (Antoniou, Guney e Paudyal, 2002). No entanto, a medida desta determinante apresenta valores que não são significativos para o nível de endividamento.

Os indicadores de dimensão, tangibilidade, risco de negócio, vantagens fiscais não resultantes do endividamento e lucro, considerados na análise, mostraram-se determinantes na estrutura de capital.

Seguindo Antoniou, Guney e Paudyal (2002), Korajczk e Levy (2003), e Hovakimian *et al.* (2004), admite-se uma relação negativa entre a *performance* do preço das acções e o nível de endividamento. Todavia, as suposições não foram confirmadas.

Os resultados evidenciam que há factores que não são determinantes do nível de endividamento, nomeadamente os indi-

cadores oportunidade de crescimento, *dividend payout* e *performance* do preço das acções. Os outros factores considerados na análise mostraram-se relevantes na estrutura de capital.

Conclusões

A escolha da estrutura de capital é um tema ainda bastante controverso na teoria financeira. A heterogeneidade das evidências empíricas mostra que o assunto ainda não está completamente explorado. A crescente globalização da economia mundial, consubstanciada numa integração dos mercados, em particular o financeiro, assenta fundamentalmente numa cada vez maior concorrência das empresas em todos os sectores de actividade. A definição da estrutura de capitais e os factores que o determinam é essencial para a sobrevivência, *performance* e criação de valor.

O trabalho contribui com uma análise actualizada sobre o tema e adiciona as variáveis independentes *dividend payout* e *performance* do preço das acções ao modelo desenvolvido

por Jorge e Armada (2001), aplicando-o às empresas do PSI 20. A inclusão destas variáveis pretende captar as variações da conjuntura económica que podem afectar as decisões da estrutura de capitais.

No presente trabalho foram analisados os determinantes da estrutura de capital de empresas do mercado de capitais português (com base no PSI 20). Investigaram-se as relações existentes entre o nível de endividamento e os indicadores que apresentam maior suporte na literatura financeira. Os resultados evidenciam que os indicadores de crescimento, *dividend payout* e *performance* do preço das acções não explicam o nível de endividamento. Os indicadores de dimensão, tangibilidade, risco de negócio, vantagens fiscais não resultantes do endividamento e lucro, considerados na análise, mostraram-se determinantes na estrutura de capital.

Refira-se que existem características de cada empresa da amostra que, embora não estando incluídas nas variáveis independentes, determinam o nível de endividamento. Entre essas características serão de destacar factores comportamentais específicos dos gestores, o grau de desenvolvimento tecnológico da empresa, condições de acesso e desenvolvimento do mercado de capitais português e outros aspectos inerentes à envolvente económica e institucional do mercado de capitais português não abrangidos pelo estudo.

Como utilizamos dados em painel, os efeitos temporais são eles próprios considerados como susceptíveis de influenciar a estrutura de financiamento das empresas, ou seja, os efeitos da inflação e das alterações conjunturais são implicitamente considerados no modelo. ■

Referências bibliográficas

- ANTONIOU, A.; GUNAY, Y. e PAUDYAL, K. (2008), «The determinants of capital structure: capital market oriented versus bank oriented institutions». *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 43, pp. 59-92.
- AUGUSTO, M. A. G. (1996), «Determinantes da Estrutura de Capital das Empresas da Indústria Transformadora Portuguesa». Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- BRADLEY, M.; JARREL, G. A. e KIM, E. H. (1984), «On the existence of an optimal capital structure: theory and evidence». *Journal of Finance*, 39, pp. 857-877.
- DURAND, D. (1952), «Cost of debt and equity funds for business: trends and problems of measurement». *Conference on Research on Business Finance*, pp. 215-247.
- FERRI, M. G. e JONES, W. H. (1979), «Determinants of financial structure: a new methodological approach». *Journal of Finance*, 34, pp. 631-644.
- FLANNERY, M. J. e RANGAN, K. P. (2006), «Partial adjustment toward target capital structures». *Journal of Financial Economics*, 79, pp. 469-506.
- GREENE, W. H. (2008), **Econometric Analysis**. 6.º ed., Prentice Hall, New Jersey, EUA. Na web em: <http://pages.stern.nyu.edu/~wgreene/Text/econometricanalysis.htm>.
- HARRIS, M. e RAVIV, A. (1991), «The theory of capital structure». *Journal of Finance*, 46, pp. 297-355.
- HAUSMAN, J. A. (1978), «Specification tests in Econometrics». *Econometrica*, vol. 46, pp. 1251-1271.
- HOVAKIMIAN, A.; HOVAKIMIAN, G. e TEHRANIAN, H. (2004), «Determinants of target capital structure: the case of dual debt and equity issues». *Journal of Financial Economics*, 71, pp. 517-540.
- JOHNSON, S. A. (1998), «The effect of bank debt on optimal capital structure». *Financial Management*, 27, pp. 47-56.
- JORGE, S. e ARMADA, M. (2001), «Factores determinantes do endividamento: uma análise em painel». *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 5, n.º 2.
- KORAJCZYK, R. A. e LEVY, A. (2003), «Capital structure choice: macroeconomic conditions and financial constraints». *Journal of Financial Economics*, 68, pp. 75-109.
- MAO, C. X. (2003), «Interaction of debt agency problems and optimal capital structure: theory and evidence». *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38, pp. 399-423.
- MODIGLIANI, F. e MILLER, M. H. (1958), «The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment». *The American Economic Review*, 48, pp. 261-297.
- MODIGLIANI, F. e MILLER, M. H. (1963), «Corporate income taxes and the cost of capital: a correction». *The American Economic Review*, 33, pp. 433-443.
- RAJAN, R. G. e ZINGALES, L. (1995), «What do we know about capital structure? Some evidence from international data». *Journal of Finance*, 50, pp. 1421-1460.
- REMMERS, L.; STONEHILL, A.; WRIGHT, R. e BEEKHUISEN, T. (1974), «Industry and size as debt ratio determinants in manufacturing internationally». *Financial Management*, pp. 24-32.
- THIES, C. F. e KLOCK, M. S. (1992), «Determinants of capital structure». *Review of Financial Economics*, 1, pp. 40-52.
- TITMAN, S. e WESSELS, R. (1988), «The determinants of capital structure choice». *Journal of Finance*, 43, pp. 1-19.
- TOY, N.; STONEHILL, A.; REMMERS, L.; WRIGHT, R. e BEEKHUISEN, T. (1974), «A comparative international study of growth, profitability, and risk as determinants of corporate debt ratios in the manufacturing sector». *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Proceedings.
- WOOLDRIDGE, J. M. (2006), «Inverse Probability Weighted M-Estimation for General Missing Data Problems». Michigan State University Department of Economics, EUA, CeMMAP Working Papers, n.º CWP05/04, The Institute for Fiscal Studies, Londres.

Competição e desempenho na gestão de fundos de acções

O caso português (1996–2006)

por João Romacho

RESUMO: Este artigo visa, por um lado, analisar o nível de competição existente na indústria de gestão de carteiras de valores mobiliários em Portugal, e por outro, avaliar o desempenho destas carteiras de investimento, pretendendo-se também compreender a natureza da relação existente entre estas duas vertentes. Neste sentido, é aplicado o modelo de Brown, Harlow e Starks (1996) para averiguar eventuais comportamentos de competição e o modelo de Treynor e Mazuy (1966) para a avaliação do desempenho. Os resultados obtidos evidenciam que os fundos nacionais demonstram comportamento de competição, contrariamente aos fundos da União Europeia e internacionais. É também observado um fraco desempenho dos fundos, tanto a nível das capacidades de selectividade como de «timing», ainda assim com resultados mais favoráveis para os fundos nacionais. Adicionalmente, este grupo de fundos exhibe um desempenho superior em ambientes de não competição e através de alguma especialização em selectividade.

Palavras-chave: Fundos de Investimento, Desempenho, Competição, Selectividade, Timing

TITLE: Competition and performance in the management of equity mutual funds: The Portuguese case

ABSTRACT: The purpose of this article is to analyse the level of competition in the portfolio management industry in Portugal, as well as to evaluate the performance of investment portfolios. Additionally, we intend to assess the relationship between these two dimensions of competition and performance in the industry. In order to accomplish these goals, we apply the Brown, Harlow and Starks (1996) model to identify the possible competition behaviour of mutual funds and the Treynor and Mazuy (1966) model to evaluate fund performance. The results obtained suggest that domestic mutual funds do exhibit some competition behaviour, unlike European Union and international funds. Besides, in general funds exhibit poor performance, both in terms of selectivity and timing abilities. Even so, the performance of domestic funds is slightly better. Furthermore, this category of funds tends to show superior performance in scenarios assuming absence of competition, through some specialization in selectivity.

Key words: Mutual Funds, Performance, Competition, Selectivity, Timing

TÍTULO: Competición y rendimiento en la gestión de fondos de acciones: El caso português (1996–2006)

RESUMEN: Este artículo tuvo como objetivo, en primer lugar, examinar el nivel de competencia existente en la industria de gestión de carteras de valores inmobiliarios en Portugal, y segundo, para evaluar el desempeño de estas carteras de inversión, buscando también comprender también la naturaleza de la relación entre estas dos vertientes. En este sentido, es aplicado el modelo de Brown, Harlow y Starks (1996) para investigar cualquier conducta de competición y el modelo de Treynor y Mazuy (1966) para la evaluación del desempeño. Los resultados obtenidos

demuestran que los fondos nacionales muestran un comportamiento de competición, contrariamente a los fondos de la Unión Europea e internacionales. También se observa un bajo rendimiento de los fondos, tanto en las capacidades de la selectividad y el momento, pero con resultados más favorables para los fondos nacionales. Además, este grupo de fondos exhibe un altísimo desempeño en ambientes de no competitividad y través de cierta especialización en la selectividad.

Palabras-clave: Fondos de Inversión, Desempeño, Competición, Selectividad, Momento

A área da gestão de activos tem assumido uma importância crescente nas últimas décadas, sobretudo nos EUA mas também na Europa. Com o desenvolvimento deste sector, interessa conhecer não só o desempenho dos fundos de investimento, mas também a sua forma de actuação no mercado, particularmente a competição existente no seu seio. Note-se que a avaliação do desempenho de Fundos de Investimento Mobiliário (FIM) em Portugal está muito pouco desenvolvida, sendo que é a primeira vez que é analisada a competição no sector de fundos portugueses e a mesma é relacionada com o seu desempenho.

Neste contexto, os principais objectivos deste artigo são: verificar se existe competição entre os FIM de acções em Portugal; estudar o desempenho dos FIM através das componentes de selectividade e *timing*; e estudar a relação existente entre o nível de competição e o seu desempenho.

Para levar a efeito o estudo, será utilizada uma amostra de FIM nacionais, União Europeia e internacionais, utilizando-se na análise da competição o modelo de Brown, Harlow e Starks (1996), sendo que, para a avaliação do desempenho, será utilizado o modelo proposto por Treynor e Mazuy (1966). De facto, dada a crescente internacionalização das carteiras dos FIM portugueses, torna-se necessário não só avaliar os fundos nacionais, como é corrente, mas também

os fundos internacionais, sendo também possível analisar e comparar o desempenho e a competição de diferentes grupos de fundos.

Este artigo está organizado em seis secções. Na primeira secção será feita uma revisão da literatura fundamental na área da avaliação do desempenho de carteiras de investimento e no estudo do comportamento de competição das mesmas. Na secção «Metodologias», é descrito o modelo proposto por Brown, Harlow e Starks (1996). O desempenho e a subdivisão do mesmo nas componentes de selectividade e *timing* são analisados em termos teóricos, no contexto do modelo de Treynor e Mazuy (1966). Na quarta secção são descritos os dados utilizados neste estudo. Na secção subsequente são apresentados os resultados obtidos pela aplicação dos modelos anteriores. Por último, são expostas as principais conclusões do estudo realizado.

Breve revisão da literatura

A avaliação do desempenho de fundos de investimento na União Europeia, e particularmente em Portugal, é uma área que ainda está pouco explorada, contrastando com os EUA onde existe uma vasta literatura que analisa este tema. Note-se que, neste último mercado, existe um maior volume de dados de longo prazo e os investidores têm uma percepção muito mais apurada e crítica do sector, o que conduz a um

João Carlos Parente Romacho

jromacho@gmail.com

Mestre em Gestão de Empresas. Equiparado a Professor Adjunto da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre, Portalegre, Portugal.

Master in Business Management. Equivalent to professor at the Higher School of Technology and Management at the Polytechnic Institute of Portalegre, Portalegre, Portugal.

Master en Administración de Empresas, equivalente a profesor asociado, Escuela de Tecnología y Gestión/Instituto Politécnico de Portalegre, Portugal.

Recebido em Novembro de 2009 e aceite em Março de 2010.
Received in November 2009 and accepted in March 2010.

maior interesse na sua análise. Na União Europeia, a maioria dos estudos incidem sobre o Reino Unido, sendo este o mercado de fundos de investimento mais desenvolvido da Europa.

As primeiras medidas de avaliação do desempenho de carteiras foram apresentadas por Treynor (1965), Sharpe (1966) e Jensen (1968). Estas medidas apenas avaliam o desempenho global das carteiras, assumindo que o risco das mesmas se mantém estável, pelo que consideram que o desempenho dos gestores advém unicamente da capacidade de selecção de títulos. No entanto, um melhor ou pior desempenho pode ficar a dever-se, não só a esta capacidade, como também ao facto dos gestores conseguirem prever os movimentos do mercado em geral (*timing*).

Neste contexto, foram desenvolvidas estruturas que permitem identificar ambas as capacidades: selectividade e *timing*. Treynor e Mazuy (1966) são dos primeiros a estudá-las, no entanto, não encontram evidência de que os gestores tenham capacidade de *timing*. Mais tarde, Jensen (1972) e Fama (1972) desenvolvem metodologias para separar ambas as componentes do desempenho, no entanto as mesmas apresentavam problemas de aplicação empírica.

No geral, os gestores revelam aptidão para seleccionar títulos, não acontecendo o mesmo com a previsão dos movimentos do mercado.

Merton (1981) e Henriksson e Merton (1981), inspirados na teoria das opções, desenvolvem uma estrutura teórica que mede separadamente a capacidade de previsão dos gestores em selectividade e *timing*. Vários autores, entre os quais, Henriksson (1984), Kao, Cheng e Chan (1998) e Romacho e Cortez (2006) aplicam o modelo e os procedimentos estatísticos de Henriksson e Merton (1981), concluindo, no essencial, que os gestores de fundos não demonstram capacidades de selectividade e *timing*, havendo mesmo evidência de *timing* negativo e, ainda, de uma correlação negativa entre ambas as componentes do desempenho.

Por sua vez, Pflleiderer e Bhattacharya (1983) propõem um modelo alternativo ao de Merton (1981) e Henriksson e Merton (1981). Para tal, baseiam-se na equação quadrática de Treynor e Mazuy (1966) e na estrutura de Jensen (1972).

Esta abordagem é testada, mais tarde, por Lee e Rahman (1990), Armada (1992) e Cortez (1993). Embora estes estudos evidenciem alguma capacidade de *timing* por parte dos gestores, Coggin, Fabozzi e Rahman (1993) salientam que, no contexto desta abordagem, o *timing* é condicionado a ser não negativo.

Outra geração de estudos tem procurado estudar as capacidades de selectividade e *timing* dos gestores, através do uso de vários modelos e versões dos mesmos, assim como de diferentes *benchmarks*. É o caso das investigações de Dellva, DeMaskey e Smith (2001) e Patro (2001), com a inclusão, neste último estudo, de informação pública nos modelos. No geral, os gestores revelam aptidão para seleccionar títulos, não acontecendo o mesmo com a previsão dos movimentos do mercado.

Um dos assuntos que mais tem atraído a atenção dos investigadores nos últimos anos tem sido não só o desempenho dos fundos, mas também a competição entre eles. Repare-se que é objectivo dos fundos atraírem a maior quantidade possível de fluxos monetários de forma a aumentarem os seus rendimentos. Desta forma, será de esperar que os fundos com melhor desempenho consigam atrair mais fluxos [ver, v. g., Sirri e Tufano (1998)], induzindo a competição¹ entre eles.

Brown, Harlow e Starks (1996) foram os primeiros a estudar o comportamento dos gestores de fundos face ao risco, como resposta ao seu desempenho relativo. Os autores verificam que os fundos com pior desempenho a meio do ano tendem a aumentar mais o risco das suas carteiras na última parte do ano do que os fundos com melhor desempenho, evidenciando desta forma um comportamento de competição. A justificação para este comportamento é efectuada posteriormente por Chevalier e Ellison (1997), Goetzmann e Peles (1997) e Sirri e Tufano (1998). Os autores concluem que os fundos com rendibilidades mais elevadas num determinado período de avaliação, usualmente o ano, atraem, posteriormente, maiores fluxos monetários. No entanto, nos fundos com rendibilidades mais baixas não existe uma descida significativa dos montantes sob gestão.

Contrariamente a Brown, Harlow e Starks (1996), Chevalier e Ellison (1997) verificam que os fundos com me-

lhores desempenhos têm mais incentivos para aumentar o risco. Busse (2001) chega a conclusões semelhantes a Brown, Harlow e Starks (1996). Contudo, com o uso de rendibilidades diárias, os resultados alteram-se: os dados diários indicam que a alteração do risco é devida à volatilidade das acções da carteira e não à alteração deliberada do risco pelos gestores. Desta forma, a questão da resposta pelo risco ao desempenho mantinha-se em aberto.

Os gestores com melhor desempenho tendem a aumentar mais o risco da carteira do que os gestores com pior desempenho, designando-se este fenómeno como comportamento estratégico.

Posteriormente, Taylor (2003) desenvolve o modelo de Brown, Harlow e Starks (1996), colocando dois gestores com diferentes desempenhos a meio do período de avaliação a competir por novas entradas de fluxos monetários. O modelo é baseado na interacção estratégica entre os gestores, pelo que o gestor com melhor desempenho a meio do período, esperando que o gestor com pior desempenho aumente o risco (segundo a hipótese de competição), irá também aumentar o risco para manter a liderança. No seu estudo, os autores verificam que os gestores com melhor desempenho tendem a aumentar mais o risco da carteira do que os gestores com pior desempenho, designando este fenómeno como comportamento estratégico.

Apesar dos estudos anteriores terem por base o mercado dos EUA, um mercado bastante competitivo, recentemente Jans e Otten (2005) estudaram pela primeira vez a competição num mercado da União Europeia: o Reino Unido. Os seus resultados não mostraram comportamento de competição para o período global, contudo, tal verificou-se para o primeiro subperíodo de 1989 a 1996, sendo que, para o segundo subperíodo de 1997 a 2003, foi identificado comportamento estratégico.

Pelo exposto, é natural pensar-se que o nível de competição existente num mercado possa afectar a gestão das carteiras dos fundos, nomeadamente o seu desempenho.

Metodologia

De forma a serem atingidos os objectivos deste estudo, adoptou-se a metodologia que se apresenta de seguida, a qual passa por duas fases.

Na primeira fase do estudo será analisado o nível de competição entre fundos de investimento. A hipótese de competição definida por Brown, Harlow e Starks (1996) baseia-se na ideia de que os gestores alteram o risco de um fundo em função do desempenho relativo dos seus pares. O sector de fundos pode ser visto como uma competição anual em que cada fundo pretende alcançar o melhor desempenho no final do ano. Assim, será de esperar que os fundos com pior desempenho na primeira parte do ano venham a aumentar mais o seu risco na segunda metade do mesmo do que os fundos com melhor desempenho, na tentativa de melhorarem a sua classificação no final desse ano.

Desta forma, a hipótese de competição a testar pode ser representada da seguinte forma:

$$\frac{\sigma_{P2}}{\sigma_{P1}} > \frac{\sigma_{V2}}{\sigma_{V1}} \quad (1)$$

onde, σ_{P_t} é a volatilidade das rendibilidades do fundo perdedor durante o período t , (σ_{V_t} é a volatilidade das rendibilidades do fundo vencedor durante o período t , representando t a primeira metade ou a segunda metade do ano.

Para testar a equação anterior, são definidas duas variáveis. A primeira é usada para subdividir os fundos entre perdedores e vencedores na primeira parte do ano, entre Janeiro e o mês M^2 .

A Rendibilidade Acumulada (RA) até ao mês M é calculada da seguinte forma:

$$RA_{jMy} = [(1+r_{j1y})(1+r_{j2y}) \dots (1+r_{jMy})] - 1 \quad (2)$$

onde, r_{jMy} é a rendibilidade do fundo j , no mês M , do ano y . Uma vez calculada a RA, os fundos são ordenados do valor mais alto para o mais baixo, sendo considerados vencedores e perdedores os que se situarem, respectivamente, acima e abaixo da mediana.

A segunda variável é a relação entre a volatilidade do primeiro e do segundo período do ano, relativamente a cada fundo. O Rácio de Ajustamento do Risco (RAR) do fundo j , no ano y , é calculado da seguinte forma:

$$RAR_{jy} = \sqrt{\frac{\sum_{m=M+1}^{12} (r_{jmy} - \overline{r_{j(12-M)y}})^2}{(12-M)-1}} / \sqrt{\frac{\sum_{m=1}^M (r_{jmy} - \overline{r_{jMy}})^2}{M-1}} \quad (3)$$

Seguindo a hipótese de competição, é esperado que RAR seja superior para os fundos perdedores relativamente aos vencedores.

Com as equações (2) e (3) é possível criar, para cada fundo, um par (RA, RAR) para cada ano, o que permite construir uma tabela de contingência 2X2, em que cada par é colocado numa das quatro células: (Alta RA, Alto RAR); (Alta RA, Baixo RAR); (Baixa RA, Alto RAR); e (Baixa RA, Baixo RAR). A hipótese nula é que cada uma destas quatro células deve conter 25% das frequências. A hipótese alternativa é que as células (Alta RA, Baixo RAR) e (Baixa RA, Alto RAR) devem ter um número mais significativo de frequências que as outras duas. Para testar a significância estatística será utilizado o teste χ^2 .

Numa segunda fase do estudo, será avaliado o desempenho dos fundos de investimento através das componentes de selectividade e *timing*, sendo simultaneamente investigada a relação entre o nível de competição desta indústria e o seu desempenho.

Treynor e Mazuy (1966) são dos primeiros a testar as capacidades de selectividade e *timing* dos gestores³, fazendo-o através da seguinte expressão:

$$R_{c,t} - R_{f,t} = \alpha_c + \beta_{1c}(R_{m,t} - R_{f,t}) + \beta_{2c}(R_{m,t} - R_{f,t})^2 + \varepsilon_{c,t} \quad (4)$$

onde $R_{c,t}$ é a rendibilidade da carteira c no período t ; $R_{f,t}$ é a taxa isenta de risco no período t ; β_{1c} é a medida de risco sistemático da carteira c ; $R_{m,t}$ é a rendibilidade da carteira de mercado no período t ; $\varepsilon_{c,t}$ é a rendibilidade residual. Os valores de β_{2c} significativamente diferentes de zero serão reveladores de actividades de *timing*, e na presença destas actividades, a Recta Característica (que relaciona a rendibilidade do mercado com a rendibilidade da carteira) não será linear, mas com tendência a ser curvada, ou seja, as rendibilidades da carteira serão mais sensíveis a rendibilidades mais altas do mercado do que a rendibilidades mais baixas. O valor de α_c avalia a capacidade de selectividade depois de medida a capacidade de *timing*.

Para estimar os parâmetros da equação (4), será utilizado o método dos mínimos quadrados. Note-se que, na presença de heteroscedasticidade, a centricidade e a consistência dos estimadores dos parâmetros, obtidos através do método dos mínimos quadrados, não é afectada, mas estes estimadores deixam de ser eficientes, determinando assim a perda de validade do processo de inferência estatística, sendo este, em geral, um problema que os estudos de desempenho enfrentam. Desta forma, será também utilizado o método de White (1980) para a correcção de heteroscedasticidade.

Descrição dos dados

Na última década e meia, o sector de FIM em Portugal tem crescido consideravelmente, tanto em número de fundos como em valor dos activos geridos. Assim, em Dezembro de 2006 havia 263 FIM com um volume de activos geridos de 29 137,7 milhões de euros, dos quais 62 eram FIM de acções com um valor gerido de 2985,4 milhões de euros. Ora, comparando com Dezembro de 2003, os dados eram, então, 109 FIM com um volume de 8218,5 milhões de euros, em que 20 eram FIM de acções com um valor gerido de 373,1 milhões de euros.

Como se verifica, o segmento accionista ainda representa uma pequena parte do sector (10%), ao contrário do que sucede, por exemplo, nos EUA e no Reino Unido, onde os fundos de acções dominam o sector de FIM.

A amostra utilizada neste estudo é constituída por 17 FIM portugueses, para o período compreendido entre Janeiro de 1997 e Dezembro de 2006, correspondendo a um total de 120 observações mensais. Os fundos foram seleccionados tendo em conta o facto de serem classificados como fundos de acções, e dentro destes divididos em fundos nacionais (6), União Europeia (6) e internacionais (5). O motivo da inclusão destes três tipos de fundos prende-se, por um lado, como já foi referido anteriormente, com a crescente internacionalização das carteiras dos investidores portugueses e, por outro, pelas possíveis análises comparativas entre os três grupos e com resultados obtidos em estudos anteriores [Romacho e Cortez (2006)], os quais usaram uma amostra semelhante, mas para um período diferente e com outra metodologia.

A informação necessária para o cálculo das rendibilidades dos fundos foi fornecida pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. Para o cálculo da rendibilidade do mercado são utilizados três índices de ações (ajustados a dividendos), considerados representativos da carteira de mercado, de cada um dos três grupos de fundos que constituem a amostra: os índices *Portugal*, *Europe* e *The World Index*, obtidos através da *Morgan Stanley Capital International*. Como aproximação à taxa isenta de risco são utilizadas a *Lisbon Interbank Offered Rate* (LIBBOR), de Janeiro de 1997 a Dezembro de 1998, e a *Euro Interbank Offered Rate* (EURIBOR), de Janeiro de 1999 a Dezembro de 2006, ambas a seis meses, anualizadas. Esta informação foi facultada pela *Reuters*.

Resultados empíricos

Seguindo a metodologia definida na terceira secção, começa-se por analisar o comportamento de competição, para depois ser avaliado o desempenho dos FIM e estudada a relação entre competição e desempenho.

Na Tabela 1 são apresentados os resultados obtidos através da aplicação das equações (2) e (3), propostas por Brown, Harlow e Starks (1996)⁴.

Considerando o período global (1997 a 2006), verifica-se de imediato que apenas os fundos nacionais evidenciam comportamento de competição e com um nível de significância de 1%. Assim, parece que os gestores de fundos nacionais reagem à rendibilidade obtida pelos seus pares, aumentando o nível de risco das suas carteiras na segunda metade do ano quando se encontram numa posição de perdedores e diminuindo o risco das mesmas quando se encontram numa posição inversa. Relativamente aos fundos da União Europeia e internacionais, estes não mostram qualquer comportamento de competição.

Estes resultados poderão justificar-se pelo chamado «efeito distância», ou seja, parece que os gestores se preocupam mais com o *ranking* de rendibilidade dos fundos que investem no mercado nacional do que com os que investem nos mercados internacionais. Tal poderá dever-se a um maior conhecimento daquele mercado, tentando dessa forma obter melhores rendibilidades que os seus pares.

Tabela 1
Teste ao comportamento de competição

Fundos	Número de observações	Frequências da amostra (% de observações)				χ^2	Comportamento
		Baixa RA		Alta RA			
		Baixo RAR	Alto RAR	Baixo RAR	Alto RAR		
Período global							
Nacionais	60	17%	32%	37%	15%	8,40	CC
União Europeia	60	23%	27%	27%	23%	0,27	-
Internacionais	50	26%	22%	24%	28%	0,40	-
Subperíodo 1							
Nacionais	30	13%	33%	43%	10%	9,20	CC
União Europeia	30	20%	30%	30%	20%	1,20	-
Internacionais	25	32%	24%	20%	24%	0,76	-
Subperíodo 2							
Nacionais	30	20%	30%	30%	20%	1,20	-
União Europeia	30	27%	23%	23%	27%	0,13	-
Internacionais	25	20%	20%	28%	32%	1,08	-

Esta tabela mostra, para cada grupo de fundos, para o período global (Janeiro/1997 a Dezembro/2006), para o subperíodo 1 (Janeiro/1997 a Dezembro/2001), para o subperíodo 2 (Janeiro/2002 a Dezembro/2006) e para o período de avaliação do mês de Junho, as tabelas de contingência 2x2 com as percentagens do número de observações incluídas em cada célula. Em cada célula é incluída a observação cujo valor, em relação à mediana de RA e RAR, seja baixa ou alta. O χ^2 é baseado na hipótese nula de que cada célula deve conter a mesma percentagem de observações da amostra (25%).

C (CC): Período com comportamento de competição significativo a um nível de significância de 5% (1%)

E (EE): Período com comportamento estratégico significativo a um nível de significância de 5% (1%)

Os gestores preocupam-se mais com o «ranking» de rendibilidade dos fundos que investem no mercado nacional do que com os que investem nos mercados internacionais.

Assim, parece que os gestores são levados a fazer uma avaliação do seu *ranking* de forma muito mais efectiva para os fundos nacionais, e tomando as respectivas decisões quando à composição da carteira, do que para os fundos que investem em mercados onde o conhecimento dos mesmos não é tão aprofundado, ou pelo menos, relativamente aos quais se encontram mais afastados.

Relativamente aos fundos nacionais, o comportamento de competição havia sido já observado por Brown, Harlow e Starks (1996) e Busse (2001), não acontecendo o mesmo com os trabalhos de Chevalier e Ellison (1997) e Taylor (2003), estudos que incidiram sobre fundos dos EUA. O trabalho de Jans e Otten (2005) sobre o mercado do Reino Unido também mostra resultados opostos aos verificados agora para o mercado português, pelo menos quando é analisado o período global.

Com o objectivo de se retirarem mais informações acerca do comportamento dos fundos durante o período analisado, a Tabela 1 apresenta também a subdivisão do período global em dois subperíodos de igual duração.

No que diz respeito aos fundos nacionais, os resultados obtidos no subperíodo 1 (1997 a 2001) vêm reforçar os já verificados para o período global, ou seja, estes fundos demonstram um forte comportamento de competição, apresentando valores significativos a um nível de significância de 1%. No entanto, este comportamento deixa de se observar no subperíodo 2 (2002 a 2006), onde não se identifica qualquer tentativa dos gestores em apresentarem melhores resultados anuais que os seus pares. Uma observação adicional da evolução do mercado nacional durante cada um dos subperíodos evidencia uma maior oscilação do mesmo no subperíodo 1 relativamente ao subperíodo 2, com um desvio padrão de 6,6% e 5,2%, respectivamente. Desta forma, parece que maiores oscilações do mercado contribuem para um aumento da competição entre os fundos.

Relativamente aos fundos da União Europeia e internacionais, a inexistência de comportamento de competição,

verificado no período global, mantém-se também para os dois subperíodos.

Após ter-se identificado comportamento de competição para um grupo de fundos, a questão que se coloca neste momento é a seguinte: a existência deste comportamento é benéfica ou inútil em termos de desempenho para os investidores? Com o objectivo de responder a esta questão, passa-se de seguida à segunda fase do estudo, ou seja, à avaliação do desempenho dos fundos e à análise da sua relação com o comportamento de competição verificado.

Neste sentido, na Tabela 2 são apresentados os resultados obtidos através da aplicação da equação (4), a qual permite avaliar o desempenho dos fundos da amostra através das componentes de selectividade e *timing* (ver Tabela 2, p. 46).

Em termos gerais, parece existir maior evidência de desempenho negativo do que positivo. Na realidade, no período global e para a amostra total, não há qualquer fundo a demonstrar capacidade significativa de seleccionar títulos sub ou sobreavaliados, pelo contrário, um fundo apresenta uma capacidade significativamente negativa a um nível de significância de 5% e dois a 1%. Adicionalmente, o valor médio estimado de β_{2c} , para o período global, é de -0,314, conduzindo a que um fundo seja significativamente negativo com um nível de significância de 1%⁵, mostrando, desta forma, também uma grande dificuldade dos gestores em preverem as oscilações futuras do mercado.

Em termos dos fundos nacionais, e no que diz respeito à capacidade de selecção de títulos, estes mostram uma evolução substancialmente positiva em termos de desempenho do primeiro para o segundo subperíodo. Entre outros factores, a diminuição do risco sistemático (de 0,91 para 0,74) parece ter contribuído para este melhor desempenho. De facto, no subperíodo 1 nenhum fundo apresenta um valor α_c significativo, enquanto no subperíodo 2 todos os fundos obtêm um desempenho positivo, sendo cinco significativos a 5% e um a 1%.

Dada a clara evidência de comportamento de competição no subperíodo 1 e a inexistência do mesmo no subperíodo 2, parece que este comportamento leva os fundos nacionais a obter um pior desempenho. A justificação para tal facto pode ser atribuída a um maior dispêndio de recursos quando os fundos entram em competição, levando a

Tabela 2
Avaliação do desempenho: selectividade e «timing»

Fundos	Média:			N.º fundos com:		N.º fundos que rejeitam:		$\hat{\rho}_{\alpha_c, \beta_{2c}}$
	$\hat{\alpha}_c$	$\hat{\beta}_{1c}$	$\hat{\beta}_{2c}$	$\hat{\alpha}_c > 0$	$\hat{\beta}_{2c} > 0$	$\alpha_c = 0$	$\beta_{2c} = 0$	
Período global								
Nacionais	0,0018	0,84	-0,134	6	2	0	0	0,41
União Europeia	-0,0013	0,87	-0,230	3	1	1--	0	-0,26
Internacionais	-0,0017	0,97	-0,631	2	3	1- 1--	1--	-0,98
Amostra total	-0,0003	0,89	-0,314	11	6	1- 2--	1--	-0,77
Subperíodo 1								
Nacionais	0,0001	0,91	-0,486	3	1	0	0	0,83
União Europeia	-0,0019	0,84	0,018	1	4	1--	0	-0,15
Internacionais	-0,0111	0,98	0,425	0	3	1- 2--	2+ 1-	-0,83
Amostra total	-0,0039	0,91	-0,040	4	8	1- 3--	2+ 1-	-0,71
Subperíodo 2								
Nacionais	0,0051	0,74	-0,136	6	1	5+ 1++	0	-0,22
União Europeia	-0,0010	0,92	-0,326	2	2	1-	0	-0,88
Internacionais	0,0026	1,01	-0,767	3	1	2+	0	0,61
Amostra total	0,0022	0,88	-0,389	11	4	7+ 1++ 1-	0	0,23

Esta tabela mostra, para cada grupo de fundos, para o período global (Janeiro/1997 a Dezembro/2006), para o subperíodo 1 (Janeiro/1997 a Dezembro/2001) e para o subperíodo 2 (Janeiro/2002 a Dezembro/2006) as estimativas médias dos coeficientes obtidos com o modelo de Treynor e Mazuy, ou seja, através da regressão $R_{c,t} - R_{f,t} = \alpha_c + \beta_{1c}(R_{m,t} - R_{f,t}) + \beta_{2c}(R_{m,t} - R_{f,t})^2 + \varepsilon_{c,t}$. É também apresentado o número de fundos com selectividade e *timing* positivos e o número de fundos com coeficientes significativos, usando a correcção de heteroscedasticidade através do método de White (1980). Na última coluna apresenta-se ainda o coeficiente de correlação entre ambas as capacidades.

- (—) : Fundos com estimativas significativamente negativas a um nível de significância de 5% (1%)

+ (++) : Fundos com estimativas significativamente positivas a um nível de significância de 5% (1%)

um desempenho inferior. Assim, e contrariamente ao que poderia ser esperado, parece ser preferível, para os investidores, que os fundos não entrem em competição entre eles.

Considerando tanto o período global como os dois subperíodos, o desempenho obtido (selectividade) pelos fundos nacionais mostra-se melhor do que o obtido pelos fundos da União Europeia e internacionais. De facto, nestes dois últimos grupos, apenas no subperíodo 2 e para os fundos internacionais existe uma (fraca) evidência de desempenho positivo, com um valor médio estimado de α_c positivo e dois fundos significativamente positivos a um nível de significância de 5%. Um melhor conhecimento, por parte dos gestores, dos títulos do mercado nacional relativamente aos mercados

internacionais, pode ter contribuído para melhores resultados dos primeiros.

Em termos de capacidade de *timing*, ela é inexistente para os dois subperíodos. De facto, apenas dois fundos internacionais, e para o subperíodo 1, apresentam uma capacidade positiva e significativa a um nível de significância de 5%, no entanto, um fundo do mesmo grupo mostra capacidade significativamente negativa a um nível de significância de 5%.

Estabelecendo a relação entre os resultados da análise de competição e de desempenho para os três grupos de fundos, as conclusões retiradas para os fundos nacionais parecem não ser consistentes com as obtidas para os fundos da União Europeia e internacionais. Ou seja, dada a não existência de

comportamento de competição para estes dois últimos grupos de fundos, se os resultados fossem consistentes com os obtidos para os fundos nacionais, seria de esperar que aqueles apresentassem melhor desempenho do que estes. No entanto, como se viu, acontece o contrário. Este «enigma» poderá ser desvendado em trabalhos posteriores.

A Tabela 2 apresenta também a relação entre as capacidades de selectividade e *timing*. Assim, considerando o período global e a amostra total, verifica-se uma forte correlação negativa entre as duas componentes ($\hat{\rho}_{\alpha_c, \beta_{2c}} = -0,77$), mostrando que os fundos que demonstram capacidade de selectividade não apresentam capacidade de *timing* e vice-versa. Verifica-se que, com excepção dos fundos internacionais para o subperíodo 2, à medida que as carteiras dos fundos se vão internacionalizando (passando de fundos nacionais para fundos União Europeia e depois para internacionais), o coeficiente de correlação torna-se mais negativo. Este cenário é consistente com a ideia de que se esta correlação negativa indica actividades de especialização numa das duas componentes do desempenho, então os fundos internacionais são aqueles que o fazem com maior clareza.

Parece que a situação adequada para os fundos nacionais será a não existência de competição entre eles e que os mesmos desenvolvam esforços no sentido de efectuarem uma selecção adequada de títulos para as suas carteiras, conduzindo, desta forma, a resultados significativamente superiores para os participantes.

A observação deste indicador para os fundos nacionais, e estabelecendo a relação com o comportamento de competição verificado na Tabela 1, permite concluir que o aumento da competição entre os fundos conduz a uma maior correlação positiva entre as duas capacidades, ou seja, parece que os fundos quando competem o fazem tirando partido quer da sua capacidade de selectividade quer da de *timing*. No subperíodo 1, quando é mais evidente o comportamento de competição, o $\hat{\rho}_{\alpha_c, \beta_{2c}}$ é de 0,83, enquanto no subperíodo 2, quando não existe evidência daquele comportamento, o $\hat{\rho}_{\alpha_c, \beta_{2c}}$ é de -0,22.

Repare-se também que quando estes fundos efectuaram

uma tentativa de especialização em selectividade, no subperíodo 2 ($\hat{\rho}_{\alpha_c, \beta_{2c}} = -0,22$) melhoraram substancialmente os seus resultados nesta componente, com todos os fundos a exibirem valores significativamente positivos. Desta forma, parece que a situação adequada para os fundos nacionais será a não existência de competição entre eles e que os mesmos desenvolvam esforços no sentido de efectuarem uma selecção adequada de títulos para as suas carteiras, conduzindo, desta forma, a resultados significativamente superiores para os participantes.

No que diz respeito aos fundos internacionais, os resultados são opostos aos dos fundos nacionais, ou seja, uma maior especialização em selectividade ou *timing* parece conduzir a piores resultados. Veja-se que o coeficiente de correlação é de -0,83 no subperíodo 1 e de 0,61 no subperíodo 2, tendo o desempenho melhorado neste último subperíodo.

Conclusões

A aplicação do modelo de Brown, Harlow e Starks (1996) na primeira fase do estudo, revelou que entre os fundos nacionais existe comportamento de competição, tanto para o período global como para o subperíodo 1, deixando o mesmo de se verificar no subperíodo 2. Já os fundos da União Europeia e internacionais não mostraram qualquer comportamento de competição, independentemente do período considerado.

Esta diferença de resultados pode ser atribuída ao «efeito distância». Ou seja, um melhor conhecimento do mercado nacional parece induzir nos gestores uma maior confiança na capacidade de gestão das carteiras, levando os mesmos a tentarem obter resultados superiores aos seus pares, o que contribui para um aumento da competição. Este trabalho verificou também que, no que diz respeito aos fundos nacionais, maiores oscilações de mercado parecem contribuir para o desenvolvimento deste fenómeno.

A avaliação do desempenho dos fundos, através do modelo de Treynor e Mazuy (1966), revelou, para a globalidade da amostra, inexistência de capacidade de selectividade, evidenciando simultaneamente incapacidade dos gestores preverem a evolução do mercado (*timing*). Os fundos nacionais apresentaram, ainda assim, melhores resultados que os restantes grupos. Este resultado pode também ser atribuído a um melhor conhecimento do mercado nacional. De facto,

a capacidade de selectividade dos fundos nacionais melhorou significativamente do primeiro para o segundo sub-período, revelando que este desempenho é favorecido em períodos de ausência de actividades de competição. No entanto, esta constatação não se manteve para os fundos da União Europeia e internacionais, onde apesar de não evidenciarem comportamento de competição, apresentaram desempenho inferior aos fundos nacionais.

Para a amostra global, foi também identificada correlação negativa entre ambas as capacidades. Contudo, uma análise mais detalhada mostrou que, para os fundos nacionais, um aumento da competição conduz a uma maior correlação positiva, ou seja, parece que estes fundos ao competirem entre si tentam tirar partido de ambas as capacidades. No entanto, constata-se que, na ausência de competição e apostando na especialização em selectividade, o desempenho destes fundos sai beneficiado. Já no que diz respeito aos fundos internacionais, apesar da inexistência de competição, uma maior especialização em selectividade ou timing leva a um desempenho mais fraco. ■

Notas

1. O nível de competição pode ser medido através da alteração do risco das carteiras dos fundos (Brown, Harlow e Starks, 1996, p. 86).
2. Os dados apresentados referem-se ao confronto entre o primeiro semestre (Janeiro a Junho) e o segundo (Julho a Dezembro).
3. Num estudo anterior sobre o mercado português, Romacho e Cortez (2005) aplicaram e compararam os modelos de Treynor e Mazuy (1966) e de Henriksson e Merton (1981) tendo obtido resultados semelhantes, pelo que neste estudo apenas será aplicado o primeiro.
4. Por uma questão de simplificação, apenas são apresentados os resultados para o período de avaliação do mês de Junho, dado que para outros meses os resultados são muito semelhantes. No entanto, se necessário, eles podem ser solicitados ao autor.
5. Repare-se que tal resultado significa que os gestores deste fundo assumiram riscos mais elevados quando o mercado estava em baixa relativamente aos assumidos com o mercado em alta, o que, do ponto de vista de gestão de uma carteira, será desaconselhável.

Referências bibliográficas

- ARMADA, M. (1992), «On the investigation of timing and selectivity in portfolio management». PhD Dissertation, Manchester Business School, Reino Unido.
- BROWN, K.; HARLOW, W. e STARKS, L. (1996), «On tournaments and temptations: an analysis of managerial incentives in the mutual fund industry». *The Journal of Finance*, vol. 51(1), pp. 85-110.
- BUSSE, J. (2001), «Another look at mutual fund tournaments». *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 36(1), pp. 53-73.
- CHEVALIER, J. e ELLISON, G. (1997), «Risk taking by mutual

funds as a response to incentives». *The Journal of Political Economy*, vol. 105(6), pp. 1167-1200.

COGGIN, T.; FABOZZI, F. e RAHMAN, S. (1993), «The investment performance of US equity pension fund managers: an empirical investigation». *The Journal of Finance*, vol. 48(3), pp. 1039-1055.

CORTEZ, M. (1993), «Sobre a avaliação da performance de fundos de investimento». Tese de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

DELLVA, W.; DEMASKEY, A. e SMITH, C. (2001), «Selectivity and market timing performance of fidelity sector mutual funds». *The Financial Review*, vol. 36(1), pp. 39-54.

FAMA, E. (1972), «Components of investment performance». *The Journal of Finance*, vol. 27(3), pp. 551-567.

GOETZMANN, W. e PELES, N. (1997), «Cognitive dissonance and mutual fund investors». *The Journal of Financial Research*, vol. 20(2), pp. 127-137.

HENRIKSSON, R. (1984), «Market timing and mutual fund performance: an empirical investigation». *The Journal of Business*, vol. 57(1), pp. 73-96.

HENRIKSSON, R. e MERTON, R. (1981), «On market timing and investment performance. II. Statistical procedures for evaluating forecasting skills». *The Journal of Business*, vol. 54(4), pp. 513-533.

JANS, R. e OTTEN, R. (2005), «Tournaments in the UK Mutual Fund Industry». Working Paper.

JENSEN, M. (1968), «The performance of mutual funds in the period 1945-1964». *The Journal of Finance*, vol. 23(2), pp. 389-416.

JENSEN, M. (1972), «Optimal utilization of market forecasts and the evaluation of investment performance». *Mathematical Models in Investment and Finance*, Szego e Shell (Eds.), North-Holland Press, pp. 310-335.

KAO, G.; CHENG, L. e CHAN, K. (1998), «International mutual fund selectivity and market timing during up and down market conditions». *The Financial Review*, vol. 33(2), pp. 127-144.

LEE, C. e RAHMAN, S. (1990), «Market timing, selectivity, and mutual fund performance: an empirical investigation». *The Journal of Business*, vol. 63(2), pp. 261-278.

MERTON, R. (1981), «On market timing and investment performance. I. An equilibrium theory of value for market forecasts». *The Journal of Business*, vol. 54(3), pp. 363-406.

PATRO, D. (2001), «Measuring performance of international closed-end funds». *Journal of Banking and Finance*, vol. 25(9), pp. 1741-1767.

PFLEIDERER, P. e BHATTACHARYA, S. (1983), «A note on performance evaluation». *Technical Report n.º 714*, Stanford University, Graduate School of Business.

ROMACHO, J. e CORTEZ, M. (2006), «Timing and selectivity in Portuguese mutual fund performance». *Research in International Business and Finance*, vol. 20(3), pp. 348-368.

SHARPE, W. (1966), «Mutual fund performance». *Journal of Business*, vol. 39(1), pp. 119-138.

SIRRI, E. e TUFANO, P. (1998), «Costly search and mutual fund flows». *The Journal of Finance*, vol. 53(5), pp. 1589-1622.

TAYLOR, J. (2003), «Risk-taking behavior in mutual fund tournaments». *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 50(3), pp. 373-383.

TREYNOR, J. (1965), «How to rate management of investment funds». *Harvard Business Review*, vol. 43(1), pp. 63-75.

TREYNOR, J. e MAZUY, K. (1966), «Can mutual funds outguess the market?». *Harvard Business Review*, vol. 44(4), pp. 131-136.

WHITE, H. (1980), «A heteroscedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroscedasticity». *Econometrica*, vol. 48(4), pp. 817-838.

Uma abordagem relacional ao valor da marca

por Carlos Brito

RESUMO: As marcas não são meros sinais. As marcas não se resumem também a simples elementos que ajudam a posicionar produtos e empresas. Durante muitos anos, as marcas foram encaradas como elos de ligação entre os produtos/empresas e os seus clientes. Contudo, esta perspectiva mudou significativamente na medida em que as marcas são hoje encaradas como parceiras nos relacionamentos que se estabelecem com os consumidores. Neste contexto, este trabalho desenvolve um modelo integrado que tem por base uma perspectiva relacional do valor da marca.

Palavras-chave: Marca, Marketing Relacional, Interação, Valor da Marca, Notoriedade, Imagem, Fidelidade, Envolvimento, Emoção

TITLE: A relational perspective of brand equity

ABSTRACT: Brands are not just a sign. Brands are not just elements that position products and companies. For many years, brands have been regarded as links between products/companies and their customers. However, this view has dramatically changed inasmuch as brands are now considered partners of the relationships they establish with consumers. In this line, this working paper develops a holistic model on the basis of a relational perspective of brand equity.

Key words: Brand, Relationship Marketing, Interaction, Brand Equity, Awareness, Image, Loyalty, Attachment, Emotion

TITULO: Un enfoque relacional del valor de la marca

RESUMEN: Las marcas no son meros signos. Las marcas no se limitan a simples elementos que también ayudan a posicionar los productos y empresas. Durante muchos años, las marcas eran vistas como los vínculos entre los productos/empresas y sus clientes. Sin embargo, esta perspectiva ha cambiado significativamente en que las marcas se ven ahora como socias en las relaciones que se establecen con los consumidores. En este contexto, el documento de trabajo desarrolla un modelo integrado que se basa en una perspectiva relacional del valor de la marca.

Palabras-clave: Marca, Marketing Relacional, Interacción, El Valor de la Marca, La Reputación, La Imagen, La Lealtad, El Compromiso, La Emoción

Segundo a American Marketing Association (AMA), uma marca é «um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outro elemento característico que identifica e distingue o produto ou serviço de uma empresa dos de outras empresas». É interessante comparar esta definição com a que é proposta, em Portugal, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial: «a marca pode ser constituída por

um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas». Embora o segundo seja mais detalhado, é fácil verificar que, na sua essência, os dois conceitos são

muito semelhantes. Pode-se, por isso, afirmar que a noção proposta pela AMA é, de algum modo, restrita na medida em que segue de muito perto o conceito jurídico de marca.

A verdade é que do ponto de vista do marketing, a noção de marca é mais abrangente, visto não se limitar a um conjunto de sinais que servem para distinguir produtos e serviços (Elliott e Percy, 2007). Mais do que isso, é também um elemento de posicionamento e, indo ainda mais longe, é algo que é construído pelo mercado. Notoriedade, imagem e lealdade, sendo conceitos fundamentais na gestão das marcas, estão de algum modo ausentes na definição da AMA.

É essa a razão que leva Keller (2003, p. 3) a afirmar que é importante fazer-se a distinção «entre a definição da AMA de ‘marca com m pequeno’ daquilo que é prática nos negócios de ‘marca com m grande’». A importância do mercado, ou melhor, dos clientes, na construção de uma marca leva mesmo Keller a defender que, «apesar de caber às empresas promoverem a criação da marca através de programas de marketing e outras actividades, em última instância a *marca é qualquer coisa que reside na mente dos consumidores*. Uma marca, sendo uma entidade perceptiva enraizada na própria realidade, é mais do que isso pois reflecte as percepções bem como as idiosincrasias dos consumidores» (op. cit., p. 13, *italico do autor*).

Seguindo esta linha de pensamento, considera-se que uma marca é mais do que um conjunto de sinais de identidade (nome, logótipo, assinatura, *jingle*, etc.). Na realidade, interligando-se com a estratégia de posicionamento, a marca é, em última instância, construída pelos próprios clientes. Ou melhor, a sua construção é um processo que envolve os clientes, sem os quais não faz sentido falar em notoriedade, imagem e lealdade, conceitos essenciais na gestão das marcas de um ponto de vista de marketing.

Esta perspectiva remete directamente para a questão do valor da marca. Com efeito, a importância crescente das

A marca é, em última instância, construída pelos próprios clientes. A sua construção é um processo que envolve os clientes, sem os quais não faz sentido falar em notoriedade, imagem e lealdade, conceitos essenciais na gestão das marcas de um ponto de vista de marketing.

marcas nas organizações resulta do facto de não se limitarem a servir para distinguir os produtos e os serviços entre si. Mais do que isso, são algo que tem e gera valor. O conceito de valor da marca começa a ser desenvolvido na década de 1980, dando origem a duas correntes distintas: uma, de natureza mais financeira, que se centra no valor para a empresa que detém a marca; a outra, mais focalizada nos clientes, que procura analisar o impacto nas suas atitudes e comportamentos.

Este artigo focaliza-se na segunda perspectiva – para uma visão genérica da abordagem financeira, ver Elliott e Percy (2007) e Srinivasan *et al.* (2005). Para além desta secção introdutória, estrutura-se em quatro secções principais. Na primeira, abordam-se as principais fontes de valor da marca. A segunda centra-se de modo específico no relacionamento entre as marcas e os clientes, a que se segue o desenvolvimento de um modelo integrado sobre o valor da marca numa perspectiva relacional. O artigo termina com uma conclusão onde se procura evidenciar o carácter inovador do modelo proposto.

Fontes de valor da marca

Aaker (1996, pp. 7-8) define valor de uma marca «como o conjunto de activos (e passivos) ligados ao nome e símbolo da marca que adicionam (ou subtraem) valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa». Na sua obra seminal de 1991, **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand**

Carlos Brito

cbrito@fep.up.pt

Professor Associado com Agregação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Associate Professor at the Faculty of Economics of the University of Oporto, Portugal.

Profesor asociado en la Facultad de Economía de la Universidad del Oporto, Portugal.

Recebido em Outubro de 2009 e aceite em Março de 2010.

Received in October 2009 and accepted in March 2010.

Name, o autor defende que as principais fontes de valor são a notoriedade, a lealdade à marca, a qualidade percebida e as associações à marca, para além de um conjunto de outros elementos, tais como os direitos proprietários sobre a marca.

Keller (1993) introduz, por seu lado, o conceito de «valor da marca baseado no consumidor» (*consumer-based brand equity*), definindo-o como «o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing de uma marca» (*op. cit.*, p. 2). O autor esclarece que o conhecimento da marca pode ser caracterizado em termos de duas componentes que, na verdade, são por ele consideradas as suas duas grandes fontes de valor: notoriedade e imagem. A primeira decorre do nível de presença da marca no espírito do consumidor e reflecte-se na capacidade deste em recordar-se e identificar a marca. A imagem, por seu turno, é definida como o conjunto de percepções e associações que os consumidores fazem a determinada marca.

Sendo David Aaker e Kevin Keller dois dos mais prestigiados académicos nesta área – e daí uma referência específi-

ca às suas obras –, a questão do valor da marca tem merecido a atenção de muitos outros autores (Jones, 2005; Lebar *et al.*, 2005; Martesen e Grønholdt, 2004; Srinivasan *et al.*, 2005; Villarejo-Ramos e Sánchez-Franco, 2005). De Chernatony *et al.* (2004), após uma revisão da literatura sobre esse tema, sintetizam alguns dos principais modelos sobre valor da marca na perspectiva do cliente (**ver Quadro I**).

Como os autores salientam, apesar da variedade de perspectivas, há três fontes de valor que são frequentemente citadas e que merecem uma atenção especial: notoriedade, imagem e lealdade. De seguida, aborda-se cada uma daquelas fontes, evidenciando-se, mais adiante, por que razão a noção de «lealdade» deverá evoluir para um conceito mais abrangente de «envolvimento».

• **Notoriedade**

A notoriedade de uma marca depende do nível de presença no espírito do cliente, resultando, em larga medida, do sentimento de familiaridade que ela proporciona. Como Schacter (1996) salienta, no processo de compra é muito mais provável que um cliente venha a escolher uma marca

Quadro I
Fontes de valor da marca

Aaker (1991)	Keller (1993)	Sharp (1995)	Berry (2000)	Yoo e Donthu (2001)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/empresa	Notoriedade da marca	Notoriedade/associações à marca
Associações à marca	Imagem da marca	Imagem da marca (ou reputação da marca/empresa)	Significado da marca	
Lealdade à marca		Relacionamento com os clientes/franchisados		Lealdade à marca
Qualidade percebida				Qualidade percebida

Fonte: De Chernatony *et al.* (2004, p. 20)

com uma maior presença no seu espírito do que aquela de que mal se lembra. Contudo, acrescenta Keller (2003), para além da familiaridade, a importância da notoriedade também decorre do comprometimento e da substância da marca. Por outras palavras, e utilizando uma terminologia que começa a ser utilizada por vários autores (cf. Elliott e Percy, 2007; Keller, 2003), a notoriedade de uma marca decorre da sua «saliência» (*salience*).

Utilizando uma terminologia que começa a ser utilizada por vários autores, a notoriedade de uma marca decorre da sua «saliência».

Esta questão remete para a distinção entre notoriedade assistida e notoriedade espontânea. A primeira – geralmente designada em inglês por *recognition*, embora Kapferer (2004) utilize a expressão *aided awareness* – reflecte a familiaridade da marca, i.e., a capacidade do cliente reconhecer uma marca de entre um conjunto que à partida lhe é apresentado. A notoriedade espontânea (*recall* ou *unaided awareness*) decorre, tal como o nome indica, da capacidade de um cliente se lembrar espontaneamente de uma marca quando uma determinada categoria de produtos é mencionada.

A distinção entre estas duas formas de notoriedade e respectiva relevância, não sendo apenas conceptual, está ligada ao próprio comportamento do consumidor. Segundo Elliott e Percy (2007, p. 237), a notoriedade assistida é relativamente mais importante «quando a decisão é tomada no ponto de venda, onde a necessidade do produto é estimulada pelo facto do consumidor ver a marca»; por seu turno, a notoriedade espontânea tende a assumir maior importância «quando o nome da marca tem que ser recordado sempre que a necessidade do produto ocorre».

Segundo Keller (2003), as vantagens de uma forte notoriedade situam-se a três níveis. Em primeiro lugar, porque é um requisito para a criação de uma certa imagem e eventual lealdade – que são, recorde-se, as outras grandes fontes de valor de uma marca. Por outras palavras, sem notoriedade não há imagem e, conseqüentemente, não há lealdade. Depois, porque o simples facto de uma marca ser conhecida aumenta a probabilidade de vir a ser considera-

da no leque de opções quando o cliente deseja comprar uma determinada categoria de produtos.

E, finalmente, porque aumenta a possibilidade de vir a ser efectivamente escolhida, em especial nos casos de comportamento de compra de baixo envolvimento com a marca.

A questão que se coloca é, pois, como aumentar a notoriedade de uma marca. De acordo com Aaker (1996, p. 16), «em primeiro lugar, dados os recursos necessários para se criar um elevado nível de notoriedade, uma presença significativa no mercado é geralmente um enorme activo». Tal nível de presença pode decorrer de dois aspectos: quota de mercado e o tempo de vida da marca. Contudo, não basta estar presente no mercado. Mais do que isso, é necessário desenvolver associações fortes com a categoria de produto, seja através dos elementos de identidade da marca, seja de formas de comunicação apelativas (Keller, 2003).

Na realidade, não se trata necessariamente de comunicar de forma massiva, em particular através de estratégias comunicacionais *above the line*. Como afirma Kapferer (2004, p. 160), «a notoriedade não resulta simplesmente de uma forte publicidade. Resulta de fazer com que as pessoas se sintam atraídas e interessadas». Mais do que os recursos – designadamente financeiros – afectos à comunicação de marketing, a criatividade da comunicação tem, como Till e Baack (2005) demonstraram, um impacto muito importante, não só no nível de notoriedade de uma marca, mas também na sua própria imagem.

• Imagem

A segunda grande fonte de valor de uma marca é a sua imagem, ou seja, o conjunto de «percepções acerca da marca resultantes das associações que o consumidor a ela faz» (Keller, 1993, p. 3). Para isso contribui de forma directa toda a estratégia de marketing da empresa (nomeadamente, o modo como ela gere as principais variáveis do marketing mix), bem como aspectos não directamente controláveis, tais como o passa-palavra, a informação que é dada sobre a marca através dos órgãos de comunicação social, o país de origem, etc.

Para se criar uma imagem positiva, é necessário que essas associações sejam fortes, favoráveis e únicas (Keller, 2003). A força das associações decorre, em larga escala, da forma

como os programas de marketing da empresa afectam a experiência que os consumidores têm com a marca. A força da marca depende, pois, quer da quantidade de informação sobre a marca a que o cliente está exposto, assim como da sua qualidade. Ainda segundo aquele autor, há dois factores que, em particular, facilitam a força das associações à marca: a relevância pessoal que essa informação tem para o consumidor e a consistência com que ela é apresentada ao longo do tempo.

O segundo e terceiro aspectos prendem-se com o carácter favorável e único das associações. Trata-se de factores que decorrem directamente do próprio conceito de posicionamento da marca. O que se espera é que os clientes tenham uma percepção da marca como algo de distinto.

A imagem da marca não depende apenas dos seus sinais de identidade, mas de todo o posicionamento. Alguns autores propõem, por isso, uma abordagem interactiva da imagem da marca.

O termo «distinto» deve ser considerado a três níveis. Em primeiro lugar, recomenda-se que a marca tenha efectivamente alguma coisa de diferente a oferecer aos clientes, seja por exemplo ao nível do produto (vg., funcionalidade, design e durabilidade), do serviço (vg., atendimento, prazo de entrega, garantias e assistência) ou da distribuição (vg., localização e ambiente dos pontos de venda). Só que não basta ser distinta. Mais do que isso, é preciso que o cliente a perceba como tal. É, aliás, neste sentido que Grönroos (2007, p. 331) afirma que «a marca como conceito é sempre a sua imagem». A questão da percepção, introduzida de forma óbvia pelo conceito de «valor da marca baseado no consumidor» (Keller, 1993), coloca desafios importantes às empresas na medida em que forem (ou não) capazes de criar, na mente dos consumidores, essa imagem.

Mas, indo ainda mais longe, não chega que a marca seja distinta e percebida como distinta. É necessário que seja valorizada como tal. Por exemplo, não basta que os consumidores associem uma determinada marca a durabilidade – é também essencial que eles valorizem esse atributo. Esta

questão remete para a forte interligação entre o valor da marca e o valor do cliente, tal como Rust *et al.* (2000) demonstram.

O desafio que se coloca às empresas é como criar e desenvolver uma imagem de marca forte e positiva. Será que isso depende exclusivamente dos sinais de identidade da marca (nome, logótipo, assinatura, *jingle*, etc.)? Do exposto, resulta que a resposta é, obviamente, não. Desde logo, porque a imagem da marca não depende apenas dos seus sinais de identidade, mas de todo o posicionamento. Neste aspecto, Grönroos (2007), com base no trabalho de Schultz e Barnes (1999), propõe uma abordagem interactiva da imagem da marca.

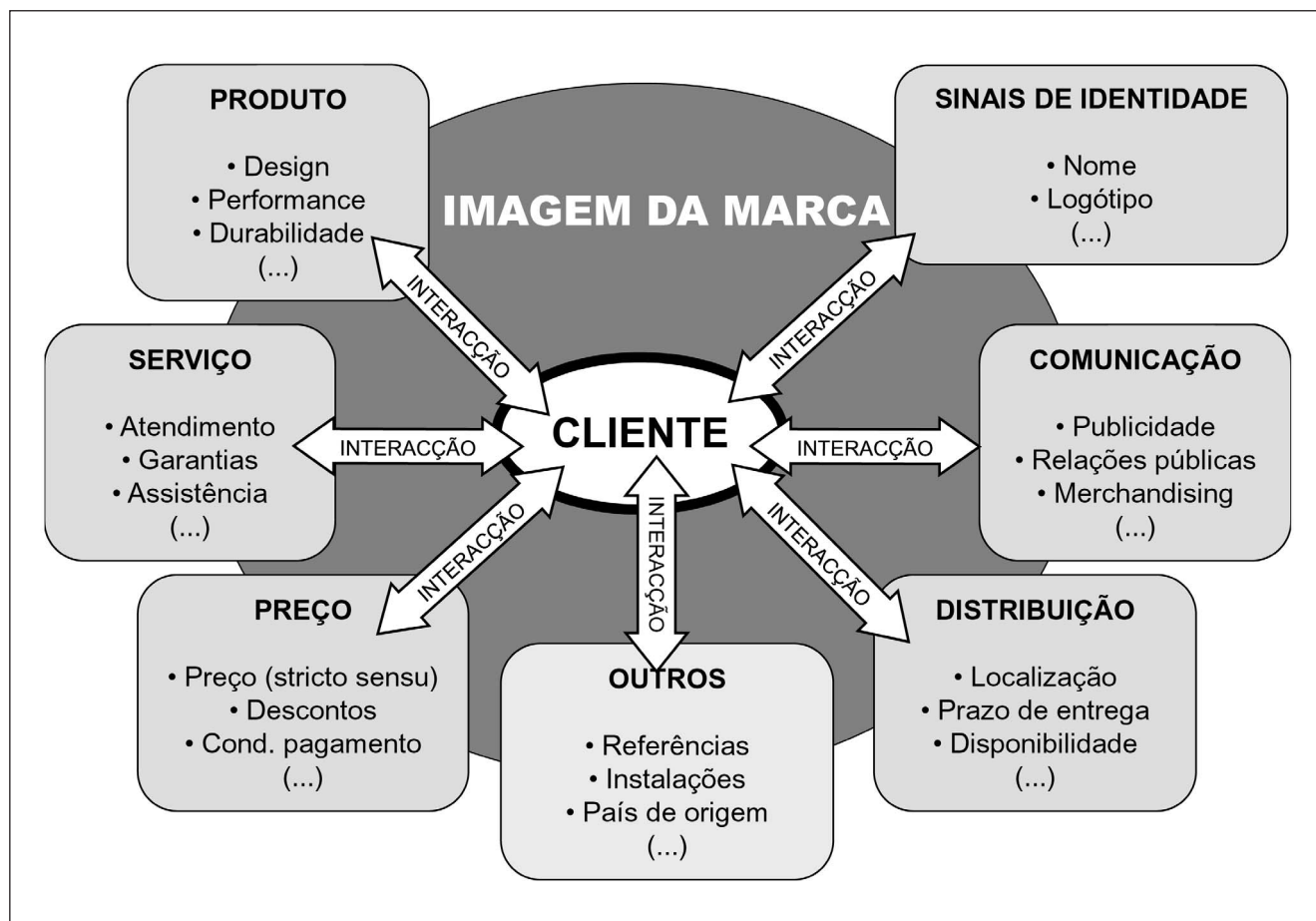
A imagem da marca «é algo que se desenvolve e muda de forma contínua sempre que o cliente relaciona o fluxo de mensagens ligadas à marca, originadas, por exemplo, pelos empregados e elementos físicos associados ao serviço, pela comunicação de marketing, pelo passa-palavra e grupos de discussão na Internet. Assim, emerge e desenvolve-se uma relação entre o cliente e a marca. *Este relacionamento com a marca dá aos produtos, serviços (...) um significado na mente dos clientes*» (Grönroos, 2007, p. 331, *itálico do autor*).

A Figura 1 consubstancia esta abordagem interactiva. Como se pode observar, a imagem resulta de todo o conjunto de contactos que o cliente possui com a marca aos seus mais variados níveis: sinais de identidade, produto, preço, serviço, comunicação, distribuição, pessoas, etc. O termo «interacção» realça um aspecto importante já mencionado: dado que uma marca não se constrói de modo unilateral pela empresa, precisa de clientes para se desenvolver, e é interagindo com eles que se forma a sua imagem (**ver Figura 1, p. 54**).

• Envolvimento

Para muitos autores, a lealdade à marca é uma das suas grandes fontes de valor (cf. Aaker, 1991; Dick e Basu, 1994; Reichheld, 1996). Contudo, como afirma Fournier (1998), reduzir a relação marca-cliente a uma questão de lealdade ou falta dela é como dizer que as relações interpessoais se limitam a duas formas: casamento ou ausência completa de qualquer vínculo.

Figura 1
A imagem da marca como processo da interação



Fonte: Elaboração própria baseada em Schultz e Barnes (1999)

Por esta razão, adopta-se uma terminologia distinta, tentando abarcar não apenas diferentes níveis de lealdade, mas também diferentes conteúdos em termos da relação que o cliente estabelece com a marca. O termo usado para expressar tal conceito é «envolvimento», que de alguma forma se assemelha à noção de *resonance* de Keller (2003) ou de *anexo* de Chandon (2003).

Keller (2003) sugere quatro categorias de envolvimento marca-cliente:

- lealdade comportamental (*behavioral loyalty*);
- atitude de ligação (*attitudinal attachment*);
- sentimento de comunidade (*sense of community*);
- envolvimento activo (*active engagement*).

A lealdade comportamental ocorre quando, de forma repetida, um cliente compra um produto ou serviço de uma mesma marca. Está-se perante o nível mais baixo de envolvimento na medida em que, do ponto de vista comportamental, a lealdade pode ocorrer, exclusivamente, em virtude da falta de alternativas viáveis.

Um envolvimento mais forte acontece com a atitude de ligação. Mais do que repetir a compra de determinada marca, o cliente tem uma atitude positiva em relação a ela. Isto não significa que sempre que compra certa categoria de produtos vá optar pela mesma marca. Traduz tão-somente que, no seu leque de alternativas, a marca em questão irá surgir como uma das principais opções.

O conceito de marketing tribal desenvolve um tipo novo de ligação à marca, reflectindo a tendência actual para a emergência de «tribos» de consumidores com estilos de vida e comportamentos de compra específicos e diferenciados.

A marca pode, todavia, representar algo mais lato, fazendo com que o cliente sinta que pertence a uma comunidade. O conceito de marketing tribal (Cova e Cova, 2002) desenvolve este tipo de ligação, reflectindo a tendência actual para a emergência de «tribos» de consumidores com estilos de vida e comportamentos de compra específicos e diferenciados.

Finalmente, a forma de maior proximidade é o envolvimento activo. Neste caso, o cliente está disposto a investir na marca o seu tempo, dinheiro e outros recursos, para além daqueles que estão directamente relacionados com a compra em si.

Em suma, e como salienta Keller (2003), o envolvimento de um cliente com uma marca pode ser caracterizado em duas dimensões: intensidade e actividade. «*Intensidade* refere-se à força do envolvimento e sentido de comunidade. Por outras palavras, com que profundidade é sentida a lealdade pelo cliente? *Actividade* refere-se à frequência da compra, bem como à participação noutras actividades não directamente relacionadas com a compra e o consumo» (op. cit., p. 94, itálicos do autor).

Relacionamento marca-cliente

A questão do envolvimento tratada na subsecção anterior remete para a problemática em torno da relação marca-cliente. Na realidade, aquela subsecção abordou já aspectos neste domínio, só que de um modo restrito, na medida em se focalizou na força do relacionamento. O objectivo desta secção é explorar, em maior profundidade, essa temática.

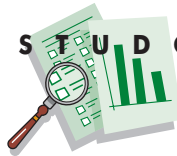
O relacionamento marca-cliente tem merecido a atenção de diversos autores. Já David Aaker no seu livro de 1996, **Building Strong Brands**, afirmava que «o conceito de relacionamento entre uma marca e uma pessoa (à semelhança daquilo que acontece entre duas pessoas) abre uma perspectiva diferente sobre o modo de funcionamento (...)

da marca» (op. cit., p. 159). A verdade, contudo, é que é ainda relativamente escassa a investigação produzida neste domínio, pese embora a crescente atenção que tem merecido de diversos autores (Aggarwal, 2004; Fletcher e Simpson, 2000; Lindberg-Repo e Brooks, 2004; Sweeney e Chew, 2002).

Neste contexto, o trabalho realizado por Susan Fournier assume uma importância indiscutível (Aaker e Fournier, 1995; Aaker, Fournier e Brasel, 2004; Fournier, 1998; Fournier e Mick, 1999; Fournier e Yao, 1997). Com base em estudos sobre o comportamento de clientes de bens de consumo, e adoptando uma metodologia de base etnográfica, Fournier (1998) sugere quinze tipos de relacionamento marca-cliente. Não sendo objectivo deste artigo aprofundar este ponto, fica aqui a referência de que essa tipologia envolve relacionamentos que vão desde os casamentos arranjados (*arranged marriages*) às amizades casuais (*casual friends/buddies*), passando por melhores amizades (*best friendships*), amizades de infância (*childhood friendships*) e relações secretas (*secret affairs*), entre outros.

A ideia central de Fournier é que os clientes estabelecem relações com as marcas não apenas porque elas propiciam benefícios funcionais ou porque, pura e simplesmente, gostam delas. Os clientes tendem a estabelecer relacionamentos com as marcas na medida em que as associações que a elas fazem – ou, por outras palavras, a sua imagem – acrescentam valor e significado à sua vida. Alguns desses significados podem ser, de facto, de cariz funcional, uma vez que resultam da componente utilitária das marcas. Mas outros podem ser emocionais em virtude dos sentimentos que proporcionam.

A autora acentua que a relação marca-cliente é, como qualquer outra, naturalmente dinâmica. Factores ligados ao cliente, à marca e ao ambiente podem alterá-la. Por exemplo, a evolução etária ou alterações no nível de rendimento e estilo de vida podem fazer com que um cliente que tinha um determinado relacionamento com uma marca o modifique. Ilustrando com base na tipologia de Fournier (1998), um jovem pode ter com uma PlayStation da Sony uma relação tipo «melhor amizade» na medida em que é a sua marca preferida de consolas para jogos. Contudo, com o passar dos anos, o envolvimento com essa marca passou a



Os clientes tendem a estabelecer relacionamentos com as marcas na medida em que as associações que a elas fazem – a sua imagem – acrescentam valor e significado à sua vida. Alguns desses significados podem ser de cariz funcional, uma vez que resultam da componente utilitária das marcas. Mas outros podem ser emocionais em virtude dos sentimentos que proporcionam.

«relação secreta» uma vez que, o já agora adulto, evita revelar a terceiros que um dos seus principais passatempos é os jogos electrónicos... da PlayStation!

Um aspecto que se relaciona com este tem a ver com os estudos de Jennifer Aaker no domínio da personalidade da marca – há, inclusivamente, trabalho conjunto desta autora e de Fournier (cf. Aaker e Fournier, 1995; Aaker, Fournier e Brasel, 2004). Aaker (1997) desenvolveu uma investigação no contexto do mercado norte-americano, tendo chegado à conclusão de que as marcas, tal como as pessoas, possuem traços de personalidade.

Com base nesse estudo, concebeu uma tipologia composta por cinco categorias: marcas sinceras, excitantes, competentes, sofisticadas e vigorosas. Estudos posteriores (Aaker et al., 2001) realizados nos mercados espanhol e japonês chegaram a conclusões ligeiramente diferentes, evidenciando que a sua tipologia inicial não é, certamente, de fácil generalização. Contudo, como Keller e Lehmann (2006) acentuam, é uma das linhas de investigação com mais interesse no domínio das marcas. E em qualquer dos casos, o importante é realçar que, podendo ser encaradas como possuidoras de traços de carácter, os clientes têm maior probabilidade de se relacionarem com aquelas marcas com quem sentem maior afinidade em termos de personalidade.

Uma questão essencial é como caracterizar o conteúdo do relacionamento. Havendo múltiplas dimensões através das quais é possível compreender e caracterizar o relacionamento marca-cliente, neste artigo adopta-se uma das mais referenciadas: relação funcional versus a emocional. Salientada por Fournier, tem vindo a ser adoptada por inúmeros autores (cf. De Chernatony, 2006; Elliott e Percy, 2007; Keller, 1993; Martesen e Grønholdt, 2004; Yu e Dean, 2001).

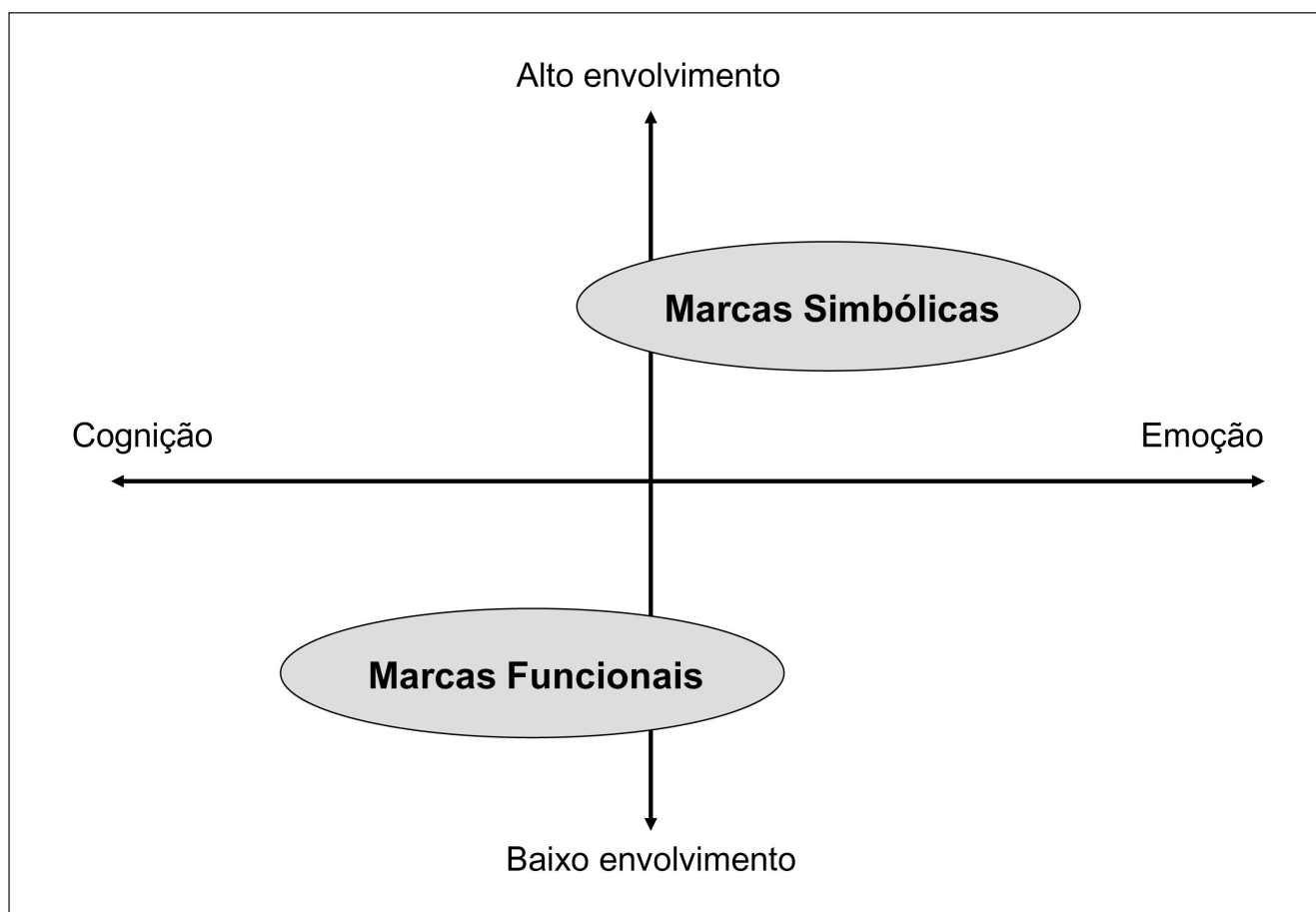
Atente-se, por exemplo, no livro de Kevin Keller de 2003, **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, onde o autor refere, em diversas passagens, essa dicotomia. «Uma marca é, portanto, um produto que adiciona outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa» (op. cit., p. 4). Exemplificando, o autor salienta que «a vantagem competitiva de algumas marcas resulta da *performance* do produto. Por exemplo, marcas como a Gillette, Merck, Sony, 3M há décadas que são líderes nas respectivas categorias de produto, devido, em parte, a uma contínua inovação [a nível de produto]. (...) Outras marcas criam vantagens competitivas através de meios não directamente relacionados com o produto em si. Por exemplo, Coca-Cola, Calvin Klein, Chanel N° 5, Marlboro tornaram-se líderes nas respectivas categorias de produto porque foram capazes de entender as motivações e desejos dos consumidores bem como criar uma imagem relevante e apelativa em torno dos seus produtos» (op. cit., pp. 5 e 7).

Por seu turno, Elliott e Percy (2007) distinguem marcas funcionais de simbólicas, de acordo com duas dimensões: o nível de envolvimento e o carácter cognitivo-emocional (Figura 2). As marcas simbólicas, com uma natureza fundamentalmente emocional, são caracterizadas por um maior envolvimento, enquanto nas marcas funcionais o envolvimento tende a ser menor e a relação de natureza mais cognitiva e racional. De Chernatony (2006, p. 8) também introduz a dicotomia funcional versus emocional: «quando alguém escolhe uma marca (...) está desde logo preocupado em avaliar racionalmente os valores funcionais, e depois os valores emocionais».

Contudo, deve acrescentar-se que a relação que um cliente estabelece com uma marca tende a ter sempre a componente funcional e a emocional (Figura 3). O que pode acontecer é que a proporção em que cada uma delas ocorre seja diferente.

Concretizando, quando Kevin Keller refere que a 3M é uma marca com uma forte componente funcional, isso não

Figura 2
Marcas funcionais «versus» marcas simbólicas



Fonte: Elliott e Percy, 2007. p.132

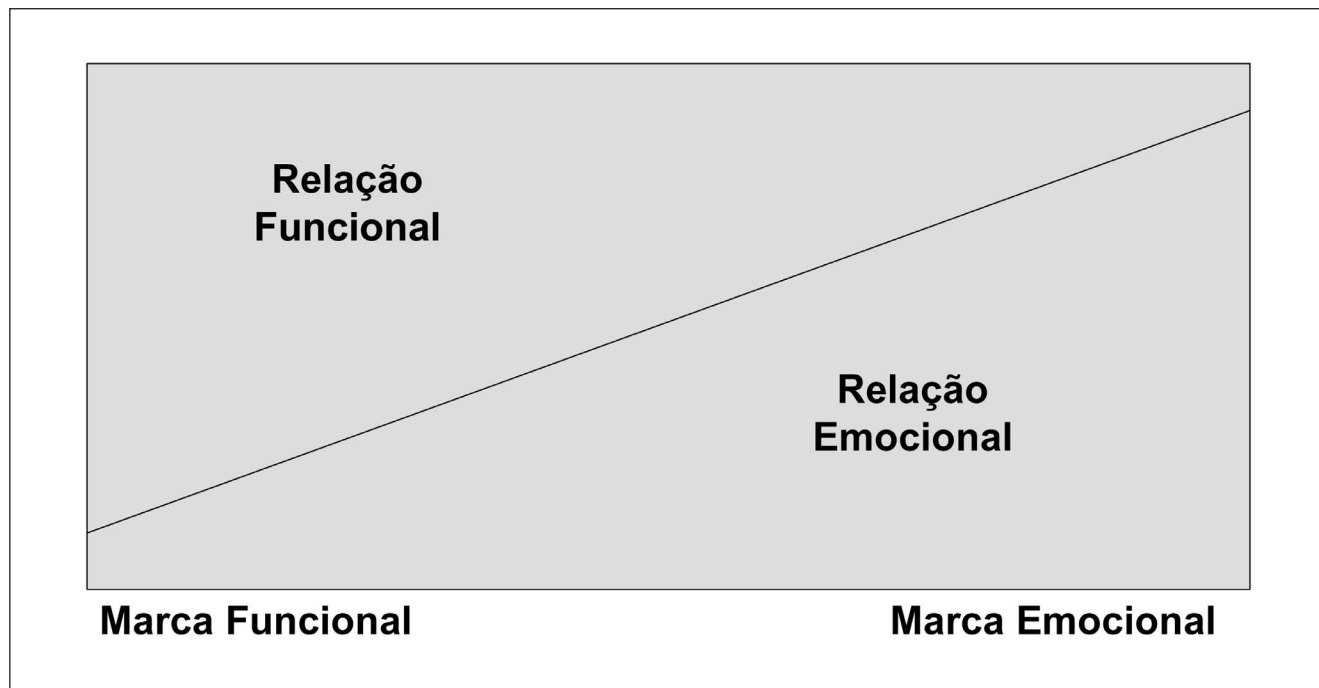
significa que a emocional esteja ausente. Da mesma maneira, quando a Harley Davidson é citada como uma marca emocional, isso também não significa que os elementos funcionais não sejam considerados. Veja-se, a título de exemplo, os esforços que a 3M tem realizado no âmbito do Post-it (uma das suas marcas mais conhecidas) tentando dar-lhe uma maior conotação emocional pela variedade de cores e formatos. Da mesma maneira, afirmar que Bic é uma marca essencialmente funcional, não significa que o seu relacionamento com os clientes não possa incluir uma parte de natureza emocional (**ver Figura 3, p. 58**).

Em suma, e como Keller (2003, pp. 99-100) salienta, «um aspecto importante é que as marcas apresentam uma duali-

dade. Uma marca forte apela tanto à mente como ao coração. (...). *As marcas fortes misturam o desempenho do produto e o imaginário em torno da marca tendo em vista criar um conjunto rico, variado e complementar de respostas dos consumidores. Ao apelar a aspectos racionais e emocionais, uma marca forte proporciona aos clientes múltiplos pontos de acesso a ela, reduzindo, dessa forma, a vulnerabilidade à concorrência*» (itálico do autor).

A componente funcional da relação marca-cliente decorre, em larga medida, da satisfação do cliente, tal como é tradicionalmente analisada pela literatura. Em geral, assume-se que essa satisfação depende da qualidade percebida e que esta, por seu turno, é determinada por duas ordens de

Figura 3
Relação funcional e emocional com a marca



Fonte: Elaboração própria

factores: as expectativas que o cliente tinha em relação ao produto ou serviço que lhe vai ser oferecido e a percepção que o cliente tem desse mesmo produto ou serviço após o consumir ou utilizar.

Cabem aqui duas chamadas de atenção importantes. Em primeiro lugar, do ponto de vista do marketing, a qualidade é algo que resulta de percepções. Isto significa, desde logo, que um mesmo produto pode ser percepcionado de forma distinta por diferentes clientes. Percepções são algo perfeitamente individualizado e que dizem respeito àquilo que cada um se apercebe de um produto. Por outro lado, há a questão das expectativas. Com efeito, a qualidade percebida não depende apenas da percepção sobre aquilo que lhe está a ser oferecido, mas decorre também da comparação que o cliente vai fazer dessa percepção com as expectativas que tinha.

A relação entre expectativas e percepção tem sido estudada no âmbito do marketing, em particular ao nível dos serviços. A título de exemplo, refiram-se apenas os modelos de

Grönroos (1982), de Brogowicz *et al.* (1990) e o de Gummesson (1993), bem como o SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Zeithaml e Bitner, 1996; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990), todos eles assentes na ideia de que a qualidade percebida pelo cliente decorre da comparação entre expectativas e percepções.

Em geral, esta posição assenta na Teoria da Desconfirmação das Expectativas desenvolvida por Oliver (1980) e posteriormente aprofundada por diversos autores, designadamente, Churchill e Suprenant (1982), Oliver e DeSarbo (1988) e Spreng e Olshavsky (1993). Segundo esta teoria, os consumidores comparam a percepção que têm do produto que lhes está a ser oferecido com as expectativas que dele tinham. As expectativas são confirmadas quando a percepção corresponde basicamente às expectativas; a desconfirmação resulta da discrepância entre as duas. Isto significa, como salientam Bloemer e Ruyter (1999), que podem ocorrer dois tipos de desconfirmação: positiva, quando as expectativas são superadas, e negativa, no caso contrário. Mais

precisamente, e como esclarecem Martesen e Grønholdt (2004), o cliente fica «encantado» no primeiro caso, «insatisfeito» no segundo, e simplesmente «satisfeito», quando a percepção corresponde às expectativas.

Contudo, trabalhos mais recentes no domínio da satisfação dos clientes têm vindo a chamar a atenção para a importância da componente emocional (Gobé, 2001; O'Shaughnessy e O'Shaughnessy, 2003; Zaltman, 2003). A relevância desta componente na relação marca-cliente manifesta-se essencialmente ao nível do envolvimento com a marca. Trata-se de marcas que procuram criar uma relação de empatia numa tentativa de compreensão das «inspirações, aspirações e circunstâncias da vida dos clientes, sendo capazes de gerar sentimentos de comunidade entre eles» (Thompson *et al.*, 2006).

A importância da componente emocional das marcas é reconhecida tanto no meio empresarial como académico. Do mundo empresarial têm surgido variadíssimos livros que, assentando numa base conceptual nula ou praticamente nula, reflectem, no entanto, os desafios actuais de quem gere marcas no dia-a-dia. Livros com títulos mais ou menos apelativos como **Romancing the Customer** (Temporal e Trott, 2001), **Customize the Brand** (Nilson, 2003), **Brand Harmony** (Yastrow, 2003), **Passion Branding** (Duffy, 2003), **Brand Royalty** (Haig, 2004) e **Creating Passion Brands** (Edwards e Day, 2005), são algumas das muitas obras que caem neste domínio. Ao livro de Marc Gobé, **Emotional Branding**, de 2001, embora também escrito por alguém que vem do mundo dos negócios, é, no entanto, reconhecido um valor especial, sendo, inclusivamente, citado por vários autores académicos.

No meio científico, a produção de literatura começa também a ser significativa, em especial ao nível de artigos. Bloemer e Ruyter (1999), Chaudhuri e Holbrook (2001), Chebat e Slusarczyk (2005), Leone *et al.* (2005), Pullman e Gross (2004), Thompson *et al.* (2006), White (2006), Yu e Dean (2001) são apenas algumas das muitas referências que vêm surgindo, para além dos já citados trabalhos de Susan Fournier e do livro de O'Shaughnessy e O'Shaughnessy (2003).

Em síntese, como Grönroos (2007) salienta, gerir uma marca prosseguindo uma abordagem relacional exige, em

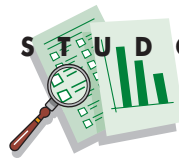
primeiro lugar, o reconhecimento de que a principal tarefa passa por uma gestão adequada do processo de interacção entre a marca e os seus clientes para que se crie uma relação favorável entre ambas as partes. Por outro lado, as opções em termos dos sinais de identidade da marca, bem como as acções no âmbito do *marketing mix* que se venham a realizar, não são mais do que elementos de suporte que facilitam (mas não mais do que isso) a criação de um envolvimento positivo com a marca.

Tendo por base estas duas ideias centrais, desenvolver uma estratégia de gestão relacional da marca deve assentar essencialmente em quatro pontos: diferenciação, reputação, emoção e internalização.

Tendo por base estas duas ideias centrais, desenvolver uma estratégia de gestão relacional da marca deve assentar essencialmente em quatro pontos: diferenciação, reputação, emoção e internalização (para uma sistematização mais completa, ver Berry, 1999, no qual se baseia Grönroos). Em primeiro lugar, é preciso ser diferente. Dificilmente se encontram grandes marcas em empresas que vendem *commodities*. Por outro lado, mais do que imitar é preciso inovar, não apenas ao nível do produto mas também dos processos, designadamente no que concerne à forma de abordar o mercado e os clientes. Desta forma, tenderão a estabelecer um envolvimento estreito e duradouro fruto das associações positivas que fazem à marca. Só assim é que as marcas assumem uma natureza distinta nas percepções e mente dos clientes.

Mas não basta ser diferente. Mais do que isso, é necessário que os clientes valorizem os factores distintivos que lhes estão a ser oferecidos. Ou seja, é necessário desenvolver uma reputação com base na relevância da marca. Desse modo, a gestão da marca deixa de ser unilateral, passando a envolver os clientes na sua construção e evolução.

A relação com as marcas tem sempre uma componente funcional e emocional. Contudo, verifica-se uma tendência crescente para que as empresas reforcem os laços emocionais. Isto significa que há hoje um número crescente de



empresas que procuram gerir as suas marcas de forma a desenvolverem com os clientes um relacionamento que vai para além da mera lógica transaccional. Podendo criar sentimentos de confiança, estima e proximidade, reflectem os valores dos clientes, o que transcende a questão meramente económica e a satisfação funcional.

Por último, as associações à marca, em particular na área dos serviços, resultam, em larga medida, do processo de interacção entre os clientes e os colaboradores da empresa. Dessa forma, estes são um elemento central na criação da imagem da marca – bem como na sua destruição. Empresas com marcas fortes são aquelas que reconhecem que o valor da marca começa a ser construído de dentro para fora, no sentido de que se os clientes internos – ou seja, os colaboradores – não comprarem o conceito da marca, dificilmente os clientes externos o farão.

Modelo integrado

Este artigo aborda o valor da marca numa perspectiva relacional. Após uma reflexão sobre o próprio conceito de valor da marca, há que integrar aquelas que, em geral, são consideradas as suas grandes determinantes: notoriedade, imagem e envolvimento. A concepção do modelo baseia-se em três níveis de abordagem do mercado e dos clientes que reflectem um grau crescente de relacionamento com os clientes (Figura 4): Acção → Interacção → Relação (ver Figura 4, p. 61).

Neste contexto, o modelo integra cada um daqueles três aspectos como a seguir se sintetiza.

• Acção

A notoriedade de uma marca reflecte o nível de conhecimento que os clientes dela possuem. Podendo ser encarada como um pré-requisito do valor da marca – no limite, uma marca desconhecida não tem qualquer valor do ponto de vista de marketing, i.e., do «valor da marca baseado no consumidor» – a sua construção passa fundamentalmente por tudo aquilo que se possa fazer para a tornar presente no espírito do cliente: presença nos pontos de venda, publicidade, passa-palavra, referências nos órgãos de comunicação social, etc. Em suma, há que agir, directa e indirectamente, sobre o mercado.

• Interacção

A imagem de uma marca é o conjunto de associações que os clientes a ela fazem. Numa perspectiva alargada – ou seja, não limitada aos sinais de identidade – a imagem depende das diversas formas de contacto que cada cliente tem com a marca nas suas múltiplas facetas: produto, serviço, preço, comunicação, distribuição, etc. Em síntese, a imagem de uma marca resulta da interacção que cada cliente estabelece com ela.

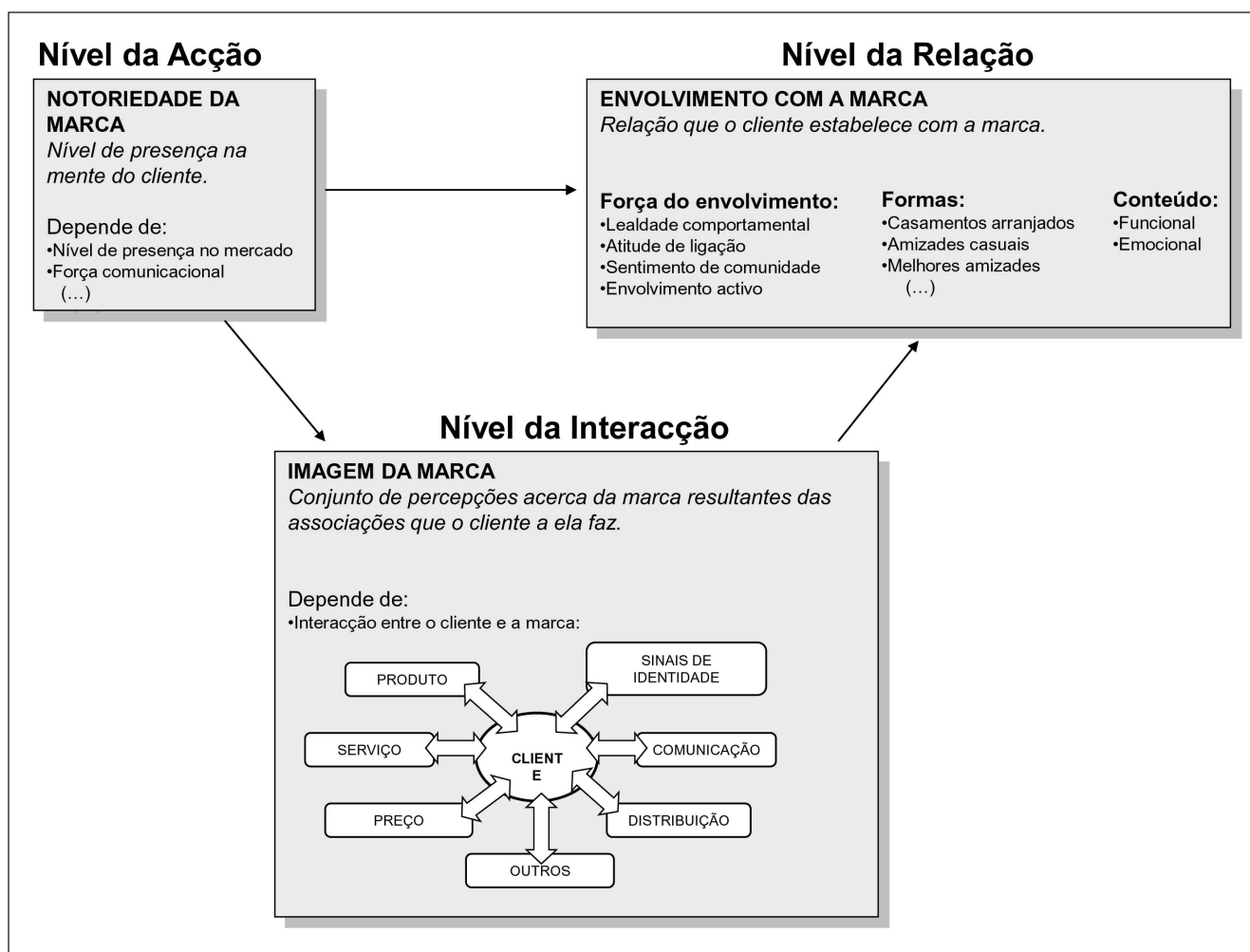
• Relação

É o último nível. Fruto de um certo grau de notoriedade e de uma dada imagem, o cliente pode ter diferentes tipos de envolvimento – i.e., de relação – com a marca. Primeiro, a sua força pode assumir diversos graus, que vão desde a lealdade comportamental até ao envolvimento activo, passando pela atitude de ligação e sentimento de comunidade. Depois, pode traduzir-se em formas distintas que, de acordo com a tipologia usada, podem assumir-se como casamentos arranjados, amizades casuais, casamentos de conveniência, parcerias comprometidas, etc. Finalmente, a relação pode ter diferentes conteúdos – ou melhor, vários níveis de conteúdo – em termos da natureza funcional e emocional. Forma, forma e conteúdo consubstanciam aquilo que aqui se designa neste relatório por relação marca-cliente.

O modelo aqui exposto não assume a posição clássica segundo a qual cabe às empresas (e só a elas) construírem as suas próprias marcas. Mas também não adopta uma postura oposta e fundamentalista de que tudo se resume à resposta do cliente à marca. O relacionamento marca-cliente, sendo o ponto de chegada, resulta de distintas abordagens que para ele contribuem: agir e interagir para, em última instância, relacionar.

Em síntese, o modelo não assume a posição clássica segundo a qual cabe às empresas (e só a elas) construírem as suas próprias marcas. Mas também não adopta uma postura oposta e fundamentalista de que tudo se resume à resposta do cliente à marca. O relacionamento marca-cliente, sendo o ponto de chegada, resulta de distintas aborda-

Figura 4
Relação funcional e emocional com a marca



Fonte: Elaboração própria

gens que para ele contribuem: agir e interagir para, em última instância, relacionar.

Conclusão

O modelo apresentado procura conjugar, de forma integrada, diferentes níveis de análise no âmbito do valor da marca. Neste contexto, há três autores que marcaram decisivamente a sua concepção: Kevin Keller, Christian Grönroos e Susan Fournier.

Kevin Keller é considerado uma das principais referências no domínio da marca. O seu livro **Strategic Brand Mana-**

gement, com uma primeira edição em 1998 e posteriormente reeditado em 2003, assim como a multiplicidade de artigos que escreveu, foram de extrema utilidade para uma visão integrada da gestão da marca capaz de suportar o cariz relacional que se procurou introduzir.

Christian Grönroos é um dos autores mais respeitados na área do marketing relacional. Sem pretender menosprezar o seu papel, a verdade é que foi essencialmente o capítulo 12, «Managing brand relationships and image», do livro **Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition** (edição de 2007) que se

tornou marcante na concepção de uma abordagem interativa da imagem da marca.

Finalmente, Susan Fournier deu origem a uma corrente de investigação que, conjugada com o trabalho de outros autores, teve o mérito de fomentar e agregar um conjunto de estudos no domínio específico da relação entre os clientes e as marcas. Estas, mais do que elos de uma relação, são encaradas como parceiros, na justa medida em que é com elas que os clientes se envolvem em maior ou menor grau.

Juntar três linhas de investigação num só modelo comporta os seus riscos. Creio, no entanto, que eles se encontram minimizados face à articulação conceptual entre os autores. Keller e Fournier citam-se mutuamente e, pelo que se escreveu em secções anteriores, não parece que daí resultem graves questões de compatibilidade teórica. Quanto a Grönroos, a situação é diferente, tanto mais que vem de uma área distinta. Todavia, a sua introdução no modelo, longe de causar problemas de dissonância teórica, acrescenta valor conceptual, podendo, inclusivamente, ser encarado como o *missing link* entre uma abordagem mais unilateral de construção de marcas fortes a partir da notoriedade e a abordagem mais relacional da Susan Fournier e seus colegas. ■

Referências bibliográficas

- AAKER, D. (1991), **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**. The Free Press, Nova Iorque.
- AAKER, D. (1996), **Building Strong Brands**. The Free Press, Nova Iorque, NI.
- AAKER, J. (1997), «Dimensions of brand personality». *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n.º 3, pp. 347-356.
- AAKER, J.; BENET-MARTINEZ, V. e GAROLERA, J. (2001), «Consumption symbols as carriers of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, n.º 3, pp. 492-508.
- AAKER, J. e FOURNIER, S. (1995), «A brand as a character, a partner and a person: three perspectives on the question of brand personality». *Advances in Consumer Research*, vol. 22, pp. 391-395.
- AAKER, J.; FOURNIER, S. e BRASEL, S. (2004), «When good brands do bad». *Journal of Consumer Research*, vol. 31, Junho, pp. 1-16.
- AGGARWAL, P. (2004), «The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior». *Journal of Consumer Research*, vol. 31, Junho, pp. 87-101.
- BERRY, L. (1999), **Discovering the Soul of Service**. The Free Press, Nova Iorque, NI.
- BERRY, L. (2000), «Cultivating service brand equity». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n.º 1, pp. 128-137.
- BLOMER, J. e RUYTER, K. (1999), «Customer loyalty in high and low involvement service settings: the moderating impact of positive emotions». *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 315-330.
- BROGOWICZ, A.; DELENE, L. e LYTH, D. (1990), «A synthesized service quality model with managerial implications». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 1, n.º 1, pp. 27-45.
- CHANDON, P. (2003), «Note on measuring brand awareness, brand image, brand equity and brand value». *Working Paper Series 2003/19/MKT*, INSEAD, Fontainebleau, França.
- CHAUDHURI, A. e HOLBROOK, M. (2001), «The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty». *Journal of Marketing*, vol. 65, n.º 2, pp. 81-93.
- CHEBAT, J.-C. e SLUSARCZYK, W. (2005), «How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study». *Journal of Business Research*, vol. 58, n.º 5, pp. 664-673.
- CHURCHILL, G. e SUPRENT, C. (1982), «An investigation into the determinants of consumer satisfaction». *Journal of Marketing Research*, vol. 19, n.º 4, pp. 491-504.
- COVA, B. e COVA, V. (2002), «Tribal marketing: the tribalisation of Society and its impact on the conduct of marketing». *European Journal of Marketing*, vol. 36, n.º 5/6, pp. 595-620.
- DE CHERNATONY, L. (2006), **From Brand Vision to Brand Evaluation**. 2.º ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- DE CHERNATONY, L.; HARRIS, F. e CHRISTODOULIDES, G. (2004), «Developing a brand performance measure for financial services brands». *The Services Industries Journal*, vol. 24, n.º 2, pp. 15-33.
- DICK, A. e BASU, K. (1994), «Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, pp. 99-113.
- DUFFY, N. (2003), **Passion Branding**. John Wiley & Sons, Nova Iorque, NI.
- EDWARDS, H. e DAY, D. (2005), **Creating Passion Brands**. Kogan Page, Londres.
- ELLIOTT, R. e PERCY, L. (2007), **Strategic Brand Management**. Oxford University Press, Oxford.
- FLETCHER, G. e SIMPSON, J. (2000), «Ideal standards in close relationships: their structure and functions». *Current Directions in Psychological Science*, vol. 9, n.º 3, pp. 102-105.
- FOURNIER, S. (1998), «Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research». *Journal of Consumer Research*, vol. 24, pp. 343-373.
- FOURNIER, S. e MICK, D. (1999), «Rediscovering satisfaction». *Journal of Marketing*, vol. 63, n.º 4, pp. 5-28.
- FOURNIER, S. e YAO, J. (1997), «Reviving brand loyalty: a reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, n.º 5, pp. 451-472.
- GOBÉ, M. (2001), **Emotional Branding**. Allworth Press, Nova Iorque, NI.
- GRÖNROOS, C. (1982), **Strategic Management and Marketing in the Service Sector**. Swedish School of Economics, Helsíngua.
- GRÖNROOS, C. (2007), **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**. 3.º ed., John Wiley & Sons, Chichester.
- GUMMESSON, E. (1993), **Quality Management in Service Organizations**. ISQA – International Service Quality Association, Nova Iorque, NI.
- HAIG, M. (2004), **Brand Royalty**. Kogan Page, Londres.

JONES, R. (2005), «Finding sources of brand value: developing a stakeholder model of brand equity». *Brand Management*, vol. 13, n.º 1, pp. 10-32.

KAPFERER, J. (2004), **The New Strategic Brand Management**. 3.º ed., Kogan Page, Londres.

KELLER, K. (1993), «Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity». *Journal of Marketing*, vol. 57, n.º 1, pp. 1-22.

KELLER, K. (2003), **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. 2.º ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, NJ.

KELLER, K. e LEHMANN, D. (2006), «Brands and branding: research findings and future priorities». *Marketing Science*, vol. 25, n.º 6, pp. 740-759.

LEBAR, E.; BUEHLER, P.; KELLER, K.; SAWICKA, M.; AKSEHIRLI, Z. e RICKEY, K. (2005), «Brand equity implications of joint branding programs». *Journal of Advertising Research*, vol. 45, n.º 4, pp. 413-425.

LEONE, L.; PERUGINI, M. e BAGOZZI, R. (2005), «Emotions and decision making: regulatory focus moderates the influence of anticipated emotions on action evaluations». *Cognition and Emotion*, vol. 19, n.º 8, pp. 1175-1198.

LINDBERG-REPO, K. e BROOKS, R. (2004), «The nature of the brand relationship strength». Comunicação apresentada no 12th International Colloquium on Relationship Marketing, Waikato Management School, Nova Zelândia.

MARTESEN, A. e GRØNHOLDT, L. (2004), «Building brand equity: a customer-based modelling approach». *Journal of Management Systems*, vol. 16, n.º 3, pp. 37-51.

NILSON, T. (2003), **Customize the Brand**. John Wiley & Sons, Nova Iorque, NI.

OLIVER, R. (1980), «A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions». *Journal of Marketing Research*, vol. 17, n.º 4, pp. 460-469.

OLIVER, R. e DeSARBO, W. (1988), «Response determinants in satisfaction judgments». *Journal of Consumer Response*, vol. 14, n.º 4, pp. 495-507.

O'SHAUGHNESSY, J. e O'SHAUGHNESSY, N. (2003), **The Marketing Power of Emotion**. Oxford University Press, Oxford.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1985), «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, vol. 49, n.º 4, pp. 41-50.

PULLMAN, M. e GROSS, M. (2004), «Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors». *Decision Sciences*, vol. 35, n.º 3, pp. 551-578.

REICHHELD, F. (1996), **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value**. Harvard Business School Press, Boston.

RUST, R.; ZEITHAML, V. e LEMON, K. (2000), **Driving Customer**

Equity. The Free Press, Nova Iorque, NI.

SCHACTER, D. (1996), **Searching for Memory: The Brain, The Mind, and The Past**. Basic Books, Nova Iorque, NI.

SCHULTZ, D. e BARNES, B. (1999), **Strategic Brand Communication Campaigns**. NTC Business Books, Lincolnwood.

SHARP, B. (1995), «Brand equity and market-based assets of professional service firms». *Journal of Professional Services Firms*, vol. 13, n.º 1, pp. 3-13.

SPRENG, R. e OLSHAVSKY, R. (1993), «A desires congruency model of consumer satisfaction». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n.º 3, pp. 169-177.

SRINIVASAN, V.; PARK, C. e CHANG, D. (2005), «An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources». *Management Science*, vol. 51, n.º 9, pp. 1433-1448.

SWEENEY, J. e CHEW, M. (2002), «Understanding consumer-service brand relationships: a case study approach». *Australasian Marketing Journal*, vol. 10, n.º 2, pp. 26-43.

TEMPORAL, P. e TROTT, M. (2001), **Romancing the Customer**. John Wiley & Sons, Nova Iorque, NI.

TILL, B. e BAACK, D. (2005), «Recall and persuasion: does creative advertising matter?». *Journal of Advertising*, vol. 34, n.º 3, pp. 47-57.

THOMPSON, C.; RINDFLEISCH, A. e ARSEL, Z. (2006), «Emotional branding and the strategic value of the Doppelgänger brand image». *Journal of Marketing*, vol. 70, n.º 1, pp. 50-64.

VILLAREJO-RAMOS, A. e SÁNCHEZ-FRANCO, M. (2005), «The impact of marketing communication and price promotion on brand equity». *Brand Management*, vol. 12, n.º 6, pp. 431-444.

WHITE, C. (2006), «Towards an understanding of the relationship between mood, emotions, service quality and customer loyalty intentions». *The Services Industry Journal*, vol. 26, n.º 8, pp. 837-847.

YASTROW, S. (2003), **Brand Harmony**. SelectBooks, Nova Iorque, NI.

YOO, B. e DONTU, N. (2001), «Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale». *Journal of Business Research*, vol. 52, pp. 1-14.

YU, Y. e DEAN, A. (2001), «The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n.º 3, pp. 234-250.

ZALTMAN, G. (2003), **How Consumers Think**. Harvard Business School Press, Boston.

ZEITHAML, V. e BITNER, M. (1996), **Services Marketing**. McGraw-Hill, Nova Iorque, NI.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e BERRY, L. (1990), **Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations**. The Free Press, Nova Iorque, NI.

Motivações para o ciberativismo anticonsumo em comunidades virtuais antimarca

por Fábio Albuquerque, Carlo Bellini, Rita Pereira e Flavio Mota

RESUMO: Investigando a relação entre ciberativismo, anticonsumo e comunidades virtuais antimarca, o estudo identifica fatores que motivam consumidores à prática de ciberativismo anticonsumo em redes sociais virtuais. Entende-se ciberativismo ou ativismo «online» como uma forma de oposição e resistência a injustiças e desigualdades sociais, danos socio-ambientais e políticas governamentais discriminatórias e autoritárias, bem como manifestações anticonsumo contra indústrias, marcas e ideologias dominantes por meio de comunicação mediada por computador. A partir de uma perspectiva netnográfica, estudou-se uma das maiores comunidades virtuais antimarca hospedadas na ferramenta de redes sociais virtuais Orkut, com o objetivo de identificar motivações daqueles consumidores para o ciberativismo anticonsumo. A imersão na comunidade ocorreu durante todo o segundo semestre de 2009 e permitiu acesso a mais de 4000 mensagens de seus membros. Os resultados indicam a existência de quatro motivadores principais para o ciberativismo (preocupação com o impacto global do consumo, resistência à exploração do consumo, ética e simplicidade voluntária, e rejeição e evitação das marcas) e dois motivadores para o contraciberativismo anticonsumo (defesa das marcas, e dissociação entre consumo e alienação cultural).

Palavras-chave: Ciberativismo, Anticonsumo, Comunidades Virtuais Antimarca, Netnografia

TITLE: Motivations for anti-consumerist cyber activism in anti-brand virtual communities

ABSTRACT: Searching for the links between cyber activism, anti-consumption, and anti-brand virtual communities, this research identifies factors that motivate consumers in the practice of anti-consumerist cyber activism in virtual social networks. Cyber activism or online activism is a set of computer-mediated opposition and resistance acts against injustices and social disparities, socio-environmental offenses, and authoritarian and discriminatory public policies, as well as anti-consumption movements against industries, hegemonic brands and dominant ideologies. From a netnographic perspective, we studied one of the largest anti-brand virtual communities accessible through Orkut – a tool for virtual social networking – with the aim of unveiling the motivations of those consumers for anti-consumerist cyber activism. A six-month experience within that community in 2009 enabled us to access more than four thousand messages shared by members, and results show that there are four main drivers of cyber activism (a concern for the global impact of consumption, resistance against consumption, ethics and voluntary simplicity, and brand rejection and avoidance) and two drivers of counter-anti-consumerist cyber activism (pro-brand actions, and the separation between consumption and cultural alienation).

Key words: Cyber Activism, Anti-Consumerism, Anti-Brand Virtual Communities, Netnography

TITULO: Motivaciones para ciberactivismo anticonsumerismo en las comunidades virtuales antimarca

RESUMEN: Investigando la relación entre el ciberactivismo, anticonsumerismo y comunidades virtuales antimarca, el estudio identifica los factores que motivan a los consumidores a la práctica del ciberactivismo anticonsumerismo

en las redes sociales virtuales. Se entiende ciberactivismo en línea o el activismo como una forma de oposición y resistencia a la injusticia y las desigualdades sociales, los daños socioambientales y las políticas discriminatorias y autoritarias del gobierno, así como las manifestaciones frente a las industrias anticonsumerismo, marcas y las ideologías dominantes a través de la comunicación mediada por ordenador. Desde el punto de vista netnográfica, se estudió una de las mayores comunidades virtuales antimarca alojados en la herramienta de redes sociales virtuales Orkut, con el objetivo de identificar las motivaciones de los consumidores para el ciberactivismo anticonsumerismo. La inmersión en la comunidad se produce en todo el segundo semestre de 2009 y permitió el acceso a más de cuatro mil mensajes de sus miembros. Los resultados indican la existencia de cuatro principales motivadores para el ciberactivismo (preocupaciones sobre el impacto global del consumo, la resistencia a la explotación del consumo, la ética y la simplicidad voluntaria, y la evitación y el rechazo de las marcas) y dos factores de motivación para contraciberativismo anticonsumo (protección de las marcas y la disociación entre el consumo y la alienación cultural).

Palabras-clave: Activismo en Internet, Anticonsumerismo, Comunidades Virtuales Antimarca, Netnografía

Fábio Manoel Fernandes de Albuquerque

fabio.albuquerque@gmail.com

Bacharel em Comunicação Social e Mestrando em Administração (UFPB, Brasil). Membro do grupo de pesquisas Tecnologia da Informação e Sociedade (CNPq).

B.Sc. degree in Social Communications and M.Sc. Student in Management (UFPB, Brazil). Member of the Information Technology & Society research group at the Brazilian research agency (CNPq).

Licenciatura em Comunicação Social y Máster en Dirección (UFPB, Brasil). Miembro del grupo de investigación Tecnología de la Información y Sociedad (CNPq).

Carlo Gabriel Porto Bellini

bellini@ccsa.ufpb.br

Doutor em Administração (UFRGS, Brasil). Coordenador do grupo de pesquisas Tecnologia da Informação e Sociedade (CNPq), Professor Adjunto e assessor de pesquisa do Departamento de Administração, professor do Programa de Pós-Graduação em Administração, vice-coordenador do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes e vice-diretor do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional da UFPB, Brasil.

PhD in Management (UFRGS, Brazil). Associate Professor of Information Systems and research representative at the Management Department, UFPB, Brazil. At UFPB, he is also Associate Professor at the Graduate School of Management, Vice-Director of the Center for Technology and Regional Development, and vice-head of the Graduate Program on Management of Learning Organizations. Chief Researcher of the Information Technology & Society research group at the Brazilian research agency (CNPq).

Doctorado en Administración de Empresas (UFRGS, Brasil). Coordinador del grupo de investigación Tecnología de la Información y Sociedad (CNPq), Profesor Adjunto y Asesor de Investigación, Departamento de Administración, Profesor del Programa de Postgrado en Administración de Empresas, coordinador adjunto de la Escuela de Graduados en Administración de las organizaciones que aprenden, y del director adjunto Centro de Tecnología y Desarrollo Regional de la UFPB, Brasil.

Rita de Cássia de Faria Pereira

Bacharel e Mestre em Administração pela UFPB e Doutora em Administração (Marketing) pela UFRGS. É coordenadora do grupo de pesquisas Marketing, Consumo e Sociedade (CNPq), professora adjunta do Departamento de Administração, professora do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes, e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB.

Rita holds B.Sc. and M.Sc. degrees in Management from UFPB and a Ph.D. degree in Management (Marketing) from UFRGS. At UFPB, she is associate professor of Marketing at the Management Department, a faculty member of the Graduate Program on Management of Learning Organizations, and head of the Graduate School of Management. She is chief researcher of Marketing, Consumption & Society at the Brazilian research agency (CNPq).

Licenciatura y Máster en Administración de Empresas de UFPB y Doctor en Administración de Empresas (Marketing) de la UFRGS. Ella es la coordinadora del grupo de investigación de mercados, Consumo y Sociedad (CNPq), profesor auxiliar del Departamento de Administración, profesor de la escuela de postgrado de Gestión en organizaciones de aprendizaje, y la coordinadora del Programa de Postgrado en Gestión UFPB.

Flavio Perazzo Barbosa Mota

fmota@yahoo.com

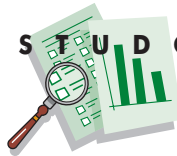
Mestre em Administração (UFPB, Brasil). Membro do grupo de pesquisas Tecnologia da Informação e Sociedade (CNPq).

MSc degree in Management (UFPB, Brazil). Member of the Information Technology & Society research group at the Brazilian research agency (CNPq).

Máster en Administración de Empresas (UFPB, Brasil). Miembro del grupo de investigación Tecnología de la Información y Sociedad (CNPq).

Recebido em Fevereiro de 2010 e aceite em Abril de 2010.

Received in February 2010 and accepted in April 2010.



Etudos sobre anticonsumo são recentes e integram um conjunto de preocupações de natureza psicológica (Zavestoski, 2002; Hogg *et al.*, 2009), sociológica (Holt, 2002; Cherrier, 2009; Lee *et al.*, 2009; Iyer e Muncy, 2009; Sandikci e Ekici, 2009) e mercadológica (Close e Zinkhan, 2009; Cromie e Ewing, 2009), porém constituem tema ainda pouco explorado na literatura de comportamento do consumidor e no contexto das comunidades virtuais antimarca (Hollenbeck e Zinkhan, 2006; Ward e Ostrom, 2006). Anticonsumo implica resistência passiva ou ativa de consumidores contra marcas, corporações, produtos e ideologias (Close e Zinkhan, 2009), tendo como foco a compreensão das razões que levam consumidores a evitar determinados consumos (Lee *et al.*, 2009).

As comunidades virtuais representam bom exemplo de como a Internet modificou a forma de participação social das pessoas e potencializou a força dos consumidores na sociedade (Kucuk, 2008). Enquanto consumidores são vistos como advogados e devotos nas comunidades de marca (Kozinets, 1999; McWilliam, 2000; Muniz e O'Guinn, 2001; Bagozzi e Dholakia, 2002; Kozinets, 2002; McAlexander *et al.*, 2002; Dholakia *et al.*, 2004; Algesheimer *et al.*, 2005; Bagozzi e Dholakia, 2006), nas comunidades virtuais antimarca eles assumem papéis de ativistas sociais anticonsumo, manifestando livremente seus sentimentos negativos de oposição, antipatia e ódio às marcas (Hollenbeck e Zinkhan, 2006).

Aproveitando lacuna nos estudos sobre ciberativismo e anticonsumo no âmbito das comunidades virtuais antimarca, a presente pesquisa analisa os fatores que levam consumidores a praticar ativismo anticonsumo nessas comunidades, utilizando como objeto de investigação empírica netnográfica uma das maiores comunidades virtuais antimarca hospedadas no site de relacionamentos sociais Orkut.

A pesquisa se justifica em nível teórico pela escassez de investigações similares na área de Marketing, ampliando o horizonte de pesquisa e aprofundando o conhecimento sobre fatores motivadores do comportamento do consumidor e, em especial, contribuindo para a compreensão do anticonsumo e do ativismo online. Apesar de ser tratado como ameaça ao marketing das empresas, entende-se o

anticonsumo como oportunidade de aprendizado sobre o comportamento dos consumidores e suas práticas no ciberespaço, no sentido de que estudar o fenômeno sem entender sua antítese limita a compreensão do consumo na sociedade contemporânea (Lee *et al.*, 2009).

Ciberativismo anticonsumo

Holt (2002) destaca a existência de um movimento contracultural anticonsumo, onde corporações, marcas, produtos e serviços se apresentam cada vez mais expostos ao ataque de consumidores na sociedade contemporânea, caracterizando, segundo Cova e Cova (2002), tribos de consumidores como atores coletivos que representam uma espécie de contrapoder no Marketing.

Apesar de ser tratado como ameaça ao marketing das empresas, entende-se o anticonsumo como oportunidade de aprendizado sobre o comportamento dos consumidores e suas práticas no ciberespaço.

Tradicionalmente, o consumo envolve duas alternativas teóricas distintas: consumidores submersos no sistema vigente de consumo, e consumidores dissidentes e resistentes. Canclini (1995) entende o consumo como espaço iminente de conflitos decorrentes da participação desigual na estrutura produtiva. Para Cova *et al.* (2007), a tensão central da produção e do consumo contemporâneo está na conexão relacional e no engajamento consciente de tribos de consumidores em rituais de resistência e oposição à cultura de consumo dominante através do ativismo antimarca e anticonsumo. A relação entre produção e consumo seria dicotômica, onde consumidores atuariam como agentes duplos de um processo social complexo, um jogo de experiências e práticas de consumo acirradas pelo dilema entre aceitar ou resistir às implicações de determinada cultura de consumo, incentivando consumidores a se reunir em grupos de paixão ou resistência a marcas, corporações, produtos e serviços (Cova *et al.*, 2007).

Para Lee *et al.* (2009), a cultura de consumo não pode ser adequadamente compreendida sem a devida atenção ao seu contraponto – o anticonsumo –, uma vez que este impli-

ca a resistência passiva ou ativa de consumidores contra marcas, corporações e ideologias (Close e Zinkhan, 2009), a partir de sentimentos de rejeição e antipatia (Zavestoski, 2002; Hogg *et al.*, 2009), raiva e hostilidade, retaliação e vingança (Huefner e Hunt, 2000). Em seus estudos sobre a finalidade e o objeto do anticonsumo, Iver e Muncy (2009) identificaram quatro tipos de anticonsumidores: aqueles preocupados com o impacto global, aqueles preocupados com a simplicidade voluntária, os ativistas de mercado, e os consumidores antifiéis. Os dois primeiros referem-se a aspectos do relacionamento do consumidor com a sociedade e os demais à relação dos consumidores com marcas ou produtos.

Surge, assim, uma nova forma de ciberativismo, que, apoiado pelas tecnologias de informação e comunicação, promove o empoderamento de consumidores no ciberespaço e na sociedade de consumo e favorece a construção de caminhos que levam à mudança social.

Enquanto o anticonsumo está relacionado a certa forma de ativismo (Iver e Muncy, 2009), uma vez que é motivado por oposição ou reação a atitudes de marcas no contexto social (Vegh, 2003), o ativismo pode ser compreendido por um conjunto de ações proativas e reativas que se posicionam contra o controle e autoridade imposta às pessoas, grupos ou sociedade (Vegh, 2003).

A Internet potencializou a força dos grupos contemporâneos e sua capacidade de ativismo; em especial, as comunidades virtuais antimarca e anticonsumo passam a funcionar como arenas de luta e combate de consumidores ao sistema vigente (Cova *et al.*, 2007). Originalmente, o ativismo *online* está associado à luta contra o poder e a resistência, caracterizando um movimento motivado politicamente e que se materializa em protestos contra injustiças e desigualdades sociais, crimes socioambientais e políticas governamentais discriminatórias e autoritárias, como também manifestações anticonsumo e retaliatórias a grandes conglomerados industriais e marcas hegemônicas (Vegh, 2003; Cova *et al.*, 2007). Assim, o ativismo anticonsumo funciona como resposta deliberada para transformar a cultura e a ideologia

consumista impostas pelos sistemas totalizantes e hegemônicos delineados pelo capitalismo (Cherrier, 2009; Hogg *et al.*, 2009).

Considerando a interface entre ativismo *online* e anticonsumo, constata-se a importância das comunidades virtuais antimarca no contexto do comportamento do consumidor, uma vez que representam espaços de interação social em que, em resposta ao comportamento de marcas e corporações, os consumidores podem transformar-se em ativistas em constante retaliação (Huefner e Hunt, 2000; Funches *et al.*, 2009). Surge, assim, uma nova forma de ciberativismo, que, apoiado pelas tecnologias de informação e comunicação, promove o empoderamento de consumidores no ciberespaço e na sociedade de consumo (Kucuk, 2008) e favorece a construção de caminhos que levam à mudança social (Hollenbeck e Zinkhan, 2006).

Comunidades virtuais antimarca

Comunidades virtuais são agregações sociais que emergem na Internet quando uma quantidade suficiente de pessoas realiza discussões públicas e forma teias de relações pessoais no ciberespaço (Rheingold, 1993) para partilhar objetivos e interesses (Bagozzi e Dholakia, 2002; Dholakia *et al.*, 2004). Comunidades virtuais respondem às necessidades sociais das pessoas, que utilizam a comunicação mediada por computador para estabelecer relações, produzir e consumir pensamentos, opiniões e experiências (Balasubramanian e Mahajan, 2001).

Analisando o contexto sociológico entre marcas e consumidores, Muniz e O'Guinn (2001) definem comunidades de marca como um conjunto estruturado de relações sociais que servem para conectar marcas e consumidores como forma de expressão da lealdade ao consumo e da própria legitimidade da marca. Elas constituem grupos de afiliação cuja interação mediada por computador se baseia na partilha de entusiasmo e informações sobre um consumo específico (Kozinets, 2006) ou de determinada marca (Muniz e O'Guinn, 2001; McAlexander *et al.*, 2002; Algesheimer *et al.*, 2005; Sicilia e Palazon, 2008), representando redes de relacionamento *online* estabelecidas por consumidores que utilizam o interesse comum por uma marca para criar um universo social estruturado, repleto de

mitos, valores, rituais e vocabulários específicos (Cova e Pace, 2006) em torno das atividades de consumo (Kozinets, 1999).

Tradicionalmente, a literatura sobre comunidades virtuais de marca (Kozinets, 1999; McWilliam, 2000; Bagozzi e Dholakia, 2002; Kozinets, 2002; McAlexander *et al.*, 2002; Dholakia *et al.*, 2004; Algesheimer *et al.*, 2005) faz alusão positiva e destaca o papel dos consumidores como admiradores e advogados de marcas (Muniz e O'Guinn, 2001; Sicilia e Palazon, 2008), onde a lealdade é expressa e incentivada (Bagozzi e Dholakia, 2006). No entanto, assim como formam percepções favoráveis e criam um envolvimento maior dos consumidores com as marcas, as comunidades virtuais também podem ser criadas para provocar o efeito contrário e potencializar a manifestação de percepções, sentimentos e trocas de experiências negativas de consumidores contra marcas (Hollenbeck e Zinkhan, 2006), dando origem às comunidades virtuais antimarca.

Semelhante à descrição de comunidades virtuais de marca (Kozinets, 1999; McWilliam, 2000; McAlexander *et al.*, 2002), as comunidades virtuais antimarca funcionam como espaços para retaliação de consumidores insatisfeitos ou injustiçados que rejeitam, possuem aversão ou fazem resistência a marcas, de acordo com seus padrões culturais de consumo (Holt, 2002). Essas comunidades são caracterizadas por descontentamento de consumidores em torno de ideologias pessoais, preocupações socioambientais (Iyer e Muncy, 2009) ou ressentimentos e injustiças praticados por empresas (Huefner e Hunt, 2000; Funches *et al.*, 2009) como forma de protesto e ameaça de consumidores a marcas (Ward e Ostrom, 2006).

Para Kucuk (2008) e Krishnamurthy e Kucuk (2009), as comunidades antimarca representam uma nova forma de boicote, protesto e retaliação de consumidores, uma modalidade de ativismo *online* que evidencia o empoderamento do consumidor no ciberespaço, que permite a pessoas insatisfeitas assumir o papel de ativistas sociais do consumo e manifestar livremente seus sentimentos negativos de oposição, resistência e ódio a marcas e corporações na Internet.

Na arena de consumo do ciberespaço, os consumidores tornam-se cada vez mais ativos, participativos, resistentes e

milитantes em causas em que acreditam e que defendem (Kozinets, 1999; Ward e Ostrom, 2006), ampliando suas influências na construção de experiências coletivas de consumo e reequilibrando as relações de poder (Cova e Pace, 2006). As manifestações e conversações na Internet (Lemos, 2009) constituem o *ethos* do ciberativismo (Gurak e Logie, 2003), reforçando o sentimento de comunidade e responsabilidade moral (Muniz e O'Guinn, 2001) entre consumidores profundamente engajados na articulação de suas experiências negativas de consumo (Kozinets, 1999), realizando conversações e oferecendo depoimentos *online* para promover manifestação social antimarca ou anticonsumo. Assim, as comunidades virtuais antimarca são formadas por consumidores que discutem publicamente suas práticas de consumo e o comportamento das empresas às quais se opõem como forma de dissuadir outras pessoas (Ward e Ostrom, 2006).

Método

O presente estudo apresenta caráter exploratório e natureza qualitativa, tendo utilizado como método a netnografia ou etnografia virtual, que consiste na adaptação da etnografia da antropologia cultural ao estudo das comunidades virtuais (Hine, 2000). A perspectiva etnográfica aplicada à Internet se apresenta como aporte metodológico promissor ao estudo empírico das comunidades mediadas por computador, sendo indicada especialmente para investigar o comportamento de consumidores que integram comunidades virtuais (Kozinets, 1998), caracterizando técnica de investigação qualitativa e interpretativa destinada ao estudo de aspectos culturais e simbólicos dos significados e padrões de consumo compartilhados por um grupo de consumidores *online* (Hine, 2005).

O método netnográfico se concentra na interpretação da cultura a partir de descrições de fatos, procurando identificar as principais motivações e significados dos discursos *online* e implicando uma imersão reflexiva em busca dos entendimentos necessários à compreensão e interpretação das conexões e práticas culturais dos membros de comunidades virtuais (Hine (2000). Para Herring (1993), a Internet constitui terreno ideal para a pesquisa etnográfica, porque possibilita a invisibilidade do pesquisador no pro-

cesso de observação e coleta de dados, assim evitando o problema de o pesquisador influenciar o objeto de investigação.

A presente pesquisa netnográfica utilizou abordagem observacional e interpretativa (Kozinets, 2006) sobre conversações e depoimentos disponíveis publicamente nos fóruns de uma comunidade virtual antimarca, que, por existir exclusivamente na comunicação mediada por computador, pode ser considerada uma comunidade do tipo «puro» (Kozinets, 2002).

• Unidade de análise

A unidade de análise da pesquisa foi o ciberativismo anticonsumo de indivíduos em comunidades virtuais antimarca, tendo como caso ilustrativo a comunidade «AntiEmpresa» (nome fictício) hospedada no site de relacionamentos sociais Orkut. Essa comunidade faz referência a uma organização multinacional do setor de alimentação (doravante chamada de «Empresa») e continha, à época do estudo, 38 233 membros, assim posicionando-se no topo do *ranking* de comunidades associadas à expressão «eu odeio» (termo arbitrariamente escolhido para selecionar comunidades) naquele site.

• Coleta e análise de dados

Dois dos autores da presente pesquisa filiaram-se à comunidade «AntiEmpresa» e a visitaram regularmente duas ou três vezes por semana durante seis meses consecutivos (de Julho a Dezembro de 2009). A imersão cultural permitiu que fossem percebidos determinados valores, normas e padrões da comunidade, além de catalogarem-se mensagens públicas de membros postadas entre 01/01/2009 e 31/12/2009, sendo selecionados depoimentos cujo conteúdo apresentou alinhamento aos interesses da pesquisa.

Para análise dos relatos, utilizou-se análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), busca transcrever o conteúdo de mensagens ou indicadores que permitam a inferência de conhecimento relativo às condições de recepção dessas mensagens, sendo realizada uma análise do tipo «grade mista» – as categorias de análise foram definidas preliminarmente com base no modelo de Iver e Muncy (2009), porém admitiu-se a inclusão de categorias emergentes.

Discussão de resultados

Na presente pesquisa, o conceito de motivações refere-se a preocupações de consumidores fora do ambiente virtual que os fazem desenvolver identificação com uma comunidade antimarca (Hogg e Terry, 2000; Ward e Ostrom, 2006). As motivações representam estímulos ou forças propulsoras ativadas por necessidades, sentimentos e experiências que induzem a comportamentos de resposta (Herzberg, 1968) ou, no caso do anticonsumo, a comportamentos de resistência e rejeição a marcas e corporações.

Com base nos relatos e conversações postados por membros da comunidade virtual «AntiEmpresa», e tomando como referência central os estudos de Iver e Muncy (2009), identificaram-se seis motivadores para a participação de consumidores em comunidades virtuais antimarca.

• Impacto global do consumo

Consumidores preocupados com o impacto global do consumo manifestam interesse e evidenciam esforços na intenção de reduzir o nível geral de consumo do Planeta, de modo a beneficiar a sociedade como um todo e tendo como principais motivações anticonsumo as questões de natureza ambiental e social (Dobcha, 1998; Pickerill, 2003). Grande parte das discussões na comunidade virtual «AntiEmpresa» se concentra na preocupação com o impacto global provocado pela Empresa ao meio-ambiente.

«Vocês sabiam que a pecuária é responsável por 18% da poluição causadora do efeito estufa? As vacas, galinhas e porcos produzem metano, um gás altamente poluente. Sabiam que detém 13% desta responsabilidade? Acho que é hora de os onívoros pararem de olhar apenas para o próprio umbigo e pensarem na espécie de planeta que querem deixar para seus filhos.»

Outros depoimentos recorrentes na comunidade indicam preocupação com a cultura de consumo excessivo, desprovido de conscientização e proteção global, como responsável por problemas que afetam o ambiente e a sociedade como um todo (Carty, 2002; Iver e Muncy, 2009), assim caracterizando o ciberativismo «AntiEmpresa» como resistência ético-

-política aos impactos socio-ambientais globais provocados pelo consumo da marca-alvo.

«(...) Eu não consumo [produtos da Empresa], porque os lanches são artificiais, matam milhões de pessoas e de animais, e por uma questão de consciência e respeito ao meio-ambiente...»

Esse tipo de anticonsumidor demonstra certo nível de conhecimento sobre consumo global, normalmente argumentando e fundamentando seus discursos nos fóruns da comunidade e reforçando seu conteúdo com *links* para textos ou vídeos que complementam ou aprofundam informações sobre como a cadeia produtiva da Empresa afeta o ambiente e a sociedade. Verifica-se, ainda, que esses anticonsumidores evitam moralmente a marca (Lee, 2007; Lee et al., 2009) por acreditarem que as práticas e convicções socio-ambientais da Empresa se apresentam incompatíveis com seus valores individuais (Hemetsberger, 2003).

• Resistência ao consumismo

A resistência no consumo está associada à idéia de oposição a marcas dominantes e à adoção de atitudes e comportamentos contrários aos interesses de marketing das empresas, podendo ser evidenciada como forma deliberada de protesto de consumidores (Dobscha, 1998; Penaloza e Price, 1993; Close e Zinkhan, 2007). Na comunidade virtual «AntiEmpresa», a resistência se revela como argumento e reflexão emancipatórios que visam combater a cultura consumista dominante (Hemetsberger, 2002), além de alertar e incentivar os demais consumidores a enfrentar as armadilhas de marketing do sistema de produção que prioriza o lucro e o consumo supérfluo (Ritson e Dobscha, 1999), em detrimento do indivíduo.

«Chamo vocês, companheiros, para a batalha. Não simplesmente embargar empresas como [a Empresa] e ir para casa assistir televisão, mas ir além! Falar sobre isso com pessoas próximas, mostrar ao mundo porque não financiar guerras e empresas americanas (...), crendo que podemos

sim dar um fim à ditadura de empresas milionárias, crendo que isso não é um sonho ridículo de adolescentes (...), mas sim um projeto sério (...) que nos libertará da tirania desses senhores que engordam obesas contas em bancos suíços, roubando dinheiro do nosso trabalho, explorando nosso suor, nosso sangue.»

As identidades e realidades anticonsumistas dos membros da comunidade antimarca vão sendo simbolicamente construídas (Cherrier et al., 2009) ou socialmente representadas (Hemetsberger, 2002) pela expressão da resistência manifestada em discursos e conversações culturais postadas nos fóruns, reproduzindo ideologia contrária à mercantilização exploratória ou à irresponsabilidade social da marca-alvo, caracterizando o ciberativismo contra a Empresa como resistência direta à exploração do consumismo e à cultura de consumo dominante (Cherrier et al., 2009).

«(...) O incentivo que dão às crianças para consumirem daquele lanche 'super' nutritivo, desde já criando seus 'saudáveis' clientes obesos. Devem realmente contribuir para acabar com a desnutrição infantil.»

• Ética e simplicidade voluntária

Consumidores preocupados em consumir de forma ética e moralmente justificável procuram formas criativas e corretas de materializar seu consumo por meio de uma abordagem mais simples e menos orientada por práticas culturais de consumo de massa (Iver e Muncy, 2009). Na comunidade «AntiEmpresa», alguns consumidores manifestam tal comportamento não como resposta às expectativas de outros indivíduos, mas em função de seus valores, princípios e preocupações individuais (Lee et al., 2009). Esses anticonsumidores se preocupam e estão fortemente engajados em ideais de simplicidade voluntária (Shaw e Newholm, 2002) e não se interessam em concentrar esforços na melhoria da sociedade como um todo; optam, de fato, por um estilo de vida muito particular, onde o consumo ocupa papel secundário (Iver e Muncy, 2009), caracterizando aspecto tipicamente antropocêntrico de anticonsumo.

«Eu consumo o que acho bom pra mim e o que não destrói nem agride as pessoas ao meu redor (é muito difícil)! Não me recrimino! Vivo (infelizmente) numa sociedade capitalista em que tudo coopera para destruição dos mais fracos... O que eu posso fazer? Tentar amenizar os malefícios e conscientizar as pessoas que estão ao meu redor!»

«Eu não como [termo chulo para os produtos da Empresa] nem tomo [marca de refrigerante], nem [produto de empresa concorrente]... mas não é apenas para preservar a saúde... eu nunca consumo isso por uma questão de ética pessoal.»

Observa-se, ainda, a prevalência de consumidores na comunidade «AntiEmpresa» que se consideram vegetarianos, os quais buscam evidenciar que sua resistência anticonsumo pode ser saudável, ética e promotora de qualidade de vida. O ciberativismo «AntiEmpresa» passa a ser, portanto, uma forma de resistência individual que visa a informar, esclarecer e conscientizar outras pessoas a evitar formas utilitárias e degradantes de consumo.

«Eu não tenho muita coisa contra o sistema, ou grandes empresas. Logo, não tenho muito que fazer pelo mundo. Faço as coisas apenas por mim e por aqueles que eu gosto. Sou feliz assim dentro da minha maneira simples de viver.»

«No meu insignificante ponto de vista, por ser o lanche uma porcaria, as pessoas só comem aquilo por ser um [produto da Empresa]. Ou seja, elas pensam como todo mundo pensa, vestem o que todo mundo veste, portanto comem o que todo mundo come. Comigo é diferente, consumo só o necessário e suficiente para mim mesmo.»

• Rejeição e evitação da marca

A rejeição e a evitação à Empresa se evidenciam como essência das manifestações anticonsumo e da existência da própria comunidade. Embora o modelo de Iyer e Muncy (2009) tenha encontrado comportamentos distintos entre ativistas de mercado e consumidores antifiéis, na comunidade virtual investigada esses dois tipos de anticonsumidores se fundem, sendo caracterizados pelo compromisso

pessoal de informar, orientar e estimular a evitação de compra na Empresa (Lee et al., 2009) e o engajamento ciberativista (Vegh, 2003).

A partir dos relatos analisados, percebeu-se que a antifielidade à marca praticada na comunidade virtual «AntiEmpresa» caracteriza o ciberativismo anticonsumo mais típico – como forma de rejeição direta a produtos e serviços em função de aspectos relacionados ao mercado e não a ideologias de consumo.

«(...) para mim, pouco importa se a comida é saudável ou um veneno... se eles têm uma super-responsabilidade social ou são as bestas do apocalipse... nem quais são suas razões ou motivações... Eu odeio muito tudo isso porque o lanche é um pedacinho de uma gororoba muito cara julgado comestível por mentezinhas alienadas.»

«Odeio o lanche porque é ruim (além de pequeno e caro).»

«Odeio mesmo aquela empresa por causa da obesidade, daquele brinquedinho maldito que atrai milhares de crianças no mundo a comerem aquela [termo chulo].»

• Defesa da marca

Os tipos de anticonsumidores identificados demonstram que as comunidades virtuais antimarca representam espaço para comportamentos semelhantes aos do mundo «real» (Lemos, 1996; Garcia e Bellini, 2009). Ou seja, os relatos mostram que, embora os usuários não estejam reunidos geograficamente, a comunidade virtual representa espaço psicológico (Carlson et al., 2008) que serve de arena pública para a manifestação e compartilhamento de informações, ações e experiências contrárias a determinada marca (Ward e Ostrom, 2006).

Todavia, também se verificou a presença de consumidores que atuam como defensores da marca (Muniz e O'Guinn, 2001; Sicília e Palazon, 2008); ou seja, estão na comunidade para contrapor pensamentos, ações e experiências e atuar como ativistas da marca – ou, no caso da presente pesquisa, como contraciberativistas anticonsumo.

«(...) já cansei de ver gente aparecendo aqui dizendo que [o produto da Empresa] faz mal e que prefere comer um x-tudo na esquina, bem saudável, não?»

«(...) Conversa fiada é dizer que [a Empresa] é isso, [a Empresa] é aquilo, sem mostrar dados, fundamentações, etc. Em blog, nego escreve o que quer. [O produto da Empresa] é rico em gordura, sódio e açúcar? Faça um sanduíche em casa com pão, carne e queijo acompanhado de guaraná, frite uma batatinha [de determinada marca] (a mesma que [a Empresa] usa). Os índices de nutrientes serão próximos aos do de um sanduíche [da Empresa], que em média, aliás, são menos agressivos que [de outras empresas] e afins. Se forem comparar com esses x-tudo de esquina então, tem nem graça, esses são verdadeiras bombas.»

Uma característica nesse grupo de consumidores é a contestação de valores negativos que os demais grupos imputam à marca que combatem. Por meio de referência a mensagens de anticonsumidores, contrapõem-se argumentos na tentativa de se desfazer a imagem que a comunidade em geral passa a respeito da marca-alvo. Outro aspecto distintivo é o tom irônico que permeia os relatos, demonstrando descrença nos ideais elaborados pela comunidade.

Assim, embora as comunidades virtuais antimarca sejam uma construção social que afeta diretamente a legitimidade empresarial junto aos consumidores (Ward e Ostrom, 2006), os defensores da marca funcionam como contraponto ao poder ideológico dominante no interior da comunidade, ocupando papel importante nas discussões e estimulando reflexões e divergências que, ironicamente, tendem a reforçar o sentimento de ciberativismo anticonsumo.

• Dissociação entre consumo e alienação cultural

Outro achado interessante na análise da comunidade «AntiEmpresa» foi o engajamento de alguns consumidores no sentido de defesa da marca pela dissociação entre consumo e alienação cultural. Essa motivação pode ser justificada como espécie de contra-resistência daqueles que

vivem inseridos naturalmente na cultura de consumo e que, insatisfeitos e incomodados em serem vistos como consumistas, doentes, ignóbeis ou alienados, passam a atuar ativamente nas comunidades antimarca por meio de depoimentos que ironizam, contrapõem e ridicularizam aqueles que fazem oposição ou resistência a determinada marca.

Esse fenômeno – não encontrado na literatura sobre comunidades virtuais antimarca, assim constituindo contribuição original da presente pesquisa – também caracteriza o contraciberativismo anticonsumo.

«Estou [expressão chula] desse negócio de dizer que quem consome [na Empresa] é alienado. Se você não gosta, paciência, eu respeito. Mas daí a xingar quem come é falta de ética e bom-senso! E ainda dizem que praticam um consumo ético se não tem nem educação. Por favor, vamos respeitar.»

«(...) como se essas coisas fossem privilégios de vegetarianos, vocês se acham detentores da sapiência, compaixão e bondade universais, isso é fato, esse sectarismo chega a ser doentio 'vegetarianos são bonzinhos, onívoros são malvados'. Nojento demais esse pensamento.»

Considerações finais

A investigação do ciberativismo anticonsumo em comunidades virtuais antimarca por meio de estudo empírico junto a um importante fórum de discussões online revelou aspectos que contribuem para a base de conhecimentos sobre o repertório de motivações e comportamentos do consumidor. A imersão de dois pesquisadores na comunidade «AntiEmpresa» (nome fictício) por um período de seis meses, associada às suas experiências pessoais com os produtos e serviços da Empresa (nome fictício), facilitou a análise de depoimentos de membros daquela comunidade para a identificação de fatores motivadores de ciberativismo e contraciberativismo anticonsumo.

Diferentemente do ciberativismo enquanto movimento de transformação social, o ciberativismo anticonsumo na comunidade virtual «AntiEmpresa» revelou-se brando e pacífico,

porém ideológico, sem apresentar atributos de movimento coletivo para ações fora do espaço comunitário virtual, no sentido de objetivar danos mais concretos à Empresa. As causas disso ainda são desconhecidas e representam importante limitação da presente pesquisa, porém talvez resultem de: uma aposta dos consumidores no poder de transformação social pela palavra; um comportamento irresponsável de pessoas que se protegem em identidades virtuais para atacar protagonistas de mercado; características específicas dos consumidores e anticonsumidores da Empresa; ou características dos consumidores que se manifestam em redes sociais virtuais.

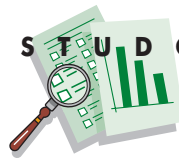
Em nível de contribuição conceitual, esta pesquisa elaborou e verificou empiricamente a relação de conceitos dispersos na literatura, quais sejam: ciberativismo, anticonsumo e comunidades virtuais antimarca. Adicionalmente, a partir dos quatro tipos de anticonsumidores de Iyer e Muncy (2009), identificou-se um conjunto de seis motivadores para a participação de consumidores em comunidades virtuais antimarca. Desses seis motivadores, quatro referem-se a ciberativismo anticonsumo (preocupação com o impacto global do consumo, resistência à exploração do consumo, ética e simplicidade voluntária, e rejeição e evitação das marcas) e dois referem-se a contraciberativismo anticonsumo (defesa das marcas, e dissociação entre consumo e alienação cultural).

A presença de motivadores antagônicos (de ciberativismo e contraciberativismo) aparenta ser importante para o elevado dinamismo usualmente verificado em comunidades virtuais antimarca (como ocorre na comunidade «AntiEmpresa»), assim constituindo tema a ser aprofundado em pesquisas futuras.

Outro interesse para novas investigações diz respeito a consolidar a singularidade (validade discriminante) de cada motivador identificado na presente pesquisa, bem como a gama de comportamentos que deles pode derivar. Por fim, propõe-se o acompanhamento de determinados consumidores em suas experiências dentro do espectro consumidor-anticonsumidor, de modo a conhecer os eventos que disparam mudanças significativas no perfil desses indivíduos e as forças que modulam a velocidade dessas mudanças. ■

Referências bibliográficas

- ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA, U. e HERRMANN, A. (2005), «The social influence of brand community». *Journal of Marketing*, 69(3), pp.19-30.
- AQUINO, K.; TRIPP, T. e BIES, R. (2001), «How employees respond to interpersonal offense». *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 52-59.
- BAGOZZI, R. e DHOLAKIA, U. (2002), «Intentional social action in virtual communities». *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), pp. 2-21.
- BAGOZZI, R. e DHOLAKIA, U. (2006), «Open source software user communities». *Management Science*, 52(7), pp. 1099-1115.
- BALASUBRAMANIAN, S. e MAHAJAN, V. (2001), «The economic leverage of the virtual community». *International Journal of Electronic Commerce*, 5(3), pp. 103-110.
- BARDIN, L. (1977), **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa.
- CANCLINI, N. (1995), **Consumidores e Cidadãos**. UFRJ, Rio de Janeiro.
- CARLSON, B.; SUTER, T. e BROWN, T. (2008), «Social versus psychological brand community». *Journal of Business Research*, 61(4), pp. 284-291.
- CARTY, V. (2002), «Technology and counter-hegemonic movements». *Journal of Sociological Movement Studies*, 1, pp. 129-146.
- CHERRIER, H. (2009), «Anti-consumption discourses and consumer-resistant identities». *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 181-190.
- CLOSE, A. e ZINKHAN, G. (2009), «Market-resistance and Valentine's Day events». *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 200-207.
- COVA, B.; KOZINETZ, R. e SHANKAR, A. (2007), «Tribe, Inc.: The new World of tribalism». In B. Cova, R. Kozinets e A. Shankar (Eds.), **Consumer Tribes**. Elsevier, Nova Iorque, pp. 3-26.
- COVA, B. e PACE, S. (2006), «Brand community of convenience products». *European Journal of Marketing*, 40(9/10), pp. 1087-1105.
- CROMIE, J. e EWING, T. (2009), «The rejection of brand hegemony». *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 218-230.
- DOBSCHA, S. (1998), «The lived experience of consumer rebellion against marketing». *Advances in Consumer Research*, 25(1), pp. 91-97.
- DHOLAKIA, U.; BAGOZZI, R. e PEARO, L. (2004), «A social influence model of consumer participation in network and small-group-based virtual community». *International Journal of Research in Marketing*, 21, pp. 241-263.
- FUNCHES, V.; MARKLEY, M. e DAVIS, L. (2009), «Reprisal, retribution and requital». *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 231-239.
- GARCIA, D. e BELLINI, C. (2009), «Participação em redes sociais virtuais sob a ótica das teorias da ação». *RESI*, 8, pp. 1-23.
- GURAK, L. e LOGIE, J. (2003) «Internet protests, from text to web». In M. McCaughey e M. Ayers (Eds.), **Cyberactivism**. Routledge, Londres.
- HEMETSBERGER, A. (2002), «Understanding consumers' collective action on the Internet». *Advances in Consumer Research*, 30, pp. 161-174.
- HEMETSBERGER, A. (2003), «When consumers produce on the Internet». Disponível em <http://pascal.case.unibz.it/retrieve/2607-/hemetsberger1.pdf>.
- HERRING, S. (1993), «Gender and democracy in computer-mediated communication». *Electronic Journal of Communication*, 3(2), pp. 1-17.
- HERZBERG, F. (1968), «How do you motivate employees?».



Harvard Business Review, 2, pp. 53-62.

HINE, C. (2000), **Virtual Ethnography**. Sage, Londres.

HINE, C. (2005), «Virtual methods and the sociology of cyber-social-scientific knowledge». In C. Hine (Ed.), **Virtual Methods**. Berg, Oxford.

HOGG, M. A. e TERRY, D. (2000), «Social identity and self-categorization processes in organizational contexts». *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 121-140.

HOGG, M. K.; BANISTER, E. e C. STEPHENSON (2009), «Mapping symbolic (anti-) consumption». *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 148-159.

HOLLENBECK, C. e ZINKHAN, G. (2006), «Consumer activism on the Internet». *Advances in Consumer Research*, 33, p. 479-485.

HOLT, D. (2002), «Why do brands cause trouble?». *Journal of Consumer Research*, 29, pp. 70-90.

HUEFNER, J. e HUNT, H. (2000), «Consumer retaliation as a response to dissatisfaction». *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 13, pp. 61-82.

IVER, R. e MUNCY, J. (2009), «Purpose and object of anti-consumption». *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 160-168.

KOZINET, R. (1998), «On netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture». *Advances in Consumer Research*, 25, pp. 366-371.

KOZINET, R. (1999), «E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption». *European Management Journal*, 17(3), pp. 252-264.

KOZINET, R. (2002), «The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities». *Journal of Marketing Research*, 39(1), pp. 61-72.

KOZINET, R. (2006), «Click to connect: netnography and trial advertising». *Journal of Advanced Research*, 46(3), pp. 279-288.

KRISHNAMURTHY, S. e KUCUK, S. (2009), «Anti-branding on the Internet». *Journal of Business Research*, 62(11), pp. 1119-1126.

KUCUK, S. (2008), «Negative double jeopardy: The role of anti-brand sites on the Internet». *Brand Management*, 15(3), pp. 209-222.

LEE, M.; FERNANDEZ, K. e CONROY, D. (2009), «Anti-consumption». *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 145-147.

LEE, M.; MOTION, J. e CONROY, D. (2009), «Anti-consumption and brand avoidance». *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 169-180.

LEMOS, A. (1996), «As estruturas antropológicas do ciberespaço». *Textos de Cultura e Comunicação*, 35, pp. 12-27.

LEMOS, A. (2009), «Nova esfera conversacional». In D. Künsch et al. (Eds.), **Esfera Pública, Redes e Jornalismo**. Rio de Janeiro: E-papers, pp. 9-30.

MCALEXANDER, J. et al. (2002), «Building brand community». *Journal of Marketing*, 66, pp. 38-54.

MCWILLIAM, G. (2000), «Building stronger brands through online communities». *Sloan Management Review*, 41(3), pp. 43-54.

MUNIZ JR., A. e O'GUINN, T. (2001), «Brand community». *Journal of Consumer Research*, 27, pp. 412-432.

PENALOZA, L. e PRICE, L. (1993), «Consumer resistance: a conceptual overview». *Advances in Consumer Research*, 20(1), pp. 123-128.

PICKERILL, J. (2003), **Cyberprotest**. Manchester University Press.

RHEINGOLD, H. (1993), **The Virtual Community**. Addison-Wesley, Reading.

RITSON, M. e DODSCHA, S. (1999), «Marketing heretics». *Advances in Consumer Research*, 26(1), pp. 158-159.

SANDIKCR, O. e EKICI, A. (2009), «Politically motivated brand rejection». *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 208-217.

SHAW, D. e NEWHOLM, T. (2002), «Voluntary simplicity and the ethics of consumption». *Psychology & Marketing*, 19(2), pp. 167-190.

SICILIA, M. e PALAZON, M. (2008), «Brand communities on the Internet». *Corporate Communications International Journal*, 13(3), pp. 255-270.

VEGH, S. (2003), «Classifying forms of online activism». In M. McCaughey e M. Ayers (Eds.), **Cyberactivism**. Routledge, Londres.

WARD, J. e OSTROM, A. (2006), «Complaining to the masses». *Journal of Consumer Research*, 33(3), pp. 220-230.

ZAVESTOSKI, S. (2002), «The social-psychological bases of anticonsumption attitudes». *Psychology & Marketing*, 19(2), pp. 149-165.

A universidade corporativa como instrumento de sustentação do negócio

A experiência das empresas estatais

por Eduardo Oliva, Valquiria Roman e Leonel Mazzali

RESUMO: O estudo identifica as práticas das universidades corporativas das empresas estatais e verifica em que medida os projetos compõem o seu alicerce com os princípios propostos por Eboli (2004). A discussão da inserção da universidade corporativa na estratégia organizacional é o referencial teórico que sustenta pesquisa do tipo descritivo, assentada em estudos de casos múltiplos. A análise comparativa das experiências de empresas estatais, integrantes de diferentes segmentos (prestação de serviços, produção e intermediação financeira), evidenciou que as unidades incorporaram plenamente, em suas práticas, os princípios da competitividade, da perpetuidade e da disponibilidade. No entanto, deixaram de contemplar práticas consideradas essenciais para a estratégia dos negócios, em particular, a integração dos agentes da «cadeia de valor», o estímulo à parceria com líderes e responsáveis e a avaliação integral da sustentabilidade dos projetos.

Palavras-chave: Empresas Estatais, Recursos Humanos, Universidade Corporativa

TITLE: Corporate university as a tool for business sustainability: The experience of state-owned enterprises

ABSTRACT: This study identifies the practices of corporate universities of state-owned enterprises and verifies to which extent the foundations of the projects are composed by principles proposed by Eboli (2004). The discussion about the insertion of the corporate university in the organizational strategy is the theoretical referential that sustains a descriptive research, based on multiple-case studies. A comparative analysis of the experiences of the state-owned enterprises belonging to various segments of activity (service, production and financial intermediation) showed that the units have fully incorporated into their practices the principles of competitiveness, perpetuity and availability. However, they failed to contemplate practices considered essential for business strategy, particularly the integration of the agents of the «value chain», the incentive to partnership with leaders and people in charge, and thorough assessment of the sustainability of the projects.

Key words: State-Owned Enterprises, Human Resources, Corporate University

TITULO: La universidad corporativa como instrumento de sustentación del negocio: Una experiencia de las empresas del estado

RESUMEN: El estudio identifica las prácticas de las universidades corporativas de las empresas del estado y verifica en qué medida los proyectos forman parte de su fundación a los principios propuestos por Eboli (2004). La discusión de la integración de la universidad corporativa en la estrategia organizacional es la base teórica de este estudio descriptivo, basado en estudios de casos múltiples. El análisis comparativo de las experiencias de las empresas estatales, integrantes de distintos sectores (servicios, manufactura y servicios de intermediación financiera), mostró que las unidades incorporan plenamente en sus prácticas, los principios de competitividad, la perpetuidad y la

disponibilidade. Sin embargo, dejaron de contemplar prácticas consideradas esenciales para la estrategia empresarial, en particular la integración de los agentes de la cadena de valor, el fomento a la colaboración con los líderes y responsables y la evaluación global de la sostenibilidad de los proyectos.

Palabras-clave: Empresas del Estado, Recursos Humanos, Universidad Corporativa

A Administração Pública sentiu os reflexos do mundo pós-moderno por questões políticas e sociais, ou por acreditar que o modelo burocrático de administração não atendia mais as suas necessidades. Nesse contexto, surgiu no Brasil, a partir de meados da década de 1990, um novo paradigma, consubstanciado na denominada Reforma Gerencial do Estado (Bresser Pereira e Spink, 1998).

Com base nos princípios fundamentais da referida reforma, diversos projetos foram delineados, destacando-se o Projeto «Nova Política de Recursos Humanos» e o Projeto de «Desenvolvimento de Recursos Humanos». O processo contínuo de aprendizagem passou a direcionar a política de recursos humanos da Administração Pública, exigindo, tal qual aconteceu com o setor privado, uma nova atuação da antiga área de treinamento e desenvolvimento.

Considerando que o núcleo da Administração Pública, representado pelas empresas estatais, responde com maior rapidez e flexibilidade às novas demandas, este trabalho, além de identificar as práticas das unidades de educação

corporativa das referidas empresas, tem como objetivo verificar em que medida o projeto implementado compõe o seu alicerce com os princípios propostos por Eboli (2004).

O trabalho está estruturado em seis seções. A primeira é introdutória. A segunda discute o conceito de universidade corporativa e a sua inserção na estratégia das organizações. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos. A quarta apresenta as práticas adotadas pelas unidades de educação corporativa das empresas estatais. A quinta procede a uma análise comparativa das referidas práticas. Finalmente, as conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

Universidade corporativa e estratégia das organizações

As constantes mudanças que impactam a sociedade pós-moderna impulsionam as organizações a adotar uma mudança no critério de valorização da mão-de-obra, que passa a ser voltado para a qualificação mental, tornando decisivas a criação e a manutenção do aprendizado como instrumen-

Eduardo de Camarga Oliva

eduardo.oliva@uscs.edu.br

Doutor em Administração, Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil.

PhD in Administration, Post Graduation and Research Pro-rector of Municipal University of São Caetano do Sul, São Paulo, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas, Pro-Rector de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil.

Valquiria Orlando Duarte Roman

voduarte@uol.com.br

Mestre em Educação, Administração e Comunicação, Professor Sênior II da Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, Brasil.

Master in Education, Administration and Communication, Professor in Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, Brazil.

Maestría en Educación, Administración y Comunicación, profesor senior II de la Asociación Escuela Superior de Publicidad y Marketing, São Paulo, Brasil.

Leonel Mazzali

leonel_mazzali@uol.com.br

Doutor em Economia de Empresas, Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil.

PhD in Business Economy, Professor in the Administration Master's Program of Municipal University of São Caetano do Sul, São Paulo, Brazil.

Doctorado en Economía de la Empresa, Profesor de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil.

Recebido em Maio de 2009 e aceite em Março de 2010.

Received in May 2009 and accepted in March 2010.

to de obtenção da vantagem competitiva. Nesse contexto, surgem as universidades corporativas ou unidades de educação corporativa, inseridas em nova estratégia para a capacitação profissional.

A expressão universidade corporativa sugere alguma alternativa para as instituições de Ensino Superior, considerando, «de um lado, a frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, do outro, a necessidade de um aprendizado permanente (Meister, 1999, p. 12)». Vale destacar que, segundo pesquisa realizada pela OCDE (2008), somente 3% das universidades das 17 000 existentes no Mundo são consideradas «classe mundial». Isto não quer dizer que as demais falharam, pois como lembra Vergara (2000, p. 185), «universidades corporativas ensinam a praticar, enquanto as tradicionais, em tese, ensinam a estudar e a pesquisar, [...]».

As constantes mudanças que impactam a sociedade pós-moderna impulsionam as organizações a adotar uma mudança no critério de valorização da mão-de-obra, que passa a ser voltado para a qualificação mental, tornando decisivas a criação e a manutenção do aprendizado como instrumento de obtenção da vantagem competitiva.

Eboli (2004, p. 48) caracteriza a unidade de educação corporativa como «um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão alicerçada em competências». Com base em pesquisa realizada em 24 unidades implantadas no Brasil, a autora dá ênfase à emergência de um novo paradigma de capacitação profissional, centrado no agrupamento das práticas em sete princípios ou categorias: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

O princípio da competitividade expressa o alinhamento dos programas educacionais à estratégia do negócio e representa a valorização da educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando o corpo funcional em fator de diferenciação da empresa em relação aos concorrentes. Buscar a competitividade por meio da consolidação de competências críticas, esta é a

essência, sublinhada por Nurmi (1998), das empresas de conhecimento intensivo.

A perpetuidade entende a educação não apenas como a realização do potencial existente em cada colaborador, mas como um processo de transmissão da herança cultural. A história, a cultura e os valores da organização conformam contextos específicos, a partir dos quais emergem competências distintivas, conferindo à empresa uma maneira ímpar de atuar, revestida de blindagem contra imitações da concorrência (Van de Ven, 2004).

A conectividade privilegia a construção social do conhecimento por meio da ampliação da quantidade e da qualidade da rede de relacionamentos, nos âmbitos interno e externo à organização. Trata-se da capacidade de trabalhar em grupo e compartilhar as melhores práticas com aqueles que fazem parte das relações profissionais – funcionários, clientes, fornecedores e distribuidores.

Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, essa é a síntese do quarto princípio, propiciando condições favoráveis para a efetivação da aprendizagem. Weinstein (2000) enfatiza que o aprendizado deve ocorrer a qualquer hora, em qualquer lugar, a partir do compartilhamento de novas experiências, da convivência e da troca de informações. As unidades de educação corporativa não estão limitadas a um lugar, a um espaço físico; ao contrário, se revelam como um sistema que cria o comprometimento e facilita o acesso ao aprendizado permanente de todos os empregados da organização, independentemente do nível hierárquico. Nesse âmbito, merece destaque a utilização da tecnologia da informação como instrumento facilitador da aprendizagem e de ampliação do alcance do público-alvo.

O quinto princípio dá ênfase ao exercício da cidadania individual e corporativa, formando sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável.

O princípio da parceria coloca ênfase na formação de parcerias externas (instituições de ensino) e de modo especial nas parcerias internas, com líderes e gestores, visando o desenvolvimento contínuo das competências críticas dos colaboradores. Para que a cultura de aprendizagem per-

passa toda a empresa, é preciso que os líderes se envolvam com a educação corporativa, visando maior possibilidade de aplicação prática pelo uso de exemplos reais e o compartilhamento contínuo das competências.

Finalmente, a sustentabilidade se refere à necessidade das unidades de educação corporativa migrarem de um modelo de alocação de recursos para a busca de suas próprias fontes de receitas, assumindo-se como unidades de negócios geradoras de resultados procurando agregar valor. Esse conjunto de princípios constitui a base para a avaliação das práticas de educação corporativa implementadas pelas empresas estatais entre 1999 e 2002, objeto da pesquisa empreendida, cuja metodologia será relatada a seguir.

Procedimentos metodológicos

O estudo pode ser caracterizado como descritivo, pois tem como objetivos «apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou indivíduo específico e/ou verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (Selltiz et al., 1960/74, p. 59)».

Na escolha dos casos prevaleceu a «lógica da replicação teórica», onde o critério foi a produção de resultados contrastantes no âmbito dos projetos de implantação das unidades de educação corporativa.

A estratégia de pesquisa selecionada é o estudo de casos múltiplos, construído como um projeto que objetiva a «generalização analítica» dos resultados obtidos (validade externa) para o conjunto das empresas estatais. Das nove empresas estatais que possuem unidades de educação corporativa, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Brasil, 2005), cinco estão inseridas no setor financeiro, uma no setor produtivo e as demais (três) no setor de prestação de serviços (saneamento básico, transporte coletivo e comunicação). Assim, foram selecionadas para análise a Cia do Metro/transporte coletivo; a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)/serviço postal; a Petróleo Brasileiro S.A (Petrobrás)/extração, refino e dis-

tribuição de petróleo; e o Banco do Brasil S.A/intermediação financeira.

Na escolha dos casos prevaleceu a «lógica da replicação teórica» (Yin, 2001, pp. 68-69), onde o critério foi a produção de resultados contrastantes no âmbito dos projetos de implantação das unidades de educação corporativa. A proposição é a presença de diferenças previsíveis, considerando o segmento de atuação das empresas estatais.

As quatro unidades de educação corporativa foram objeto de análise detalhada, tendo como focos questões específicas atreladas à identificação das práticas associadas ao sistema de educação corporativa e à verificação da aderência aos princípios propostos por Eboli (2004). O Quadro I apresenta os princípios, as práticas e as questões específicas que nortearam a coleta de dados (**ver Quadro I, p. 79**).

A utilização de fontes diferentes para obtenção de evidências constitui a base da denominada «triangulação», procedimento básico voltado à convergência de informações, a qual trata o problema da validade do constructo, «uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno (Yin, 1994/2001, p. 121)». Assim, foram utilizadas fontes secundárias, documentos e sites das empresas pesquisadas, e fontes primárias – entrevistas semi-estruturadas, com duração média de duas horas, previamente agendadas com os responsáveis pelas unidades de educação corporativa.

Por um lado, a preocupação com a validade interna tem por referência a relação de causa e efeito entre variáveis, i.e., conforme assinalado por Yin (1994/2001), aplicável apenas aos estudos de caso causais (ou explanatórios). Por outro, como lembra o referido autor, nos estudos de caso têm-se em conta as evidências obtidas no processo de coleta de dados, no sentido da reprodução dos fenômenos estudados. Nesse campo, é fundamental a consideração da convergência das informações obtidas, além da análise crítica da interpretação oferecida, no sentido de não refletir apenas uma visão particular do pesquisador.

Finalmente, para a análise dos dados e das evidências foi utilizada uma matriz ordenada por casos, que permite uma comparação das práticas de educação corporativa.

Quadro I
Questões específicas: práticas e princípios da educação corporativa

Princípios	práticas	Questões específicas
competitividade	alinhamento das práticas à estratégia do negócio	A empresa concebe ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio?
perpetuidade	preservação da cultura e valores organizacionais	Como a empresa dissemina a histórica, a cultura e os valores da organização?
conectividade	envolvimento dos fornecedores, clientes e distribuidores compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores	A empresa contempla o público externo nos seus programas de educação corporativa? A empresa estimula o compartilhamento de conhecimentos e a troca de informações?
disponibilidade	utilização da TI nos programas de educação corporativa condições e infraestrutura educacional	A empresa utiliza de forma intensiva uma tecnologia aplicada à educação? A empresa possui projetos virtuais de educação? Qual a infraestrutura para os projetos educacionais?
cidadania	integração da educação corporativa com a comunidade	Existe sinergia entre os programas educacionais e os projetos sociais? Existem programas de integração da empresa com a comunidade?
parceria	integração dos líderes nos programas de educação corporativa integração com instituições de ensino	Os líderes e os gestores estão inseridos no processo de aprendizagem de suas equipes? Os líderes e os gestores estimulam a criação de um ambiente de trabalho propício à aprendizagem? Existem parcerias com instituições externas? Qual o escopo?
sustentabilidade	mecanismos para garantir sustentabilidade financeira procedimentos para medir os resultados dos programas	Qual a preocupação com a auto-sustentabilidade da educação corporativa? Quais os mecanismos utilizados para garantir a autosustentabilidade? A universidade corporativa tem natureza jurídica própria? Existem métricas para avaliar os resultados obtidos? As métricas consideram os objetivos do negócio?

Fonte: Elaborado pelos autores

As práticas de educação corporativa das empresas estatais

• Universidade Corporativa do Metro – Unimetro

A mais antiga das unidades de educação corporativa é a Unimetro, criada em 1999, com uma estrutura totalmente distinta da área de treinamento e desenvolvimento.

No que se refere ao alinhamento das práticas à estratégia do negócio, foram implementados o Programa de Excelência Gerencial (PEG) e o Programa de Liderança Gerencial

(PLG). O primeiro para dar suporte ao planejamento estratégico, dirigido prioritariamente aos funcionários que compõem a alta gerência. O segundo, voltado para os funcionários que possuem cargos de coordenação e supervisão e também aos técnicos e engenheiros em cargos de liderança, teve como objetivo estimular reflexões sobre as práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento de competências consideradas essenciais às práticas gerenciais.

Quanto ao princípio da perpetuidade, existe a preocupação, manifestada na entrevista com o responsável, com a disseminação da cultura empresarial para todos os níveis hierárquicos. No entanto, não foi possível constatar ações empreendidas especificamente com esse objetivo.

No âmbito da conectividade, a educação corporativa está voltada eminentemente para o público interno. É digno de nota o Programa de Inteligência Corporativa, formulado com o objetivo de aproveitar a experiência de líderes/gerentes e estimular o compartilhamento do conhecimento tático existente na empresa, por meio da promoção de encontros e eventos.

Ao considerar o princípio da disponibilidade, apesar de importantes iniciativas associadas à prospecção e a implementação de novas tecnologias de aprendizagem, os resultados ainda não são considerados totalmente satisfatórios. Segundo o responsável entrevistado, «o emprego de tecnologia e o *e-learning* não são pontos fortes da Unimetro. Existe um portal de educação corporativa disponível em rede interna, Intranet, e assim o acesso só é possível aos funcionários quando estão na empresa. Outra iniciativa foi a criação do Canal do Conhecimento, que entrou no ar em 2002. Trata-se de tele-aulas transmitidas por três canais de televisão via satélite, dezesseis horas por dia, em quatro diferentes pontos das instalações do Metro».

No âmbito da integração da educação corporativa com a comunidade, um destaque é o Programa Ação Escolar, dirigido a crianças e jovens entre 6 e 16 anos, que são recebidos no Centro de Controle Operacional onde assistem a vídeos e recebem palestras sobre segurança/operação do metrô.

Como a unidade de educação corporativa não possui corpo docente próprio, nem tampouco utiliza líderes e responsáveis como docentes, no âmbito das parcerias externas, destaca-se a Universidade de São Paulo, representada pela Faculdade de Economia e Administração (FEA) e pela Escola Politécnica. A FEA foi responsável docente pelo PEG e pelo PLG. A Escola Politécnica foi responsável pelo curso em Tecnologia Metro-Ferroviária, voltado para a mudança da dependência de energia elétrica nos transportes sobre trilhos. Merece destaque ainda a parceria com o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, criando o

curso técnico dirigido aos estudantes do ensino médio, que são preparados para atuar em funções operacionais.

Sob a perspectiva do princípio da sustentabilidade, a Unimetro não tem natureza jurídica própria, não cobra pelos serviços prestados e não possui prática de avaliação do retorno sobre os investimentos em educação corporativa.

• Universidade Corporativa da ECT – ÚNICO

Em 2001, a ECT iniciou o processo de implantação de sua unidade de educação corporativa, a qual assumiu as atividades que vinham sendo desenvolvidas pelo Departamento de Treinamento e pela Escola Postal, criando duas áreas de atuação distintas: capacitação profissional e elevação da escolaridade. A primeira oferece programas com o objetivo de apresentar o contexto mercadológico e empresarial dos Correios, transmitindo visão estratégica, cultura e valores. A segunda oferece cursos de educação formal para o pessoal do nível básico, cursos sequenciais de graduação e extensão para o pessoal de níveis técnico e superior, e pós-graduação *stricto* e *lato sensu* para o pessoal de nível superior.

A colocação a seguir feita pelo responsável entrevistado, com relação à unidade de educação corporativa, esclarece o alinhamento das práticas à estratégia do negócio: «a iniciativa foi motivada pela necessidade de alinhar os programas educacionais com as estratégias da empresa e ainda ampliar o público atendido. Foi considerado que o desenvolvimento profissional era um elemento estratégico para a organização, e muito mais do que formar técnicos especializados para o desenvolvimento das atividades, era necessário que os profissionais tivessem um foco voltado para a melhoria dos resultados da empresa».

No âmbito da preservação e da disseminação da cultura da organização, se a transformação do Museu dos Correios em um instrumento de educação empresarial é uma iniciativa pioneira, constatou-se, no entanto, mediante a entrevista com o responsável que «a cultura da educação corporativa ainda não permeia toda a empresa».

No que se refere à conectividade, embora declare que seu público-alvo está definido como todos os agentes pertencentes à cadeia de valor (funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e franqueados), a unidade de educação

corporativa não possui práticas consistentes que assegurem estar conectada a toda rede externa de relacionamentos. As ações ficam circunscritas ao público interno, porém sem maior preocupação com o estímulo à troca de conhecimentos entre os colaboradores.

Sob a perspectiva da disponibilidade, destaca-se o *campus* com 130 mil metros quadrados em Brasília, abrigando 42 salas de eventos, edifício da universidade virtual, Museus dos Correios e o chamado Bosque do Conhecimento, com 10 laboratórios de informática e 5 salas de multiuso. Destaca-se que os programas de capacitação profissional dão ênfase à educação à distância e, no site «Único», é possível acessar todos os cursos abertos disponíveis.

Na categoria cidadania, as práticas consistentes de relacionamento com a comunidade estão associadas a programas disponíveis em seu portal que visam a capacitar as pessoas a utilizar corretamente alguns serviços das agências e, principalmente, os serviços via Internet.

Quanto às parcerias, a unidade não utiliza líderes e/ou gerentes para ministrar cursos, apoiando-se exclusivamente em parcerias com instituições de ensino formal.

Finalmente, no que se refere à sustentabilidade, não possuindo natureza jurídica própria, a ÚNICO não desenvolve sistemáticas de avaliação da contribuição dos programas da unidade de educação corporativa para os negócios da empresa.

• Universidade Petrobrás

Desde a sua fundação, em 1953, a empresa se pautou pela consolidação de programas de educação e desenvolvimento profissional. Em 2000, com o processo de reestruturação, decidiu criar a Universidade Corporativa, plenamente inserida na estratégia do negócio, cujo objetivo é conquistar nível de excelência na exploração de petróleo/gás, refino e abastecimento, além de incorporar as questões ambientais. A Universidade Petrobrás possui duas áreas de conhecimento: Ciências e Tecnologia e Gestão de Negócios. A primeira é responsável por quatro escolas: Exploração e Produção; Abastecimento; Gás e Energia e Engenharia e Tecnologias. A segunda é responsável por soluções educacionais em gestão. Para os funcionários que exercerão funções na área técnica, o programa de desenvolvimento profissional dura cer-

ca de um ano, e para aqueles que trabalharão na área administrativa a duração é de seis meses.

A Universidade Petrobrás adota práticas de transmissão de cultura e valores, podendo ser utilizado como exemplo o programa para os novos funcionários, que reserva 15 dias de aulas para apresentações sobre a empresa. Agregue-se a participação dos líderes como docentes dos programas educacionais, facilitando a transmissão dos valores da organização.

No que se refere à conectividade, as práticas de educação corporativa são voltadas ao público interno, constatando-se poucas iniciativas para os fornecedores e distribuidores, contradizendo as diretrizes constantes no projeto de criação da unidade.

Considerando a disponibilidade, a unidade de educação corporativa conta com três *campi*: Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. Com relação ao ensino a distância, a Petrobrás adquiriu experiência desde os anos 1970, quando incorporou as tecnologias disponíveis. Na década de 1980, introduziu os vídeos de treinamento, com bom resultado nas áreas de segurança e meio ambiente. Depois, foram as teleaulas, as vídeo-conferências e os manuais eletrônicos. Em 1998, a Internet passou a ser utilizada e representou uma maior aproximação entre os empregados e a empresa. Em 2001, foi introduzida a TV universitária. Em 2003, todo o conteúdo da TV universitária foi transferido para a WEBTV, acessível via Intranet.

A disponibilidade dos cursos é uma questão estratégica, pois as escalas de permanência dos funcionários nas plataformas marítimas diminuem a possibilidade da frequência em uma instituição tradicional de ensino.

Existem práticas que estimulam o exercício da cidadania junto aos funcionários, em particular, palestras sobre responsabilidade social, saúde, meio ambiente e código de ética. Não se observaram, no entanto, iniciativas voltadas à integração com a comunidade.

No âmbito da categoria parceria, além de utilizar líderes e responsáveis internos no processo de aprendizagem e na disseminação da cultura organizacional, a unidade de educação corporativa possui corpo docente próprio, formado por 56 professores permanentes, muitos deles, envolvidos com a educação corporativa da empresa há mais de 30

anos. Existem ainda 600 professores visitantes que são especialistas nas áreas técnicas e de negócios da própria empresa, além de professores de universidades brasileiras e internacionais que são parceiras da unidade.

Com natureza jurídica própria, a sustentabilidade da unidade é considerada do ponto de vista da contribuição das atividades de educação corporativa na melhoria do desempenho das pessoas, das áreas, da satisfação dos funcionários, e também do orgulho destes em pertencer à empresa.

• Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UNIBB

Em 2002 foi criada a Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UNIBB, com o papel de desenvolver a excelência humana e profissional, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil. O lançamento, em 2004, do Programa de Gestão de Desempenho por Competências reforçou a importância do alinhamento das práticas de educação corporativa à estratégia da empresa, onde o funcionário é reconhecido como agente de resultados.

Quanto à categoria perpetuidade, criado à época de D. João VI, o Banco do Brasil possui uma forte cultura empresarial, a qual é enfatizada e explorada pela UNIBB. O fato da instituição estar presente em momentos importantes da História do País tem a haver com sua origem e sua cultura, segundo o responsável pela unidade de educação corporativa.

No âmbito da conectividade, merecem destaque as práticas que visam a alcançar os integrantes da cadeia de valor do Banco do Brasil, envolvendo empresas-clientes, fornecedoras e parceiras. A UNIBB chama essa rede de «Comunidade de Aprendizagem». O programa BB MBA – Desenvolvimento em Excelência Técnica-Gerencial atendeu a cerca de 8000 executivos, dos quais 1751 representavam o público externo. Paralelamente, promove eventos que têm por finalidade manter a «Comunidade de Aprendizagem» e, para tal, realiza palestras ministradas por especialistas e pesquisadores de renome nacional e internacional, que

abordam temas relativos às áreas de interesse do segmento de atuação. Vale destacar que o Banco do Brasil presta serviço de assessoria em negócios internacionais, oferecendo aos clientes ações de capacitação em comércio exterior.

Em termos da disponibilidade, além do portal, onde oferece aos funcionários o acesso aos programas de educação a distância e publicações digitalizadas, possui uma rede de regionais localizadas em doze capitais. O emprego de tecnologia nas ações de educação corporativa é uma tradição.

Nos princípios filosóficos da UNIBB consta que as ações da unidade estão voltadas para o desenvolvimento da cidadania, no entanto não foi possível identificar programas específicos voltados a esse fim.

No que se refere às parcerias, possui cerca de mil instrutores, entre funcionários e prestadores de serviços. Destaque-se a não utilização de líderes ou responsáveis, atuando unicamente em parceria com diversas instituições de ensino, consultorias e profissionais de educação.

Quanto à sustentabilidade, não existem práticas que assegurem a auto-sustentabilidade financeira. As práticas voltadas para agregar valor ao Banco do Brasil são avaliadas em todos os níveis.

Análise e discussão

O Quadro II permite proceder à análise comparativa dos quatro projetos de educação corporativa, apontando as semelhanças e, de modo particular, as diferenças atreladas, conforme a proposição da pesquisa, ao segmento onde as empresas estão inseridas (ver Quadro II, p. 83).

No que se refere às semelhanças, a unidade de educação corporativa surgiu como uma ferramenta para maior profissionalização e transformação dos servidores públicos na direção do desenvolvimento de competências estratégicas, incorporando integralmente os princípios da competitividade, da perpetuidade e da disponibilidade. O desenvolvimento da cidadania, por sua vez, parece ser um discurso declarado, mas não plenamente praticado.

As diferenças transparecem, em primeiro lugar, no âmbito do princípio e das práticas associadas à conectividade. A Universidade Banco do Brasil é a única que possui práti-

Quadro II
Análise comparativa dos resultados

Princípios	práticas	CASOS			
		Unimetrô (serviços de transporte)	Único (serviços postais)	Universidade Petrobrás (produção)	UNIBB (intermediação financeira)
competitividade	alinhamento das práticas à estratégia do negócio	alto	alto	alto	alto
perpetuidade	preservação da cultura e valores organizacionais	moderado	moderado	alto	alto
conectividade	envolvimento dos fornecedores, clientes e distribuidores	baixo	baixo	baixo	alto
	compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores	alto	baixo	alto	baixo
disponibilidade	utilização da TI nos programas de educação corporativa	moderado	alto	alto	alto
	condições e infraestrutura educacional	não avaliado	alto	alto	alto
cidadania	integração da educação corporativa com a comunidade	moderado	baixo	moderado	baixo
parceria	integração dos líderes nos programas de educação corporativa	baixo	baixo	alto	baixo
	integração com instituições de ensino	alto	alto	alto	alto
sustentabilidade	mecanismos para garantir sustentabilidade financeira	baixo	baixo	alto	baixo
	procedimentos para medir os resultados dos programas	baixo	baixo	alto	alto

Fonte: Elaborado pelos autores

cas específicas que visam a alcançar o público externo, integrando a chamada «Comunidade de Aprendizagem do Banco do Brasil». Por sua vez, somente o Metrô e a Petrobrás têm preocupação expressa com o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores. Curiosamente, o Banco do Brasil (intermediação financeira) e a ECT (serviços postais), setores que apresentaram elevado dinamismo nas últimas décadas, consoante a ameaça de privatização e a intensificação da concorrência, não colocaram ênfase na criação de espaços de compartilhamento para a gestão do conhecimento.

Em segundo lugar, no que se refere ao princípio da parceria, somente a Universidade Petrobrás, inserida no setor de produção, e a Unimetro, inserida no setor de serviços de transporte, estimulam a utilização de líderes e gerentes como

multiplicadores dos programas da unidade de educação corporativa.

Finalmente, sob a perspectiva do princípio da sustentabilidade, a única unidade de educação corporativa que se preocupa com a auto-suficiência financeira é a Universidade Petrobrás, integrante do segmento produtivo. Mais significativo é o fato de somente a Universidade Petrobrás e a UNIBB apurarem a contribuição dos programas de educação corporativa para os negócios da empresa, para a melhoria dos resultados financeiros e aumento do reconhecimento dos serviços prestados. Nas empresas ligadas à prestação de serviços (transporte e postal), os programas são avaliados sob a perspectiva do funcionário, contemplando sua satisfação e aprendizado, e não com relação ao valor que agregam ao negócio e aos resultados da empresa.

Considerações finais

A análise comparativa das experiências das empresas estatais evidenciou que os princípios propostos por Éboli (2004) para avaliar a atuação das unidades de educação corporativa não podem ser completamente estendidos às empresas estatais. Há a necessidade de relativizá-los para o ambiente da Administração Pública.

Em primeiro lugar, ficou patente o entendimento de que a educação corporativa está ainda muito mais atrelada às instituições formais de ensino (universidades e entidades especializadas no ensino técnico) e muito menos à participação e ao comprometimento dos agentes internos. A não inclusão da experiência acumulada por líderes e responsáveis no projeto de educação corporativa compromete a disseminação do conhecimento tácito gerado no interior da organização. Dessa forma, com exceção das experiências da Universidade Petrobrás e da Unimetrô, fica patente um viés no que se refere à educação corporativa; privilegia-se a transmissão do conhecimento codificado, por meio do recurso a parcerias com instituições especializadas, externas à organização.

Em segundo lugar, as empresas públicas, com exceção do Banco do Brasil, ainda não estão abertas ao relacionamento com o público externo, não apresentando práticas que promovam uma aproximação com clientes, fornecedores e distribuidores. Deixa-se, nesse sentido, de ampliar o espaço de compartilhamento do conhecimento, o que limita as oportunidades para acelerar processos de mudança e para implementar estratégias conjugadas.

Em terceiro lugar, a geração de recursos próprios e a auto-sustentação só se constituem em preocupação das unidades de educação corporativa do setor produtivo (Petrobrás) e da intermediação financeira (UNIBB). Este perfil seria um indicador de que a utilização de recursos das empresas prestadores de serviços públicos ainda está fortemente atrelada ao cumprimento de normas orçamentárias. É fundamental diferenciar as unidades de educação corporativa das empresas estatais segundo o grau de autonomia na gestão dos recursos.

Em síntese, fica evidente um distanciamento entre a missão e diretrizes das unidades de educação corporativa das empresas estatais e algumas práticas adotadas, em particular, no que se refere aos princípios de conectividade e parceria.

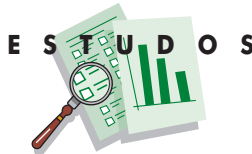
Afinal, os referidos princípios – assentados na construção e na consolidação de laços entre os colaboradores e entre estes e os agentes que integram a rede mais ampla de relacionamentos das empresas – constituem fatores determinantes da atuação da unidade de educação corporativa e distintivos da universidade tradicional.

Nesse sentido, abrem-se novas oportunidades de pesquisa associadas, de um lado, à necessidade de aprofundar a análise das formas de compartilhamento do conhecimento, no interior da organização pública e no conjunto de agentes que integram a cadeia de valor, e de sua incorporação nas práticas das unidades de educação corporativa.

De outro, há que refletir se, no contexto da Nova Administração Pública, a disseminação da cultura organizacional pode se constituir em um ponto de resistências a mudanças, contribuindo mais para a manutenção de modelos existentes do que para possíveis alterações. ■

Referências bibliográficas

- BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (2005), «Sistema de informação sobre atitudes de educação corporativa no Brasil». Disponível em www.educor.desenvolvimento.gov.br. Acessado em 12/04/2005.
- BRESSER PEREIRA, L. C. e SPINK, P. (1998), **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- ÉBOLI, M. (2004), **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. Editora Gente, São Paulo.
- FLEURY, M. T. (1999), «Prefácio». In Marisa Éboli (coord.), **Universidades Corporativas: Educação para as Empresas do Séc. XXI**. Schmukler, São Paulo, Brasil.
- MEISTER, J. C. (1999), **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. Pearson Makron Books, São Paulo.
- NURMI, R. (1998), «Knowledge-intensive firms». *Business Horizons*, vol. 41(3), pp. 26-32.
- SELLTIZ, C. et al. (1974), **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Trad. de Dante Moreira Leite da ed. americana (1960), 3.ª ed., Ed. da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- OECD (2008), «Education: breaking ranks». *OECD Observer*, n.º 269, Outubro, pp. 18-21.
- VAN de VEN, A. H. (2004), «The context-specific nature of competence and corporate development». *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 21(1-2), pp. 123-141.
- VERGARA, S. C. (2000), «Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional». *Revista de Administração Pública*, vol. 34(5), pp. 181-188.
- WEINSTEIN, M. B. (2000), «Thirty-three World-class competencies». *Training and Development*, vol. 54(5), pp. 20-22.
- YIN, R. K. (2001), **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. de Daniel Grassi da ed. americana (1994), 2.ª ed., Bookman, Porto Alegre.



Sustentabilidade

Um possível caminho para o sucesso empresarial?

por Raquel Evangelista

RESUMO: O presente estudo aborda a relação entre o conceito de Sustentabilidade e o sucesso empresarial, seja em termos de resultados operacionais ou em termos de valor agregado junto aos seus «stakeholders». Procura-se compreender como a Sustentabilidade pode ser transformada em uma forte vantagem competitiva e, consequentemente, geradora de mais lucros. Os resultados foram obtidos a partir da aplicação de um questionário a dez empresas portuguesas e de entrevistas com quadros exercendo funções de relações-públicas e com empresários. Por meio da análise de dados, constatou-se que quando os investimentos em actividades, acções corporativas ou programas são aliados às práticas de gestão sustentável e de boa comunicação, aumentam as hipóteses de sucesso empresarial.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Comunicação Empresarial, Vantagem Competitiva

TITLE: Sustainability: A possible pathway to business success?

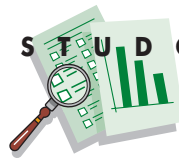
ABSTRACT: This study is about the relationship between Sustainability and business success, be it in terms of operational results or in terms of increased value for stakeholders. It seeks to understand how Sustainability generates a strong competitive advantage and consequently more profits. The results were obtained from a questionnaire answered by ten Portuguese companies and through interviews with PR and business managers. Through data analysis, it was found that when investments in activities, corporate actions or programmes are connected to practices of sustainable management and good communication, the chances of business success increase.

Key words: Sustainability, Competitive Advantage, Business Success

TITULO: Sostenibilidad: ¿Un posible camino para el éxito empresarial?

RESUMEN: Este estudio explora la relación entre el concepto de la sostenibilidad y el éxito empresarial, ya sea en términos de resultados operativos o en términos de valor añadido a sus stakeholders. Se trata de comprender cómo la Sostenibilidad se puede transformar en una fuerte ventaja competitiva y consecuentemente así generando más beneficios. Los resultados fueron obtenidos a partir de la aplicación de un cuestionario a diez empresas portuguesas y entrevistas con el personal que ejerce funciones de relaciones públicas y los empresarios. A través de análisis de datos, se encontró que cuando las inversiones en actividades, acciones corporativas o programas se han aliado a la práctica de gestión sostenible y la buena comunicación, las posibilidades de éxito empresarial aumenta.

Palabras-clave: Sostenibilidad, Comunicación Corporativa, Ventaja Competitiva



A interação entre as organizações e a sociedade mudou. Com a consolidação de uma economia global e o aparecimento de novas tecnologias de comunicação, o relacionamento entre empresas e sociedade modificou-se. Projectos públicos e privados, ao focarem a melhoria da qualidade de vida de uma comunidade, passaram, em certa medida, a fortalecer a identidade local, através da articulação de valores, dos sistemas de informação, e pela mobilização do Estado, da iniciativa privada e da sociedade civil (estes três últimos considerados actores estratégicos num cenário de mudanças).

Ao buscarem soluções mais eficientes para as suas próprias necessidades e das comunidades, estes actores estratégicos quebraram paradigmas. Passou-se então a supor que os interesses do mercado e da Sociedade podem ser convergentes, agregando competitividade e Sustentabilidade. O mercado começa a compreender que a iniciativa privada é uma junção de interesses influenciada pelos valores da estrutura social onde está inserida. As organizações vêm-se diante de uma questão importante: como desenvolver a Sustentabilidade económica mantendo metodologias e ideais próprios?

É neste cenário que o conceito de Sustentabilidade surge como requisito básico para a sobrevivência das empresas no mercado. Ele e outros diversos termos, que normalmente são confundidos como seus sinónimos (marketing social, cidadania corporativa e filantropia empresarial, entre outros), têm-se instalado como um discurso que sugere a rearticulação do papel das empresas na sociedade.

São incontáveis os exemplos de empresas que procuram demonstrar em sua gestão e em sua comunicação o com-

promisso com questões sociais. De uma forma geral, os seus objectivos estão além de simplesmente informar. Pode-se dizer que, ao comunicar acções que refletem algum compromisso com a Sustentabilidade, as empresas procuram fazer com que ela se transforme numa vantagem competitiva.

Não comunicar acções que refletem algum compromisso com a Sustentabilidade, as empresas procuram fazer com que ela se transforme numa vantagem competitiva.

Acredita-se que a comunicação daquele tipo de actividades possa ser mais eficiente, conforme o sistema de comunicação adoptado pela empresa. Este assume um papel importante nos programas e nas acções de Sustentabilidade, pois identifica os *targets* a serem atingidos, define os canais de relacionamento mais eficazes para esta interacção, enquanto consolida uma reputação organizacional positiva através da divulgação da sua actuação social. A comunicação é fundamental na gestão e nos procedimentos diários, auxiliando na condução das políticas administrativas e evitando crises organizacionais.

É a partir desta visão que esta pesquisa tenta entender a relação entre o conceito de Sustentabilidade e o sucesso empresarial, respondendo às seguintes questões: As empresas que mais investem em acções que visam a Sustentabilidade são as que obtêm maior lucro? Quais os departamentos envolvidos nestes contextos? Qual a visão dos gestores sobre o tema? Qual a importância da Sustentabilidade para o sucesso da empresa?

Raquel Lobão Evangelista

raquellobao80@gmail.com

Doutoranda em Ciências da Comunicação e Informação (Universidade do Minho). MA em Comunicação Empresarial no Instituto Superior de Comunicação Empresarial. Pesquisadora BD pela Fundação da Ciência e Tecnologia na área de Responsabilidade Social Corporativa e Comunicação Organizacional.

PhD candidate in Communication and Information Sciences (University of Minho). MA in Corporate Communication, Instituto Superior de Comunicação Empresarial. Researcher in Organizational Communication and Sustainability (Foundation for Science and Technology).

Doctoranda en Ciencias de la Comunicación y la Información (Univ. de Minho). Master en Comunicación Empresarial en el Instituto Superior de Comunicación Empresarial. Investigadora BD por la Fundación para la Ciencia y la Tecnología en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación Organizacional.

Recebido em Novembro de 2009 e aceite em Abril de 2010.
Received in November 2009 and accepted in April 2010.

Fundamentação teórica

A Sustentabilidade é um conceito amplo que se refere ao conjunto de acções promovidas por empresas relativamente à Sociedade e que ultrapassam a esfera directa e imediata da sua actividade económica. Torna-se, portanto, fundamental esclarecer este conceito para que possamos definir da forma mais adequada um horizonte comum de entendimento quanto aos referenciais mencionados ao longo deste estudo.

Segundo Ioschpe (2005), a expressão Desenvolvimento Sustentável «(...) surge do debate ecológico das décadas de 1960 e 1970 e vem sendo utilizada na área social para referir os problemas de esforços desenvolvimentistas humanos de longo prazo. A ideia que a pauta é que o uso hoje de recursos não deveria reduzir os ganhos reais no futuro. Assim, o desenvolvimento é sustentável se ele pode trazer às gerações futuras um nível de desenvolvimento *per capita* igual ou superior àquele atingido pela geração presente» (Ioschpe, 2005, p. 137).

Inicialmente, o conceito de Sustentabilidade estava associado à questão da preservação ambiental. Uma empresa era ambientalmente sustentável se praticasse acções de desenvolvimento e preservação do ambiente. Neste caso, «Sustentabilidade era basicamente sinónimo de meio ambiente» (Neto e Froes, 2004, p. 180). A Sustentabilidade era, portanto, uma dimensão da gestão ambiental e não social.

A ideia de Sustentabilidade foi expressa como eco-desenvolvimento e consolidada por Ignacy Sachs nos preparativos da Conferência de Estocolmo, em 1972. Segundo ele, o eco-desenvolvimento seria «o desenvolvimento socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente» (Sachs, 1986, p. 113). Na década de 1990, o termo Desenvolvimento Sustentável ganhou notoriedade, em detrimento de eco-desenvolvimento, embora este também seja utilizado.

No entanto, este paradigma mudou. Segundo Neto e Froes, foi a «emergência da equidade social como questão central. Ela entrou na ordem do dia, influenciada pela noção de que o Desenvolvimento Sustentável exigia a harmonização de três elementos: protecção ambiental, crescimento económico e equidade social» (Neto e Froes, 2004, p. 182). De acor-

do com este novo modelo, uma empresa sustentável é aquela que actua nas três dimensões: protecção ambiental, apoio e fomento ao desenvolvimento económico, quer seja local, regional ou global, e estímulo e garantia da equidade social. Sendo assim, as empresas devem adoptar e aprimorar seus mecanismos de gestão.

**De acordo com o novo modelo,
uma empresa sustentável é aquela
que actua nas três dimensões:
protecção ambiental, apoio e fomento
ao desenvolvimento económico, quer seja local,
regional ou global, e estímulo
e garantia da equidade social.
Sendo assim, as empresas devem adoptar
e aprimorar seus mecanismos de gestão.**

Uma característica diferenciadora é a visão a longo prazo, pois a Sustentabilidade adopta esta perspectiva. As acções que compõem este tipo de gestão requerem algum tempo até que sua execução seja completa e os resultados possam ser identificados. De forma distinta da filantropia, por exemplo, os programas de Desenvolvimento Sustentável incluem uma acção conjunta entre Estado e iniciativa privada.

O relatório Estado do Mundo 2004, realizado pelo *Worldwatch Institute*¹, enfatiza de maneira pertinente a necessidade de um futuro sustentável, quando afirma na sua apresentação que «é imperativo melhorar a gestão e a direcção dos recursos naturais e ambientais. Isso significa diminuir as barreiras à conservação – entre elas políticas antiquadas, instituições frágeis e falta de conhecimento técnico e financiamento – e aumentar a eficiência no uso de recursos essenciais, como água e energia. Igualmente importante é reconhecer que a redução da degradação ambiental protege a saúde humana, torna a terra mais produtiva e melhora diversos outros elementos do progresso económico e social» (Iglesias, 2004, p. 34).

A definição clássica de Sustentabilidade é aquela publicada no relatório «Nosso Futuro Comum», elaborado pela Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, que diz: «Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades sem comprometer a pos-

sibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades» (CMMAD, 1987, p. 213).

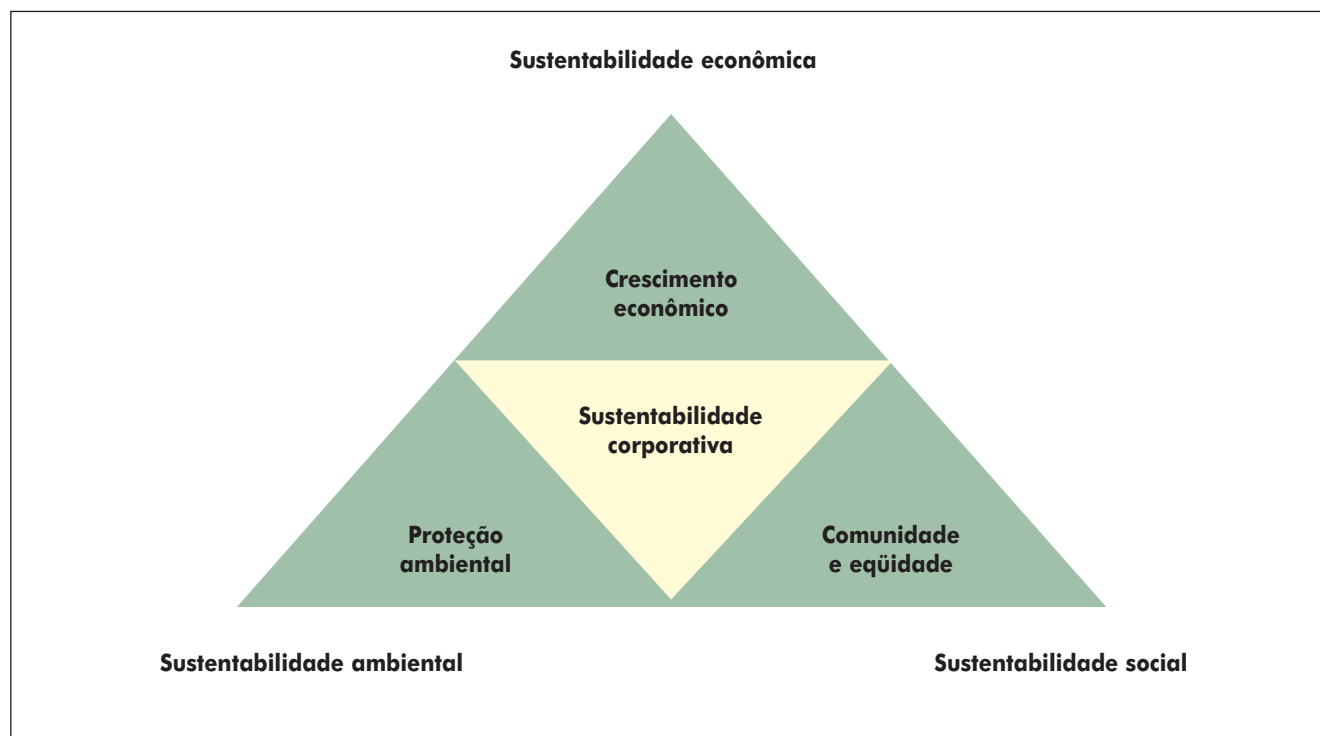
Para Buarque (2002), esta formulação é «uma resposta aos problemas e desigualdades sociais, que comprometem a satisfação das necessidades de uma parcela significativa da população mundial» (Buarque, 2002, p. 56). É também uma resposta ao processo de degradação ambiental gerado pelo estilo dominante de crescimento económico, que tende a limitar as oportunidades das gerações futuras.

Actualmente é possível identificar diversas abordagens para o conceito de Sustentabilidade desenvolvidas a partir dos anos 1990, como por exemplo *The Natural Step* (2000), *Capitalismo Natural* (Hawken et al., 1999), *Teoria dos Capitais* (Porritt, 2001; Dyllick e Hockerts, 2002) e *Triple Bottom Line* (Jhon Elkington, 1998).

Este último modelo é um dos mais populares e vem sendo

objecto de constantes aperfeiçoamentos desde 1998, quando então foi proposto. O *Triple Bottom Line* (ver Figura 1) enfatiza duas questões: a integração entre os aspectos económicos, social e ambiental, e a integração entre as visões de curto e longo prazo. Sobre a primeira delas, Elkington defende a ideia de que a Sustentabilidade económica como condição isolada não é suficiente para a Sustentabilidade global de uma empresa. Essa visão reducionista satisfaz a concepção de mais curto prazo, exclusivamente. Porém, uma visão de longo prazo requer um sistema interligado de ressonâncias múltiplas, que confirmam a complexidade de sua abordagem. Sobre a questão das visões a curto e longo prazo, o autor acredita que a ambição por lucros imediatos é completamente oposta à Sustentabilidade, que exige da empresa a satisfação das necessidades das gerações atuais e futuras sem prejuízos de qualquer tipo.

Figura 1
Sustentabilidade corporativa, segundo a abordagem do «Triple Bottom Line»



Fonte: J. Elkington apud M. Almeida (2006)

Embora os outros modelos também sejam interessantes e apresentem aspectos diretamente relacionados com o contexto social e económico no qual foram desenvolvidos, para efeitos de esclarecimento é pertinente informar que o *Triple Bottom Line* foi a abordagem adotada para o conceito de Sustentabilidade neste estudo.

Breve panorama da Sustentabilidade em Portugal

Pode-se dizer que a publicação de recomendações sobre Sustentabilidade por parte de entidades internacionais tornou-se mais constante nos últimos dez anos. Tais publicações acabam por se tornar verdadeiros guias práticos em determinados países, geralmente carentes de leis e recomendações governamentais próprias. Este é o caso de Portugal que, em 2001, praticamente adotou o Livro Verde – um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, publicado pelo Conselho da Europa (CE) como um verdadeiro código de conduta empresarial. «Na ausência de um acordo genérico em matéria de RSE [responsabilidade social das empresas], entre as empresas nacionais ou fixadas no País e o Estado português, o Livro Verde da CE orienta as organizações no sentido de considerarem duas grandes vertentes de responsabilidade social – a interna e a externa –, que por sua vez se subdividem em categorias» (Vau, 2005, p. 32).

Outro relatório importante, e que traça um panorama da RSC em Portugal, é o RSE – EAP («Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal»), publicado em 2004, pela CECO (Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins). Entre outros assuntos, o relatório destaca o descontrolo de poluentes. «As questões ambientais nunca se fizeram sentir de forma muito intensa, talvez pelo facto de o nível de industrialização não ser muito elevado. Os níveis de poluição eram relativamente baixos, comparativamente aos de outros países europeus» (CECO, 2004, p. 17). O RSE – EAP também destaca a adesão de Portugal a determinadas convenções ligadas ao tema. «Portugal é membro da OIT desde 1919 e já ratificou 78 das suas convenções. Com relação às leis e protocolos elaborados pela CE, o país assinou 99 delas de um total de 195» (CECO, 2004, p. 6).

O mesmo estudo indica que nos últimos dez anos houve

Apesar disso, a compreensão e a aplicação do conceito de Responsabilidade social corporativa (RSC) no direccionamento estratégico das organizações portuguesas ainda eram muito limitadas.

mudanças substanciais e alguns indicadores ao nível da poluição atmosférica e das águas, construção sem controlo e destruição do património ambiental levaram à introdução de legislação ambiental exigente, sobretudo impulsionada por pressões e financiamentos por parte da União Europeia.

Pode-se dizer que, em 2001, a Sustentabilidade ganhou um pouco mais de notoriedade em Portugal. Uma série de medidas legais e iniciativas por parte de ONG (organizações não governamentais) criou um contexto propício para o alargamento do debate sobre o tema. Tudo começou com a publicação de um parecer pelo Conselho Económico e Social e pela actualização do regulamento relativo ao governo das sociedades cotadas pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. Posteriormente, surgiram mais organizações relacionadas com o desenvolvimento de forma sustentável, ocorreram diversos eventos sobre o assunto, aumentaram as campanhas de marketing relacionadas com causas sociais e o número de relatórios de Sustentabilidade publicados pelas empresas. Além disso, a Novadelta tornou-se a primeira empresa portuguesa a obter a certificação de responsabilidade social segundo a norma SA 8000. Este aspecto foi apelativo para os meios de comunicação social, que passaram a dedicar um espaço sem precedentes ao assunto.

Apesar disso, a compreensão e a aplicação do conceito de Responsabilidade social corporativa (RSC) no direccionamento estratégico das organizações portuguesas ainda eram muito limitadas. As entidades governamentais limitavam-se a estudar o assunto sem, no entanto, colocá-lo em prática diariamente. A maioria dos consumidores não estava atenta, nem disposta a mudar hábitos de consumo. As empresas de grande dimensão ainda procuravam uma forma de lidar com o assunto, mas com o intuito de unicamente aumentar o lucro financeiro e potenciais certificações associadas.

Na verdade, o público português conhece o tema superficialmente. Esta afirmação pode ser comprovada a partir de dois estudos importantes – o primeiro foi feito pela CSR Europe (2000) e o segundo foi realizado pela empresa Multivária em parceria com a consultoria Sair da Casca (2004). Em ambos fica evidente a falta de «activismo» por parte dos consumidores, de compromisso por parte do tecido empresarial, de uma visão integrada da problemática nas entidades governamentais e a ausência ou limitações em termos de informação nos meios de comunicação social.

Alguns dos dados interessantes retirados das pesquisas supracitadas mostram:

- 3% dos portugueses podem ser considerados «activistas» (contra 26% da média dos europeus também pesquisados);
- apenas 20% dos portugueses recomendariam uma empresa socialmente responsável a outras pessoas e apenas 36% dessa percentagem não estariam dispostos a pagar mais por produtos social e ambientalmente responsáveis;
- os cidadãos valorizam os aspectos relacionados com o consumo, seguindo a pirâmide das necessidades e seus critérios de compra são mais valorizados pela relação entre preço e qualidade. Isto somente se altera quando os cidadãos consideram que os temas associados a Sustentabilidade são relevantes;
- as empresas dão pouca visibilidade às suas acções, apesar de reconhecerem que a Sustentabilidade pode vir a ser uma vantagem competitiva importante;
- o conceito não está na ordem do dia das entidades governamentais, que reconhecem seus limites de actuação neste sentido.

Desta forma, pode-se afirmar que a visão de que a Sustentabilidade pode se transformar em uma vantagem competitiva ainda é limitada. Para efeitos de esclarecimento, adoptou-se, neste estudo, o conceito de vantagem competitiva segundo a teoria de Michael Porter. Ou seja, a forma como a estratégia é escolhida e seguida pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. «A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria» (Porter, 1985, p. 1).

Segundo Porter, em geral, as empresas podem adoptar três tipos de estratégia competitiva: a) estratégia de liderança em custos, b) estratégia de diferenciação e c) estratégia de foco. A primeira estratégia visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (normalmente padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. A estratégia de diferenciação pretende atingir vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. A última estratégia, estratégia de foco, tem por objectivo alcançar as vantagens competitivas pela oferta de produtos ou serviços com menores custos ou com diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais restrito, pois traz na sua essência a preocupação com a diferenciação e criação de valor através da imagem da organização perante seus diversos públicos.

Para alguns autores, as vantagens competitivas não precisam ter ligação com o mundo real, pois elas podem ser puramente subjectivas e conceptuais. Oferecer produtos e/ou serviços com preços baixos e com qualidade já não é a única prioridade das empresas. Outros factores como o atendimento e a preocupação ambiental e social, por exemplo, tornaram-se novos parâmetros para se determinar as vantagens competitivas de uma empresa.

Actualmente, a sociedade começa a compreender que, tal como os governos nacionais ou os organismos internacionais, as empresas são também responsáveis pela transformação social. Assim, devem ser pressionadas a assumir uma actuação socialmente responsável na proporção de sua riqueza e de seu poder de acção – e na proporção daquilo que recebem da sociedade – incluindo uma comunicação transparente.

Metodologia de pesquisa

Para tentar responder as questões inicialmente propostas, foram adoptados métodos sequenciais para a definição do universo, da amostra, do instrumento de recolha de dados, pesquisa de campo, análise e interpretação de resultados. Iniciou-se com um estudo exploratório, também chamado *desk research*², que tem como principais características a informalidade e a criatividade e no qual tenta-se obter um

primeiro contacto com a situação a ser pesquisada. Também foi utilizado o método descritivo de pesquisa chamado *ad-hoc*, no qual procura-se descrever situações, nas quais ocorrem práticas ligadas ao conceito de Sustentabilidade.

De seguida, foram escolhidas as técnicas de análise de conteúdo de entrevistas e documentos – na vertente qualitativa – e inquérito por questionário – na vertente quantitativa. Os instrumentos utilizados (matrizes de questionário e guia de perguntas para entrevista) foram especialmente concebidos para esta investigação.

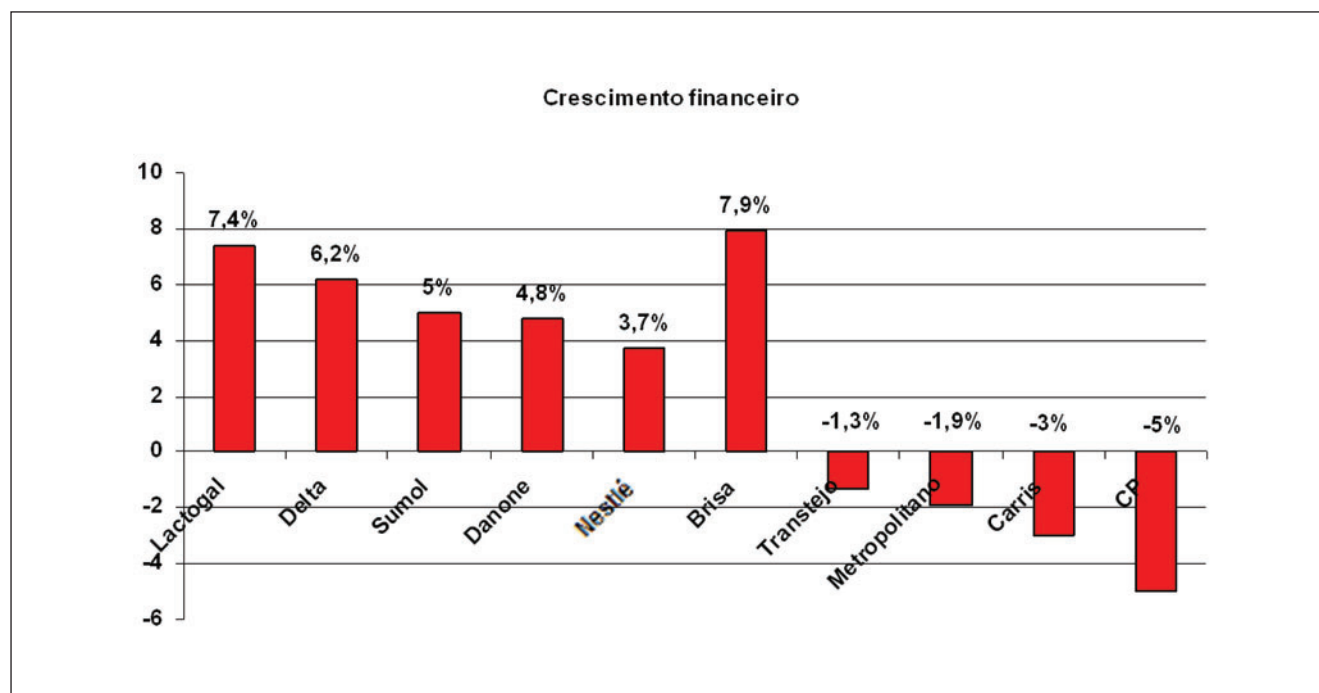
A estratégia de pesquisa consistiu, a princípio, em fazer um levantamento criterioso do número de empresas actuais no mercado português a serem pesquisadas, a fim de identificar apenas aquelas que desenvolvem algum tipo de acção social em Portugal. Elas constituem o universo desta pesquisa que, segundo Richardson (1999), é «o conjunto de elementos que possuem determinadas características para obtenção de dados e informações a respeito de

algo». Então, tomou-se como base as 110 empresas associadas ao BCSD Portugal-Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável que actuam em 20 áreas diferentes.

Em seguida, houve a formação da amostra da pesquisa. Para isso, foram adoptados critérios de exclusão com o objectivo de tornar o grupo de empresas mais coerente com a proposta de análise. De acordo com Gil (1996), a amostra é «uma pequena parte dos elementos que compõe o universo. Quando essa amostra é rigorosamente seleccionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante daqueles que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo» (Gil, 1996, p. 21).

Foram adoptados três critérios para a selecção das empresas. O primeiro é a presença diária na sociedade. Procurou-se estudar segmentos de mercado que são reconhecidos pelo público e cujos produtos e/ou serviços são utilizados diariamente. O segundo critério é o nível de impacto ambiental

Figura 2
Crescimento financeiro



gerado a partir da produção e venda dos produtos/serviços. E, finalmente, a terceira condição é a facilidade de comunicação com os entrevistados.

Após a aplicação dos critérios de exclusão, dez empresas ligadas a dois sectores distintos (alimentar e de transportes) foram escolhidas para compor a base desta investigação: Danone, Delta Cafés, Nestlé Portugal, Sumolis, Lactogal, Transtejo, Metropolitano de Lisboa, Caminhos-de-Ferro Portugueses, Companhia Carris-de-Ferro de Lisboa e Brisa.

Resultados

Os dados apresentados a seguir surgem como resultado dos questionários aplicados às empresas, em informação recolhida dos sites das empresas e nos relatórios de Sustentabilidade publicados em 2007, ou seja, referentes ao desempenho das empresas durante o ano fiscal de 2006.

De uma forma geral, pode-se dizer que os resultados obtidos (**ver Figura 2, p. 91**) são muito semelhantes, embora as empresas actuem em mercados distintos e tenham direcções estratégicas substancialmente diferentes.

• Crescimento financeiro

Não se podem ignorar as diferenças relevantes entre os mercados alimentar e de transporte. Relativamente à Sustentabilidade, as dificuldades de inserção do conceito na direcção estratégica também variam. Enquanto as empresas alimentares actuam com venda directa para o retalho, as empresas de transporte são atingidas por uma série de circunstâncias que vão além da simples prestação do serviço. Adicionalmente, ter ou não sua origem como uma empresa estatal ou manter alguma ligação com o governo pode interferir no desempenho financeiro.

Apesar dos resultados negativos, as empresas do sector de transporte valorizam a gestão sustentável e acreditam que, em longo prazo, este panorama de prejuízo financeiro é revertido. Este é o caso da Carris que deixa clara a relação entre lucro e Sustentabilidade no seu relatório anual. «Se é certo que criar riqueza é o que determina as empresas, porque viabiliza o desenvolvimento económico e o bem-estar social, é igualmente certo que a mesma só é viável, no futuro, se for sustentável, i.e., se não continuar a conduzir ao

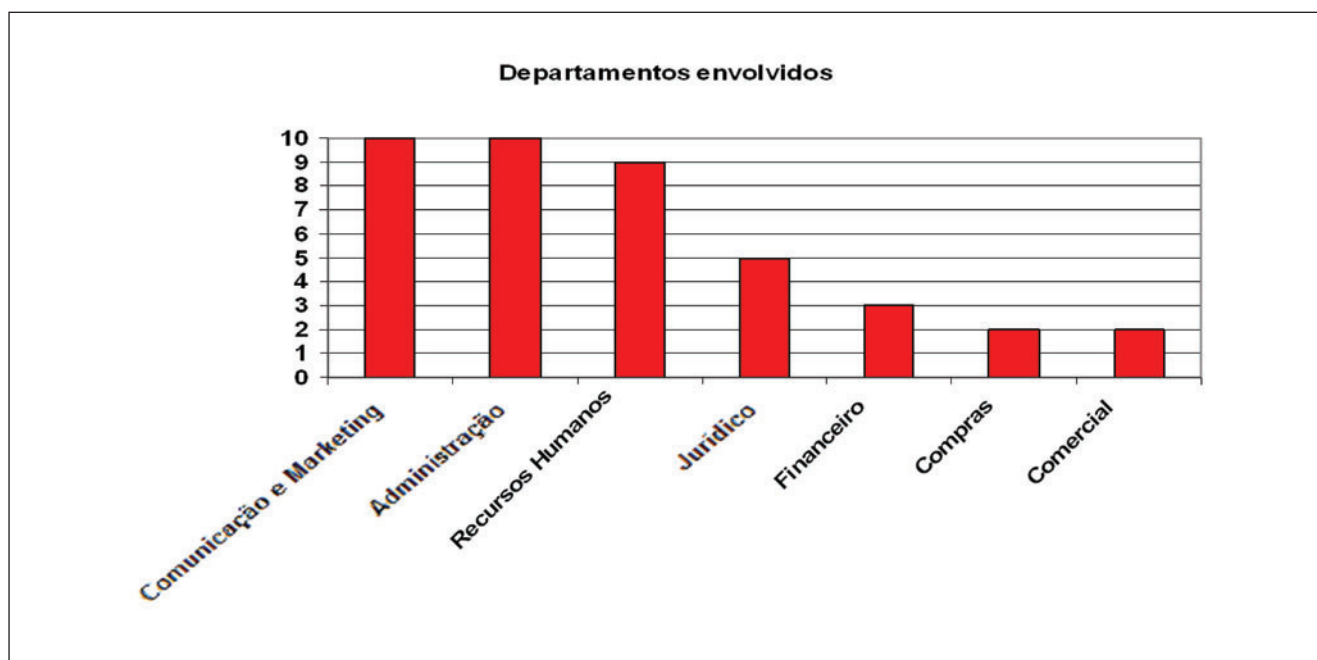
desperdício de recursos, muitos dos quais são naturais e escassos, ou mesmo finitos, o que levaria ao aumento da degradação, a prazo, das condições de vida no nosso planeta» (Carris, 2007, p. 3).

A terceira empresa com maior crescimento financeiro do grupo alimentar, a Sumol, destaca a importância do *Triple Bottom Line*. «Desde há muito que temos boas práticas nas áreas sociais e ambientais e [a empresa] está profundamente ciente das suas responsabilidades nesta matéria, considerando que o seu sucesso económico-financeiro não terá futuro sem a gestão equilibrada das necessidades sociais e ambientais e sem um bom relacionamento com todas as partes interessadas» (Sumol, 2007, p. 4).

Segundo o Livro Verde, há uma ligação directa entre a Sustentabilidade e rentabilidade. «Confrontadas com os desafios de um meio em mutação no âmbito da globalização e, em particular, do mercado interno, as próprias empresas vão tomando consciência de que a sua responsabilidade social é passível de se revestir de um valor económico directo. (...) Assim, à semelhança da gestão de qualidade, a responsabilidade social de uma empresa deve ser considerada como um investimento e não como um encargo. (...) A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei aumenta a competitividade da empresa» (Livro Verde, 2001, p. 3).

O meio académico ainda não criou um modelo quantitativo único que permita relacionar a Sustentabilidade com o desempenho financeiro das empresas. Porém, as últimas pesquisas realizadas indicam que se trata de uma boa oportunidade de crescimento, especialmente em contextos de recessão. Em 2008, o IBM Institute for Business Value realizou o estudo «Alcançando Crescimento Sustentável Através da Responsabilidade Social Corporativa»³. As suas conclusões reforçam a hipótese de que a Sustentabilidade contribui para o aumento da rentabilidade: 68% dos entrevistados enfatizam a geração de receitas através de iniciativas de RSC, 65% reconhecem que elas podem ter um impacto financeiro positivo em seus resultados e 54% acreditam que elas oferecem uma vantagem competitiva.

Figura 3
Departamentos de RSC



• Estrutura organizacional

A estruturação organizacional da Delta pode ser considerada um bom exemplo em termos de departamentos de RSC (ver Figura 3). A empresa criou o Codes – Conselho para Desenvolvimento Sustentável – que é, na verdade, o órgão responsável pela elaboração e disseminação da estratégia de responsabilidade social do Grupo Nabeiro. Pertencem a este órgão os responsáveis e representantes de todas as áreas da organização, nomeadamente os colaboradores, e as áreas de I&D, de Ambiente, Financeira, de Qualidade, de Segurança Alimentar, de Higiene, Saúde e Segurança, de Recursos Humanos, de Marketing, de Administração e de Acção Social.

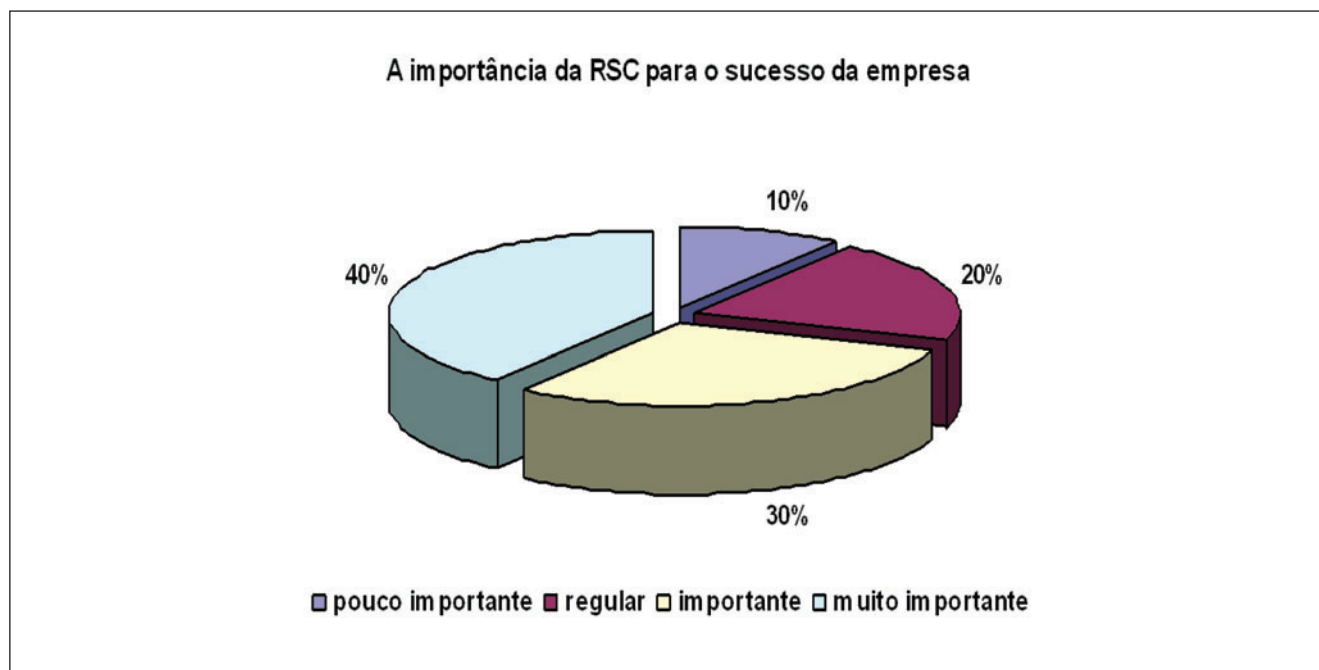
Foi a partir de diversas reuniões com o Codes que a empresa pôde identificar as partes interessadas, a apresentação e o conteúdo no seu relatório de Sustentabilidade 2007. «Ele é dedicado em particular a todos os nossos clientes e colaboradores. Através deste relatório, não só procuramos responder às suas expectativas em relação à gestão integrada da Delta, como os desafiamos a cumprir, com a Delta, o ambicioso objectivo do Desenvolvimento Sustentável da

cadeia de fornecimento, procurando construir um planeta mais justo» (Delta, 2007, p. 6).

Mesmo nas empresas em que há um departamento de Sustentabilidade «formalizado», percebe-se a necessidade do envolvimento de outros sectores da empresa na implantação e realização das actividades. Quase sempre há um profissional da área de comunicação e marketing que coordena os projectos, mas que conta com a ajuda constante de advogados e directores de recursos humanos. Os primeiros normalmente tratam das questões jurídicas, analisando a lei e dando ou não seu aval para a implantação de acções. Já os directores de recursos humanos disponibilizam informações e participam na formulação de actividades e do plano de comunicação voltado para os funcionários e accionistas.

Para a direcção da consultoria Sair da Casca, «as estratégias de responsabilidade social e de comunicação podem ser montadas por alguém do departamento de comunicação ou de Sustentabilidade (se houver) e depois têm de ser partilhadas com todas as direcções departamentais. Isto deve ser assim porque há alguém que se relaciona mais com os

Figura 4
RSC e sucesso empresarial



fornecedores, há outra pessoa que se responsabiliza pelas compras. A ideia é trabalhar com o seu sector natural, no qual já se actua no dia-a-dia. Obviamente, deve haver um líder, um organizador que, preferencialmente, tenha um bom entendimento do que é Sustentabilidade e irá coordenar a comunicação entre as partes responsáveis e envolvidas».

• Sucesso empresarial

Depois de informarem as principais áreas de trabalho, os entrevistados relacionaram a realização das actividades de Sustentabilidade com o sucesso empresarial alcançado. Aqui, cabe esclarecer que se entende por «sucesso» seja um conjunto de resultados favoráveis de tentativas ou esforços; seja a obtenção de mais lucro ou de agregação de valor para os diversos *stakeholders*. Os resultados são analisados na Figura 4 (ver Figura 4).

A maior parte das empresas (70%) indicou «muito importante» ou apenas «importante» como resposta; entre elas estão todas aquelas ligadas ao sector alimentar. Já as empresas do sector de transporte apresentaram respostas diversas e justificações. Carris e CP consideram regular a importância da

Sustentabilidade para o sucesso da empresa e justificaram a sua opção com o facto de que os clientes de transporte público ainda não estão muito atentos ao posicionamento de Sustentabilidade assumido pelas empresas. Consequentemente, não mudam seus comportamentos de utilização de serviços, contribuindo para que as empresas vejam o conceito como uma obrigação e não como uma vantagem competitiva.

A parcela do gráfico «pouco importante» corresponde a Transtejo. A empresa, que nos últimos anos tem apresentado prejuízo financeiro, acredita que as actividades que visam a incorporação do conceito pela empresa ainda não têm relação com o desempenho económico e que a visibilidade dos compromissos ligados à Sustentabilidade é mínima.

Pode-se concluir que as empresas do sector alimentar possuem a visão de que a Sustentabilidade pode transformar-se numa vantagem competitiva. Para estas empresas, a ligação entre o conceito e o sucesso empresarial já é evidente. Potencialmente, por enfrentarem crises financeiras sérias, as empresas do sector de transporte ainda não adquiriram a mesma visão. Carris, CP e Transtejo sabem que é preciso investir e comunicar mais seus compromissos (especialmente com a ver-

tente ambiental da Sustentabilidade), mas deixam claro que primeiro têm de alcançar um mínimo equilíbrio económico.

Considerações finais

Ainda existem alguns desafios a serem superados pelas empresas portuguesas para que a Sustentabilidade seja perfeitamente compreendida e praticada. As empresas que não se preocuparem em conhecer a realidade à sua volta, provavelmente perderão espaço diante das que se ajustarem a essa situação. É preciso procurar caminhos alternativos de relação com os *stakeholders*, transformar o público interno em verdadeiros parceiros, assumir compromissos com o público externo e fortalecer sua missão junto da Sociedade.

A Sustentabilidade virou uma prioridade inevitável para os gestores em qualquer país. Governos, ativistas e os *media* hoje cobram de empresas a responsabilidade pelas consequências sociais de suas atividades. Programas ou projectos altamente visíveis costumam gerar publicidade favorável para a empresa. No entanto, apesar de toda a atenção que atraem, estas iniciativas costumam ser contraproducentes.

Michael Porter sugere outra maneira de encarar a relação entre empresa e Sociedade – na qual sucesso empresarial e bem-estar social não são um jogo de soma zero. Estudos recentes feitos por ele procuram criar um modelo a ser usado pela empresa para identificar as consequências sociais de seus atos, determinar que problemas abordar e descobrir o meio mais eficaz de enfrentá-los e, ao mesmo tempo, fortalecer o contexto competitivo no qual ela, a empresa, atua. «Ao analisar oportunidades com o emprego de diretrizes idênticas às que norteiam suas decisões de negócios, a empresa descobrirá que Sustentabilidade pode ser muito mais do que um custo ou uma limitação – pode ser uma incrível fonte de inovação e vantagem competitiva» (Porter, 2007, p. 14).

No estudo de caso destas empresas evidenciou-se que ainda há muito trabalho por ser feito, a começar pelos próprios gestores. É preciso que eles atualizem-se sobre as práticas inovadoras de gestão nas quais a Sustentabilidade tem um papel central. Se por um lado as empresas alimentícias têm a questão dos alimentos funcionais como uma forte vantagem competitiva, por outro precisam aprender a trabalhar em conjunto com associações médicas e nutricionais de forma a estabelecer a oferta destes produtos de

forma responsável. Já no caso das empresas de transporte, definitivamente a questão ambiental é a que mais preocupa. Uma vez que os danos são inerentes à prática da actividade, então o que resta é criar outras fontes de compensação para o estrago feito ao meio-ambiente. Um bom exemplo recente é a Campanha da Semana da Mobilidade realizada pela Carris em Lisboa.

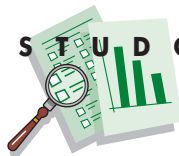
A verdade é que independente da área de actuação, todas as empresas têm de enfrentar certas «desvantagens competitivas» para produzir e oferecer seus produtos e/ou serviços. A grande diferença estará naquelas que perceberem o mais rápido possível o quanto a Sustentabilidade pode ajudá-las a enfrentar estas desvantagens e, eventualmente, inclusive gerar lucro em termos financeiros ou agregação de valores positivos junto aos seus *stakeholders*. Transformar a RSC em uma forte vantagem competitiva requer, entre outras coisas, alguma análise (Qual a real missão da empresa? De que forma ela pode contribuir para minimizar os problemas da Sociedade?), tempo (mudanças organizacionais não acontecem de um dia para outro) e disponibilidade (é preciso querer e ter apoio dos *stakeholders*). ■

Notas

1. Organização independente de pesquisa sobre Desenvolvimento Sustentável, fundada em 1974 e sediada nos EUA.
2. Recolha e compilação de todas as informações disponíveis sobre determinado assunto, usando como fonte os dados internos (da própria empresa) e dados externos (publicações oficiais, dados de associações, sindicato etc.).
3. O Instituto entrevistou directores de estratégia em 250 companhias dos sectores bancário, petroquímico, de bens de consumo, eletrónico, de energia e *utilities*, retalho e automóvel. Dos participantes, 30% estão localizados na América do Norte, 30% na Ásia Pacífico, 20% na Europa Ocidental, 7% na Europa Oriental, 6% na América Latina e 4% no Oriente Médio e África.

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, M. F. (2006), **Sustentabilidade Corporativa, Inovação Tecnológica e Planeamento Adaptativo**. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
- BUARQUE, S. (2000), **Desenvolvimento Sustentável: Conceitos e Desafios**. Bahia Análise de Dados Editora, Salvador.
- CARRIS (2007), **Relatório de Sustentabilidade 2007**. Lisboa.
- DANONE (2007), **Relatório de Sustentabilidade 2007**. Castelo Branco.
- DELTA (2007), **Relatório de Sustentabilidade 2007**. Campo Maior.
- EKLINGTON, J. (1999), **Triple Bottom Line Revolution: Report from the Third Millennium**. CPA Australia, vol. 69, p. 75.
- GIL, A. (1996), **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**.



Editora Atlas, São Paulo.

GRAJEW, O. (2000), «Negócios e responsabilidade social». In S. Esteves (org.), **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. Editora Axis Mundi, São Paulo, pp. 39-40.

GRUPO SUMOL (2007), **Relatório de Sustentabilidade 2007**. Lisboa.

LACTOGAL (2007), **Relatório de Sustentabilidade 2007**. Lisboa.

METROPOLITANO DE LISBOA (2007), **Relatório de Sustentabilidade 2007**. Lisboa.

NASSAR, P. (2004), «A hora da responsabilidade histórica das empresas». *Revista de Comunicação Empresarial*, Ano 14, n.º 52, Edições Aberje, Rio de Janeiro.

NASSAR, P. e FIGUEIREDO, R. (1995), **O Que é Comunicação Empresarial?** Editora Brasiliense, São Paulo.

NESTLÉ (2007), **Relatório de Sustentabilidade 2007**.

NETO, F. P. de M. e FROES, C. (2004), **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa – O Caso Brasileiro**. Qualitymark, Rio de Janeiro.

PORTER, M. (1985), **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Editora Elsevier, Rio de Janeiro.

PORTER, M. (2006), «Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility». In «A Year of Management Ideas», *Harvard Business Review*, Dezembro.

PORTUGAL. Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (2004), **Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal**. Edição CECO, Lisboa.

RICHARDSON, R. (1999), **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. Editora Atlas, São Paulo.

TRANSTEJO (2007), **Relatório de Sustentabilidade 2007**, Lisboa.

União Europeia (1987), **Relatório Nosso Futuro Comum**. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas.

União Europeia (2001), **Livro Verde: Um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas**. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas.

VAU, C. (2005), **As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas**. Editora Diversos, Lisboa.

WILLARD, B. (2005), **The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buying**. New Society Publishers, Gabriola Island, BC.



www.actualeditora.com

APRENDER A SER GESTOR

LINDA A. HILL





A importância das exportações para o desenvolvimento local da fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul e do Extremo-Oeste de Santa Catarina

por Luis Zucatto, Marcos Ferasso e Mário Evangelista

RESUMO: Este estudo teve como objetivo caracterizar as exportações do Noroeste gaúcho e extremo-oeste catarinense, investigando qual é sua importância para o desenvolvimento local. Apoiado na análise de conteúdo da documentação temática, o estudo revelou que os exportadores locais não figuram entre os principais exportadores catarinenses, porém no caso gaúcho duas empresas se evidenciam. As principais exportações locais concentram-se no setor moveleiro (43,53% do total). No Noroeste gaúcho, o agronegócio é preponderante, principalmente no setor «antes da porteira» com uma indústria metal-mecânica muito forte, representando 62,89% da economia regional, seguida pela agroindústria de extração de óleo vegetal com 13,95%.

Palavras-chave: Desenvolvimento Local, Agronegócio, Políticas de Exportação

TITLE: The importance of exportation for local development of the Northeast frontier of Rio Grande do Sul and far West of Santa Catarina

ABSTRACT: The aim of this study was to characterize exports of the Northeast of Rio Grande do Sul and far West of Santa Catarina, and investigate their importance for local development. Based on analysis of the thematic documentation content, the study revealed that local exporters do not appear among main exporters of Santa Catarina, but as for Rio Grande do Sul two companies show up. Main local exports are concentrated in the furniture sector (43.53% of total). In the Northeast of Rio Grande do Sul, agribusiness is prevailing, mainly in the sector of production within the farm boundaries, with a very strong metal-mechanic industry which accounts for 62.89% of regional economy, followed by agroindustry of vegetal oil extraction which represents 13.95%.

Key words: Local Development, Agribusiness, Exportation Policies

TITULO: La importancia de las exportaciones para el desarrollo local de la frontera noroeste Del Rio Grande do Sul y Extremo Oeste de Santa Catarina

RESUMEN: Este estudio tuvo como objetivo identificar las exportaciones del noroeste „Gaucho” y oeste de Santa Catarina, investigando su importancia para el desarrollo local. Apoyado por el análisis de contenido de la documentación temática, el estudio reveló que los exportadores locales no se encuentran entre los principales exportadores de Santa Catarina, pero si dos empresas se destacan. Las principales exportaciones se concentran



en el sector del mueble local (43,53% del total). En el Noroeste gaúcho la agroindustria es preponderante, especialmente en el sector “antes de la puerta” con una industria metal-mecánica muy fuerte, que representa el 62,89% de la economía regional, seguido por la agroindustria de extracción de aceite vegetal con un 13,95%.

Palabras-clave: Desarrollo Local, Agroindustria, Políticas de Exportación

As regiões fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e Extremo-Oeste do Estado de Santa Catarina, sofreram com o êxodo populacional. Empiricamente, as pessoas atribuíam como fator principal a falta de oportunidades – emprego, nessas regiões. De forma geral, as regiões são conhecidas por terem seu desenvolvimento econômico diretamente relacionado ao setor primário, porém, percebe-se que grande parte do contingente de empregados está sob responsabilidade dos setores de serviços, indústria e comércio, respectivamente.

Segundo Sperotto (2003), a teoria da base exportadora (de Douglas North) tem sido fundamental para explicar o dinamismo das regiões nas suas primeiras fases de desenvolvimento. Assim, parte-se da premissa de que o desen-

volvimento de uma região passa também pela exportação dos produtos locais, seja esta para outras regiões ou outros países, pois aumentam o faturamento das empresas exportadoras, internalizando recursos na região. De outro lado, segundo a perspectiva da Organização Internacional do Trabalho em relação ao seu conceito de desenvolvimento local, assim como da CEPAL (2006), ocorre propriamente um desenvolvimento quando se diminuem as desigualdades, principalmente pela distribuição eqüitativa da renda. Neste caso, empresas exportadoras podem concentrar ainda mais o capital de uma região, promovendo um distanciamento ainda maior entre os limites de desigualdades nessa região.

Partindo-se deste enunciado, e considerando a cultura exportadora do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, emerge a

Luis Carlos Zucatto

luiszucatto@setrem.com.br

Professor na Faculdade SETREM, Brasil. Licenciado em Administração e especialista em logística e gestão de custos pelo SETREM, Brasil. Pós-graduação em Administração pela UFRGS, Brasil.

Professor at the SETREM Faculty, Brazil. Bachelor in Management and Specialist in Logistics and Costs Management earned from SETREM, Brazil. Master's degree in Management earned from UFRGS, Brazil.

Profesor de la Facultad SETREM, Brasil. Licenciatura en Administración y experto en logística y gestión de costes por el SETREM, Brasil. Postgrado en Administración de Empresas por UFRGS, Brasil.

Marcos Ferasso

admmarcos@admmarcos.adm.br

Professor na Universidade Federal de Piauí, Brasil. Licenciado em Administração e especialista em administração de empresas pela UNOESC, Brasil. Especialista internacional em desenvolvimento local pela Organização Internacional do Trabalho, Nações Unidas, Itália. Pós-graduação em Gestão pela UFRGS, Brasil.

Professor at the Federal University of Piaui, Brazil. Bachelor in Management and Specialist in Business Management earned from UNOESC, Brazil. International Specialist in Local development earned from International Labor Organization – United Nations – Italy. Master's degree in Management earned from UFRGS, Brazil.

Profesor de la Universidad Federal de Piauí, Brasil. Licenciatura en Administración de Empresas y experto en administración de empresas de UNOESC, Brasil. Experto internacional en el desarrollo local por la Organización Internacional del Trabajo, Naciones Unidas, Italia. Postgrado en gestión de la UFRGS, Brasil.

Mário Luiz Santos Evangelista

mario.evangelista@terra.com.br

Professor da Universidade Federal de Santa Maria, Brasil. Licenciado em Engenharia Agronômica pela UPF, Brasil. Pós-graduação em Engenharia da Produção pela UFPB, Brasil. Doutorado em Engenharia da Produção pela UFSC, Brasil.

Professor at the Federal University of Santa Maria, Brazil. Bachelor in Agronomics Engineering earned from UPF, Brazil. Master's degree in Engineering of Production earned from UFPB, Brazil. Doctorate's degree in Engineering of Production earned from UFSC, Brazil.

Profesor de la Universidad Federal de Santa María, Brasil. Licenciado en Ingeniería agrícola por la UPF, Brasil. Postgrado en Ingeniería de Producción por la UFPB, Brasil. Doctorado en Ingeniería de Producción por la UFSC, Brasil.

Nota: Este artigo recebeu Menção Honrosa no SIMPOI 2008, FGV-EAESP, Brasil.

Recebido em Novembro de 2009 e aceite em Março de 2010.
Received in November 2009 and accepted in March 2010.

seguinte indagação: como se caracterizam as exportações da fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul e do Extremo-Oeste de Santa Catarina, e qual é sua importância para o desenvolvimento local destas regiões?

Como objetivo geral, buscou-se investigar quais as características das exportações das regiões fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul e Extremo-Oeste de Santa Catarina, e qual é sua importância para o desenvolvimento regional. Para alcançar tal objetivo, considera-se necessário:

- caracterizar as exportações gaúchas e catarinenses, identificando a participação das empresas locais;
- identificar as atividades econômicas locais em exportação;
- investigar principais países de destino das exportações;
- levantar a contribuição das exportações para o desenvolvimento local das regiões; e
- identificar possíveis influências do fator região de fronteira nas exportações.

Referencial teórico

• Desenvolvimento local

No discurso sobre desenvolvimento local, como estratégia para superação de limitações, estão entrelaçadas circunstâncias locais e globais (Goulart *et al.*, 2005). No entender de Oliveira (2001, p. 13), desenvolvimento local é abordado como polissistêmico, pois «[...] comporta tantas quantas sejam as dimensões em que se exerce a cidadania; qualquer tentativa, pois, de transformá-la em modelos paradigmáticos, está fadada ao fracasso».

O desenvolvimento local, sob enfoque econômico, engloba o desenvolvimento, os mecanismos que favorecem os processos deste desenvolvimento e as formas eficazes de atuação dos atores econômicos, sociais e políticos (Zapata *et al.*, 2005). Para Barquero (1999), o desenvolvimento local se apóia na idéia de que as localidades dispõem de recursos e economias de escala não exploradas, tornando-se o potencial de desenvolvimento deste território.

O desenvolvimento endógeno, no entanto, pode ser compreendido como um processo interno de ampliação contínua de agregação de valor na produção, da capacidade de absorção da região. Deste processo resulta a ampliação de empregos, produto e renda do local, em um modelo de desenvolvimento regional definido (Martinelli e Joyal, 2004).

O desenvolvimento endógeno, no entanto, pode ser compreendido como um processo interno de ampliação contínua de agregação de valor na produção, da capacidade de absorção da região. Deste processo resulta a ampliação de empregos, produto e renda do local, em um modelo de desenvolvimento regional definido.

O desenvolvimento de uma região é resultante da convergência de elementos diversos que impulsionam a atividade econômica como motor deste desenvolvimento. Neste sentido, o empreendedorismo tem papel fundamental no dinamismo econômico local, pois os empreendedores são responsáveis pela eliminação de barreiras comerciais e culturais, pela diminuição de distâncias e pela globalização e renovação dos conceitos econômicos locais, pela criação de novas relações de trabalho e novos empregos, gerando riqueza para a sociedade (Dornelas, 2001).

Para Sachs (2002[a]), o desenvolvimento sustentável se embasa na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos. O conceito de desenvolvimento sustentável associa três objetivos: eficácia econômica, equidade social e proteção ambiental. A execução de uma política durável do desenvolvimento visa a integração das esferas social, econômica e ambiental (Brunet, 2005). Há também a necessidade de uma reflexão sobre as políticas públicas necessárias para o desenvolvimento de um modelo de gestão sustentável para garantir o desenvolvimento local (Benitez, 2000).

O modelo americano de desenvolvimento baseado nas grandes indústrias da revolução industrial contribuiu ao surgimento da era moderna, trazendo, porém, desafios de ordem econômica, pois este crescimento não considerava o bem-estar social (Wren, 1994; Beduschi Filho e Abramovay, 2004; Dowbor, 2003).

Assim, ao se reportar à dinâmica territorial do desenvolvimento contemporâneo, Dallabrida *et al.* (2007, *apud* Becker, 2001), afirmam que esse contexto apresenta três esferas: a primeira, de ação econômica de uma competição globalizada, envolvendo o processo de financiamento da riqueza e a tecnologia; a segunda, com o processo de transformação sócio-ambiental; e a terceira, com o processo de transfor-

mação política, econômica e social de desenvolvimento, gerando condições para o espaço de mediação entre eles.

De outra parte, a globalização reforça a necessidade e importância do desenvolvimento local, uma vez que cria a necessidade de formação de identidades e de diferenciação entre regiões, para que possam enfrentar um mundo em competição. Assim, buscar estratégias que tornem comunidades, regiões e países competitivos em um contexto globalizado é uma perspectiva econômica (Martinelli e Joyal, 2004).

• O desenvolvimento local e a exportação

Conforme North (1977), a partir da região, a demanda por um artigo de exportação era um fator exógeno (fora da região). As regiões buscavam reduzir custos para promover seu bem-estar econômico, melhorando a posição competitiva destes produtos. O propósito desse esforço é melhor capacitar a região para competir com outras regiões ou países estrangeiros. Ainda de acordo com o autor, a base de exportação desempenha um importante papel na determinação do nível de renda absoluta e *per capita* de uma região. Dessa forma, à medida que a base exportadora se fortalece, há reinvestimentos para expansão das atividades, o que possibilita que a população, renda e poupanças locais cresçam.

Para desenvolver a economia local, as pequenas e micro empresas deveriam tornar-se jogadoras mais ativas no contexto da globalização, inserindo-se em um contexto de formação de redes voltadas à difusão do conhecimento e com políticas de apoio à tecnologia e exportação. Conforme Sen (2000), os mercados possuem um papel importante no processo de desenvolvimento.

A liberdade para entrar em mercados pode ser uma contribuição para o desenvolvimento. Para Smith (1983, *apud* Paiva, 2004), o interior de um país pode não ter nenhum outro mercado para a maior parte das mercadorias produzidas, a não ser a região circunjacente. A partir deste enunciado, Paiva (2004) relata que a transformação da tensa relação tamanho do mercado *versus* divisão do trabalho de retardatária para promotora de desenvolvimento, só é possível através da solução exportadora.

Nos países latino-americanos, a política de inovação em-

A transformação da tensa relação tamanho do mercado «versus» divisão do trabalho de retardatária para promotora de desenvolvimento, só é possível através da solução exportadora.

presarial limita-se às pequenas e micro empresas que conseguem exportar ou que se integram em elos dinâmicos internacionais. Daí os limitados resultados de difusão para o resto do tecido das pequenas e micro empresas, onde se corre o risco de se orientar para segmentos de empresas que têm mais oportunidades de acessar os serviços e desamparando outras (Llorens, 2001).

Uma alternativa para fortalecer micro e pequenas empresas é o consórcio de exportação, para promoção e facilitação de alianças, aproximando conjuntos de empresas, desenvolvendo uma rede de relacionamento entre empresas do território e instituições locais (Casarotto Filho e Pires, 1998). Há ainda os sistemas locais de produção (SPL), onde as empresas se agrupam em rede em uma região, estruturadas em torno de uma mesma atividade ou de algumas especialidades, cooperando entre si em vários níveis para alcançar a competitividade internacional (Martinelli e Joyal, 2004; Dowbor, 2006).

Acerca das políticas de relações exteriores, o Brasil, sob os efeitos da crise do petróleo (anos 1980 e 1990), abandona seus interesses pelos países africanos e revê sua agenda externa buscando parcerias na América do Sul que, de fato, apresentam alguns elementos facilitadores para suas relações político-comerciais (distâncias, complementaridade de produção e identidade cultural).

De acordo com Souza (1999), o modelo de desenvolvimento ideal é aquele que se fundamenta na combinação da expansão rápida das exportações, com substituições seletivas de importações, proporcionando transferência de tecnologia e diversificando interdependências entre as atividades econômicas.

No que tange aos aspectos de desenvolvimento local e características de exportação, observa-se que algumas determinadas regiões apresentam determinadas semelhanças, quanto a sua formação econômica, destacando-se nesse caso a comparação entre o Oeste catarinense e a fronteira Noroeste gaúcha. Nesse sentido, Brum (2007) afirma que o

O modelo de desenvolvimento ideal é aquele que se fundamenta na combinação da expansão rápida das exportações, com substituições seletivas de importações, proporcionando transferência de tecnologia e diversificando interdependências entre as atividades econômicas.

agronegócio brasileiro representa 27% do PIB nacional e 40% das exportações do país e que algumas regiões brasileiras, como é o caso do Noroeste gaúcho, que possui no agronegócio o ponto convergente de sua matriz de geração de renda.

Nos estudos de Lauschner (1993) e Batalha (2001), surge o conceito de agronegócio ou *agribusiness* introduzido por Davis e Goldberg (1957), que definem o complexo rural como operações pertinentes às atividades de produção e distribuição de insumos rurais, de exploração rural, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e de seus subprodutos, de forma que estes fatores estão diretamente inter-relacionados em forma de cadeia produtiva. Por sua vez, Neves (1991) informa que a montante e a jusante da agricultura surgem os agentes econômicos que introduzem, substituem ou complementam a auto-suficiência da unidade produtora, que alguns autores conceituam como *agribusiness*.

Montoya (2002) entende que o termo agronegócio foi oficializado no Brasil na década de 1990, como tradução de *agribusiness*, que até então sofria uma série de conotações econômicas, dependendo do uso que lhe era dado. Entre as inúmeras traduções e derivações, variava desde sistema agroindustrial, complexo agroindustrial, negócios agrícolas e alimentares, complexo rural e agroindustrial, além de economia da alimentação, complexo agrário e complexo agrícola.

Ainda para Montoya (2002), o *agribusiness* é conceituado como a soma total de todas as operações que envolvam a produção, a distribuição de suprimentos agrícolas, as operações nas unidades agrícolas, além do armazenamento, processamento e distribuição dos bens produzidos. Quanto ao conceito específico de agroindústria, Lauschner (1993) a define, em sentido amplo, como a unidade que transforma o produto agropecuário oriundo da atividade primária na-

tural ou manufaturada para utilização intermediária ou final. Analisando por esse ângulo, uma indústria moveleira é considerada uma agroindústria, assim como uma indústria calçadista, um frigorífico, um moinho, uma padaria, enfim, todas as atividades que envolvam produtos originários da atividade agrícola e pecuária.

Já para Coelho (2004), a agricultura deve ser entendida como o centro dinâmico de uma série de atividades econômicas, além da produção agrícola propriamente dita, mas também o fornecimento de insumos e suas ligações para trás (*backward linkages*), além do seu relacionamento com a agroindústria, dando suporte ao fluxo para frente (*forward linkages*). No site <http://www.agronline.com.br>, pesquisado em 2004, consta que a agroindústria tem fortes impactos para trás e principalmente para frente. Cada R\$ 1,00 produzidos pela agropecuária resulta em R\$ 5,60, gerados em atividades que estão depois da fazenda (agroindústria, transporte, comercialização) e mais de R\$ 0,60 sobre atividades antes da fazenda (máquinas, fertilizantes e insumos). Os setores agroindustriais apresentam mais impacto sobre atividade para trás, como a própria agricultura. Para efeitos comparativos, depois da agropecuária, o setor que tem mais impacto para frente é o refino de petróleo com R\$ 3,71.

No que tange ao aspecto do agronegócio no Brasil, segundo Glat (2004), é hoje o maior empreendimento do Brasil e o país marcha para ser a maior potência agrícola do Planeta. O país é o maior produtor e exportador mundial de suco de laranja, café, açúcar, tabaco, álcool, carne bovina e couro. Também é o maior exportador mundial de soja e carne de frango, sendo o segundo maior produtor de soja e o terceiro de milho e frango. O Brasil tem alta competitividade na suinocultura e celulose. O algodão mecanizado no Centro Oeste e as frutas irrigadas no Centro Árido não param de crescer. Hoje o mundo inteiro reconhece o Brasil como o país da agropecuária. Batalha (2001) afirma que a necessária vinculação da produção agroindustrial à oferta de produtos agrícolas subordina essa atividade às restrições existentes à produção agrícola ditadas pela natureza, às condições climáticas e ao período de maturação dos investimentos.

Glat (2004) esclarece ainda que o agronegócio brasileiro



movimenta um terço do produto interno bruto (PIB), ou seja, aproximadamente R\$ 450 bilhões [mil milhões, na designação europeia], gerando 37% dos empregos e respondendo por 44% das exportações brasileiras, rendendo em torno de US\$ 30 bilhões ao ano. Em 2003, enquanto o PIB do país teve leve retração, o produto gerado pelo agronegócio cresceu mais de 6,5%. Esse crescimento do agronegócio se deve muito à pesquisa, em especial a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA e outros órgãos geradores de novas tecnologias, que passaram a ser adotadas rapidamente por empresas e produtores de ponta. Nos últimos 13 anos, a área plantada com grãos no Brasil aumentou 25%, mas a produção cresceu 125%. Por exemplo, o plantio direto cobre hoje boa parte das regiões Sul e Centro Oeste, conferindo ao país o *status* de detentor do maior *know-how* técnico no assunto.

A busca de algumas formas de otimização de atuação integrada do setor do agronegócio remete a estudos de Sengenberger e Pyke (1992 *apud* Galvão, 2004), onde citam como exemplos os modelos das regiões Norte e Nordeste da Itália, como os casos da Emilia-Romagna, Veneto, Toscana e Piemonte, que são originários de uma reestruturação de tendências da globalização e quebra de paradigmas tecnológicos. Por isso, Pinto (2007) argumenta que o produtor rural não deve ser visto apenas como um fornecedor de matéria-prima não interligado com os demais setores da transformação, afirmando ainda que o agronegócio deve passar a ser encarado como uma atividade que agrega valor na relação benefícios/custo, desde a pesquisa, insumos, tecnologia de produção, transporte, processamento, distribuição e preço na cadeia de valor.

• Vantagens competitivas do território

A capacidade das empresas alcançarem vantagens competitivas em cenários internacionais tem grande significado, por que são compelidas a competir para obter e manter tais vantagens. Porter (1989) afirma haver uma intensa procura pela busca da competitividade por meio da exploração de benefícios advindos de um território, onde empresas ou indústrias, citadas em seus exemplos, buscam avaliar para se localizar.

A industrialização difusa, *clusters*, pequenas empresas,

ocupam no desenvolvimento dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul um lugar de destaque. No momento em que se buscam modelos de desenvolvimento territorial que valorizem recursos de cada região, as pequenas e médias empresas possuem maior capacidade de entrar e sair rapidamente de um mercado (Sachs, 2001).

À medida que os negócios foram adquirindo características complexas e a cadeia de valor (para frente e para trás) foi se expandindo, as competências centrais dessas pequenas empresas se mostraram insuficientes para se manterem competitivas (Casarotto Filho e Pires, 2001). O Brasil estava, em 2005, entre as nações onde mais se criavam negócios. O país registrou uma taxa de empreendedores iniciais de 11,3%, situando-se na sétima colocação entre os participantes do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2005). Observa-se pequenas e micro empresas que cooperam, inovam e aprendem pela interação entre si e com outros, ampliando a competitividade de forma dinâmica e sustentada.

As principais preocupações sobre o tema estão expressas em termos como: sinergia, economia de aglomeração, sistemas locais de inovação e eficiência coletiva. Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que «romanticamente diz-se que organizações de um mesmo segmento numa mesma região não são concorrentes, mas devem colaborar entre si». As oportunidades de negócio surgem do inter-relacionamento ou de redes inter-organizacionais. Nesse aspecto dinâmico de cooperação entre empresas e instituições, operando em cadeia produtiva, busca-se a eficiência coletiva. A união de organizações em redes é uma alternativa capaz de alcançar melhores resultados, sendo que sua gestão implica a utilização de alguns instrumentos complexos e uma nova visão a respeito de competição e cooperação.

Amato Neto (2000) afirma que o sistema de cooperação é composto geralmente de pequenas unidades independentes, organizadas em um local ou região, especializando-se numa fase do processo produtivo, por meio de relacionamentos de competição e cooperação. As principais razões que induzem as unidades a adotarem estratégias de cooperação com formação de redes ou arranjos produtivos são: maior penetração em novos mercados; competição mediante maior tecnologia; pesquisa ou desenvolvimento; ino-

vação e lançamento de novos produtos; aumento do poder de competitividade em seus setores; diminuição de custos e rompimento de barreiras. A política de redes de cooperação caracteriza os pólos, ou seja, o agrupamento de várias unidades atuando no mesmo setor ou em setores sinérgicos, trazendo oportunidades para a comunidade. É imprescindível iniciar um processo de conscientização sobre a importância do trabalho cooperativo da rede, uma vez que muitos produtores e empreendedores persistem no paradigma de competição.

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000), a preservação do meio ambiente nos dias de hoje é considerada uma das prioridades de qualquer organização para obter um desenvolvimento sustentável. Além de que Markus Brose (*apud* Etges, 2001) argumenta que a agricultura, a agroindústria e o agronegócio continuam sendo elementos importantes para o desenvolvimento rural, servindo como estímulo à redução da pobreza. O fomento à agricultura familiar permite definir quatro áreas prioritárias, como a segurança alimentar na propriedade, a segurança alimentar do município, a agroecologia e a exportação do excedente.

• Teoria da base exportadora

Segundo Sperotto (2003), a teoria da base exportadora tem sido fundamental para explicar o dinamismo das regiões nas suas primeiras fases de desenvolvimento; porém, em fases mais adiantadas de desenvolvimento regional, a teoria da base econômica torna-se mais adequada por incluir, além das exportações, todo um fluxo externo de renda. Conforme Souza (2002), muitas regiões crescem em torno de uma base econômica de exportação, como fumo, soja, café dentre outros, mas percebe-se que muitas dessas regiões entram em declínio, se elas não forem capazes de diversificar a sua estrutura produtiva a partir dessa base econômica.

O grande problema é que, através da análise da teoria de Perroux (*apud* Souza, 1980), se constata ser possível desconcentrar o crescimento industrial somente se o investimento for focado em alguns pontos do espaço, o que implicaria em uma política de polarização regional. Neste sentido, o que ocorre é que a concentração espacial continuaria por alguns anos, até que esses centros adquirissem escala capaz de

induzir a formação de novas descentralizações. A relação estabelecida entre geração de empregos e exportação pode ser encontrada em Souza (1999), onde os produtos a serem exportados, nos quais há vantagens comparativas, são de tecnologias mais simples e que incorporam maiores proporções de trabalho (fator mais abundante).

A concentração de indústrias em regiões mais industrializadas faz aumentar as desigualdades regionais, enquanto que a produção para exportação, incorporando tecnologias de trabalho mais intensivo, corresponde a atividades que se concentram de preferência em regiões periféricas. Estas indústrias crescem rapidamente, aumentando a capacidade de importação do país e criando empregos nas regiões mais pobres, reduzindo as desigualdades pessoais e regionais da renda (Souza, 1999).

Método

• Delimitação, delineamento, técnicas de coleta, análise e interpretação

O presente estudo se caracteriza pela produção de conhecimento do geral para o particular e do particular para o geral, tratando-se do emprego do método dedutivo e indutivo, essencialmente qualitativo, por meio do estudo de caso das regiões do Extremo-Oeste catarinense e Noroeste gaúcho, com nível de análise do tipo exploratória, apoiada por investigação de dados secundários (análise documental), realizado no período de Setembro de 2006 a Janeiro de 2008.

Para Yin (2001), o estudo de caso traz como contribuição a compreensão de fenômenos individuais, pois permite ao pesquisador preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como mudanças ocorridas em regiões urbanas. Neste sentido, Chizzotti (1998) argumenta que o caso deve ser uma referência significativa para merecer a investigação e apto para fazer generalizações similares, ou autorizar inferências em relação ao contexto da situação analisada.

Na exploração do tema utilizou-se pesquisa bibliográfica e documentação temática. Na primeira fase, pesquisou-se a literatura pertinente para fundamentação teórica (Godoy, 1995[a]; Godoy, 1995[b]; Godoy, 1995[c]). Na segunda fase, para realizar o estudo de caso (Yin, 2001), utilizou-se



a análise documental, ou seja, relatórios da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – SECEX e CIN/FIESC, apoiados por documentos complementares (SECEX, 2006 e 2007; FIESC, 2006; CIN, 2006).

Na perspectiva de Severino (2002), a documentação temática coleta elementos relevantes para a realização de um trabalho em particular, em uma determinada área, técnica esta utilizada em função da estrutura do conteúdo da área estudada ou do trabalho em realização. Conforme Yin (2001), as informações documentais são relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. Este tipo de informação pode ser encontrado em correspondências, relatórios, documentos administrativos, estudos ou avaliações feitas do mesmo local de estudo, artigos e jornais.

Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo (Minayo *et al.*, 1994; Bardin, 1977). As funções da análise de conteúdo são encontrar respostas para as questões formuladas e descobrir o que está por trás dos conteúdos manifestos (Minayo *et al.*, 1994; Patton, 2001). Como limitações, o estudo possui aplicações às regiões foco do estudo, investigadas de Setembro de 2006 a Janeiro de 2008, onde os resultados identificados não necessariamente se aplicam a outros casos, em outros momentos.

Caracterização das regiões foco do estudo

• Rio Grande do Sul e Santa Catarina: caracterização da formação econômica

A ocupação da América pelos europeus tinha como principal objetivo o da exploração de riquezas comerciais. Ora, como não as havia inicialmente no território do Rio Grande do Sul, o Estado ficou esquecido por mais de um século, sem despertar interesse nos europeus (Brum, 1988). Ainda, para o mesmo autor, a ocupação do território gaúcho inicialmente apresenta alguns ciclos econômicos, destacando-se: o ciclo da exportação de couro, sebo e crina (fins Séc. XVII e XVIII); o ciclo do charque (principal produto da economia regional, Séc. XVIII e início do Séc. XIX); o ciclo da exportação de muares, eqüinos e gado em pé, no início do Séc. XVIII até às primeiras décadas do Séc. XX e o ciclo da erva-mate (Séc. XIX e XX).

No entanto, Fonseca (1983) afirma que a partir da metade

do Séc. XIX, a economia charqueadora, que era a principal fonte de renda da Província Rio-Grandense, começou a enfrentar sucessivas crises. Esta economia passou a ser principalmente baseada na demanda de produtos exportadores de um ou dois produtos (charque e couro) e também para uma reorientação de uma economia policultora, com ênfase no mercado local.

O final do Séc. XIX foi o período de «nascimento e florescimento do capitalismo» no Rio Grande do Sul.

No entender de Rocha (1999), após a Proclamação da República (1889), com a política republicana, a nova realidade causou rupturas entre as antigas classes políticas do Estado, dividindo-as em duas facções: a do Partido Republicano, ligado aos novos interesses do governo, com um discurso progressista e empreendedor, e o Partido Federalista, que mais tarde se transformaria em Partido Libertador, defensor dos interesses dos estancieiros sulinos. No entanto, além de uma ruptura de divergências ideológicas e políticas, também gerava conflitos para os projetos econômicos ligados ao desenvolvimento do Rio Grande do Sul. O projeto econômico do Partido Republicano direcionava-se para a região Norte do Estado, com o explícito intuito de diversificar a produção primária do Rio Grande do Sul, com a produção agrícola baseada na policultura.

Com a produção agrícola dos imigrantes europeus que chegaram a partir da metade do Séc. XIX para a região norte do Estado, e que foram considerados por Becker (1992) como «novos agentes» produtivos, surgiu uma nova relação econômica do Rio Grande do Sul, com uma forma tipicamente capitalista de produção, baseada na relação trabalho-capital, com a utilização de estratégias de lucro, até então não praticadas como forma principal nas atividades pecuárias do Estado.

A partir de então, com a colonização principalmente alemã e italiana criou-se uma economia fortemente baseada na lavoura e pecuária no centro e norte do Estado do Rio Grande do Sul, ao passo que na região sul ainda persiste a economia fundamentada na criação extensiva e em grande escala, conforme afirma Singer (1977). Para Fonseca (1983), esses fatos acarretaram uma série de mudanças, tanto a

níveis econômicos, sociais, tecnológicos e políticos no contexto histórico do Rio Grande do Sul. Segundo o autor, o final do Séc. XIX foi o período de «nascimento e florescimento do capitalismo» no Rio Grande do Sul.

A gênese da economia catarinense, compreendida entre os anos de 1850 a 1950, também teve grande contribuição dos imigrantes que iniciaram o processo de desbravamento daquelas terras, o que gerou uma economia baseada na agricultura e pecuária de subsistência além da industrialização. Em síntese, a tecnologia provida dos imigrantes, essencialmente alemães e italianos, foi a grande e sólida base na qual se alicerçou o modelo econômico catarinense, tal como hoje é conhecido (Renk, 1991).

Ainda de acordo com este autor, foi no período que permeia 1950-60, que ocorreu uma verdadeira diversificação e ampliação da base econômica catarinense com novos setores como o de papel, papelão, cerâmico, metal-mecânico, plástico, materiais elétricos e indústrias ligadas ao setor de transporte, um surgimento resultante da metamorfose do capital mercantil para o industrial.

• O Extremo-Oeste catarinense

A Região do Extremo-Oeste catarinense, quanto ao aspecto pecuário e agrícola, caracteriza-se pela predominância de pequenas unidades familiares de produção agrícola diversificada, fruto da vinda de imigrantes italianos, em sua maioria. O desenvolvimento econômico dessa região está diretamente relacionado ao setor primário, particularmente o agropecuário, tendo a sua economia sustentada basicamente pela atividade agrícola e pela transformação dos seus produtos, conferindo-lhe um alto grau de dependência econômica do setor agropecuário. Os pequenos produtores concorrem em grande parte para a geração desses produtos, pois, em 1995, 75,19% dos estabelecimentos rurais da região estavam situados na faixa entre menos de 10 e menos 20 hectares. Isto demonstra a importância do Setor Agropecuário para ocupação da mão-de-obra regional (Veloza *et al.*, 2005).

A produção agrícola da região é desenvolvida na forma de sistemas diversificados, onde cada exploração desempenha um papel específico interagindo com as demais. A produção de milho continua sendo a principal cultura, com uma

safral anual de 178 574 toneladas, seguida pela cana-de-açúcar com 50 400, a mandioca com 30 385 toneladas e o fumo com 10 911 toneladas. Na região Oeste catarinense, a produção de madeira em tora proveniente do extrativismo vegetal sofreu um acentuado recuo. No segmento silvicultura tem maior participação a produção de lenha, seguida de madeira em tora para finalidades diversas (movelaria [mobiliário], construção civil). A região apresenta ainda um grande potencial em relação à produção de leite e um crescimento considerável da indústria de laticínios, sendo uma das principais regiões produtoras de leite no Estado. A produção leiteira tem grande importância para a economia regional (Veloza *et al.*, 2005).

Os trabalhadores no campo também desenvolvem importante atividade relacionada à criação de frangos de corte, gado leiteiro e bovino de corte, seguido pela suinocultura e piscicultura (Borchardt, 2003). No entanto, a avicultura, junto com a produção de milho, compõe um dos principais sistemas de produção desenvolvidos na região (Veloza *et al.*, 2005).

Historicamente, a exploração do Oeste catarinense deu-se a partir da delimitação fronteiriça entre Brasil e Argentina efetuada pelo presidente Cleveland (EUA), em 1885. As fazendas de criação e exploração da erva-mate da época formaram a base econômica das pessoas que ali se instalavam. A colonização do Oeste expandiu-se após a Guerra do Contestado¹, onde a expansão agrícola do Noroeste gaúcho foi responsável pela intensificação e avanço no interior catarinense (Santos, 1998; Fligenspan, 2000).

Os empresários que começaram a se instalar na região, em maioria imigrantes italianos e ítalo-brasileiros, obtiveram concessões de terras para promover a colonização. A companhia construtora da estrada de ferro ao longo do Rio do Peixe, comercializava as terras que havia recebido como pagamento pela construção. Aumentou o fluxo de pessoas e observou-se a formação de colônias. Estas comunidades desempenharam um papel de pólos de desenvolvimento regional, a partir das sedes municipais criadas a partir de 1917 (Santos, 1998; Radin *et al.*, 2003).

A colonização levou consigo o sistema de competição e busca pelo lucro. Não mais importava que os sertanejos fossem os responsáveis pelo desbravamento oestino, mas impor-

tava a exploração dos recursos florestais e cultivar o solo agressivamente. As cheias do Rio Uruguai eram as vias pluviais das primeiras exportações extremo-oeste, onde as madeiras desciam rio abaixo até a Argentina, em forma de balsas (Santos, 1998; Radin *et al.*, 2003).

Ainda conforme Santos (1998), a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) criou oportunidades para a comercialização de madeira, especificamente pinheiro-do-paraná. Os preços internacionais subiam vertiginosamente. Como consequência, serrarias se espalharam por toda parte. As terras adquiridas ao governo eram exploradas, primeiro, em seus recursos florestais e, depois, vendidas em lotes aos colonos para produzirem suas culturas.

A agricultura do milho e criação de suínos abriu perspectivas para o Oeste se firmar como área fornecedora de alimentos. A estrada de ferro São Paulo-Rio Grande, atravessando o solo catarinense entre Porto União e Marcelino Ramos facilitava o alcance de mercados fora do Estado (Santos, 1998).

Diversos frigoríficos, atualmente com prestígio nacional e internacional, tiveram como origem a região Oeste. As exportações de carnes, iniciadas a partir de 1975, passaram a ser responsáveis por mais de 13% das exportações catarinenses no final dos anos 1980 (Santos, 1998).

• Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul

A região de abrangência do Conselho Regional de Desenvolvimento – COREDE Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul possui, como principal atividade, produtos que estão relacionados à cadeia produtiva do agronegócio, segundo Evangelista e Rambo (2007), caracterizada pela produção de insumos para o setor primário, agroindustrial e distribuição e logística. Entre inúmeras agroindústrias da região destacam-se os complexos produtivos dos setores classificados como «antes da porteira», «dentro da porteira» e «fora da porteira».

Como atividades caracterizadas «antes da porteira», destacam-se a produção metal-mecânica, assistência técnica, assistência creditícia, instituições de ensino, pesquisa e extensão e produção de matérias-primas. No que tange aos aspectos «dentro da porteira», esses são identificados pela produção agrícola ou pecuária, tratos culturais, alimentação

e manejo. No entanto, na atividade «fora da porteira» destacam-se as atividades agroindustriais e comerciais.

Entre inúmeras agroindústrias da região, destacam-se os complexos agroindustriais de empresas públicas e privadas, como moinhos, cerealistas, frigoríficos e abatedouros (de aves, suínos e bovinos), agroindústrias de derivados de leite (beneficiamento e industrialização), agroindústrias de conservas (doces, geléias, condimentos e picles), agroindústrias de vinhos, sucos, aguardente e derivados de cana-de-açúcar.

A Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul reúne 20 municípios circunvizinhos, com uma área de 4689 km², que representa 1,74% da área do Estado do Rio Grande do Sul. A população é de aproximadamente 210 mil habitantes, representando 2,0% do total do Estado. A densidade demográfica da região tem uma média de 44,78 hab/km, conforme dados do Conselho Regional de Desenvolvimento – COREDE Fronteira Noroeste.

O agronegócio da Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul é caracterizado pelas indústrias que processam ou beneficiam produtos oriundos do setor primário, sejam eles agrícolas ou pecuários. Entre as inúmeras agroindústrias da região destacam-se: os complexos agroindustriais de empresas públicas e privadas, como moinhos, cerealistas, frigoríficos e abatedouros (de aves, suínos e bovinos); agroindústrias de derivados de leite (beneficiamento e industrialização); agroindústrias de conservas (doces, geléias, condimentos e picles); agroindústrias de vinhos, sucos, aguardente e derivados de cana-de-açúcar. Existe também uma grande quantidade de outras indústrias consideradas no *agribusiness* ao longo da cadeia produtiva do agronegócio, como as indústrias do vestuário, a moveleira [mobiliário] e a metal-mecânica, todas com forte atuação na região.

Apresentação e discussão dos resultados

• Caracterização das exportações gaúchas e catarinenses e participação das empresas locais

Segundo dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), o volume de exportações brasileiras em 2007 foi de 160,6 bilhões [mil milhões, na designação europeia] de dólares, contra 137,8 bilhões de dólares em 2006. As principais exportações foram destinadas

aos seguintes países: EUA (15,60%); Argentina (8,97%); China (6,69%); Países Baixos (5,50%); Alemanha (4,49%); Venezuela (2,94); Itália (2,78%); Japão (2,69%); Chile (2,65%) e México (2,65%). Os dez maiores importadores brasileiros representam 54,96% de todo o volume comercializado.

Os principais produtos exportados em 2007 foram: óleos brutos de petróleo (5,54%); minérios de ferro não aglomerados e seus concentrados (4,43%); outros grãos de soja, mesmo triturados (4,17%); outros aviões/veículos aéreos (2,34%); minérios de ferro aglomerados e seus concentrados (2,14%); café torrado, não descafeinado, em grão (2,10%); automóveis com motor explosão (1,96%) e açúcar-de-cana, em bruto (1,95%). Cabe ressaltar ainda que, em 2007, as exportações de produtos industrializados (semi-manufaturados e manufaturados) representaram 66,0%, produtos básicos 32,1% e operações especiais 1,9%.

No entanto, os setores de exportação foram assim distribuídos em 2007: bens de capital (bens de capital, equipamentos de transporte de uso industrial) 14,93%; bens intermediários (alimentos e bebidas destinados à indústria, insumos industriais, peças e acessórios de equipamentos de transporte e bens diversos) 55,91%; bens de consumo (bens de consumo duráveis e não duráveis) 19,08%; combustíveis e lubrificantes 8,22% e demais operações 1,87%.

Os principais destinos das exportações catarinenses em 2006, segundo a FIESC (2007), foram, em primeiro lugar, os EUA (com 32,03% das exportações); em seguida Argentina (13,10%); Holanda (10,85%); Alemanha (9,21%) e Japão (8,24%); para só citar os cinco principais destinos. Enquanto que, no Rio Grande do Sul, verifica-se que o destino das exportações estão assim distribuídas: EUA (14,96%); Argentina (9,33%); China (6,45%); Rússia (6,36%) e Chile (3,45%). No entanto, em 2007, as exportações gaúchas foram assim destinadas: EUA (11,80%); Argentina (9,86%); China (9,80%, que mais subiu); Rússia (5,00%) e Países Baixos (3,16%). Percebe-se que, em 2006, as exportações catarinenses estão concentradas em um país (EUA, com mais de 1/3), muito embora haja certa heterogeneidade em relação aos destinos, porém, com percentuais pouco expressivos, não se verificando essa concentração tão acentuada no Rio Grande do Sul.

Agora, se considerarmos as informações disponibilizadas

pela SECEX (2006), em relação aos principais destinos das exportações catarinenses, no período de Janeiro a Outubro de 2006, em primeiro lugar aparece os EUA (com 23,89% das exportações); em seguida Argentina (6,38%); Alemanha (4,66%); Rússia (4,44%) e Reino Unido (4,29%); para citar os cinco principais. Enquanto que, no Rio Grande do Sul, verifica-se que o destino das exportações estão assim distribuídas: EUA (14,96%); Argentina (9,33%); China (6,45%); Rússia (6,36%) e Chile (3,45%).

Considerando dados da FIESC (2007) no ano de 2007, as principais exportações catarinenses estão representadas pelos seguintes produtos: frangos, carnes e miudezas (com 29,06% das exportações); fumo (12,67%); motores e geradores elétricos (10,27%); suínos, carnes, carcaças e miudezas (7,57%); móveis de madeira (7,55%); e grãos de soja (7,38%). Conforme dados da SECEX (2007), as principais exportações gaúchas estão distribuídas pelos seguintes produtos: grãos de soja (10,69%); fumo n/manufaturado (8,48%); outros calçados (4,00%); pedaços e miudezas aves (3,70%) e outras carnes de suíno, congeladas (3,52%). Já em 2006, os principais produtos foram: fumo n/manufaturado (7,54%); outros calçados de couro natural (6,87%); grãos de soja (6,25%); outras carnes de suíno, congeladas (3,85%) e pedaços e miudezas de aves (3,73%).

Em Santa Catarina, dentre as cinco principais empresas exportadoras em 2006, a maior exportadora é a Perdigão Agroindustrial S/A (com 7,71% do valor total exportado – com base no indicador em US\$ FOB), seguida pela Seara Alimentos S/A (7,3%), Sadia S/A (6,67%), Embraco compressores S/A (6,09%) e WEG S/A (5,48%). Já em 2007, as principais exportadoras foram WEG S/A (com 7,27% do total exportado – US\$ FOB), seguida pela Multibrás S/A (6,11%), Perdigão Agroindustrial S/A (5,84%), Seara Alimentos S/A (5,79%) e Sadia S/A (5,07%), para citar as cinco principais empresas do *ranking* (FIESC, 2008).

Pelos dados disponibilizados, grandes oligopsônios² dominam o cenário exportador. Verificados os vinte e um principais municípios exportadores, não foi constatado nenhum município pertencente ao Extremo-Oeste catarinense. Porém, no Rio Grande do Sul, as maiores empresas exportadoras (2006 e 2007) foram: Bunge Alimentos S/A (5,82%); Alliance One Brasil Exportadora de Tabacos Ltda (3,59%);



Doux Frangosul S/A (3,55%); Bianchini S/A Ind. Com. Agricultura (3,40%) e Alberto Pasqualini – REFAP S/A (3,37%). Dentre as vinte e cinco maiores empresas exportadoras gaúchas, três delas se destacam com parcela significativa na Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul, são elas: AGCO do Brasil Com. e Industrial Ltda. e John Deere Brasil Ltda., ambas no setor metal-mecânico e a Alibem Comercial de Alimentos Ltda., no setor de carnes suínas.

• Atividades econômicas locais de exportação

Atualmente, dos dezoito municípios da região Extremo-Oeste catarinense, oito exportam: Mondaí, Itapiranga, São Miguel do Oeste, Guaraciaba, Palma Sola, Guarujá do Sul, São José do Cetro e Anchieta. As informações foram disponibilizadas pelo portal do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – SECEX (2006). Na Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul, dos vinte municípios, apenas nove exportam: Cândido Godói, Horizontina, Independência, Santa Rosa, Santo Cristo, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva e Tuparendi.

Considerando o período do estudo, os principais produtos exportados no Extremo-Oeste catarinense estão assim representados: pedaços de galinhas e subprodutos (com 47,74% do total exportado); madeiras e subprodutos (26,38%); móveis de madeira e seus subprodutos (17,15%); carnes de suínos e subprodutos (4,57%); queijo mussarela (1,43%); tecidos sintéticos e subprodutos (1,06%); bananas (0,87%); tomates (0,71%); abacaxis (0,06%); batatas-doces (0,02%); e aparelhos elevadores, transporte de mercadorias (0,01%). Na Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul (2006 e 2007), os principais produtos exportados foram: ceifas-debulhadoras (41,01%); outros tratores (17,11%); óleo de soja, em bruto, mesmo degomado (11,99%); outros grãos de soja, mesmo triturados (10,74%); partes de outras máquinas e aparelhagem para colheitadeira, debulha (4,77%); bagaços e outros resíduos sólidos para extração óleo de soja (3,21%) e outras carnes de suínos, congeladas (3,09%).

Percebe-se que a região do Extremo-Oeste catarinense confirma a participação na exportação pelo setor moveleiro, onde 43,53% do total das exportações provêm deste setor,

caracterizado por pequenas e médias indústrias moveleiras o que, de acordo com os preceitos desenvolvimentistas, vem a favorecer o desenvolvimento local na região em estudo. Por outro lado, a Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul se caracteriza por uma forte agroindústria metal-mecânica, representando 62,89% da economia regional, seguido pela agroindústria de extração de óleo vegetal com 13,95%.

• Principais países de destino das exportações locais em valor

De acordo com os dados disponibilizados pela SECEX (2007), o total das exportações da região do Extremo-Oeste catarinense é de US\$ 42 452 371,00. Os principais destinos das exportações extremo-oestinas são, respectivamente: Cingapura (US\$ 10 375 319,00), Reino Unido (US\$ 4 942 433,00), África do Sul (US\$ 3 709 761,00), Alemanha (US\$ 3 203 123,00), Hong-Kong (US\$ 3 095 333,00), EUA (US\$ 2 054 360,00), Países Baixos – Holanda (US\$ 1.885.799,00), e Finlândia (US\$ 1.155.507,00).

Conforme informações da SECEX (2007), o total de exportações da região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul foi de US\$ 181 684 884,00 em 2006 e US\$ 445 274 159,00 em 2007. Sendo que os principais destinos das exportações foram em 2007 para os seguintes países: Argentina (US\$ 172 624 845,00); Paraguai (US\$ 33 419 471,00); Irã (US\$ 25 353 674,00); Venezuela (US\$ 20 076 880,00); Rússia (US\$ 17 390 331,00); Tailândia (US\$ 13.900.000,00).

Considerações finais

O estudo revelou que as empresas locais, por se caracterizarem como pequenas e médias indústrias, não figuram entre os principais exportadores catarinenses, devido a estes serem grandes exportadores em um contexto nacional e internacional. Há também o fator cultural das empresas locais estarem voltadas para o comércio local. Por outro lado, verifica-se na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul, uma maior diversificação do setor agroindustrial, principalmente com empresas de médio-grande porte no setor metal-mecânico, além de uma considerável quantia de cooperativas agropecuárias que atuam no local.

As duas regiões apresentam problemas com características semelhantes, como a questão da logística (linha de fronteira), que é uma variável que pode estar impedindo o desenvolvimento e o crescimento local, além da distância geográfica que possibilite acesso aos portos marítimos.

As principais atividades de exportação da região do Extremo-Oeste Catarinense concentram-se no setor moveleiro (43,53% do total exportado) e os principais destinos são: Cingapura, Reino Unido, África do Sul, Alemanha, Hong-Kong, EUA, Países Baixos (Holanda) e Finlândia. Já na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul o agronegócio é preponderante, principalmente no setor «antes da porteira» com uma indústria metal-mecânica muito forte, representando 62,89% da economia regional, sendo seguida pela agroindústria de extração de óleo vegetal com 13,95%.

O setor alimentício (carnes), principalmente a de suínos, nas pequenas e médias agroindústrias, favorece o desenvolvimento local, em função de ter como origem a produção e logística de distribuição nos municípios das regiões tanto do Extremo-Oeste Catarinense, como na Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul.

Novas pesquisas são sugeridas para identificar os motivos pelos quais os empresários locais não procuram informações sobre exportação e oportunidades nos mercados exteriores.

Percebe-se que as principais dificuldades encontradas pelos empresários do setor agroindustrial, principalmente os de pequeno porte, referem-se à colocação de seus produtos no mercado externo, com o desconhecimento da tramitação legal, fiscalização, barreiras tarifárias impostas por alguns países, além da flutuação do câmbio. Mas acredita-se que a solução deva ser a de formação de associações de produtores e empresários do setor agroindustrial para comercializarem seus produtos industrializados em conjunto e com uma marca própria ou não.

Ao se analisar as regiões Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul e Extremo-Oeste de Santa Catarina, verifica-se que ambas apresentam problemas com características semelhantes, como, por exemplo, a questão da logística (linha de fronteira), que é uma variável que pode estar impedindo

o desenvolvimento e o crescimento local, além da distância geográfica que possibilite acesso aos portos marítimos. Pelo que se percebe também, ambas as regiões possuem semelhanças quanto à estrutura fundiária, produção agropecuária e tamanho das agroindústrias, classificando-se na formação de um pólo, onde é visível a concentração de um grande número de empresas atuando em um segmento de produtos.■

Notas

1. A Guerra do Contestado foi um conflito armado entre a população cabocla e os representantes do poder estadual e federal brasileiro travado entre Outubro de 1912 a Agosto de 1916, numa região rica em erva-mate e madeira disputada pelos estados brasileiros do Paraná e de Santa Catarina. (N.E.)

2. É uma situação onde existem poucos compradores com poder de mercado, os oligopsônios, e inúmeros vendedores. É inverso ao caso do oligopólio, onde existem apenas alguns vendedores com poder de mercado (oligopólios) e vários ou muitos compradores. (N.E.)

Referências bibliográficas

- AMATO NETO, J. (2000), **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para Pequenas e Médias Empresas**. Atlas, São Paulo.
- ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T. e CARVALHO, A. B. (2000), **Gestão Ambiental: Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável**. Makron Books, São Paulo.
- BARDIN, L. (1977), **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa.
- BARQUERO, A. V. (1999), **Desarrollo, Redes, Innovación**. Pirámide, Madrid.
- BATALHA, M. O. (org.) (2001), **Gestão Agroindustrial**. Vol. 1, Atlas, São Paulo.
- BECKER, D. F. (1992), «A Economia Política do Arroz». Tese de Doutorado. Unicamp, São Paulo.
- BEDUSCHI FILHO, L. C. e ABRAMOVAY, R. (2004), «Desafios para o desenvolvimento das regiões rurais». **Nova Economia**, vol. 14, n.º 3, FACE-UFMG, Belo Horizonte, Brasil, Set.-Out., pp. 35-70. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/su-marios/v14n3/140302.pdf>>. Acesso em 13/Out/2006.
- BENITEZ, A. A. (2000), «Gestión soutenable et proximité des ressources naturelles: le cas de l'agriculture de dehesa en Andalousie». Tese Doutorado – Formation Doctorale d'Economie Appliquée INRA-Grenoble, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, França, 1994. Disponível em: <<http://www.grenoble.inra.fr/Docs/pub/Theses/AVILES.pdf%20>>. Acesso em 15/Set/2007.
- BERTRAND, F. (2004), «Planification et développement durable: ver de nouvelles pratiques d'aménagement régional? L'exemple de deus régions françaises, Nord-Pas-de-Calais et Midi-Pyrénées». Tese Doutorado – École Doctorale Sciences de l'Homme et de la Société, Université François Rabelais-Tours, França, 2004. Disponível em: <http://tel.archives-ouvertes.fr/action/open_file.php?url=http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/58/28/PDF/The-se_FB_complete.pdf&docid=65828>. Acesso em 12/Jun/2007.
- BÖRCHARDT, I. (2003), **Diagnóstico da Exclusão Social em**

Santa Catarina: Mapa da Fome. SDS/Instituto CEPA/SC, Florianópolis.

BRUM, J. (1988), **Modernização da Agricultura – Trigo e Soja.** Vozes, Petrópolis.

BRUM, J. (2007), «O agronegócio no contexto do desenvolvimento do Noroeste gaúcho: alguns elementos para debate». In V. R. Dallabrida e P. L. Büttgenbender (org.), **Gestão, Inovação e Desenvolvimento: Oportunidades e Desafios para o Desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste.** Edunisc, Santa Cruz.

BRUNET, F. (2005), «Acteurs publics, entreprises et développement durable». Dissertação Master – Master Géographie – Politiques Territoriales de Développement Durable, Université du Maine, Le Mans, França. Disponível em: <<http://www.altamire.com/Acteurs-PublicDD0905.pdf>>. Acesso em 13/Out/2006.

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. (2001), «Competitividade global para as pequenas empresas e desenvolvimento local». In C. Siebert (org.), **Desenvolvimento Regional em Santa Catarina.** Edifurb, Blumenau.

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. (1998), **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local. Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana.** Atlas, São Paulo.

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2006). Nocións del desarrollo y su fundamentación teórica. Apos-tila (Aperfeiçoamento-Elementos básicos de gestión estratégica para el desarrollo local y regional). Instituto Latino Americano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile, Chile. Disponível em <<http://moodle.eclac.cl/mod/lesson/view.php>>. Acesso em 11/Mai/2006.

CHIZZOTTI, A. (1998), **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 3.ª ed., Cortez, São Paulo.

CIN, Centro Internacional de Negócios, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2006). **Diagnóstico do Setor Exportador Catarinense.** FIESC, Florianópolis.

COELHO, C. N. (2004), «Os caminhos do Agronegócio Brasileiro». Disponível em: <http://www.mre.gov.br/cdbrazil/itamaraty/web/port/economia/agric/caminhos/apresent.htm>. Acesso em 20/Mai/2004.

DALLABRIDA, V. R. et al. (2007), «Estratégias de gestão do processo de desenvolvimento: diagnóstico e análise sobre a Região Fronteira Noroeste-RS». In V. R. Dallabrida e P. L. Büttgenbender (org.), **Gestão, Inovação e Desenvolvimento: Oportunidades e Desafios para o Desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste.** Edunisc, Santa Cruz.

DORNELAS, J. C. A. (2001), **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios.** Campus, Rio de Janeiro.

DOWBOR, L. (2003), **Articulando Emprego, Demanda e Crescimento Econômico.** Disponível em: <<http://dowbor.org/artigos.asp>>. Acesso em 14/Out/2006.

DOWBOR, L. (2006), **Redes de Apoio ao Desenvolvimento Local: Uma Estratégia de Inclusão Produtiva.** Disponível em: <<http://dowbor.org/artigos.asp>>. Acesso em 14/Out/2006.

EVANGELISTA, M. L. e RAMBO, J. A. (2007), «Cenários e perspectivas para arranjos produtivos locais do agronegócio da Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul». In V. R. Dallabrida e P. L. Büttgenbender (org.), **Gestão, Inovação e Desenvolvimento: Oportunidades e Desafios para o Desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste.** Edunisc, Santa Cruz.

ETGES, V. E. (org.) (2001), **Desenvolvimento Rural: Potencialidades em Questão.** Edunisc, Santa Cruz do Sul.

FIESC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2006), **Santa Catarina em Dados.** Vol. 16, FIESC, Florianópolis.

FIESC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2008), **Diagnóstico do Setor Exportador Catarinense.** FIESC, Florianópolis.

FIESC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2008), **Santa Catarina em Dados.** Vol. 17, FIESC, Florianópolis.

FLIGENSPAN, F. B. (org.) (2000), **Economia Gaúcha e Reestruturação nos Anos 1990.** FEE, Porto Alegre.

FONSECA, P. C. D. (1983), **RS: Economia & Conflitos Políticos na República Velha.** Mercado Aberto, Porto Alegre.

GALVÃO, O. J. A. (2004), **Clusters e Distritos Industriais: Estudos de casos em Países Selecionados e Implicações Políticas.** Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp21.html>. Acesso em 19/Mai/2004.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor (2005), **Empreendedorismo no Brasil.** Relatório executivo. SEBRAE, PUC/PR, FIEP, IBQP, Curitiba, Brasil. Disponível em: <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/-6A591EF71804C28003257132006C8E5B/\\$File/NT000AF176.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/-6A591EF71804C28003257132006C8E5B/$File/NT000AF176.pdf)>. Acesso em 13/Out/2006.

GLAT, D. (2004), «O crescimento, as mudanças e os desafios do agronegócio». *Revista Pionner*, Ano IX, n.º 18, pp. 6-7.

GODOY, A. S. (1995)[a], «A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, n.º 4, Mar./Abr.

GODOY, A. S. (1995)[b], «Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, n.º 2, Mar./Abr.

GODOY, A. S. (1995)[c], «Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, n.º 3, Mar./Abr.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. e CARVALHO, C. A. (2005), **Universidades e Desenvolvimento Local.** Sagra Luzzatto, Porto Alegre.

JOYAL, A. (1996), «Milieu innovateur, développement local et PME québécoises innovantes». Disponível em: <<http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1996/R%20Joyal.pdf>>. Acesso em 14/Out/2006.

LAUSCHNER, R. (1993), **Agribusiness, Cooperativa e Produtor Rural.** Unisinos, São Leopoldo.

LLORENS, F. A. (2001), **Desenvolvimento Econômico Local: Caminhos e Desafios para a Construção de uma Nova Agenda Política.** BNDES, Rio de Janeiro.

NEVES, E. M. et al. (1991), «A economia de mercado e o planejamento da empresa agrícola: desafios para a década de 90». *Revista ADEALQ*, Piracicaba, Brasil, 14, pp. 15-19.

MARTINELLI, D. P. e JOYAL, A. (2004), **Desenvolvimento Local e o Papel das Pequenas e Médias Empresas.** Manole, Barueri, São Paulo.

MINAYO, M. C. S. et al. (1994), **Pesquisa Social.** Vozes, Petrópolis.

Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (1998), Dados online. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1076>. Acesso em 15/Jan/2008.

MONTOYA, M. A. (2002), **O Agronegócio Brasileiro e da Região Sul: Dimensão Econômica e Tendências Estruturais.** UPF, Passo Fundo.

NORTH, D. (1977), «Teoria da localização e crescimento econômico regional». In J. Schwartzman (org.), **Economia Regional: Textos Escolhidos,** Cedeplar, Belo Horizonte.

OLIVEIRA, F. (2006), «Aproximações ao enigma: o que quer dizer

desenvolvimento local?». Disponível em <<http://www.polis.org.br/download/46.pdf>>. Acesso em 13/Nov./2006.

PAIVA, C. A. N. (2004), **Como Identificar e Mobilizar o Potencial de Desenvolvimento Endógeno de uma Região?**. FEE, Porto Alegre.

PATTON, M. Q. (2001), **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 3.º ed., Sage Publications Inc., Thousand Oaks.

PINTO, L. (2007), «Agronegócio brasileiro e mercados globalizados». Disponível em <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=52>. Acesso em 25/Abr/2007.

PORTER, M. (1989), **A Vantagem Competitiva das Nações**. Campus, Rio de Janeiro.

RADIN, J. C.; BENEDET, J. H. e MILANI, M. L. (2003), **Facetas da Colonização Italiana: Planalto e Oeste Catarinense**. Unoes, Joaçaba.

RENK, A. (1991), **Questões sobre a Imigração Urbana e o Êxodo Rural em Chapecó**. FUNDESC/Dep. de História, Chapecó.

ROCHA, J. M. (1999), «As raízes da crise da 'Metade Sul' – uma análise da exploração pecuária na formação econômica do Rio Grande do Sul». Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional. Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc.

SACHS, I. (2002)[a], **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Garamond, Rio de Janeiro.

SACHS, I. (2002)[b], **Desenvolvimento Humano, Trabalho Decente e o Futuro dos Empreendedores de Pequeno Porte no Brasil**. SEBRAE, Brasília.

SACHS, I. (2001), «O papel da micro e pequena empresa no desenvolvimento regional». In C. Siebert (org.), **Desenvolvimento Regional em Santa Catarina**, Edifurb, Blumenau.

SANTOS, S. C. (1998), **Nova História de Santa Catarina**. 4.º ed., Terceiro Milênio, Florianópolis.

SECEX. Secretaria de Comércio Exterior (2006 e 2007), «Estatísticas e indicadores: balança comercial brasileira por município».

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Brasília, Brasil. Disponível em http://www.portaldosexportador.gov.br/index.asp?Principal=indicadores_brasil.asp&Esquerda=indicadores>. Acesso em 18/Nov./2007.

SEN, A. (2000), **Desenvolvimento como Liberdade**. Companhia das Letras, São Paulo.

SEVERINO, A. J. (2002), **Metodologia do Trabalho Científico**. 22.ª ed., Cortez, São Paulo.

SINGER, P. (1977), **Desenvolvimento Econômico e Evolução Urbana: Uma Análise da Evolução Econômica de São Paulo, Blumenau, Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife**. 2.ª ed., Companhia Editora Nacional, São Paulo.

SOUZA, N. J. (1980), **Conceito e Aplicação da Teoria da Base Econômica. Perspectiva Econômica**. Unisinos, vol. 10, n.º 25, pp. 117-130, Mar., São Leopoldo.

SOUZA, N. J. (2002), «Vantagens comparativas, abertura comercial e crescimento da produção e do emprego dos Estados Brasileiros, 1991/1998». Texto para Discussão n.º 21, NEP/PUCRS, Porto Alegre.

SOUZA, N. J. (1999), **Desenvolvimento Econômico**. 4.ª ed., Atlas, São Paulo.

SPEROTTO, L. T. (2003), «O desenvolvimento econômico da região Noroeste do RS». Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Economia do Desenvolvimento, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p. 205.

VELOZO, S. et al. (2005), «Diagnóstico da Região de São Miguel do Oeste». *Projeto Meu Lugar*. PNUD/SDR São Miguel do Oeste.

WREN, D. (1994), **The Evolution of Management Thought**. 4.º ed., John Wiley & Sons, Toronto.

YIN, R. (2001), **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.º ed., Bookman, Porto Alegre.

ZAPATA, T. et al. (2005), **Desenvolvimento Local: Trajetórias e Desafios**. IADH, Recife.