

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Trimestral • Volume 8 • N.º 2
Abril/Junho 2009
Preço: 15,00 €

O Melhor de

MIT Sloan Management Review

Como criar uma organização impermeável à recessão

Peter Navarro

Estratégia

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

Francisco Gonçalves e Raquel Soares

Turismo

Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia

Tomás Guzmán, Sandra Cañizares e Margarida Jesus

A imagem turística de Portugal no Brasil

A influência dos atributos na formação da imagem de um destino turístico

Zaíla Rodrigues e Pedro Quelhas Brito

Internacionalização

Consórcios internacionais de empresas de construção civil

O caso da Mota-Engil

Susana Costa e Maria João de Sousa

A indústria bancária brasileira

Construindo cenários prospectivos

e identificando

as estratégias

de utilização

mais provável

Oderlene Oliveira



05 0037 p

2 abr./jun. 2009

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [periódico]

Classificação: Exemplar BB



1461209

Editor em Portugal
INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento
da Gestão Empresarial

Propriedade em Portugal
INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento
da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil
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 Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil
Alexandre Faria
alex.faria@fgv.br

**Secretariado, Assinaturas, Revisão
e Publicidade em Portugal**

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

Correspondência 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
Tipografia Peres, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal
Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 22/07/2009
Tiragem: 1600 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:
janelanaweb.com;
Actual Editora;
Pessoal; FGV; 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

O MELHOR DE

MIT Sloan Management Review

Como criar uma organização impermeável à recessão

Peter Navarro

Pág. 2

ARTIGOS

**Taxa de insucesso na implementação da estratégia
empresarial: Uma questão controversa**

Pág. 10

Rate of failure in strategy implementation: a controversial issue

Tasa de fracaso en la aplicación de la estrategia de negocio:

un tema controvertido

Carlos Cândido e Sérgio Santos

**Satisfação laboral na actividade hoteleira
no Algarve e na Andaluzia**

Pág. 19

Job satisfaction in hotels of Algarve and Andalusia

Satisfacción laboral en la actividad hotelera de Algarve y Andalusia

Tomás Guzmán, Sandra Cañizares e Margarida Jesus

ESTUDOS

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

Pág. 29

The relationship between price, origin and intrinsic quality

in New and Old World wines

La relación entre el precio, proveniencia y calidad intrínseca

en vinos del nuevo y del viejo mundo

Francisco Gonçalves e Raquel Soares

**A imagem turística de Portugal no Brasil:
A influência dos atributos na formação da imagem
de um destino turístico**

Pág. 39

**Tourist image of Portugal destination among Brazilians: the role
of attributes in the image development**

La imagen turística de Portugal en Brasil: la influencia de los atributos

en la formación de la imagen de un destino turístico

Zaila Rodrigues e Pedro Quelhas Brito

CASOS

**Consórcios internacionais de empresas
da construção civil: O caso da Mota-Engil**

Pág. 51

**Consortia in the internationalization of construction firms:
a case study**

Consortios internacionales de empresas de construcción civil:

el caso de Mota-Engil

Susana Costa e Silva e Maria João de Sousa

**A indústria bancária brasileira: Construindo cenários
prospectivos e identificando as estratégias de utilização
mais provável**

Pág. 64

**Brazilian banking industry: constructing prospective scenes
and identifying the strategies of most likely use**

**La industria bancaria brasileña: construyendo escenarios prospectivos
e identificando las estrategias de utilización más probable**

Oderlene Oliveira e Sérgio Forte

Editorial

Dois desafios



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

**Não deveríamos
optar por tornar
esta publicação
numa revista
bilingue (português
e espanhol) dada
a crescente
interpenetração
das economias
ibero-americanas?**

Na capa:
Ana Júlia
«Integração»
60 x 80 cm
Óleo s/ tela
Exposição: «Cores
do Coração»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Fevereiro/Março de 2009.

A publicação, neste número da RPBG de artigos de autores brasileiros, portugueses e espanhóis, não sendo inédita no historial da revista, coloca-nos, mais uma vez, uma questão a que ainda não demos resposta mas que teremos de decidir a curto prazo.

Mantendo embora a denominação da revista como *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, não deveríamos optar por tornar esta publicação numa revista bilingue (português e espanhol) dada não só a crescente interpenetração das economias ibero-americanas, como a proximidade cultural e linguística das duas comunidades?

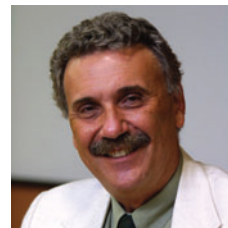
A resposta a esta pergunta parece-nos ir cada vez mais no sentido afirmativo, não só pela proximidade linguística e económica já evocada, mas também por permitir uma maior penetração e difusão dos textos publicados.

De facto, se juntarmos as duas comunidades linguísticas, poderemos criar impacto num universo de leitores superior ao dos falantes do inglês, lutando por um lugar nas publicações científicas internacionais, até agora totalmente dominado pela literatura anglo-saxónica.

Os artigos publicados, neste número, abordam temas de interesse crescente na literatura da gestão: estratégias de internacionalização, gestão prospectiva e gestão da indústria turística. O artigo da *MIT Sloan Management Review* ao postular a necessidade de integrar a gestão corrente com os ciclos económicos, por parte dos executivos, obriga a colocar uma questão de fundo a todos os que têm poder para decidir os conteúdos académicos das escolas de gestão.

Não estará na altura de contemplar nos *curricula* um peso maior dos conteúdos que tratam da análise do contexto e da prospectiva em detrimento de uma acumulação excessiva de técnicas centradas na gestão corrente e na eficiência?

Os tempos de crise que vivemos parecem dar razão aos que defendem um maior enfoque nas variáveis da eficácia e não nos factores geradores de eficiência que têm caracterizado os modelos dominantes no ensino da gestão nas décadas precedentes.



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

**Os tempo de crise
que vivemos
parecem dar razão
aos que defendem
um maior enfoque
nas variáveis
da eficácia
e não nos factores
geradores
de eficiência**



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>



Como criar uma organização impermeável à recessão

por Peter Navarro

RESUMO: Coloque de lado o mito do ciclo económico «domesticado». No ressuscitar da actual desaceleração económica, os gestores devem aprender a lidar com o ciclo económico para reforçar a vantagem competitiva.

Palavras-chave: Previsão, Ciclo Económico, Recessão, Vantagem Competitiva, Gestão de Crise

TITLE: Recession-proofing your organization

ABSTRACT: Put aside the myth of the 'tamed' business cycle. In the wake of the current economic downturn, managers must learn how to use the business cycle for competitive advantage.

Key words: Prediction, Business Cycle, Recession, Competitive Advantage, Crisis Management

Até aos anos 1980 muitos economistas, profissionais do sector financeiro e especialistas em estratégia acreditavam que o ciclo económico, tal como a bolsa, era um «passeio aleatório» que não podia ser previsto – e que não poderia ser gerido.

Contudo, em anos mais recentes, muitos estudos demonstraram o poder da previsão dessas variáveis, como o índice semanal dos principais indicadores económicos do Economic Cycle Research Institute¹, a curva de rendimento dos preços das acções e do mercado de obrigações².

Se o ciclo de negócios pode ser previsto atempadamente e de um modo preciso, então não poderão os gestores informados – que cultivem a informação sobre os mercados económicos e financeiros e que aprendam a usar os modelos de previsão – lidar melhor com os ciclos económicos do que os seus concorrentes?

O meu artigo «Principles of the Master Cyclist»³, publicado em 2004, chamava a atenção para a necessidade das empresas aprenderem a integrar a gestão dos ciclos económicos nas suas ferramentas de gestão. Apresentava um conjunto de princípios que os gestores inteligentes pode-

riam aplicar quer no campo de decisões táticas (por exemplo, gestão de stocks, marketing e fixação de preços) como de decisões estratégicas (como, relativas a investimentos de expansão ou fusões e aquisições). O artigo apresentava, também, casos reais ilustrativos do argumento.

O ano de 2004 não era um ano particularmente agradável para promover junto dos gestores esta ideia. A economia tinha acabado recentemente de sair de uma recessão moderada em 2001. A expansão que se seguiu ao final da crise

O que os gestores e organizações podem fazer

- Os gestores podem prever o ciclo económico com base em informação diária colhida na imprensa financeira e económica
- As equipas de gestão têm de aprender a implementar um conjunto de estratégias de resposta às previsões
- As organizações que dominarem o ciclo podem superar as rivais e tornarem-se impermeáveis à recessão

de 2001 tinha alimentado uma percepção generalizada de que o ciclo económico tinha sido largamente «domesticado» pelas políticas discricionárias monetárias e orçamentais. Para muitos gestores, o futuro surgia como luminoso. Ideias – como a minha – de aprender a gerir o ciclo económico com vista a ganhar uma vantagem estratégica estavam postas de lado.

A expansão que se seguiu ao final da crise de 2001 tinha alimentado uma percepção generalizada que o ciclo económico tinha sido largamente «domesticado» pelas políticas discricionárias monetárias e orçamentais.

Hoje em dia, o mito de que os ciclos económicos não contam não passa de conversa fiada – não só foi desautorizado pela própria recessão em curso, como pelo próprio sistema da Reserva Federal norte-americana cujas políticas ajudaram a disparar o *crash*. No emergir da recessão, aprender a gerir estrategicamente o ciclo económico – e, deste modo, impermeabilizar a sua organização face à crise – tornou-se uma questão crítica quer para os gestores como para os académicos. Este artigo, agora publicado na *Sloan Management Review* (SMR), amplia o meu artigo original (**ver caixa sobre a investigação realizada, p. 4**).

A importância de associar a *performance* da empresa à gestão estratégica do ciclo económico não pode ser subavaliada. A investigação académica em diversas áreas funcionais tem-se dedicado a identificar os factores que poten-

ciam a *performance* de uma empresa, e os práticos no terreno andam continuamente à procura de novas vias para aumentar os lucros.

A meu ver, os gestores deverão focar-se em três actividades principais se pretendem desenvolver uma gestão do ciclo de negócios:

- desenvolvimento e disponibilização de capacidades de previsão para antecipar movimentos e pontos de viragem no ciclo de negócios;
- aplicação de estratégias e táticas atempadas de gestão do ciclo por todas as áreas funcionais da organização de um modo sinérgico e integrado;
- no longo prazo, edificar uma organização impermeável à recessão com uma orientação para a gestão do ciclo, com uma equipa com um nível de literacia económica e financeira de mercado elevada e com uma estrutura organizativa facilitadora e uma cultura organizacional apoiante.

De seguida, vamos analisar detalhadamente estes três passos.

Passo 1 – Desenvolvimento e disponibilização de capacidade de previsão

O artigo anterior «Principles of the Master Cyclist» apenas avançava com um sumário breve das várias ferramentas de previsão disponíveis para os gestores. Em virtude da importância fundamental de dispor de previsões rigorosas, desenvolvi uma abordagem mais sistemática no sentido no sentido dos gestores monitorizarem o ciclo.

A primeira ferramenta diz respeito à disponibilização de

Peter Navarro é professor na Escola de Negócios Paul Merage, da Universidade da Califórnia, em Irvine. É autor do livro a publicar ainda este ano intitulado *Always a Winner: Finding Your Competitive Advantage in an Up and Down Economy* (Wiley & Sons, Setembro 2009). Mantém o sítio na Web <http://www.peternavarro.com/> e pode ser contactado por email em pn@peternavarro.com.

Peter Navarro is a professor at the Paul Merage School of Business, University of California, Irvine. He is author of Always a Winner: Finding Your Competitive Advantage in an Up and Down Economy (Wiley & Sons, September 2009). His site is <http://www.peternavarro.com/> and he can be contacted at pn@peternavarro.com.

Traduzido e adaptado de «Recession-Proofing Your Organization», de Peter Navarro, *MIT Sloan Management Review* (Spring 2009, vol. 50, n.º 3, pp. 45-51), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

Translated and adapted from "Recession-Proofing Your Organization", of Peter Navarro, MIT Sloan Management Review (Spring 2009, vol. 50, no. 3, pp. 45-51, authorized by the editor. Translation by Groupadventus.com.

From MIT Sloan Management Review. © 2009 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services.

A investigação

Iniciei o Projecto «Master Cyclist» em Setembro de 2000 como um «veículo» experimental, analítico e integrado para explicar aos meus alunos de um curso de MBA a forma de gerir estrategicamente o risco do ciclo económico.

O meu projecto passou por três fases.

Fase 1: Iniciei com um conjunto extensivo de casos reais que procuravam identificar estratégias e táticas específicas de gestão do ciclo. A partir destes casos e de uma revisão de literatura surgiu o conjunto de princípios apresentados no referido artigo «Principles of the Master Cyclist», publicado na SMR em 2004;

Fase 2: Envolveu uma análise intensiva dos casos no sentido de revelar as características de uma organização capaz de uma gestão efectiva do ciclo económico. O que gerou a percepção de três aspectos – a necessidade de uma orientação forte alicerçada no ciclo de negócios, a importância da informação económica e os papéis críticos da cultura e da estrutura organizacional.

Fase 3: Implicou a colaboração com o estratega Philip Bromiley e com o aluno de doutoramento Pedro Sottile, ambos da Universidade da Califórnia em Irvine. Testámos sistematicamente a associação de dois aspectos, a *performance* da empresa e comportamentos organizacionais no sentido da gestão estratégica do ciclo económico. Este estudo foi o primeiro a analisar o comportamento de gestão do ciclo económico num contexto multidisciplinar, e não apenas focado numa só área funcional. Comparámos a *performance* do preço das acções de 70 empresas cotadas de maior e menor *performance*, agrupadas em 35 «pares» de rivais, durante um período de cinco anos e depois da recessão americana de Março de 2001. Estes «pares» representavam 35 subsectores no índice S&P 500. Os resultados econométricos do estudo geraram um suporte significativo para a associação entre *performance* de uma empresa e capacidade de gestão estratégica do ciclo.

modelos computacionais de previsão a usar nas empresas. Como segunda opção, as empresas poderão subscrever serviços de previsão externos, no sentido de complementar ou substituir os modelos internos. Qualquer organização que queira ser séria sobre este assunto terá de optar por um outro modelo, ou por uma combinação dos dois.

Posto isto, uma das principais lições que tirei de lidar com os estudantes de MBA bem como com equipas de gestão é que esta tarefa de previsão não pode ser relegada para um grupo distante de economistas. Pelo contrário, os executivos têm de aprender a ser eles próprios especialistas em previsão. Isto pode parecer mais uma tarefa pesada e complicada para gente já tão ocupada com múltiplas responsabilidades, mas não é assim tão desencorajadora como parece.

Desenvolvi um método simples e forte de previsão que se baseia num punhado de ferramentas de previsão e na informação que é publicada diária ou semanalmente em jornais como o *Barron's*, o *Financial Times* e o *The Wall Street Journal*⁴.

Em virtude de haver mudanças na taxa de crescimento do produto interno bruto (PIB) ao longo do ciclo, a ferramenta de análise mais importante é a equação de previsão do PIB. O crescimento desta variável tem a ver com quatro compo-

nentes: consumo, investimento das empresas, exportações líquidas e despesa governamental. Usando para essa equação um conjunto seleccionado de indicadores económicos mais importantes, como a confiança dos consumidores, as vendas a retalho e o índice do Institute for Supply Management⁵, os executivos podem desenvolver uma sensibilidade aguda sobre o ponto para que o ciclo se está a encaminhar.

Para além de acompanhar os dados da equação do PIB, os executivos devem, também, acompanhar as tendências da bolsa de valores e monitorizar a curva de *yield* (rendimento) do mercado das obrigações, que define o *spread* entre os títulos de dívida públicos de longo e curto prazo. Muitas investigações validaram o papel de previsão destas ferramentas. Além do mais, as duas últimas recessões [de Julho de 1990 a Março de 1991 e de Março a Novembro de 2001, para o caso dos EUA⁶] foram assinaladas com rigor pelos pontos de viragem nas bolsas, enquanto as inversões na curva de *yield* previram com rigor seis das últimas sete recessões, apenas com um falso alarme⁷.

Ao usarem estas ferramentas, os executivos não só podem antecipar as viragens no ciclo económico como fortalecer a sua literacia económica e financeira.

Passo 2 – Aplicar táticas e estratégias atempadas

No meu artigo de 2004 explicava como desenvolvera um conjunto de princípios de gestão do ciclo para que os executivos abordassem quer decisões de curto prazo no plano tático (sobre *stocks*, produção, marketing, formulação de preços), como opções de longo prazo no plano estratégico (sobre expansão, aquisições e investidores). Desde essa altura, ampliei e revi o conjunto original de táticas e estratégias.

Vejamos sete aspectos dessas opções.

Gestão de recursos humanos

Em 2004, referi a vantagem tática de «conter» a sua força de trabalho em «antecipação de uma contracção – mesmo que os seus rivais continuem a empregar gente com salários elevados»⁸.

Contudo, também, referi que os gestores inteligentes haviam começado a recrutar mais cedo do que os concorrentes em antecipação de uma retoma. Nessas circunstâncias, as empresas podem querer ir ao relativamente vasto exército de desempregados, em tempos de desaceleração económica, recrutar gente e, deste modo, potenciar a qualidade da sua equipa.

Esta tática levanta a questão se os novos contratados quererão permanecer na empresa logo que a expansão se reinicia e os salários começarem a subir.

A investigação mostra, no entanto, que empregados razoavelmente satisfeitos não procuram informação sobre outros empregos potenciais, mesmo se têm perspectivas de ganhar mais noutro sítio⁹. Na realidade, mudar de emprego pode acarretar custos substanciais (incluindo despesas de mudança, perda de benefícios acumulados, perda de pensão de reforma, etc.). Por isso, as empresas que recrutem gente durante uma recessão, normalmente são capazes de manter muitos dos novos empregados.

Marketing e publicidade

Gastar dinheiro em marketing e publicidade durante uma recessão pode parecer uma prioridade baixa. Mas, também, aqui, o tempo é importante.

Tal como escrevi em 2004, «como medida a contra-ciclo, uma equipa de executivos poderá querer, temporariamente, aumentar as despesas em marketing para limpar inventário na antecipação de uma desaceleração. Logo que os *stocks* estejam emagrecidos, os gastos em marketing serão corta-

dos para alinhar com a tormenta recessiva». Sublinhar o uso tático e sinérgico da publicidade para ajustar o inventário era correcto, mas sugerir, como sugeri, que cortar depois nos gastos de marketing era benéfico não foi acertado.

Muita investigação indica que um aumento de gastos em marketing a contra ciclo, durante uma recessão, é um dos meios mais eficazes de construir uma marca e de conquistar quota de mercado.

De facto, muita investigação indica que um aumento de gastos em marketing a contra ciclo, durante uma recessão, é um dos meios mais eficazes de construir uma marca e de conquistar quota de mercado¹⁰. Na verdade, a publicidade declina significativamente durante as recessões. Em virtude disso, o mercado de anúncios está menos congestionado, e mensagens mobilizadoras poderão afirmar-se mais claramente. Além do mais, aos preços de publicidade são mais baixos, de modo que obtém mais impacto gastando menos.

Isto não significa que deva deitar mais dinheiro para dentro do mesmo programa de marketing que tinha em curso antes da desaceleração económica. Pelo contrário, como muitas empresas descobriram pela prática, quer as mensagens de publicidade quer o *mix* de produto necessitam de mudar para alinhar com os diferentes estados de espírito das estações do ciclo.

Por exemplo, durante a recessão de 2001, El Pollo Loco, uma cadeia de *fast food* baseada em Costa Mesa, na Califórnia, mudou o seu *mix* de produto da carne branca para refeições de carne vermelha mais baratas. No mesmo sentido, a Centex Corp, de Dallas, um grande construtor, mudou taticamente para o segmento baixo. A equipa executiva da construtora aprendeu, ao longo de vários ciclos, que o segmento baixo de preço do imobiliário estava mais impermeabilizado às variações cíclicas do que o segmento alto¹¹.

Como regra geral, o *mix* de produto deve alinhar com as necessidades nos tempos de vacas magras e com os desejos nos tempos de vacas gordas, e as suas mensagens de publicidade devem vender valor em período de recessão e estilo nos momentos de *boom*.

Fixando o preço de acordo com o ciclo

Muitos gestores aumentam os preços durante as recessões com o objectivo de contrabalançar a baixa de facturação em

virtude da contracção da procura. Infelizmente, este é um mau jogo que vai contra a essência de um dos mais importantes conceitos de economia – a elasticidade preço-procura.

Um ponto crítico – e que raramente é ensinado nas licenciaturas de Economia e de Gestão – é que as elasticidades do preço não são imutáveis. Pelo contrário, as elasticidades do preço tornam-se, em regra, *mais elásticas* à medida que a recessão avança, e por isso tornam os produtos mais sensíveis ao preço¹².

Com a análise subsequente de casos, fiquei persuadido de que é igualmente importante aumentar, a contra ciclo, as despesas de capital, logo que a recessão nos bate à porta. Fazendo-o, uma empresa será a primeira a lançar produtos no mercado que reflectam as mais recentes inovações e estilos.

Isto significa que se uma empresa fixou correctamente um dado preço durante um período de expansão (usando as elasticidades de preço para maximizar os rendimentos totais), o corte de preço, durante uma recessão, faz sentido, não só porque a procura global do produto é menor (ou seja, a curva da procura muda), mas porque a procura se tornou mais elástica (ou seja, a curva tornou-se mais plana).

Expansão de capital e modernização

Em 2004, eu sublinhava a necessidade das empresas *diminuírem* os gastos de capital em antecipação de uma recessão, de modo a não ficarem prisioneiras de uma carga de dívida significativa quando o *cash flow* diminuísse.

No estágio final da expansão económica, com a recessão no horizonte, «a Johnson & Johnson diminuiu os seus gastos de capital em cerca de 100 milhões de dólares – o primeiro corte em sete anos. À medida que a empresa desenvolveu as suas reservas de caixa, viu um crescimento de dois dígitos quer nos rendimentos como nos ganhos».

Com a análise subsequente de casos, fiquei persuadido de que é igualmente importante *aumentar*, a contra ciclo, as despesas de capital, logo que a recessão nos bate à porta. Fazendo-o, uma empresa será a primeira a lançar produtos no mercado que reflectam as mais recentes inovações e estilos. Faça-se aqui um parêntesis: uma empresa que faz isto extraordinariamente bem é a Intel. Historicamente usou os períodos de recessão para edificar novas

capacidades geradoras de uma nova geração de microprocessadores¹³.

Aumentar os gastos de capital num período de recessão tem, ainda, outra vantagem. Os custos de capital, de trabalho de construção, de equipamento e de matérias-primas tendem a ser mais baixos. Finalmente, a recessão é um excelente período para substituir ou modernizar os edifícios, porque os custos de oportunidade de utilização de capacidade perdida são relativamente baixos.

Aquisições e desinvestimentos

Enquanto as reflexões *estratégicas* fundamentam as decisões para adquirir ou desinvestir, as considerações ligadas à gestão do ciclo económico fornecem, por seu lado, um guia importante para saber *quando* implementar tais decisões.

Idealmente, as equipas de gestores seguirão a máxima «compre barato, venda caro», adquirindo empresas a preços de saldo durante os períodos recessivos (e em consonância com os períodos de baixa bolsista) e, pelo contrário, vendendo a bom preço empresas que não pretendem manter nos seus activos nas últimas fases da expansão (quando os preços das acções nas bolsas dispam).

Produção, inventário e gestão da cadeia de fornecimentos

A gestão estratégica do inventário procura equilibrar os custos de manutenção dos stocks com os custos de se livrar deles. As empresas que dominam a gestão do ciclo tenderão a diminuir os stocks quando antecipam a recessão e a aumentá-los quando engrenam para uma expansão.

Grandes quantidades de *inputs* armazenados, como matérias-primas e componentes, podem afectar os lucros quando o ciclo económico muda da fase mais tardia da expansão para os alvares de uma recessão. As reservas de *inputs* ficarão muito mais caras nesse contexto, na medida em que as empresas terão de pagar preços mais altos durante a fase final da expansão do ciclo, quando ainda há uma procura robusta. Deste modo, os gestores que tiram partido da gestão do ciclo optarão por diminuir as aquisições de *inputs* em antecipação de uma recessão, na medida em que também diminuirão a produção.

Finanças empresariais e gestão de crédito

Este aspecto não havia sido referido no meu artigo de 2004. Contudo, investigação posterior chamou a atenção

para este novo conjunto muito promissor de estratégias e táticas.

Na área das finanças empresariais, o *spread* entre as taxas de juro de curto e longo prazo estreita ou alarga continuamente ao longo do ciclo económico e do próprio ciclo correlacionado de taxas de juro. Por exemplo, logo que a recessão surge, a Reserva Federal americana tenderá a rapidamente baixar as taxas de juro de curto prazo e, por isso, naturalmente aumentará aquele *spread*. No mesmo sentido, o custo relativo de capital em dívida ou de participações varia, também, ao longo do ciclo em função da variação das acções e das obrigações, que, em regra, se movem em sentidos opostos.

Estas observações sugerem que uma equipa de gestão financeira sensível à gestão do ciclo poderá reduzir os custos de capital, dando mais atenção à gestão de dois rácios – o da dívida de curto prazo em relação à dívida de longo prazo e o da dívida em relação às participações accionistas.

Quanto à área da gestão de crédito, os riscos de bancarrota aumentam durante as recessões e caem durante as expansões. Isto significa que as empresas deverão apertar rapidamente a política de crédito e reduzir os pendentes de cobrança em antecipação a uma recessão. Mais tarde, quando a economia retomar, as empresas podem, de novo, relaxar a política de crédito para encorajar os consumidores a comprarem.

Passo 3 – Construindo uma organização especialista no ciclo, impermeável à recessão

O historiador económico Alfred Chandler sugeria no seu livro clássico **Estratégia e Estrutura** que as mudanças de estratégia poderão exigir que as empresas alterem a sua estrutura¹⁴.

Uma gestão eficaz do ciclo obriga as organizações a serem sensíveis ao ciclo económico. Este tipo de organizações necessita de três aspectos: 1) uma orientação forte em função do ciclo; 2) uma equipa de executivos com alta literacia em macroeconomia e mercados financeiros; 3) uma estrutura que facilite o fluxo de dados de previsão e uma formulação de decisões atempadas; e 4) uma cultura organizacional que apoie as actividades de gestão do ciclo de negócios.

São estes quatro aspectos que vamos abordar mais em detalhe.

Uma orientação forte em função do ciclo

As empresas têm de reconhecer que os movimentos no ciclo económico representam uma fonte potencial de vantagem competitiva e que determinarão o fluxo e a estabilidade dos ganhos futuros. As organizações com uma orientação de gestão em função do ciclo estão muito enfocadas no acompanhamento dos movimentos do ciclo e nos acontecimentos macroeconómicos mais gerais. Procuram um fluxo permanente de informação a partir de diversas fontes de previsão e a partir dos fornecedores e dos clientes, pois todas elas ajudam a prever a procura futura requerida pelo planeamento de recursos e pelos propósitos estratégicos.

Mesmo se uma empresa é excelente na gestão do ciclo económico numa dada área (seja, o caso do marketing ou do recrutamento), isso não significa que seja eficaz em cada uma das outras funções.

O alto custo de não dispor de uma orientação deste tipo é ressaltada por uma das conclusões mais importantes – e mais contra-intuitivas – da minha investigação colaborativa acerca da forma como as empresas usam a gestão do ciclo: mesmo se uma empresa é excelente na gestão do ciclo económico numa dada área (seja, o caso do marketing ou do recrutamento), isso não significa que seja eficaz em cada uma das outras funções¹⁵.

Uma das razões para este comportamento «compartimentalizado» é o facto destas empresas excelentes em áreas específicas da gestão do ciclo não verem esta ferramenta como aplicável mais amplamente a todas as funções de gestão. Acresce que as competências em gestão do ciclo estarão, nessas empresas, provavelmente concentradas num pequeno núcleo de quadros¹⁶.

Uma equipa de executivos com alta literacia em macroeconomia e mercados financeiros

Os executivos que não estão muito familiarizados com os conceitos básicos e com as ferramentas da gestão económica e financeira ficam muito limitados na sua capacidade para interpretar os dados de previsão e para antecipar movimentos e pontos de viragem no ciclo económico.

Aprendendo a tornarem-se especialistas em previsão astutos, os gestores estimularão imenso a sua literacia. Além disso, uma empresa com uma orientação para o ciclo, cer-

tamente que adoptará programas de formação para melhorar a literacia sobre o mercado financeiro.

Uma estrutura organizacional facilitadora

Uma estrutura organizativa deverá facilitar a aquisição, processamento e disseminação atempadas da informação sobre previsão e deverá, também, promover a implementação atempada das estratégias e táticas apropriadas.

As consequências de não dispor de uma organização deste tipo são ilustradas pelo caso da Conexant Systems Inc., uma empresa de semicondutores baseada em Newport Beach, na Califórnia. Antes da recessão de 2001, os gestores intermédios desta empresa aperceberam-se da aproximação de uma recessão em virtude da deterioração rápida dos padrões das encomendas. No entanto, como não dispunham de uma estrutura organizacional adequada, sentiram-se incapazes de tocar o alarme de modo a chamar a atenção dos gestores seniores. A empresa continuou com um plano de produção baseado numa previsão demasiado optimista. O resultado: uma outrora «estrela» do firmamento das empresas cotadas de alta tecnologia, tornou-se numa empresa com acções a valer centimos¹⁷.

Uma cultura organizacional apoiante

Este aspecto da organização encaixa como uma luva com a orientação para o ciclo. Na sua essência, a cultura de uma organização excelente na gestão do ciclo deve apoiar todos os aspectos dessa gestão estratégica.

O exemplo da Nucor, baseada em Charlotte, na Carolina do Norte, nos Estados Unidos, ilustra cabalmente a importância de uma cultura organizacional apoiante. Como parte integrante do seu tecido cultural, os empregados da empresa abraçaram um programa inovador de «partilha da dor». Este programa apontava opções de cortes voluntários de ordenado e de redução de horas de trabalho quando os tempos eram difíceis como meio de evitar despedimentos dolorosos. Deste modo, a empresa conseguiu gerir os seus custos de produção durante os períodos de desaceleração económica com pouco ambiente conflitual e sem perder o seu valioso activo de talento¹⁸.

Gerir o ciclo na prática

No meu artigo «Principles of the Master Cyclist» referi que havia vários indicadores que indicavam um sinal muito forte sobre a proximidade da recessão de Março de 2001 nos

Estados Unidos [que se estendeu até Novembro]. Também inclui vários casos que ilustravam a forma como algumas empresas tinham adoptado os princípios da gestão do ciclo.

Por exemplo, a E.I. du Pont de Nemours em 2001 aproveitou a recessão para acelerar o passo dos seus programas de modernização e para fechar um conjunto de instalações envelhecidas como parte integrante de um esforço de mudança do seu *mix* de produto.

Outro exemplo: a Southwest Airlines usou uma previsão interna de que iria haver uma escassez global significativa de petróleo para garantir contra o risco perto de 100% dos seus custos em carburante e conseguiu arrecadar ganhos que foram quase três vezes superiores à média daquele sector¹⁹.

A gestão sénior não pode delegar a questão do ciclo para outros. Qualquer gestor tem de se transformar no seu próprio especialista em previsão económica, aprender a como aplicar estratégias e táticas apropriadas ao decurso do ciclo e, ao longo do tempo, edificar a sua organização com uma forte orientação para a gestão do ciclo e com uma estrutura e uma cultura apropriadas. As organizações que dominam o ciclo económico não nascem ensinadas, criam-se.

No momento em que escrevo este artigo, o projecto Master Cyclist está a conduzir uma nova ronda de casos focalizados no período do *crash* de 2008-2009 com o apoio de um número elevado de estudantes de MBA. É ainda cedo para saber que empresas serão bem sucedidas na navegação dos perigosos bancos de areia desta crise e quais emergirão com uma vantagem competitiva.

O que, no entanto, deverá ficar claro, mesmo a partir de uma revisão superficial dos dados disponíveis de previsão, é que nenhum gestor bem informado que tenha prestado atenção àqueles sinais terá sido apanhado descalço pelo *crash* de 2008-2009.

Tal como com a recessão de 2001, a curva do *yield* inverteu a tendência bem antes da desaceleração económica de 2008. Outro sinal óbvio de aviso de recessão, foi dado pelo facto da bolsa ter atingido um pico em Outubro de 2007 e de ter iniciado uma clara tendência de declínio a partir de Dezembro. O Índice do ECRI também inverteu para baixo em Junho de 2007 e em Dezembro seguinte ter atingido o seu nível mais baixo desde a recessão de 2001.

A questão é esta: qualquer organização com uma orientação forte para a gestão do ciclo que tivesse desenvolvido capacidades de previsão adequadas poderia ter, e certamente teria, visto a aproximação do temporal. As organizações apanhadas de surpresa aprenderam uma dura lição: uma economia em recessão pode prejudicar uma empresa mais do que 10 concorrentes.

Para os gestores, a lição mais duradoura desta crise de 2008 poderá vir a ser esta: têm de desenvolver uma visão muito mais abrangente do ciclo económico e aprender a impermeabilizar a organização face à recessão. A gestão sénior não pode delegar a questão do ciclo para outros. Qualquer gestor tem de se transformar no seu próprio especialista em previsão económica, aprender a como aplicar estratégias e táticas apropriadas ao decurso do ciclo e, ao longo do tempo, edificar a sua organização com uma forte orientação para a gestão do ciclo e com uma estrutura e uma cultura apropriadas. As organizações que dominam o ciclo económico não nascem ensinadas, criam-se. ■

Notas

1. Instituto independente fundado por Geoffrey H. Moore e que lançou nos anos 1950 o primeiro grupo de indicadores sobre retoma e recessão. O ECRI está baseado em Nova Iorque e Londres. Na web em: <http://www.businesscycle.com/> (N.T.)

2. Estudos representativos deste tema incluem: ESTRELLA, A. e MISHKIN, F.S. (1998), «Predicting US recessions: financial variables as leading indicators», *Review of Economics and Statistics*, vol. 80, n.º 1 (Fevereiro), pp. 45-61; HARVEY, C.R. (1989), «Forecasts of economic growth from the bond and stock markets», *Financial Analysts Journal* (Setembro-Outubro), pp. 38-45; LAURENT, R.D. (1988), «An interest rate-based indicator of monetary policy», *Economic Perspectives*, n.º 12 (Janeiro), pp. 3-14; e CHAUVET, M. e PIGER, J. (2003), «Identifying business cycle turning points in real time», *Economic Research Review*, Federal Reserve Bank of St. Louis, vol. 85, n.º 2 (Março-Abril), pp. 47-61, na web em:

<http://research.stlouisfed.org/publications/review/03/03/ChauvetPiger.pdf>.

3. NAVARRO, P. (2004), «Principles of the Master Cyclist», *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, n.º 2 (Inverno), pp. 20-24.

4. Recomendo vivamente o uso do sítio na web «Dismal Scientist» da Moody's Economy.com – <http://www.economy.com/dismal/> – como complemento ao acompanhamento dos indicadores referidos pela imprensa económica e financeira.

5. Na web, vários indicadores disponíveis em: <http://www.ism.ws/-ISMReport/?navItemNumber=4892>. (N.T.)

6. Na web em: <http://www.nber.org/cycles/>. (N.T.)

7. Ver nota 2.

8. Ver artigo nota 3, p. 22.

9. MARCH, J.G. e SIMON, H.A., (1958) **Organizations**, Wiley & Sons, Nova Iorque.

10. Estudos representativos deste ponto de vista podem ser consultados em: KYPRIOTAKIS, J. (2002), «Marketing in Tough Times», na web em: <http://www.lysisintl.com>; PICARD, R.G. (2001), «Effects of recessions on advertising expenditures: an exploratory study of economic downturns in nine developed nations», *Journal of Media Economics*, vol. 14, n.º 1, pp. 1-14.

11. Detalhes destes aspectos podem ser lidos em: NAVARRO, P. (2006), **The Well-Timed Strategy: Managing the Business Cycle for Competitive Advantage**, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, Nova Jersey, pp.102-104.

12. Ver HARROD, R.F. (1936), «Imperfect competition and the trade cycle», *Review of Economic Statistics*, vol. 18, n.º 2 (Maio), pp. 84-88.

13. Como refiro no meu livro citado na nota 11, ver pp. 28-30.

14. CHANDLER, A. (1969), **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**, MIT Press, Cambridge.

15. BROMILEY, P., NAVARRO, P. e SOTILLE, P. (2008), «Strategic business cycle management and organization performance: a great unexplored research stream», *Strategic Organization*, vol. 6, n.º 2 (Maio), pp. 207-219.

16. Este comportamento «compartimentalizado» parece encaixar no padrão da aprendizagem localizada descrito por CYERT, R. M. e MARCH, J.G. (1963), **A Behavioral Theory of the Firm**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nova Jersey. Na procura na vizinhança, as empresas tendem a responder aos problemas identificados numa área particular procurando soluções nessa área.

17. NAVARRO, P. (2006), op.cit. na nota 11, pp. 79-81.

18. Ibid, pp. 69-71.

19. Ibid, pp. 134-136.

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

JANELA na WEB.com

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



Taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial

Uma questão controversa

por Carlos Cândido e Sérgio Santos

RESUMO: Vários autores estimaram taxas de insucesso na implementação de uma estratégia empresarial entre os 70 e os 90%. Estas estimativas foram usadas para propor alguns instrumentos novos de gestão e para abandonar outros. No presente artigo pretendemos demonstrar que, apesar de estas estimativas terem tido um impacto significativo na prática e na teoria da gestão, elas são, todavia, controversas. Pretendemos clarificar esta asserção e enfatizar que qualquer tentativa para produzir uma estimativa genérica da taxa de insucesso baseada no actual estado da arte tem pouco valor prático. Apoiados numa revisão extensa da literatura, concluímos que, não obstante ser amplamente reconhecida a dificuldade de implementar uma nova estratégia, ninguém sabe realmente qual a sua verdadeira taxa de insucesso. Muita desta incerteza resulta do facto de algumas das estimativas apresentadas na literatura se basearem em informação desactualizada, fragmentada, pouco fiável ou simplesmente inexistente. Recomenda-se, assim, alguma prudência no seu uso para promover modificações na prática e na teoria da gestão estratégica.

Palavras-chave: Administração Estratégica, Estratégia Empresarial, Insucesso, Implementação da Estratégia, Sucesso

TITLE: Rate of failure in strategy implementation: a controversial issue

ABSTRACT: Several researchers claim that 70 to 90 percent of strategic initiatives fail. These claims have often been used to propose new management tools and to dismiss others. As we intend to show, although these claims have had a significant impact in management practice and theory, they are, however, controversial. We aim to clarify why this is the case and to emphasise that any attempts to produce a generic estimate of the rate of failure based on the current state of affairs are of little practical value. Based on an extensive review of the literature, we conclude that whilst it is widely acknowledged that the implementation of a new strategy can be a difficult task, no one seems to really know what the true rate of implementation failure is. Much of this uncertainty is due to the fact that some of the estimates presented in the literature are based on evidence that is outdated, fragmentary, fragile, or just absent. Careful consideration is therefore advised before using these estimates to promote changes in the theory and/or practice of strategic management.

Key words: Business Policy, Business Strategy, Failure, Strategy Implementation, Success

TÍTULO: Tasa de fracaso en la aplicación de la estrategia de negocio: un tema controvertido

RESUMEN: Varios autores han estimado tasas de fracaso en la aplicación de una estrategia de negocios de entre 70 y 90%. Estas estimaciones se utilizan para proponer una serie de nuevas herramientas de gestión y abandonar otras.

En este artículo queremos demostrar que, aunque estas estimaciones han tenido un impacto significativo en la práctica y la teoría de la gestión, que son, sin embargo, polémicas. Queremos aclarar esta afirmación, y hacer hincapié en que cualquier intento de producir una estimación general de la tasa de fracaso sobre la base del estado actual de la técnica tiene poco valor práctico. Apoya una amplia revisión de la literatura, nos encontramos con que, a pesar de ser ampliamente reconocido la dificultad de aplicar una nueva estrategia, nadie sabe realmente cuál es la verdadera tasa de fracaso. Gran parte de esta incertidumbre se deriva del hecho de que algunas de las estimaciones presentadas en la literatura se basan en información obsoleta, fragmentada y poco confiables, o simplemente inexistentes. Es recomendable, por tanto, cierta cautela en su uso para promover cambios en la práctica y la teoría de gestión estratégica.

Palabras-clave: Gestión Estratégica, Estrategia Empresarial, La Aplicación de la Estrategia, El Éxito

Um dos maiores problemas na área da gestão estratégica é o desafio da implementação. A dificuldade em implementar com sucesso uma nova estratégia empresarial há muito que foi reconhecida na literatura (e.g. Alexander, 1985; Ansoff e McDonnell, 1990), e um estudo elaborado em 1989 pela Booz Allen (citado por Zairi, 1995) enfatizou mesmo que a maior parte dos gestores julga ser mais difícil implementar uma estratégia do que formulá-la. A título de exemplo, o estudo descobriu que 73% dos gestores crê ser mais difícil implementar uma estratégia do que formulá-la; 72% crê que a implementação demora mais tempo; e 82% que a implementação é a parte do processo sobre o qual os gestores têm menos controlo.

Para compreender as razões que explicam as dificuldades da implementação e melhorar a probabilidade de sucesso, vários autores desenvolveram listas abrangentes de obstáculos à implementação (Alexander, 1985; Ansoff e McDonnell, 1990; Miller et al., 2004; Sirkin et al., 2005); muitos pro-

puseram modelos conceptuais integrados para uma formulação e implementação estratégicas bem sucedidas (e.g. Ansoff e McDonnell, 1990; Gioia e Chittipeddi, 1991; Kotter, 1995; Hussey, 1996; Calori et al., 2000); e outros, ainda, adoptaram uma perspectiva complementar para testar empiricamente o impacto destes modelos conceptuais e dos seus factores de sucesso (e.g. Pinto e Prescott, 1990; Miller, 1997; Bauer et al., 2005). Mas, apesar de ter sido conseguido um progresso assinalável neste campo da gestão estratégica, o problema da implementação persiste e constitui uma preocupação importante e continuada, tanto para gestores como para investigadores (Barney, 2001; Hickson et al., 2003).

Um primeiro passo em direcção à descoberta de como assegurar uma implementação mais bem sucedida consiste em avaliar qual a verdadeira dimensão do problema. Até à data, alguns investigadores têm vindo a estimar as taxas de insucesso entre os 70 e os 90% (e.g. Kiechel, 1982, 1984;

Carlos J. F. Cândido

ccandido@ualg.pt

Doutor em Gestão (Sheffield Hallam University, Reino Unido). Professor Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Faro, Portugal. PhD in Management (Sheffield Hallam University, UK). Assistant Professor at the Faculty of Economics, University of Algarve, Faro, Portugal.

Doctorado en Gestión (Sheffield Hallam University, Reino Unido). Profesor Auxiliar en la Facultad de Economía da Universidade do Algarve, Faro, Portugal.

Sérgio P. Santos

ssantos@ualg.pt

Doutor em Ciências de Gestão (University of Strathclyde, Reino Unido). Professor Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Faro, Portugal.

PhD in Management Science (University of Strathclyde, UK). Assistant Professor at the Faculty of Economics, University of Algarve, Faro, Portugal.

Doctorado en Gestión (Sheffield Hallam University, Reino Unido). Profesor Auxiliar en la Facultad de Economía da Universidade do Algarve, Faro, Portugal.

Recebido em Novembro de 2008 e aceite em Março de 2009.

Received in November 2008 and accepted in March 2009.

Kaplan e Norton, 2001; Sirkin *et al.*, 2005). Embora estas taxas sejam frequentemente citadas e até aceites como facto por reputados investigadores (e.g. Mintzberg, 1994, pp. 25 e 284; Kaplan e Norton, 2001, p. 1), a percentagem de planos estratégicos que falham é, todavia, como pretendemos demonstrar, um tema controverso.

A análise exaustiva da literatura que conduzimos sugere que existem estimativas mais baixas e que alguma da informação utilizada nos cálculos das estimativas apresentadas se encontra desactualizada, fragmentada, cientificamente fragilizada ou simplesmente ausente. Muita da incerteza relativamente a este tema é também devida à utilização de critérios, amostras e métodos de estimação muito distintos.

A análise exaustiva da literatura que conduzimos sugere que existem estimativas mais baixas e que alguma da informação utilizada nos cálculos das estimativas apresentadas se encontra desactualizada, fragmentada, cientificamente fragilizada ou simplesmente ausente.

Dada a importância que estas taxas de insucesso têm tido na condução de muita da prática e da teoria em gestão estratégica, torna-se fundamental avaliar até que ponto elas proporcionam uma medida rigorosa e actualizada do problema do insucesso da implementação estratégica.

Metodologia: estratégia de busca e critérios de selecção

Com o propósito de determinar qual a taxa de insucesso na implementação de estratégias empresariais, conduzimos uma extensa revisão da literatura.

Primeiro, procurámos na Base de Dados da EBSCO Host todos os artigos publicados em revistas científicas que apresentassem estimativas desta taxa. Na busca realizada em palavras-chave, títulos e resumos de artigos, empregámos diversas combinações de palavras, incluindo *strateg** e *fail**, *strateg** e *success**, *strateg** e *implement**, e *transfor** e *fail** (o * significa a admissão de palavras-chave com terminações diferentes).

Em segundo lugar, dentro do primeiro conjunto de artigos identificados (768), seleccionámos e retivemos apenas aqueles provenientes de revistas científicas de gestão (461).

Em terceiro lugar, analisámos os *abstracts* dos artigos retidos de forma a avaliar a sua relevância para este trabalho. Considerámos relevantes apenas aqueles estudos que apresentassem uma estimativa da percentagem de sucesso (ou insucesso) na execução da estratégia.

Em quarto lugar, analisámos o texto completo dos artigos considerados relevantes de forma a determinar se, com efeito, alguma estimativa era apresentada ou não.

Quinto, as referências bibliográficas dos artigos seleccionados foram também usadas como ponto de partida para identificar outros artigos relevantes, que não tivessem sido capturados inicialmente na nossa busca na base de dados electrónica.

É importante notar que os estudos sobre esta matéria têm sido realizados por académicos, por gestores e também por empresas de consultoria, mas nem todos esses estudos têm sido publicados em revistas científicas. Portanto, uma estratégia de busca centrada em informação documentada exclusivamente em revistas académicas seria sempre incompleta. Por conseguinte, o sexto passo consistiu em realizar buscas adicionais, através do motor de busca na Internet Google, dos sítios na web de grandes companhias de consultoria e dos catálogos *on-line* de diversas bibliotecas nacionais (Inglaterra, EUA, Irlanda, Escócia, Canadá, Austrália e Portugal).

Estas buscas permitiram a referenciação de trabalhos realizados por empresas de consultoria. Infelizmente alguns desses trabalhos não se encontravam disponíveis e não foi possível ter acesso a cópias. Contactou-se por correio electrónico as empresas de consultoria em questão, os autores dos estudos (quando os seus nomes estavam identificados), e outros autores que já citaram os referidos trabalhos. No total, enviaram-se 47 mensagens de correio electrónico, mas, apesar dos esforços realizados para obter cópias dos estudos, a maior parte revelou-se infrutífera. Muitas das companhias e autores contactados responderam às mensagens, mas não se conseguiu obter a informação desejada, quer porque já não existiam cópias dos estudos (e.g. A.T. Kearney, A.D.L., Prospectus), quer porque as companhias «não podiam auxiliar investigadores com necessidades específicas» (e.g. B.C.G., McKinsey).

Desta forma, a revisão da literatura incluiu todos os estu-

dos académicos que satisfizeram os critérios de busca acima ilustrados (13) e ainda os estudos de consultores considerados relevantes que se encontravam disponíveis para consulta (12). Os resultados deste trabalho de investigação são apresentados e discutidos em seguida.

Taxas de insucesso na implementação da estratégia

A literatura dedicada ao tópico do sucesso/insucesso na implementação da estratégia empresarial não é escassa e os estudos existentes são largamente distintos em termos das suas características (esforço dedicado à estimação da taxa, valor da estimativa, metodologia empregue, qualidade e complexidade da metodologia, unidade de análise, conceito de sucesso). As características mais significativas dos estudos identificados no decurso deste trabalho estão sumariadas nos Quadros I e II deste artigo.

O Quadro I lista os estudos genéricos que se centraram em estratégias gerais ou em conjuntos amplos de várias estratégias funcionais. Quer dizer, os que adoptaram como unidade de análise a estratégia para a globalidade da empresa e também os que adoptaram como unidade de análise tipos diferentes de decisões estratégicas mais específicas (funcionais ou instrumentais).

O Quadro II, por sua vez, resume os estudos especializados que se focalizaram apenas num único tipo de decisão estratégica funcional ou instrumental. Quer dizer, os que adoptaram como unidade de análise, por exemplo, apenas as estratégias de produção (funcionais), apenas as estratégias de gestão da qualidade (instrumentais), ou apenas as estratégias de implementação de sistemas de gestão da *performance* (instrumentais).

No primeiro quadro, procurámos ser exaustivos no sentido de exibir todos os estudos identificados através do nosso método de busca. No segundo quadro, procurámos apenas ilustrar a variabilidade das estimativas existentes na literatura, sem a preocupação de incluir todos os estudos existentes. Como se pode constatar, a informação destes quadros encontra-se organizada em cinco colunas. A primeira coluna mostra, por ordem cronológica, os autores dos estudos e os respectivos anos de publicação. A segunda indica, por ordem alfabética, a unidade de análise (estratégia abordada). A terceira coluna resume os métodos de investigação usados para estimar as taxas de insucesso. A quarta categoriza os tipos de variáveis empregues para elaborar as estimativas. E, finalmente, a quinta coluna apresenta as taxas estimadas.

A conclusão mais imediata e significativa que pode ser

Quadro I
Estudos sobre a taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial

Estudo	U. Análise	Metodologia	Variável	Taxa
Kiechel (1982, 1984)	Geral	Entrevistas a consultores e estudo de casos*	Subjectiva / percepção	90%
Gray (1986)† e Judson (1991)†	Geral	Inquérito*	Subjectiva / percepção	51 a 90%
Prospectus (1996)†‡ e Corboy e Corrbui (1999)†	Geral	n.d.	n.d.	70%
Mankins e Steele (2005)†	Geral	Inquérito*	Subjectiva / percepção	33%
McKinsey (2006)†	Geral	Inquérito on-line*	Subjectiva / percepção	28%
Nutt (1987)	Instrumentais e funcionais	Estudo de casos, entrevistas e documentos internos	Objectiva / n.º de projectos estratégicos abandonados ou rejeitados	30%
Nutt (1999)	Instrumentais e funcionais	Estudo de casos, entrevistas e documentos internos	Subjectiva / percepção do entrevistador	50%
Desconhecido, citado por Sirkin <i>et al.</i> (2005)	n.d.	n.d.	n.d.	67%

Notas: * Informação insuficiente sobre a metodologia † Empresa de consultoria ou consultor de gestão.

‡ Estudo não disponível para consulta, embora tenha sido frequentemente citado.

Quadro II

Estudos sobre a taxa de insucesso na implementação de tipos específicos de estratégias funcionais e instrumentais

Estudo	U. Análise	Metodologia	Variável	Taxa
Lewy e Mée (1998a, 1998b)†	Balanced scorecard	Estudo de casos*	Subjectiva / percepção dos autores	29 a 43%
Morisawa e Kurosaki (2003)†	Balanced scorecard	Inquérito*	Subjectiva / percepção	34%
Hackett Group (2004a, 2004b)†	Balanced scorecard	Inquérito*	Subjectiva / percepção	73%
Lawson <i>et al.</i> (2006, 2008)†	Balanced scorecard	Inquérito on-line. A metodologia varia de país para país	Subjectiva / percepção	37%
Pautler (2003)	Fusão e aquisição	Análise crítica de 13 estudos de outros autores	Objectiva / valorização das acções representativas do capital	45 a 70%
Dion <i>et al.</i> (2007)†	Fusão e aquisição	Entrevistas e documentos internos*	Subjectiva / percepção	91%
AT Kearney (1992)†‡	Gestão da qualidade	Inquérito	n. d.	80%
Walsh <i>et al.</i> (2002)	Gestão da qualidade	Inquérito postal, dados secundários e telefonemas	Subjectiva / percepção	7%
Taylor e Wright (2003)	Gestão da qualidade	Estudo longitudinal, inquérito e entrevistas	Subjectiva / percepção	41%
Sila (2007)	Gestão da qualidade	Inquérito	Subjectiva / percepção	14%
Beamish (1985)	Joint ventures	Inquérito*	Subjectiva / percepção	61%
Makino <i>et al.</i> (2007)	Joint ventures	Inquérito	Objectiva / n.º de iniciativas abortadas	8 a 11%
Golembiewski <i>et al.</i> (1981, 1982)†	Outras (desenvolv. organizacional)	Estudo de casos, documentos internos e publicados	Subjectiva / percepção dos autores	14 a 30%
Harrigan (1988)	Outras (alianças)	Entrevistas, documentos internos, inquéritos, Delphi e outras	Subjectiva / percepção	55%
Voss (1988, 1992)	Outras (produção)	Entrevistas e estudo longitudinal de casos	Subjectiva / percepção	86%
Park (1991)	Outras (círculos de qualidade)	Estudo de casos, entrevistas e documentos internos	Subjectiva / percepção do autor	40%
Hall <i>et al.</i> (1993)†	Outras (reengenharia)	Estudo de casos*	Objectiva / Redução dos custos e aumento do EBIT	55 a 70%

Notas: * Informação insuficiente sobre a metodologia. † Empresa de consultoria ou consultor de gestão. ‡ Estudo não disponível para consulta, embora frequentemente citado (e.g., The Economist, 1992).

retirada da análise dos Quadros I e II é a sua incapacidade para nos proporcionar uma estimativa consensual e precisa das taxas de insucesso na implementação da estratégia empresarial. Como se pode observar, os estudos realizados até à data, quer por investigadores do meio académico, quer por empresas de consultoria, produziram resultados tão díspares que a sua amplitude de variação é dramática. Ao olharmos para os estudos que se centraram na estratégia em geral (Quadro I), verificamos que as estimativas das taxas de insucesso se distribuem entre os 28 e os 90%. Ao olharmos para os estudos que se focalizaram na implementação de estratégias mais específicas, verificamos que o intervalo de variação é ainda mais amplo, entre os 7 e os 91%. Portanto, apesar de se poder afirmar que até cerca de 90% das iniciativas estratégicas das empresas falham, uma vez que esta percentagem coincide com o limiar superior daquelas estimativas, há razões para considerar essa percentagem muito sobrestimada.

A primeira razão é a constatação de que a maioria das estimativas mais elevadas provém de estudos directa ou indirectamente ligados a empresas de consultoria (e.g. Kiechel, 1982, 1984; Judson, 1991; A.T. Kearney, 1992; Prospectus, 1996; Hackett Group, 2004a, 2004b; Dion *et al.*, 2007). Apesar de não ter sido possível avaliar o rigor de alguns destes estudos, por não ter sido possível obter os detalhes relativos às metodologias empregues, há muito que se admite algum exagero nas estimativas realizadas pelas empresas de consultoria (e.g. Powell, 1995). Mas este exagero não explica tudo, pois, mesmo eliminando dos Quadros I e II as estimativas realizadas pelas consultoras, os dois intervalos de variação mantêm-se praticamente inalterados.

A segunda razão prende-se com a constatação de que os dois Quadros parecem sugerir uma certa tendência – embora pouco evidente – para a redução das taxas de insucesso ao longo dos anos; uma tendência que, a confirmar-se,

A identificação dos obstáculos à implementação, e da forma como eles interagem, realizada tanto por investigadores como por gestores, poderá ter desempenhado um papel importante na melhoria gradual das taxas de sucesso.

poderá ter resultado do progresso científico realizado durante as últimas décadas nas áreas da implementação da estratégia empresarial e da gestão da mudança. Em particular, a identificação dos obstáculos à implementação, e da forma como eles interagem, realizada tanto por investigadores como por gestores, poderá ter desempenhado um papel importante na melhoria gradual das taxas de sucesso. Assim, admitindo que algumas das estimativas mais elevadas possam ter sido correctas e ter reflectido a verdadeira dimensão do problema há uma ou duas décadas, elas estão hoje, provavelmente, desactualizadas. Pode ser mesmo razoável sugerir que as actuais taxas de insucesso estão bastante abaixo das estimativas mais frequentemente citadas na literatura de gestão.

Neste contexto, torna-se oportuno perguntar qual será a real percentagem de estratégias que falham? Trata-se de uma questão importante para investigação futura, na medida em que a nossa análise dos estudos realizados nas últimas duas décadas sobre o tema sugere que o estado da arte não permite dar uma resposta robusta à pergunta. Várias razões podem ser avançadas em defesa desta posição.

Primeira: os estudos em torno do sucesso/insucesso da implementação da estratégia variam consideravelmente em termos da quantidade de esforço colocado na realização da estimativa da taxa de insucesso. Em alguns dos estudos, a estimação da taxa é o objectivo principal (e.g. Golembiewski, 1990; Makino *et al.*, 2007). Noutros estudos, a estimação da taxa é parte de uma agenda de investigação mais abrangente (e.g. Beamish, 1985; McKinsey, 2006). Nos restantes estudos, as taxas de sucesso ou insucesso são apresentadas como uma informação introdutória, lateral ou complementar (e.g. Gray, 1986; Sila, 2007). Consequência imediata da quantidade de esforço colocado na estimativa da taxa é o grau de complexidade do método utilizado para realizar os cálculos. Nuns estudos, o método de cálculo é

muito simples (e.g. Harrigan, 1988), em outros bastante mais complexo e exigente (e.g. Golembiewski, 1990).

Segunda: os estudos usam critérios distintos para definir sucesso/insucesso, uma diferença que pode ser responsável por parte da variabilidade das estimativas obtidas. É possível distinguir entre «sucesso técnico» ou «sucesso competitivo» (Voss, 1992), entre «sucesso processual» ou «sucesso nos resultados» (Bauer *et al.*, 2005) e, de forma semelhante, entre «sucesso na implementação» ou «sucesso organizacional» (Hussey, 1996). As taxas mais elevadas de insucesso estimadas estão normalmente associadas a uma definição restrita de sucesso. Por exemplo, estimativas de «insucesso técnico» e «insucesso processual» podem ser mais baixas do que as estimativas de «insucesso competitivo» ou de «insucesso organizacional» no mercado, dada a existência de um maior número de contingências internas e externas que podem influenciar estas últimas acepções de insucesso.

Nos Quadros I e II reproduzimos principalmente as taxas de insucesso a partir de uma perspectiva mais exigente de «sucesso competitivo» ou «sucesso organizacional», o que aumenta a comparabilidade entre as taxas apresentadas. Ainda assim, os estudos de ambos os Quadros não são totalmente comparáveis porque, na maioria dos casos, os investigadores usam percepções subjectivas para elaborar a sua estimativa (e.g. Gray, 1986; Voss, 1988, 1992), enquanto num número reduzido de casos os autores usam instrumentos mais objectivos de medição (e.g. Nutt, 1987; Pautler, 2003).

Terceira: os estudos variam em termos das metodologias de investigação utilizadas. Alguns investigadores adoptaram o método de estudo de caso (e.g. Nutt, 1999), outros o método baseado em inquéritos (e.g. Beamish, 1985), e os restantes socorreram-se de uma triangulação entre métodos complementares (e.g. Harrigan, 1988).

Quarta: a unidade de análise varia consideravelmente de um estudo para outro. Uns investigadores consideraram como unidade de análise um projecto único, tal como o desenvolvimento de um novo produto ou o lançamento de círculos de qualidade, que podem ser vistos como sendo parte de uma iniciativa estratégica mais ampla (Nutt, 1987, 1999; Park, 1991). Outros investigadores centraram-se em

estratégias genéricas para a empresa como um todo, que podem ser decompostas em vários projectos mais pequenos (e.g. Kiechel, 1982, 1984; Mohrman *et al.*, 1995).

Quinta: para além de poderem variar com o tipo de estratégias, as taxas de insucesso podem também ser influenciadas por factores contextuais largamente ignorados em diversos dos estudos analisados. Entre estes factores contextuais incluem-se, por exemplo, a experiência dos gestores, a receptividade dos membros da organização à mudança, o processo generativo da estratégia, a competitividade dos mercados, a taxa de crescimento da procura e outras variáveis internas e externas (e.g., Miller, 1997; Hickson *et al.*, 2003; Miller *et al.*, 2004). São escassos os estudos existentes que abordam o efeito destas variáveis sobre a implementação da estratégia, e a generalidade da literatura sobre taxas de insucesso ignora o impacto das variáveis de contexto.

De um modo geral, as fontes usadas declaram que as suas estimativas foram baseadas em «Entrevistas», «Estudos», «Literatura» ou em «Literatura Popular de Gestão», em vez de se apoiarem em evidências empíricas sólidas e em métodos robustos de investigação.

Sexta e última: nem sempre é fácil distinguir entre facto e ficção, no que respeita a algumas das estimativas oferecidas pela literatura. Em particular, não parece existir um fundamento científico de suporte a algumas das estimativas. Por exemplo, Mintzberg (1994, pp. 25 e 284), Kaplan e Norton (2001, p. 1), Raps (2005) e Sila (2007) citam diversas fontes das taxas que mencionam nos seus trabalhos, designadamente Kiechel (1982, 1984), Judson (1991), Dooyoung *et al.* (1998) e Sirkin *et al.* (2005). Todavia, uma análise detalhada destas fontes indica que elas não realizaram qualquer estimativa das taxas que lhes são atribuídas. De um modo geral, estas fontes declaram que as suas estimativas foram baseadas em «Entrevistas», «Estudos», «Literatura» ou em «Literatura Popular de Gestão», em vez de se apoiarem em evidências empíricas sólidas e em métodos robustos de investigação.

A menos que estes factores sejam tomados em devida

consideração, qualquer tentativa para apresentar uma estimativa da taxa real de insucesso na implementação da estratégia empresarial estará votada ao fracasso ou será de pouca utilidade prática.

Conclusão

Um dos problemas mais desafiantes na área da gestão estratégica é a alta percentagem de estratégias organizacionais que falha. São frequentemente citadas taxas de insucesso entre os 70 e os 90%. Porém, tal como se mostrou neste trabalho, a realidade é que ninguém parece saber qual a verdadeira taxa de insucesso. Se considerarmos todos os estudos realizados até à data e a que tivemos acesso, os resultados apresentam-se muito díspares, com um intervalo de variação de 7 a 90%.

Dada a excepcional amplitude das estimativas apresentadas, a sua citação em termos genéricos pode ter pouca utilidade prática. Infelizmente, as taxas mais altas de 70 a 90% têm sido frequentemente citadas como se se tratassem de um facto consumado para justificar a adopção de alguns novos métodos de gestão e o abandono de outros. Pensamos que antes de usar taxas de insucesso como argumento pró ou contra qualquer tipo de estratégia geral, funcional ou instrumental, deverão ser apresentados métodos eficazes de estimação destas taxas de insucesso e deverão ser produzidas estimativas mais rigorosas.

Apesar da taxa real de insucesso na implementação da estratégia poder ser difícil de determinar com certeza – dadas as razões apontadas para explicar a variabilidade das actuais estimativas, nomeadamente as diferenças nos conceitos de sucesso/insucesso e a utilização de amostras e metodologias de cálculo distintas, entre outras –, estudos aprofundados sobre estes aspectos poderão reduzir a incerteza sobre esta matéria e ajudar também a compreender por que tantas iniciativas estratégicas persistem em fracassar. Importará ainda determinar se a melhoria que detectámos nas taxas de sucesso é real ou não, e avaliar em que medida é que as recomendações feitas na literatura visando auxiliar a implementação de estratégias tem contribuído para a eventual melhoria observada.

Nota de agradecimento

Este trabalho beneficiou dos comentários de três revisores anônimos e do apoio da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (Bolsa Sabática com a referência SFRH/BSAB/863/2008). ■

Referências bibliográficas

- A.T. KEARNEY (1992), **Total Quality: Time to Take Off the Rose Tinted Spectacles**. IFS Publications, Kempston.
- ALEXANDER, L. D. (1985), «Successfully implementing strategic decisions». *Long Range Planning*, 18(3), pp. 91-97.
- ANSOFF, H. I. e McDONNELL, E. (1990), **Implanting Strategic Management**. Prentice Hall International, Nova Iorque.
- BARNEY, J. B. (2001), «Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes.». *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.
- BAUER, J.; FALSHAW, R. e OAKLAND, J. S. (2005), «Implementing business excellence». *Total Quality Management*, 16(4), pp. 543-553.
- BEAMISH, P. W. (1985), «The characteristics of joint ventures in developed and developing countries». *Columbia Journal of World Business*, Fall, 20(2), pp. 13-19.
- CALORI, R.; BADEN-FULLER, C. e HUNT, B. (2000), «Managing change at Novotel: back to the future». *Long Range Planning*, 33(6), pp. 779-804.
- CORBOY, M. e CORRBUI, D. (1999), «The seven deadly sins of strategy implementation». *Management Accounting*, 77(10), pp. 29-30.
- DION, C.; ALLDAY, D.; LAFFORET, C.; DERAINE, D. e LAHIRI, G. (2007), **Dangerous Liaisons, Mergers and Acquisitions: The Integration Game**. Hay Group, Filadélfia.
- DOOYOUNG, S.; KALINOWSKI, J. G. e EL-ENEIN, G. A. (1998), «Critical implementation issues in total quality management». *Advanced Management Journal*, Winter, 63(1), pp. 10-14.
- GIOIA, D. A. e CHITTIPEDDI, K. (1991), «Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation». *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433-448.
- GOLEMBIEWSKI, R. T. (1990), «The irony of ironies: silence about success rates». In R. T. Golembiewski (Ed.), **Ironies in Organizational Development**, Transaction Publications, Nova Jersey.
- GOLEMBIEWSKI, R. T.; PROEHL, C. W. e SINK, D. (1981), «Success of OD applications in the public sector: toting up the score for a decade, more or less». *Public Administration Review*, Nov/Dec, 41(6), pp. 679-682.
- GOLEMBIEWSKI, R. T.; PROEHL, C. W. e SINK, D. (1982), «Estimating the success of OD applications». *Training and Development Journal*, April, 36(4), pp. 86-95.
- GRAY, D. H. (1986), «Uses and misuses of strategic planning». *Harvard Business Review*, 64(1), pp. 89-97.
- HACKETT GROUP (2004a), **Balanced Scorecards: Are Their 15 Minutes of Fame Over?** Hackett Group, Miami. Resumo em <http://www.thehackettgroup.com>.
- HACKETT GROUP (2004b), **Most Executives are Unable to Take Balanced Scorecards from Concept to Reality**. Press Release, Hackett Group, Miami.
- HALL, G.; ROSENTHAL, J. e WADE, J. (1993), «How to make reengineering really work». *Harvard Business Review*, 71(6), pp. 119-131.
- HARRIGAN, K. R. (1988), «Strategic alliances and partner asymmetries». *Management International Review*, 28(4), pp. 53-72.
- HICKSON, D. J.; MILLER, S. J. e WILSON, D. C. (2003), «Planned or prioritized? Two options for managing the implementation of strategic decisions?». *Journal of Management Studies*, 40(7), pp. 1803-1836.
- HUSSEY, D. (1996), «A framework for implementation». In D. Hussey (Ed.), **The Implementation Challenge**, John Wiley & Sons, Chichester.
- JUDSON, A. S. (1991), «Invest in a high-yield strategic plan». *The Journal of Business Strategy*, Jul/Aug, pp. 34-39.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2001), **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Harvard Business School Press, Boston.
- KIECHEL, W. (1982), «Corporate strategists under fire». *Fortune*, Dec., 106(13), pp. 34-39.
- KIECHEL, W. (1984), «Sniping at strategic planning». *Planning Review*, May, pp. 8-11.
- KOTTER, J. P. (1995), «Leading change: why transformation efforts fail». *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 59-67.
- LAWSON, R.; STRATTON, W. e HATCH, T. (2006), «Score carding goes global: companies around the World are deriving benefits from performance management tools». *Strategic Finance*, March, 87(9), pp. 35-41.
- LAWSON, R.; HATCH, T. e DESROCHES, D. (2008), **Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation**. John Wiley & Sons, Nova Jersey.
- LEWY, C. P. e MEE, A. F. (1998a), «In de kaart laten kijken, de tien geboden bij BSC-implementaties, versie 1.0». *Management Control and Accounting*, 2, pp. 32-37.
- LEWY, C. P. e MEE, A. F. (1998b), **Balanced Scorecard: Implementing the Ten Commandments**. KPMG Consulting, Londres.
- MAKINO, S.; CHAN, C. M.; ISOBE, T. e BEAMISH, P. W. (2007), «Intended and unintended termination of international joint ventures». *Strategic Management Journal*, 28(11), pp. 1113-1132.
- MANKINS, M. C. e STEELE, R. (2005), «Turning great strategy into great performance». *Harvard Business Review*, 83(7/8), pp. 65-72.
- McKINSEY (2006), «Improving strategic planning: a McKinsey survey». *The McKinsey Quarterly*, pp. 1-11. <http://www.mckinseyquarterly.com>.
- MILLER, S. (1997), «Implementing strategic decisions: four key factors». *Organisation Studies*, 18(4), pp. 577-602.
- MILLER, S.; WILSON, D. e HICKSON, D. (2004), «Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions». *Long Range Planning*, 37, pp. 201-218.
- MINTZBERG, H. (1994), **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Prentice Hall, Nova Iorque.
- MOHRMAN, S. A.; TENKASI, R. V.; LAWLER III, E. E. e LEDFORD, G. E. (1995), «Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms». *Employee Relations*, 17(3), pp. 26-41.
- MORISAWA, T. e KUROSAKI, H. (2003), «Using the balanced scorecard in reforming corporate management systems». *Nomura Research Institute Papers*, Dec., 71.
- NUTT, P. C. (1987), «Identifying and appraising how managers install strategy». *Strategic Management Journal*, 8(1), pp. 1-14.
- NUTT, P. C. (1999), «Surprising but true: half the decisions in organizations fail». *Academy of Management Executive*, 13(4), pp. 75-90.

PARK, S. (1991), «Estimating success rates of quality circle programs: public and private experiences». *Public Administration Quarterly*, Spring, 15(1), pp. 133-146.

PAUTLER, P. A. (2003), «The effects of mergers and post-merger integration: a review of business consulting literature». Federal Trade Commission, Bureau of Economics, Draft paper. <http://www.ftc.gov/be/rt/businessreviewpaper.pdf>.

PINTO, J. K. e PRESCOTT, J. E. (1990), «Planning and tactical factors in the project implementation process». *Journal of Management Studies*, May, 27(3), pp. 305-327.

POWELL, T. C. (1995), «Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study». *Strategic Management Journal*, 16(1), pp. 15-37.

PROSPECTUS STRATEGY CONSULTANTS (1996), **Profiting from Increased Consumer Sophistication: A Survey of Retail Financial Services in Ireland and Great Britain**. Prospectus Strategy Consultants, Dublin.

RAPS, A. (2005), «Strategy implementation: an insurmountable obstacle?». *Handbook of Business Strategy*, pp. 141-146.

SILA, I. (2007), «Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organisational theories: an empirical study». *Journal of Operations Management*, 25(1), pp. 83-109.

SIRKIN, H. L.; KEENAN, P. e JACKSON, A. (2005), «The hard side of change management». *Harvard Business Review*, 83(10), pp. 109-118.

TAYLOR, W. A. e WRIGHT, G. H. (2003), «A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure». *Omega – The International Journal of Management Science*, 31(2), pp. 97-111.

THE ECONOMIST (1992), «The cracks in quality». *The Economist*, April 18, pp. 69-70.

VOSS, C. A. (1988), «Success and failure in advanced manufacturing technology». *International Journal of Technology Management*, 3(3), pp. 285-297.

VOSS, C. A. (1992), «Successful innovation and implementation of new processes». *Business Strategy Review*, Spring, pp. 29-44.

WALSH, A.; HUGHES, H. e MADDOX, D. P. (2002), «Total quality management continuous improvement: is the philosophy a reality?». *Journal of European Industrial Training*, 26(6), pp. 299-307.

ZAIRI, M. (1995), «Strategic planning through quality policy deployment: a benchmarking approach». In G. K. Kanji (1995), **Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress**, Chapman & Hall, Londres.

A Caixa

Como os contentores tornaram o mundo
mais pequeno e desenvolveram
a economia mundial

MARC LEVINSON



Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia

por Tomás Guzmán, Sandra Cañizares e Margarida Jesus

RESUMO: A satisfação laboral é um elemento de análise primordial em qualquer organização, em especial no sector terciário. O objectivo deste trabalho é a apresentação de um estudo sobre a satisfação laboral realizado em unidades hoteleiras, em dois destinos internacionais competitivos limítrofes – Algarve (Portugal) e Andaluzia (Espanha) –, com a finalidade de retirar algumas conclusões que permitam uma melhoria na gestão dos recursos humanos e que possam ser extrapoladas a outras áreas geográficas. A metodologia utilizada neste estudo consistiu num trabalho de campo baseado num inquérito por questionário estruturado e fechado, constituído por três blocos de questões colocadas aos trabalhadores dos hotéis seleccionados segundo uma amostra aleatória, estratificada por categoria e número de camas dos hotéis. Aos dados obtidos pelos questionários foram aplicados vários modelos econométricos. Entre as principais conclusões da investigação destacam-se o baixo nível remuneratório dos empregados, a importância das relações com os companheiros de trabalho e o inconveniente dos turnos rotativos.

Palavras-chave: Satisfação Laboral, Actividade Hoteleira, Modelos Econométricos, Algarve, Andaluzia

TITLE: Job satisfaction in hotels of Algarve and Andaluzia

ABSTRACT: Job satisfaction is a key element in any organization, especially within the service sector. The objective of this paper is to present a study on job satisfaction which has been developed in hotels of two competitive international bordering destinations – Algarve (Portugal) and Andaluzia (Spain). Our purpose was to draw some conclusions that might help human resources management to improve, and see if our results could be extrapolated to other geographic areas. The methodology has consisted in a fieldwork with a structured and closed questionnaire made up of three groups of questions, which were distributed among the personnel of a random hotel sample stratified by category and number of bedrooms. Several econometric models have been applied to collected data to obtain the results. Some of the main conclusions highlight the employees' low level of remuneration, the importance of relations with their colleagues, and the inconvenience of rotating shifts.

Key words: Job Satisfaction, Hotel Trade, Econometric Models, Algarve, Andaluzia

TÍTULO: Satisfacción laboral en la actividad hotelera de Algarve y Andalucía

RESUMEN: La satisfacción laboral es un elemento de análisis primordial en cualquier organización, especialmente en el sector servicios. El objetivo de este trabajo es presentar un estudio sobre la satisfacción laboral que se ha desarrollado en los hoteles de dos destinos competitivos internacionales limítrofes – Algarve (Portugal) y Andalucía (España) –, con la finalidad de extraer algunas conclusiones que permitan una mejora en la gestión de los recursos humanos y que puedan ser extrapoladas a otras áreas geográficas. La metodología utilizada en este estudio consiste en un trabajo de campo basado en un cuestionario estructurado y cerrado, constituido por tres bloques de pregun-

tas y realizado a los trabajadores de los hoteles seleccionados según una muestra aleatoria, estratificada por categoría y número de habitaciones de los hoteles. A los datos obtenidos de los cuestionarios se le aplicaron varios modelos econométricos. Entre las principales conclusiones de la investigación se destaca el bajo nivel salarial de los empleados, la importancia de las relaciones con los compañeros del trabajo o el inconveniente de los turnos rotatorios.

Palabras-clave: Satisfacción Laboral, Actividad Hotelera, Modelos Econométricos, Algarve, Andalucía

Oturismo constitui na actualidade um dos grandes motores da actividade económica de determinadas áreas geográficas, fundamentalmente as que se encontram situadas em zonas do litoral. Estes destinos turísticos concorrem entre si para atrair um maior número de turistas e, sobretudo, para captar o tipo de visitante que realize uma despesa diária mais elevada. Entre estes destinos temos os casos do Algarve (Portugal) e da Andaluzia (Espanha), ambos no Sul da Península Ibérica e que, pelo facto de ambos pertencerem à União Europeia, têm uma fronteira cada vez mais difusa, formalmente inexistente. Estes destinos atraem um tipo de turista bastante semelhante, sobretudo interessado no sol e praia ou em jogar golfe.

Assim, é fundamental que nestas áreas geográficas se estude em profundidade a qualidade do serviço que se presta, em especial aquele que se realiza através do capital humano, já que, recordemos, este elemento é fundamental na actividade turística e mais concretamente na hotelaria.

Neste trabalho apresentamos um estudo que revela como o capital humano que trabalha nos hotéis pode ser um factor diferenciador muito importante na competitividade entre destinos turísticos. Para o efeito, apresentamos dois trabalhos de campo realizados nas zonas geográficas referidas, que caracterizam a satisfação laboral dos trabalhadores em unidades hoteleiras, assinalando as semelhanças e as diferenças entre estas duas regiões. Assim, após esta introdução,

Tomás J. López-Guzmán Guzmán

tomas.lopez@uco.es

Doutor em Economia. Professor de Economia Aplicada na Universidade de Córdoba, Espanha. As suas principais linhas de investigação incidem em Economia do Turismo e em Economia Ambiental.

PhD in Economics. Lecturer in the Applied Economics Department at the University of Cordoba, Spain. His main research activity is about Tourism Economics and Environmental Economy.

Doctor en Economía. Profesor de Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba (España). Sus principales líneas de investigación se centran en la Economía del Turismo y la Economía Ambiental.

Sandra María Sánchez Cañizares

sandra.sanchez@uco.es

Doutora em Ciências Empresariais. Professora no Departamento de Estatística e Organização de Empresas na Universidade de Córdoba, Espanha. As suas principais linhas de investigação incidem em Recursos Humanos do Turismo e em Gestão de Intangíveis.

PhD in Business Administration. Lecturer in the Statistics and Business Administration Department at the University of Cordoba, Spain. Her main research activity is about human resources in tourism and management of intangible assets.

Doctora en Ciencias Empresariales. Profesora del Departamento de Estadística y Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba (España). Sus principales líneas de investigación se centran en los Recursos Humanos del Turismo y en la Gestión de Intangibles.

Maria Margarida Nascimento Jesus

mmjesus@ualg.pt

Doutora em Ciências Económicas e Empresariais. Professora de Métodos Quantitativos na Escola Superior de Gestão Hoteleira e Turismo da Universidade do Algarve, Portugal. As suas principais linhas de investigação incidem em Ética Empresarial e Responsabilidade Social da Empresa.

PhD in Business Administration. Lecturer in Quantitative Methods in the Superior School of Tourism and Hotel Management at University of Algarve, Portugal. Her main research activity is about Business Ethics and Corporate Social Responsibility.

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora de Métodos Cuantitativos en la Escuela Superior de Gestión Hotelera y del Turismo de la Universidad de Algarve (Portugal). Sus principales líneas de investigación se centran en la Ética Empresarial y en la Responsabilidad Social de la Empresa.

Recebido em Setembro de 2008 e aceite em Março de 2009.

Received in September 2008 and accepted in March 2009.

apresenta-se no ponto seguinte uma revisão da evidência científica neste campo; no terceiro ponto faz-se uma breve descrição das duas áreas geográficas (Algarve e Andaluzia); no quarto ponto expõe-se a metodologia utilizada, e por fim os principais resultados da investigação.

Revisão da literatura

O conceito de competitividade, que tem sido bastante desenvolvido pela Teoria Económica e aplicado a diferentes sectores e empresas (Porter, 1990), poderá ser entendido como a possibilidade de produzir mais e melhores bens e serviços de acordo com as exigências dos consumidores (Newall, 1992). Se nos centrarmos na literatura científica da actividade turística e, em concreto, na dos destinos, verificaremos que uma vantagem competitiva pode conseguir que um determinado destino turístico seja superior a qualquer outro e que, portanto, resulte mais atractivo para os potenciais visitantes (Gomezeli e Mihalic, 2008).

Assim, podemos considerar a competitividade como a capacidade de um destino para criar e integrar produtos com maior valor acrescentado, numa perspectiva de sustentabilidade, enquanto mantém as suas posições de mercado relativamente aos seus concorrentes. No entanto, seguindo Sancho (1998), temos de distinguir as vantagens comparativas que se baseiam nas características do próprio destino (como é o caso dos recursos naturais) e que propiciaram o nascimento e desenvolvimento do mesmo, das vantagens competitivas que acrescentam valor ao destino, entre as quais destacamos a imagem, a formação ou as inovações tecnológicas.

Diversos autores têm investigado os factores fundamentais para definir a competitividade de uma empresa. Ritchie e Crouch (2003) propuseram um modelo para medir o grau de competitividade de um destino turístico centrado em quatro determinantes: gestão do destino, planificação e desenvolvimento, recursos e atractivos, e suporte dos recursos e factores. Posteriormente, Dwyer *et al.* (2003) elaboraram outro modelo, aplicável sobretudo aos países da Ásia e Oceânia, onde se estabelecem como determinantes essenciais os recursos patrimoniais, os recursos criados, o suporte dos recursos e factores, a gestão do destino, as condições do lugar e a procura.

Nos dois modelos referidos, faz-se referência à gestão do destino como um dos elementos-chave na busca da competitividade. Dentro desta gestão do destino, tem de se levar muito em conta o papel dos recursos humanos, já que é necessária uma muito alta qualidade da oferta para conseguir que um destino conserve a sua posição de líder (Go e Govers, 2000).

• Satisfação laboral dos recursos humanos como elemento-chave de competitividade

Centrando no papel dos recursos humanos como elemento-chave na competitividade dos destinos turísticos, é muito importante que o trabalhador esteja satisfeito com a sua actividade, para que possa realizar o seu trabalho com maior qualidade. Por esta razão, é fundamental o estudo da satisfação laboral dos próprios trabalhadores, neste caso os das organizações hoteleiras, para que os destinos turísticos possam oferecer um produto de qualidade.

A premissa que está presente nestes estudos é que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e permanecem durante mais tempo na organização, razão suficiente para que as empresas se preocupem com os seus próprios trabalhadores.

A satisfação laboral tem sido observada por uma grande variedade de ópticas e disciplinas e tem sido definida em numerosos estudos. Entre as definições mais citadas na literatura científica encontra-se a de Locke (1976), o qual considera a satisfação laboral como «um estado emocional positivo ou agradável, resultado do valor que o indivíduo atribui ao seu trabalho ou às suas experiências com o mesmo».

Os aspectos sócio-laborais dos trabalhadores foram considerados numa grande variedade de disciplinas científicas e têm sido definidos, em numerosos estudos empíricos, como uma das causas principais que originam a satisfação ou insatisfação laboral e, logicamente, a posição competitiva dentro de um determinado destino turístico em que uma empresa se encontra. A premissa que está presente nestes estudos é que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e permanecem durante mais tempo na organização, razão suficiente para que as empresas se preocupem com os seus

próprios trabalhadores. Rahman e Sanzi (1995) descobriram que a satisfação laboral não é influenciada pelas mesmas variáveis em todas as indústrias, por isso iremos centrar-nos nos trabalhos que prestam especial atenção à actividade hoteleira para alcançar conclusões relevantes.

Em seguida, mostra-se de forma resumida as principais variáveis relacionadas tanto com o indivíduo (ver Quadro I), como com o posto e a organização (ver Quadro II) e os resultados de diferentes estudos relacionados com a satisfação laboral nos estabelecimentos hoteleiros.

Quadro I
Relação entre satisfação laboral e variáveis sócio-demográficas

VARIÁVEIS RELACIONADAS COM O INDIVÍDUO			
VARIÁVEL	AUTORES	ESTUDO	RESULTADO
Sexo	Shinnar (1998)	EUA 200 empregados casino-hotel	Inexistência de relação entre género e satisfação laboral
	Frye (2001)	Jamaica (160 hotéis 5 estrelas)	
Idade	Jabulani (2001)	Jamaica hotéis de 5 estrelas	Relação linear crescente (maior insatisfação em jovens)
	Sarker <i>et al.</i> (2003)	Hotéis da Tailândia	
Nível académico	Frye (2001)	Jamaica (160 hotéis 5 estrelas)	Satisfação diminui com o nível educativo
	Lam <i>et al.</i> (2001)	Hotéis de Hong Kong	
	Kokko e Guerrier (1994)	Indústria hoteleira da Finlândia	Satisfação laboral diminui por desajustes educativos

Delimitação da área de estudo

A zona abrangida pelo trabalho de campo realizado neste estudo encontra-se subdividida em duas áreas geográficas limítrofes – Andaluzia (Espanha) e Algarve (Portugal) –, situadas no Sul da Península Ibérica, as quais partilham muitas características climatológicas semelhantes, o que permite atrair um perfil de turista similar.

O Algarve é uma região portuguesa situada no extremo ocidental da Península Ibérica com uma população de cerca de 400 000 pessoas e com uma extensão de 5000 km² (o que representa aproximadamente 4% da população de Portugal e 5% do território). O clima é mediterrânico, com bastantes horas de sol por ano, o que permite o desenvolvimento de uma importante actividade turística centrada no turismo de sol, praia e golfe.

O Algarve recebe por ano cerca de 22,5% dos hóspedes e

Quadro II
Relação entre satisfação laboral e variáveis relacionadas com o posto de trabalho e a organização

VARIÁVEIS RELACIONADAS COM O POSTO DE TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO			
VARIÁVEL	AUTORES	ESTUDO	RESULTADO
Salário	Charles e Marshall (1992)	7 Hotéis Caraíbas	Bom salário é factor mais valorizado
	Simons e Enz (1995)	12 Hotéis EUA e Canadá	
	Lam <i>et al.</i> (2001)	Hotéis de Hong Kong	
Tipo de contrato	Arnett <i>et al.</i> (2002)	Corporação hotel-casino EUA	Relação não significativa entre salário e satisfação laboral
	Ball (1988)	Hotéis Britânicos	Peso de contratos temporais no sector hoteleiro
Horas de trabalho	Lee-Ross (1995)	6 Hotéis temporada 2/3 estrelas	Empregados temporários menos satisfeitos
	Pavesic e Brymer (1990)	442 Graduados em gestão hoteleira	Insatisfação com a remuneração pelas horas trabalhadas
Antiguidade	Sarker <i>et al.</i> (2003)	Hotéis de Tailândia	Satisfação aumenta com a antiguidade
	Smith <i>et al.</i> (1996)	Indústrias hoteleiras	Satisfação diminui com a antiguidade
Estatuto do posto de trabalho	Lam <i>et al.</i> (2001)	Hotéis de Hong Kong	Antiguidade não influi na satisfação
	Frye (2001)	Jamaica (160 hotéis de 5 estrelas)	
Diferenças entre departamentos	Wong <i>et al.</i> (1999)	Hotéis de Hong Kong	Maior satisfação em directivos
	Shinnar (1998)	EUA 200 Empregados casino-hotel	Inexistência de relação entre estatuto e satisfação
	Simons e Enz (1995)	12 Hotéis EUA e Canadá	Cada departamento valoriza distintos aspectos e a satisfação difere entre departamentos
	Siu <i>et al.</i> (1997)	Hotéis de Hong Kong	
	Spinelly e Gray (1998)	6 Hotéis de cadeia norte-americana	
	Shinnar (1998)	EUA 200 Empregados casino-hotel	
	Singh (1998)	Hotéis Las Vegas	

produz 37,7 % das dormidas registadas nos estabelecimentos hoteleiros de Portugal, segundo dados estatísticos de 2006, os últimos disponíveis do Instituto Nacional de Estatística de Portugal (2007), cifras bastante significativas que põem em relevo a grande importância que tem a actividade turística nesta zona do Sul de Portugal. De facto, esta região caracteriza-se por ser um dos grandes destinos do turismo português e de alguns países europeus, fundamentalmente Reino Unido, Alemanha e Espanha. Nos últimos anos, existiu um incremento significativo de turistas procedentes tanto de Espanha, os quais utilizam geralmente o seu próprio veículo, como de outros países europeus, como consequência da implantação de diferentes companhias aéreas de baixo custo no aeroporto internacional da região, situado em Faro.

No que diz respeito à Andaluzia, é uma região espanhola situada no extremo sul da Península Ibérica com uma população de cerca de 8,3 milhões de pessoas e com uma exten-

são de 87 000 km² (o que representa aproximadamente 18% do território e 17% da população de Espanha).

A Andaluzia tem no turismo um dos seus grandes motores económicos, já que alia ao clássico destino de sol e praia um destino cultural (sobretudo nas suas cidades Património da Humanidade). Nos últimos anos, está a surgir uma maior diversificação da oferta complementando a anterior com o turismo desportivo (destacando o golfe), o rural e o enoturismo. O número de visitantes em 2006 foi de mais de 15,5 milhões, enquanto o número de dormidas ascendeu a 43,8 milhões, segundo o Instituto Nacional de Estatística de Espanha (2008). Quanto ao lugar de procedência, 61,84% dos viajantes procede de Espanha, enquanto 38,16% chega do estrangeiro. No que se refere às dormidas, 55,23% são de espanhóis e 44,77% de estrangeiros.

Metodologia

Para a realização desta investigação, realizaram-se dois estudos empíricos uni-sectoriais (hotelaria – grupo 551¹) nas zonas geográficas de Andaluzia e Algarve. A população é constituída pelos trabalhadores dos estabelecimentos hoteleiros – de qualquer categoria – radicados nas referidas zonas e a amostra foi obtida utilizando uma amostragem aleatória estratificada baseada na categoria de cada hotel e tendo em conta a capacidade dos mesmos (número de camas).

O trabalho de campo na Andaluzia realizou-se entre Outubro de 2006 e Março de 2007², tendo sido seleccionados 165 hotéis e inquiridas 2064 pessoas. Por sua vez, o trabalho de campo no Algarve realizou-se entre Junho e Outubro de 2007 em 23 hotéis e 461 pessoas inquiridas. A ficha técnica da investigação expõe-se no Quadro III.

Dos 165 hotéis da amostra da Andaluzia, 61,2% correspondem a estabelecimentos de 1, 2 e 3 estrelas e 38,8% a estabelecimentos de categoria superior (4 e 5 estrelas). Relativamente ao Algarve, 43,5% da amostra corresponde a hotéis de 2 e 3 estrelas (em Portugal não existem hotéis de uma estrela) e 56,5% são hotéis de categoria superior.

Os questionários foram entregues aos directores dos hotéis seleccionados para a amostra, juntamente com uma carta de apresentação e um protocolo, onde se definiam todos os detalhes da investigação. Os directores nomearam

Quadro III
Ficha técnica da investigação

Zona	ANDALUZIA	ALGARVE
Uníverson	30 548 trabalhadores na actividade hoteleira (1490 hotéis)	9 138 trabalhadores na actividade hoteleira (154 hotéis)
Dimensão da Amostra	2 064 questionários válidos	461 questionários válidos
Nível de confiança	95%	95%
Erro amostral	3%	4,44%
Procedimento de amostragem	Amostragem aleatória estratificada	Amostragem aleatória estratificada
Data do trabalho de campo	Outubro 2006 – Março 2007	Junho 2007 – Outubro 2007

Fonte: *Elaboração própria*

um responsável que se encarregou de distribuir os questionários aos empregados, que os preencheram e os entregaram num envelope fechado que se incluía no questionário. Posteriormente, os questionários foram recolhidos no mesmo estabelecimento hoteleiro pelos investigadores do estudo a fim de garantir a confidencialidade da informação fornecida.

O questionário consta de três blocos de questões: características do posto de trabalho; satisfação com o emprego e com o trabalho considerado de forma global; dados sociológicos do inquirido(a).

O tratamento dos dados utilizou duas técnicas estatísticas. A primeira consistiu na aplicação do teste t de Student, para analisar as diferenças existentes na satisfação com vários aspectos do trabalho, entre as duas zonas de estudo. A segunda técnica consistiu na construção de um modelo de regressão logística binária. Mediante esta técnica, construiu-se um modelo específico para cada zona geográfica, em que se analisa a influência das diversas variáveis sócio-demográficas na satisfação global com o trabalho.

Resultados da investigação

• Características sócio-laborais

Destaca-se dos resultados obtidos a juventude dos quadros de pessoal em ambas as regiões. Assim, na região do Algarve, mais de 50% dos empregados tem menos de 40 anos e, na Andaluzia, esta proporção sobe até 73%. De facto, só há 2,4% de empregados com mais de 50 anos nos dados da região espanhola, enquanto na zona portuguesa são 17,6% os trabalhadores que superam essa idade.

Quanto ao nível académico, verificam-se diferenças signi-

ficativas. Os trabalhadores do sector hoteleiro do Algarve apresentam maioritariamente um nível de estudos secundário ou inferior (65,9%). Só 14% declara possuir um título universitário, de grau médio ou superior, o que contrasta com os dados da Andaluzia, onde a proporção de trabalhadores com estudos universitários chega a 39,1%.

O salário líquido mensal dos empregados do sector hoteleiro no Algarve é significativamente baixo. Uma percentagem de 86% ganha menos de 1000 euros mensais e sobe para 96,4% se se agregarem os empregados com salário inferior a 1500 euros/mês. Na Andaluzia, a situação é similar (praticamente 94% de empregados declara um salário que não alcança este último valor). Se compararmos os salários mínimos (403 euros para Portugal e 570,6 euros para Espanha – dados de 2007) observaremos que é sensivelmente inferior no caso português.

Adicionalmente, tanto na Andaluzia como no Algarve, os salários encontram-se abaixo da média de salários nacional. E, igualmente, deve assinalar-se que a hotelaria apresenta, em ambas as regiões, salários muito inferiores à média de todos os sectores económicos. No que diz respeito às diferenças salariais entre sexos, a situação mais desfavorável para as mulheres é recorrente em ambas as zonas, com uma percentagem muito superior de mulheres no escalão salarial mais baixo.

Outra diferença notável é a estabilidade do emprego, muito superior no Algarve, onde quase 3 em cada 4 empregados (73,7%) têm um contrato permanente, enquanto não se alcança 50% para a região andaluza. Este dado é coerente com a antiguidade média dos trabalhadores no estabelecimento hoteleiro, que chega a superar os 8 anos para a zona portuguesa e se reduz a 3,3 anos na Andaluzia. Por esta razão, a região espanhola apresenta maiores índices de rotação de pessoal, com os custos que esta situação implica (formação do novo pessoal, tempo de aprendizagem e perda da experiência dos empregados já formados que se despedem, etc.).

• **Satisfação laboral considerando o trabalho de forma global**

O nível médio de satisfação com o trabalho, considerado de forma global, situa-se em 3,39 pontos para o Algarve e

em 3,58 pontos para a Andaluzia (escala de Likert de cinco pontos, em que 5 representa total satisfação). O teste t de Student para a diferença de médias assinala uma significância de 0,000 o que leva a não aceitar a hipótese nula de igualdade de médias e portanto a considerar estatisticamente significativa a diferença. Portanto, isto significa que existe uma satisfação maior para os trabalhadores da comunidade andaluza, em comparação com a dos trabalhadores da zona algarvia.

• **Satisfação laboral considerando o trabalho por departamentos**

O Quadro IV apresenta os principais resultados relativamente à satisfação laboral por departamento.

Quadro IV
Satisfação laboral por departamento

ANDALUZIA			ALGARVE		
Departamento	% trabalhadores	Satisfação média	Departamento	% trabalhadores	Satisfação média
Direcção	2,1%	4,51	Direcção	2,0%	3,56
Administração	3,0%	3,68	Administração	3,5%	3,50
Contabilidade	1,9%	3,74	Contabilidade	4,6%	3,29
Restaurante	21,4%	3,22	Restaurante	24,3%	3,52
Recepção	31,3%	3,42	Recepção	19,2%	3,49
Manutenção	4,4%	4,02	Manutenção	4,0%	3,67
Limpeza	20,8%	3,93	Limpeza	23,7%	3,14
Outros	15,1%	3,67	Outros	18,7%	3,24

Como se pode constatar no Quadro IV, os trabalhadores mais satisfeitos nas duas zonas geográficas objecto de estudo são os que estão ligados à própria direcção do hotel, com destaque para os trabalhadores da região andaluza.

Os trabalhadores menos satisfeitos, no caso da Andaluzia, são os que trabalham no restaurante (3,22), enquanto no caso do Algarve são os que trabalham na limpeza (3,14).

• **Grau de satisfação com os vários aspectos laborais**

A valorização média numa escala de Likert de 5 pontos (1 – totalmente insatisfeito, 5 – totalmente satisfeito) de 14 aspectos laborais permite distinguir diferenças significativas na percepção dos trabalhadores destes estabelecimentos hoteleiros (ver Quadro V, p. 25).

Todos os aspectos são mais valorizados pelos empregados da região espanhola, à excepção da satisfação com a própria actividade, com uma diferença mínima favorável aos

trabalhadores de estabelecimentos hoteleiros do Algarve (3,71 contra 3,72).

Coincidem em ambos os grupos de trabalhadores os elementos mais e menos valorizados. Assim, consideram como positiva a relação com os companheiros, a utilidade do trabalho, a relação com os supervisores e a actividade em si. Por outro lado, recebem uma baixa qualificação aspectos como a remuneração, as possibilidades de ascensão ou o prestígio da profissão (ver Quadro V). Em nossa opinião, tendo em vista estes resultados, a direcção de recursos humanos dos hotéis deveria prestar mais atenção à carreira profissional dos empregados mediante a programação de cursos de reciclagem ou especialização e a programação de oportunidades de promoção.

No entanto, tal como se indicou, a valorização é sempre superior no caso andaluz, e a significância bilateral do teste mostra que as diferenças são estatisticamente significativas em 9 dos 14 aspectos analisados. Novamente se manifesta o nível superior de satisfação dos trabalhadores dos estabelecimentos hoteleiros andaluzes, já testado em relação ao trabalho considerado de forma global.

Quadro U
Valorização de diversos aspectos laborais

Variável	Resultado Andaluzia	Resultado Algarve	T - Student	Significância
Relação com os colegas	4,32	4,02	6,555	0,000**
Utilidade do trabalho	3,99	3,93	1,056	0,291
Relação com supervisores	3,94	3,76	3,144	0,002**
Actividade em si	3,71	3,72	-0,137	0,891
Autonomia	3,70	3,55	2,682	0,007**
Organização do hotel	3,69	3,34	5,793	0,000**
Desenvolvimento profissional	3,37	3,31	1,067	0,286
Condições materiais	3,70	3,22	8,685	0,000**
Assistência sanitária	3,68	3,21	7,445	0,000**
Reconhecimento recebido	3,42	3,12	4,564	0,000**
Formação recebida	3,08	2,97	1,631	0,103
Prestígio da profissão	3,05	2,91	2,265	0,024*
Possibilidades de ascensão	3,01	2,73	4,149	0,000**
Remuneração	2,27	2,23	0,624	0,533

** Significativo a 1%, * Significativo a 5%

Fonte: Elaboração própria

• Modelo «logit» de satisfação no trabalho

Como segunda técnica de análise apresenta-se um modelo de regressão logística para analisar a probabilidade de que um trabalhador se encontre satisfeito no trabalho em função das suas características sócio-laborais.

A variável objecto de estudo é a satisfação global no tra-

balho que inicialmente tinha 5 pontos na escala de Likert e se recodificou como uma variável dicotómica, com o valor 1 se está satisfeito (pontuação 4 e 5 da escala de Likert) e 0 se não está satisfeito com o seu trabalho (pontuação 1, 2 e 3). As variáveis predeterminadas são as seguintes: sexo (1 = homem); estado civil (1 = solteiro); idade; nível de formação, com 4 variáveis dicotómicas – secundário ou inferior, formação profissional ou secretariado, título universitário de grau médio e título universitário de grau superior, ou licenciatura (o valor de referência é o último); contrato (1 = contrato permanente); turno de trabalho, com 5 variáveis dicotómicas – manhã, tarde, noite, rotativo e manhã e tarde (a variável de referência é a última); salário líquido mensal; departamento, com 9 variáveis dicotómicas – direcção, administração, contabilidade, restaurante/cafetaria, recepção, manutenção, limpeza, cozinha e outros departamentos (a variável de referência é o departamento de cozinha).

No Quadro VI (ver p. 26) apresentam-se os resultados obtidos na estimação dos coeficientes de cada um dos modelos, assim como a sua significância estatística e as medidas de bondade do ajustamento.

O teste Ómnibus sobre os coeficientes (Qui – Quadrado) apresenta em ambos os modelos um valor de $p < 0,01$. Portanto, pode rejeitar-se a hipótese nula e concluir que a incorporação das variáveis melhora significativamente o ajustamento e a capacidade de previsão dos modelos. Por sua parte, as medidas -2 logaritmo da verosimilhança, R^2 de Cox e Snell, R^2 de Nagelkerke e R^2 de McFadden mostram as estatísticas de bondade do ajustamento, embora sejam meramente orientadoras, uma vez que a variável dependente é categórica, podendo adoptar valores moderados ou baixos, ainda que o modelo estimado possa ser apropriado e útil (Pardo e Ruiz, 2002).

Analisando os resultados obtidos para cada modelo e centrando-nos no caso da Andaluzia, pode observar-se que existem vários coeficientes estatisticamente significativos. Assim, a probabilidade de se encontrar ou não satisfeito é influenciada pelo sexo, idade, formação académica, tipo de contrato, tipo de turno e salário.

De acordo com o nosso modelo, o coeficiente é positivo e significativo para o caso do sexo, supondo maior probabilidade de satisfação em caso de ser homem. O valor também

Quadro VI

Modelo «logit» binário sobre o total da amostra

ZONA	REGIÃO DA ANDALUZIA		REGIÃO DO ALGARVE	
	Coefficiente	Significância	Coefficiente	Significância
Variável				
Sexo	1,129	0,000***	-0,421	0,145
Estado civil	-0,135	0,410	0,134	0,632
Idade	-0,600	0,000***	-0,066	0,626
Secundário ou inferior	0,525	0,090*	0,437	0,357
Form. Prof./Secretariado	-0,033	0,920	0,470	0,366
Universitário Médio	-0,835	0,000***	0,921	0,147
Contrato	0,531	0,000***	0,566	0,048**
Turno Manhã	-0,808	0,001***	-0,202	0,547
Turno Tarde	-0,193	0,577	0,149	0,777
Turno Noite	0,756	0,074*	0,930	0,100
Turno Rotativo	-0,337	0,131	-0,076	0,811
Salário	0,529	0,000***	0,829	0,003***
Depart. Direcção	-5,345	0,251	0,026	0,986
Depart. Administração	-7,111	0,186	-0,409	0,771
Depart. Contabilidade	-4,192	0,437	-0,453	0,744
Depart. Restaurante	-6,740	0,209	0,229	0,861
Depart. Recepção	-6,328	0,238	-0,008	0,995
Depart. Manutenção	-6,345	0,238	0,599	0,672
Depart. Limpeza	-5,218	0,331	-1,010	0,452
Depart. Outros	-5,555	0,301	-0,570	0,667
Constante	6,320	0,240	-1,565	0,305
Medidas de bondade do ajustamento				
ZONA	ANDALUZIA		ALGARVE	
-2Log Verossimilhança	1866,345		459,253	
Qui - Quadrado	366,926 (p = 0,000)		39,774 (p = 0,005)	
R ² de Cox e Snell	0,201		0,104	
R ² de Nagelkerke	0,270		0,139	

*** Significativo a 1%, ** Significativo a 5%, * Significativo a 10%

Fonte: Elaboração própria

é positivo no salário (i.e., a maior remuneração corresponde maior probabilidade de se encontrar satisfeito laboralmente). O mesmo sucede com os contratos permanentes (coeficiente positivo e significativo).

No entanto, mais inesperados são os casos do nível de formação secundário ou inferior e o turno da noite. Ambas as variáveis dicotómicas apresentam no modelo coeficientes positivos, pelo que os trabalhadores que apresentam estas características têm uma maior probabilidade de satisfação. De facto, se se calcular, como se fará mais adiante, a satisfação média por nível de formação e por turno de trabalho, comprovar-se-á como, com efeito, que o valor é mais alto nestes grupos.

A explicação pode dever-se, no caso dos trabalhadores

com menor nível académico, às suas menores expectativas laborais, que os faz considerar satisfatório o trabalho que executam. Para o turno de noite, deveria investigar-se se foi voluntária a escolha deste por parte dos empregados, caso em que teriam tendência a indicar mais satisfação, visto que levam a cabo o seu trabalho dentro do horário que lhes é mais conveniente.

Por outro lado, são negativos e estatisticamente significativos os coeficientes estimados para as variáveis idade, título universitário de grau médio e turno da manhã. Portanto, a maior idade corresponde menor probabilidade de satisfação no trabalho, o que é coerente com a reduzida antiguidade que apresentam os empregados andaluzes e a sua juventude. As reduzidas oportunidades de promoção, o baixo salário e o escasso prestígio que se atribui à profissão, provocam o descontentamento nos trabalhadores de maior idade, e daí a elevada taxa de rotação e a baixa percentagem que detêm no total da amostra. Igualmente, trabalhadores com títulos universitários têm menor probabilidade de considerar o seu trabalho satisfatório, se não o encontrarem de acordo com a formação que receberam. Os empregados que trabalham só no turno da manhã têm, em comparação com outros turnos, um nível baixo de satisfação. Assim, comparando esta conclusão com o resultado anteriormente analisado relativo ao turno da noite, é possível afirmar que o trabalho é mais árduo no horário matutino (tarefas de limpeza, maior afluência de turistas, etc.).

Finalmente, pode indicar-se que existe uma série de variáveis, como o estado civil e o departamento onde se integra, que não apresentam uma influência estatisticamente significativa na probabilidade de satisfação para os empregados andaluzes.

Menos informação se pode extrair do modelo *logit* obtido para a zona do Algarve. Neste caso, só duas variáveis obtiveram coeficientes estimados estatisticamente significativos e, em ambos os casos, positivos. Assim, tanto o salário como o tipo de contrato influem na probabilidade de satisfação laboral do trabalhador (do mesmo modo que na Andaluzia), i.e., aumentando essa probabilidade de estar satisfeito se a retribuição é maior e o tipo de contrato é permanente. O resto das variáveis não apresenta significância

estatística, pelo que, pese a que ocasionalmente os seus coeficientes estimados tenham sinal distinto do modelo andaluz, não podemos interpretar cientificamente o seu significado.

Conclusões

A competitividade entre destinos turísticos internacionais é um elemento-chave para o desenvolvimento das zonas geográficas. Portanto, o conhecimento de quais são os factores determinantes que podem possibilitar esta competitividade é imprescindível neste desenvolvimento. Neste trabalho realizou-se uma análise centrada na satisfação laboral do pessoal dos estabelecimentos hoteleiros localizados nas duas áreas geográficas de inegável peso turístico – as regiões de Andaluzia (Espanha) e Algarve (Portugal). Os principais resultados manifestam um nível aceitável de satisfação em ambas as áreas geográficas, embora sempre superior nos trabalhadores andaluzes, tanto no caso da consideração do trabalho de forma global como na análise específica dos aspectos que o formam.

Relativamente à influência das características sócio-laborais dos empregados no seu nível de satisfação, pôde comprovar-se como, no caso da região andaluza, a probabilidade de estar satisfeito aumenta para os homens, nos contratados permanentes, nos trabalhadores do turno da noite e nos níveis de formação inferiores, assim como nos salários mais altos; e diminui com a idade, nos empregados com turno da manhã e nos níveis de formação universitária. Para o caso português, apenas se detectou significância estatística no aumento de satisfação provocado por maiores salários e contrato permanente.

Deve salientar-se que os dois destinos turísticos analisados apresentam variações perceptíveis quanto à opinião dos empregados de estabelecimentos hoteleiros sobre a sua situação laboral. É favorável à Andaluzia a maior valorização de todos os aspectos do trabalho, assim como a juventude (mas com um elevado nível educativo) por parte de uma percentagem significativa dos seus trabalhadores. Por seu lado, a zona do Algarve destaca-se pela estabilidade de emprego que se manifesta numa percentagem maioritária de contratos perma-

nentes e com uma maior antiguidade média dos empregados, o que supõe menores níveis de rotação dos seus trabalhadores.

Não é suficiente que o empregado se encontre satisfeito, mas sim que esteja comprometido com a organização (com as suas estratégias e objectivos), sabendo que os colaboradores são uma peça-chave de toda a engrenagem.

Consideramos que os responsáveis das áreas de recursos humanos deveriam ter em conta estes resultados para, no caso da região andaluza, potenciar esta visão favorável dos empregados e incrementar o seu compromisso para com a organização, com o objectivo de reduzir os elevados níveis de rotação actuais, uma ameaça que provoca custos indesejáveis. Por outro lado, os estabelecimentos portugueses deverão tomar nota das debilidades que assinalam os seus empregados para tratar de desenvolver actividades encaminhadas para a melhoria das oportunidades profissionais e para o desenvolvimento de planos de carreira que permitam aumentar o seu nível de satisfação.

As conclusões deste trabalho podem ter implicações práticas de grande utilidade para a organização, especialmente em períodos de reestruturação de pessoal, processos de selecção e admissão de novos candidatos e na avaliação de desempenho. Além disso, o conhecimento das condições que têm uma influência significativa na satisfação laboral pode sugerir aos gestores orientações práticas que lhes permitam implementar estratégias dirigidas ao seu desenvolvimento, dada a repercussão positiva que este facto pode ter sobre o desempenho do pessoal, sobre a sua produtividade e sobre os níveis de rotatividade.

Para concluir, recordemos que o capital humano constitui uma das principais vantagens competitivas das organizações de serviços e, deste modo, deve ser necessariamente o centro de atenção dos dirigentes que buscam a qualidade e a excelência do serviço prestado pela sua organização. E que a gestão dos recursos humanos deve evoluir, sem dúvida, para novos modelos que envolvam os trabalhadores na filosofia e nos objectivos da empresa.

Já não é suficiente que o empregado se encontre satisfeito,

mas sim que esteja comprometido com a organização (com as suas estratégias e objectivos), sabendo que os colaboradores são uma peça-chave de toda a engrenagem. Se as empresas de serviços querem ser competitivas, dependem em grande medida dos seus trabalhadores, que são os que vão estar em contacto directo com o cliente. ■

Notas

1. Classificação Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 1993. Em: <http://www.ine.es/clasifi/cnaeh.htm> (INE Espanha). Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE Ver. 3) 2008. Em: http://metaweb.ine.pt/sine/UIInterfaces/SineVers_Cat.aspx (INE Portugal).

2. Estes dados provêm de uma investigação que contou com uma subvenção parcial da Consejería de Turismo, Comercio e Deporte do Governo Regional de Andaluzia (Espanha).

Referências bibliográficas

- ARNETT, D. B.; LAVERIE, D. A. e McLANE, C. (2002), «Using job satisfaction and pride as internal marketing tools». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, n.º 2, pp. 87-96.
- BALL, R. M. (1988), **Seasonality in the UK. Labour Market**. Vermont, Avebury.
- CHARLES, K. e MARSHALL, L. (1992), «Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 4, n.º 3, pp. 25-29.
- DWYER, L.; LIVAIC, Z. e MELLOR, R. (2003), «Competitiveness of Australia as a tourist destination». *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 10, n.º 1, pp. 60-78.
- FRYE, W. D. (2001), «An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type». Tese de Doutoramento.
- GO, M. F. e GOVERS, R. (2000), «Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness». *Tourism Management*, vol. 21, n.º 1, pp. 79-88.
- GOMEZELJ, D. O. e MIHALIC, T. (2008), «Destination competitiveness: applying different models, the case of Slovenia». *Tourism Management*, 29, n.º 1, pp. 294-307.
- JABULANI, N. (2001), «An examination of customer service employee's self-efficacy, job satisfaction, demographic factors, and customer perception of hotel service quality delivery in Jamaica». Tese de Doutoramento.
- KOKKO, J. e GUERRIER, Y. (1994), «Over education, underemployment and job satisfaction: a study of Finnish hotel receptionists». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 13, n.º 4, pp. 375-386.
- LAM, T.; ZHANG, H. e BAUM, T. (2001), «An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong».

Tourism Management, n.º 22, pp. 157-165.

LEE-ROSS, D. (1995), «Attitudes and work motivation of subgroups of seasonal hotel workers». *The Service Industries Journal*, vol. 15, n.º 3, pp. 295-314.

LOCKE, E. A. (1976), **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. Ed. Rand McNally, Chicago.

NEWALL, J. E. (1992), «The challenge of competitiveness». *Business Quarterly*, n.º 56, pp. 94-100.

PARDO, A. e RUIZ, M. (2002), **SPSS 11: Guía para El Análisis de Datos**. Ed. McGraw-Hill, Madrid.

PAVESIC, D. V. e BRYMER, R. A. (1990), «Job satisfaction: what's happening to the young managers?». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, n.º 30, 4, pp. 90-96.

PORTER, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. McMillan Press, Londres.

RAHMAN, M. e SANZI, A. (1995), «A comparison of organizational structure, job stress and satisfaction in audit and management advisory systems (MAS) in CPA firms». *Journal of Management Issues*, vol. 7, n.º 3, pp. 290-305.

RITCHIE, J. R. B. e CROUCH, G. I. (2003), **The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective**. Cabi Publishing, Cambridge.

SANCHO, A. (1998), **Cualidades Requeridas para Ser un Profesional del Turismo**. Servicio de publicaciones de la OMT, Madrid.

SARKER, S. J.; CROSSMAN, A. e CHINMETEETITUCK, P. (2003), «The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n.º 7/8, pp. 745-758.

SHINNAR, R. S. (1998), «The relationship between employee benefit satisfaction and organizational commitment». Tese de Doutoramento.

SIMONS, T. e ENZ, C. A. (1995), «Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, n.º 1, pp. 20-27.

SINGH, J. (1998), «Use of leadership practices by the managers and their impact on the job satisfaction of employees in the hotel industry». Tese de Doutoramento.

SIU, V.; TSANG, N. e WONG, S. (1997), «What motivates Hong Kong's hotel employees?». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, n.º 5, pp. 44-49.

SMITH, K.; GREGORY, S. R. e CANNON, D. (1996), «Becoming an employer of choice: assessing commitment in the hospitality workforce». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, n.º 6, pp. 3-9.

SPINELLI, M. A. e GRAY, G. R. (1998), «Employee satisfaction: are there differences among departments in the same hotel?». *Compensation and Benefits Management*, vol. 14, n.º 4, pp. 12-16.

WONG, S.; SIU, V. e TSANG, N. (1999), «The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators». *Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, n.º 5, pp. 230-244.

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

por Francisco Gonçalves e Raquel Soares

RESUMO: Este artigo desenvolve e apresenta um modelo em torno do negócio vitivinícola que explica as diferenças de preço entre diversas marcas de vinho, testando variáveis com carácter inovador. Mais ainda, apoia-se numa técnica especialmente adequada para análises exploratórias, o «Partial Least Squares». O modelo foi desenvolvido numa amostra de vinhos portugueses e, a seguir, validado numa amostra que integrou vinhos portugueses, espanhóis, argentinos, chilenos e outros. Conclui-se que a qualidade intrínseca é uma variável especialmente relevante no mercado internacional e que a proveniência dos vinhos só pontualmente explica as diferenças de preço. No caso exclusivamente português, há a registar o aspecto interessante de se utilizarem os resultados de um júri amador e os de um júri profissional, constatando-se as respectivas diferenças. Em conclusão, este artigo contribui para desfazer mitos acerca do posicionamento quanto à qualidade e ao preço dos vinhos do Velho e do Novo Mundo. Por outro lado, fica claro que a qualidade intrínseca (a que é aferida por provas cegas) explica apenas uma pequena proporção das diferenças de preço observadas entre as marcas de vinho.

Palavras-chave: Vitivinicultura, Posicionamento, PLS, Vinhos do Novo Mundo

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

ABSTRACT: This paper develops and presents a model aimed at explaining the differences of price among several wine brands and tests innovative variables. Moreover, the data is analysed with Partial Least Squares, which is particularly useful for exploratory research. The model was firstly developed by exploring a sample of Portuguese brands and after it was validated in a new sample, including wines from Spain, Portugal, Argentina, Chile and others. It shows that intrinsic quality is a relevant variable in an international setting and that the origin of the wines only explains differences in price in very specific cases. As far as Portuguese wines are concerned, it was also possible to compare two kinds of evaluators of intrinsic quality – professional and amateurs tasters – and their differences were accordingly recorded. In conclusion, this paper contributes to undo current myths about the positioning of those brands and origins (representing the New World and the Old World) regarding their prices and intrinsic quality. Lastly, it becomes clear that intrinsic quality (which is measured by blind tests) only explains a fairly small proportion of the price variations.

Key words: Wine Industry, Positioning, PLS, New World Wines

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

RESUMEN: Este artículo desarrolla y presenta un modelo alrededor del negocio vinícola que explica las diferencias de precios entre diferentes marcas de vino, con pruebas innovadoras variables. Por otra parte, es una técnica especialmente adecuada para el análisis exploratorio o «Partial Least Squares». El modelo fue desarrollado en una muestra

de vinhos portugueses y, a continuación, validado en una muestra que incluye el vino portugués, español, argentino, chileno y otros. Se concluye que la calidad intrínseca es una variable importante en el mercado internacional y que la procedencia de los vinos sólo de vez en cuando explica las diferencias de precios. En el caso exclusivamente portugués, hay que destacar el aspecto interesante de la utilización de los resultados de un grupo de aficionados y un jurado profesional, señalando sus respectivas diferencias. En conclusión, este artículo ayuda a disipar los mitos sobre el posicionamiento de la calidad y el precio de los vinos del Viejo y Nuevo Mundo. Además, es evidente que la calidad intrínseca (que se mide por medio de pruebas a ciegas) se explica sólo una pequeña proporción de las diferencias de precios entre las marcas de vino.

Palabras-clave: Vinicultura, Posicionamiento, PLS, Vinos del Nuevo Mundo

O estudo desenvolve-se em duas etapas. Primeiro, numa lógica exploratória, analisa-se uma bateria de indicadores para revelar as relações aí implícitas. Revê-se alguma literatura, compaginando-a com os resultados entretanto obtidos. O resultado é um modelo que explica os preços e que relaciona variáveis importantes para caracterizar a oferta vitivinícola. Usam-se dados de duas regiões portuguesas: Dão e Alentejo.

Na segunda parte do estudo, o modelo obtido anteriormente é testado num novo contexto. Esta nova amostra é composta por vinhos com proveniências mais diversificadas, estendendo-se a seis regiões. Os resultados têm que ver com a pretendida explicação para o preço e também com a investigação sobre qual o papel das regiões e da qualidade intrínseca dos vinhos na explicação das diferenças de preços. A qualidade intrínseca é medida pela apreciação de juizes em provas cegas, ou seja, refere-se às características físicas e sensíveis – unicamente ao olfacto, gosto e tacto – do vinho, antes do papel da publicidade, da cultura, etc.

Finalmente, os modelos e os resultados dos testes estatísticos são usados, por um lado, para definir novas linhas de pesquisa. Por outro lado, colocam-se à consideração da indústria vitivinícola algumas das conclusões que podem servir para afinar a oferta de marketing destas empresas.

Evolução dos mercados

Na perspectiva da procura, o Velho Mundo lidera o consumo mundial de vinho. Com efeito, na Europa são feitas 69% das vendas mundiais. A América do Norte consome 11% do vinho produzido, um pouco mais que na Argentina. Contudo, quanto ao ritmo de crescimento, verifica-se que a América e, sobretudo, a Ásia vêm crescendo, enquanto a Europa está há muito estagnada (Bernetti, Casini e Marinello, 2006).

Estes valores globais não reflectem todas as tendências importantes na procura: em alguns países a propensão para consumir produtos nacionais é muito forte; a procura e a oferta de vinhos do Novo Mundo têm aumentado; a procura

Francisco Rocha Gonçalves

francisco.goncalves@ua.pt

Doutor em Gestão (ISEG-UTL). Docente de Gestão no ISCA da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

PhD in Management (ISEG-UTL). Lecturer of Management at the Accounting and Administration School of Aveiro University, Aveiro, Portugal.

Doctorado en Gestión (ISEG-UTL). Profesor de Gestión en el ISCA de la Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Raquel Soares

raquel.reis@ua.pt

Mestranda em Marketing (UCP do Porto). Assistente da Gestão no ISCA da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Master student in Marketing (Portuguese Catholic University, Porto). Assistant in Management at the Accounting and Administration School of Aveiro University, Aveiro, Portugal.

Cursando el Máster en Marketing (UCP de Porto). Asistente de Gestión en el ISCA da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Recebido em Agosto de 2008 e aceite em Março de 2009.

Received in August 2008 and accepted in March 2009.

por mais qualidade nos vinhos é notória; etc. Para além destes exemplos, estão actualmente identificados e quantificados em abundante literatura vários factores que determinarão a procura de vinho nos próximos anos (Nomisma, 2003).

Animado por este quadro complexo, o presente artigo vai relacionar três dimensões determinantes na competitividade do vinho: qualidade, preço e proveniência.

Novos atributos

A concorrência que se vem intensificando nos últimos 20 anos no sector vinícola alterou as características do modelo de negócio dos vinhos no Velho Mundo e, designadamente, em Portugal. Para os vinhos de mesa as melhores oportunidades estão na exportação, na alteração de preferências e hábitos de consumo dos clientes, na exploração de canais subvalorizados, na gestão da qualidade, etc. (Andersen, 2004; Bernetti *et al.*, 2006).

Tem havido dificuldade por parte dos académicos em abordar o tema da qualidade dos vinhos, por ser um conceito muito difícil de definir desde há longa data (Charters e Pettigrew, 2003). Para uns, a apreciação de um vinho é um processo de análise estética, susceptível de algum grau de objectividade. No outro extremo, não é válido qualificar um vinho, por exemplo com escalas numéricas, já que aquele processo é indissociável de factores subjectivos como: o que se come; a circunstância da prova; o dinheiro que se está disposto a pagar pelo vinho, etc.

Deste debate resultam, contudo, dois recursos úteis para o presente artigo. Em primeiro lugar, ao longo dos anos, estabeleceram-se sistemas de medida que, por serem largamente aceites, podem ser usados para comparar e hierarquizar vinhos – conscientes, contudo, das limitações do próprio sistema de medida. Em segundo lugar, o consumo de vinho é uma experiência que transcende claramente o líquido em causa e cuja agradabilidade depende, entre outros, de factores culturais e de aspectos ligados à oferta de marketing que se construiu em torno do produto que está a ser provado.

O problema é que o consumidor actual associa qualidade a um preço mais elevado e a marcas com melhor imagem. Tradicionalmente, nos círculos mais profissionais, a quali-

dade tem sido associada ao *terroir* (as características específicas do lugar aonde o vinho é produzido). Contudo, quando o consumidor conhece o preço ele tende a associar mais qualidade aos vinhos mais caros (*id.*, *ib.*). O teste empírico que se oferece a seguir vai explorar esta relação entre preço e qualidade intrínseca, em provas cegas.

Estudo exploratório

• Justificação do estudo

O vinho desempenha um papel fundamental em Portugal, desde tempos remotos, não sendo ultrapassado por nenhum outro produto da agricultura. O vinho faz parte da cultura portuguesa, sendo do conhecimento geral que, enquanto país mediterrânico, Portugal apresenta uma tradição vinícola bastante enraizada, sendo o 11.º maior produtor de vinho do mundo. Actualmente, a vitivinicultura portuguesa, após ter realizado importantes investimentos no campo tecnológico, disponibiliza inúmeros vinhos capazes de satisfazer os mais diversos gostos.

Numa altura em que a indústria global de vinho se torna cada vez mais competitiva e o mercado tradicional do vinho se torna mais saturado, é necessário perceber quais as preferências e características a que os consumidores dão mais relevância (Barber, Almanza, e Donovan, 2006).

É reconhecida a ideia de que o local de origem onde o produto é produzido afecta as escolhas dos consumidores. Na realidade, sabendo-se que o *terroir* proporciona não só uma marca, como também veicula características únicas, as empresas utilizam este atributo para posicionar a sua oferta. Este factor é especialmente importante nos vinhos Europeus, onde a cultura e a história se adivinham factores distintivos das marcas, por oposição aos produtos do Novo Mundo, onde há um caminho de afirmação a ser percorrido e onde predomina uma política de atribuição de nomes de acordo com as castas.

Para além destes aspectos, há outros aspectos que determinam as opções (Orth, Wolf e Dodd, 2005), que podem ser agrupados em: qualidade, preço, social, emocional e valores ambientais. No entanto, a importância concreta de cada um destes factores é desconhecida. Esta análise é tão mais complexa quanto aqueles factores admitem algum grau de sobreposição.

Embora possa parecer redutor reduzir a análise da qualidade de um vinho aos seus aspectos intrínsecos, na realidade é urgente uma explicitação do «quanto» vale esta componente antes de se entrar em conta com outros aspectos do «marketing-mix» da fileira vitivinícola.

Embora referindo-se ao vinho do Porto, Brito (2006) refere que a dinâmica do sector não é apenas determinada por factores de natureza económica e tecnológica. De facto, na indústria vitivinícola, em geral, os interesses dos clientes podem assumir um carácter económico ou social, como em muitos actos de consumo. Por isso, embora possa parecer redutor reduzir a análise da qualidade de um vinho aos seus aspectos intrínsecos, na realidade é urgente uma explicitação do «quanto» vale esta componente antes de se entrar em conta com outros aspectos do *marketing-mix* da fileira vitivinícola. Estes aspectos precisam de dados obtidos em provas cegas, ao contrário de testes como os de Fountain, Fish e Charters (2008), onde os aspectos intrínsecos aparecem absolutamente homogeneizados com outros: simbólicos, qualidade de serviço, preço, etc.

No entanto, quer a literatura quer os produtores precisam de conhecer o poder relativo daquelas variáveis, para melhor trabalhar o seu posicionamento. E, paradoxalmente, o exercício de posicionar uma marca de vinho obriga os gestores (Orth *et al.*, 2005) a avaliar a posição competitiva da sua região, a avaliar quais os vinhos e as origens que «competem» entre si, considerando singularidade e superioridade. Ou seja, o conhecimento do impacto concreto das variáveis ao seu dispor é crítico para melhor competir.

O objectivo deste estudo é, então, explorar as relações entre três dimensões relevantes da oferta de marketing dos vinhos: preço, região de proveniência e qualidade intrínseca. Sendo este estudo dividido em duas etapas, na primeira desenvolveu-se um estudo exploratório, no mercado português, descrita nesta secção.

• Metodologia

Os dados são publicados num conhecido *Guia de Vinhos*, editado pela Deco Proteste (2004). Para além dos preços de venda, neste Guia existe informação para quantificar diver-

sas dimensões que têm sido relevadas como interessantes para o fenómeno do marketing dos vinhos.

Numa primeira fase, exploraram-se as relações entre variáveis, permitindo aos dados evidenciar as relações subjacentes, com o apoio de uma técnica estatística apropriada para estabelecer associações entre variáveis, mesmo as relativamente mais complexas. Para analisar o papel de discriminação que a região de proveniência podia ter na explicação dos preços, colheram-se dados para duas regiões específicas: Alentejo e Dão. Depois, uma variável *dummy* discriminou a qual das regiões o vinho pertenceria.

A Tabela 1 resume as variáveis explicadas e explicativas.

Tabela 1
Variáveis do modelo português

Variável	Fonte
Preço (euros)	DecoProteste
Resultado do painel de peritos (1-5)	DecoProteste
Resultado do painel de amadores (1-5)	DecoProteste
Grau alcoólico	DecoProteste
Longevidade (Máximo de anos de consumo aconselhado)	DecoProteste
Proveniência (Dummy: Alentejo=1; Dão=0)	DecoProteste

• Partial Least Squares (PLS)

A análise de dados apoiar-se-á numa técnica designada de PLS (Wold, 1975; *apud* Chin, 1998). O PLS é uma possibilidade – ou é mesmo preferível relativamente a outras técnicas – em Ciências Sociais (Chin, 1998; Gefen *et al.*, 2000; Haenlein e Kaplan, 2004). Esta opção justifica-se pelo carácter exploratório do estudo, porque é preciso mais flexibilidade do que oferecem as técnicas estatísticas ditas «de 1.ª geração». O que aqui está em causa é desdobrar aquela relação entre as variáveis e evidenciar o papel de cada uma delas numa rede nomológica de relações.

Em segundo lugar, e sabendo-se que o(s) problema(s) em análise remetem para a relevação de estruturas generativas entre eventos observados, propôs-se um modelo que utiliza indicadores do tipo *single-indicator*, comportando-se como um sistema de regressões múltiplas, mas estimado pelo algoritmo PLS.

Em terceiro lugar, reforçado pelo carácter exploratório do estudo, o algoritmo PLS é minimalista nas exigências que faz

aos dados para convergir – e.g., não exige normalidade multivariada.

Em quarto lugar, de acordo com uma perspectiva filosófica actual, crítica e realista, não está em causa quantificar, prevendo, «quanto» é que as variáveis acrescentam ao preço, mas antes perceber quais as variáveis em relação às quais os objectos são contingentes.

• Amostra

A amostra da primeira etapa deste estudo é composta por vinhos tintos de mesa de duas regiões portuguesas: 39 vinhos do Dão e 60 vinhos do Alentejo. Focou-se apenas o caso de vinhos tintos de mesa para controlar os aspectos relativos ao tipo de vinho (Gonçalves, 2006). A Tabela 2 descreve as estatísticas descritivas das variáveis usadas.

Tabela 2
Variáveis do modelo português

Variável	Nº Observações	Média	Dpadrão	Máx	Min
Preço	99	6	5	25	1
Rating					
Profissional	99	4	0,4	5	3
Amador	99	4	0,4	5	3
Ano máximo consumo	99	2008	2	2015	2004
Dummy					
Alentejo	60				
Dão	39				

A escolha daquelas duas regiões explica-se pela sua representatividade no panorama nacional e, logo, pelo interesse na respectiva comparação.

A Região Demarcada do Dão é *sui generis* dado o seu relevo de natureza acidentado e dada a sua posição geográfica circundada por um conjunto de serras que a protegem de influências exteriores, criando condições climáticas únicas. Estes ambientes são aproveitados para a produção vitivinícola e, com o decorrer dos anos, o Dão foi trabalhando em torno da melhoria da qualidade do vinho, construindo um património vitícola extremamente rico.

Em contrapartida, situada no Sul do País, a Região do Alentejo disponibiliza um vasto leque de vinhos. O seu carácter peculiar advém-lhe de ser uma planície com esporádicas elevações de relevo que provocam microclimas, influenciando a tipicidade dos vinhos.

Por fim, o aumento exponencial do conjunto dos vinhos nacionais, nos últimos dois anos, das exportações dentro e fora da União Europeia, vem confirmar a crescente afir-

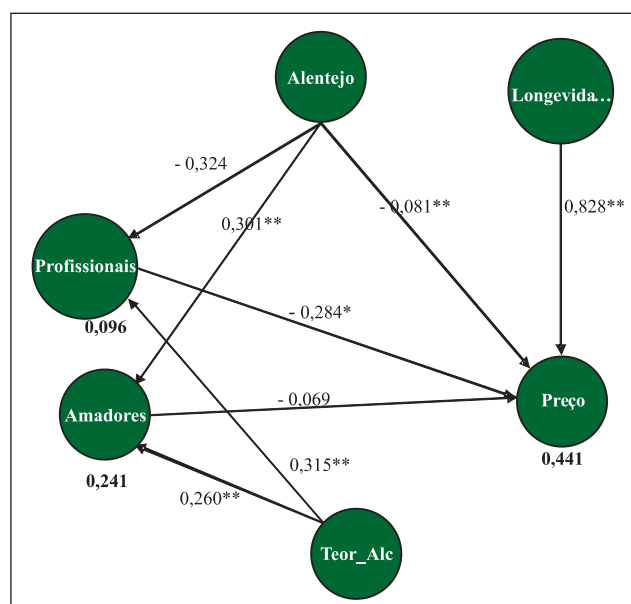
mação dos vinhos portugueses que conseguem acompanhar de forma bastante concorrencial o desenvolvimento dos mercados internacionais. Ou seja, parte da afirmação da economia portuguesa no contexto do Séc. XXI dependerá do negócio vitivinícola.

Resultados

A análise de equações estruturais, apoiada por PLS, tem dois momentos de análise: a análise do modelo de medida (a análise dos indicadores e da sua relação com os construtos que compõem) e a análise do modelo estrutural (Wold, 1975, *apud* Chin, 1998). Os resultados intermédios relativos ao modelo de medida estão disponíveis junto dos autores do estudo, bem como os dados originais.

A Figura 1 ilustra o *output* da estimação PLS, o qual relaciona as variáveis através de um modelo de relações estruturais. Os valores a **bold** abaixo da designação de cada variável são os R² de cada uma das variáveis dependentes. Os valores associados às setas são os coeficientes estimados (os «beta» estandardizados) para as relações entre aquelas. Os níveis de significância medidos seguem o protocolo de *** para *p*-value inferior a 5% e ** para superiores a este, mas inferiores a 10%.

Figura 1
Modelo estimado para a amostra portuguesa



Pode concluir-se que o preço dos vinhos depende da região a que pertencem e que no Alentejo os preços médios são mais baixos. Mas este não é o factor mais forte. Com efeito, a longevidade é a variável mais forte. Ou seja, um vinho que assegure uma longevidade superior pode ter um preço significativamente superior à média, com base nos resultados desta amostra.

Curiosamente, a qualidade medida pelas opiniões dos peritos e dos amadores não se relaciona positiva e significativamente com o preço. O mais interessante de assinalar neste domínio é que os profissionais, nesta prova cega, conseguem aperceber-se de vinhos de qualidade intrínseca superior, entre os vinhos relativamente mais baratos. Portanto, sendo certo que o mercado pode esperar encontrar alguma relação positiva entre qualidade e preço, terá bastantes opções que não seguem esta lógica linear e outros em que se verifica o inverso.

Por fim, assinale-se que os vinhos com teor alcoólico mais elevado são os que recebem opiniões mais favoráveis – apesar de se tratar de uma amostra de vinhos tintos de mesa de regiões específicas, que exclui vinhos verdes ou generosos, por exemplo.

Validação do modelo

• Questões e contexto

Os resultados anteriores levantaram novas questões. Desde logo, será que aquelas proposições são generalizáveis? Em particular, acerca da relação entre a qualidade (aferida pela opinião de peritos) e o preço – será que o mercado não premeia os vinhos de maior qualidade intrínseca permitindo aos gestores das marcas preços mais generosos?

Para investigar mais aprofundadamente estas questões, replicou-se o modelo anterior numa base de dados diferente e muito mais alargada. Aumentou-se a base da amostra e diversificaram-se as regiões, mantendo o princípio de se tratar vinho tinto de mesa, mas agora num contexto internacional.

Então, escolheram-se regiões do Velho Mundo e do Novo Mundo que são significativas para Portugal e para a América Latina. De facto, no *ranking* de principais produtores mundiais de vinho destacam-se países vitivinicultores do Velho

Mundo e do Novo Mundo, tais como Portugal, Espanha, Chile e Argentina. Estas origens apresentam vantagens competitivas a nível internacional e a sua evolução permite responder às necessidades cada vez mais exigentes dos mercados internacionais. De facto, Portugal e Espanha são países com uma forte tradição no sector e cuja elevada qualidade genérica é uma realidade.

Na América Latina, os vinhos chilenos e argentinos têm vindo a captar uma importante quota de mercado e o seu sucesso deriva da consistente relação preço/qualidade que oferecem. São vinhos provenientes de países do Novo Mundo que vão de encontro às expectativas dos consumidores, como se explicou atrás.

* Modelo e variáveis

Nesta parte do estudo está em causa verificar se as principais relações significativas identificadas atrás são validadas numa amostra diferente. Neste momento, aquelas relações são resultado de um processo indutivo – são revelações dos dados. A seguir questiona-se se essas proposições podem merecer algum grau de generalização e constituir pontos de partida para outras investigações.

Assim, para além da diferença das regiões analisadas, o modelo a ser testado – numa lógica confirmatória – é o mesmo que se derivou no ponto anterior. A metodologia PLS também se mantém. As diferenças têm que ver com dois aspectos: para esta amostra internacional, não há informação suficiente acerca do grau alcoólico; e o facto de apenas se dispor dos resultados de apreciação de um júri profissional, e não de amadores, para avaliar a qualidade intrínseca (prova cega) dos vinhos da amostra.

Tabela 3
Variáveis do modelo internacional

Variável	Fonte
Preço (euros)	Wine Enthusiast Magazine (2006)
Rating de peritos (0-100)	Wine Enthusiast Magazine (2006)
Vintage (ano da colheita)	Wine Enthusiast Magazine (2006)
Proveniência: 6 Dummies para 7 regiões (Rioja; Ribera del Duero; Douro; Mendoza; Colchagua; Maipo; outras).	Wine Enthusiast Magazine (2006)

A Tabela 3 expõe as variáveis que agora serão tratadas e as respectivas fontes.

• Amostra

Os dados referem-se a 1927 observações de vinhos publicadas pela *Wine Enthusiast Magazine* – uma publicação periódica de cariz profissional e de divulgação que é uma referência na indústria. Naturalmente, mantiveram-se as opções por vinhos de mesa e tintos, de forma a excluir factores de ruído adicionais (Gonçalves, 2006).

Os vinhos europeus são conhecidos como «vinhos do Velho Mundo», por oposição aos novos produtores – norte-americanos, australianos, sul-africanos ou sul-americanos. Estes novos *players* são competidores muito fortes para os europeus e têm verificado índices de produtividade e de qualidade muito favoráveis – para além de beneficiarem do lançamento da procura nos seus próprios mercados domésticos.

Qualquer um destes blocos regionais subdivide-se em regiões mais homogéneas. Para a segunda parte deste estudo seleccionaram-se regiões especialmente representativas dos vinhos dessas regiões. Assim, referem-se os casos de três regiões da Península Ibérica: Rioja (Espanha), Ribera del Duero (Espanha) e Douro (Portugal). Para a América do Sul, escolhem-se três regiões: Mendoza (Argentina), Maipo Valley (Chile) e Colchagua (Chile). Infelizmente, o Brasil não tem um nível de oferta comparável e que possa estar, com justiça, nesta selecção de regiões com base no critério apontado. Mas poderá beneficiar das conclusões deste estudo, no planeamento da sua oferta, tal como outras regiões portuguesas. A seguir, cada uma das regiões é sumariamente descrita.

A região do Douro é tradicionalmente reconhecida com o sucesso dos vinhos do Porto, mas a oferta da região tem vindo a diversificar-se com a produção de vinhos de mesa, com base em castas tradicionais ou com a incorporação de novas variedades.

Relativamente a Espanha, os vinhos de Rioja são muito reputados: esta é a região mais conhecida deste país e aquela que projectou os vinhos espanhóis no mercado mundial. A hegemonia dos vinhos tintos de Rioja é, actualmente, disputada com a região de Ribera del Duero que tem vindo a conquistar elevada notoriedade, nas últimas décadas, com a crescente qualidade dos seus tintos.

Os vinhos chilenos estão entre os mais conhecidos, dado o seu elevado nível de qualidade e, supostamente, preço mais acessível. A região vinícola mais famosa do Chile,

Maipo Valley, é dominada por vinhos tintos, especialmente Cabernet Sauvignon e Merlot. Colchagua Valley é igualmente uma região de referência no Chile e os vinhos tintos que produz são já reconhecidos internacionalmente pela sua elevada qualidade.

Na Argentina, a zona vinícola com mais importância é Mendoza. Com uma oferta bastante similar à do Chile, apresenta potencial para a produção de bons vinhos tintos ricos, macios, concentrados e a preços económicos (Berneti *et al.*, 2006).

A estatística descritiva dos vinhos analisados é a da Tabela 4.

As regiões seleccionadas variam entre as 293 observações de Rioja e as 105 observações de Douro. Apesar de ser uma

Tabela 4
Estatísticas descritivas da amostra internacional

Variável	N.º Observações	Média	Desvio-padrão	Máx	Min
Preço	1927	35	39	799	5
Rating	1927	90	2	98	87
Ano	1927	2001	3	2006	1964
Dummy	Rib. Del Duero	159			
	Rioja	293			
	Mendoza	240			
	Maipo	121			
	Colchagua	141			
	Douro	105			
	Outros	868			

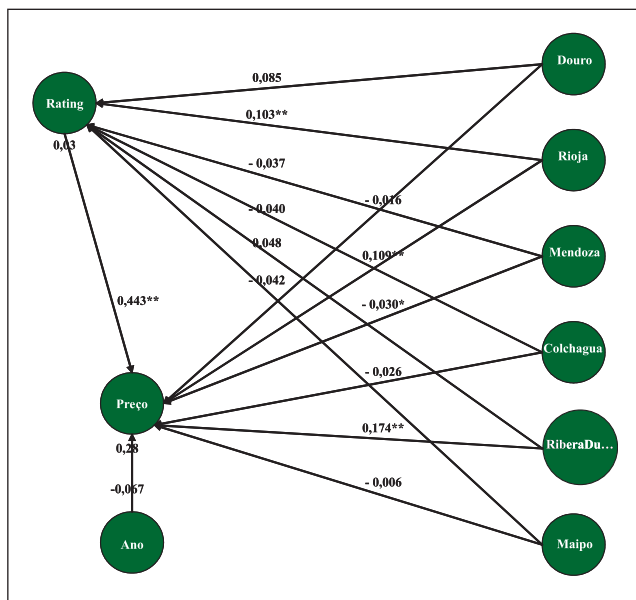
amostra grande, note-se que os *ratings* se mantêm em patamares elevados, sendo o mínimo de 87 pontos em 100. Ou seja, o estudo vai ser conduzido a nível internacional, mas entre vinhos de qualidade superior. Isto deve-se apenas ao critério editorial da *Wine Enthusiast Magazine* de onde os dados foram retirados. Possivelmente será interessante replicar o estudo numa amostra menos nobre para aumentar a segurança na generalização dos resultados.

• Metodologia

O modelo estimado de novo relaciona a qualidade intrínseca dos vinhos com as regiões de proveniência e com os seus preços. O facto de serem mais regiões torna o modelo visualmente mais complexo, mas a flexibilidade do PLS permite que se obtenham estimativas robustas dos coeficientes.

A estimação PLS revela que algumas relações estabeleci-

Figura 2
Modelo estimado para a amostra internacional



das no contexto anterior se mantêm válidas. A relação mais forte é entre o preço de venda e a qualidade intrínseca. No caso anterior, a pontuação do painel de profissionais estava negativamente relacionada com o preço. Agora há uma relação forte e positiva. Pode haver várias explicações para esta diferença: a selecção da amostra, o facto de em mercados internacionais a competição ter levado a esta melhor ordenação dos preços, etc.

A região espanhola da Rioja é a única que consegue impor ao mercado, pelo menos no ambiente do modelo em teste, uma oferta simultaneamente de qualidade superior e um preço relativamente mais elevado.

A idade do vinho não afecta o preço, de acordo com os resultados. Em termos de consequência para as empresas, não parece que a oferta de lotes antigos por si só, e nesta categoria de vinho, possibilite apresentar preços mais altos.

Em relação à diversidade de regiões de proveniência há resultados muito interessantes. As regiões de Rioja e de Ribera del Duero, ambas espanholas, têm vinhos em média mais caros do que qualquer outra. Quanto à percepção de qualidade nas provas cegas, os vinhos de Rioja têm scores

relativamente mais elevados. De facto, esta é a única região cuja *dummy* se relaciona com o *rating* dos peritos, com um coeficiente estimado positivo e significativo. Mais ainda, a região espanhola da Rioja é a única que consegue impor ao mercado, pelo menos no ambiente do modelo em teste, uma oferta simultaneamente de qualidade superior e um preço relativamente mais elevado.

As regiões chilenas (Maipo e Colchagua) não têm qualquer relação significativa do ponto de vista estatístico. A região argentina de Mendoza consegue oferecer vinhos mais económicos, *ceteris paribus*. Ou seja, pode afirmar-se, com base no teste estatístico da *dummy* dedicada a esta região, que, por um lado, a qualidade não é inferior às dos concorrentes em apreço e que, por outro, é possível encontrar aqui opções mais económicas.

Quanto à região portuguesa do Douro, verifica-se que não se distingue dos seus concorrentes nas duas variáveis seleccionadas: preço e qualidade intrínseca.

Note-se que as proporções de variância explicadas de preço dos vinhos testados são relativamente baixas (R^2 de 0,23 para o preço). Isto significa que a capacidade deste modelo para explicar as diferenças na variável preço, embora válidas, ainda pode ser substancialmente melhorada. De facto, a sua principal explicação é a qualidade intrínseca dos vinhos (tem um coeficiente estandardizado, significativo e positivo, de 0,443 e é o mais elevado), mas neste momento deve levantar-se a hipótese de que outros componentes da qualidade dos vinhos também possam vir a ter aqui uma explicação importante. Assim, para futuro, e na medida em que os dados o possibilitem, explorar-se-ão as dimensões ligadas à marca, à promoção ou às estratégias de distribuição.

Em suma, foi possível identificar um conjunto de fenómenos explicativos para as diferenças de preço encontradas em diversas marcas de vinho, através de uma análise exploratória feita em dois ambientes distintos.

Conclusões

Este estudo explora dimensões pertinentes quer para a investigação quer para as empresas vitivinícolas. Também contribui para melhorar a leitura da realidade dos Vinhos do Novo Mundo. Isto é, procura-se ir além dos preconceitos e

colocar em teste realidades validadas por peritos, para perceber com mais exactidão as características do posicionamento dos vinhos destas regiões, em face de vinhos da Península Ibérica.

Quanto ao «modelo» usado, tal como se mostrou, deriva da exploração primeira de dados relativos ao mercado português. Independentemente do sentido das associações estatísticas validadas, este estudo contribuiu para fixar algumas dimensões como indispensáveis neste tipo de análise. Assim, é claro que a qualidade intrínseca (aferida por provas cegas) deve ser sistematicamente incluída em estudos futuros. O preço é igualmente uma variável nuclear nestas análises – registou-se que há uma proporção muito significativa das variações do preço através das marcas que não se explica pelas variáveis agora testadas, abrindo possibilidades para novas pesquisas.

Apesar dos investimentos em tecnologia e da modernização dos processos, um dos passos seguintes para a generalidade dos produtos portugueses é dominar estas variáveis mais «soft» de competição.

O contributo mais forte deste estudo é, possivelmente, a afirmação de que as regiões de origem dos vinhos explicam algumas diferenças – de preço e de qualidade – e, por isso, não podem deixar de constituir variáveis de controlo. Mas há outras variáveis – grau de álcool, capacidade de envelhecimento em garrafa, etc. – que merecem ser testadas, ao menos nas versões iniciais dos modelos, pois apesar de não terem um conhecido racional teórico, aparecem com significado estatístico. Note-se que o presente trabalho usou bases de dados universalmente disponíveis, aumentando a transparência e a utilidade do estudo.

Para as regiões visadas, este estudo trouxe dados relevantes. De facto, ficou claro que no segmento superior e no contexto internacional o mercado é capaz de alinhar o nível dos preços com os níveis de qualidade intrínseca. No mercado nacional isso não acontecia. Por isso, dependendo do mercado onde as empresas vão competir – nacional ou internacional, gama média ou gama *premium*, etc. – a capacidade de afinar o *pricing* poderá ser especialmente

crítica. Apesar dos investimentos em tecnologia e da modernização dos processos, um dos passos seguintes para a generalidade dos produtos portugueses é dominar estas variáveis mais *soft* de competição.

Este estudo também afirma o excelente potencial dos vinhos do Novo Mundo, aqui representado pelas principais regiões produtoras da América Latina. Como se explicou inicialmente, os recursos do Velho Mundo são de ordem diversa – embora no caso português avulte o problema da falta de dimensão dos agentes económicos – e, por isso, talvez seja possível competir por nichos no segmento *premium*. Mas é preciso construir essa oferta, indo muito além do elemento da «qualidade intrínseca».

De facto, a qualidade do vinho transcende claramente o que tem de perceptível numa prova cega. Embora essa qualidade e o *rating* nestas provas sejam fundamentais – absolutamente básico em mercados mais maduros –, há elementos a que a empresa tem de recorrer para construir a sua oferta: a terra, o clima, a História, a cultura, as experiências turísticas, a sua reputação, a publicidade, as opções de distribuição, os líderes de opinião, etc..

Este processo também vale para os operadores do Novo Mundo, tanto mais que o fenómeno da integração de empresas vitivinícolas vai levar, provavelmente, a portefólios diversificados de vinhos em várias regiões do mundo, quer como estratégia de crescimento, quer como factor de gestão de riscos. ■

Referências bibliográficas

- ANDERSEN, K. (2004), **The World's Wine Markets: Globalisation at Work**. E. Elgar, Cheltenham.
- BARBER, N.; ALMANZA, B. e DONOVAN, J. (2006), «Motivational factors of gender, income and age on selecting a bottle of wine». *International Journal of Wine Marketing*, 18(3), pp. 218-232.
- BERNETTI, I.; CASINI, L. e MARINELLI, N. (2006), «Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy». *British Food Journal*, 108(4), pp. 306-315.
- BRITO, C. (2006), «A network perspective of the Port wine sector». *International Journal of Wine Marketing*, 18(2), pp. 124-138.
- CHARTERS, S. e PETTIGREW, S. (2003), «The intrinsic dimensions of wine quality: an exploratory investigation. Proceedings of the International Colloquium in Wine Marketing». Wine Marketing Group, University of South Australia, Adelaide, Australia.
- CHIN, W. (1998), «Issues and opinion on SEM». *MIS Quarterly*, 22(1), pp. 7-16.
- DECO PROTESTE (2004), **Guia de Vinhos 2004**. Proteste, Portugal.

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

GEFEN, D.; D. STRAUB e M.-C. BOUDREAU (2000), «Structural equation modelling and regression: guidelines for research practice». *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), pp. 1-79.

GONÇALVES, F. (2007), «Classificação de empresas vitivinícolas: aplicação de análise factorial». *Revista Estudos do ISCA*, 2007(1). <http://www2.isca.ua.pt/e-isca/>.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. e SCHODER, D. (2006), «Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime value». *Journal of Marketing*, 70(3), pp. 5-20.

NOMISMA (2003), **Wine Marketing**. Agra, Roma.

ORTH, U.; WOLF, M. e DODD, T. (2005), «Dimensions of wine region equity and their impact». *Journal of Product & Brand Management*, 14(2), pp. 88-97.

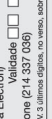
WINE ENTHUSIAST MAGAZINE (2007), «Wine ratings».
[http://www.winemag.com/buyingguide/search.asp?db=.](http://www.winemag.com/buyingguide/search.asp?db=)



Pessoal

SIM, desejo assinar a revista Pessoal por 12 edições por apenas 35 Euros

Recorte, preencha e envie num envelope o cupão de assinaturas para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM



VASP - O JORNAL DA ASSINATURA
Assinaturas@vasp.pt
Tel. 214 337 056 Fax. 214 338 000
M.P. - Diário da Manhã, Sábado, Séc.
2739-511 AGUALVA CACÉM

DADOS PESSOAIS		CODIGO	
Nome _____		_____	
Morada _____	Ao Banco _____	Balcão _____	
Número da conta _____	Assinatura _____		
Localidade _____	Assinatura Bancária _____		
CP _____	_____		
Telefone de contacto _____	_____		
E-mail _____	_____		

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

☐ AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA. Por débito nesta conta solicito que procedam, até nova comunicação, ao pagamento das importâncias referentes à Pessoa apresentadas por Vasp - Premium. Até indicação em contrário, a minha assinatura renova-se automaticamente.

☐ À CARTÃO DE CRÉDITO. ☐ Ao Banco ☐ Balcão ☐

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

Nº _____ Validade _____
Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 056) ou preenchida, fotocopie e envie por fax (214 338 009).

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

☐ Sobre o banco _____

☐ Outros meios de pagamento _____

O pedido regulariza-se após tratamento informático e destinam-se aos serviços relacionados com a sua encomenda e respectivas operações administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus dados e respectivas atualizações. Se pretender que os seus dados não sejam utilizados para fins comerciais, escreva e indique-o no verso do presente formulário.

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

A imagem turística de Portugal no Brasil

A influência dos atributos na formação da imagem de um destino turístico

por Zaíla Rodrigues e Pedro Quelhas Brito

RESUMO: A imagem turística influencia, consideravelmente, a preferência, a motivação e o comportamento dos indivíduos com relação ao processo de escolha de um destino turístico. Paralelamente, confere uma relevância estratégica para as regiões onde a actividade turística se desenvolve. Contudo, não foi identificado na literatura nenhum estudo evidenciando especificamente a imagem de Portugal como destino turístico no Brasil. A presente pesquisa procura aferir a imagem que o consumidor/turista brasileiro tem sobre Portugal como destino turístico, analisando a influência dos atributos do destino na formação dessa imagem. O estudo caracteriza-se como exploratório/descritivo, com dados colectados através de um inquérito por questionário, aplicados a uma amostra de 360 indivíduos brasileiros, divididos em dois grupos: os que já visitaram Portugal e os que não visitaram Portugal. Os resultados sugerem que a imagem turística é relativamente dependente da experiência de visita e que existem diferenças significativas na avaliação dos atributos que agregam valor positivo à imagem.

Palavras-chave: Imagem do Destino, Destino Turístico, Atributos da Imagem, Portugal, Brasil

TITLE: Tourist Image of Portugal destination among Brazilians: The role of attributes in the image development

ABSTRACT: The image of the destination is one of the greatest drivers on tourists' preferences, motivations and behaviors in their decision process. This paper, at the best of our knowledge, is the first analysis ever made of the Brazilian's image of Portugal as a destination. A survey of 360 Brazilians was carried out in Fortaleza and assessed whether and in what extent there were differences between those who had visited the destination and those who had not. The results indicated that even though the cultural ties between the two countries sharing the same language, the experience of visiting the former colonizer was relevant.

Key words: Destination Image, Tourist Destination, Attributes of the Image, Portugal, Brazil

TITULO: La imagen turística de Portugal en Brasil: La influencia de los atributos en la formación del imagen de un destino turístico

RESUMEN: La imagen turística influye, considerablemente, la preferencia, la motivación y el comportamiento de los individuos en el proceso de elegir un destino. Además, confiere una importancia estratégica para las regiones donde se desarrolla el turismo. Sin embargo, no fue identificado en la literatura ningún estudio específicamente dónde se muestre la imagen de Portugal como destino turístico de Brasil. Esta investigación tiene por objeto medir la imagen que el consumidor / visitante brasileño tiene de Portugal como destino turístico, teniendo en cuenta la influencia de los atributos del destino en la formación de esta imagen. El estudio se caracteriza por ser exploratorio / descriptivo, con datos recogidos a través de una encuesta por cuestionario, aplicado a una muestra de 360 individuos brasileños, divididos en dos grupos: los que ya visitaron Portugal y los que no visitaron Portugal. Los resultados sugieren que

la imagen turística es relativamente dependiente de la experiencia de la visita y que existen diferencias importantes en la evaluación de los atributos que agregan valor positivo a la imagen.

Palabras-clave: Imagen de destino, Destino Turístico, Atributos de la Imagen, Portugal, Brasil

Elevada competitividade entre os destinos e produtos turísticos, diversidade da oferta e mudanças na natureza do turista e nas suas necessidades actuais obriga o sector a ser criativo na promoção de produtos que satisfaçam os seus desejos e na construção de uma imagem forte e consistente que crie referências e seduza os potenciais turistas a visitar e descobrir os valores de um destino (Cooper *et al.*, 2001).

Nessa perspectiva, a imagem vista como uma representação mental, é formada por um conjunto de atributos que definem o destino e é largamente reconhecida na literatura como factor de sucesso para qualquer destino turístico. A imagem de um destino é construída a partir de um conjunto de impressões, conhecimentos e emoções que um indivíduo desenvolve sobre um determinado lugar (Jenkins, 1999), sendo resultante da experiência vivida e da informação que recolhe durante o processo de escolha (Crompton e Fakeye, 1991; Baloglu e Brinberg, 1997). Essa expressão do conhecimento pode estimular um efeito positivo ou negativo no comportamento futuro dos turistas e condicionar o sucesso ou insucesso de um determinado destino (Kastenholz, 2002).

Muitos estudos internacionais (Baloglu e Mangaloglu,

2001; Echtner e Ritchie, 1993; Crompton, 1979) são realizados no sentido de avaliar a importância da imagem percebida para captar a atenção e gerar o interesse de potenciais turistas e visitantes. Os destinos com imagens fortes e positivas têm maior probabilidade de serem escolhidos pelos turistas (Woodside e Lysonski, 1989). O desafio dos mercados actuais é descobrir, fundamentalmente, que referências criam no imaginário do público-alvo, que formas utilizarão para comunicar os seus atractivos, produzindo na figura do turista a satisfação dos seus sonhos, fantasias, ideais de beleza, e assim alcançar o efeito desejado, a escolha do destino. Consequentemente, é importante para o mercado reconhecer a influência de determinados atributos, pois a imagem pode determinar o sucesso de um destino e não deve haver incompatibilidade entre a imagem retratada e a realidade do mesmo.

Este estudo visa dar alguns contributos ao sector do turismo português, na medida em que procura aferir a imagem que o consumidor/turista brasileiro tem sobre Portugal como destino turístico, analisando a influência dos atributos do destino na formação dessa imagem. Com o alcance desses objectivos, poderemos contribuir com sugestões de algumas políticas e acções de divulgação e ajusta-

Zaíla Maria Oliveira de Castro Rodrigues

zailaoliveira@gmail.com

Mestre em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto – Portugal. Doutoranda no curso de Doutoramento em Ciências Empresariais, pela mesma Universidade.

Master of Science in Marketing, Ph.D candidate at Faculdade de Economia da Universidade do Porto – Portugal.

Maestría en Marketing por la Facultad de Economía da Universidade do Porto – Portugal. Doctorada en el curso de Doctoramiento en Ciencias Empresariales, por la misma universidad.

Pedro Quelhas Brito

pbrito@fep.up.pt

Professor Auxiliar. Director do Mestrado em Gestão Comercial. Coordenador de Pós-Graduações na EGP – UPBS. Faculdade de Economia da Universidade do Porto-Portugal. Investigador do LIADD/INESC – Porto

Director of the Sales Management Master Programme and other post-graduation executive programmes. Faculdade de Economia da Universidade do Porto – Portugal. Researcher at LIADD/INESC – Porto.

Profesor Auxiliar. Director de la Maestría en Gestión Comercial. Coordinador de Pós-Grados en EGP-UPBS. Faculdade de Economia da Universidade do Porto – Portugal. Investigador do LIADD/INESC – Porto.

Recebido em Novembro de 2008 e aceite em Abril de 2009.

Received in November 2008 and accepted in April 2009.

mento da imagem, promovendo Portugal no Brasil e assim mostrar a oportunidade que a indústria do turismo português tem para trabalhar o mercado brasileiro e retirar vantagens do seu posicionamento face aos demais concorrentes.

Referencial teórico

• Imagem do destino

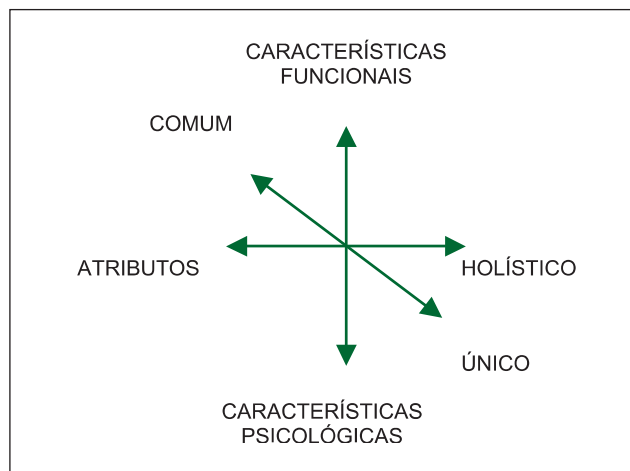
No âmbito do turismo, a imagem tem sido considerada como uma das principais variáveis para a segmentação, e proporciona um efeito de impulso na preferência, na motivação e no comportamento de um indivíduo relativamente aos produtos e destinos turísticos (Cooper *et al.*, 2001). As imagens no turismo representam um papel importante na tomada de decisão do turista em potencial e influenciam o nível de satisfação com a experiência do turista, ajudando ainda nas recomendações positivas para novas visitas ao destino turístico (O'Leary e Deegan, 2005).

As causas da imagem de um destino e a sua mensuração são temas de diversos estudos e investigações. Echtner e Ritchie (1991) criaram um modelo referencial para apoiar as investigações empíricas sobre a imagem dos destinos turísticos (ver Figura 1) e identificaram três dimensões básicas da imagem:

- Atributos-holísticos – atributos relacionados com as características específicas dos destinos porque se relacionam com a impressão geral do visitante; aspectos funcionais e psicológicos;
- Funcional-psicológico – dimensão que gira em torno das impressões mais tangíveis (atractivos, acomodações, cidades) ou mais abstractas (tranquilidade, hospitalidade, reputação);
- Comum-único – dimensões relacionadas com atributos ou impressões frequentemente encontradas ou que são genuínas de alguns destinos.

Alguns autores (Baloglu e Brinberg, 1997; Baloglu e McCleary, 1999) consideram que a imagem é formada pelas interpretações racionais e emocionais do consumidor e tem o efeito de dois componentes inter-relacionados: as avaliações cognitivas/perceptivas, que pertencem ao conhecimento do indivíduo e às suas convicções sobre o objecto; e as avaliações afectivas, que pertencem aos sentimentos do indi-

Figura 1
Componentes da imagem dos destinos



Fonte: Echtner e Ritchie, 1991

víduo relativamente ao objecto. No contexto do turismo, estes dois componentes da imagem combinados têm influência directa na imagem global ou composta que se refere a uma avaliação positiva ou negativa do destino.

Alhemoud e Armstrong (1996) salientam que o termo imagem tem diversos significados e que, no que é relevante para este estudo, agrupam o conjunto de ideias ou conceitos detidos por um indivíduo ou uma comunidade sobre o destino turístico. A imagem tem na sua génese expectativas anteriores à experiência, que tenham origem no indivíduo ou que lhe sejam sugestionadas. A imagem terá origem numa construção mental baseada num conjunto de impressões retiradas da informação que o indivíduo tem disponível, com as mais variadas origens, incluindo a comunicação de marketing, mas também muitas outras que não são controladas pelo marketing.

• Factores que influenciam a formação da imagem turística de um destino

De acordo com Gunn (1972, em O'Leary e Deegan, 2005), os turistas formam uma imagem sobre um destino turístico após passarem por um processo com diferentes etapas. Segundo esta teoria, a imagem cognitiva é criada em diferentes níveis:

- Orgânicos – a imagem orgânica surge de várias fontes,

tais como livros, documentários, experiências dos amigos e família e representa as sensações e o conhecimento global acerca de um destino;

- Induzidos – resulta de um esforço consciente na busca de informações. Essas imagens emanam da própria área do destino, derivam do marketing e material promocional e serão interpretados pelo potencial consumidor em função da sua estrutura cultural;
- Induzido-modificados – são resultado da experiência pessoal, é a que deriva da pessoa que já conhece o destino.

Para Gunn (1972, em O’Leary e Deegan, 2005), a resistência à mudança da imagem depende da satisfação das expectativas que são criadas antes da viagem e que, quando são satisfeitas, contribuem para a repetição. Mesmo o indivíduo que nunca visitou um destino poderá ter uma imagem formada sobre o mesmo, sendo muito importante para o desenvolvimento do turismo monitorizar regularmente as imagens do viajante. O surgimento da motivação para realizar uma viagem desperta um interesse afectivo no consumidor e obriga o indivíduo a definir um enquadramento dessa viagem com base nos factores pessoais e no conjunto de informações a serem recolhidas, iniciando o processo de formação da imagem.

Mazursky (1989), Gartner (1986), Echtner e Ritchie (1991) tendem a considerar duas grandes categorias de variáveis explicativas da imagem: uma referente a atributos do destino turístico – clima, preço, gastronomia, hospitalidade, beleza natural –, ou seja, o lado cognitivo; outra focando o lado psicológico/holístico – expectativas, emoções esperadas, associações –, o lado afectivo.

Atributos da imagem

Uma pista para a compreensão das origens da imagem de um destino turístico é salientada por Hankinson (2005): o destino turístico como marca, que aumenta a visibilidade do destino e cria diferenciação. O desenvolvimento da imagem de marca positiva associada ao destino turístico baseia-se, por regra, em atributos do local, tais como património, História, perfil dos habitantes locais, associação a eventos importantes e pessoas conhecidas. Desta perspectiva resulta um conjunto de atributos das marcas dos destinos turísticos que podem ser agrupados nas seguintes categorias: econó-

Há um conjunto de atributos das marcas dos destinos turísticos que podem ser agrupados nas seguintes categorias: económico, envolvente física, actividades e estruturas disponíveis, atitudes relativas às marcas e pessoas.

mico, envolvente física, actividades e estruturas disponíveis, atitudes relativas às marcas e pessoas.

Do ponto de vista cognitivo, a imagem de destino turístico é avaliada num conjunto de atributos que correspondem aos recursos ou atractivos que um destino turístico tem à sua disposição (Stabler, 1995). Atractivos esses que fornecem as motivações e o fascínio necessários para persuadir um indivíduo a visitar um determinado local (Alhemoud e Armstrong, 1996) e que, no contexto turístico, são os elementos que atraem os turistas para um destino: um cenário, as actividades em que se pode tomar parte e um conjunto de experiências vividas pelos turistas.

Motivações

A motivação é outro factor de influência na formação da imagem e do processo de escolha do destino porque é o princípio que está por detrás de todas as acções do indivíduo (Baloglu e McCleary, 1999; Um e Crompton, 1990).

Fodness (1994) argumenta que a teoria da motivação descreve um processo activo de factores psicológicos internos – necessidades, desejos e objectivos – que originam um nível desconfortável de tensão, no corpo e na mente do indivíduo. Essas necessidades internas e a tensão resultante induzem o indivíduo a agir para diminuir a tensão e assim satisfazer as suas necessidades.

Para Baloglu e McCleary (1999), a motivação funciona como uma força psicológica/social que predispõe um indivíduo a escolher e participar numa actividade turística.

Experiência de visita

Segundo alguns autores (Crompton, 1979; Echtner e Ritchie, 1991), quando um destino é conhecido a sua imagem sofre uma transformação e passa a ser uma experiência concreta e vivenciada, pois o que permanece é a avaliação pós-consumo do turista. A relação existente entre uma experiência positiva e a repetição da visita pode con-

duzir a um círculo virtuoso de imagem positiva e lealdade a um destino turístico (Kastenholz, 2002).

Essa interação provoca um forte impacto, não só na figura do turista que usufruiu da viagem, como também na opinião que irá ser transmitida por ele junto dos familiares e amigos. Echtner e Ritchie (1993) acreditam que maior familiaridade com um destino conduz sobretudo às características psicológica, holística e única da imagem, enquanto menor familiaridade resulta em imagens baseadas nas características mais funcionais dos atributos.

No contexto turístico, as experiências passadas têm maior peso do que as informações oriundas de fontes externas visto que reduzem a necessidade do turista receber tais informações para a avaliação de um destino (Mazursky, 1989).

Metodologia

O estudo que originou este artigo foi de natureza exploratório-descritiva, e teve como objectivo aferir a imagem turística de Portugal para os brasileiros, com base na variável atributos da imagem do destino. A cidade escolhida para aplicação da pesquisa foi Fortaleza, tendo sido seleccionados diferentes locais de abordagem dos potenciais inquiridos, tais como o aeroporto, algumas empresas, faculdades e centros comerciais, de modo a diversificar a amostra em termos de características sócio-demográficas.

Os dados foram recolhidos através de uma pesquisa quantitativa por meio de entrevistas pessoais conduzidas pela autora e levada a cabo durante o mês de Agosto de 2007, dirigidas ao cidadão brasileiro, do sexo masculino e feminino, com idade superior a 16 anos, que já tivesse efectuado pelo menos uma viagem para fora do país sendo que metade dos entrevistados tinha obrigatoriamente de já conhecer Portugal e a outra metade não conhecer, tendo sido obtidos um total de 360 respondentes válidos.

Para compreender o papel dos atributos na formação da imagem turística aplicou-se um questionário com questões estruturadas, com perguntas fechadas, onde o inquirido escolhia entre as alternativas fornecidas pelo autor, e não-estruturadas, com perguntas abertas onde o inquirido respondia com suas próprias palavras (Hill e Hill, 2005). Deste modo, permite-se uma maior objectividade na recolha das informações mais específicas e apresenta-se uma maior

flexibilidade na obtenção das opiniões pessoais e percepções dos entrevistados. Nas questões fechadas foram utilizadas as escalas de classificação de sete níveis, onde cada extremidade está associada a um adjectivo ou frase positiva e negativa, que permite aos inquiridos avaliar conceitos próprios e conceitos sobre os destinos (Malhotra, 2006).

Numa primeira fase, o questionário foi desenvolvido para avaliar aspectos relacionados com a componente holístico-psicológica da imagem do destino. Inicialmente, os entrevistados foram questionados sobre o seu maior sonho em termos de turismo e, seguidamente, foi-lhes perguntado qual o destino de sonho para visitar sozinho e para visitar acompanhado. Procurou-se permitir aos respondentes pensar livremente sobre as características mais psicológica-holísticas da imagem associada ao seu destino de eleição, como também tentar capturar algumas particularidades do comportamento do turista.

Seguidamente, com a utilização de um conjunto de perguntas abertas, foi efectuada uma abordagem com o objectivo de analisar o conhecimento do turista brasileiro sobre o destino turístico Portugal. Os inquiridos foram questionados sobre: se já visitou Portugal; qual o motivo da viagem; quais os autores literários que conheciam e quais as impressões positivas e negativas. A justificação para esta abordagem prendeu-se com a intenção de avaliar se a experiência vivenciada resultou numa maior familiaridade e com a preocupação em compreender as percepções do turista e o seu envolvimento com o destino, o que pode ser importante para orientar a divulgação da imagem turística de Portugal no Brasil.

Por último, procurou-se avaliar e comparar uma série de destinos turísticos relativamente aos atributos da imagem, com a utilização de perguntas fechadas. Esta variável foi medida através da escolha cuidadosa de um conjunto de doze atributos fixos, que nos proporciona uniformidade na análise, para possibilitar a avaliação de dez destinos turísticos, incluindo Portugal. A escolha dos destinos recaiu intencionalmente sobre um grupo de países com proximidade geográfica a Portugal (Espanha, França, Inglaterra, Itália e Alemanha), e um grupo com proximidade geográfica ao Brasil (EUA, Argentina, Chile e Peru). A avaliação foi feita com base numa escala de 7 níveis, onde 1 = «péssimo» e 7

= «muito bom», e os atributos seleccionados que resultaram directamente da recolha bibliográfica (Jenkins, 1999; Joppe, Martin e Waalen, 2001; O’Leary e Deegan, 2005), foram: 1 – Beleza Natural; 2 – Costumes locais/tradicionais; 3 – Segurança; 4 – Património; 5 – Hospitalidade/Simpatia; 6 – Gastronomia; 7 – Clima; 8 – Modernidade/Vanguarda; 9 – Preços/Custo de Vida; 10 – Turismo de Qualidade; 11 – Atracções Turísticas; e 12 – Oportunidade de Compras. Obteve-se assim uma matriz de 120 respostas de cada entrevistado.

Dada a natureza da base de dados a explorar e os objectivos da pesquisa, foram utilizadas estatísticas multivariadas, destacando-se a análise factorial para medir as correlações entre as variáveis, seguindo as recomendações de Malhotra (2006) e Pestana e Gageiro (2003). O erro de amostragem ou nível de precisão efectivo da amostra, para uma população finita e uma variância desconhecida, foi de 0,052.

Análise dos dados e apresentação dos resultados

Para elaboração desta pesquisa foi tido em consideração o uso de vários métodos de avaliação da imagem. As questões abertas foram relacionadas com os aspectos mais emocionais e afectivos do comportamento do consumidor, um enfoque holístico que procura conhecer as ligações ao destino sem atribuir nenhum valor para não condicionar os inquiridos. Seguidamente, procedeu-se a uma análise multi-atributo, com a pré-definição de um conjunto de atributos associados a diversos destinos turísticos (Echtner e Ritchie, 1991), objectivando avaliar a influência destes atributos para a imagem dos destinos e obter a graduação de proximidade/distância dos destinos turísticos por meio das semelhanças captadas.

As diferentes técnicas de medição da imagem serviram de base para capturar os sentimentos, emoções e percepções da imagem que aproximam os indivíduos a um determinado destino turístico.

• Destino de sonho «versus» motivações

Procurou-se explorar as motivações dos entrevistados na escolha de um destino para realizar um sonho de viagem, que pudesse ser realizado de três maneiras diferentes. Com base na análise dos dados, Portugal surge em segundo

lugar, como local de sonho para uma viagem, com 10,7% apenas entre os entrevistados que nunca visitaram o País. Considerando o total de respostas entre os dois grupos, e se considerarmos que Nova Iorque e Paris também são mencionadas separadamente dos países, os EUA e a França surgem como a escolha de sonho com mais referências, com médias de 15% e 12% respectivamente. Seguidamente vem a Grécia, com média de 7% na escolha dos inquiridos (ver Tabela 1).

Tabela 1
Lugar de sonho para visitar

Lugar de sonho	Não visitou Portugal (N=177)	Já visitou Portugal (N=183)
EUA	13,0%	8,7%
Portugal	10,7%	0,5%
Paris	9,0%	5,5%
França	6,2%	3,3%
Grécia	6,2%	8,7%
Nova Iorque	2,8%	6,6%
Austrália	--	8,2%
Itália	6,2%	--
Europa	5,1%	--
Japão	2,8%	3,3%
África	2,8%	3,8%
Escócia	--	3,8%
Londres	--	3,3%
Canadá	--	3,3%
Ilhas Fiji	--	3,3%
Hawai	2,8%	--
Indonésia	--	2,7%
Outros	32,2%	35,0%
Total	100%	100%

Quando questionados sobre o lugar de sonho para visitar sozinho, mais de um terço dos entrevistados (33,4%) demonstraram não ter interesse em realizar este tipo de viagem e responderam «nenhum» país. Contudo, os EUA mantêm a preferência dos inquiridos com 12,85%. Num sonho de viagem acompanhada, Paris é escolhida com média de 12%, e Portugal surge novamente com 10,9% apenas nas respostas entre os indivíduos que nunca visitaram o país.

Nas duas situações em que Portugal se destaca apenas nas respostas do grupo que nunca visitou o país, podemos observar que o lugar de sonho é considerado pelo indivíduo como um estímulo ao que existe de novo, a busca do diferente. Ao conhecer um determinado destino de sonho, poderá repetir a visita, mas o sonho a ser realizado em termos de destino turístico passará a ser outro.

• **Experiência de visita**

Tal como explicado anteriormente, do total da amostra (360 entrevistados) apenas 51% dos inquiridos já visitaram Portugal. Entre estes, o motivo de visita mais mencionado foi o lazer, com 60% das respostas, seguido pelos negócios com 15%, e, em alguns casos, os inquiridos referiram razões de lazer associadas a visita aos parentes (12,8%), conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2
Grupo que já visitou Portugal e motivo da visita

Visitou Portugal	Nº Respondente	Motivo Visita	%
Não	177	Lazer	60,0
		Negócios	15,0
		Visitar parentes	5,6
		Lazer e negócios	2,8
		Lazer e visitar parentes	12,8
Sim	183	Negócios e visitar parentes	2,2
		Estudar	1,7
		Total	100,0
Total	360	NR = 3	

Quanto ao conhecimento sobre os autores da literatura portuguesa, as respostas dos inquiridos que já visitaram Portugal evidenciaram um certo desconhecimento sobre o assunto, visto que até citaram nomes que não se referiam à literatura mas sim à música portuguesa e até mesmo nomes da literatura brasileira. Contudo, entre os mais mencionados constam os nomes de autores mais tradicionais: Luís de Camões com 29,4% das menções, Fernando Pessoa com 18,5% e Eça de Queirós com 9,81%. O destaque fica para o escritor José Saramago que é reconhecido por 32,7% dos inquiridos. Estes resultados revelam a pouca familiaridade que os turistas brasileiros têm com a atualidade do destino turístico Portugal.

Na abordagem à percepção dos entrevistados a respeito

dos aspectos positivos e negativos do destino turístico Portugal, o grupo dos que nunca visitaram o país não se sentiu qualificado para expressar sua opinião. Contudo, o grupo dos que já visitaram indicou um conjunto de aspectos positivos e negativos associados à imagem de Portugal.

No que respeita aos aspectos mais positivos da imagem, a «segurança» e a «gastronomia» obtiveram, respectivamente, 28,3% e 17,5% das menções, sendo também positivamente apontadas a «simpatia» (9,4%), a «beleza natural» (9%) e a «hospitalidade» (7%). De forma negativa foram mais apontados aspectos como «custo de vida» (17,1%), «pouco desenvolvimento» (11%), «discriminação das brasileiras» (9,5%) e «cidades pequenas» (7,6%), conforme evidencia a Tabela 3 (ver p. 46).

• **Importância dos atributos da imagem**

Relativamente à imagem de Portugal, as Tabelas 4 e 5 (ver p. 46 e 47) permitem identificar os atributos da imagem que tiveram as avaliações mais elevadas e mais baixas, em função dos percentuais das notas atribuídas. A média mais elevada é 6,55 e diz respeito ao atributo «gastronomia», seguindo-se «segurança» (6,39), «beleza natural» (6,35), «património» (6,17) e «hospitalidade» (6,12). Os restantes atributos obtiveram notas médias entre 5 e 6 (razoável e bom), com exceção do «custo de vida» que ficou com a média mais baixa de 4,87.

Em termos comparativos, tomando como referência as médias dos atributos que caracterizam a imagem de Portugal como destino turístico, os países que mais se aproximam dessa imagem são Itália, Chile e Argentina. O outro grupo mais próximo em termos de médias é EUA, Inglaterra, França e Alemanha, conforme Tabelas 6 e 7.

• **Estrutura da imagem de Portugal**

Para testar a relevância do modelo de factores, ou seja, a hipótese da ausência de correlações entre as variáveis e a população e comparar a importância dos coeficientes de correlação, usamos o teste de esfericidade de Bartlett e o coeficiente de adequação KMO (Malhotra, 2006). Como é referido por este autor, a estatística do teste baseia-se na transformação do qui-quadrado de determinante da matriz de correlações, com um nível de significância associado de

Tabela 3
Aspectos positivos e negativos de Portugal

Aspectos positivos	% (N=168)	Aspectos negativos	% (N=107)
Segurança	28,3%	Custo de vida	17,1%
Gastronomia	17,5%	Pouco desenvolvimento	11,0%
Simpatia	9,4%	Discriminação brasileira	9,5%
Beleza natural	9,0%	Cidades pequenas	7,6%
Hospitalidade	7,0%	Formalismo	6,4%
Cultura	3,4%	Burocracia	5,9%
Povo	3,0%	Pessimismo	5,4%
Infra-estruturas	2,2%	Facilidade recep. drogas	4,7%
Educação no trânsito	2,2%	Preços altos	3,8%
Desenvolvimento	2,0%	Atendimento	3,8%
Preços	2,0%	Clima instável	3,8%
Modernização	1,7%	Pouca inovação Turismo	3,2%
Atendimento	1,2%	Inflação	2,7%
História	1,2%	Poucas infra-estruturas	2,7%
Carinho por brasileiros	1,2%	Corrupção política	2,2%
Diversão nocturna	0,9%	Economia fraca	2,2%
Idioma	0,9%	Horário museus	2,2%
Organização	0,9%	Poucos WC's públicos	1,4%
Desenvolvimento económico	0,9%	Racismo	1,4%
Identificação	0,7%	Pouca agitação	1,4%
Nível de vida	0,7%	Desorganização	1,4%
Limpeza urbana	0,7%	Desconfiança prod. port.	1,4%
Estradas	0,5%	Violência	0,7%
Clima	0,5%	Transportes	0,7%
Qual. transportes públicos	0,5%	Gastronomia	0,7%
Arquitectura	0,5%	Falta solidariedade	0,7%
Modernização restauração	0,2%	Salários baixos	0,7%
Rede hoteleira	0,2%	Falta de segurança	0,7%
Futebol	0,2%	Total	100,0%
Desenvolvimento tecnológico	0,2%		
Música	0,2%		
Total	100,0%		
NR= 8%		NR= 41,5%	

Tabela 4
Avaliação dos atributos da imagem de Portugal – I

	Beleza natural N=178	Costumes tradicionais N=179	Segurança N=178	Património N=179	Hospitalidade Simpatia N=179	Gastronomia N=179
Péssimo	--	--	--	--	--	--
Muito mau	--	--	--	--	0,6%	0,6%
Mau	--	--	0,6%	--	1,7%	--
Mais ou menos	3,4%	6,1%	1,1%	2,8%	3,9%	0,6%
Razoável	8,4%	24,0%	8,4%	12,8%	17,3%	4,5%
Bom	37,6%	46,4%	38,2%	48,6%	32,4%	31,8%
Muito bom	50,6%	23,5%	51,7%	35,8%	44,1%	62,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Média	6,35	5,87	6,39	6,17	6,12	6,55

Tabela 5
Avaliação dos atributos da imagem de Portugal – II

	Clima N=179	Modernidade N=178	Custo vida N=179	Turismo qualidade N=178	Atrações turísticas N=179	Oportunidade de compras N=178
Péssimo	--	1,1%	--	--	--	--
Muito mau	0,6%	0,6%	0,6%	--	--	--
Mau	2,2%	1,7%	11,7%	0,6%	--	0,6%
Mais ou menos	8,9%	7,3%	24,0%	5,1%	5,6%	5,6%
Razoável	41,3%	39,9%	34,6%	39,3%	39,1%	17,4%
Bom	39,7%	37,6%	21,8%	39,3%	36,9%	38,2%
Muito bom	7,3%	11,8%	7,3%	15,7%	18,4%	38,2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Média	5,39	5,44	4,87	5,65	5,68	6,08

Tabela 6
Média dos atributos dos países – I

<i>PAÍSES</i>	Portugal %	Itália %	Chile %	Argentina %	Peru %
<i>ATRIBUTOS</i>					
Beleza natural	6,4	6,8	6,6	5,9	5,6
Costumes tradicionais	5,9	6,6	6,6	5,5	5,8
Segurança	6,4	5,9	5,9	4,9	5,5
Património	6,2	6,7	6,2	5,8	5,8
Hospitalidade	6,1	6,2	6,6	5,6	5,8
Gastronomia	6,5	6,6	6,0	5,8	5,4
Clima	5,4	5,7	5,8	5,3	5,2
Modernidade	5,4	6,4	5,5	5,2	4,8
Custo de vida	4,9	5,2	5,8	5,2	5,1
Turismo qualidade	5,6	6,4	5,8	5,4	5,3
Atrações turísticas	5,7	6,5	6,2	5,7	5,6
Oportunidade de compra	6,1	6,5	5,9	5,5	5,3

Tabela 7
Média dos atributos dos países – II

<i>PAÍSES</i>	França %	EUA %	Inglaterra %	Espanha %	Alemanha %
<i>ATRIBUTOS</i>					
Beleza natural	6,4	5,9	6,1	6,3	6,5
Costumes tradicionais	5,9	5,5	6,0	6,0	5,7
Segurança	6,0	5,5	6,3	6,0	6,3
Património	6,6	5,8	6,5	6,2	6,3
Hospitalidade	5,1	5,0	5,1	5,7	5,0
Gastronomia	5,0	4,9	5,0	4,6	4,9
Clima	5,0	5,2	4,9	5,6	5,2
Modernidade	6,3	6,4	6,1	6,1	6,2
Custo de vida	4,9	4,9	4,7	5,2	5,2
Turismo qualidade	6,2	5,9	6,2	6,2	6,2
Atrações turísticas	6,5	6,0	6,3	6,1	6,1
Oportunidade de compra	6,2	6,2	6,0	6,1	6,2

0,000. Como mostra a Tabela 8, no presente estudo, o teste rejeita a hipótese nula e o coeficiente KMO para a amostra apresenta um valor de 0,761, que é considerado acima do desejado ($> 0,500$), podendo ser considerado como «médio» (Malhotra, 2006, p. 550).

Inicialmente, o teste foi desenvolvido com doze atributos da imagem, sendo que três factores resultaram da análise factorial com uma variância total explicada de 61,4%. Os resultados estão sintetizados na Tabela 9.

Posteriormente, foram retiradas as variáveis que apresentaram baixo poder de relacionamento com as demais e repetido o procedimento para a aplicação da ferramenta estatística de análise factorial. Pela matriz de correlação anti-imagem, que revela a adequação das variáveis à amostra, extraímos as variáveis mais explicadas pelos factores e aplicou-se o *reliability statistics* a um conjunto de cinco atributos – «beleza natural», «segurança», «património», «gastronomia» e «atracções turísticas» –,

A hospitalidade, a modernidade, o turismo de qualidade e as atracções turísticas são atributos que exercem uma forte influência na percepção da imagem de Portugal.

obtendo-se como resultado um coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,669, significando uma confiança interna satisfatória.

Na sequência, aplicou-se o *reliability statistics* a um conjunto de quatro atributos: «hospitalidade», «modernidade», «Turismo de qualidade» e «atracções turísticas». A consistência interna desses atributos carregados no primeiro factor apresentou um alfa de Cronbach igual a 0,842. Esse factor representa 25,41% da variância explicada e este resultado indica que a hospitalidade, a modernidade, o turismo de qualidade e as atracções turísticas são atributos que exercem uma forte influência na percepção da imagem de Portugal.

Tabela 8
Teste de Bartlett e KMO

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		0,761
Medida de adequação da amostra		
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Chi-Square	930,731
	df	66
	Sig.	0,000

Tabela 9
Matriz de factores/atributos da imagem de Portugal

Atributos da imagem	Factores		
	1	2	3
Beleza Natural Portugal	0,211	0,780	0,124
Costumes tradicionais em Portugal	0,099	0,070	0,441
Segurança em Portugal	-0,124	0,745	-0,093
Património de Portugal	0,436	0,531	0,061
Hospitalidade de Portugal	0,439	0,382	0,362
Gastronomia Portuguesa	-0,041	0,761	0,018
Clima em Portugal	0,278	-0,037	0,782
Modernidade em Portugal	0,757	0,178	0,267
Custo de Vida em Portugal	0,053	-0,030	0,856
Turismo em Portugal	0,931	-0,035	0,145
Atracções Turísticas em Portugal	0,930	-0,005	0,183
Oportunidades de compras em Portugal	0,458	0,531	0,052
Variância explicada (61,40%)	25,41	20,77	15,23

Conclusões

Adoptando como referência a estrutura teórica desenvolvida a partir da bibliografia, nesta pesquisa são analisados os traços gerais que caracterizam a imagem de Portugal como destino turístico para os brasileiros e a influência dos atributos na formação dessa imagem.

Dos resultados extrai-se um conjunto de atributos que constituem elementos aglutinadores de valor para a imagem de Portugal, e outros que representam valores negativos nas expectativas dos turistas brasileiros. Os resultados apontam para que os atributos mais influenciadores da imagem positiva do país são, resumidamente, a «gastronomia», a «segurança», a «beleza natural» e a «hospitalidade/simpatia» dos habitantes. Com menor amplitude, o atributo «atrakções turísticas» também evidencia uma influência positiva para a imagem de Portugal, contribuindo favoravelmente para a promoção do país. Adicionalmente, a imagem percebida é condizente com um país com turismo de qualidade, porém relacionada com um elevado custo de vida e pouco desenvolvimento.

Nesta pesquisa, torna-se evidente que a experiência de visita enquanto causadora de maior conhecimento e maior envolvimento e familiaridade com o destino geram uma imagem tendencialmente mais positiva do destino. Para o grupo dos que nunca visitaram, a imagem é mais negativa e está mais distanciada dos seus destinos de eleição, enquanto para o grupo dos que já visitaram, o país tem uma imagem mais positiva e mais condizente com os destinos considerados mais desenvolvidos.

Finalmente, verifica-se que as motivações para escolher um destino de sonho podem ser directamente relacionadas com o significado emocional que uma viagem representa. Consequentemente, diferentes interpretações se podem extrair das respostas dadas para um sonho de viagem.

Em primeiro lugar, conclui-se que o sonho é aquele lugar que ainda não conhecemos. Como exemplo é o caso de Portugal que foi escolhido em segundo lugar apenas por aqueles que não conheciam o país. Outra conclusão diz respeito ao sonho por um lugar que se julga diferente da realidade e habita o imaginário dos indivíduos, ou seja, que está relacionado com o que é inalcançável. Os EUA e a França representam para os brasileiros o desenvolvimento

Os EUA e a França representam para os brasileiros o desenvolvimento económico que gostariam de alcançar ou o requinte e a reputação que desejariam ter, e, por isto, são escolhidos como sonho de viagem.

económico que gostariam de alcançar ou o requinte e a reputação que desejariam ter, e, por isto, são escolhidos como viagem de sonho. Por conseguinte, para o consumidor destaca-se uma necessidade absoluta para orientar as suas escolhas em função da qualidade e da necessidade de se deslocar preferencialmente para locais com produtos turísticos complementares e diversificados.

• Implicações para os gestores

Com base nos resultados alcançados, e considerando o facto de que este estudo pode beneficiar as organizações envolvidas no sector, sugere-se que os gestores dêem especial importância:

- a realização de acções e medidas de divulgação com regularidade junto do mercado brasileiro, difundindo a diversidade turística e os valores do património histórico e cultural de Portugal, e reafirmando os aspectos que foram positivamente associados à imagem do país neste estudo, tais como gastronomia, hospitalidade, simpatia e segurança;
- o desenvolvimento de novos pólos de atracção, investindo na criação de novos produtos, de forma a permitir que as varias regiões do país ampliem as suas capacidades turísticas, estimulando o uso dos recursos naturais para atrair novos segmentos e responder a diferentes motivações dos turistas;
- tendo em vista que no mercado turístico brasileiro há uma falta de promoção de Portugal como destino turístico interessante, sugerem-se algumas acções de divulgação direccionadas para segmentos com interesses específicos, como por exemplo revelando o imenso potencial gastronómico e vitivinícola do país.

• Limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros

Tal como qualquer projecto de investigação, embora com diferentes graus de intensidade, esta pesquisa apresentou

limitações que, de certa forma, balizaram a abrangência da análise efectuada. Sendo que a mais relevante diz respeito à abordagem de medida da imagem do destino, uma vez que não foi efectuada com os mesmos turistas antes e depois da visita a Portugal, o que nos impediu de fazer a comparação entre a percepção da imagem com o mesmo indivíduo.

Finalmente, como primeira sugestão, consideramos que poderá ser de grande importância um estudo detalhado da importância da escala dos atributos no momento em que o turista faz a escolha do destino e saber qual a satisfação no momento em que ele sai do destino. Assim, seria de avaliar três momentos diferentes: processo de decisão (importância da imagem); processo de compra (importância dos atributos); e avaliação pós-visita (satisfação).

Outra abordagem que poderá ser alvo de futuros estudos diz respeito às variáveis de mensuração do turismo cultural, integrando um planeamento e desenvolvimento de produtos turísticos, integrados ao plano de marketing e coerentes com os recursos disponíveis. ■

Referências bibliográficas

- ALHEMOUD, A. M. e ARMSTRONG, E. G. (1996), «Image of Tourism attractions in Kuwait». *International Journal of Travel Research*, vol. 34(4), pp.76-80.
- BALOGU, S. e BRINBERG, D. (1997), «Affective images of Tourism destinations». *Journal of Travel Research*, vol. 35(4), pp. 11-15.
- BALOGU, S. e MANGALOGU, M. (2001), «Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents». *Tourism Management*, vol. 22, pp. 1-9.
- BALOGU, S. e McCLEARY, W. (1999), «A model of destination image formation». *Annals of Tourism Research*, vol. 26(1), pp. 868-897.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D. e SHEPHERD, R. (2001), **Turismo – Princípios e Práticas**. 2.ª ed., Bookman, Porto Alegre, Brasil.
- CROMPTON, J. L. (1979), «An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image». *Journal of Travel Research*, vol. 17(4), pp. 18-23.
- ECHTNER, C. M. e RITCHIE, J. R. B. (1991), «The meaning and measurement of destination image». *Journal of Tourism Studies*, vol. 2(2), pp. 2-12.
- ECHTNER, C. M. e RITCHIE, J. R. B. (1993), «The measurement of destination image: an empirical assessment». *Journal of Travel Research*, vol. 31(4), pp. 3-13.
- FAKEYE, P. C. e CROMPTON, J. L. (1991), «Image differences between prospective, first-time and repeat visitors to the lower Rio Grande Valley». *Journal of Travel Research*, 30(2), pp. 10-16.
- FODNESS, D. (1994), «Measuring tourist motivation». *Annals of Tourism Research*, vol. 21(3), pp. 555-581.
- GARTNER, W. C. (1986), «Temporal influences on image change». *Annals of Tourism Research*, vol. 13(4), pp. 635-644.
- HANKINSON, G. (2005), «Destination brand images: a business Tourism perspective». *International Journal of Services Marketing*, vol. 19(1), pp. 24-32.
- HILL, M. M. e HILL, A. (2005), **Investigação por Questionário**. 2.ª ed., Sílabo, Lisboa, Portugal.
- JENKINS, O. H. (1999), «Understanding and measuring tourist destination images». *International Journal of Tourism Research*, vol. 1, pp. 1-15.
- JOPPE, M. et al. (2001), «Toronto's image as a destination: a comparative importance-satisfaction analysis by origin of visitor». *International Journal of Travel Research*, vol. 39(3), pp. 252-260.
- KASTENHOLZ, E. (2002), «The role and marketing implications of destination images on tourist behavior: the case of Northern Portugal». Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- MALHOTRA, N. K. (2006), **Pesquisa de Marketing, uma Orientação Aplicada**. 4.ª ed., Bookman, Porto Alegre, Brasil.
- MAZURSKY, D. (1989), «Past experience and future Tourism decisions». *Annals of Tourism Research*, vol. 16(3), pp. 333-344.
- O'LEARY, S. e DEEGAN, J. (2005), «Ireland's image as a Tourism destination in France: attribute importance and performance». *Journal of Travel Research*, vol. 43, pp. 247-256.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. (2003), **Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS**. 4.ª ed., Sílabo, Lisboa, Portugal.
- STABLER, M. J. (1995), «The image of destination regions: theoretical and empirical aspects». In B. Goodall e G. Ashworth (Eds.), **Marketing in Tourism Industry: The Promotion of Destination Regions**, Routledge, Londres, Reino Unido, pp. 133-159.
- UM, S. e CROMPTON, J. (1990), «Attitude determinants in Tourism destination choice». *Annals of Tourism Research*, vol. 17(3), pp. 432-448.
- WOODSIDE, A. G. e LYSONSKI, S. (1989), «A general model of travel-ler destination choice». *Journal of Travel Research*, vol. 27(4), pp. 8-14.



Consórcios internacionais de empresas de construção civil

O caso da Mota-Engil

por Susana Costa e Silva e Maria João de Sousa

RESUMO: A escolha, uso e gestão dos modos de entrada constitui uma componente crítica na estratégia de empresas internacionais que tem sido amplamente estudada ao nível do negócio internacional. Dentro dos modos de entrada, todavia, uma menor atenção tem sido dada aos modos de entrada como forma de acesso a mercados internacionais. Este estudo procura responder à questão de «como» internacionalizar, perspectivando o consórcio como o modo mais exequível de entrada em determinados mercados por parte das empresas de construção. As razões que determinam a sua escolha têm a ver com aspectos respeitantes às especificidades dos projectos, dos mercados e da empresa em causa. Na primeira parte deste estudo, é apresentada revisão de literatura relativamente a consórcios enquanto modo de entrada e instrumento de internacionalização utilizado pelas empresas de construção. Dali resulta uma matriz de análise que revela as motivações conducentes à sua escolha. Na segunda parte, é exposto o estudo de caso do grupo Mota-Engil, como fonte potencial de informação que poderá contribuir para a compreensão do fenómeno em estudo noutros contextos. O caso permite corroborar as motivações encontradas para a formação de consórcios. O estudo termina com um conjunto de contributos, limitações e sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: Consórcio, Internacionalização, Modos de Entrada, Construção

TITLE: Consortia in the internationalization of construction firms – a case study

ABSTRACT: The choice, use and management of foreign operation modes are an important component of international business strategy, which has been widely studied within international business literature. However, amongst the entry modes, there is one that has been receiving less attention: consortia. This study intends to answer the question of «how» to internationalize, anticipating the consortium as the most feasible way for construction firms to enter in certain markets. The reasons which determine its choice are related with aspects concerning the specificity of the projects, markets and of the firm in question. In the first part of the study, is introduced the revision of literature already existing about consortia as an entry mode and a tool of internationalization used by construction firms, resulting in a framework which reveals the motivations that lead to their choice. In the second part, it is presented the case study of Mota-Engil, as a potential source of valuable information which may contribute to the understanding of the phenomenon under study. The case-study allows corroborating the motivations found to create the consortia. The study culminates with a combination of contributions, limitations and suggestions for future researches.

Key words: Consortia, Entry Modes, Internationalization, Construction



TÍTULO: Consorcios internacionales de empresas de construcción civil: el caso de Mota-Engil

RESUMEN: La selección, uso y manejo de los modos de entrada es un componente crítico en la estrategia de las empresas internacionales que han sido ampliamente estudiados en el comercio internacional. Entre los modos de entrada, sin embargo, se ha dado menos atención a los modos de entrada como un medio de acceso a los mercados internacionales. Este estudio trata de responder a la pregunta “cómo” internacionalizar, observa al consorcio como el modo más factible de entrada en determinados mercados de las empresas de construcción. Las razones que determinan la elección tienen que ver con aspectos relativos a proyectos específicos, los mercados y la empresa de que se trate. En la primera parte de este estudio se presenta la revisión de literatura sobre los consorcios, como forma de entrada y la herramienta utilizada por la internacionalización de las empresas de construcción. Sigue una serie de análisis que pone de manifiesto las razones de su elección. La segunda parte se expone a un estudio de caso del grupo Mota-Engil, como una fuente potencial de información que puede contribuir a la comprensión del fenómeno en estudio en otros contextos. El caso permite que las motivaciones encontradas que apoyan la formación de consorcios. El estudio concluye con una serie de contribuciones, limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones.

Palabras clave: Consorcio, La Internacionalización, La Entrega, La Construcción

De forma a conseguir expandir a sua actuação a outros países, a empresa necessita de definir de forma clara e categórica a sua estratégia no que respeita aos modos de entrada. De entre os vários modos de entrada à disposição das empresas, nenhum pode ser apontado como o melhor, devendo antes considerar-se a existência daquele que melhor se adequa a determinado contexto (Chang, 1995; Folta, 1998; Hennart, 1991; Reddy et al., 2002; Williamson, 1991).

Neste artigo, pretende-se estudar um dos modos de entrada em particular: o consórcio. Este modo de entrada,

em Portugal, tem sido característico de um determinado sector de actividade: o sector da construção, nomeadamente na sua vertente internacional. Neste seguimento, a questão que se coloca é: como é que os consórcios permitem às empresas internacionalizar-se? Procurar-se-ão ainda delinear quais as determinantes que levam à escolha deste modo de entrada por parte das empresas para traçar a sua estratégia internacional.

Na literatura anglo-saxónica os consórcios são tratados como *non-equity joint ventures* e distinguem-se das *equity joint ventures* (EJV) por não envolverem a criação de uma

Susana Costa e Silva

ssilva@porto.ucp.pt

Doutora em Marketing e Negócio Internacional (University College Dublin, Irlanda). Professora Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Directora do Mestrado em Marketing, Directora do Departamento de Marketing e Investigadora do Centro de Estudos de Gestão e Economia dessa faculdade. Consultora nas áreas de Marketing e Negócio Internacional.

PhD in Marketing (University College Dublin, Ireland). Senior Lecturer of Economics and Management Faculty of Portuguese Catholic University, Oporto, Portugal. Director of the MSc in Marketing, Director of the Marketing Department and Researcher at CEGE of that college. Consultant in Marketing and International Business.

Doctorada en Marketing y Negocio Internacional (University College Dublin, Irlanda). Profesora Auxiliar de la Facultad de Economía e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Directora de la Maestría en Marketing, Directora del Departamento de Marketing e Investigadora del Centro de Estudos de Gestão e Economia de la misma universidad. Consultora en las áreas del Marketing y Negocio Internacional.

Maria João Guedes de Sousa

maria.j.guedes@gmail.com

Mestre em Marketing (UCP). Monitora da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal.

MSc in Marketing (UCP). Tutor of Economics and Management Faculty of Portuguese Catholic University, Oporto, Portugal.

Máster en Marketing (UCP). Monita de la Facultad de Economía y Gestión de Empresas Universidad Católica Portuguesa, Porto, Portugal.

Recebido em Novembro de 2008 e aceite em Maio de 2009.

Received in November 2008 and accepted in May 2009.

A elevada frequência do recurso ao consórcio, bem como as várias situações em que este se aplica, justificam a necessidade de aprofundar o tema, sendo por isso o nosso objectivo inferir em que medida este modo de entrada potencia a internacionalização das empresas.

entidade à parte, dotada de personalidade jurídica, através da contribuição equitativa de capital dos parceiros da cooperação (Erramilli *et al.*, 2002; Hagedoorn e Narula, 1996). Surge aqui a peculiaridade deste modo de entrada, que permite às empresas agruparem-se, num determinado período de tempo, para partilhar recursos, dividir riscos e dissolver facilmente a cooperação, após a finalização do projecto. Esta forma de entrada parece estar pouco explorada na literatura de negócios internacionais (Ireland *et al.*, 2002; Kumar e Nti, 1998; Narula e Dunning, 1998; Reuer e Arino, 2002), o que suscita um maior interesse no seu estudo.

A elevada frequência do recurso ao consórcio, bem como as várias situações em que este se aplica, justificam a necessidade de aprofundar o tema, sendo por isso o nosso objectivo inferir em que medida este modo de entrada potencia a internacionalização das empresas.

Revisão de literatura

• Os consórcios como modo de entrada

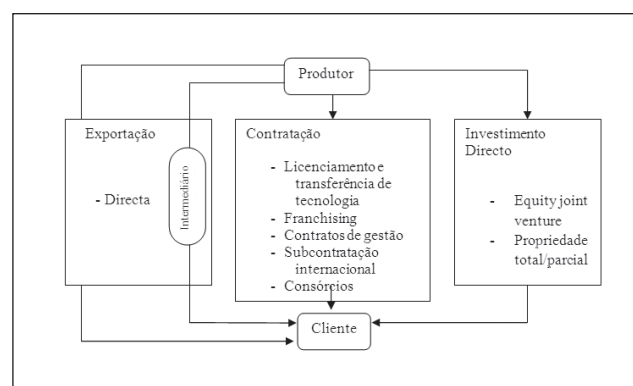
Na tentativa de melhor compreender o que é que leva as empresas a estender as suas actividades a novos mercados internacionais, procuramos focar-nos nas explicações cuja unidade de análise é a empresa. Dentro destas, uma parte importante dedicou-se essencialmente ao estudo das multinacionais e às razões que levam as empresas a tornarem-se multinacionais (Teoria do Ciclo de Vida do Produto – Vernon, 1966; Paradigma OLI – Dunning, 1971; e Teoria da Internacionalização – Buckley e Casson, 1976¹).

Outras explicações, porém, assumem uma maior interactividade e dinamismo em termos de decisões, debruçando-se essencialmente sobre a concretização de acções sobre a forma como a empresa perspectiva o seu futuro em mercados internacionais (Teoria da Internacionalização por Estágios – Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e

Vahlne, 1977; e Teoria das Redes – Johanson e Mattsson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992).

Independentemente da explicação que conduz à abordagem internacional, a contratação é considerada como uma opção entre três, sendo as outras duas a exportação e o investimento directo estrangeiro (ver Figura 1).

Figura 1
Classificação básica dos modos de entrada em mercados internacionais



De facto, apesar da literatura existente neste âmbito oferecer diversas tipologias de classificação dos modos de entrada, estas coincidem, geralmente, nos critérios de análise: risco e grau de controlo. Anderson e Gatignon (1986) defendem que o modo de entrada óptimo resulta dum *trade-off* entre o grau de controlo que a empresa pretende exercer e o nível de risco que esse objectivo implica.

Assim, podem classificar-se os modos de entrada de acordo com as variáveis controlo, risco e flexibilidade, de onde resultam três grupos:

- Modos de Exportação: baixo controlo, baixo risco, elevada flexibilidade;
- Modos Contratuais: controlo e risco partilhados, propriedade partilhada;
- Modos de Investimento: elevado controlo, elevado risco, baixa flexibilidade.

De acordo com esta tipologia, o consórcio constitui um modo de entrada contratual. Este género de contratos ocorre quando as empresas detêm algum tipo de vantagem competitiva e, isoladamente, não são capazes de tirar partido dela por vários constrangimentos, embarcan-



do em actividades de cooperação com outras empresas e organizações.

O consórcio ou *contratual joint venture* é formado tendo como alvo a execução de um determinado projecto de duração limitada (Sillars e Kangari, 2004), que, pelas suas especificidades, normalmente risco e investimento elevado, requer o trabalho conjunto de duas ou mais empresas para atingir um objectivo comum. São acordos de cooperação formais entre empresas que não envolvem a partilha de capital nem a criação de uma nova entidade legal. As partes mantêm portanto a sua autonomia jurídica e estratégica.

No âmbito da tipologia das *joint ventures*, os consórcios de construção internacional podem ser definidos:

- quanto à nacionalidade: tanto podem ser apenas constituídos por empresas nacionais, como englobar também empresas internacionais. Este aspecto depende em grande parte das especificidades dos mercados onde a empresa pretende realizar a sua incursão;
- quanto à participação financeira: consideram-se *non-equity joint ventures*, uma vez que as empresas parceiras não contribuem com capital no momento da associação de interesses (Chan et al., 1997; Sengupta e Perry, 1997);
- quanto às partes envolvidas: no caso em estudo, os consórcios são maioritariamente privados, constituídos apenas por empresas de direito privado. Contudo, verificam-se algumas excepções para consórcios mistos, sempre que empresas estatais que dominam o mercado, em determinada actividade especializada, participam em consórcios com empresas privadas;
- quanto à forma jurídica: consideram-se *non-corporate joint ventures*, dado os consórcios serem uma forma de cooperação entre empresas não dotada de personalidade jurídica, «com um carácter simplificado e flexível, sem pôr em causa a autonomia jurídica e a independência económica de cada um dos consorciados» (Vasconcelos, 1999, p. 19);
- quanto à duração: consideram-se *joint ventures* transitórias, já que este tipo de «cooperação entre empresas é de carácter temporário, limitada a objectivos concretos e determinados» (Vasconcelos, 1999, p. 20).

Desta análise importa realçar que o consórcio, enquanto

figura jurídica, e tendo por base a análise teórica que lhe é dada em termos de literatura de negócios internacionais, constitui uma *non-equity* e *non-corporate joint venture*. Por outro lado, sendo uma figura jurídica relativamente comum em Portugal, não o é noutros países, merecendo portanto a nossa atenção a realidade neste país.

• Os consórcios na actividade de construção

A literatura existente em termos de marketing da actividade de construção internacional é muito escassa (El-Higzi, 2001). A construção constitui uma prestação serviços e, como tal, é uma actividade de grande complexidade por todas as características próprias, inerentes à natureza não convencional dos serviços. A indústria da construção caracteriza-se por ser de capital intensivo, sendo a disponibilidade financeira um factor decisivo.

As actividades de construção internacional são marcadas pela combinação das capacidades de gestão de negócio e de projecto com a mobilidade de factores de produção e com a localização e ligação entre as indústrias de suporte. Além dos riscos típicos inerentes a um projecto de construção doméstica, a nível internacional, as empresas estão sujeitas a uma complexa e subtil rede de riscos políticos, económicos e culturais.

Por outro lado, há factores que impulsionam o crescimento internacional das empresas desta indústria, como é o caso da assistência governamental sob a forma de tratados económicos que reduzem as barreiras do comércio, dos programas de assistência à exportação e dos pacotes de ajuda (El-Higzi, 2001; Gunhan e Arditi, 2005). Para além disso, uma parte importante do negócio da construção é fomentado pelo investimento público (Tiong, 1990; Ye e Tiong, 2000), pelo que é fundamental a empresa obter suporte político para o projecto de construção que pretende desenvolver (Ling et al., 2005).

A construção internacional difere da construção doméstica em diversas áreas. As actividades de construção internacional são marcadas pela combinação das capacidades de gestão de negócio e de projecto com a mobilidade de fac-

tores de produção e com a localização e ligação entre as indústrias de suporte (Ling *et al.*, 2005). Além dos riscos típicos inerentes a um projecto de construção doméstica, a nível internacional, as empresas estão sujeitas a uma complexa e subtil rede de riscos políticos, económicos e culturais (Ashley e Bonner, 1987; Han e Diekmann, 2001).

Como já se disse, na literatura existente é dado pouco relevo ao estudo dos consórcios, enquanto modo de entrada. O foco está reservado às EJV, sendo os consórcios tratados de forma muito superficial (Beamish e Banks, 1987; Luo e Park, 2004; Wang e Nicholas, 2007). Em termos de consórcios, no sector de construção, os estudos existentes são ainda mais escassos, sendo os modos de entrada tratados de forma generalista.

Este estudo concentra-se no consórcio enquanto escolha resultante de um possível trade-off entre controlo e compromisso de recursos, já que o que acontece é que, perante um projecto de grande dimensão, em que o montante de recursos necessários para investimento é elevado, as empresas, individualmente, conseguem reduzir o montante de recursos por si investidos ao formar um consórcio com outras empresas. O consórcio é, por isso, frequentemente escolhido por cumprir uma série de objectivos e se enquadrar nas restrições que se colocam às empresas de construção, dadas suas características intrínsecas, como se procura demonstrar na Figura 2.

Devido à natureza complexa das actividades, do processo, do ambiente e da organização dos negócios de construção, as empresas estão bastante expostas a um elevado nível de risco (Bing *et al.*, 1999). Assim, vários investigadores identificaram a partilha do risco como uma motivação importante para constituir alianças inter-empresariais (Kogut, 1991; Oliver, 1990; Powell, 1987), que, como o consórcio, transferem risco e controlo para outras empresas (Brouthers, 1995).

O investimento é também um factor particularmente condicionante da actuação das empresas de construção. Este é um sector de capital intensivo em que, para se conseguir levar a cabo os projectos, é necessário um grande nível de compromisso de recursos e, por conseguinte, um avultado investimento. Desta forma, as empresas de construção juntam-se em consórcios para contribuir com recursos

físicos, de capacidade, de experiência ou de financiamento (Badger *et al.*, 1995; Chan *et al.*, 1997) necessários à realização do projecto.

Ao formarem consórcios, alcança-se também a dimensão necessária para a adjudicação dos projectos de grande envergadura. As empresas de menor dimensão, por exemplo, encontram nos consórcios uma oportunidade de crescimento e de realização de receitas ao tornarem-se parceiras de empresas maiores e com mais recursos (Sillars e Kangari, 2004).

Por não implicarem propriedade comum nem a constituição de uma entidade legal à parte, os consórcios proporcionam uma maior flexibilidade estratégica. Enquanto alianças *non-equity*, os consórcios oferecem uma maior margem de manobra na tomada de decisão (Das e Teng, 1996).

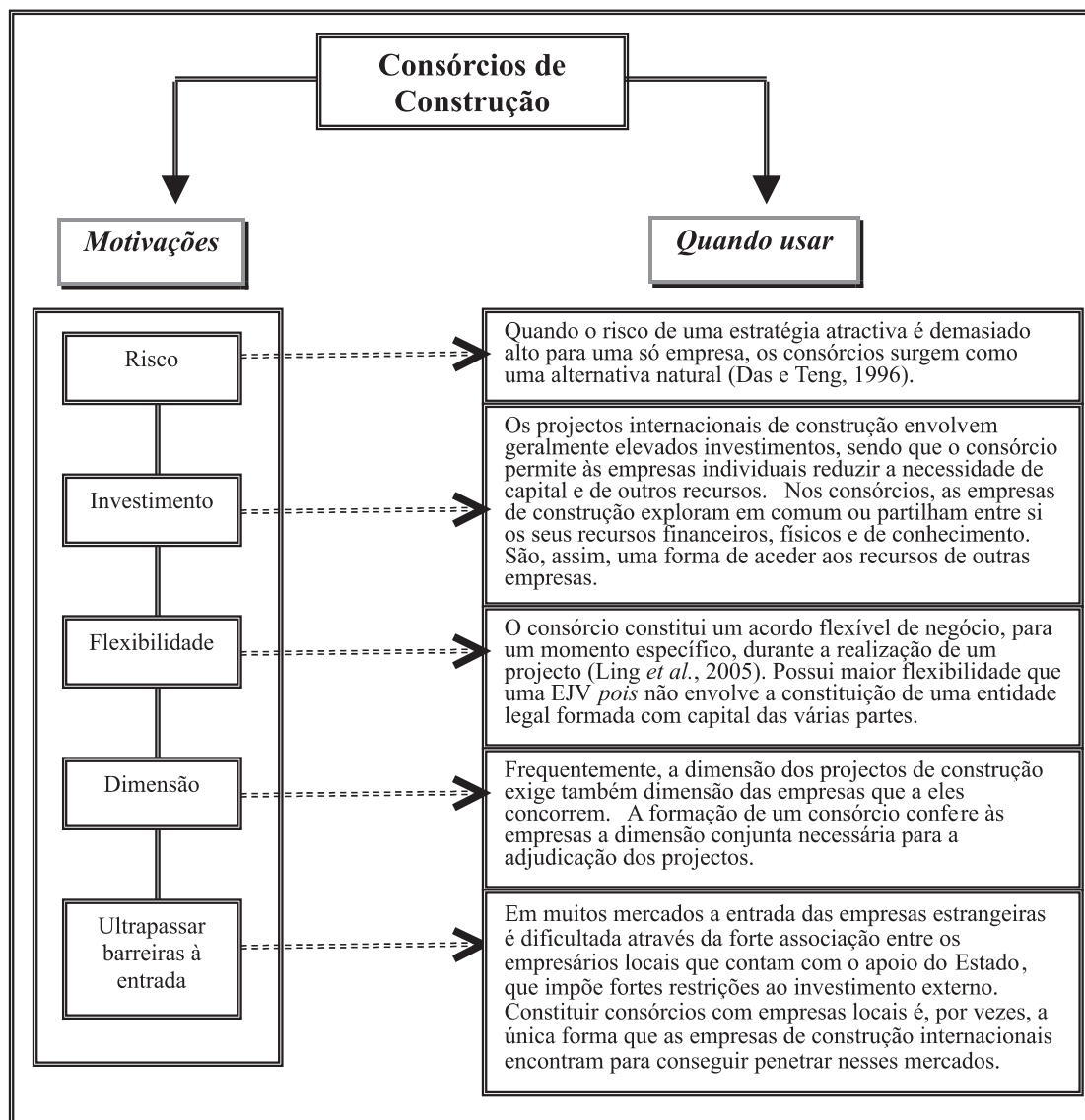
Este modo de entrada funciona ainda como uma forma de ultrapassar as barreiras à entrada impostas, em muitos mercados, pelas empresas locais que se unem de forma a dificultar o acesso da concorrência externa. Ao constituírem consórcios com parceiros locais, as empresas estrangeiras conseguem obter um maior grau de abertura às suas actividades, por parte das entidades do país de destino (Shen e Wu, 2001).

Metodologia

Pretende-se compreender o processo pelo qual os eventos e as acções ocorrem. Neste seguimento, o estudo de caso representa-se como uma solução a seguir, já que, neste caso, o grau de controlo exercido pelo investigador sobre os eventos não existe, e uma vez que o estudo se centra num fenómeno actual no seu contexto natural (Yin, 1994). Para além disso, a necessidade de recolher informação detalhada junto dos gestores de topo revelou-se como a via mais apropriada a seguir em termos de metodologia de investigação qualitativa (Whitla *et al.*, 2006).

Já no que diz respeito à escolha do caso da Mota-Engil, actualmente o maior grupo de construção em Portugal, justifica-se pelo extenso uso dos consórcios enquanto instrumento de internacionalização por parte daquela empresa. Os consórcios são tradicionalmente encarados como sendo, frequentemente, a única opção de entrada nalguns merca-

Figura 2
Motivações para a escolha do consórcio no sector da construção



dos. Assim, este caso ajuda a perceber e a explicar as motivações que conduzem as empresas no sentido da adopção deste modo de entrada, podendo ainda contribuir para instruir possíveis acções de gestão em áreas afins.

O caso da Mota-Engil

A construção constitui o sector que mais emprego gera, a nível europeu, dado que dele dependem actualmente 26

milhões de trabalhadores, directa ou indirectamente². O alargamento da União Europeia a muitos dos países do ex-Bloco de Leste tem levado à criação de novas oportunidades de negócio e consequentes operações internacionais de expansão para novos mercados, sendo o Leste da Europa a zona onde mais projectos se têm desenvolvido. As grandes construtoras europeias cruzam-se então em concursos públicos de países como a Polónia, República Checa,

Eslováquia, Hungria, Roménia, Ucrânia e Rússia, associadas normalmente a empresas locais de alguma dimensão, pelo conhecimento das mesmas ao nível do mercado, legislação, aspectos ambientais e de segurança.

Por outro lado, em África, o grande boom da construção tem-se verificado em Angola, até ao ano passado com um crescimento de 26% ao ano, o que permite a entrada de muitas construtoras portuguesas nesse mercado. De referir, ainda, a ameaça que as empresas chinesas constituem, ao nível da concorrência, apesar da qualidade dos trabalhos desenvolvidos ficarem aquém do *standard* de qualquer empresa europeia do sector. Este menor índice de qualidade percebida naquelas empresas é essencialmente decorrente da utilização de mão-de-obra chinesa de baixo custo, da oferta de serviços em troca de contrapartidas comerciais com o apoio do Estado chinês e da prática de *dumping* nos preços de mercado.

A Mota-Engil, um dos principais grupos económicos privados em Portugal, explora e desenvolve um portfólio integrado de negócios centrado na cadeia de valor da construção com níveis de desempenho alinhados com as melhores práticas internacionais. Líder no mercado nacional, o grupo ocupa, a nível europeu, a 67.ª posição no *ranking* das maiores empresas no sector da construção³. O mercado internacional representava, em 2007, 43% da actividade de construção do grupo⁴, actualmente presente em 20 países.

Na estratégia do grupo Mota-Engil, os consórcios constituem meios singulares de abordagem dos mercados sob determinadas circunstâncias que formam um conjunto de motivações, tal como foi atrás descrito na Figura 1. Por seu lado, a Figura 3 enquadra os consórcios do grupo Mota-Engil no âmbito dessas mesmas motivações, mostrando que estas se encontram presentes aquando do processo de tomada de decisão relativo ao modo de entrada a adoptar. (ver Figura 3, p. 58).

• O risco

O sector da construção é, como já foi referido, de elevado risco associado (Zhi, 1999), pelo tipo de serviço que presta, pois envolve sempre grandes investimentos e enormes exigências em termos de disponibilidade de meios técnicos e humanos. Quando o grupo pretende executar determinado

projecto, o consórcio surge como o meio adequado para a disseminação do risco. Isto porque, em consórcio, o risco inerente ao projecto deixa de incidir apenas sobre uma empresa, para passar a ser repartido pelos consorciados (Ling *et al.*, 2005). O risco é, assim, menor para cada empresa individualmente.

As chamadas «obras de arte»⁵, sempre dotadas de elevada complexidade técnica e elevados índices de segurança, são maioritariamente executadas em consórcio, com vista à minimização do risco associado. Em vários países do continente africano, cuja entrada implica um risco considerável, sobretudo nos casos de risco político elevado, o consórcio constitui o modo de actuação adoptado pela Mota-Engil, com vista a garantir algum apoio entre os parceiros da cooperação.

• O investimento

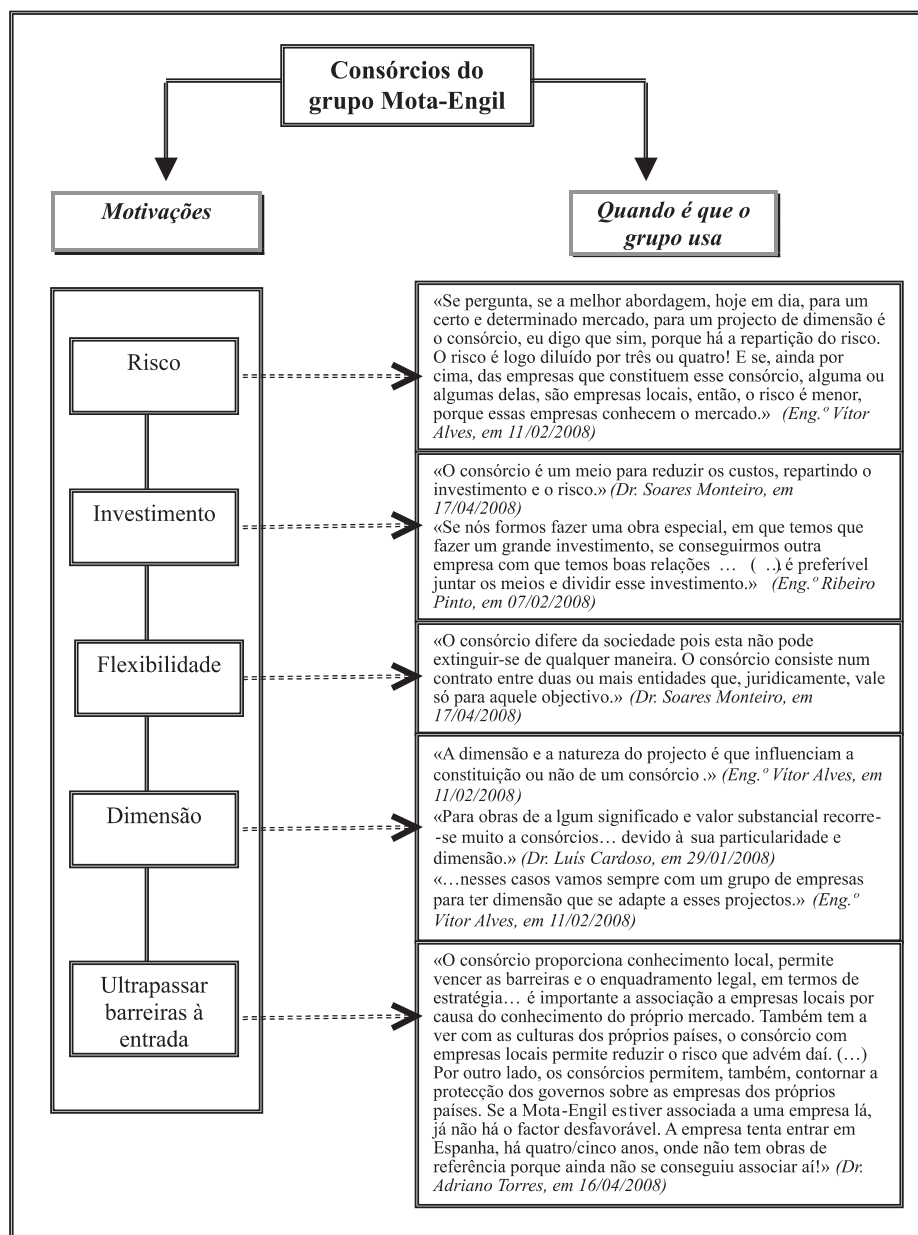
Os projectos de grande dimensão exigem um nível substancial de investimento em termos de recursos, que uma só empresa nem sempre é capaz de colmatar. A solução encontrada pelo grupo é a de, em conjunto com outras empresas especializadas, formar um consórcio forte para reunir recursos financeiros, físicos e de *know-how* e partilhar riscos.

Por exemplo, este tipo de cooperação é o instrumento utilizado pela Mota-Engil para conseguir realizar aquela que é considerada a maior obra de construção civil da cidade de Luanda, em Angola: as Torres Atlântico, com um investimento de 110 milhões de euros. O mesmo ocorre em Moçambique, onde o consórcio Mota-Engil/Soares da Costa executa a Ponte sobre o Rio Zambeze, a maior infra-estrutura realizada no país desde a sua independência, orçada em 66 milhões de euros. O facto de ser uma obra que implica a mobilização de recursos materiais e humanos de grande importância e especificidade, dita a necessidade da formação de um consórcio de forma a serem conseguidos os montantes de investimento necessários.

• A flexibilidade

Quando o objectivo da cooperação está perfeitamente definido num determinado prazo curto e pré-estabelecido, o grupo procura materializá-la sob a forma de um contrato flexível que lhe permita dissolvê-la, sem restrições, aquando

Figura 3
Motivações do grupo Mota-Engil para a escolha do consórcio



da finalização do projecto a que se destina (Wang e Nicholas, 2007). O consórcio é a opção tomada por não implicar a constituição de uma entidade legal resultante do investimento de capital entre as partes (Wang, 2007). Cada parte coopera como uma entidade legal separada e suporta as suas próprias responsabilidades. O consórcio está

sujeito ao mínimo de barreiras administrativas, consumindo menos tempo e sendo mais económico, em termos burocráticos, do que as EJV.

Frequentemente, o consórcio funciona para a Mota-Engil como «porta» de entrada em determinados países. O objectivo é angariar conhecimento local e procurar estabelecer

O consórcio funciona para a Mota-Engil como «porta» de entrada em determinados países. O objectivo é angariar conhecimento local e procurar estabelecer uma rede de contactos no país de acolhimento, para depois poder passar a uma actuação autónoma que lhe permita começar a cimentar uma posição de mercado e a melhorar o nível de flexibilidade das opções tomadas.

uma rede de contactos no país de acolhimento (Strassmann, 1898), para depois poder passar a uma actuação autónoma que lhe permita começar a cimentar uma posição de mercado e a melhorar o nível de flexibilidade das opções tomadas. O mesmo se aplica a obras de prazo pré-definido e curto, como a Ponte sobre o Rio Catumbela, na província angolana de Benguela.

O condicionalismo do tempo aponta no sentido de um modo de actuação que possa ser diluído facilmente no momento da conclusão da obra, sem implicar, para os parceiros, altos custos de saída irrecuperáveis. Para o grupo, o atributo flexibilidade significa a adaptabilidade do consórcio aos locais onde se encontra a operar e aos meios de que dispõe.

• A dimensão

Quando o projecto a concurso é de elevada dimensão, o que acontece designadamente em mercados internacionais, e exige um grande esforço de investimento, o usual é o grupo tentar concorrer em consórcio à adjudicação da obra. Procura associar-se a outras empresas que detenham a experiência e a capacidade técnica necessárias para a realização do projecto. A complementaridade das empresas em termos de equipamentos, recursos humanos e *know-how* torna o consórcio capaz de conseguir a dimensão e organização imprescindíveis para a concretização da obra a concurso.

Por outro lado, em mercados de forte crescimento, o grupo sente necessidade de aceder aos concursos em consórcio com *players* internacionais. Isto porque, apesar de líder no mercado doméstico, nem sempre a Mota-Engil possui a força e a dimensão necessárias para ombrear com as maiores empresas do sector a nível internacional.

A importância da abordagem sob consórcios, em determinados mercados, está também relacionada com a intensidade da concorrência aí presente. Os mercados da Europa Central e de Leste, por exemplo, altamente concorrenciais e atractivos, deixam antever uma luta feroz entre os gigantes do sector com uma dimensão superior à do grupo, a actuar de forma isolada. Daí serem mercados onde se revela crucial a entrada via consórcios, já que estes proporcionam a concentração de empresas associadas por um objectivo comum (Terpstra e Simonin, 1993), limitando assim a acção da concorrência, uma vez que os concorrentes passam frequentemente a parceiros em consórcio.

• As barreiras à entrada

Em mercados com reduzido grau de abertura ao investimento estrangeiro e com elevado grau de protecção, os consórcios com empresas locais constituem uma forma do grupo conseguir entrar e conquistar *awareness* para poder, posteriormente, desenvolver as suas actividades (Kogut, 1988; Ling *et al.*, 2005). Os parceiros, estrangeiros e locais, podem complementar-se mutuamente: as empresas domésticas, têm melhor conhecimento das condições de trabalho locais, da localização das fontes de recursos humanos e materiais, enquanto as empresas estrangeiras trazem para o consórcio um grande nível de *expertise* em termos financeiros, tecnológicos e de gestão (Rafferty *et al.*, 1998).

O mercado espanhol é apontado como um bom exemplo desta situação. Devido ao forte protecção e associativismo que caracteriza o sector de construção espanhol, torna-se difícil para uma empresa estrangeira conseguir actuar nesse mercado. Daí que, até hoje, o grupo considere ainda não ter realizado obras de referência no sector da construção em Espanha. E aponta como possível causa o facto de ainda não ter conseguido formar nenhum consórcio com empresas espanholas para a adjudicação de projectos.

Por outro lado, a Martifer (empresa do grupo) é já a empresa de construções metálicas mais forte em Espanha. A explicação pode residir no facto de esta empresa ter anteriormente formado um consórcio com a Somague, que é espanhola. Porventura daí terá surgido o convite feito à Martifer para trabalhar em Espanha.

O envolvimento estatal neste sector é elevado, tendo sido



Assim, mesmo que o grupo tenha o investimento necessário para embarcar em determinado projecto e a sua aversão ao risco seja reduzida ao ponto de não sentir necessidade de encetar um processo de cooperação, as barreiras à entrada levantadas pelo governo e pelas empresas locais fazem, muitas vezes, do consórcio a única alternativa para conseguir penetrar nesses mercados.

identificada, em estudos anteriores, uma série de barreiras legais impostas por alguns governos à entrada das empresas de construção internacionais. Muitas vezes, os governos favorecem as empresas locais em detrimento dos construtores internacionais, estipulando que o projecto deve ser concluído por um construtor nacional.

A incompatibilidade dos *standards* técnicos dos diferentes países é outra dificuldade enfrentada pelas empresas de construção a actuar internacionalmente (Whitla *et al.*, 2006). Assim, mesmo que o grupo tenha o investimento necessário para embarcar em determinado projecto e a sua aversão ao risco seja reduzida ao ponto de não sentir necessidade de encetar um processo de cooperação, as barreiras à entrada levantadas pelo governo e pelas empresas locais fazem, muitas vezes, do consórcio a única alternativa para conseguir penetrar nesses mercados.

Conclusão

• Principais contributos

A nível científico, este estudo contribui para aprofundar o conhecimento de um modo de entrada que parece pouco explorado em termos de literatura de negócios internacionais. Em termos de estratégia empresarial, o consórcio mostra-se como uma ferramenta de uso recorrente para a abordagem dos mercados internacionais por parte das empresas de construção. Esta investigação ajuda ainda a compreender os motivos e os benefícios que levam as empresas a optar pelo consórcio, contribuindo ainda para uma caracterização mais completa deste modo de entrada.

A matriz de análise do consórcio proposta neste artigo pode contribuir para avaliar a *performance* deste instrumento de internacionalização ao alcance das empresas. Pelo confronto entre as motivações que levam à internacionaliza-

ção com as lacunas que o consórcio procura suprir, poder-se-á concluir acerca da utilidade e adequação deste modo de entrada face a determinada conjuntura. Assim, na comparação entre as diferentes alternativas, o consórcio surge como a ideal perante uma sequência de condicionalismos que o colocam como a única forma que a empresa dispõe para concretizar determinada estratégia de internacionalização. São factores como o investimento, o risco, a flexibilidade, a dimensão e as barreiras à entrada que funcionam como motivações à formação de consórcios e estão relacionados com as especificidades do projecto, do mercado e da empresa, conforme demonstra a esquematização da Figura 4 (ver p. 61).

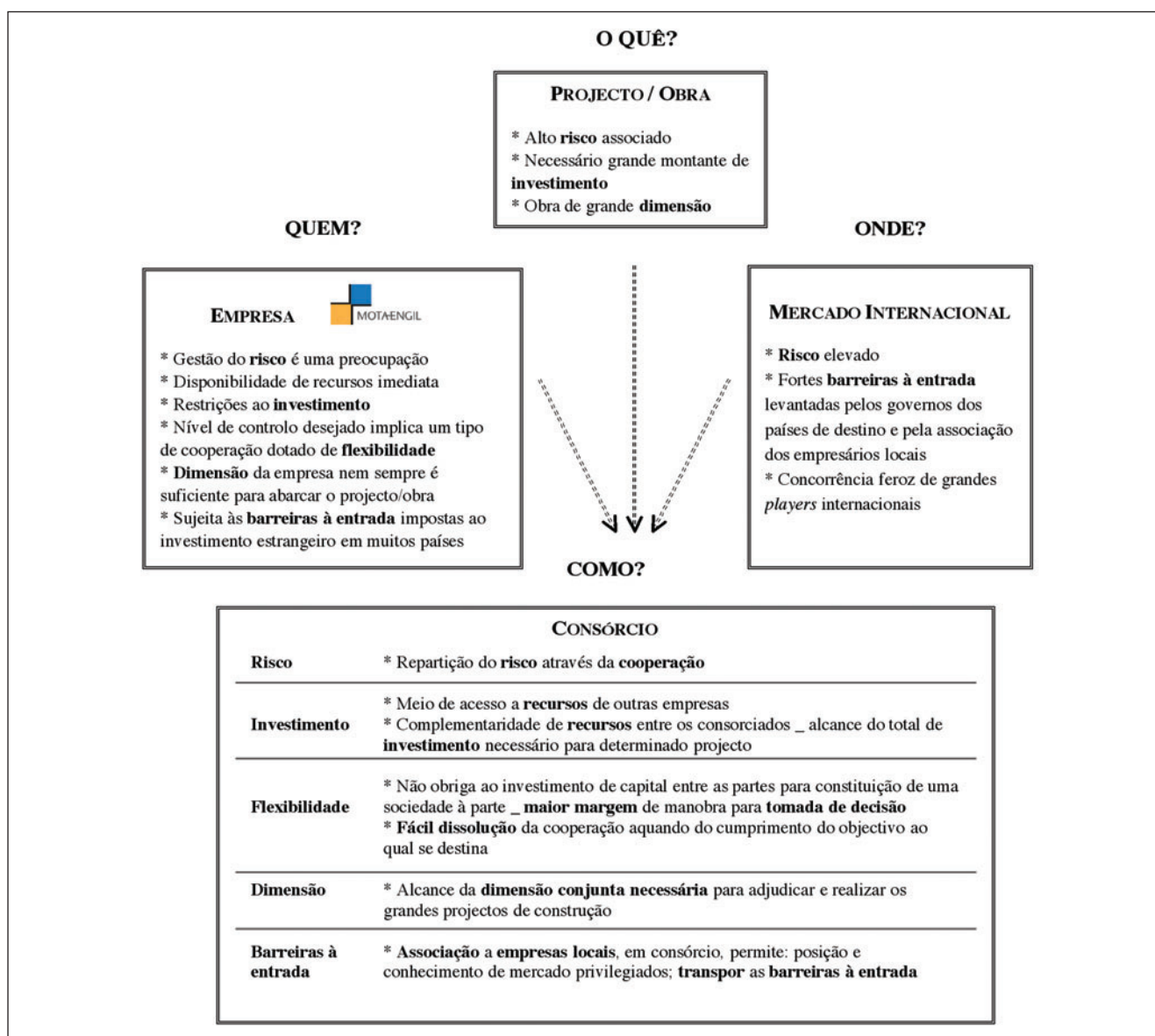
Em consórcio, as empresas:

- conseguem diluir o risco inerente aos projectos e mercados internacionais;
- alcançam o investimento necessário à internacionalização;
- garantem alguma flexibilidade de decisão num ambiente de grande instabilidade e em constante mutação como são os mercados internacionais;
- conquistam a dimensão conjunta imprescindível à adjudicação e execução dos grandes projectos;
- contornam as barreiras à entrada instauradas pelo governo do país de destino e pela associação dos empresários locais que dificultam a actuação externa.

Enquanto modo de entrada, o consórcio possibilita a internacionalização, visto constituir uma ferramenta de ajuste da empresa às condicionantes internas e externas da sua expansão a novos mercados. Este facto pode representar uma importante implicação deste estudo ao nível da gestão. Esta perspectiva, segundo a qual este modo de entrada pode funcionar como solução para os problemas com que, muitas vezes, os gestores se deparam, poderá ser incluída na ponderação estratégica realizada aquando da delineação da actividade internacional das empresas.

Em vez de colocarem de parte determinados projectos e mercados por não se acharem detentoras das forças necessárias à dissipação das suas fraquezas e à ultrapassagem das ameaças características da abordagem internacional, as empresas devem perspectivar o consórcio como o meio de acesso às novas oportunidades que se lhes colocam quotidianamente.

Figura 4
Matriz de análise dos consórcios



• **Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

Uma das limitações deste estudo prende-se com a opção metodológica do estudo de caso. O facto de se ter enveredado pela utilização de um *design* de caso único pode comprometer as potencialidades de generalização analítica, dadas as especificidades da empresa estudada. Contudo, julga-se que a sua escolha permitiu desenvolver

um caso adequado por dar resposta à questão de investigação e acessível por ser susceptível de maior compreensão.

O propósito do estudo centrou-se na realização de entrevistas até ao ponto de saturação, a partir do qual os dados a recolher já não acrescentam valor à investigação. Pensa-se, desta forma, que a representatividade qualitativa se cumpre, tendo as entrevistas efectuadas fornecido infor-



mação rica e possibilitado a constatação da concordância dos entrevistados em relação aos temas questionados.

O alargamento desta investigação a outros casos representativos da problemática em estudo constitui uma sugestão para trabalhos futuros, passível de preencher as lacunas ao nível da representatividade, atrás enunciadas. Poder-se-á comparar os resultados obtidos neste estudo e conseguir uma possível corroboração dos mesmos com a inclusão de diferentes realidades empresariais. O enriquecimento das ilações retiradas pode obter-se mediante a replicação em empresas que actuam em contextos semelhantes, em termos de actividade internacional.

Outra questão que poderá funcionar como ponto de partida para estudos futuros é o confronto das estratégias adoptadas pelas empresas de construção nacionais, em termos de modos de entrada, com as opções a esse nível por parte das empresas estrangeiras. Será interessante averiguar a frequência com que se coloca a opção do consórcio às construtoras internacionais. Sugere-se ainda a análise da consonância das motivações e conjunturas que conduzem essas empresas à eleição do consórcio, enquanto actuação internacional, com as que resultaram da análise realizada neste estudo. Inferir acerca do peso que cada motivação, individualmente, detém no momento da escolha do modo de entrada, poderá ser outro ponto susceptível de investigação futura. ■

Notas

1. Para mais desenvolvimentos sobre as teorias explicativas da internacionalização, ver Lorga (2003), **Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias**, Editorial Verbo, Lisboa.
2. In Mota-Engil, 2007a.
3. In Deloitte, 2008.
4. In Mota-Engil, 2007b.
5. O termo «obras de arte», na actividade de construção, refere-se a pontes, viadutos e túneis.

Referências bibliográficas

- ANDERSON, E. e GATIGNON, H. (1986), «Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions». *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n.º 3, pp. 23-34.
- ASHLEY, D. B. e BONNER, J. J. (1987), «Political risks in international construction». *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 113, n.º 3, pp. 447-467.
- AXELSSON, B. e J. J. (1992), «Foreign market entry: the textbook versus the network view». In B. A. Easton e. G. (Ed.), **Industrial**

Networks: A New View of Reality, Routledge, Londres.

BADGER, W. W. e MULLIGAN, D. E. (1995), «Rationale and benefits associated with international alliances». *Journal of Construction Engineering & Management*, vol. 121, n.º 1, pp. 100-111.

BEAMISH, P. e BANKS, J. C. (1987), «Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise». *Journal of International Business Studies*, vol. 18, n.º 2, pp. 1-16.

BING, L.; TIONG, R. L-K; FAN, W. W. e CHEW, D. A-S. (1999), «Risk management in international construction joint ventures». *Journal of Construction Engineering & Management*, vol. 125, n.º 4, pp. 277-284.

BROUTHERS, K. D. (1995), «The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry». *Management International Review*, vol. 35, n.º 1, pp. 7-28.

BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. (1976), **The Future of the Multinational Enterprise**. Holmes & Meier, Nova Iorque.

CHAN, S. H.; KENSINGER, J. W.; KEOWN, A. J. e MARTIN, J. D. (1997), «Do strategic alliances create value?». *Journal of Financial Economics*, vol. 46, n.º 2, pp. 199-221.

CHANG, S. J. (1995), «International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry». *Academy of Management Journal*, vol. 38, n.º 2, pp. 383-407.

DAS, T. K. e TENG, B-S. (1996), «Risk types and inter-firm alliance structures». *Journal of Management Studies*, vol. 33, n.º 6, pp. 827-843.

DELOITTE (2008), «European powers of construction 2007: surveying the landscape». Disponível no endereço na web: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK_RE_EuropeanPowersofConstruction2007_FINAL.pdf.

DUNNING, J. H. (1971), **The Multinational Enterprise**. Allen and Unwin, Londres.

EL-HIGZI, F. A. (2001), «International market entry for construction services». *International Journal for Construction Marketing*, vol. 3, n.º 1, pp. 1-35.

ERRAMILLI, M. K.; AGARWAL, S. e DEV, C. S. (2002), «Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n.º 2, pp. 223-242.

FOLTA, T. B. (1998), «Governance and uncertainty: the tradeoff between administrative control and commitment». *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.º 11, pp. 107-1028.

GUNHAN, S. e ARDITI, D. (2005), «Factors affecting international construction». *Journal of Construction, Engineering and Management*, vol. 131, n.º 3, pp. 273-282.

HAGEDOORN, J. e NARULA, R. (1996), «Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences». *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n.º 2, pp. 265-284.

HAN, S. H. e DIEKMANN, J. E. (2001), «Approaches for making risk-based go/no-go decision for international projects». *Journal of Construction Engineering & Management*, vol. 127, n.º 4, pp. 300-308.

HENNART, J-F (1991), «The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States». *Management Science*, vol. 37, n.º 4, pp. 483-497.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. e VAIDYANATH, D. (2002), «Alliance management as a source of competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 28, n.º 3, pp. 413-446.

- JOHANSON, J. e MATSSON, L.-G. (1988), «Internationalization in industrial system: a network approach». In N. Hood e J.-E. Vahlne (Eds.), **Strategies in Global Competition**, Croom Helm, Kent.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J.-E. (1977), «The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL (1975), «The internationalization of the firm: four Swedish cases». *Journal of Management Studies*, vol. 12, n.º 3, pp. 305-322.
- KOGUT, B. (1988), «Joint ventures: theoretical and empirical perspectives». *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.º 4, pp. 319-332.
- KOGUT, B. (1991), «Joint ventures and the option to expand and acquire». *Management Science*, vol. 37, n.º 1, pp. 19-33.
- KUMAR, R. e NTL, K. O. (1998), «Differential learning and integration in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model». *Organization Science*, vol. 9, n.º 3, pp. 356-367.
- LING, F. Y. Y.; IBBS, C. W. e CUERVO, J. C. (2005), «Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China». *Construction Management and Economics*, vol. 23, n.º 5, pp. 509-520.
- LUO, Y. e PARK, S. H. (2004), «Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures». *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n.º 2, pp. 142-160.
- MOTA-ENGIL (2007a), «Competitiveness in European Construction Industry - FIEC». Mota-Engil, Relatório.
- MOTA-ENGIL (2007b), «Relatório e Contas Consolidadas 2007». Mota-Engil, Relatório.
- NARULA, R. e DUNNING, J. (1998), «Explaining international R&D alliances and the role of governments». *International Business Review*, vol. 7, n.º 4, pp. 377-397.
- OLIVER, C. (1990), «Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions». *Academy of Management Review*, vol. 15, n.º 2, pp. 241-265.
- POWELL, W. W. (1987), «Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?». *California Management Review*, vol. 30, n.º 1, pp. 67-87.
- RAFTERY, J.; PASADILLA, B.; CHIANG, Y. H.; HUI, E. C. M. e TANG, B.-S. (1998), «Globalization and construction industry development: implications of recent developments in the construction sector in Asia». *Construction Management and Economics*, vol. 16, n.º 6, pp. 729-737.
- REDDY, S. B.; OSBORN, R. N. e HENNART, J.-F. (2002), «The prevalence of equity and non-equity cross-border linkages: Japanese investments and alliances in the United States». *Organization Studies*, vol. 23, n.º 5, pp. 759-780.
- REUER, J. J. e ARINO, A. (2002), «Contractual renegotiations in strategic alliances». *Journal of Management*, vol. 28, n.º 1, pp. 47-68.
- SENGUPTA, S. e PERRY, M. (1997), «Some antecedents of global strategic alliance formation». *Journal of International Marketing*, vol. 5, n.º 1, pp. 31-50.
- SHEN, L. Y. e WU, G. W. C. (2001), «Risk assessment for construction joint ventures in China». *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 127, n.º 1, pp. 76-81.
- SILLARS, D. N. e KANGARI, R. (2004), «Predicting organizational success within a project-based joint venture alliance». *Journal of Construction Engineering & Management*, vol. 130, n.º 4, pp. 500-508.
- STRASSMANN, W. P. (1989), «The rise, fall and transformation of overseas construction contracting». *World Development*, vol. 17, n.º 6, pp. 783-794.
- TERPSTRA, V. e SIMONIN, B. L. (1993), «Strategic alliances in the triad: an exploratory study». *Journal of International Management*, vol. 1, n.º 1, pp. 4-25.
- TIONG, R. L. K. (1990), «BOT projects: risks and securities». *Construction Management and Economics*, vol. 8, n.º 3, pp. 315-328.
- VASCONCELOS, P. A. de S. (1999), «O contrato de consórcio». *Boletim da Faculdade de Direito*, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, Coimbra.
- VERNON, R. (1966), «International investment and international trade in the product cycle». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, n.º 2, pp. 190-207.
- WANG, Y. (2007), «Managerial choice between equity joint ventures and contractual joint ventures in China: a critical test of transaction cost economics and resource-based view». *Asian Business and Management*, vol. 6, n.º 4, pp. 355-375.
- WANG, Y. e NICHOLAS, S. (2007), «The formation and evolution of non-equity strategy alliances in China». *Asia Pacific Journal Management*, vol. 24, n.º 2, pp. 131-150.
- WELCH, L. e LUOSTARINEN, R. (1990), «Internationalization: process of the firm». *International Business Operations*, Helsinki School of Economics, pp. 248-273.
- WHITLA, P.; WALTERS, P. e DAVIES, H. (2006), «The use of global strategies by British construction firms». *Construction Management and Economics*, vol. 24, n.º 9, pp. 945-954.
- WILLIAMSON, O. E. (1991), «Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives». *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n.º 2, pp. 269-296.
- YE, S. e TIONG, R. L. K. (2000), «Government support and risk-return trade-off in China's BOT power projects». *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 7, n.º 4, pp. 412-422.
- YIN, R. (1994), «Case study research: design and methods». 2.ª Ed., *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications.
- ZHI, H. (1999), «Risk management for overseas construction projects». *International Journal of Project Management*, vol. 13, n.º 4, pp. 231-237.



A indústria bancária brasileira

Construindo cenários prospectivos e identificando as estratégias de utilização mais provável

por Oderlene Oliveira e Sérgio Forte

RESUMO: O objetivo desta pesquisa é identificar quais as estratégias de utilização mais prováveis pelos bancos diante dos cenários prospectivos construídos para o período de 2008 a 2012. Para tanto, foram aplicados questionários com 20 especialistas da indústria bancária e com 154 diretores de bancos múltiplos e comerciais. Utilizou-se, para analisar os dados, a ferramenta MICMAC e a técnica de análise de «clusters». Os resultados revelaram que, das doze estratégias consideradas, oito se mostraram de utilização mais provável frente a cada um dos cenários prospectivos construídos, sendo que sete foram apontadas nos dois cenários, quais sejam: governança corporativa; foco no segmento de micro e pequenas empresas; alianças estratégicas; associação com redes varejistas, acordos operacionais para financiamento ao consumo; integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas; diversificação no nicho de mercado; e abertura de capital, com negociação de ações na bolsa nacional e internacional ou emissão de novas ações. A estratégia «mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo-prazo, a emissão de papéis no mercado externo e o aumento de captação em mercados internacionais» foi apontada somente no cenário A, enquanto a estratégia «processos de fusão e aquisição» foi apontada somente no cenário B.

Palavras-chave: Indústria Bancária Brasileira, Estratégia, Cenários Prospectivos, MICMAC, Clusters Analysis

TITLE: Brazilian banking industry: constructing prospective scenes and identifying the strategies of most likely use

ABSTRACT: The purpose of this research is to identify to which the strategies of most likely use for the banks of the prospective scenes elaborated for the period from 2008 to 2012. Questionnaires with 20 specialists of the banking industry and with 154 directors of multiple and commercial banks had been applied. For the analysis of the data it was used the MICMAC tool and the technique of Clusters Analysis. The results had disclosed that, of twelve considered strategies, eight of them had shown of most likely use in face to each one of the elaborated prospective scenes, being that seven of them had been pointed in the two scenes. The strategy “changes in the capitation of resources, prioritizing the capitation of long stated period, the emission of papers in the external market and the increase of capitation in international markets” was only pointed out in the scene A, while the strategy “merger and acquisitions processes (F&A)” was only pointed in scene B.

Key words: Brazilian Banking Industry, Strategies, Prospective Scenes, MICMAC, Clusters Analysis

TÍTULO: La industria bancaria brasileña: construyendo escenarios prospectivos e identificando las estrategias de utilización más probable

RESUMEN: El propósito de este estudio es identificar las estrategias más probables que deben utilizar los bancos delante de los posibles escenarios construidos para el período comprendido entre 2008 y 2012. Con este fin, se

administraram questionários a 20 expertos en el sector bancario, con 154 directores de bancos múltiples y comerciales. Para analizar los datos se utilizó la herramienta MICMAC y Análisis de Clusters. Los resultados revelaron que de las doce estrategias consideradas, ocho eran más propensas ser usadas delante de cada uno de los posibles escenarios de construcción, mientras que siete fueron identificadas en los dos escenarios, cuales sean: El liderazgo empresarial se centran en el segmento de las micro y pequeñas empresas; alianzas estratégicas; asociación con las cadenas minoristas, que operan los acuerdos para financiar el consumo, la integración de nuevos canales de distribución que permitan la presencia de las poblaciones hasta ahora desatendida, la diversificación hacia nichos de mercado, y la apertura de capital, con el comercio de acciones en la bolsa de valores nacionales e internacionales o emisión de nuevas acciones. La estrategia de cambios en la recaudación de fondos, dando prioridad a la captura de largo plazo, la cuestión de los papeles en el mercado externo y el aumento de la captación en los mercados internacionales “se ha identificado sólo en el escenario A, mientras que la estrategia” de los procesos de fusión y adquisición “se identificado sólo en el escenario B.

Palabras clave: Brasil Banca, Estrategia, Los Posibles Escenarios MICMAC, Cluster Analysis

A indústria bancária tem experimentado um processo de profunda transformação, estando desaparecendo a abordagem tradicional da firma bancária que fraseava seu problema de decisão em termos de depósitos, empréstimos e reservas (Carvalho *in* Paula e Oreiro, 2007a). Assim, inseridos em um ambiente competitivo, crescente, regulamentado e de rápidas mudanças, os bancos são obrigados a se manter em um contínuo processo de alerta, adaptação e ajuste às mudanças ambientais, e têm, fatalmente, de contar com o mais alto nível de confiabilidade das informações para traçarem as melhores estratégias para o futuro, visto que são instituições que freqüentemente sofrem pressões competitivas e regulações, estando mais intrinsecamente vulneráveis aos riscos de suas próprias atividades e apresentando características únicas na economia. Diante dessa conjectura, torna-se indispensável que as insti-

tuições financeiras pensem e planejem o seu futuro – não só para sua segurança própria, mas também de toda a sociedade –, buscando as condições que as levem ao progresso de maneira sustentada.

A capacidade de voltar-se para o futuro e direcioná-lo faz parte do contexto do planejamento nas organizações, e, como observam alguns autores (Porter, 1989; Godet, 2000; Macial e Grumbach, 2002 e Schwartz, 2006), a utilização de cenários prospectivos é um recurso dos mais adequados para a definição de estratégias em ambientes turbulentos e incertos.

Apesar da dificuldade de se localizar trabalhos acadêmicos que abordem os temas «cenários» e «estratégias» de forma conjunta, como é o caso desta pesquisa, foram identificadas, no Brasil, as pesquisas de Marcial e Costa (2001) e Silva (2005) que abordam cenários e estratégias em bancos.

Oderlene Vieira de Oliveira

oderlene@hotmail.com

Mestre em Administração de Empresas (Universidade de Fortaleza, Brasil). Professora da Faculdade Tecnológica do Nordeste (FATENE), Fortaleza, CE, Brasil. MBA (University of Fortaleza, Brazil). Professor at Technology College of Nordeste (FATENE), Fortaleza, CE, Brazil.

Master en Administración de Empresas (Universidade de Fortaleza, Brasil). Profesora de la Faculdade Tecnológica do Nordeste (FATENE), Fortaleza, CE, Brasil.

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

forte@unifor.br

Doutor em Administração (Fundação Getúlio Vargas, Brasil). Professor Titular da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brasil.

PhD in Administration (Foundation Getúlio Vargas, Brazil). Professor at Fortaleza University (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Fundación Getúlio Vargas, Brasil). Profesor Titular de la Universidad de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brasil.

Recebido em Novembro de 2008 e aceite em Maio de 2009.

Received in November 2008 and accepted in May 2009.



Além de construir os cenários com o auxílio de peritos ou especialistas da indústria bancária nacional, esta pesquisa identifica as estratégias de utilização mais provável diante dos cenários prospectivos construídos.

O diferencial deste estudo, em comparação com os de Macial e Costa (2001) e Silva (2005) é que, além de construir os cenários com o auxílio de peritos ou especialistas da indústria bancária nacional, esta pesquisa identifica as estratégias de utilização mais provável diante dos cenários prospectivos construídos. Assim, definiu-se o problema de pesquisa: quais as estratégias de utilização mais provável pelos bancos diante dos cenários prospectivos construídos para o período de 2008 a 2012?

Buscando uma resposta para a questão de pesquisa, definiu-se como objetivo geral identificar as estratégias de utilização mais provável pelos bancos, frente aos cenários prospectivos construídos para a indústria bancária brasileira.

Cenários prospectivos

Dentre os métodos desenvolvidos para auxiliar a reflexão estratégica e prospectiva, o método de cenários adquiriu uma particular notoriedade. Na sua concepção geral é um instrumento útil para a análise prospectiva e, portanto, uma ferramenta de apoio ao processo decisório.

Borouh e Thomas (2002) dissertam que os cenários possibilitam às empresas conhecerem suas ameaças, tirarem proveito de oportunidades e tomarem decisões de longo-prazo mais acuradas capazes de criar vantagem competitiva. Observa-se certo consenso acerca das definições de cenários, apesar das nuances e diferenças de interpretação, para os quais cooperaram autores tidos como referência obrigatória nas pesquisas, entre eles, Gaston Berger, Pierre Wack, Michael Godet, Michael Porter e Peter Schwartz. A mais abrangente é a de Godet (2000, p. 19), que define cenário prospectivo como um «conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem a uma situação futura».

Em termos gerais, as várias definições existentes, apesar de diferirem na forma e na amplitude, tratam da descrição

de um futuro possível, imaginável ou desejável e obedecem ao fundamento básico da prospectiva – o futuro é incerto e múltiplo.

• Modelos de construção de cenários

Os modelos são nada mais do que uma simplificação da realidade. Sem eles, contudo, não seria possível checar a congruência do discurso sobre os cenários possíveis. Dentre os modelos de construção de cenários (*Lógica Intuitiva, Basics, Future Mapping, Análise dos Impactos Tendenciais, Delphi*, dentre outros), optou-se pelo método de Análise Prospectiva de origem Godetiana.

O modelo de construção de cenários por meio da análise prospectiva compreende três fases: construir a base; varrer o campo dos possíveis futuros e reduzir a incerteza; e elaborar os cenários (Godet, 2000, p. 3).

Fase 1: Construir a base – A construção da base se dá em três etapas: delimitação do sistema e sua envolvente; determinação das variáveis-chave; e análise das estratégias dos atores. Ainda de acordo com Godet (2000, p. 30), na realização da primeira fase a Análise Estrutural, com o Método MICMAC, revelam-se instrumentos preciosos. Em relação às variáveis resultantes da análise estrutural, é conveniente fazer um aprofundado estudo retrospectivo e também numérico e muito bem detalhado. A análise retrospectiva irá evitar que se privilegie exageradamente a situação atual, em que sempre há a tendência de se extrapolar para o futuro.

Fase 2: Varrer o campo dos possíveis futuros e reduzir a incerteza – Estando identificadas as variáveis-chave, podem-se demarcar os futuros possíveis por meio de uma lista de hipóteses que traduzam, por exemplo, a continuidade de uma tendência ou, ao contrário, a sua ruptura.

Fase 3: Elaborar os cenários – Nesta fase, os cenários ainda se encontram no estado embrionário, pois se limitam aos jogos de hipóteses, realizados ou não. Trata-se, então, de descrever o encaminhamento que leva da situação atual às imagens finais retidas (esta parte é designada por fase diacrônica). A escolha do método de cenários vai depender das características peculiares de cada empresa, ou seja, das decisões estratégicas, do ambiente de negócios, da cultura organizacional, do tempo disponível, do investimento e dos resultados desejados. Cabe ressaltar que raramente os mo-

delos são utilizados por completo e que frequentemente são combinados, como é o caso da Análise Prospectiva.

Estratégia

Dentre as diversas tipologias estratégicas consagradas na literatura (Thompson, 1967; Freeman, 1974; Ansoff, 1977; Hofer e Schendel, 1978; Miles e Snow, 1978; Ohmae, 1982; Paine e Anderson, 1983; Porter, 1986; Dixit e Nalebuff, 1994; Pina, 1994; Hamel e Prahalad, 1995; Johnson e Scholes, 1997; Certo e Peter, 1998; Bouckaert, Deneffe e Vantrappen, 1999; Bock *et al.*, 2000; Mintzberg *et al.*, 2000; Hax e Wilde II, 2000; Ghemawat, 2001; Zaccarelli, 2000; Aaker, 2001) optou-se pela classificação apresentada por Forte (*In Costa e Almeida, 2007*), pelo nível de detalhamento dos comportamentos estratégicos usualmente adotados pelas organizações, e por exemplificar os tipos de estratégia que têm maior relacionamento com o instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

Baseando-se na tipologia de mapas de posturas estratégicas, Forte (*in Costa e Almeida, 2007*) ampliou e detalhou as estratégias em cada postura. Os mapas tiveram como base

a matriz SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) de Andrews (1971).

O Mapa Estratégico I (**ver Quadro I**) – Sobrevivência – é caracterizado quando a empresa possui pontos fracos (-) e está com ameaças ambientais (A). Apresenta as estratégias de forma gradativa, ou seja, da menos radical (redução de custos) para a mais radical (falência). A sobrevivência é a pior situação estratégica (Forte *in Costa e Almeida, 2007*).

Mapa Estratégico II (**ver Quadro II**) – Manutenção – nessa situação, a empresa possui pontos fortes (+), mas encontra-se ameaçada (A).

Mapa Estratégico III (**ver Quadro III, p. 68**) – Crescimento – nessa situação, a empresa está com pontos fortes (-), mas o ambiente está oferecendo oportunidades (O).

Mapa Estratégico IV (**ver Quadro IV, p. 68**) – Desenvolvimento – nessa situação, a empresa possui pontos fortes (+) nas suas capacidades internas e quando o ambiente está favorável com oportunidades (O). É a melhor situação estratégica.

Forte (*in Costa e Almeida, 2007*) salienta que as empresas podem utilizar-se de estratégias combinadas (mistas) e que

Quadro I Mapa Estratégico I – Sobrevivência (-, A)

Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Redução de custos ○ Enxugamento da estrutura organizacional ○ Fusões internas ○ Ações reguladoras e políticas ○ Finanças corporativas ○ Desinvestimento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cisão ○ Alienação/arrendamento ○ Privatização ○ Saída do negócio ○ Concordata ○ Falência

Fonte: Forte (*in: Costa e Almeida, 2007, p. 115*)

Quadro II Mapa Estratégico II – Manutenção (+, A)

Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estabilidade ○ Reação competitiva ○ Nicho de mercado ○ Especialização ○ Terceirização ○ Programas de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cooperação implícita ○ Contratação ○ Pacificação competitiva ○ Relações públicas ○ Reações radicais (conluíus)

Fonte: Forte (*in: Costa e Almeida, 2007, p. 116*)



Quadro III Mapa Estratégico III – Crescimento (–, 0)

Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Penetração ○ Expansão ○ Programas de qualidade ○ Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Internacionalização ○ Coalizão ○ Fusão

Fonte: Forte (in: Costa e Almeida, 2007, p. 116)

Quadro IV Mapa Estratégico IV – Desenvolvimento (+, 0)

Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolvimento ○ Finanças corporativas ○ Franquia ○ Programa de reengenharia ○ Compra e venda planejada de empresas ○ Voluntarismo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cooptação ○ Integração vertical ○ Diversificação ○ Fundação ○ Holding

Fonte: Forte (in: Costa e Almeida, 2007, p. 117)

seus planejamentos e gerenciamentos estratégicos devem levar em conta uma seqüência, ou seja, podem planejar ações de sobrevivência para o presente momento e pensar em manutenção logo em seguida, e no futuro, em médio e longo-prazo, em crescimento.

Montgomery e Porter (1998) explanam que hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas necessitam diferenciar-se da concorrência e ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Metodologia da pesquisa

Os tipos de pesquisa adotados foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e pesquisa exploratória (Cervo *et al.*, 2007).

A coleta de dados primários foi empreendida em três etapas. O instrumento utilizado nos três momentos foi o questionário estruturado. O esforço de coleta foi empreendido no período de Junho de 2007 a Maio de 2008.

Primeira etapa: O objetivo é recensear as variáveis que caracterizam o segmento bancário, com o auxílio de especialistas ou peritos da indústria bancária. Trata-se de pro-

cedimento inicial para elaboração dos cenários prospectivos.

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados procedeu-se a um levantamento em relatórios financeiros publicados nos sítios do Bacen, do SFN e do Banco do Brasil, com vistas à construção de um recenseamento das variáveis que caracterizam a conjuntura bancária atual, contemplando-se os ambientes interno e externo à indústria.

O recolhimento inicial das variáveis perfez um total de 85, que resultou em um primeiro questionário. Nesse questionário, pretendeu-se recensear as 85 variáveis listadas por meio da indicação do grau de influência das variáveis em possíveis cenários em um horizonte de tempo de cinco anos (2008 a 2012). O grau de influência era composto de uma escala *Likert* de quatro pontos, indo de nenhuma influência até forte influência (Malhotra, 2006).

A população-alvo compreendeu especialistas ou peritos da indústria bancária. Definiram-se dois critérios para a seleção: ser executivo de alto nível hierárquico (diretor ou superintendente) de instituição bancária; ser portador de bons conhecimentos sobre o ambiente competitivo e os problemas críticos da indústria bancária. Segundo Godet (2000), o número de peritos que selecionam as variáveis-

chave em estudos de cenários situa-se frequentemente entre dez e vinte. Atentando-se para essa informação, foram identificados vinte peritos que atendiam ao pré-requisito, para os quais foi encaminhado o primeiro questionário. Obteve-se retorno de treze.

Para analisar os dados foram utilizadas técnicas estatísticas de medidas de posição e de dispersão indicadas para variáveis intervalares (Mattar, 2001), além da distribuição normal (Stevenson, 1981). Contou-se com o apoio do software SPSS.

Segunda etapa: Tem por objetivo identificar as variáveis-chave, por meio de uma matriz de dupla entrada, com o auxílio dos especialistas ou peritos da indústria bancária participantes da primeira etapa. Trata-se de procedimento secundário na elaboração dos cenários prospectivos.

Na elaboração do instrumento de coleta de dados foram consideradas as 38 variáveis selecionadas na etapa anterior. O instrumento desta segunda etapa tem o objetivo de verificar a relação entre as 38 variáveis selecionadas, possibilitando a identificação das variáveis-chave por meio de uma matriz de dupla entrada ou Matriz de Impactos Cruzados e Multiplicações Aplicadas a uma Classificação (MICMAC). O preenchimento é qualitativo, e, para cada par de variáveis, o perito deve colocar as seguintes questões: Existe relação direta entre a variável 1 e a variável 2? Se «Não», deveria atribuir a nota «0»; se «Sim», faria a segunda pergunta: A relação existente é fraca (1), moderada (2), forte (3) ou potencial (4)? A população-alvo da segunda etapa compreende os treze especialistas ou peritos respondentes do primeiro questionário.

Na análise dos dados, adotou-se o modelo MICMAC, que consiste em inserir na matriz de dupla entrada os escores dados pelos especialistas em relação à influência das variáveis e identificar as variáveis-chave. Contou-se com o apoio do software MICMAC, da Lipsor.

Terceira etapa: Nesta terceira etapa, o objetivo é identificar as estratégias de utilização mais provável pelos bancos nos cenários prospectados.

O instrumento de pesquisa tem como objetivo verificar a relação das estratégias identificadas e validadas no início da pesquisa (85 variáveis), de acordo com os dois cenários

projetados. Assim, foram selecionadas no grupo de 85 variáveis, 12 estratégias, sendo elas: E1 – Processos de Fusão e Aquisição (F&A); E2 – Alianças estratégicas; E3 – Associação com redes varejistas; acordos operacionais para financiamento ao consumo; E4 – Penetração no mercado internacional; subsidiárias no exterior; E5 – Diversificação no nicho de mercado; E6 – Mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo-prazo, a emissão de papéis no mercado externo e o aumento de captação em mercados internacionais; E7 – Foco no segmento *Corporate Business*; E8 – Foco no segmento de micro e pequenas empresas; E9 – Integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas; E10 – Monitoramento da comunicação institucional da concorrência; E11 – Abertura de capital, com negociações de ações na bolsa nacional e internacional ou emissão de novas ações; E12 – Governança corporativa.

As questões consistem em relacionar as estratégias, assinalando «✓» nos espaços em branco das colunas correspondentes aos cenários, cujas respostas, do ponto de vista dos respondentes, podem se enquadrar em apenas um ou nos dois cenários construídos. Criou-se também uma coluna para os respondentes assinalarem no caso de acharem que as estratégias dispostas não se relacionam com nenhum dos cenários. Para que os respondentes pudessem sugerir alguma estratégia ou recurso, foi criado um espaço livre.

O questionário foi testado antes de sua utilização definitiva, sendo aplicado duas vezes com quatro dos treze peritos respondentes da primeira etapa. A população-alvo compreende as sedes das instituições bancárias, tendo como respondentes os seus diretores. O Bacen registra um total de 176 instituições bancárias, sendo 134 bancos múltiplos, 20 bancos comerciais, 17 bancos de investimentos, 4 bancos de desenvolvimento e uma caixa econômica (Bacen, 2007). Apesar de listar os cinco segmentos de bancos, o Bacen disponibiliza dados cadastrais (endereço completo e composição da diretoria) apenas dos bancos múltiplos, dos comerciais e da Caixa Econômica. Levando-se em conta que um dos membros da diretoria é respondente desta pesquisa, definiu-se como população-alvo os segmentos múltiplos e comerciais que possuem bancos de dados disponíveis no site do Bacen, num total de 154 instituições. A Caixa Econômica



foi excluída da pesquisa, porque, sendo a instituição a única do seu segmento, não havia como preservar o sigilo de suas respostas.

Os dados foram obtidos por meio de aplicação de um questionário auto-administrado pelos respondentes. Esse questionário foi disponibilizado numa página web, cujo acesso se deu através de *link* inserido no e-mail pelo qual foi enviada a carta-convite. Inicialmente, os dados coletados foram organizados grafados por meio dos procedimentos da estatística descritiva com a construção de distribuições de frequências. Utilizou-se também a técnica multivariada da Análise de *Cluster* (Malhotra, 2006). O objetivo da utilização dessa técnica consistiu em identificar as estratégias mais prováveis de utilização pelos bancos, tendo em vista os cenários prospectivos construídos. A análise de *Cluster* utilizada foi a hierárquica para aglomerar variáveis. O método selecionado foi o *Ward* para variáveis binárias e a medida de distância foi a *Squared Euclidean*.

Como as variáveis a serem medidas encontravam-se em unidades iguais, não houve necessidade de padronização dos dados. Como medida de confiabilidade e validade adotou-se um dos processos sugeridos por Malhotra (2006): foram rodados os outros métodos de *clusters* disponíveis no software SPSS, versão 16.0 (*Between-groups linkage; Within-groups linkage; Nearest neighbor; Furthest neighbor; Centroid clustering; e Median clustering*) e comparado os resultados.

Construção dos cenários prospectivos

Recenseamento das variáveis: Aplicou-se aos dados a técnica da distribuição normal. Como o intuito, nessa fase da pesquisa, era reduzir o número de variáveis ao mínimo possível, adotou-se como valores de corte os que estivessem abaixo de 2,498807, obtido pelo somatório da média das médias com a soma de três desvios-padrão. O processo resultou na seleção de 38 variáveis.

Identificação das variáveis-chave: O objetivo foi de verificar as inter-relações entre as 38 variáveis selecionadas pelos especialistas no recenseamento das variáveis. Assim, adotaram-se nessa fase os procedimentos da Análise Estrutural, que procura identificar as relações existentes entre as variáveis, utilizando-se de um quadro de dupla entrada. Definidas as relações entre as variáveis, o passo seguinte

consistiu na utilização do software MICMAC da Lipsor, que gerou o mapa que pode ser visualizado na Figura 1.

No mapa, as variáveis-chave estão localizadas no quadrante superior direito e são tidas como variáveis muito motrizes (influentes) e muito dependentes (influenciadas), ocupando uma posição «charneira» – propagam sua influência ao conjunto do sistema. O mapa permitiu a identificação de dez variáveis-chave: Estabilidade da economia nacional; Taxa de juros; *Spreads* bancários; Política monetária; Índice de Basiléia; Demanda por crédito; Confiança dos clientes; Aumento de renda das classes C e D; Tecnologia e sistema de informação (segurança, principalmente *online*); e Grau de concorrência (ver Figura 1, p. 71).

Identificação dos eventos – Após a identificação das variáveis-chave, buscou-se notícias divulgadas em todo tipo de mídia (vídeo, áudio, impresso e web), principalmente em documentos do Bacen, do tipo relatórios e atas, em que se pudesse ter registros e projeções sobre o comportamento das variáveis selecionadas. Assim, criaram-se eventos para cada uma das variáveis-chave. A criação dos eventos possibilitou a identificação de um cenário realista, que foi batizado como Cenário «A». A partir do Cenário «A», criou-se o Cenário «B» com uma visão pessimista, conforme descritos a seguir.

Cenário A (Realista): Para os próximos cinco anos (2008 a 2012) prevê-se a manutenção da estabilidade financeira brasileira, tendo como um dos principais efeitos a diminuição da taxa de juros *Selic* e dos *Spreads* bancários. Perspectiva de alterações na política monetária em relação aos depósitos compulsórios. O Índice de Basiléia – indicador que mede a solvência dos bancos – continuará estável. Junto com as perspectivas de crescimento econômico, cresce também a demanda por crédito, impulsionada pela crise financeira internacional. O rápido desenvolvimento da tecnologia e sistema de informação continuará, aumentando progressivamente a demanda do setor bancário, que busca otimização nos seus processos, definição de novos produtos, serviços, inovação no atendimento ao cliente e cada vez mais segurança *online*. As projeções indicam aumento do grau de concorrência na indústria bancária brasileira.

Cenário B (Pessimista): Para os próximos cinco anos (2008 a 2012) prevê-se instabilidade financeira nacional,

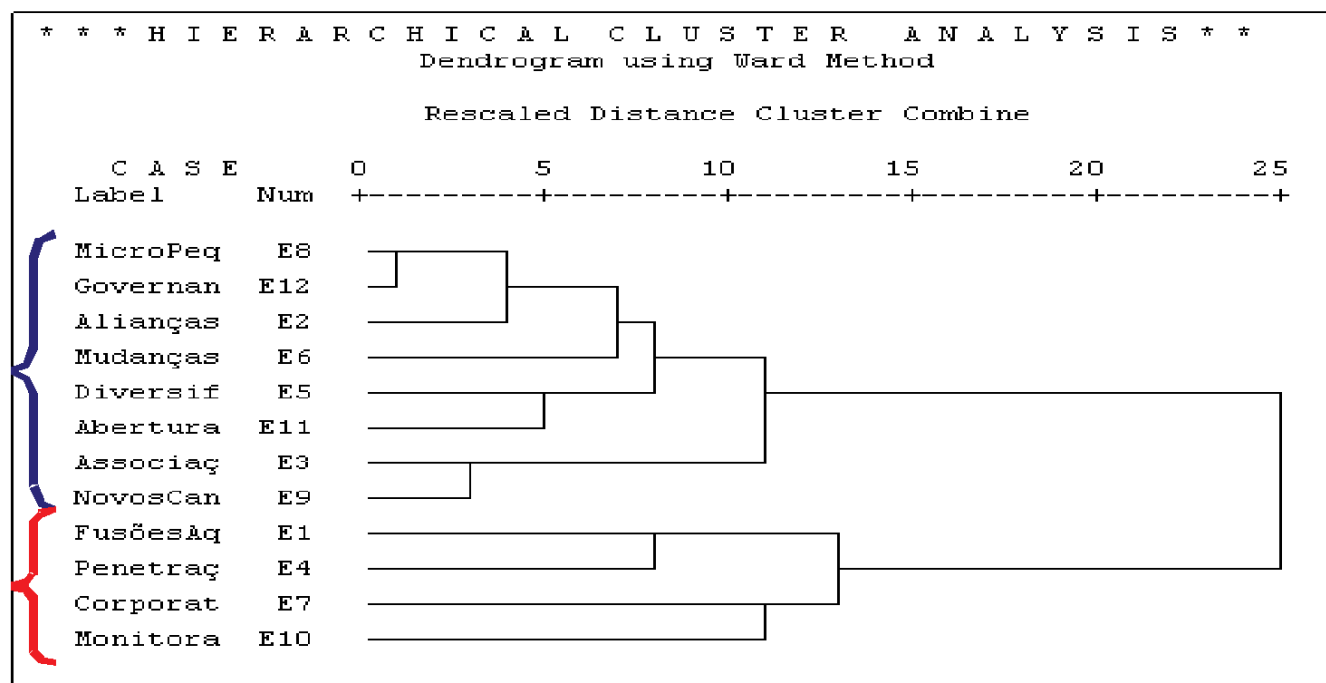


gias» pertinentes ao «cenário A». Tomando-se por base o objetivo da aplicação da técnica, a identificação das estratégias mais prováveis, e analisando-se o dendrograma da Figura 2, definiu-se pela divisão em dois *clusters*.

No *Cluster 1* (ver Tabela 1) foram identificadas as estraté-

gias que apresentaram maior concentração de respostas no cenário A. Nota-se que das doze estratégias listadas, oito foram indicadas como muito prováveis de serem utilizadas. Observa-se que tais estratégias obtiveram freqüências de respostas muito próximas entre si e superiores a 81%.

Figura 2
Dendrograma das estratégias perante o cenário A



Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 1
Dendrograma das estratégias perante o cenário A

CLUSTER 1 – MAIS PROVÁVEIS		
ESTRATÉGIA	Frequência	(%)
E8 - Foco no segmento de micro e pequenas empresas	75	94,9
E12 - Governança corporativa	78	98,7
E2 - Alianças estratégicas	70	88,6
E6 - Mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo prazo, a emissão de papéis no mercado externo e o aumento de captação em mercados internacionais	66	83,5
E5 - Diversificação no nicho de mercado	66	83,5
E11 - Abertura de capital, com negociações de ações na bolsa nacional e internacional ou emissão de novas ações	64	81,0
E3 - Associação com redes varejistas; acordos operacionais para financiamento ao consumo	68	86,1
E9 - Integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas	68	86,1

Fonte: Pesquisa de campo

A estratégia «governança corporativa» apresentou a maior probabilidade de uso dentre as doze estratégias, com 98,7% dos respondentes atribuindo-lhe maior importância perante o cenário realista. Esse resultado pode remeter aos seguintes questionamentos: seria essa a realidade da indústria bancária brasileira? Estariam os dirigentes dos bancos preocupados com os investidores e com os bancos credores no mercado interbancário? Ou eles estariam mais preocupados em se adequar aos níveis de exigências do Basileia II? Tais questões merecem ser estudadas em maior profundidade.

Na segunda posição tem-se a estratégia «foco no segmento de micro e pequenas empresas (MPE)» em que 94,9% dos respondentes apontaram a probabilidade de utilização dessa estratégia. Esse nicho esquecido do mercado de crédito, o das MPE, tem-se mostrado atraente (Carvalho *in* Paula e Oreiro, 2007b). Tradicionalmente mantidas à margem da oferta de créditos, essas empresas aceitam pagar taxas de juros geralmente bem superiores àquelas cobradas de grandes empresas (Carvalho, 2000).

A estratégia «Alianças Estratégicas» ficou na terceira posição com 88,6% de probabilidade de utilização no cenário A. Este resultado de utilização, na visão de alguns autores (Afonso Neto, 2003; Hawkins e Mihaljek, 2001; Paula, 2002; Faria *et al.* *in* Paula e Oreiro, 2007), deve-se à obtenção de economia de escala, em que se tem como consequência a redução de custos, o acesso a novas tecnologias, a superação de barreiras legais e, por fim, a abertura de um conjunto de canais alternativos de distribuição que possibilitarão enfrentar de maneira mais efetiva a ação da concorrência.

A indicação da estratégia «associação com redes varejistas e acordos operacionais para financiamento ao con-

sumo», dentre as oito mais prováveis de utilização não surpreendeu, haja vista a grande frequência de pronunciamentos dos vários analistas da indústria bancária, como por exemplo Rosa (2008) e Tenani (2008), sobre a ampla utilização desses tipos de estratégia diante do contexto atual de competição da indústria bancária.

Quanto ao resultado de 86,1% de utilização da estratégia «integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas», observa-se que essa estratégia já vem sendo almejada pelos bancos há algum tempo (Araújo, 2001), tendo-se intensificado nos últimos anos. O Bacen (2007b, p. 108) relata que «atualmente as estratégias adotadas pelas instituições financeiras (bancos) não se limitam à parcela da população de maior renda. Os estratos da população de menor renda também ganharam relevância para a disseminação do crédito».

A estratégia «mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo-prazo, a emissão de papéis no mercado externo e aumento de captação em mercados internacionais» foi apontada por cerca de 83,5% como muito provável de ser utilizada no cenário A, indo ao encontro do relatório do Bacen (2007a), segundo o qual, no atual contexto do mercado, uma das estratégias utilizadas pelos bancos tem sido a priorização de instrumentos de captação que geram liquidez e recursos livres, como os depósitos a prazo – ressaltando-se uma concentração de cerca de 85% dos depósitos nos dez maiores bancos. Outra estratégia utilizada é o aumento das captações em mercados internacionais, em vista das diferenças entre as taxas de juros interna e externa.

O Cluster 2 (ver Tabela 2) agrupou quatro estratégias que receberam as menores quantidades de respostas frente ao

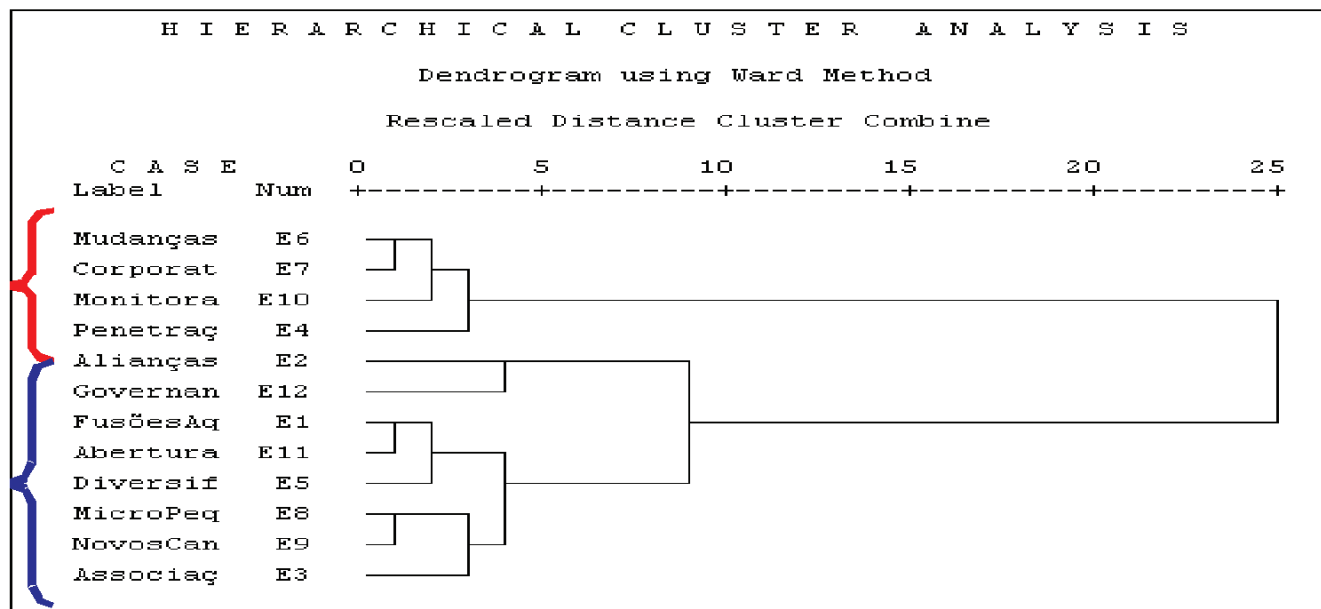
Tabela 2
Estratégias com menor possibilidade de uso frente ao cenário A

CLUSTER 2 – MENOS PROVÁVEIS		
ESTRATÉGIA	Frequência	(%)
E1 - Processos de F&A	61	77,2
E4 - Penetração no mercado internacional; subsidiárias no exterior	51	64,6
E7 - Foco no segmento Corporate Business	52	65,8
E10 - Monitoramento da comunicação institucional da concorrência	48	60,8

Fonte: Pesquisa de campo



Figura 2
Dendrograma das estratégias perante o cenário B



Fonte: Pesquisa de campo

cenário A. Ressalta-se que, apesar de essas quatro estratégias comporem o *Cluster 2*, estas receberam indicações de uso acima de 60,8%.

Diante dos resultados das Tabelas 1 e 2, pode-se concluir que as doze estratégias listadas teriam grande utilidade frente ao cenário realista, sendo que as oito listadas no

Cluster 1 (ver Tabela 1) seriam as mais prováveis, do ponto de vista dos diretores dos bancos respondentes.

A Figura 3 apresenta o dendrograma das estratégias frente ao cenário B. Optou-se pela divisão do gráfico em árvore em dois grupos (ver Tabelas 3 e 4).

A Tabela 3 exhibe o *Cluster 1*, que é composto pelas oito

Tabela 3
Estratégias com maior probabilidade de uso frente ao cenário B

CLUSTER 1 – MAIS PROVÁVEIS		
ESTRATÉGIA	Frequência	(%)
E2 - Alianças estratégicas	42	53,2
E12 - Governança corporativa	53	67,1
E1 - Processos de F&A	40	50,6
E11 - Abertura de capital, com negociações de ações na bolsa nacional e internacional ou emissão de novas ações	59	74,7
E5 - Diversificação no nicho de mercado	60	75,9
E8 - Foco no segmento de micro e pequena empresa	60	75,9
E9 - Integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas	55	69,6
E3 - Associação com redes varejistas; acordos operacionais para financiamento ao consumo	45	57,0

Fonte: Pesquisa de campo

estratégias que receberam as maiores freqüências de respostas, nenhuma delas inferior a 50,6%. O destaque no *Cluster 1* vai para as estratégias «foco no segmento de micro e pequenas empresas» e «diversificação no nicho de mercado», já que ambas obtiveram as maiores freqüências de respostas, com 75,9% para cada. De acordo com Dymski (in Paula e Oreiro, 2007), em situações de crise, os bancos tendem a transformar suas estratégias, e, no curso dessas mudanças, procuram novos nichos de mercados, muitos dirigidos às famílias de baixa renda e pequenos negócios. Oliveira *et al.* (2007) afirmam que, tendo interesse em novos nichos de mercado, as organizações podem optar por estratégias de fusão e aquisição, o que, de repente, poderia justificar a indicação dessa estratégia ao quadro das mais prováveis no cenário pessimista. De qualquer forma, essa indicação nos remete ao seguinte questionamento: estariam os dirigentes dos bancos sinalizando mudança nas posições dos controladores em que um novo grupo assumiu a direção?

No *Cluster 2* (ver Tabela 4), encontram-se as quatro estratégias que obtiveram as menores freqüências de respostas. Observa-se que nenhuma atingiu freqüência superior a 21,5%, indicando isso que, do ponto de vista dos respondentes, essas estratégias dificilmente seriam utilizadas na situação do cenário pessimista. Esse resultado não surpreendeu, sinalizando que, diante de um cenário de maiores dificuldades para a indústria bancária, como é o caso do cenário pessimista, os diretores dos bancos respondentes haverão de ser mais cautelosos, dando prioridade à utilização de estratégias que possam mantê-los competitivos no mercado.

Em face do exposto nas Tabelas 3 e 4, pode-se concluir que, das doze estratégias listadas, oito (referidas na Tabela 3) seriam as mais prováveis de utilização perante o cenário pessimista.

Conclusão

Procurando responder à questão posta como problema central, a pesquisa propôs-se a construir cenários prospectivos para a indústria bancária brasileira num horizonte de cinco anos (2008 a 2012) e identificar as estratégias de utilização mais provável pelos bancos frente a tais cenários.

Os dados coletados possibilitaram, inicialmente, a construção de dois cenários prospectivos, sendo um Cenário Realista (A) e outro Pessimista (B). Frente a estes cenários foi verificado o comportamento de doze estratégias.

Os resultados possibilitaram as seguintes conclusões: das doze estratégias consideradas, oito se mostraram de utilização mais provável frente a cada um dos cenários prospectivos construídos, sendo que sete foram apontadas nos dois cenários, quais sejam: governança corporativa; foco no segmento de micro e pequenas empresas; alianças estratégicas; associação com redes varejistas, acordos operacionais para financiamento ao consumo; integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas; diversificação no nicho de mercado; e abertura de capital, com negociação de ações na bolsa nacional e internacional ou emissão de novas ações.

A estratégia «mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo-prazo, a emissão de papéis no mercado externo e o aumento de captação em mercados

Tabela 4
Estratégias com menor probabilidade de uso frente ao cenário B

CLUSTER 2 – MENOS PROVÁVEIS		
ESTRATÉGIA	Freqüência	(%)
E6 - Mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo prazo, a emissão de papéis no mercado externo e o aumento de captação em mercados internacionais	11	13,9
E7 - Foco no segmento <i>Corporate Business</i>	13	16,5
E10 - Monitoramento da comunicação institucional da concorrência	17	21,5
E4 - Penetração no mercado internacional; subsidiárias no exterior	17	21,5

Fonte: Pesquisa de campo



internacionais» foi apontada somente no cenário A, enquanto a estratégia «processos de fusão e aquisição» foi apontada somente no cenário B.

Como limitação apresenta-se a população circunscrita aos segmentos de bancos múltiplos e comerciais, deixando de fora os segmentos de bancos de investimentos (17 instituições), desenvolvimento (4) e caixa econômica (1). Ressalta-se que esta limitação não impossibilita que os resultados possam ser generalizados para a indústria bancária brasileira como um todo.

Como contribuições têm-se: acadêmicas – o estudo relaciona ambientes externos, cenários com estratégias e desenvolve o tema na indústria bancária brasileira; e gerenciais – os resultados deste estudo podem servir de guia de ação para gestores e formuladores de políticas interessados nas questões da administração estratégica dos bancos que operam no país.

Sugere-se para novas pesquisas agrupar os bancos com base em suas características (segmento, porte, origem de capital) com as estratégias frente aos cenários prospectivos realista e pessimista. Essa identificação de grupos provavelmente direcionaria melhor os bancos, levando-se em conta que os cenários prospectados viessem a ocorrer. ■

Referências bibliográficas

- AAKER, David A. (2001), **Administração Estratégica de Mercado**. 5.ª ed., Bookman, Rio Grande do Sul.
- ANDREWS, K. R. (1971), **The Concept of Corporate Strategy**. Down Jones-Irwin, Nova Iorque.
- ANSOFF, Igor (1977), **Estratégia Empresarial**. McGrawHill, São Paulo.
- BACEN (2007), **Relatório de Estabilidade Financeira**. Banco Central do Brasil, 6(2), Novembro.
- BOCK, F. et al. (2000), «Estratégia orientada pela ambição». *HSM Management*, Setembro.
- BOROUGH, Mark A. e THOMAS, Charles W. (2002), «Alternative scenarios for the defense industry after 1995». *Planning Review*, 20(3), May/June.
- BOUCKAERT, Koen; DENEFFÉ, Daniel e VANTRAPPEN, Herman (1999), «A nova arma das indústrias». *HSM Management*. Savana, São Paulo, n.º 14, Maio/Junho.
- CARVALHO, Fernando J. Cardim de (2007a), «Sobre a preferência pela liquidez dos bancos». In Luiz Fernando de Paula e José Luiz Oreiro, **Sistema Financeiro: Uma Análise do Setor Bancário**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. (1998), **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. Makron Books, São Paulo.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino e DA SILVA, Roberto (2007), **Metodologia Científica**. 6.ª ed., Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- DIXIT, Avinash e NALEBUFF, Barry J. (1994), **Pensando Estrategicamente**. Atlas, São Paulo.
- DYMSKI, Gary (2007), «Exclusão e eficiência: a transformação global do Core Banking, um estudo de caso sobre o Brasil». In Luiz Fernando Paula e José Luiz da Costa Oreiro, **Sistema Financeiro: Uma Análise do Setor Bancário**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- FORTE, Sérgio H. A. C. (2007), «Uma contribuição para a tipologia no campo da estratégia empresarial». In Benny Kramer Costa e Martinho Ribeiro de Almeida, **Modelos e Inovações em Estratégia**. Universidade Metodista, São Bernardo do Campo.
- FREEMAN, C. (1974), «Innovation and the strategy of the firm». In C. Freeman, **The Economics of Industrial Innovation**, Penguin Books Ltda., Harmondsworth.
- GODET, Michel A. (2000), **Caixa de Ferramentas da Prospectiva Estratégica**. Cepes, Caderno do Cepes n.º 5, Lisboa.
- GODET, Michel A. (1993), **Manual de Prospectiva Estratégica: Da Antecipação a Ação**. Dom Quixote, Lisboa.
- GHEMAWAT, P. (2001), **O Cenário e a Estratégia dos Negócios**. Bookman, Porto Alegre.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1995), **Competindo pelo Futuro. Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. 6.ª ed., Campus, Rio de Janeiro.
- HAX, Arnaldo C. e WILDE II, Dean L. (2000), «Modelo Delta». *HSM Management*. Savana, São Paulo, n.º 19, Março/Abril.
- HOFER, C. W. e SCHENDEL, D. (1978), **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West, St. Paul, Minnesota.
- JOHNSON, Gerry e SCHOLES, Kevan (1997), **Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones**. 3.ª ed., Prentice Hall, Madrid.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade (2005), **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ª ed., Atlas, São Paulo.
- MALHOTRA, Naresh K. (2006), **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4.ª ed., Bookman, Porto Alegre.
- MACIAL, Elaine Coutinho e COSTA, Alfredo José Lopes (2001), «O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva?». In Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração-ENANPAD, 25, Campinas. *Anais... ANPAD*, Campinas. 1 CD-ROM.
- MACIAL, Elaine Coutinho e COSTA, Alfredo José Lopes e GRUMBACH, Raul José dos Santos (2002), **Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor**. 1.ª ed., FGV, Rio de Janeiro.
- MATTAR, Fauze N. (2001), **Pesquisa de Marketing**. Ed. Compactada, Atlas, São Paulo.
- MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (1998), **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978), **Organization Strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph (2000), **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Bookman, Porto Alegre.
- OLIVEIRA, Oderlene V. de; FORTE, Sérgio H. A. C. e ARAGÃO, Lindenberg A. (2007), «Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva». *RBGN*, São Paulo, 9(24), pp. 91-108.
- OHMAE, Kenichi (1982), **O Estrategista em Ação**. Pioneira, São Paulo.

PAINE, F. e ANDERSON, Carl R. (1983), **Strategic Management**. The Dryden Press, Chicago.

PINA, Vitor M. D. Castro (1994), **Inteligência Estratégica nos Negócios**. Atlas, São Paulo.

PORTER, Michael (1986), **Estratégia Competitiva: Técnicas de Análise da Indústria e da Concorrência**. Campus, Rio de Janeiro.

QUINN, Lucia Luce e MANSON, David H. (1994), «How digital uses scenarios to rethink the present». *Planning Review*, 22(6), pp. 14-18.

SCHWARTZ, Peter (2006), **A Arte da Visão de Longo Prazo**. 4.ª ed., Best Seller, Rio de Janeiro.

SILVA, Itamar Pacheco (2005), «Análise de cenários: teoria e aplicação para bancos de varejo no mercado brasileiro». 84 f. Monografia (Bacharelado em Administração), USP, São Paulo.

STEVENSON, William J. (1981), **Estatística Aplicada à Administração**. Harper & Row do Brasil, São Paulo.

THOMPSON, J. D. (1967), **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**. McGraw-Hill Book Company, Nova Iorque.

ZACARELLI, Sérgio Baptista (2000), **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. Saraiva, São Paulo.

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Locais de Venda

Almedina – Braga

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

Almedina – Matosinhos

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

Almedina – Porto

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

Almedina – Arrábida Shopping – Vila Nova de Gaia

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

Almedina – Novalmedina – Coimbra

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

Almedina – Praça da República – Coimbra

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

Almedina – Estádio Cidade de Coimbra

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

Almedina – Atrium Saldanha – Lisboa

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

Almedina – Centro de Arte Moderna – Lisboa

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

Almedina – Funchal

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

Almedina – Brasil

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