

# Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Trimestral • Volume 7 • N.º 4  
Volume 8 • N.º 1  
(2008 - 2009)  
Outubro/Dezembro 2008  
Janeiro/Março 2009  
Preço: 15,00 €

## O Melhor de

*MIT Sloan Management Review*

**O que as pessoas querem (e como prevê-lo)**

**Thomas H. Davenport e Jeanne G. Harris**

## Saúde

**Cuidados integrados**

Um novo paradigma na prestação de cuidados de saúde

**Ana Dias e Silvina Santana**

## Estudo

**Um estudo das tendências e incertezas do setor dos transportes rodoviários de cargas no Brasil por meio da «stakeholder analysis»**

**Pérsio Martins, João Boaventura, Benny Costa e Denis Donaire**

## Efeméride

**A crise de 1807/1808**

Algumas reflexões de estratégia

**José Manuel Freire Nogueira**

**Aspetos políticos e administrativos da formação e consolidação do Estado nacional brasileiro (1808-1889)**

**Aluizio Alves Filho**

**Modelos  
de remuneração  
e rendibilidade  
nas empresas  
familiares  
portuguesas**



N.Cham: 658.005 0037 / p

Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão  
[periódico]



1409959 / bib-id: vtls000095056

FGV  
EBAPE

 **ISCTE**  
BUSINESS SCHOOL  
INDEG\_GRADUATE



**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:** 25/05/2009  
**Tiragem:** 1500 exemplares  
**Depósito Legal (Portugal):** n.º 149801/00  
**ISSN (Portugal):** n.º 1645-4464  
**ISSN (Brasil):** n.º 1677-2067  
**N.º Registo ICS:** n.º 124041  
**N.º Contribuinte:** 505151081

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

Publicidade nesta edição:  
janelanaweb.com.  
Recursos Humanos Magazine;  
Pessoal; FGV; ISCTE

«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*  
**O que as pessoas querem (e como prevê-lo)**  
Thomas H. Davenport e Jeanne G. Harris

Pág. 2

## ARTIGOS

**Cuidados integrados: Um novo paradigma na prestação de cuidados de saúde**

Pág. 12

Integrated care: new paradigms in health care  
Atención integrale; un nuevo paradigma en la prestación de atención a la salud

Ana Dias e Silvina Santana

**O relacionamento bancário e o financiamento das PME: Uma revisão da literatura**

Pág. 21

Relationship banking and SME financing: a literature review  
La relación de la banca y la financiación de las PYME: una revisión de la literatura

Miguel Neves Matias

**Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas**

Pág. 32

Compensation and profitability in Portuguese Family firms  
Modelos de remuneración y rentabilidad en las empresas familiares portuguesas

Ivo Pereira e José Paulo Esperança

**Reflexão sobre a investigação em Contabilidade de Gestão**

Pág. 43

Reflection on the development of Management Accounting Research  
Reflexión sobre la investigación en la Contabilidad de Gestión

Maria João Major

## ESTUDOS

**Um estudo das tendências e incertezas do setor dos transportes rodoviários de cargas no Brasil por meio da «stakeholder analysis»**

Pág. 51

Study of trends and uncertainties of the freight highway transportation industry in Brazil using stakeholder analysis

Un estudio de las tendencias y las incertidumbres en el sector de transporte de mercancías por carretera en Brasil por stakeholder analysis

Pérsio Martins, João Boaventura, Benny Costa e Denis Donaire

**Hábitos de compras e uso de lista de compras**

Pág. 63

Shopping time habit and list usage  
Hábitos de compra y usos de lista de compra

Fernando Neves dos Santos

## CASO

**Turbulência nos anos 1990: O «turnaround» da Bunge**

Pág. 76

Turbulence in the 1990s: Bunge's turnaround  
Turbulencias en la década de 1990: el «turnaround» de Bunge  
Fernando Serra, Manuel Ferreira e Evandro Contrigiane

## EFEMÉRIDE

**A Crise de 1807/1808: Algumas reflexões de estratégia**

Pág. 89

The 1807/1808 Crisis – A short essay on strategy  
La crisis de 1807/1808: algunas reflexiones de estrategia  
José Manuel Freire Nogueira

**Aspetos políticos e administrativos da formação e consolidação do Estado nacional brasileiro (1808–1889)**

Pág. 100

Political and administrative mechanisms in the formation and consolidation of the Brazilian National State (1808–1889)  
Aspectos políticos y administrativos en la formación y consolidación del Estado nacional Brasileño (1808–1889)

Aluizio Alves Filho

# Editorial



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

**Não versando  
estritamente assuntos  
de gestão os artigos  
sobre 1808  
são um bom  
contributo de análise  
ao nível macro,  
ajudando-nos a  
compreender  
como as decisões  
neste patamar  
condicionam os níveis  
organizacionais.**

Na capa:  
**Pedro Charters d'Azevedo**  
«Sem título»  
30 x 30 cm  
Acrílico sobre platex  
Exposição: «Trama,  
Texturas e Cores»  
no INDEG/ISCTE, Lisboa,  
Dezembro 2008/Janeiro 2009.

**N**este número duplo da RPBG gostaríamos de destacar dois acontecimentos mediados por 200 anos, mas que testemunham a estreita ligação que continua a unir Portugal e o Brasil, desde os tempos de Cabral.

A Comemoração da ida da corte portuguesa para o Brasil em 1808 não podia deixar de ser assinalada pela revista, mesmo que não seja um tema directamente ligado às problemáticas da gestão.

A este propósito publicamos um artigo de um autor brasileiro e outro de um autor português.

O texto de Aluizio Alves Filho centra-se no processo de formação e consolidação do Estado brasileiro, analisando o período histórico que decorre de 1808-1889.

O artigo de José Manuel Freire Nogueira tem como enfoque os dilemas estratégicos que Portugal teve que enfrentar na crise de 1807/1808 ao ser confrontado com os interesses antagónicos da Inglaterra e da França.

Não versando estritamente assuntos de gestão estes textos são um bom contributo de análise ao nível macro, ajudando-nos a compreender como as decisões neste patamar condicionam os níveis organizacionais.

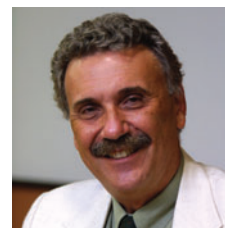
A realização do 2.º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia que teve lugar no ISCTE, no mês de Novembro de 2008, decorreu de modo muito promissor para o estreitamento da reflexão conjunta sobre os desafios que se colocam às organizações e empresas dos nossos países.

Editamos neste número dois textos apresentados nesse encontro e no próximo daremos lugar a mais três ou quatro comunicações seleccionadas desse evento.

O próximo encontro está programado para Fortaleza e aí teremos oportunidade de aprofundar a investigação conjunta sobre o tecido empresarial dos dois países.

Para além dos artigos referidos, o leitor encontra ainda outros temas actuais tais como – os hábitos de compras e o uso de lista de compras; a investigação em Contabilidade de Gestão; o relacionamento bancário e o financiamento das PME; a gestão dos cuidados integrados no sector da saúde, ou ainda, o habitual artigo da *MIT Sloan Management Revue* que se centra na previsão dos comportamentos dos consumidores.

Um vasto conjunto de temas que decerto merecerão a atenção dos nossos leitores.



Bianor Scelza Cavalcanti  
Director no Brasil  
bianor@fgv.br

**O próximo Encontro  
Luso-Brasileiro  
de Estratégia está  
programado para  
Fortaleza e aí  
teremos oportunidade  
de aprofundar  
a investigação  
conjunta sobre  
o tecido empresarial  
dos dois países.**



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>





# O que as pessoas querem (e como prevê-lo)

por Thomas H. Davenport e Jeanne G. Harris

**RESUMO:** As empresas hoje em dia têm um acesso sem precedente e dispõem de tecnologia sofisticada para as apoiar, como nunca, na tomada de decisão. Em que medida têm sucesso na previsão sobre o que os clientes querem ver, ouvir e comprar?

**Palavras-chave:** Marketing, Prospectiva, Previsão, Tecnologias de Informação

**TITLE:** What people want (and how to predict it)

**ABSTRACT:** Companies now have unprecedented access to data and sophisticated technology that can inform decisions as never before. How successful are they helping forecast what customers what to watch, listen to and buy?

**Key words:** Marketing, Forecasting, Prediction, Information Technology

O ano de 2007 foi um período terrível para muitas estrelas de cinema. Um das grandes exceções foi Will Smith<sup>1</sup>, cujo filme *I Am Legend* (*Eu sou a Lenda*) conseguiu um recorde de bilheteira, mesmo tendo sido estreado em Dezembro, arrecadando 77 milhões de dólares. No ano seguinte, *Hancock*, onde o actor representa essa personagem, facturou 625 milhões de dólares em todo o mundo, apesar das críticas muito fracas.

Contudo, o sucesso de bilheteira de Smith não foi nenhuma surpresa. Com excepção dos filmes de Harry Potter, Smith bateu nas receitas de fim-de-semana e em média em relação a outras películas com um homem como actor principal<sup>2</sup>. Será que Smith sabe algo que o actor cómico Jim Carrey<sup>3</sup> e outros desconhecem? Provavelmente sim.

Quando Smith foi para Hollywood para iniciar a sua carreira, ele e o seu gestor estudaram a lista dos 10 mais de sempre em facturação. Smith recorda o exercício que fizeram: «Olhámos para todos eles e perguntámos: Pois bem, quais são os padrões?». «Verificámos, prossegue Smith, que todos eles tinham efeitos especiais. Depois, 9 em 10 tinham

tais efeitos com criaturas. Finalmente, 80% misturavam efeitos especiais, criaturas e uma história de amor»<sup>4</sup>.

O actor considera-se «um estudante de padrões universais» e analisa os resultados de bilheteira todos os fins-de-semana olhando para os padrões de sucesso. Dado o seu histórico de opção por filmes que possam facturar realmente no mínimo 120 milhões de dólares, Smith é claramente um observador astuto.

A capacidade de Smith para analisar e prever que filmes poderão ter sucesso desmente a opinião convencional sobre a forma de fazer previsões sobre os gostos dos consumidores. A abordagem tradicional vê a previsão como uma arte e não como uma ciência. As razões de sucesso ou insucesso parecem ser impenetráveis. Normalmente, os produtores de filmes e de música, os editores de livros e os fabricantes de roupa perseguem as suas próprias visões artísticas e oferecem-nas ao público, que pode ou não reconhecer génio nelas.

É fácil perceber porque muita gente crê que a previsão do gosto dos clientes é uma arte. Historicamente, nem os criadores nem os distribuidores de «produtos culturais» usaram

**Sem dúvida que o julgamento e o conhecimento pessoal sempre terão um papel vital no acto de criação, moldando e traçando as linhas de marketing dos produtos culturais. Mas o equilíbrio entre arte e ciência está a mudar.**

ferramentas analíticas – dados, estatísticas, modelos de previsão – para determinarem o eventual sucesso da sua oferta. Pelo contrário, as empresas basearam-se nos seus «provadores» para prever e moldar o que as pessoas comprarão. Se a estilista Coco Chanel dizia que a altura da bainha subiria, assim sucedia. Eram as impressões – e não os dados – que eram cruciais.

Caricaturalmente, Harry Cohn, o fundador do estúdio Columbia Pictures, acreditava que conseguia prever o sucesso de um filme baseado no facto se o seu traseiro se contorcia ou não quando ele via a projecção (se sim, o filme seria um desastre).

Este tipo de «provadores» ainda existe. Nos vinhos por exemplo: os que recebem uma classificação de 90+ na revista *Wine Spectator* garantidamente que vão ter uma grande procura. Os fabricantes de tudo, desde automóveis a torradeiras seguem fielmente as recomendações da Color Association of the United States para determinar as cores que vão usar nos seus produtos. O sucesso de Rick Rubin, um dos responsáveis da Columbia Records, foi atribuído, em parte, «à forma, simultaneamente mística e inteiramente resoluta, de como ele ouvia uma canção»<sup>5</sup>.

Sem dúvida que o julgamento e o conhecimento pessoal sempre terão um papel vital no acto de criação, moldando e traçando as linhas de marketing dos produtos culturais. Mas o equilíbrio entre arte e ciência está a mudar. Hoje as empresas têm um acesso sem precedentes a dados e dispõem de sofisticadas tecnologias que facilitam até aos mais prestigiados peritos pesar melhor os factores em jogo e considerar evidências que não se conseguiam obter há poucos anos.

Como resultado, a previsão do gosto dos consumidores está a tornar-se um aspecto proeminente no panorama do entretenimento e das compras. Os criadores e os distribuidores dos produtos culturais estão a tentar prever o sucesso de um dado produto mesmo desde antes do lançamento, até durante ou depois. Os consumidores de produtos culturais costumam dar recomendações – o que é uma forma de previsão também – sobre que atributos ou produtos os atraem mais.

Neste artigo expomos os resultados de um estudo de previsão e sobre recomendações em relação a uma variedade de produtos culturais (ver Caixa «Sobre a Investigação»). Explicamos por que razão as ferramentas de previsão e as tecnologias de recomendação são importantes, desenvolvemos as diferentes abordagens de previsão, bem como os contextos em que a previsão é aplicada e as barreiras que existem para o seu uso mais extensivo.

Se o sucesso e a capacidade de atracção dos produtos culturais pode ser prevista, por que não em relação a qualquer

---

Thomas H. Davenport é professor e presidente da área de Tecnologias de Informação e Gestão no Babson College em Wellesley, no Massachusetts, Estados Unidos. É co-autor com Jeanne G. Harris de *Competing on Analytics: The New Science of Winning* (Harvard Business School Press, 2007). Jeanne G. Harris é investigadora e directora de pesquisa no Institute for High Performance Business, da Accenture e está baseada em Chicago, Estados Unidos. Pode contactar os autores pelo e-mail: [smrfeedback@mit.edu](mailto:smrfeedback@mit.edu).

*Thomas H. Davenport is the President's Distinguished Professor of Information Technology and Management at Babson College in Wellesley, Massachusetts, USA. Is co-author with Jeanne G. Harris of Competing on Analytics: The New Science of Winning (Harvard Business School Press, 2007). Jeanne G. Harris is executive research fellow and director of research for the Accenture Institute for High Performance Business, based in Chicago. Contact the authors through: [smrfeedback@mit.edu](mailto:smrfeedback@mit.edu).*

Traduzido e adaptado de «What people want (and how to predict it)», de Thomas H. Davenport e Jeanne G. Harris, *MIT Sloan Management Review* (Inverno 2009, vol. 50, n.º 2, pp. 23-31), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

*Translated and adapted from "What people want (and how to predict it)", of Thomas H. Davenport e Jeanne G. Harris, MIT Sloan Management Review (Winter 2009, vol. 50, no. 2, pp. 23-31, 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 International.

### Sobre a investigação

Iniciámos a nossa pesquisa do tema revendo a literatura de gestão e técnica escrita por investigadores académicos de topo sobre os motores na Web de recomendações e acerca das razões que estão por detrás do sucesso de certos filmes e canções<sup>6</sup>. Depois, fizemos entrevistas a responsáveis de 19 organizações envolvidas na previsão ou na recomendação de produtos culturais, que incluíam empresas de *software* que ofereciam sistemas de recomendação para cinema, televisão por cabo, música, livros e compras *online*. Também falámos com um grupo mais pequeno que faz previsão para a indústria de criação e distribuição de produtos culturais. Realizámos uma investigação mais extensa no caso da indústria do cinema, em que fizemos entrevistas a representantes dos estúdios, a distribuidores e a empresas de gestão de cinemas sobre o uso ou não que fazem de modelos de previsão.

outro produto ou serviço? Para os executivos que dirigem empresas na área dos produtos de consumo, esse tipo de conhecimento será cada vez mais crítico para o sucesso. O sistema de previsão sofisticado dos gostos dos consumidores ajudará naturalmente a orientar as decisões de investimento em qualquer tipo de serviços e produtos de consumo.

Hoje em dia já é hábito os consumidores consultarem *online* comentários e classificações sobre produtos, e tanto os fabricantes (exemplos: Dell, Lego, Intuit, Timberland) como os retalhistas (exemplo: Costco, Sears e Macy's) são os primeiros a facultar essas opiniões. Na medida em que as ofertas no mercado proliferam e a «quota de atenção» dos consumidores está sob um verdadeiro assalto por parte de um bombardeamento de escolhas e opiniões, as tecnologias de recomendação permitirão aos consumidores avaliar as opções e sintetizar as classificações mais sistematicamente.

A previsão será, também, útil aos criadores de produtos e conteúdos. Tal como uma empresa de produtos de consumo não pode passar sem testar primeiro junto de consumidores uma novidade antes de qualquer lançamento, nenhuma empresa lançará um potencial conteúdo ou produto cultural caro sem os submeter a algum tipo de previsão ou teste sistemático. Quanto mais cedo no ciclo de desenvolvimento as previsões puderem ser feitas, mais úteis serão certamente.

### Tecnologias de previsão já maduras

Ferramentas de previsão e de moldar o que os consumidores querem já existem há algumas décadas. Mas tal como aconteceu com muitas outras tecnologias de informação, só descolaram nos anos 1990.

Recordemos que, nos anos 1930 e 1940, George Gallup tentou, com pouco êxito, convencer Hollywood a aplicar as suas então recentes técnicas de sondagem de opinião para aferir dos «gostos» dos cinéfilos<sup>7</sup>. No começo dos anos 1940, o Bureau of Applied Social Research na Universidade de Columbia (anteriormente conhecido como o Departamento de Investigação em rádio) desenvolveu um programa de análise de Lazarsfeld e Stanton que pedia aos entrevistados para registarem reacções positivas e negativas a filmes no momento em que os viam<sup>8</sup>. Um dos primeiros exemplos de *software* de previsão de sucessos de bilheteira na indústria do cinema – o ERIS – data dos anos 1970<sup>9</sup>.

Mas as dúvidas persistem. O escritor de guiões William Goldman, famoso pelo seu livro **Adventures in the Screen Trade** (1983), sublinhava que «ninguém sabe nada» sobre os factores associados ao sucesso comercial de um filme. Enquanto alguns passos foram dados no uso da previsão para produtores e distribuidores, maiores progressos foram feitos no campo das recomendações aos consumidores.

Esforços reais para produzir uma recomendação útil aos consumidores começaram a surgir no final dos anos 1990 quando a Amazon.com foi pioneira no uso comercial generalizado da previsão usando técnicas de «filtragem colaborativa». Este *software* dava recomendações através da análise do histórico de escolhas dos clientes e fazendo correlações com outros produtos que a cliente ou o cliente poderiam gostar. Esta técnica pode ser útil para chamar à atenção dos vendedores para produtos a que não davam atenção, mas é contudo limitada no seu alcance. Por exemplo, não há modo de saber quando alguém comprou um dado item para oferecer a outra pessoa e não dá atenção a outros produtos relacionados com essa compra isolada.

Mais recentemente, o distribuidor de filmes *online* Netflix teve êxito com outra técnica similar. O seu *software* dá recomendações de filmes correlacionando uma base de dados de mais de mil milhões de classificações de películas dadas por clientes. Outro exemplo, a funcionalidade de sugestões do TiVo<sup>10</sup> selecciona programas televisivos que prevê que os

**Contudo, ferramentas de previsão para criadores e produtores de conteúdos culturais são menos comuns. É mais fácil prever quando o produto já foi desenvolvido, quando os seus atributos estão clarificados e quando já há alguns indicadores da sua popularidade.**

espectadores gostem, baseada nos padrões de visionamento e nas classificações de outros programas, usando uma combinação de técnicas<sup>11</sup>.

A Amazon e a Netflix são sobretudo distribuidores de bens culturais – os seus sistemas de recomendação são basicamente um coadjuvante do seu modelo de negócio. Mas emergiram recentemente empresas que fazem da recomendação o seu negócio específico. Por exemplo, a ChoiceStream desenvolve *software* de recomendação para cinema, televisão, livros e produtos de consumo, e licencia-o a distribuidores desses bens. Por seu lado, a Media Predict criou mercados de previsão para filmes, livros, música e televisão. Esta empresa fez uma parceria com a Touchstone Books – uma editora da Simon & Schuster – para usar um modelo de previsão em 2007 num concurso de selecção de um livro para publicação integralmente baseado em classificações num mercado de previsão. No entanto, o livro escolhido – **Hollywood Car Wash**, de Lori Culwel – foi um sucesso comercial moderado<sup>12</sup>. Outras empresas desta fileira focalizam-se em nichos de produtos ou *media* específicos. A Echo Nest e a Platinum Blue Music Intelligence fornecem ferramentas de recomendação para distribuidores de música *online*.

Ainda que estas tecnologias tenham surgido nos Estados Unidos, estão espalhadas por todo o mundo. A Acquamedia Technologies, espanhola, oferece um *software* de recomendação para música vendida em redes de operadores de telemóveis. Outra japonesa, a Silver Egg Technologies, colocou no mercado um *software* para ajudar os retalhistas *online* do país a fazerem recomendações aos seus clientes.

Contudo, ferramentas de previsão para criadores e produtores de conteúdos culturais são menos comuns. É mais fácil prever quando o produto já foi desenvolvido, quando os seus atributos estão clarificados e quando já há alguns indicadores da sua popularidade. Por exemplo, um distribuidor de vídeos para ver em casa faz previsões de quantas cópias produzir, baseado em análise de regressão – e costumam ser muito fiáveis. No entanto, a previsão antes de o vídeo estar feito falha clamorosamente, em regra.

Apesar das dificuldades de previsão antes da criação do produto, a empresa inglesa Epagogix faz previsões sobre filmes baseada nos atributos dos guiões. Por exemplo, como parte integrante de um teste para um fundo financiador, a empresa previu que o filme *Lucky You* (2007) só traria 7 milhões de dólares de receitas. O seu custo fora de 50 milhões – e tinha uma estrela (a actriz Drew Barrymore), um director e guionista célebre e versava um tópico popular, o jogador de póquer profissional. Mas a Epagogix não se enganou – o filme daria apenas 6 milhões.

### Valorizando a previsão e a recomendação

Uma das razões porque as recomendações estão a proliferar é o facto de os consumidores estarem hoje em dia submersos pelo paradoxo da escolha – ou seja, imensas opções, sem uma maneira fácil de distinguir no mar de ofertas. E os produtores, por seu lado, enfrentam a situação do outro lado: têm de fazer investimentos inteligentes num mundo a abarrotar de bens culturais. Eles procuram, por isso, diminuir o risco crescente de desenvolver e colocar no mercado novas ofertas. Tanto para uns como para outros, a previsão e a recomendação são importantes.

Veja o dilema que enfrentam os consumidores que pretendem manter-se informados. Provavelmente concordam com o sentimento recentemente expresso por um crítico no *The New York Times*: «Como muitos americanos, sinto-me ultrapassado pela velocidade da vida diária e pelo volume de *media* que a acompanha»<sup>13</sup>. Com tantas opções e com tempo tão escasso, os consumidores necessitam de ajuda na decisão de que meio de comunicação mais lhes agradará.

Entre 1994 e 2004, em dez anos apenas, o número de títulos publicados nos EUA aumentou mais de 50%. Outros países também publicam números recorde de livros por ano. Mas, de acordo com o Book Industry Study Group, dos mais de 300 mil livros publicados na América em 2004, menos de 1/4 vendeu mais de 100 cópias<sup>14</sup>. Apesar destes aumentos de produção livreira, os estudos revelam que os americanos estão a ler cada vez menos de ano para ano<sup>15</sup>. Tanto os editores como os leitores estão claramente numa situação difícil.

O mesmo se passa com os filmes. Os estúdios de cinema em todo o mundo estão a lançar mais filmes do que as pessoas podem ver. O número de filmes produzidos por Hollywood em 2006 foi de 607 – um aumento de 11% em relação ao ano anterior, e um pico. Este total duplicava prati-

**A capacidade de inovação define e delimita a forma como uma organização realmente é capaz de competir nessa base, mas o posicionamento em termos de produto e de mercado determina as linhas mestras e os requisitos para essa inovação.**

camente o número lançado em 1990, mas poucos de nós terão tempo para ver duas vezes mais filmes do que víamos há duas décadas<sup>16</sup>. Bollywood é ainda mais prolífica, lançando mais de 1000 novos filmes indianos por ano.

E os livros e os filmes são apenas a ponta do icebergue, pois as pessoas cada vez mais visionam «produções culturais» profissionais ou amadoras em sítios como o YouTube através dos seus computadores pessoais, telemóveis ou assistentes pessoais digitais (PDA).

Esta tendência de produção crescente ocorre num momento em que alguns dos bens culturais são cada vez mais caros de criar. De acordo com a Motion Picture Association of America, o preço global médio de produzir e de marketing de uma película em 2006 estava em 100,3 milhões de dólares<sup>17</sup>. E, como se sabe, muitos dos filmes não têm sucesso de bilheteira. Um economista calcula que 6% das películas monopolizam 80% dos lucros na última década e que 78% perderam dinheiro nesse período<sup>18</sup>.

De acordo com um relatório do sector, esta situação está a drenar os lucros dos estúdios. Em valor agregado, os 132 filmes lançados em 2006 pelos principais estúdios deverão perder 1900 milhões de dólares ao longo de um ciclo de cinco anos nos cinemas, incluindo vendas de DVD, direitos para televisão e outras fontes de rendimento<sup>19</sup>.

A produção crescente e a drenagem financeira criam uma real necessidade para a previsão e a recomendação. Os produtores têm de criar produtos com grande probabilidade de sucesso. E tanto os produtores como os consumidores têm interesse em relacionar estes últimos com conteúdos culturais de que gostem e que possam continuar a comprar.

### **A tecnologia – o grande facilitador da previsão**

Uma das razões porque hoje a previsão e a recomendação são importantes deriva de serem tecnicamente mais fáceis de implementar. Canais de distribuição relativamente novos como a Internet para filmes e livros, e os telemóveis para a música, podem ser embebidos em *software* que fornece recomendações durante o processo de distribuição.

Estes canais também geram informação muito detalhada sobre as preferências e o comportamento dos consumidores.

É claro que apesar de estes canais poderem fornecer imensa informação sobre os produtos que distribuem, em regra não há banda larga suficiente ou tempo disponível para os consumidores tomarem opções verdadeiramente eficazes. E quanto mais pequena for a «janela» de comunicação com o consumidor – por exemplo, o ecrã do telemóvel – mais importante ainda é o apoio na tomada de decisão, por que o montante de informação capaz de ser disponibilizado num dado momento é limitado.

Contudo, a principal razão para usar a ferramenta de recomendações é porque ela de facto funciona – pelo menos para os consumidores é assim. Quanto à utilidade para a previsão por parte dos criadores é ainda muito cedo para julgar a sua eficácia. O Netflix, por exemplo, verificou que os consumidores apreciam em 10% mais as recomendações que o *software* da empresa faz do que as suas próprias escolhas pessoais. Um operador inglês de rede de telemóveis, o O2 PLC, verificou que 97% dos seus clientes optaram por usar um serviço de previsão e de fornecimento de conteúdos móveis que se adequa aos seus gostos e interesses. Outro exemplo: o Hollywood Stock Exchange agrega apostas de centenas de milhar de jogadores sobre que filmes, estrelas de cinema e directores irão prosperar ou cair. Um alto número de apostas com base numa divisa simulada indica a previsão de sucesso. Um estudo sobre esta bolsa de apostas verificou que as previsões sobre a bilheteira eram muito correctas e comparáveis às previsões dos melhores peritos<sup>20</sup>.

Várias empresas descobriram, também, que as suas recomendações ajudam a vender mais produtos. A Acqua-media, a que já nos referimos, verificou que a facturação para os seus clientes operadores de redes móveis aumentou entre 15 e 20% quando os clientes seguiram as recomendações sobre música. Também a japonesa Silver Egg reportou um crescimento de dois dígitos quando os seus clientes recebiam recomendações para determinadas compras. Por seu lado, a Blockbuster verificou a diminuição do grau de fuga de clientes desde que colocou em funcionamento a ChoiceStream, um motor de recomendações. O Overstock.com utilizou a funcionalidade de «procura de uma prenda» disponibilizado pelo ChoiceStream a tempo para o período de férias em 2006 e o rendimento disparou 250%<sup>21</sup>.



O mesmo sítio também verificou que nos primeiros dezoito meses depois do lançamento de um sistema de envio de e-mails mais bem direccionado, o rendimento deste método de marketing duplicou e que a dimensão da encomenda média aumentou 5,9%<sup>22</sup>.

### Uma série de tecnologias e técnicas

Os executivos que queiram incorporar este tipo de técnicas no seu negócio precisam de entender primeiro a variedade de metodologias que existem.

A primeira geração destas tecnologias, a filtragem colaborativa, faz correlações item a item ou cliente a cliente. Esta abordagem é ainda hoje usada – não só pela Amazon e pela Netflix como também por empresas como a LiveWire Mobile, que recomenda músicas por telemóvel e que as distribui em mais de 20 operadoras à volta do mundo.

**Algumas empresas estão mesmo adicionando as redes de socialização como meios de recomendação de produtos culturais. Se os seus amigos gostam de certas canções e filmes, talvez você também goste – e vice-versa, se você e um estranho partilham os mesmos gostos, talvez devam tornar-se amigos.**

Uma nova abordagem relativamente nova centra-se nos atributos de um dado item. Um filme, por exemplo, pode ser classificado para recomendação pela sua extensão, género (*thriller* de crime), tema (criminosos pouco comuns), tom (agourento, impetuoso, corajoso e tenso), avaliação da crítica, etc. Uma análise dos filmes de que um cliente gosta pode levar a recomendações de outros com atributos similares. A ChoiceStream faz isto tanto para filmes como para compras *online*. A estação de rádio *online* Pandora – usando classificações criadas pelos seus próprios empregados – e a Echo Nest, uma empresa de *software* de recomendações de música (que usa análise informática do som bem como análise textual dos conteúdos existentes *online* sobre uma dada música), classificaram diferentes aspectos de milhares de canções – incluindo o timbre, clave, ritmo, assinatura temporal e instrumentos.

Outras abordagens possíveis incluem mercados como o já referido Hollywood Stock Exchange ou o Media Predict. A Platinum Blue Music Intelligence utiliza o «desenrolamento espectral» das ondas de som para identificar canções

que serão atraentes para um determinado tipo de ouvinte. A Epagogix usa um sistema pericial próprio com algoritmos de rede neuronal para prever o sucesso de uma película antes de ser produzida, e muitos estúdios usam a análise de regressão para projectar o sucesso de um filme antes de ser lançado.

Algumas empresas estão mesmo adicionando as redes de socialização como meios de recomendação de produtos culturais. Se os seus amigos gostam de certas canções e filmes, talvez você também goste – e vice-versa, se você e um estranho partilham os mesmos gostos, talvez devam tornar-se amigos. LiveWire Mobile and Last.fm dispõem de uma componente de rede de socialização nas suas ofertas de música e a Netflix tem um serviço de «Amigos» que deixa os clientes partilhar as preferências e críticas sobre filmes com a comunidade *online*.

Cada uma das abordagens de previsão ou recomendação tem pontos fortes e fracos no contexto da aplicação.

Por exemplo, a filtragem colaborativa requer um enorme volume de dados sobre o histórico de compras para poder funcionar eficazmente. E, mesmo quando existem dados suficientes, alguns peritos acreditam que tal metodologia reduz a diversidade nas compras realizadas e amplia ainda mais os grandes sucessos<sup>23</sup>.

Por seu lado, as redes neuronais também exigem um volume enorme de dados. Recomendações baseadas em atributos exigem que alguém classifique os produtos culturais de acordo com vários atributos chave. Se não existir previamente uma fonte de atributos para um dado produto, desenvolver isso pode ser difícil.

Os mercados de previsão exigem um largo número de participantes independentes para poderem ter êxito; muitos oferecem algum género de prémio ou crédito para atrair gente.

É claro que se alguém já juntou todos os recursos necessários para oferecer um tal ferramenta para o seu produto, o que tem a fazer é pagar pelo seu uso.

As melhores ferramentas de recomendação operam um certo equilíbrio: relacionam com o sentido de individualidade do consumidor bem como com a sua identificação grupal. Do mesmo modo, essas ferramentas devem gerar recomendações que ampliam os horizontes com sugestões efectivamente novas e que surpreendam um pouco. As abordagens de recomendação variam no acesso que dão à «cauda longa»<sup>24</sup> de produtos obscuros ou de nicho que

**Porque os mercados dos bens culturais mudam com o tempo, é crítico monitorizar continuamente as condições que se alteram para identificar as tendências emergentes. A «gestão por modelos» é essencial para o desenvolvimento de algoritmos de recomendação que reflectam as lições da experiência, que testem as suposições e que melhorem a correcção das previsões.**

fornece. Muitos dos motores de recomendação fornecem uma indicação equilibrada entre o que é conhecido e o inexplorado.

Vejamos o caso da LiveWire Mobile, onde os clientes tanto querem canções conhecidas similares às que gostam, bem como canções de outras regiões do mundo e de outros géneros musicais que possam desafiar ou melhorar os seus gostos. Mas o modelo de negócio deste serviço é na base do pagamento por cada canção ouvida, o que leva os clientes a serem mais conservadores do que o seriam se existisse um serviço de subscrição.

A lição para os executivos destas empresas é a seguinte: se os clientes estão a comprar um produto de cada vez, escolha um sistema de recomendação que forneça indicações conservadoras; mas se os clientes são fiéis ao ponto de pagar uma subscrição mensal, então provavelmente estarão abertos a surpresas agradáveis fornecidas pelo motor de recomendações.

Finalmente, porque os mercados dos bens culturais mudam com o tempo, é crítico monitorizar continuamente as condições que se alteram para identificar as tendências emergentes. A «gestão por modelos» é essencial para o desenvolvimento de algoritmos de recomendação que reflectam as lições da experiência, que testem as suposições e que melhorem a correcção das previsões. A Netflix, por exemplo, desenvolveu grande parte das suas abordagens de recomendação com clientes que eram utilizadores pioneiros da Internet. Agora que está a dirigir-se a recém-convertidos, a empresa apercebeu-se que tem de desenvolver novos testes e novos algoritmos.

Na vanguarda da inovação tecnológica estão hoje em curso tentativas para identificar padrões de atracção intrínseca para ouvintes ou espectadores. Os cientistas estão a tentar perceber melhor quais são as conexões matemáticas «escondidas» na música e como é que elas criam o desejo de ouvir repetidamente certas canções – uma característica

conhecida pelo palavrão técnico de «vermes dos ouvidos» ou «ânsia cognitiva»<sup>25</sup>.

A Platinum Blue Music Intelligence aplicou esta linha de investigação a uma análise a uma dada canção e emitiu recomendações aos músicos para que ela se pudesse transformar num êxito – por exemplo, através de uma melhor afinação dos baixos. O CEO da empresa, Mike McCready, define o seu objectivo como «ajudar os artistas e produtores explicando quais são os factores que aumentam a probabilidade de um lançamento com êxito». A linha de investigação da Platinum gerou 60 *clusters* distintos, uma dúzia dos quais são aplicáveis a qualquer momento da história da música. Por exemplo, um prelúdio de Chopin pode estar inserido no mesmo *cluster* de canções de Sinatra, dos Genesis ou do ZZ Top. A tecnologia da Platinum usa análise espectral das ondas de som para fornecer sugestões. Por exemplo, esta abordagem foi usada na análise do *single* «Crazy» da dupla Gnarl Barkley<sup>26</sup>. A análise verificou que estaria no mesmo *cluster* de êxitos de Olivia Newton-John e Mariah Carey. Indicava que seria um êxito – e foi de facto.

Continuarão a emergir novas tecnologias para a análise e previsão de gostos. Por exemplo, a Innerscope Research está a aplicar abordagens da biologia para estudar o envolvimento dos consumidores na publicidade e nos programas de TV<sup>27</sup>. Esta empresa mede indicadores biológicos sobre o envolvimento mental, como a pulsação do coração e os estímulos na pele. A NASA desenvolveu inclusive uma medida ainda mais directa da atenção humana usando as ondas cerebrais, mas até à data a tecnologia ainda não foi comercializada com êxito. Logo que se torne claro que se pode fazer dinheiro com estas ferramentas, é certo que o seu uso disparará, apesar das dúvidas morais e éticas de alguns observadores.

## A previsão e o processo criativo

Na maioria dos casos que estudámos, o sistema de recomendações funcionava depois do produto criado e destinava-se a apoiar o consumidor na sua opção entre produtos no mercado. Mas a previsão pode ser usada para projectar as necessidades de equipa num dado cinema para um determinado filme num fim-de-semana, como é o caso da cadeia de cinemas europeia Kinopolis Group NV. Os estúdios também usam a previsão para definir quantos DVD deverão ser fabricados e expedidos.

Também pode ser usado o conteúdo da recomendação

mesmo antes e durante o processo de criação. Esta abordagem prévia está a ser mais usada na indústria dos filmes, onde ciclos de produção mais longos e custos mais altos predominam.

Desde há muito que os produtores de cinema têm algumas regras práticas para orientar as suas decisões – uma estrela no elenco obviamente atrai as multidões; as audiências gostam de um fim feliz; os filmes classificados com PG-13 [não aconselhável a menores de 13 anos] são máquinas de fazer dinheiro; as sequelas, em regra, facturam 2/3 a 3/4 do original, e assim por diante. Executivos em dois estúdios disseram-nos que estas máximas continuam a ser seguidas, ainda que se saiba que há muitas excepções. E muitos gestores financeiros de estúdios fazem previsões sobre a facturação estimada – tanto antes como depois da estreia de um filme, num modelo desagregado.

É evidente a partir de tanto insucesso que o processo de decisão nesta área é largamente não científico. Uma das razões deriva do facto de que cada estúdio produz um pequeno número de filmes não acumulando massa crítica de dados. Por exemplo, um executivo disse-nos que como só produzem oito filmes por ano uma abordagem estatística seria impossível.

Contudo, ajuda científica é, agora, possível, antes mesmo de o filme estar feito. A já referida Epagogix, está focalizada em criar ferramentas que possam prever o sucesso de guiões mesmo antes de a produção começar. A análise de rede neuronal que a empresa desenvolveu identifica atributos nos guiões que estão correlacionados com o sucesso ou o fracasso tal como é definido nas bilheteiras. O que parece ser uma perspectiva muito apelativa para os estúdios – e que é tecnicamente possível. Usando uma métrica simples, a Epagogix consegue avaliar se um dado filme será um «peru» ou uma «águia» com uma precisão duas vezes superior há que é feita pelos estúdios. Também pode gerar recomendações específicas que prevê que possam aumentar o grau de êxito de bilheteira. Para um dado filme, o *software* sugeriu reduzir o número de locais de filmagens, o que reduziria significativamente os custos de produção. Fundos de risco analisaram com esta empresa de *software* uma parceria com um estúdio que garantisse o sucesso de filmes antes de eles começarem a ser produzidos. Agentes bem conhecidos do meio usaram o *software* para discutir com os estúdios o envolvimento dos actores que representam em determinados papéis, sobretudo quando parte da remuneração destes é

**Em última instância, devem ser os próprios artistas a abraçar o uso destas técnicas para apoiar as suas decisões em tudo, desde agarrar um dado guião a afinar melhor uma canção para otimizar o seu potencial de mercado.**

fixada em função de uma percentagem das receitas de bilheteira.

Mas muitos executivos da indústria do cinema continuam muito reticentes em transformar o seu processo de decisão de uma arte numa ciência. Os principais obstáculos são culturais – mais do que analíticos ou tecnológicos. Um dos executivos da indústria deu a entender à Epagogix que seria ostracizado na comunidade de Hollywood – e que deixaria de ser convidado para as festas! – se corresse a informação de que ele faria filmes na base de modelos de previsão.

Esta empresa de *software* também aplicou os seus modelos a outros contextos tão distintos em que a previsão pode ser útil, como «tomar as melhores decisões objectivas sobre como gastar capital de risco e gerir orçamentos operacionais»<sup>28</sup>.

Esta resistência à ciência tem precedentes históricos em Hollywood. Já em 1941, o académico, guionista e humorista Leo Rosten dizia: «Os produtores de cinema trabalham com palpites – não com lógica. Negoceiam com base em impressões, não mediante análises. É natural que namorem o intuitivo e fujam do sistemático. Açam-se peritos em algo e avessos a qualquer orientação»<sup>29</sup>. Um director financeiro de um grande estúdio confirmou-nos em entrevista que até à data todos os modelos de previsão têm tido pouca saída junto dos decisores, ainda que espere que, no futuro, venham a ser mais usados.

Um executivo da HBO também se manifestou céptico sobre a utilidade de usar as ferramentas analíticas na área criativa. Os executivos deste estúdio vêem-se como «curadores humanos» em que a sua audiência inteligente procura programação de alto nível que confunde naturalmente as expectativas convencionais. O estúdio até usa ferramentas analíticas, mas não para a previsão. O seu departamento de produção usa *software* de apoio à programação, que indica que determinados filmes com a classificação de «R» [não aconselhável a menores de 17 anos] não devem ser exibidos durante o dia.

Em última instância, devem ser os próprios artistas a abraçar o uso destas técnicas para apoiar as suas decisões



em tudo, desde agarrar um dado guião a afinar melhor uma canção para otimizar o seu potencial de mercado.

No caso da Platinum, a resposta tem sido mista, segundo o seu CEO: «Recebemos milhares de e-mails de músicos dizendo ora um ou outra coisa – ‘Isso é mais um exemplo de alguém tentando deitar-nos abaixo usando computadores impessoais’, ou, pelo contrário, ‘Como posso usar essa tecnologia para me tornar conhecido?’». Os que adoptem estas tecnologias acabarão por descobrir que dispõem de uma poderosa ferramenta para os ajudar.

### Riscos e Oportunidades

Os que pretendam incorporar estas técnicas nas suas áreas devem ter em conta alguns aspectos de gestão.

Um deles é que *modelo de negócio adoptar*. Deverá a previsão ser o único meio, ou deverá integrar-se com outras abordagens?

Muitas das empresas que estudámos, incluindo a Apple, Netflix, LiveWire Mobile e Amazon, facturam basicamente por serem distribuidores de produtos culturais, não produtores de recomendações. O sistema de recomendação aos seus utilizadores é um pequeno coadjuvante do negócio da distribuição. E se o modelo de distribuição é o ponto crítico – como no caso da Pandora, em que a necessidade de pagar *royalties* às discográficas quase fechou a empresa – obviamente que o sistema de recomendação não chega para prosperar.

Quando sugerimos ao CEO da Netflix, Reed Hastings, que as suas ferramentas de recomendação poderiam ser vendidas a outros distribuidores *online* ou operadores de telecomunicações, ele respondeu que as recomendações em si eram pouco valorizadas por muitos distribuidores *online*.

Muitas das empresas que fornecem estas técnicas são relativamente pequenas. Para singrar têm de espalhar as suas ferramentas por várias indústrias. ChoiceStream agora oferece um sistema de recomendações não só para filmes e retalho *online*, mas também para livros (através da Borders.com) e catálogos de TV e música. Estão a considerar inclusive aplicá-lo à área de publicidade *online* e a Overstock já o usa para este fim. A ATG Recommendations (antes designada por CleverSet), uma *start up* neste negócio dos motores de recomendação, tem clientes que estão a usar estas ferramentas para vender vinhos, produtos de confeitaria, *t-shirts* e *software* pela Internet. Por seu lado, o Hollywood Stock Exchange forneceu o modelo e as ferramentas

**Criar produtos culturais de sucesso será sempre uma mistura de arte e ciência. Contudo, tudo indica que o peso da ciência está a aumentar. E será de esperar que estas ferramentas não só transformem a indústria de bens culturais como outros sectores em que os produtos novos sejam caros e tragam risco, e em que os consumidores não tenham tempo e atenção para perceber as diferenças entre uma proliferação de ofertas.**

para mercados *online* em armazenamento de dados, desenvolvimento de medicamentos e previsões pela revista *Popular Science*.

Os fornecedores destas tecnologias acreditam que a sua abordagem cria rapidamente uma fonte fiável de dados sobre as preferências dos consumidores que é potencialmente de alto valor para os produtores dos bens e serviços que recomendam. Contudo, algumas destas pequenas firmas não conseguirão perdurar. Por exemplo, a MatchMine oferecia um «estojo» de recomendações «portátil» que poderia ser transferido por diversos sítios na Web, mas descontinuou as operações recentemente.

Outro dos problemas de gestão é a *necessidade de continuamente actualizar e refinar os modelos*.

A Netflix oferece incentivos a analistas externos para melhorar o seu sistema. Criou o Prémio Netflix de 1 milhão de dólares a quem conseguir melhorar o algoritmo de previsão em 10% – um dos grupos está perto dessa meta, nos 9,5%, mas o concurso está aberto há mais de dois anos. Por seu lado, a Amazon continua a refinar o seu modelo de filtragem colaborativa. A ChoiceStream tem de refinar não só os seus modelos analíticos, como também os seus meios de coligir economicamente atributos. E firmas como a Echo Nest, cuja oferta é apenas o seu motor de recomendação, têm de descobrir modos de tornar o negócio rentável através de parcerias, publicidade *online* e outros meios.

Finalmente, último aspecto de gestão. É importante evitar cair para um dos extremos. Estes sistemas não são um substituto para o processo de decisão, nem fornecem respostas automáticas e infalíveis. Usando estas ferramentas não impede a necessidade do bom senso empresarial e da argúcia cultural. Como um dos executivos de um estúdio disse: «Os consumidores já protestam por estar a ser ‘chulados’». Não é isto o cume da ‘chulice’?. Mesmo o actor Will Smith

não depende só na análise dos guiões – também pede conselho junto da família e dos amigos.

Criar produtos culturais de sucesso será sempre uma mistura de arte e ciência. Contudo, tudo indica que o peso da ciência está a aumentar. E será de esperar que estas ferramentas não só transformem a indústria de bens culturais como outros sectores em que os produtos novos sejam caros e tragam risco, e em que os consumidores não tenham tempo e atenção para perceber as diferenças entre uma proliferação de ofertas.

## Agradecimento

Os autores agradecem a Katherine C. Kaufmann, investigadora associada do Institute for Higher Performance Business, da Accenture, pelas suas contribuições para o artigo. ■

## Notas

1. Willard «Will» Christopher Smith Jr., de 41 anos, é actor de cinema e de televisão e rapper. Em 2008 teria sido o actor mais bem pago do mundo. É um dos actores de *O Dia da Independência* (1996). (N.T.)
2. GROVER, R. (2008), «Box office brawn», *Business Week*, 14 de Janeiro, p. 18.
3. Actor principal em *O Máscara* e na personagem de Ace Ventura. (N.T.)
4. KEEGAN, R.W. (2007), «The legend of Will Smith», *Time*, 29 de Novembro.
5. HIRSCHBERG, L. (2007), «The music man», *The New York Times*, 2 de Setembro.
6. Os autores consultaram uma lista de autores, como: ELBERSE, A. (2007), «The power of stars: do star actors drive the success of movies?», *Journal of Marketing*, vol. 71, n.º 4; pp. 102-120; ELIASBERG, J. e SAWHNEY, M.S. (1996), «A parsimonious model for forecasting gross box-office revenues of motion pictures», *Marketing Science*, vol. 15, n.º 2, pp. 113-131; LEVITIN, D. (2007), **This is Your Brain on Music: Understanding a Human Obsession**, Atlantic Books; TYMOCZKO, D. (2008), «Geometry of musical chords», *Science*, Julho, vol. 313, n.º 5783, pp. 72-74. Os autores referem, ainda, que Pattie Maes, do Media Lab do MIT, foi pioneira nos anos 1990 no uso de tecnologias de recomendação para as pessoas identificarem a música do seu agrado. Ver por exemplo MAES, P. e SHARDANAND, U., «Social information filtering; algorithms for automating word of mouth», na Web em: <http://www.cs.ubc.ca/~conati/532b/papers/chi-95-paper.pdf>.
7. OHMER, S. (2006), **George Gallup in Hollywood**. Columbia University Press, Nova Iorque.
8. FISKE, M. e HANDEL, L. (1947), «New techniques for studying the effectiveness of films», *Journal of Marketing*, Janeiro, vol. 11, pp. 273-280.
9. SCOTT, J. (1978), «ERIS can tell a hit without looking», *The Globe and Mail*, 1 de Abril.
10. Sistema de gravador de vídeo digital que permite gravar a programação televisiva para visionamento posterior. (N.T.)
11. ALI, K. e van STARN, W. (2004), «TiVo: making show recommendations using a distributed collaborative filtering architecture»,

comunicação apresentada na KDD em Seattle, EUA, 22 e 25 de Agosto.

12. Ver na Web em <http://news.mediapredict.com/2007/10/08/%E2%80%9Chollywood-car-wash%E2%80%9D-wins-project-publish/>.

13. CARR, D. (2007), «A magazine challenges the big boys», *The New York Times*, C.1, 26 de Novembro.

14. Ver na Web um blogue com a discussão sobre a situação do mercado livreiro americano em <http://blog.selfpublishing.com/?=207>.

15. BOWKER, R. R. (2007), «Bowker Reports US Book Production Rebounded Slightly in 2006», na Web em [http://www.bowker.com/-press/bowker/2007\\_0531\\_bowker.htm](http://www.bowker.com/-press/bowker/2007_0531_bowker.htm).

16. Segundo o relatório da Motion Picture Association of America. «2006 US Theatrical Market Statistics», em <http://www.mpa.org/-2006-US-Theatrical-Market-Statistics-Report.pdf>.

17. Idem.

18. DE VANY, A. (2004), «Hollywood economics: dealing with 'wild' uncertainty in the movies and pharmaceuticals», comunicação apresentada na Harvard Business School, em Boston, em 9 de Novembro. Na web em <http://www.arthurdevany.com/webstuff/HarvardMovies-Patents.pdf>.

19. «Fade to red», *The Guardian*, 30 de Novembro de 2007.

20. SPANN, M. e SKIERA, B. (2003), «Internet-based virtual stock markets for business forecasting». *Management Science*, vol. 49, n.º 10, pp.1310-1326.

21. O CEO da Overstock, Patrick Byrne, disse que a funcionalidade de procura de prenda permitiu que o rendimento por cliente que visitou o sítio aumentasse 250%.

22. National Center for Database Marketing, «Overstock.com Case Study», disponível na web em: [http://www.ncdm07.com/-NCDM\\_2007\\_Overstock\\_Case\\_Study\\_v6.pdf](http://www.ncdm07.com/-NCDM_2007_Overstock_Case_Study_v6.pdf).

23. FLEDER, D. e HOSANAGAR, K. (2008), «Blockbuster Culture's Next Rise or Fall: The Impact of Recommender Systems on Sales Diversity», *working paper* da The Wharton School, Filadélfia, Estados Unidos. Na web em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=955984](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=955984).

24. O conceito de cauda longa (do inglês *Long Tail*) é um termo utilizado na Estatística para identificar distribuições de dados da curva de Pareto, onde o volume de dados é classificado de forma decrescente. No mercado de bens de consumo encontram-se curvas deste tipo para ilustrar a procura dos consumidores. O perfil da cauda mostra que há uma procura elevada para um conjunto muito pequeno de produtos e que, noutra parte da cauda, há uma procura muito reduzida para um conjunto elevado de produtos de nicho. (N.T.)

25. Vários cientistas estão a estudar o que conduz as pessoas a repetirem experiências. É o caso de: KELLARIS, J.J. (2001), «Identifying properties of tunes that get 'stuck in your head': toward a theory of cognitive itch» em **Proceedings of the Society for Consumer Psychology**, editado por S. E. Heckler e S. Shapiro, American Psychological Society, Inverno, pp. 66-67. Outros estão a analisar como a música afecta o cérebro, por exemplo o caso de LEVITIN, D. (2007), **This is Your Brain on Music: The Science of Human Obsession**, Plume, Nova Iorque.

26. Trata-se de uma parceria entre o produtor e DJ Danger Mouse e o cantor rapper Cee-Lo. (N.T.)

27. WEISS, J. (2007), «Emote Control», *Boston Globe*, 13 de Maio.

28. Segundo o sítio na Web da empresa: <http://www.epago-gix.com>.

29. ROSTEN, L. (1941), **Hollywood: The Movie Colony, the Movie Makers**, Harcourt, Brace & Co, Nova Iorque. Citado por S. Ohmer em **George Gallup in Hollywood**. Ver nota 7.



# Cuidados integrados

## Um novo paradigma na prestação de cuidados de saúde

por Ana Dias e Silvina Santana

**RESUMO:** Os sistemas sociais e de saúde enfrentam grandes desafios. Este trabalho apresenta e analisa conceitos e ferramentas estratégicas inerentes ao modelo de cuidados integrados actualmente em discussão e aplicação na Europa e aborda a aplicação de conceitos, metodologias e ferramentas da área da Gestão ao estudo e implementação desta nova forma de estar e actuar no sistema de saúde.

**Palavras-chave:** Cuidados Integrados, Sistema de Saúde, Sistema Social, Europa

**TITLE:** Integrated care: new paradigms in health care

**ABSTRACT:** Nowadays, social and health systems are facing new and ambitious challenges. This exploratory work identifies and analyses concepts and strategic tools supporting integrated care organization model actually being discussed and implemented in Europe. The main purpose is to argue about the application of management concepts, methodologies and tools to these new ways of being and acting in health systems.

**Key words:** Integrated Care, Health System, Social System, Europe

**TÍTULO:** Atención integrale; un nuevo paradigma en la prestación de atención a la salud

**RESUMEN:** Los sistemas sociales y sanitarios se enfrentan a grandes retos. Este artículo presenta y analiza conceptos estratégicos y herramientas relacionadas con el modelo integrado de atención actualmente en discusión y aplicación en Europa y se analiza la aplicación de conceptos, metodologías y herramientas para el campo de la gestión de estudio y la aplicación de esta nueva forma de estar y de actuar en el sistema salud.

**Palabras-clave:** Atención Integrale, Sistema de Salud, Sistema Social, Europa

O mundo ocidental está a envelhecer. Do ponto de vista sociológico, este facto resulta em desafios incontestáveis para os governos e as sociedades, particularmente para os sistemas sociais e de saúde, que devem garantir a acessibilidade, a equidade e a qualidade na prestação de cuidados de forma sustentada.

As respostas disponíveis não parecem adequadas. Existe hoje uma diversidade de serviços e profissionais, sociais e de saúde, que respondem às necessidades das pessoas, mas de um modo tão disperso e compartimentado que compromete

a acessibilidade e a eficiência dos serviços. Tal reflecte-se no uso ineficiente de recursos caros, em listas de espera inaceitáveis e numa desadequada transmissão de informação, que pode pôr em risco a vida do doente. Uma vez que as pessoas em situação de dependência requerem respostas sociais e de saúde, é fundamental uma maior integração dos cuidados.

Este trabalho, com um carácter marcadamente exploratório, apresenta e analisa conceitos e ferramentas estratégicas inerentes ao modelo de cuidados integrados



actualmente em discussão e aplicação na Europa. Este é o ponto de partida para a posterior discussão sobre a aplicação de conceitos, metodologias e ferramentas da área da Gestão ao estudo e implementação desta nova forma de estar e actuar em saúde.

### Cuidados integrados

«São considerados cuidados integrados iniciativas de cooperação intersectoriais, entre prestadores de cuidados tanto da área social como da saúde, com vista à disponibilização de cuidados de forma contínua, sem interrupções, a pessoas vulneráveis e com múltiplas necessidades» (Raak *et al.*, 2003). Os cuidados integrados são vistos como uma solução para a fragmentação e a descontinuidade, características dos sistemas sociais e de saúde na Europa.

A integração é uma questão central no desenho e desempenho organizacional. Todas as organizações são, de certa forma, estruturas hierárquicas formadas por partes inter-relacionadas, embora separadas, que desempenham papéis complementares. No entanto, a divisão e a especialização encontradas na arquitectura de organizações mais complexas geralmente interferem com objectivos de eficiência e qualidade. Daí que, para se atingirem esses objectivos, seja necessária a cooperação entre as várias partes da organização ou sistema (Kodner e Spreeuwenberg, 2002).

Estas abordagens aplicam-se, claramente, ao sistema social e de saúde, bem como a outros que com estes se relacionem. Falar de integração a este nível não significa que a fusão tenha que ser completa, até porque existem nestes sectores descontinuidades inevitáveis. Esta deverá antes ser

encarada como uma forma de se dispor de sistemas mais abrangentes e preocupados com o todo.

Os termos cuidados continuados e cuidados integrados, muitas vezes usados como sinónimos, têm, no entanto, diferentes conotações.

Regulamentados pelo Despacho Conjunto n.º 407/98, de 18 de Junho, dos Ministérios da Saúde, do Trabalho e da Solidariedade, os cuidados continuados têm como objectivo a criação de respostas integradas entre os sectores social e da saúde, quer no domicílio quer em ambulatório, para pessoas em situação de dependência e que necessitam de cuidados complementares e interdisciplinares de longa duração. O conceito de cuidados integrados é mais amplo, envolvendo não só a perspectiva do utente, mas também as implicações em termos de tecnologia, economia e gestão dos serviços.

Os cuidados integrados não são um fim em si mesmo. Os objectivos são a eliminação das redundâncias, a promoção da continuidade e da personalização na prestação de cuidados e o aumento da autonomia dos utentes. Tal traduz-se numa melhoria da qualidade, em termos de acesso, eficácia, eficiência e satisfação do utilizador.

Para que as estratégias de cuidados integrados sejam bem sucedidas, é fulcral envolver todos os interessados (utentes, prestadores de cuidados, responsáveis pelo planeamento, instituições), mas as estratégias conducentes a melhorar os cuidados ou os serviços prestados aos utentes poderão levar a perdas ao longo do sistema, nomeadamente de poder e controlo de alguns profissionais e/ou instituições, o que gerará resistências.

---

#### Ana Dias

anadias@ua.pt

Assistente Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Assistant in the Department of Economics, Management and Industrial Engineering, University of Aveiro, Aveiro, Portugal.

Asistente invitada, Departamento de Economía, Gestión e Ingeniería Industrial de la Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

#### Silvina Santana

silvina.santana@ua.pt

Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial do Instituto de Engenharia Electrónica e Telemática de Aveiro, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Assistant Professor in the Department of Economics, Management and Industrial Engineering of the Institute of Electronics Engineering and Telematics of Aveiro, University of Aveiro, Aveiro, Portugal.

Profesor Asistente, Departamento de Economía, Gestión e Ingeniería Industrial del Instituto de Ingeniería Electrónica y Telemática de Aveiro, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Recebido em Novembro de 2007 e aceite em Janeiro de 2009.

Received in November 2007 and accepted in January 2009.



## **As estratégias conducentes a melhorar os cuidados ou os serviços prestados aos utentes poderão levar a perdas ao longo do sistema, nomeadamente de poder e controlo de alguns profissionais e/ou instituições, o que gerará resistências.**

O processo de integração pode implicar a criação de equipas multidisciplinares (integração horizontal) dentro do mesmo nível de cuidados ou a ligação entre os vários níveis, primários e secundários (integração vertical) (Leichsenring, 2003). As estratégias de gestão, as estruturas organizativas e os sistemas de controlo desempenham um papel importante na integração, bem como a questão do financiamento.

A temática dos cuidados integrados está muito relacionada com a qualidade do serviço prestado. Donabedian (1980) identifica três tipos de abordagens a esta questão: estrutura, processo e resultados. A estrutura representa os recursos disponíveis para os profissionais e as instituições; o processo envolve a relação entre profissionais e utentes; e os resultados, mais difíceis de medir, referem-se aos efeitos no estado de saúde do utente, evitando as interrupções na prestação dos serviços.

A ideia-chave de uma organização integrada é a da existência de uma porta de entrada única que possa ser acessada pelos utilizadores potenciais, sem que necessitem de entender a estrutura que está por detrás. Esta entrada poderá funcionar como uma estrutura de aconselhamento, de clarificação das necessidades do utente e de coordenação entre as várias organizações e profissionais prestadores de cuidados. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e, mais concretamente, os Sistemas de Informação, podem ser usados para criar organizações virtuais que permanecem unidas pela partilha de informação, apesar de formalmente separadas.

### **Programas e ferramentas em aplicação na Europa**

O interesse da União Europeia nos cuidados sociais e de saúde tem vindo a aumentar e as prioridades passam, não só por garantir o acesso a serviços existentes, mas também pela sua adequação aos novos desafios, designadamente, sócio-demográficos.

Os exemplos de boas práticas analisados de seguida envolvem profissionais e organizações de países Europeus. A abordagem inicia-se com uma reflexão sobre o aumento da sensibilidade geral para a necessidade de uma mudança de paradigma na prestação de cuidados, nomeadamente quando está em causa a população idosa e continua com a apresentação e discussão de programas e ferramentas de actuação ao nível estratégico e operacional, envolvendo os processos, os prestadores de cuidados e os utentes dos sistemas.

### **• Novo paradigma na prestação de cuidados**

Os desafios actuais exigem respostas como a prestação de cuidados centrados na pessoa, a definição de planos de cuidados individuais, mais centrados naquilo que as pessoas ainda podem fazer e menos nas suas incapacidades, a constituição de equipas multidisciplinares, a oferta de formação em competências transversais e o desenvolvimento e adopção de indicadores para medir a qualidade dos serviços prestados (Boydell, 1996).

No entanto, a criação de um único modelo europeu não parece ser a melhor solução, existindo reservas devido a questões de autonomia e à sensibilidade das matérias sociais. As estruturas, os modelos de apoio social e de organização dos sistemas de saúde, o financiamento, as culturas profissionais, as políticas e as relações de poder apresentam especificidades em cada país. Tratando-se de questões sociais, o contexto local e regional acaba por ter mais relevância do que o nacional ou o europeu (Leichsenring, 2003).

Em praticamente todos os países, os serviços sociais têm uma história bem mais curta do que os serviços de saúde, embora com diferenças entre o Norte e o Sul da Europa.

No Norte da Europa, desde 1950 que se tem vindo a desenvolver e a adequar uma grande diversidade de serviços, instituições e profissões de apoio social. Já no Sul, os serviços de apoio social são insuficientes, enfrentando escassez de recursos financeiros e de profissionais qualificados, realidade contrastante com a da saúde, caracterizada por profissões bem diferenciados em termos de competências e valores.

Em termos estruturais, a primeira grande questão, comum

a todos os países, é a da existência de diferentes jurisdições na área social e na área da saúde. Logo à partida, o direito à saúde é tratado de modo distinto do direito ao apoio social. Em termos de legislação específica para cuidados integrados, embora escassa, tem vindo a desenvolver-se algum trabalho no que respeita ao financiamento e à organização.

**Em termos estruturais, a primeira grande questão, comum a todos os países, é a da existência de diferentes jurisdições na área social e na área da saúde. Logo à partida, o direito à saúde é tratado de modo distinto do direito ao apoio social.**

A diferença entre as áreas social e da saúde acentua-se pelo simples facto de, em muitos países, os cursos de Medicina e de Enfermagem serem incontestados, enquanto algumas profissões da área social não dispõem, sequer, de enquadramento legal adequado. Questões relevantes colocam-se a este nível, nomeadamente como promover o trabalho em conjunto e os cuidados integrados de modo a ultrapassar as diferenças entre as instituições, com vista a melhorar a qualidade dos serviços prestados e qual o papel das famílias, dos amigos e dos vizinhos na prestação de cuidados (Leichsenring, 2003).

São inevitáveis as discussões decorrentes da introdução de mecanismos de mercado e da mudança do papel do sector público, de fornecedor a comprador de determinados serviços, ao invés de os prestar directamente, e da consequente necessidade de dispor de mecanismos de regulação. Tem-se assistido por toda a Europa a uma preocupação crescente em privatizar alguns serviços públicos nesta área, em regulamentar as relações entre o Estado e as instituições sem fins lucrativos, bem como em incentivar a prestação integrada de cuidados entre a área social e a área da saúde.

No entanto, o foco tem sido colocado, quase sempre, nas reformas da saúde e nos instrumentos para contenção de custos no sector da saúde, o que não conduziu, necessariamente, a um pensamento integrado e integrador. Assiste-se, sim, ao aparecimento de dois mercados distintos, um no sector social e outro no sector da saúde (Leichsenring, 2003).

Mesmo na investigação, por comparação com a área da saúde, quase não existem publicações relativas a cuidados integrados (Leichsenring, 2004).

É geralmente assumido que a integração dos cuidados resulta em mais qualidade dos serviços, mais eficiência e redução de custos. No entanto, há que gerir as expectativas que podem ser, nesta fase, pouco realistas. Pouco se sabe relativamente aos níveis de eficiência conseguidos em diferentes cenários, com profissionais de áreas diversas e com níveis de formação e treino distintos. Na verdade, muitos projectos nesta área são de curto prazo e financiados ao abrigo de programas específicos, nacionais ou regionais pelo que a sua avaliação, nomeadamente económica, se revela bastante importante para trazer mais maturidade a esta questão.

Os recursos – pessoas, tempo, equipamento e conhecimento – são escassos, pelo que têm que ser efectuadas escolhas relativamente à sua afectação. Os custos reais desta afectação não se traduzem realmente em euros no orçamento desse mesmo programa, mas nos resultados que se poderiam obter com esses recursos seguindo opções não consideradas. Referimo-nos aos custos de oportunidade (Vondeling, 2004). As análises poderão envolver apenas a eficiência e os custos, ou incluir aspectos qualitativos.

Os resultados podem ser medidos em termos de «número de casos de sucesso» ou «anos de vida ganhos» mas, se se introduzir o conceito de «qualidade de vida», tratar-se-á de uma análise de custo-utilidade, do valor criado para o indivíduo. Para que haja uma avaliação económica, terão de ser avaliados os custos e os efeitos dos programas e das alternativas. Poderá comparar-se o sistema tradicional de prestação de cuidados com um sistema de prestação inovador, eventualmente uma equipa de reabilitação multiprofissional que contribua para a redução da permanência do utente no hospital.

#### • Ferramentas estratégicas, culturais e estruturais

Estudos comparativos realizados na Europa (Raak *et al.*, 2003) permitem concluir que é fundamental desenvolver ferramentas estratégicas, culturais e estruturais.

Das ferramentas estratégicas, há a realçar a necessária criação da visão, tarefa focada na continuidade da presta-





ção de cuidados que deve envolver todas as partes: políticos, gestores e prestadores de cuidados. O mais importante é centrar a abordagem nos utentes e nos seus familiares, pelo que se deve partir das suas perspectivas, experiências e expectativas. Também os aspectos económicos podem e devem ser tidos em conta na visão, nomeadamente o facto de os cuidados integrados permitirem otimizar a relação custo/qualidade, a actuação preventiva e diagnósticos mais adequados, porque mais informados e completos (Raak *et al.*, 2003).

Relativamente às ferramentas estruturais, uma estrutura viável é a constituição de redes de cooperação, que devem ter como base informação adequada. Ao nível da prestação de cuidados, a rede pode ser um grupo que se forma em torno de determinados objectivos ou de um determinado grupo de utentes. Também aqui as TIC são indispensáveis na partilha de informação.

Trabalhar em rede representa uma mudança significativa face à tradicional fragmentação, tanto ao nível da gestão como da prestação de cuidados, impondo a revisão e até o desenvolvimento de novas competências. Ao nível da gestão, é imprescindível um conhecimento profundo dos processos e dos interesses dos envolvidos, a capacidade de usar bem a informação e a capacidade de decisão. Ao nível da prestação de cuidados, para trabalhar em equipas multidisciplinares são fundamentais as competências de relacionamento interpessoal, bem como as competências de gestão, capacidade de usar bem o recurso informação e os Sistemas de Informação.

#### • Diagnóstico de necessidades e plano individual de cuidados

Tem vindo a discutir-se a importância da existência de uma porta de entrada única no sistema, uma discussão indissociável de uma outra: a do diagnóstico das necessidades. Inevitavelmente surgem as abordagens multidisciplinares, o que implica a constituição de equipas com competências diversas e complementares.

O objectivo da prestação de cuidados integrados, com um ponto único de acesso, é a consideração integral das necessidades do utente. Se as necessidades forem avaliadas só do ponto de vista médico, é natural que as pessoas sejam uni-

camente medicadas. Da mesma forma, se a avaliação envolver apenas a perspectiva social, poderão ficar ocultas outras necessidades. O utente acaba por usufruir de um serviço mais dispendioso mas menos eficiente e fica menos satisfeito (Leichsenring, 2004).

**Na Holanda existem os «gabinetes regionais de avaliação», que são um ponto de partida para as estratégias integradas, onde se decide o tipo de apoio e de recursos de que o utente deve dispor.**

Em Itália existem as chamadas «unidades de avaliação geriátrica», mas estas só são chamadas a intervir quando os idosos procuram lugares em lares ou instituições afins. Na Holanda existem os «gabinetes regionais de avaliação», que são um ponto de partida para as estratégias integradas, onde se decide o tipo de apoio e de recursos de que o utente deve dispor. Existem outras iniciativas do mesmo tipo no Reino Unido e em França, mas em muitos outros países o processo de avaliação está ainda muito fragmentado e assente numa perspectiva de diagnóstico médico (Leichsenring, 2004).

Descrevendo com mais detalhe o caso holandês, surgiu o modelo RIO (*Regional Assessment Board*), que não é mais do que uma porta única de acesso do utente ao sistema e que revela que, cada vez mais, o ponto de partida está do lado de quem requisita o serviço. É de referir que os idosos holandeses apresentam um nível de exigência cada vez maior (Ex *et al.*, 2003). Os RIO são organismos independentes de informação e avaliação de necessidades individuais. A independência destes organismos de potenciais prestadores de serviços é importante, bem como a tendência para a personalização do serviço.

Recentemente introduziram-se algumas alterações, como a criação de orçamentos individuais. Neste sistema é facultada informação ao utente relativamente aos serviços e às estruturas disponíveis. Cada município decide o modo como o serviço de informação é disponibilizado, mas, regra geral, este assume a forma presencial, podendo ser também efectuado através de telefone ou de uma «janela electrónica».

Embora estas iniciativas apresentem vantagens claras, existem alguns pontos fracos, nomeadamente as diferenças

entre os vários municípios na prestação dos serviços, muito relacionadas com as autonomias regionais, o excesso de burocracia e o facto de os prestadores informais de cuidados continuarem a colmatar algumas falhas no sistema, o que leva à ocultação das reais necessidades dos utentes nas avaliações dos RIO. Pode concluir-se que a fragmentação ainda excede a integração, embora de um modo menos acentuado do que no passado (Raak *et al.*, 2003).

O objectivo do plano individual de cuidados, que resulta do diagnóstico de necessidades, é conciliar a oferta e a procura e construir uma rede de serviços ou recursos, com um enfoque central no utente e nas suas famílias (Leichsenring, 2003). Depois do diagnóstico e do desenho do «pacote de cuidados», segue-se a sua implementação e monitorização.

A redução de ineficiências é um objectivo, bem como a minimização das perdas e da duplicação de informação. Discute-se, entretanto, se não estará a haver cortes em serviços caros, mas necessários (Leichsenring, 2004). Defende-se também que modelos mais desburocratizados, com equipas capazes de dar respostas preventivas eficazes, podem evitar admissões desnecessárias nos hospitais ou noutras instituições e que este apoio intermédio pode ser complementado com serviços de reabilitação, para ajudar os utentes a reconquistar a sua independência e reduzir a sua estadia nestes locais.

Na Dinamarca, equipas de geriatria efectuem visitas preventivas a casa de pessoas idosas, existem acordos entre os municípios e os hospitais no que se refere às saídas dos utentes dos hospitais e realizam-se reuniões frequentes entre profissionais das áreas social e da saúde (Leichsenring, 2003).

#### • Financiamento e livre escolha

O financiamento dos utentes ou das famílias privilegia a liberdade de escolha. As atribuições variam em função da avaliação feita em termos de necessidades, tipo de serviços e instituições a que se recorre.

Na Holanda, é atribuída uma verba para pagamento dos serviços, após a indicação dos RIO, que determinam os cuidados necessários. O poder de decisão passa para as mãos do indivíduo, que decidirá quando e onde os serviços

serão prestados. As verbas ainda se destinam, unicamente, aos sectores de cuidados propriamente ditos e/ou alojamento, mas o eventual envolvimento de outros sectores neste regime pode ser interessante (Ex *et al.*, 2003).

Na Alemanha, os beneficiários podem escolher entre a pensão, preferencial no momento, os serviços em géneros ou uma combinação dos dois. Na Áustria, os beneficiários são livres de decidir se usam as verbas atribuídas para comprar serviços ou para financiar os prestadores informais de cuidados, como a família. Na Alemanha, já existe a obrigatoriedade de usar parte desse orçamento na compra de serviços. Desta forma, o utente ou a sua família são uma espécie de «gestores do plano de cuidados», o que pode levantar questões como o uso incorrecto dos fundos públicos, mas a atribuição destas pensões pode também ser um primeiro passo para uma abordagem mais orientada para a procura e, deste modo, estimular a diferenciação nas várias instituições prestadoras de cuidados. Deve ser assegurada a disponibilidade de uma informação vasta acerca da oferta disponível, para que os utentes possam fazer escolhas informadas (Leichsenring, 2003).

#### • Multidisciplinaridade e trabalho em equipa

São conhecidas as diferenças hierárquicas, estruturais e culturais entre as instituições e profissionais da área social e da saúde. O sistema dinamarquês de cuidados a idosos apresenta algumas propostas a este nível (Leichsenring, 2003). Em primeiro lugar, são os municípios que pagam as despesas dos utentes nos hospitais quando, depois de terminado o tratamento, aguardam um lugar num lar. Está estabelecido que os hospitais devem informar as instituições de apoio social três dias antes da sua saída, caso este necessite de apoio. Experiências envolvendo equipas de geriatria, reuniões conjuntas antes da saída dos utentes do hospital e treino conjunto são algumas das iniciativas levadas a cabo nesse país.

No Reino Unido tem existido colaboração entre as áreas social e da saúde, com destaque para o projecto *Community Assessment and Rehabilitation Teams* (CART). A constituição de equipas multidisciplinares está no centro do desenho deste serviço, equipas essas que ficam alojadas num só local, neste caso, os centros de saúde. Estas equipas rece-



bem informação dos hospitais relativamente a eventuais entradas e saídas, sendo o seu objectivo intervir antes de se atingir uma situação de crise que implique o internamento do utente (e.g. intervenção domiciliária) e acompanhar o utente na fase de reabilitação (e.g. terapias de reabilitação). O serviço está disponível 24 horas por dia (Alaszewski *et al.*, 2003).

### **A rede informal deverá ser envolvida no planeamento, implementação e controlo dos projectos, para que se assegure que se está a ir de encontro a necessidades reais.**

Estas equipas são geralmente constituídas por enfermeiros, terapeutas ocupacionais e fisioterapeutas, o que permite efectuar uma avaliação integrada da condição do utente. Um destes profissionais assume a liderança da equipa, recaindo a escolha sobre o profissional cuja terapia é mais necessária na situação em causa. Outros especialistas, como terapeuta da fala ou nutricionista, poderão vir a fazer parte destas equipas, caso seja necessário. Estas iniciativas são suportadas por fundos conjuntos, geridos quer pelos serviços sociais quer pelo Sistema Nacional de Saúde. O projecto apresenta, no entanto, algumas debilidades, nomeadamente a ausência de avaliação externa e o facto de se tratar de um projecto-piloto, com financiamento futuro incerto (Alaszewski *et al.*, 2003).

Importa realçar que o envolvimento das famílias ou de outros prestadores informais de cuidados, como vizinhos ou amigos, é crucial na criação de redes para cuidados integrados, porque nenhum sistema de cuidados é capaz de cobrir completamente todo o tipo de necessidades. A rede informal deverá ser envolvida no planeamento, implementação e controlo dos projectos, para que se assegure que se está a ir de encontro a necessidades reais (Kodner e Spreeuwenberg, 2002.). Ainda assim, a rede formal de cuidados parece ainda ver a família como um oponente e não como um recurso a ser utilizado (Leichsenring, 2004).

### **Discussão e conclusão**

No dealbar do Séc. XXI, as interrogações em torno da capacidade dos Estados para garantirem protecção social aos cidadãos estão na ordem do dia. Novos conceitos e

modelos têm vindo a ser introduzidos, utilizados e depois descontinuados, frequentemente após curtos espaços de tempo de implementação, incompatíveis com um correcto diagnóstico dos seus contributos, insuficiências e ineficiências, em boa medida pela não consideração de ferramentas de diagnóstico que acompanhem as diversas fases do planeamento e da execução.

Por outro lado, os utentes dos sistemas estão mais exigentes quanto à qualidade dos mesmos, materializada em possibilidade e comodidade de acesso a uma diversidade de serviços, tempos de atendimento, desempenho dos prestadores de cuidados, custos e, cada vez mais, uma série de atributos imateriais e de difícil avaliação, porque de carácter extremamente pessoal e subjectivo.

O conceito de cuidado integrado surge como um novo paradigma, capaz de contribuir para a solução de diversos problemas criados pela fragmentação dos serviços sociais e de saúde, geradora de ineficiências na gestão dos recursos disponíveis, baixa qualidade na prestação dos serviços e, concomitantemente, insatisfação no cidadão-utente.

Em Portugal, o interesse por esta temática é relativamente recente, quer ao nível da investigação quer das práticas. Na Europa, a experiência é mais vasta, nomeadamente nos países do Norte, pelo que existe já alguma experiência que merece ser analisada, no sentido de daí retirar lições que possam contribuir, depois de devidamente enquadradas e adaptadas à realidade portuguesa, quer para o delinear de novas estratégias, programas e políticas (por exemplo, das formas de financiamento dos sistemas), quer para a definição de novos modos de trabalhar, formar e informar e mesmo de actuar ao nível da necessária mudança das mentalidades e da cultura e subculturas dos diversos grupos de interesse envolvidos.

Os exemplos aqui analisados mostram práticas interessantes, onde se podem rever princípios de gestão e métodos de organização do trabalho há muito estudados e implementados em empresas dos diversos sectores de actividade. Ao nível empresarial, a necessidade de manter e aumentar a competitividade impele as empresas para a melhoria contínua, que passa pela obrigatoriedade de inovar aos mais diversos níveis, como estratégico, organizacional e operacional.



As ferramentas da gestão empresarial parecem estar a ser cada vez mais aplicadas nos sistemas social e de saúde, sendo comum a referência a conceitos como a orientação para o utilizador, a focalização nos objectivos e nos resultados e a reengenharia de processos (Leichsenring, 2004). Deixando, por enquanto, de lado a discussão sobre os méritos de dado sistema ou modelo específico sobre outro, nomeadamente os baseados em financiamento público e privado, com maior ou menor intervenção por parte do Estado, afigura-se pertinente discutir a utilidade de algumas metodologias e ferramentas amplamente utilizadas no meio empresarial, quanto mais não seja porque auxiliam no esforço de estruturação da informação e na modelação das diferentes realidades, essenciais no processo de pensar e realizar um futuro diferente para o sistema de prestação de cuidados em Portugal.

Concretamente, a gestão da qualidade pode ajudar a promover a cooperação entre as instituições, se forem construídos indicadores de desempenho para a rede, definidos de comum acordo, e se forem reconhecidas as particularidades dos serviços social e de saúde ao longo deste processo. Os sistemas devem ser orientados para a satisfação dos utentes, o que só é possível através da análise do desempenho e da melhoria contínua. A avaliação rigorosa e isenta aparece como fundamental. Por detrás do processo de melhoria contínua estão conceitos como a visão sistémica e a optimização dos processos, bem como as ferramentas de controlo e melhoria da qualidade, a avaliação da satisfação dos utentes, o *benchmarking* e a reengenharia dos processos (Mezomo, 2001).

A abordagem dos cuidados integrados é complexa, daí que se devam avaliar, sistematicamente as intervenções e os resultados, sejam eles em termos de saúde do utente ou económicos. Os estudos deveriam focar-se também nas experiências vividas pelos próprios utentes. Sugere-se o uso de ferramentas quantitativas e qualitativas no sentido de avaliar a eficiência e eficácia destas iniciativas (Kodner e Spreeuwenberg, 2002).

O conceito de cadeia de valor (Porter, 1985) assume bastante importância neste contexto e, mais concretamente, o conceito de sistema de valor, que inclui não só cada organi-

zação que presta o serviço individualmente, mas todas as outras que com esta se relacionam, incluindo os próprios utentes. O conceito de cadeia de valor passa pela desagregação da organização em múltiplas actividades, funções ou processos que representam as estruturas elementares para a criação de vantagens competitivas, pela obtenção de custos mais reduzidos e oferta de serviços diferenciados. A margem de lucro das organizações depende da eficiência com que esta desempenha as várias actividades, para que o utente esteja disposto a pagar um valor que exceda o custo dessas mesmas actividades na cadeia. Conseguindo isolar essas actividades, é aí que a organização tem oportunidade de gerar um valor superior. A criação de vantagens competitivas é possível através de eventuais reconfigurações da cadeia de valor. Uma vantagem de custo pode ser conseguida através de mudanças estruturais ou organizativas e a diferenciação pode ser alcançada através de, nomeadamente, mais articulação, aprendizagem e integração. Porter (1985) refere a importância das sinergias no que se refere à partilha de recursos, que podem resultar em reduções significativas de custos e respostas rápidas às solicitações externas.

**O conceito de cadeia de valor passa pela desagregação da organização em múltiplas actividades, funções ou processos que representam as estruturas elementares para a criação de vantagens competitivas, pela obtenção de custos mais reduzidos e oferta de serviços diferenciados.**

No conceito de cadeia de valor refere-se sempre as relações e interdependências das várias actividades de cada organização. No entanto, e embora no conceito de sistema de valor a filosofia subjacente seja idêntica, a organização é vista como parte integrante de um sistema mais vasto, que inclui outras organizações e os próprios utilizadores do serviço. Existem interdependências importantes também fora da organização, entre várias cadeias de valor. As tecnologias de informação e de comunicação podem ajudar a desenvolver a nova cadeia/sistema de valor, suportando nomeadamente a comunicação entre as partes na «organização virtual».

A dimensão regional assume, neste contexto, uma importância extrema. Ora, as políticas de desenvolvimento regional na Europa têm sido criticadas por se terem baseado, durante muito tempo, em modelos exógenos, criados de fora para dentro, sendo as regiões consideradas receptoras passivas de decisões sobre o seu futuro, tomadas unilateralmente pelos governos centrais sem a sua participação activa. As regiões não vivem na ausência de redes de cooperação, mas o que existe é, fundamentalmente, de carácter vertical, ou seja, assente em relações de dependência face ao poder central. Ora, uma rede vertical dificilmente se traduz em confiança e cooperação.

Existem hoje perspectivas assentes no desenho de novas políticas, com base em modelos endógenos e em torno da construção de um capital social, que resulta das relações entre os elementos da região e entre esta e o exterior (Morgan e Henderson, 2002). Os elementos-chave são confiança, voz, reciprocidade e disponibilidade para a cooperação, recursos intangíveis que assumem hoje um grande valor. Mas a proximidade não é condição suficiente para trabalhar redes interactivas de aprendizagem. Elas têm de ser construídas de modo consciente e com esforço das partes envolvidas. Há todo um conjunto de entidades entre o Estado e o mercado, tais como instituições privadas, instituições públicas, associações e agências de desenvolvimento regional, cuja importância não deve ser menosprezada.

A promoção dos cuidados integrados significa «mudança», nomeadamente a necessária tomada de consciência de todas as partes de interdependências importantes, a atenuação de fronteiras institucionais e profissionais e a aplicação de ferramentas estratégicas com o objectivo de construir e manter uma rede. Trata-se de estruturar um novo modelo de

actuação, que resulte numa prestação de cuidados mais ajustada às necessidades de cada cidadão, mais preventiva, menos «aguda» e mais eficiente. ■

### Referências bibliográficas

- ALASZEWSKI, A.; BALDOCK, J.; BILLINGS, J.; COXON, K. e TWIGG, J. (2003), «Providing integrated health and social care for older persons in the United Kingdom». Procure – Centre for Health Services Studies, University of Kent at Canterbury, Reino Unido. Procure na web: <http://www.euro.centre.org/procure>.
- BOYDELL, L. (1996), «European prototype for integrated care». *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 9(4), pp. 30-32.
- DONABEDIAN, A. (1980), **The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment**. Health Administration Press, Michigan, EUA.
- EX, C.; GORTER, K. e JANSSEN, U. (2003), «Providing integrated health and social care for older persons in the Netherlands». Procure, The Verwey-Jonker Institute Research into Social Issues, Reino Unido.
- KODNER, D. e SPREEWENBERG, C. (2002), «Integrated care: meaning, logic, applications, and implications – a discussion paper». *International Journal of Integrated Care*, vol. 2, Novembro.
- LEICHSENRING, K. (2003), «Providing integrated health and social care for older persons: a European overview in Procure». Procure – Centre for Health Services Studies, University of Kent at Canterbury, Reino Unido.
- LEICHSENRING, K. (2004), «Developing integrated health and social care services for older persons in Europe». *International Journal of Integrated Care*, vol. 4, Setembro.
- MEZOMO, J. (2001), **Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos**. Manole, São Paulo, Brasil.
- MORGAN, K. e HENDERSON, D. (2002), «Regions as laboratories: the rise of regional experimentalism in Europe». In M. Gertler e D. Wolfe (eds.), **Innovation and Social Learning**. Palgrave Macmillan, Londres, Reino Unido.
- PORTER, M. (1985), **Competitive Advantage**. Free Press, Nova Iorque, EUA.
- RAAK, A.; MUR-VEEMAN, I.; HARDY, B.; STEENBERGEN, M. e PAULUS, A. (2003), **Integrated Care in Europe: Description and Comparison of Integrated Care in Six EU Countries**. Elsevier Gezondheidszorg, Maarssen, Holanda.
- VONDELING, H. (2004), «Economic evaluation of integrated care: an introduction». *International Journal of Integrated Care*, vol. 4, Março.

# O relacionamento bancário e o financiamento das PME

## Uma revisão da literatura

por Miguel Neves Matias

**RESUMO:** Dadas as conhecidas insuficiências da informação contabilística nas Pequenas e Médias Empresas (PME), e, em particular, nas Micro e Pequenas Empresas (MPE), o relacionamento bancário tem vindo a assumir um papel primordial no processo de avaliação do risco de crédito bancário. No entanto, apesar de se reconhecer, de uma forma geral, a importância do relacionamento bancário no crédito às PME, a investigação realizada não é consensual quanto aos seus verdadeiros efeitos em termos de viabilidade e condições das operações de financiamento para as PME.

**Palavras-chave:** Relacionamento Bancário, Financiamento de PME, Informação Assimétrica, Monopólio Informacional

**TITLE:** Relationship banking and SME financing: a literature review

**ABSTRACT:** Given the well-known inadequacies of the financial statements on Small and Medium-sized Enterprises (SME), and, in particular on Micro and Small-sized Enterprises (MSE), the relationship banking has been coming to assume a primordial role in the process of credit risk valuation. However, in spite of the recognition, in general, of the importance of relationship banking to SME financing, theoretical and empirical work is not consensual about its true effects on funds availability and loan conditions for SME.

**Key words:** Banking Relationship, SME Financing, Asymmetric Information, Hold Up Problem

**TÍTULO:** La relación de la banca y la financiación de las PYME: una revisión de la literatura

**RESUMEN:** Dadas las conocidas insuficiencias de la información contable en las pequeñas y medianas empresas (PYME) y, en particular las Micro y Pequeñas Empresas (MEP), La relación bancaria ha tomado un papel de liderazgo en el proceso de evaluación riesgo de crédito bancario. Sin embargo, si bien reconoce, en general, la importancia de la relacionamiento bancario en el crédito a las PYME's, la investigación realizada no es un consenso en cuanto a sus efectos reales en términos de viabilidad y las condiciones de las operaciones de financiación a las PYME's.

**Palabras clave:** Relación Bancaria, Financiación de las PYME's, Información asimétrica, Monopolio Informativo

**D**e um modo geral, as empresas de pequena dimensão, que têm um papel relevante na criação de riqueza e de emprego em qualquer economia, enfrentam grandes constrangimentos no acesso e nas condições do crédito bancário obtido.

As dificuldades significativas no acesso ao crédito advêm em parte das suas fragilidades financeiras e da opacidade da informação que transmitem aos financiadores. É frequentemente questionada a relação entre a informação contabilística e a performance económico-financeira que, na

realidade, evidenciam, dada a liberdade de «construção» da informação contabilística, raramente auditada e não notada (por agências de notação de risco) e com múltiplos esquemas de apresentação de contas.

Daí que as técnicas e os modelos de avaliação de risco de crédito para Pequenas e Médias Empresas (PME) (em particular, modelos de *rating* inspirados nos modelos aplicados às grandes empresas), apesar de permitirem avaliações rápidas, imparciais e de custos reduzidos, ao privilegiarem a análise económico-financeira, geram classificações baixas, dado o elevado risco percebido.

As PME<sup>1</sup>, e em particular as Micro e Pequenas Empresas (MPE)<sup>2</sup>, operam num contexto particular, caracterizado por uma forte interdependência entre a «esfera pessoal» do empresário e a «esfera empresarial», por uma organização administrativa e financeira que privilegia a informalidade dos relacionamentos e por uma importância vital e dominante do(s) empresário(s).

Pelo que é pela avaliação do relacionamento bancário, cujas variáveis explicativas estão geralmente afastadas das ferramentas tradicionais de avaliação de risco de crédito às PME (em particular, dos modelos de *credit scoring*) que passa grande parte do processo de decisão de crédito destinado a este tipo de cliente bancário.

### Caracterização e múltiplas abordagens sobre relacionamento bancário

O conceito de «relacionamento bancário» ainda não está definido de forma objectiva na literatura sobre intermediação bancária. Numa relação informacional intensiva com um cliente estão geralmente presentes três condições, de acordo com Berger (1999):

- o banco recolhe informação, para além da informação pública disponível;
- a recolha de informação incide sobre a forma de utiliza-

ção de produtos e serviços, a partir das interações múltiplas decorrentes;

- a informação é essencialmente qualitativa e permanece confidencial (privada).

Groessl e Levratto (2004) questionam como podem os parceiros (bancos e PME) ser motivados para trocar informação valiosa que regista um alto grau de privacidade. Daí introduzirem o conceito de «confiança mútua» na relação banco-empresa. A confiança torna-se um processo de aprendizagem que é marcado pela troca de *soft information*<sup>3</sup> e de experiências positivas vividas pelas partes intervenientes no contrato de crédito, permitindo, dessa forma, reduzir o clima de incerteza em torno dessa relação<sup>4</sup> e recompensar a empresa financiada com condições de crédito mais favoráveis.

As partes envolvidas devem começar com acordos em pequenos contratos de prazos curtos que lhes permitam periodicamente avaliar os riscos detectados e, em seguida, tomar as acções apropriadas. O crescimento da relação irá gerando uma redução gradual das assimetrias de informação, que é sobretudo alcançada pela reciprocidade, seguido do seu enriquecimento gradual (que, numa fase inicial, era puramente empresarial e transaccional e posteriormente passa a ter ligações pessoais).

Tornou-se, portanto, quase inevitável que o relacionamento bancário não tivesse também começado a receber explicações e análises do ponto de vista sociológico. A forma como a confiança mútua pode facilitar o acesso às pequenas empresas de condições de crédito mais favoráveis, foi demonstrada por Uzzi (1999) recorrendo à teoria de *social embeddedness* de Granovetter (1985). De acordo com essa teoria, qualquer transacção económica está imbuída em relações sociais, onde a intensidade é mais alta em contratos relacionais e mais baixa em contratos transaccionais.

#### Miguel Neves Matias

miguel.matias@estg.ipleiria.pt

Doutor em Gestão (Univ. da Beira Interior). Professor Adjunto Equiparado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.

PhD in Management (Univ. of Beira Interior). Assistant Professor at the Polytechnic Institute of Leiria, Leiria, Portugal.

Doctor in Management (Univ. da Beira Interior). Professor Adjunto Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.

Recebido em Dezembro de 2008 e aceite em Março de 2009.  
Received in December 2008 and accepted in March 2009.



**Qualquer transacção económica está imbuída em relações sociais, onde a intensidade é mais alta em contratos relacionais e mais baixa em contratos transaccionais.**

Além disso, constatada a importância crescente do relacionamento bancário na fidelização das empresas e, sobretudo, no aumento generalizado da rentabilidade da actividade da banca de retalho, o tema começa também a atrair as atenções do marketing financeiro, e em particular do marketing relacional, a partir de meados da década de 1990, conforme trabalhos de Proença (1995), Carpenter (1998) e Yeung et al. (2002), entre outros.

Com efeito, o relacionamento bancário é um processo personalizado, de longo prazo, que envolve a transferência de informação privada do cliente para o banco e deve ser proveitoso para ambas as partes (redução dos problemas decorrentes da assimetria informacional para o banco financiador, que os reflecte na empresa financiada em melhores condições de crédito), mas tende a ser assimétrico, dado que o aproveitamento da qualidade do relacionamento e da sua eficácia mantém-se geralmente do lado do financiador.

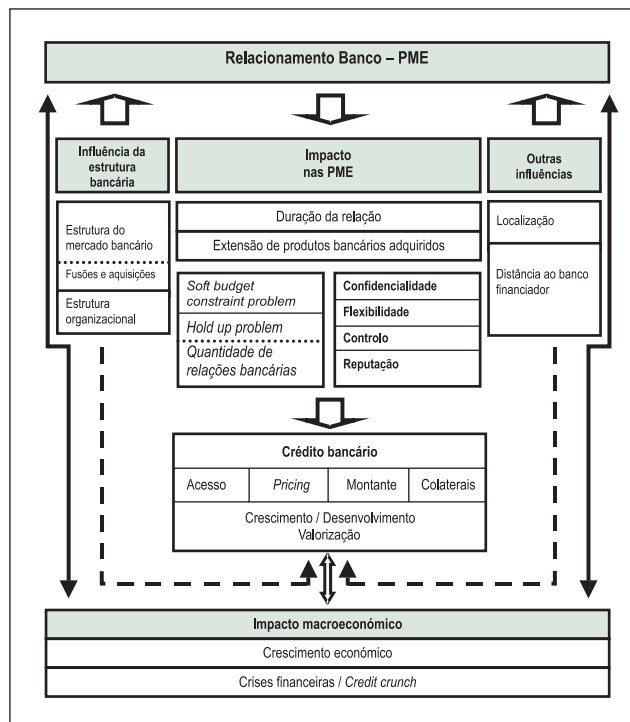
### Os principais temas abordados pela investigação

A investigação sobre o relacionamento banco-PME tem-se centrado na análise do seu impacto ao nível da empresa, conforme apresentado na Figura 1, em particular, nas condições de crédito bancário em termos de acesso, *pricing*, montante e colaterais afectos que, conseqüentemente, poderão influenciar também o seu crescimento/desenvolvimento e o próprio valor.

Paralelamente, é também analisado o impacto de outras variáveis com impacto directo no relacionamento bancário, como sejam a estrutura bancária e outras relacionadas com a localização e distância banco-empresa, que, por sua vez, também terão algum impacto directo nas condições de crédito bancário dessas empresas.

Por último, a perspectiva macroeconómica é analisada sob diversos prismas, quer a sua interacção e correlação com as condições de crédito das empresas, incluindo o seu desempenho, quer com o próprio relacionamento bancário.

**Figura 1**  
**Investigação sobre o relacionamento banco – PME**



Desde os artigos «inovadores» de Hodgman (1961), Kane e Malkiel (1965), Stiglitz e Weiss (1981 e 1983) e Diamond (1984 e 1991), já muito se teorizou e investigou sobre a importância e o valor gerado pelo relacionamento bancário, para os bancos financiadores e sobretudo para os seus clientes, em especial as empresas de menor dimensão.

Foi refinado o conceito do relacionamento bancário, desvendados alguns conceitos conexos (e.g. transmissão de informação privilegiada e interacções múltiplas), as suas dimensões (e.g. duração do relacionamento e extensão de produtos adquiridos) e modelizados e analisados empiricamente os seus custos e benefícios, em particular para as PME, realçando, antes de mais, as vantagens em termos de confidencialidade, flexibilidade, controlo e reputação, reflectidos nos seus efeitos no acesso e nas condições do crédito para as PME financiadas.

Em simultâneo, é também analisada a medição do *soft budget constraint problem*, com os trabalhos de Dewatripont e Maskin (1995) e Bolton e Scharfstein (1996), mas sobretudo do *hold up problem*, com Greenbaum et al. (1989), Rajan

(1992) e Von Thadden (1995). A teorização e a análise empírica em torno do tema da duração do relacionamento e o dilema entre um único relacionamento e múltiplos relacionamentos bancários, como forma de minimização do *hold up problem*, são assuntos também alvos de investigação, com destaque para o trabalho de Farinha e Santos (2002).

Na sequência da análise do impacto do relacionamento bancário nas empresas, uma outra corrente de investigação tem-se preocupado em compreender e analisar o verdadeiro contributo do relacionamento bancário na variação do valor da empresa e no seu desenvolvimento e crescimento, embora só mais recentemente tenha sido dado um maior relevo ao tratamento do caso específico das PME.

A investigação sobre o relacionamento bancário entretanto segue outras direcções, abandonando a questão nuclear do valor do relacionamento bancário para os seus intervenientes directos. Uma nova corrente de investigação procura avaliar e incorporar na análise a influência de factores externos, como é o caso da estrutura da indústria bancária, com destaque para a estrutura do mercado bancário local e nacional e do próprio ambiente competitivo em torno do processo creditício, analisando alterações decorrentes de processos de consolidação bancária (e.g. por via de fusões e aquisições de bancos) e também alterações na estrutura organizacional bancária e em que medida afectam o investimento na recolha de informação e, em última instância, a importância conferida ao relacionamento bancário.

Em particular, a análise da estrutura do mercado bancário na relação creditícia com as PME é multifacetada, apresenta muitas especificidades, interage com outras variáveis nem sempre percebidas ou devidamente ponderadas, sendo por isso complexa e ambígua.

Apesar dos modelos teóricos no âmbito da economia industrial alertarem, de um modo geral, para as ineficiências da existência de um poder de mercado significativo, que se reflectirá, no caso dos bancos, em menor disponibilidade de crédito, conforme Berger *et al.* (1998), e em *pricings* mais elevados, de acordo com Blackwell e Winters (2000) e Degryse e Ongena (2005), um mercado mais concentrado poderá valorizar o relacionamento creditício, ao possibilitar uma redução da assimetria informacional e dos problemas

**Em mercados bancários competitivos, a «soft information» tenderá a dispersar-se, tornando-se por isso mais dispendiosa a sua recolha por parte do banco financiador integrado nesse mercado e, consequentemente, esse custo terá de reflectir-se em maiores «pricings» de crédito, em particular para os pequenos tomadores de crédito.**

de agência, conforme Petersen e Rajan (1995) e Guzman (2000).

Em mercados bancários competitivos, a *soft information* tenderá a dispersar-se, tornando-se por isso mais dispendiosa a sua recolha por parte do banco financiador integrado nesse mercado e, consequentemente, esse custo terá de reflectir-se em maiores *pricings* de crédito, em particular para os pequenos tomadores de crédito, de acordo com Marquez (2002). Em suma, parece não existir uma relação monotónica entre o grau de concentração dos mercados bancários e o valor do relacionamento creditício para as PME.

A generalidade dos investigadores, que se debruçaram sobre este tema, começa por isso a admitir que são ainda necessárias pesquisas futuras para examinar e explicar estas conclusões com maior detalhe, de acordo com Boot (2000), Boot e Schmeits (2005), Degryse e Ongena (2007) e Udell (2008).

Além disso, com a globalização, as novas tecnologias (introdução e sofisticação de novos canais de comunicação com o banco) e a desintermediação por que passa a prestação de alguns serviços financeiros, passou também a ser questionada e debatida a influência e a importância da localização e da distância física entre a PME e o banco, no relacionamento bancário (e consequentemente na viabilidade e nas condições do financiamento), com os trabalhos de Degryse e Ongena (2005), entre outros.

Por último, a investigação recente direccionou-se para o estudo do contexto macroeconómico, investigando a interacção entre o relacionamento bancário e a redução das restrições de liquidez na economia e o consequente impacto no crescimento económico. Também o impacto de um ambiente macroeconómico adverso (e.g. crise financeira) no relacionamento bancário (reflectido em riscos de falência dos bancos e nos *credit crunch*) tem sido alvo de estudo recente.

## O impacto do relacionamento bancário: teoria e evidência empírica

A generalidade das investigações empíricas (realizadas maioritariamente do ponto de vista da empresa financiada e não do banco financiador), tem concluído que o relacionamento bancário aumenta o acesso e melhora as condições de financiamento e consequentemente aumenta o desempenho e o valor das PME.

Contudo, deve ser notado que as conclusões da investigação realizada estão longe de ser consensuais, dado que não são apenas encontrados benefícios na relação. Os problemas relacionados com o relacionamento bancário surgem quando o valor criado não é repartido equitativamente pelo banco e pela empresa financiada.

### • As dimensões do relacionamento bancário

As principais conclusões são geralmente alcançadas através de uma avaliação e medição dos dois principais indicadores do relacionamento bancário: a duração da relação e a extensão dos produtos bancários adquiridos.

### A duração do relacionamento bancário

O primeiro indicador realça que a importância de uma relação dependerá da duração da ligação entre o cliente e o seu banco. A duração de uma relação é importante, porque ao longo de repetidas operações vai sendo acumulada e filtrada informação maioritariamente não transferível para fora da relação, revelando a capacidade da empresa financiada em respeitar compromissos.

Os benefícios da duração nas condições de crédito ao nível da taxa de juro obtida no crédito encontram suporte teórico nos estudos de Diamond (1989). Boot e Thakor (1994) num modelo teórico demonstram que, ao início, as empresas podem ter de suportar elevadas taxas de juro, mas à medida que a duração da relação de crédito aumenta, mediante uma sucessão de créditos bem sucedidos, a taxa de juro decresce e aumenta também a probabilidade de serem diminuídos os colaterais a afectar ao crédito.

Dos primeiros trabalhos empíricos que avaliam a importância da duração do relacionamento na obtenção de melhores condições de crédito, em particular uma maior disponibilidade de crédito e menores taxas de juro, desta-

cam-se as investigações de Petersen e Rajan (1994) e Berger e Udell (1995).

Petersen e Rajan (1994) estudaram uma amostra superior a 3000 empresas, recolhida a partir do *National Survey of Small Business Finances*<sup>5</sup> (NSSBF) de 1987, e concluíram que a duração da relação não tem uma influência estatisticamente significativa sobre a taxa de juro do crédito oferecida por um banco à empresa. Porém, parece influenciar positivamente a disponibilidade de crédito do banco a clientes. Empresas com relações bancárias mais longas registam um maior acesso ao crédito, do que empresas com um período mais curto de relacionamento bancário.

Numa investigação posterior que utilizou o mesmo conjunto de dados, Berger e Udell (1995) argumentam que Petersen e Rajan (1994) falharam na determinação de uma relação entre taxas de juro e duração porque eles não fazem uma focalização na forma mais importante de empréstimo do banco comercial: a linha de crédito. Berger e Udell (1995) concluíram que as taxas de juros cobradas em linhas de crédito diminuem à medida que a duração do relacionamento aumenta. Os autores argumentam que os resultados são consistentes com o facto de uma relação bancária envolver a revelação de *soft information* que melhora as condições contratuais para a empresa, pelo que os bancos parecem não aplicar *pricings* de monopolista.

Numa actualização dos estudos de Petersen e Rajan (1994) e Berger e Udell (1995), Cole (1998) utiliza uma amostra recolhida junto do NSSBF de 1993 para mostrar que a probabilidade de acesso ao crédito aumenta com o tempo decorrido da relação, durante o seu primeiro ano, mas não aumenta depois disso.

A generalidade dos resultados obtidos nos estudos conduzidos ao nível de empresas americanas parece não ser facilmente transposta para o caso europeu, em particular os resultados relacionados com o impacto em termos de custo do crédito.

Harhoff e Körting (1998) e Elsas (2005), com base em dados sobre o crédito concedido por bancos alemães, não identificaram correlações significativas entre a duração do relacionamento bancário e a taxa de juro ou o maior acesso ao crédito por parte de PME alemãs. Porém, Harhoff e Körting (1998) obtiveram uma correlação significativa e ne-

gativa entre a duração do relacionamento bancário e a exigência de prestação de colaterais. Cánovas e Solano (2006) concluíram para o caso espanhol, repartindo a amostra recolhida em duas subamostras a partir da mediana da variável duração, que, para relacionamentos inferiores a 15 anos, o banco exerceria o seu poder de monopólio ao impor prémios de risco mais elevados e ao aumentar a probabilidade de afectação de colaterais aos créditos concedidos.

### **A extensão de produtos bancários adquiridos ao banco financiador**

O segundo indicador refere-se à amplitude (ou extensão) de produtos bancários adquirida pelo cliente de crédito. Os bancos, para além de concederem crédito, prestam um vasto número de serviços financeiros aos seus clientes, o que, de acordo com Fama (1985), lhes permite repartir também os custos de produção de informação por vários produtos e complementar a rendibilidade global da estrutura.

O rigor e a eficiência da informação recolhida podem ser aumentados através da interacção dos clientes com outros produtos financeiros adquiridos. Os trabalhos pioneiros de Kane e Malkiel (1965) e Fama (1985) demonstram teoricamente que a utilização dos produtos e serviços bancários confere ao banco a oportunidade de aprender mais sobre as perspectivas de solvência do crédito concedido e de flexibilidade contratual adicional e permite também fixar políticas de preços específicas em função dos diferentes serviços.

No entanto, constata-se que há pouca evidência que documente a influência da extensão de outros produtos e serviços bancários adquiridos. A razão primária está relacionada com a ausência de dados publicados que a análise deste indicador requer. Informação financeira detalhada, ao nível dos serviços adquiridos, é tipicamente privada e portanto indisponível.

Petersen e Rajan (1994) averiguaram a relação entre uma empresa manter depósitos, ou outros serviços de não crédito, no seu banco e o custo e a disponibilidade do crédito. Não encontraram uma relação entre as variáveis de extensão e de custo do crédito, mas concluíram que empresas que compram outros serviços do banco são menos afectadas por restrições no acesso ao crédito.

Porém, Cole (1998) encontra uma dependência negativa entre a compra de serviços financeiros e a disponibilidade de crédito. Degryse e Van Cayseele (2000) concluíram que a compra de outros serviços bancários, propensos à geração de informação para o banco, reduz a taxa de juro a cobrar ao cliente, e Angelini *et al.* (1998) concluíram que os clientes de um banco cooperativo obtêm um acesso mais fácil ao crédito e a taxas mais baixas que os não clientes.

O trabalho de Mester *et al.* (1998) parece ser a primeira investigação empírica em que o acompanhamento das contas bancárias do tomador de crédito, e a sua influência nas condições de crédito, é analisado mais pormenorizadamente. Através do recurso a uma base de dados de um banco canadiano anónimo foi recolhida uma amostra de 100 pequenas empresas, tendo-se concluído que um banco que tenha acesso exclusivo ao fluxo de informação, extraído da movimentação bancária dos seus clientes tomadores de crédito, melhora a monitorização do crédito e a detecção prematura de problemas. Com efeito, é pela observação das contas de depósitos dos clientes-empresa, que um banco pode retirar conclusões sobre a natureza e proveniência dos seus *cash-flows*, das suas crises de liquidez, dos seus negócios (e até dos seus parceiros financeiros) e sobre o seu grau de aversão ao risco, e consequentemente sobre o(s) tipo(s) de investimento que terá capacidade para empreender.

A quantidade de produtos de crédito e a concentração de responsabilidades junto do banco financiador têm sido utilizados com frequência como *proxy* da solidez da relação nos trabalhos empíricos realizados. Blackwell e Winters (1997), Charlier (1998), Harhoff e Körting (1998) entre outros, concluem que uma maior concentração de crédito junto do banco financiador está associada a menores custos do crédito e/ou a maior acesso ao crédito ou mesmo mais crédito concedido. A par com este último indicador, existe também extensa investigação que analisa o impacto teórico e empírico da quantidade de relacionamentos bancários<sup>6</sup> nas condições creditícias obtidas.

Mais recentemente, Cardone *et al.* (2005) analisam a importância nas condições de crédito de outras formas concretas de compensação nos contratos (para além do colateral) – como sejam a domiciliação de salários dos empregados, a abertura de contas de poupança ou a adesão a ou-

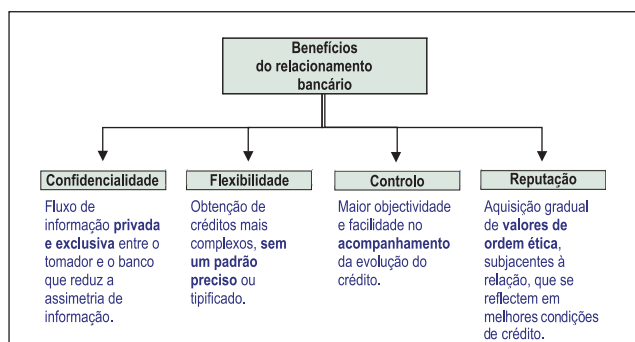


tros produtos –, concluindo que a adesão a outros produtos financeiros poderia reduzir a afectação de colaterais e também o custo do crédito.

### • A análise e determinação dos benefícios e dos custos

A investigação teórica tem demonstrado que as relações entre o tomador de crédito e o banco asseguram um clima de confidencialidade, de acordo com Bhattacharya e Chiesa (1995), melhoram a flexibilidade contratual, de acordo com Boot e Thakor (1994) e Von Thadden (1995), reduzem os problemas de agência, através do aumento do controlo, conforme demonstrado por Stiglitz e Weiss (1983) e Von Thadden (1995) e permitem construir uma imagem de reputação, de acordo com Lummer e McConnel (1989) e Chemmanur e Fulghieri (1994).

**Figura 2**  
**Benefícios do relacionamento bancário**

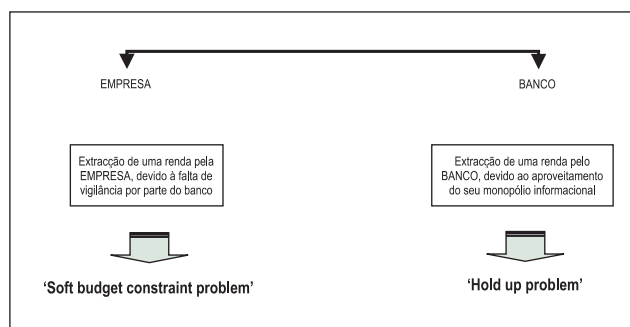


Contudo, a abstracção dos benefícios teóricos do relacionamento bancário (ver Figura 2) tem empurrado os investigadores para a observação dos seus efeitos concretos e que passam mais pela análise do seu impacto em termos de maior acesso ao crédito, redução do custo do crédito, maior montante de crédito e menores exigências em termos de afectação de colaterais e/ou cláusulas restritivas (*covenants*).

O relacionamento bancário comporta alguns inconvenientes (ver Figura 3) que afectam tanto o banco como a empresa financiada, e que Boot (2000) resume em *soft-budget constraint problem* e *hold up problem*.

O primeiro problema refere-se a uma restrição monetária menos forte a que fica sujeita a empresa financiada e que se

**Figura 3**  
**Tipologia dos problemas derivados do relacionamento bancário**



explica pela maior facilidade do banco em conceder crédito à empresa (e de montante superior ao do risco realmente apresentado), com a qual já se encontra consolidada uma determinada relação de confiança, baseada na recolha e análise regular de *soft information* de acordo com Dewatripont e Maskin (1995) e Bolton e Scharfstein (1996).

Enquanto o segundo problema advém do monopólio informacional que o banco desenvolve durante o horizonte temporal em que subsiste o financiamento e que poderá traduzir-se na prática de *pricings* superiores aos que definiria em condições de repartição equitativa dos benefícios, conforme Greenbaum *et al.* (1989), Rajan (1992) e Von Thadden (1995), em particular, em mercados locais onde o banco financiador possui um poder de mercado significativo.

Bornheim e Herbeck (1998), atentos às dificuldades em determinar o valor líquido do benefício do relacionamento, desenvolveram uma representação gráfica que ajuda a conceptualizar o valor e as implicações do relacionamento entre uma PME e o seu banco.

Na Figura 4 estão definidas três funções:

1. Os *benefícios marginais* – representados por uma curva que resulta de uma função exponencial estritamente decrescente que se aproxima de «0» à medida que a duração do relacionamento aumenta. Essa curva é determinada pelos factores que o autor designa de «benefícios potenciais do relacionamento» para os dois intervenientes na relação de crédito:

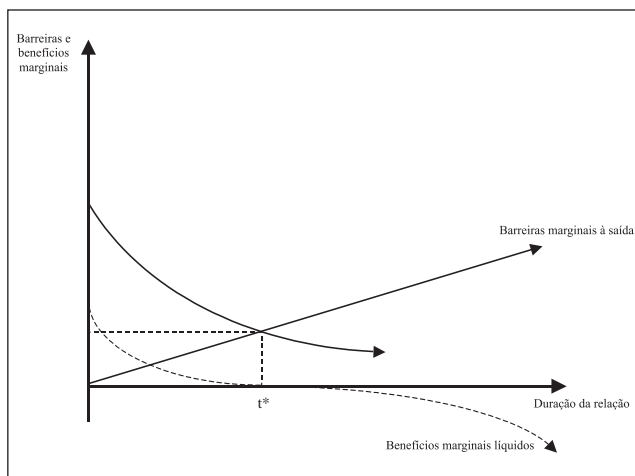
- PME – baixo custo, maior acesso ao crédito e menor exigência de colaterais;

- Banco – mais informação sobre o cliente de crédito e respectivo aproveitamento da vantagem informacional.

2. As *barreiras marginais à saída* – representadas por uma curva que intersecta o eixo das ordenadas na origem e representa uma função linear de declive positivo<sup>7</sup>. As barreiras encontradas são a dependência em relação a um único banco, a utilidade decrescente da concorrência no mercado bancário e os custos crescentes associados à mudança de banco.

3. Os *benefícios marginais líquidos* são representados por uma curva, cuja função resulta da diferença entre os benefícios e as barreiras marginais. O ponto de inflexão  $t^*$  é atingido quando os benefícios marginais líquidos são nulos e correspondem a um período de duração da relação que coincide graficamente com a intersecção das curvas dos benefícios e das barreiras marginais em  $B^*$ . Para lá deste tempo de duração, a relação incorre num benefício marginal líquido negativo.

**Figura 4**  
**Os benefícios líquidos do relacionamento banco – PME**



Fonte: Bornheim e Herbeck (1998, p. 328)

Os autores advertem ainda que podem ser incluídas condições específicas a cada mercado local no modelo, que se reflectirão numa variação da inclinação das curvas.

## Conclusão

Apesar de se reconhecer de uma forma geral a importância do relacionamento bancário no crédito às PME, as diver-

**Os principais estudos empíricos realizados, abordando o tema do relacionamento banco-PME, circunscrevem-se geograficamente ao território norte-americano. Na Europa, existem algumas dificuldades no acesso a dados desta natureza.**

sas abordagens existentes sobre o tema não são consensuais quanto aos seus verdadeiros benefícios líquidos em termos de viabilidade e condições das operações de financiamento. O relacionamento bancário é por isso um tema complexo, mas incontornável na análise do financiamento das PME.

A generalidade das investigações empíricas já realizadas, apesar de concluir que o relacionamento bancário aumenta o acesso e melhora as condições de financiamento para as PME e, consequentemente, contribui para o aumento do desempenho e valor da empresa, alerta também para os seus inconvenientes, em particular, os custos associados ao *hold up problem* em que a empresa pode incorrer resultantes do facto do banco deter o monopólio de informação acerca da empresa financiada.

Verifica-se também que os principais estudos empíricos realizados, abordando o tema do relacionamento banco-PME, circunscrevem-se geograficamente ao território norte-americano<sup>8</sup>. Na Europa, existem algumas dificuldades no acesso a dados desta natureza, atendendo a que as principais investigações empíricas realizadas têm recorrido geralmente a informação obtida por via de inquéritos ou cedida directamente por um número limitado de bancos.

É de salientar também que o relacionamento banco-empresa verificado em cada região interage com uma grande variedade de factores externos específicos, nomeadamente a estrutura de mercado do sistema bancário em que a relação creditícia ocorre, a «infra-estrutura de financiamento», que define as normas e a flexibilidade que contextualiza o cenário em que as Instituições de Crédito (IC) financiam as PME<sup>9</sup>, o nível de desenvolvimento e inovação dos mercados financeiros e o próprio ambiente macroeconómico em que está integrado.

Daí que seja notória também alguma dificuldade na comparabilidade e na consensualização das conclusões a que as várias investigações empíricas já realizadas chegam, a que acrescem ainda as especificidades das empresas que com-

põem as amostras analisadas e dos indicadores explicativos do relacionamento bancário e as características da(s) linha(s) de crédito alvo de análise, cuja decisão de atribuição e condições de crédito obtidas podem exigir diferentes valorações do relacionamento bancário.

Em síntese, as PME que procuram beneficiar das vantagens de uma relação fidelizada (ao nível da concentração do seu crédito) e duradoura com um banco, devem ter em conta que o monopólio de informação adquirido pelo banco financiador pela duração do relacionamento, coadjuvado por alguma opacidade da empresa financiada e pelo seu maior poder de mercado local, pode traduzir-se em prejuízos para a empresa. Desta forma, a mobilidade em termos de mudança de banco deve ser experimentada, o que também só se revela viável em zonas em que o mercado bancário local esteja pouco concentrado.

**As PME que procuram beneficiar das vantagens de uma relação fidelizada (ao nível da concentração do seu crédito) e duradoura com um banco, devem ter em conta que o monopólio de informação adquirido pelo banco financiador pela duração do relacionamento, coadjuvado por alguma opacidade da empresa financiada e pelo seu maior poder de mercado local, pode traduzir-se em prejuízos para a empresa.**

O relacionamento bancário será benéfico para todos os intervenientes no mercado do crédito bancário (oferta/bancos e procura/PME), e consequentemente para a economia, de uma forma geral, na medida em que não se verifique um aproveitamento da vantagem informacional por parte de nenhum dos intervenientes da relação (com maior destaque para a parte que geralmente possui maior poder negocial – o banco financiador) e ao nível de uma eventual redução de incentivos à monitorização da evolução dos créditos concedidos.

Dado o particular interesse do relacionamento bancário para as PME, na melhoria do seu acesso ao crédito, a investigação deverá continuar a centrar a sua atenção na determinação objectiva dos indicadores que influenciam o relacionamento bancário, tendo em vista compreender e quantificar os seus benefícios líquidos, sendo necessário, para

alcançar esse objectivo, realizar também uma avaliação rigorosa e objectiva das suas desvantagens, com destaque para o impacto do eventual comportamento monopolista do banco, incluindo na análise, um conjunto cada vez mais abrangente de factores exógenos relevantes, com destaque para a infra-estrutura de financiamento, em que se desenrola a relação. ■

## Notas

1. Recorrendo à definição europeia em vigor (Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio), as PME são caracterizadas por terem menos de 250 trabalhadores, um volume de negócios anual que não excede os 50 milhões de euros, ou um balanço total anual que não excede 43 milhões de euros e por não serem propriedade, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto, de uma empresa ou conjuntamente de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME. De acordo com o INE, em 2005, as PME constituíam 99,6% das empresas em Portugal e eram responsáveis por 75,2% do emprego privado e 56,2% do volume de negócios.

2. Dentro das PME, as MPE distinguem-se por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios ou um balanço total anual que não excede 10 milhões de Euros.

3. Trata-se de informação de cariz qualitativo, que geralmente não está registada de forma uniformizada em bases de dados, nem é facilmente e fielmente transmitida entre os vários órgãos de decisão de crédito do banco.

4. Reflectido nos problemas decorrentes da selecção adversa na fase pré-contratual e do risco moral após a formalização do contrato de crédito.

5. Informação detalhada sobre os NSSBF em <http://www.federalreserve.gov/Pubs/Oss/Oss3/nssbfoc.htm> (acedido em 02/01/2009).

6. De notar que, nas investigações empíricas, o grau de concentração de crédito junto do banco financiador deverá ser preferido em relação à quantidade de relacionamentos bancários. Esta variável, segundo Memmel *et al.* (2007), é considerada muito restritiva quando analisada isoladamente, dado que apresenta um menor valor explicativo que o grau de concentração de crédito. A quantidade de relacionamentos pressupõe geralmente igualdade de quotas de crédito pelos bancos (Ongena *et al.*, 2007), não permitindo determinar o nível de pulverização ou dispersão do crédito pelos vários bancos com que a empresa se relaciona.

7. Os autores consideraram irrelevante o facto de a função ser linear ou não linear, no entanto a função encontrada é determinada por uma variedade de factores potenciais, como sejam a estrutura de mercado bancário ou o próprio sistema de regulação da actividade bancária.

8. A que não é alheio o facto de, neste país, existirem os NSSBF, o que permite a obtenção de uma base de dados de acesso público que agrega informação relevante e representativa do universo analisado.

9. Tal ainda inclui aspectos tão distintos como o quadro normativo em termos de leis comerciais, fiscais, falimentares e as características do próprio sistema judicial vigente no meio em que a PME actua, assim como a regulação da actividade das IC e as eventuais restrições legais ao financiamento.

## Referências bibliográficas

- ANGELINI, P.; SALVO, R. e FERRI, G. (1998), «Availability and cost of credit for small businesses: customer relationships and credit cooperatives». *Journal of Banking and Finance*, vol. 22, pp. 925-954.
- BERGER, A. (1999), «The 'big picture' about relationship-based finance». In J. L. Blanton, A. Williams e S. L. Rhine (Eds.), **Business Access to Capital and Credit**, Federal Reserve System Research Conference, pp. 390-400.
- BERGER, A. e UDELL, G. (1995), «Lines of credit and relationship lending in small firm finance». *Journal of Business*, vol. 68, pp. 351-382.
- BERGER, A.; SAUNDERS, A.; SCALISE, J. e UDELL, G. (1998), «The effects of bank mergers and acquisitions on small business lending». *Journal of Financial Economics*, vol. 50, pp. 187-229.
- BHATTACHARYA, S. e CHIESA, G. (1995), «Propriety information, financial intermediation and research incentives». *Journal of Financial Intermediation*, vol. 4, pp. 328-357.
- BLACKWELL, D. e WINTERS, D. (1997), «Banking relationships and the effect of monitoring on loan pricing». *Journal of Financial Research*, vol. 20(2), pp. 275-289.
- BLACKWELL, D. e WINTERS, D. (2000), «Local lending markets: what a small business owner/manager needs to know». *Quarterly Journal of Business and Economics*, vol. 39(2), pp. 62-79.
- BOLTON, P. e SCHARFSTEIN, D. (1996), «Optimal debt structure and the number of creditors». *Journal of Political Economy*, vol. 104, pp. 1-25.
- BOOT, A. (2000), «Relationship banking: what do we know?». *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9, pp. 7-25.
- BOOT, A. e SCHMEITS, A. (2005), «The competitive challenge in banking». Amsterdam Center for Law & Economics, *Working Paper* n.º 2005-08, Abril.
- BOOT, A. e THAKOR, A. (1994), «Moral hazard and secured lending in an infinitely repeated credit market game». *International Economic Review*, vol. 35(4), pp. 899-920.
- BORNHEIM, S. e HERBECK, T. (1998), «A research note on the theory of SME-Bank relationships». *Small Business Economics*, vol. 10(4), pp. 327-331.
- CANOVAS, G. e SOLANO, P. (2006), «Banking relationships: effects on debt terms for small Spanish firms». *Journal of Small Business Management*, vol. 44(3), pp. 315-333.
- CARDONE, C.; CASASOLA, M. e SAMARTÍN, M. (2005), «Do banking relationships improve credit conditions for Spanish SMEs?». Universidad Carlos III de Madrid, *Working Paper* n.º 05-28, Abril.
- CARPENTER, M. (1998), «Banks and their small business clients: some implications for relationship marketing». *Irish Marketing Review*, vol. 10(2), pp. 33-42.
- CHARLIER, P. (1998), «L'information comptable dans la relation de crédit bancaire». *Revue Française de Gestion*, vol. 121, Nov.-Déc., pp. 108-116.
- CHEMMANUR, T. e FULGHIERI, P. (1994), «Reputation, renegotiation and the choice between bank loans and publicly traded debt». *Review of Financial Studies*, vol. 7, pp. 475-506.
- COLE, R. (1998), «The importance of relationships to the availability of credit». *Journal of Banking and Finance*, vol. 22, pp. 959-977.
- DEGRYSE, H. e ONGENA, S. (2005), «Distance, lending relationships and competition». *Journal of Finance*, vol. 60(1), pp. 231-266.
- DEGRYSE, H. e Van CAYSELE, P. (2000), «Relationship lending within a bank-based system: evidence from European small business data». *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9, pp. 90-109.
- DEWATRIPONT, M. e MASKIN, E. (1995), «Credit efficiency in centralized and decentralized economies». *Review of Economic Studies*, vol. 62(4), pp. 541-555.
- DIAMOND, D. (1984), «Financial intermediation and delegated monitoring». *Review of Economic Studies*, vol. 51(3), pp. 393-414.
- DIAMOND, D. (1989), «Reputation acquisition in debt markets». *Journal of Political Economy*, vol. 97, pp. 828-862.
- DIAMOND, D. (1991), «Monitoring and reputation: the choice between bank loans and privately placed debt». *Journal of Political Economy*, vol. 99, pp. 689-721.
- ELSAS, R. (2005), «Empirical determinants of relationship lending». *Journal of Financial Intermediation*, vol. 14, pp. 32-57.
- FAMA, E. (1985), «What's different about banks?». *Journal of Monetary Economics*, vol. 15, pp. 5-29.
- FARINHA, L. e SANTOS, J. (2002), «Switching from single to multiple bank lending relationships: determinants and implications». *Journal of Financial Intermediation*, vol. 11(2), pp. 124-151.
- FREIXAS, X. (2005), «Deconstructing relationship banking». *Investigaciones Económicas*, vol. 29(1), pp. 3-31.
- GRANOVETTER, M. (1985), «Economic action and social structure: the problem of embeddedness». *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 481-501.
- GREENBAUM, S.; KANATAS, G. e VENEZIA, I. (1989), «Equilibrium loan pricing under the bank-client relationship». *Journal of Banking and Finance*, vol. 13, pp. 221-235.
- GROESSL, I. e LEVRATTO, N. (2004), «Problems of evaluating small firms: quality as a reason for unfavourable loan conditions». Washington University, New Economics Papers, *Working Paper* n.º 0406014, Junho.
- GUZMAN, M. (2000), «Bank structure, capital accumulation and growth: a simple macroeconomic model». *Economic Theory*, vol. 16, pp. 421-455.
- HARHOFF, D. e KÖRTING, T. (1998), «Lending relationships in Germany: empirical evidence from survey data». *Journal of Banking and Finance*, vol. 22, pp. 1317-1353.
- HODGMAN, D. (1961), «The deposit relationship and commercial bank investment behaviour». *Review of Economics and Statistics*, vol. 41, pp. 257-261.
- KANE, E. e MALKIEL, B. (1965), «Bank portfolio allocation, deposit variability, and the availability doctrine». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 79, pp. 257-261.
- LUMMER, S. e MCCONNELL, J. (1989), «Further evidence on the bank lending process and the capital market response to bank loan agreements». *Journal of Financial Economics*, vol. 25, pp. 99-122.
- MARQUEZ, R. (2002), «Competition, adverse selection, and information dispersion in the banking industry». *Review of Financial Studies*, vol. 15(3), pp. 901-926.
- MEMMEL, C.; SCHMIEDER, C. e STEIN, I. (2007), «Relationship lending: empirical evidence for Germany». *Deutsche Bundesbank Discussion Paper Series: Banking and Financial Studies* n.º 14/2007.
- MESTER, L.; NAKAMURA, L. e RENAULT, M. (1998), «Checking accounts and bank monitoring». *Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper* n.º 98-25, Dezembro.
- ONGENA, S.; TÜMER-ALKAN, G. e von WESTERNHAGEN, N. (2007), «Creditor concentration: an empirical investigation». *Discussion Paper Series 2: Banking and Financial Studies* n.º 15/2007.



PETERSEN, M. e RAJAN, R. (1994), «The benefits of lending relationships: evidence from small business data». *Journal of Finance*, vol. 49(1), pp. 3-37.

PETERSEN, M. e RAJAN, R. (1995), «The effect of credit market competition on lending relationships». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 110, pp. 407-443.

PROENÇA, J. (1995), «Internal and external networks interaction: the case of the banking industry». *European Journal of Marketing*, vol. 29(5), pp. 72-73.

RAJAN, R. (1992), «Insiders and outsiders: the choice between relationship and arm's-length debt». *Journal of Finance*, vol. 47, pp. 1367-1400.

STIGLITZ, J. e WEISS, A. (1981), «Credit rationing in markets with imperfect information». *American Economic Review*, vol. 71(3), Junho, pp. 393-410.

STIGLITZ, J. e WEISS, A. (1983), «Incentive effects of terminations: applications to the credit and labor markets». *American Economic Review*, vol. 73(5), pp. 912-927.

UDELL, G. (2008), «What's in a relationship? The case of commercial lending». *Business Horizons*, vol. 51, pp. 93-103.

UZZI, B. (1999), «Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing». *American Sociological Review*, vol. 64, pp. 481-505.

Von THADDEN, E. L. (1995), «Long term contracts, short-term investment monitoring». *Review of Economic Studies*, vol. 62, pp. 557-575.

YEUNG, M.; GING, L. e ENNEW, C. (2002), «Customer satisfaction and profitability: a reappraisal of the nature of the relationship». *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 11(1), pp. 24-33.

**recursos**  
**humanos**  
m a g a z i n e

Faça a assinatura anual

**15€**

(6 números)



Em sua casa....  
[www.rhmagazine.publ.pt](http://www.rhmagazine.publ.pt)

a gestão de pessoas em revista

# Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas

por Ivo Pereira e José Paulo Esperança

**RESUMO:** A remuneração variável é habitualmente justificada pelo seu efeito de alinhamento dos interesses dos gestores e dos accionistas. Nas empresas de capitais dispersos, em particular, a resolução de problemas de agência passaria pela introdução de um modelo de remuneração variável, incluindo «stock options». Este aspecto é ainda ignorado, no âmbito das empresas em que os proprietários também exercem a gestão. Não só é exíguo o estudo empírico deste fenómeno, como a própria fundamentação teórica tem vindo a sofrer desenvolvimentos profundos, com a inclusão dos problemas de agência específicos das empresas familiares. Este estudo baseia-se na análise comparativa de 102 das maiores empresas portuguesas e confirma a maior propensão para a remuneração variável por parte das empresas de capitais dispersos, e que só as empresas familiares mais antigas beneficiam com a adopção de modelos de remuneração variável.

**Palavras-chave:** Teoria da Agência, Altruísmo, Empresas Familiares, Modelos de Remuneração

**TITLE:** Compensation and profitability in Portuguese Family firms

**ABSTRACT:** Variable compensation is usually supported by the belief that it is efficient in interest alignment between principals and agents. In public corporations, in particular, the solution of agency problems lies with the introduction of a variable compensation model, including «stock options». This issue is still ignored in firms where the principal is also in charge of management. The empirical study of this phenomenon is exiguous and the background theory has suffered developments, like the introduction of family firms' agency problems. This study is based on a comparative analysis of 102 of the biggest Portuguese firms and confirms the larger use of variable compensation by public firms, but shows also that the older family firms tend to use more variable compensation.

**Key words:** Agency Theory, Altruism, Family Firms, Compensation Models

**TÍTULO:** Modelos de remuneración y rentabilidad en las empresas familiares portuguesas

**RESUMEN:** La retribución variable se justifica normalmente por el efecto de alinear los intereses de los directivos y accionistas. En las empresas de capitales dispersos, en particular, la resolución de los problemas de la agencia pasaría por la introducción de un modelo de remuneración variable, incluidas las opciones sobre acciones (stock options). Esto es ignorado en el contexto de las empresas donde los propietarios también tienen la gestión. No sólo es escaso el estudio empírico de este fenómeno, como la base teórica ha sido objeto de profunda evolución, con la inclusión de problemas de agencia específicos de las empresas familiares. Este estudio se basa en el análisis comparativo de las 102 mayores empresas portuguesas y confirma la mayor propensión a pagar una remuneración variable por las empresas de capitales dispersos, y que sólo las más antiguas empresas familiares se benefician de la adopción de modelos de remuneración variable.

**Palabras-clave:** Teoría de la Agencia, Altruismo, Empresas Familiares, Modelos de Remuneración

O desenvolvimento do mercado de capitais «anglo-saxónico» levou a que, nesta zona, a maioria das empresas de maior dimensão registe uma elevada dispersão de capital e efectiva separação entre propriedade e gestão. No entanto, na Europa continental, muitas grandes empresas continuam solidamente sob controlo familiar (La Porta *et al.*, 1999; Facio e Lang, 2002) e, frequentemente, com participação activa da família fundadora na sua gestão. Seja o grupo Wallenberg – AEG, Ericsson, ex-Volvo, da Suécia – ou o grupo Agnelli – Fiat, seguradoras, indústria automóvel, fabricantes de comboios de alta velocidade, da Itália – ou os grandes grupos portugueses, como os Espírito Santo, Mello, Belmiro de Azevedo (ainda nas primeira e segunda gerações), encontramos um predomínio de propriedade e gestão familiar que não está limitada às empresas de menor dimensão e origem mais recente.

Diversos autores têm chamado a atenção para as limitações das empresas familiares. Chandler (1990) sugere que o crescimento das empresas familiares tende a ser modesto e a estagnar, dado que as exigências da fase de expansão são superiores à capacidade financeira e administrativa da família. Por outro lado, o bem documentado problema da sucessão, em que dois terços das empresas familiares não sobrevivem à passagem da primeira para a segunda geração (Handler, 1990), reforça a convicção de que a empresa familiar é uma instituição mais débil que a empresa de capitais dispersos.

O modelo de remuneração de gestores pode ser encarado como intimamente ligado aos problemas de governação empresarial. A remuneração com base no desempenho, incluindo as *stock options*, tem sido encarada como a panaceia que permite *alinhar os interesses de gestores e accio-*

## O problema da remuneração nas empresas familiares é seguramente mais complexo e relevante que o sugerido pela aplicação imediatista dos postulados da teoria da agência.

nistas. Naturalmente, este problema seria menor nas empresas familiares, dado que a maior propensão para que a gestão seja exercida pelos proprietários reduz a utilidade de um instrumento que está longe de poder ser considerado barato, uma vez que a remuneração variável, nas suas diversas formas, levou ao crescimento considerável do custo com a remuneração dos gestores.

Com maior incidência nas empresas de capitais dispersos, o peso relativo da remuneração total dos gestores, através das suas múltiplas formas – salário fixo, bónus, remuneração em espécie (carro, casa, etc.), *stock options*, acções da própria empresa, «pára-quedas dourados» ou empréstimos não reembolsados – não tem parado de crescer, em termos absolutos e relativos. Segundo Bogle (2008), a tendência foi a que se observa na Tabela 1 (ver p. 34).

Como se pode constatar, enquanto o salário médio de um CEO cresceu 1147%, o dos trabalhadores cresceu apenas 136%. Refira-se ainda que, enquanto em 1980, os CEO recebiam 42 vezes o salário médio dos trabalhadores, em 2004 esse número passou para 281.

Até ao ano 2000, o desconforto dos accionistas foi mitigado pelo crescimento generalizado das cotações. No entanto, a queda dos mercados iniciada na Primavera do ano 2000 e a sucessão de escândalos empresariais como a Worldcom, a Enron ou a ImClone, vieram intensificar o conflito entre accionistas e gestores (Kaplan, 2008). Na Europa, os casos da Ahold e Parmalat vieram recordar que as imper-

### Ivo Nuno Pereira

ivonunopereira@gmail.com  
Docente da ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.  
Professor at ISCTE Business School, Lisbon, Portugal.  
Profesor de la ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

### José Paulo Esperança

jose.esperanca@iscte.pt  
Docente da ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.  
Professor at ISCTE Business School, Lisbon, Portugal.  
Profesor de la ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

Recebido em Novembro de 2008 e aceite em Março de 2009.  
Received in November 2008 and accepted in March 2009.

feições dos modelos de governação empresarial não são um exclusivo dos EUA, nem das empresas de capitais dispersos.

Uma série de contribuições mais recentes (Schulze *et al.*, 2002) vem sublinhar a existência de problemas de agência específicos das empresas familiares, podendo levar ao desalinhamento de incentivos e à criação de injustiça distributiva, sugerindo a necessidade de modelos de governação que garantam maior transparência e apresentação de resultados perante entidades independentes. O problema da remuneração nas empresas familiares é seguramente mais complexo e relevante que o sugerido pela aplicação imediatista dos postulados da teoria da agência.

**Tabela 1**  
**Relação entre salário médio anual do CEO**  
**e dos trabalhadores**

	Dólares		CEO / Trabalhador
	CEO	Trabalhador	
1980	\$625.000	\$14.900	42
2004	\$9.840.000	\$35.000	281
Aumento total	1 147%	136%	
Crescimento anual	12,20%	3,6%	

Segundo Chrisman *et al.* (2007), os donos das empresas familiares tendem a monitorizar e dar incentivos aos gestores familiares, e assim, a *performance* da empresa é melhorada. Isto acontece porque os donos das empresas familiares «ameaçam» os gestores familiares como agentes, em termos dos pacotes salariais e dos mecanismos de monitorização. Neste estudo, verificamos que ligam a eficiência da governação, os mecanismos de monitorização e os incentivos para a *performance* da empresa.

Já de seguida é feita uma revisão da literatura onde se discute a formulação teórica que compara os problemas de governação da empresa de capitais dispersos com os da empresa familiar. É dada especial ênfase ao argumento mais recente na literatura, segundo o qual os problemas de agência não são exclusivos da empresa de capitais dispersos, podendo ser complicados por factores como o do altruísmo e a emergência de motivações não estritamente económicas. Nesta secção é ainda feita uma revisão das práticas e problemas habitualmente associados à remuneração

de gestores nas empresas familiares, particularmente na relação entre membros da família e restantes gestores.

Na terceira parte deste artigo, é definida a metodologia de recolha de dados e explicação das variáveis, enquanto na quarta parte se apresenta a análise dos resultados do estudo empírico sobre remuneração variável, em que são analisadas as diferenças entre empresas familiares e de capitais dispersos portuguesas. Uma análise preliminar deste estudo foi apresentada em Pereira e Esperança (2008). Na parte final, são apresentadas as conclusões do estudo.

## Revisão de literatura

### • Problemas de agência *Empresas de capitais dispersos*

A separação entre a propriedade e a gestão, que caracteriza a empresa de capitais dispersos, gera uma delegação da responsabilidade de gestão para os agentes/gestores, e tem como problema principal a possibilidade de os gestores, apesar de mandatados pelos accionistas, não tomarem exactamente as mesmas decisões que um gestor proprietário tomaria. Os problemas de agência (Jensen e Meckling, 1976; Jensen, Murphy e Wruck, 2004) tornam-se particularmente significativos quando incluem decisões de custo pessoal elevado para os gestores, como o despedimento de trabalhadores ou a alienação de partes da empresa ou de benefício directo superior aos custos, como a realização de obras na sede ou a utilização de um veículo de serviço topo de gama. Este consumo em espécie é citado na literatura sob a designação de *perquisite<sup>1</sup> consumption*.

Os problemas de agência na empresa de capitais dispersos podem ser controlados, pelo menos parcialmente pela existência de mecanismos de controlo, externos e internos (Jensen e Meckling, 1976; Schulze *et al.*, 2002). O controlo externo é gerado pela intervenção activa de três tipos de mercados principais: de capitais, de produtos e factores produtivos.

Estes mecanismos externos podem ser complementados pela existência de instrumentos de controlo interno, incluindo a presença de administradores não executivos e a introdução de incentivos com base no desempenho dos gestores. O modelo de Jensen e Meckling pressupõe que a menor



eficácia dos mecanismos de controlo externo agrava os problemas de agência.

### Empresas familiares

Segundo Jensen e Meckling, o modelo da empresa familiar, pelo menos no caso em que a gestão é efectivamente exercida pelo proprietário, leva ao desaparecimento dos problemas de agência, eliminando os custos de controlo que lhe são inerentes. Esta posição é claramente formulada por Jensen, Murphy e Wruck (2004, p. 21): «se o gestor da empresa possuir 100% das suas acções (ignorando a aversão ao risco e os problemas de autocontrolo), as decisões do gestor deveriam ser as que maximizam o valor da empresa, não sendo necessários planos para incentivos adicionais». O controlo familiar diminui o problema de agência entre gestores e accionistas, mas aumenta os conflitos entre a família e os gestores minoritários quando a protecção dos gestores é baixa e o controlo é elevado (Maury, 2006).

Diversos autores têm vindo a contestar frontalmente esta conclusão. A principal asserção é a de que a concentração da propriedade e do controlo gera problemas de agência devido à ineficácia dos mecanismos de controlo externo que caracterizam estas empresas (Schulze *et al.*, 2002). Kellermanns e Eddleton (2007) investigaram como a dispersão da posse entre gerações da família a estende aos gestores familiares e mostra que, quando o conflito e a mudança dos membros da família é elevado, a *performance* da empresa melhora.

Por sua vez, a impossibilidade de acesso ao mercado de capitais por parte das empresas familiares introduz dois problemas adicionais: o risco de *holdup* ou aproveitamento oportunístico de uma ameaça que o detentor de uma competência ou activo valiosos para a empresa pode exercer sobre os outros proprietários (Rajan e Zingales, 1998); a ausência de cotação das acções da empresa impede o efeito disciplinador desta avaliação; e a concentração do capital impede a possibilidade de aquisição hostil, levando a que o ajustamento necessário de práticas de gestão não eficientes seja tardio ou inexistente (Jensen, 1993).

Em síntese, Schulze *et al.* (2002) contestam que as empresas familiares possam efectivamente dispensar mecanismos

de controlo internos devido às «relações especiais entre agentes decisores» previstos pelo modelo de agência tradicional. Pelo contrário, estes autores consideram que as relações familiares tornam os problemas de agência deste tipo de organizações mais complexos que os das empresas de capitais dispersos. Um factor de agravamento deste problema é o do altruísmo, definido como um valor moral que motiva os indivíduos a tomar decisões que beneficiam outros sem uma expectativa de compensação externa.

Enquanto o altruísmo pode ser extremamente positivo no quadro familiar, porque reforça os laços entre os membros da família (Simon, 1993), os seus efeitos na empresa familiar podem ser nefastos por conduzir a que os filhos ou netos fiquem «mimados». Este problema é tanto mais grave quanto os níveis de altruísmo forem assimétricos (Schulze *et al.*, 2002).

Daqui resultam dois tipos de problema de agência: horizontais (entre irmãos) e verticais (entre pais e filhos). Os problemas não resultam apenas de comportamentos egoísticos face a outros altruísticos: problemas de informação dificultam tomadas de decisão adequadas mesmo quando há uma preocupação comum de obter resultados positivos. Schulze *et al.* citam o caso de um filho que diz «adorei o seu presente», podendo distorcer informação e dificultando a distribuição de recursos por parte do pai de forma simultaneamente generosa e justa. Os riscos de inveja, *holdup* e acaso moral aumentam em consequência destes problemas.

Com base nesta análise, Schulze *et al.* (2002) assumem que o altruísmo promove um modelo de governação que é particularmente eficiente durante o período incerto da fase de arranque (*start-up*) em que a empresa enfrenta mercados de capitais e laborais imperfeitos. No entanto, em fases posteriores, as limitações internas de capital e gestão tenderão a gerar «inércia estratégica», desalinhamento de incentivos, em que o altruísmo do fundador pode levar a falta de esforço dos descendentes e sentimento de injustiça por parte dos gestores externos à família.

Uma das consequências do altruísmo poderá ser o tratamento uniforme dos membros da família com actividade na empresa, penalizando os mais activos e empreendedores. Estes problemas complicam o modelo de governação, sugerindo a necessidade de gestores não executivos indepen-

## O altruísmo torna o problema da sucessão mais difícil nas empresas familiares, como confirmado por vários estudos. Dois terços das empresas familiares não chegam à segunda geração.

dentes, afinal à semelhança do que a teoria da agência recomenda para a empresa de capitais dispersos. De facto, um estudo discute o efeito do altruísmo na governação das empresas e apresenta uma influência contingencial, baseada em como o efeito do altruísmo muda assim que a posse da empresa varia entre gerações (Lubatkin *et al.*, 2005).

O altruísmo torna o problema da sucessão mais difícil nas empresas familiares, como confirmado por vários estudos. Dois terços das empresas familiares não chegam à segunda geração (Handler, 1990). Esta falha das empresas familiares chegarem à segunda e terceira gerações levou a que os investigadores começassem a examinar o problema do processo da sucessão, incluindo variáveis demográficas e comportamentais (Marshall *et al.*, 2006).

### • Práticas da remuneração nas empresas familiares

A remuneração é um elemento-chave do típico conflito de interesses entre gestores e accionistas. Apesar de estes interesses poderem ser tornados compatíveis e contribuir para a eficiência de longo-prazo da empresa (Carrillo, 2007), é necessária uma gestão eficiente e mecanismos de controlo para se atingir esse objectivo.

Por outro lado, a remuneração das empresas familiares enfrenta um problema de base que resulta da eventual pressão exercida pelos laços familiares sobre os restantes factores que determinam as práticas de remuneração. Embora muitos gestores de empresas familiares afirmem que a política de remuneração reflecte as práticas em vigor no mercado e que os laços de parentesco não têm influência, é frequente que este aspecto venha interferir na política salarial e de carreiras.

Diversos peritos em remuneração familiar têm vindo a identificar os problemas mais comuns. Lutz (2004) sugere os seguintes problemas:

- confusão entre tarefa exercida e propriedade;
- uso da remuneração com objectivo de poupanças fiscais;

- uso da remuneração para assegurar o controlo por parte da primeira geração;
- uso da remuneração para resolver conflitos emocionais;
- preservação do secretismo;
- confusão entre finanças pessoais e da empresa;
- assumpção de que as relações são garantidas;
- uso de títulos profissionais e benefícios financeiros para compensar membros da família descontentes;
- pagamento demasiado baixo ou em excesso;
- uso da remuneração como amortecedor dos ciclos económicos.

Um dos problemas que resulta da separação entre propriedade e gestão na empresa familiar, em que pelo menos parte dos gestores não é oriunda da família, consiste no alinhamento dos seus interesses com o dos proprietários. A remuneração com base na *performance* volta a tornar-se um instrumento com interesse potencial, sugerindo a criação de bónus e prémios em função do desempenho da empresa ou das suas divisões. O problema é que as empresas familiares são menos permeáveis a uma avaliação eficaz que, mesmo no âmbito das empresas de capitais dispersos, tem sido objecto de muita controvérsia.

Quanto à introdução de um modelo de remuneração com base no desempenho, existem sérios problemas para a sua medição, devido à dificuldade de contabilização rigorosa e em evitar uma análise centrada no curto-prazo. Por exemplo, a manutenção de equipamentos gera custos imediatos e proveitos a médio-prazo, pelo que um modelo de avaliação com base na *performance* pode ter o efeito indesejado de conduzir ao adiamento de medidas que podem ser essenciais para o futuro da empresa.

Jensen (2001) manifesta uma preocupação particular com o facto de se utilizar o orçamento como base para determinar a compensação. Quando se diz que os gestores irão receber bónus se atingirem determinados objectivos, duas coisas podem acontecer. A primeira é que os gestores tentem fixar objectivos baixos, que sejam fáceis de atingir. Depois, fazem tudo para demonstrar que os atingiram, mesmo que a empresa sofra com isso.

Outro problema da remuneração com base no desempenho é o da unidade de análise. Quanto mais nos aproximamos da avaliação do desempenho individual, maior o

risco de desincentivarmos a cooperação dentro da empresa. Pfeffer (1998), professor de comportamento organizacional da Universidade de Stanford, classifica a remuneração com base na *performance* individual como um «perigoso mito» acerca da remuneração. A sua conclusão é que a remuneração com base no mérito pode consumir imenso tempo à gestão e tornar os colaboradores infelizes.

Os custos associados à remuneração variável sugerem que este modelo só deve ser posto em prática quando os benefícios inerentes forem superiores. Schulze *et al.* (2002) verificam que a maioria das empresas familiares americanas adopta alguma forma de remuneração com base na *performance* de longo ou curto prazo, inferindo que esta necessidade só pode ser explicada pela existência de algum tipo de problemas de agência nestas empresas.

### Metodologia

Em Portugal, existe uma predominância de empresas familiares, mesmo nas empresas cotadas em Bolsa, pelo que é interessante então estudar a remuneração dos gestores de topo nas empresas familiares no nosso país, fazendo o contraponto com a dos gestores das empresas não familiares.

Mesmo no resto do Mundo, as empresas familiares são predominantes (Burkart *et al.*, 2003). Estas empresas começaram já a ter a atenção devida por parte dos investigadores financeiros. Num estudo recente (Anderson e Reeb, 2003), em que se analisaram as empresas do S&P 500, verificou-se que um terço dessas empresas é ainda familiar, e que, contrariamente ao que se estava à espera, são as empresas familiares que têm melhor *performance*. Descobriu-se, ainda, que as empresas têm melhor *performance* quando os CEO são membros da família.

Outro estudo (Maury, 2006) verificou que as empresas familiares têm melhores resultados do que as empresas não familiares.

Para a realização deste estudo foram utilizadas fontes primárias e fontes secundárias, ao contrário da maioria dos estudos realizados anteriormente, nos quais se utilizaram apenas dados secundários, como a base de dados de empresas de consultoria ou outros organismos.

Quanto aos dados primários, foi conduzido um ques-

**Num estudo recente, em que se analisaram as empresas do S&P 500, verificou-se que um terço dessas empresas é ainda familiar, e que, contrariamente ao que se estava à espera, são as empresas familiares que têm melhor «performance». Descobriu-se, ainda, que as empresas têm melhor «performance» quando os CEO são membros da família.**

tionário junto das 500 Maiores e Melhores Empresas portuguesas da lista da revista *Exame*<sup>2</sup>. O questionário foi enviado à Direcção de Pessoal das empresas constantes dessa listagem, tendo sido obtidas 104 respostas, das quais foram aproveitadas 102 devido à natureza incompleta de algumas das respostas. O questionário foi administrado no primeiro trimestre de 2002 por *e-mail*, após contacto telefónico para o número que figurava na revista. O questionário foi particularmente simplificado, já que apenas complementava a informação contida na revista, permitindo uma taxa de resposta superior a 20%.

No que diz respeito aos dados secundários, foi utilizada a lista referida, na qual é feita uma análise das empresas e seus negócios. Através deste processo, obtiveram-se informações diversas, tais como a localização, o sector, o regime de propriedade, o número de trabalhadores e o volume de vendas das empresas. Estas informações foram seleccionadas para cada uma das empresas para as quais se obteve resposta com o referido questionário.

As variáveis que foram consideradas neste estudo foram as seguintes (a letra q significa que a informação foi obtida a partir do questionário):

- Idade da empresa (q) – considera a idade da empresa no ano 2000, em anos;
- Número de empregados – traduz o número de trabalhadores da empresa no ano 2000;
- Volume de vendas – volume de vendas, em 2000;
- Nível de educação (q) – indica se o gestor tem ou não curso superior. Esta variável toma valor 1 se o gestor tiver curso superior e valor 0 no caso contrário;
- Remuneração variável – medida em termos percentuais; percentagem da remuneração total que é paga sob a forma de remuneração variável;

**Os resultados obtidos mostram que as empresas familiares não têm qualquer diferença significativa face às empresas de capitais dispersos relativamente a variáveis como a idade ou a formação dos quadros. Este resultado poderá surpreender os analistas que assumam que as empresas familiares tendem a colocar dirigentes oriundos da família, independentemente da sua competência e habilitações.**

- Serviços – toma valor 1 para as empresas de serviços que incluem as TMT (tecnologias, *media* e telecomunicações) e valor 0 para as empresas industriais;
- Localização – esta variável assume o valor 1 para as empresas localizadas em Lisboa e Vale do Tejo e valor 0 para as restantes;
- Regime de propriedade – assume valor 0 para empresas familiares e valor 1 para as restantes empresas, de capital disperso e de propriedade do Estado.

### Análise dos resultados

O objectivo principal deste estudo consiste na identificação da especificidade das empresas familiares face às empresas em que existe separação institucional entre propriedade e gestão: de capitais dispersos, sem posição de controlo por parte de uma família ou grupo, e, embora com muito menor peso, as empresas estatais.

Face à argumentação dos capítulos anteriores, e assumindo que as empresas familiares têm menos problemas de agência que as de capitais dispersos, formulámos a **1.ª hipótese: as empresas familiares fazem uma utilização menos intensiva da remuneração variável indexada à performance.**

Na Tabela 2 apresentamos a distribuição das empresas nos diversos sectores de actividade. Podemos observar que as empresas familiares têm um peso significativo em sectores como os hotéis, produtos têxteis, construção, máquinas e outro equipamento.

Por seu lado, a Tabela 3 (ver p. 39) apresenta os resultados da comparação de médias relativamente às 102 empresas analisadas, 46 das quais são empresas familiares.

Os resultados obtidos mostram que as empresas familiares não têm qualquer diferença significativa face às em-

**Tabela 2**  
**Número e percentagem das empresas familiares e não familiares por sector**

Descrição do sector	Empresa Familiar	Empresa Não Familiar	% Empresa Familiar
Construção	9	2	82%
Química	3	7	30%
Comunicações	0	3	0%
Eléctrico e electrónico	4	9	31%
Produtos alimentares	9	5	64%
Máquinas e outro equipamento	2	1	67%
Hotéis	2	0	100%
Papel	1	3	25%
Petróleo e carvão	0	2	0%
Impressão e publicação	2	1	67%
Outros produtos industriais	4	10	29%
Produtos têxteis	2	0	100%
Transporte aéreo	1	2	33%
Serviços	2	5	29%
Outros serviços	5	6	45%
Total	46	56	45%

presas de capitais dispersos relativamente a variáveis como a idade ou a formação dos quadros. Este resultado poderá surpreender os analistas que assumam que as empresas familiares tendem a colocar dirigentes oriundos da família, independentemente da sua competência e habilitações.

Os gestores «profissionais» das empresas de capitais dispersos deveriam, por isso, ter maiores habilitações. No entanto, diversos estudos revelam uma mudança de atitude por parte das famílias empresariais, sobretudo quando são proprietárias de empresas de maior dimensão como as que são objecto deste estudo. Lima (2003, p. 287) cita um quadro de uma empresa familiar que refere: «agora... não se pode estar à espera de pessoas da família para preencher os quadros da empresa. (...) O critério (para a promoção) tem de ser a competência e não a pertença à família».

Já no respeitante à dimensão, verifica-se uma diferença significativa: as empresas de capitais dispersos são maiores tanto ao nível do número de empregados como de volume de vendas, com maior destaque para este parâmetro. Este resultado é consistente com a literatura sobre empresas familiares, relativamente às barreiras ao crescimento provo-



**Tabela 3**  
**Variáveis independentes e relações previstas com a remuneração com base na «performance»**

Variável	Empresas Familiares (n = 46)	Empresas de capitais dispersos (n = 56)	Significância
Idade da empresa	38	33,6	
N.º de empregados	785	1 683	*
Vol. de vendas (10 <sup>6</sup> escudos)	27 380	65 906	**
Nível de educação (% com curso superior)	87%	88%	
Remuneração variável (%)	9,2%	17,1%	***
Serviços	0,5	0,64	
Localização	0,59	0,64	

Significância: \*\*\* 1%; \*\* 5%; \* 10%

cadadas pelas limitações financeiras e de capacidade administrativa (Chandler, 1990).

No entanto, a diferença mais significativa é claramente a obtida para a política de remuneração, confirmando a capacidade preditiva da teoria da agência na sua formulação tradicional.

A segunda questão que procuramos analisar diz respeito à emergência de problemas de agência na empresa familiar, à medida que esta envelhece e se colocam problemas de sucessão. Schulze *et al.* (2002) consideram que o efeito do altruísmo – o valor moral que motiva indivíduos a realizar acções que beneficiam outros sem esperar retribuição – é positivo na fase inicial em que o empreendedor enfrenta níveis elevados de incerteza. No entanto, o altruísmo pode deixar de ser um factor de coesão à medida que a empresa se consolida. O proprietário pode passar a dar «prendas» à família para a compensar do tempo de ausência do lar (Kets De Vries, 1996). Por outro lado, os empregados que não pertencem à família podem sentir-se negativamente discriminados, com prejuízo para o seu desempenho.

Os problemas de agência resultantes da separação entre propriedade e gestão tendem também a agravar-se por força da expansão dos membros da família com direitos residuais sobre o valor gerado, factor que se intensifica à medida que se passa de geração. Em consequência, o papel dos incentivos que visam o alinhamento dos interesses entre sócios puros e sócios/gestores sugere a maior

eficácia de instrumentos de remuneração com base na *performance*.

Estas questões estão ainda por desbravar ao nível da investigação empírica. Uma forma de explorar este tema consiste em relacionar a *performance* com a utilização da remuneração variável, usando a idade como discriminante. A hipótese a formular será a **2.ª hipótese: a remuneração variável só conduz à melhor *performance* nas empresas familiares mais antigas.**

Para testar esta hipótese, obtivemos a mediana das idades das empresas familiares e, seguidamente, para cada grupo, determinámos a mediana da remuneração variável. A Tabela 4 apresenta a rendibilidade do capital próprio para cada quadrante.

Um dos problemas deste procedimento é a elevada redu-

**Tabela 4**  
**Rendibilidade média dos capitais próprios em função da idade das empresas e remuneração variável**

Idade	Remuneração Variável	
	Baixa < 9,5%	Alta >= 9,5%
Jovens < 32 anos	9,95	5,52
N	14	9
Antigas >= 32 anos	10,69	9,10
N	9	14

ção do número de observações em cada quadrante. O segundo problema está associado à natureza dos resultados das empresas registados pela revista *Exame* e utilizados neste estudo. Diferentes critérios e objectivos das empresas podem levar a procedimentos contabilísticos diferenciados, tornando a análise dos resultados contabilísticos menos fiável, pelo que os resultados da Figura 4 deverão ser interpretados com alguma prudência.

O grupo das «empresas jovens» com menos de 32 anos representa assim o conjunto das empresas familiares com maior probabilidade de ainda estar na primeira geração, ou seja, cujos problemas de agência deverão ser mais reduzidos. A eficácia de formas de remuneração variável deveria ser menos significativa neste grupo. Pelo contrário, o grupo das «empresas antigas» com mais de 32 anos deverá conter predominantemente empresas na segunda geração ou ainda mais avançadas, portanto com maiores problemas de separação entre propriedade e gestão, pelo que, neste grupo, a remuneração variável é mais susceptível de gerar o desejado alinhamento de interesses entre gestores e detentores do capital.

Os resultados parecem apontar para a ausência total de impacto no grupo das empresas antigas, enquanto nas mais jovens as com melhor *performance* são as que fazem menos utilização (inferior a 9,5% do total) da remuneração variável, sugerindo a ausência de benefícios e a não existência de custos da remuneração variável para este grupo de empresas, em consonância com a hipótese anterior.

Esta situação pode reflectir tanto a menor utilidade da remuneração variável para o grupo das empresas familiares com maior coincidência entre propriedade e gestão, como a possível inadequação dos modelos postos em vigor. Mesmo formas de remuneração sofisticadas como as opções sobre acções podem criar problemas graves de concentração no curto prazo e tentativa de manipulação das cotações através de contabilidade criativa e programas de recompra das acções. Jensen *et al.* (2004) reconhecem que os planos de remuneração das empresas ainda incentivam os gestores a ignorar o custo de capital e a gerir os resultados de forma destrutiva do valor da empresa. Possivelmente a maioria das empresas familiares portuguesas também ainda enferma deste tipo de doença.

## Conclusões

A imprensa económica tem frequentemente sublinhado o défice de utilização da remuneração variável por parte das empresas portuguesas. Esta poderia mesmo ser uma explicação significativa para o atraso competitivo do tecido empresarial português num mundo progressivamente mais globalizado.

Parece-nos imprudente fazer este tipo de generalização sem uma análise adequada da estrutura de governação das empresas portuguesas.

Em primeiro lugar, é inquestionável o predomínio das empresas familiares portuguesas. Embora estas empresas também possuam problemas de agência, dado que podem enfrentar questões ligadas à separação entre propriedade e gestão, para além de serem mais influenciáveis por comportamentos de discriminação favorável dos membros da família proprietária, os benefícios da remuneração variável são, em geral, menos fáceis de obter que nas empresas de capitais dispersos.

Em segundo lugar, o incremento da remuneração variável tem custos a par dos seus benefícios, quer por tender a desencadear o agravamento do custo total da gestão, quer por introduzir factores de competição interna que podem ser nocivos à criação de valor por parte da empresa.

Os resultados obtidos confirmam que, em Portugal, as empresas de capitais dispersos fazem uma utilização substancialmente mais intensiva da remuneração variável que as empresas familiares. A remuneração variável representa 17,1% do total, em média, para o primeiro grupo, contra apenas 9,2% para o segundo grupo. Embora mais pequenas que as suas congéneres de capitais dispersos – menor facturação e menor número de empregados –, as empresas familiares incluídas neste estudo não se distinguem ao nível de dimensões como a idade ou a formação de gestores.

Face à escassez de estudos empíricos sobre a remuneração de gestores praticada em empresas familiares, procurámos discriminar o impacto da remuneração variável em dois grupos de empresas familiares: as mais jovens, susceptíveis de estar ainda sob o comando da primeira geração familiar, e, em consequência, com menores problemas de agência; e as mais antigas, com maior potencial de problemas de separação entre propriedade e gestão e de discrimi-

nação positiva dos elementos da família, em que a remuneração variável poderia ter um contributo mais positivo para a criação de valor pelas empresas.

**A única diferença com algum peso, obtida neste estudo, foi no caso das empresas ainda jovens, em que a remuneração variável parece ter um efeito negativo para os seus resultados.**

A escassez de observações e o melindre da avaliação de resultados contabilísticos sugerem a necessidade de parcimónia na extracção de conclusões. No entanto, a única diferença com algum peso, obtida neste estudo, foi no caso das empresas ainda jovens, em que a remuneração variável parece ter um efeito negativo para os seus resultados.

Este estudo, ainda exploratório, evidencia a necessidade de investigação mais aprofundada sobre as empresas familiares. O pressuposto de simultaneidade entre propriedade e gestão, que é tantas vezes formulado em relação às empresas familiares, pode não ser universal, originando problemas de agência específicos e insuficientemente diagnosticados.

A principal razão para o atraso da investigação neste campo é a escassez de bases de dados com informação sobre a governação individual das empresas familiares bem como das suas práticas de remuneração de gestores. A vastidão do tema a investigar vai certamente exigir a realização conjunta de estudos de casos e de realização de questionários como metodologias de recolha de informação.

Embora árduo, este é seguramente um campo com elevado potencial de investigação tanto para a melhoria das práticas de gestão das empresas familiares, como para a definição de políticas de regulamentação da governação empresarial por parte do Estado. A própria organização do sector financeiro é susceptível de vir a influenciar e a colher os benefícios do processo de reestruturação empresarial que as empresas familiares estão constantemente a protagonizar – algumas passando a empresas de capitais dispersos; outras renovando e transformando a sua estrutura governativa; outras ainda cessando de ser autónomas ou de existir.

## AGRADECIMENTO

Agradecemos os comentários que nos foram dirigidos pelos participantes na I.ª Jornada de Gestão de «Empresas Familiares», na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, 2004 e na ICAM 2006, *International Conference on Advances in Management*. Agradecemos ainda o apoio financeiro dado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia ao projecto PTDC/GES/72859/2006. ■

## Notas

1. Gratificação. (N.E.)
2. Edição portuguesa.

## Referências bibliográficas

- ANDERSON, R. C. e REEB, D. M. (2003), «Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500». *The Journal of Finance*, vol. 58, n.º 3, pp. 1301-1327.
- BOGLE, J. (2008), «Reflections on CEO compensation». *Academy of Management Perspectives*, pp. 21-25.
- BURKART, M.; PANUNZI, F. e SHLEIFER, A. (2003), «Family firms». *Journal of Finance*, vol. 58, pp. 2167-2210.
- CARRILLO, E. (2007), «Corporate governance: shareholders' interests and other stakeholders' interests». *Corporate Ownership & Control*, vol. 4, n.º 4, pp. 96-102.
- CHANDLER, A. D. Jr. (1990), **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**. Belkan Press, Cambridge, EUA.
- CHRISMAN, J.; CHUA, J.; KELLERMANN, F. e CHANG, E. (2007), «Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held firms». *Journal of Business Research*, vol. 60, n.º 10, pp. 1030-1038.
- FACIO, M. e LANG, L. (2002), «The ultimate ownership of Western European corporations». *Journal of Financial Economics*, vol. 65, pp. 365-395.
- HANDLER, W. C. (1990), «Succession in owner-managed and family firms. A mutual role adjustment between the entrepreneur and the next generation». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(19), pp. 37-51.
- JENSEN, M. e MECKELING, W. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, pp. 305-360.
- JENSEN, M. C. (1993), «The modern industrial revolutions, exit, and the failure of internal control systems». *The Journal of Finance*, 48(3), pp. 831-880.
- JENSEN, M. C. (2001), «Corporate budgeting is broken: let's fix it». *Harvard Business Review*, Nov., vol. 79, n.º 10, pp. 95-101.
- JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. e WRUCK, E. G. (2004), «Remuneration: where we've been, how we got there, what are the problems and how to fix them». *Harvard Business School NOM Research Paper* n.º 04-28.
- KAPLAN, S. (2008), «Are US CEOs Overpaid?». *Academy of Management Perspectives*, Maio, pp. 5-20.
- KELLERMANN, F. e EDDLESTON, K. (2007), «A family perspective on when conflict benefits family firm performance». *Journal of Business Research*, vol. 60, n.º 10, pp. 1048-1057.
- KETS DE VRIES, M. (1996), **Family Business: Human**

**Dilemmas in the Family Firm.** Thomson Business Press, Londres, Reino Unido.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F. e SHLEIFER, A. (1999), «Corporate ownership around the World». *Journal of Finance*, vol. 54, n.º 2, pp. 471-517.

LIMA, M. A. (2003), **Grandes Famílias Grandes Empresas.** Publicações D. Quixote, Lisboa, Portugal.

LUBKATIN, M.; SCHULZE, W.; LING, Y. e DINO, R. (2005), «The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n.º 3, pp. 313-330.

LUTZ, W. K. (2004), «Family business compensation». *Family Business Report*, University of Cincinnati.

MARSHALL, J.; SORENSON, R.; BRIGHAM, K.; WIELING, E.; REIFMAN, A. e WAMPLER, R. (2006), «The paradox to succession-related processes and plans». *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n.º 3, pp. 348-368.

MAURY, B. (2006), «Family ownership and firm performance: empirical evidence from Western European corporations». *Journal of Corporate Finance*, vol. 12, n.º 2, pp. 321-341.

PEREIRA, I. e ESPERANÇA, J. (2008), «Top executive compensation in Portuguese family firms». *Corporate Ownership & Control*, vol. 5, n.º 5, pp. 104-111.

PFEFFER, J. (1998), «Six dangerous myths about pay». *Harvard Business Review*, Maio-Junho, pp. 109-119.

RAJAN, R. G. e ZINGALES, L. (1998), «Power in a theory of the firm». *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, Working Paper Series, na web em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2091](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2091).

SCHULZE, W.; LUBATKIN, M. e DINO, R. (2002), «Toward a theory of agency and altruism in family firms». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 473-90.

SIMON, H. A. (1993), «Altruism and economics». *American Economic Review*, vol. 83, pp. 156-161.

# A Caixa

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

MARC LEVINSON



ACTUAL EDITORA

[www.actualeditora.com](http://www.actualeditora.com)



# Reflexão sobre a investigação em Contabilidade de Gestão

por Maria João Major

**RESUMO:** A investigação em Contabilidade de Gestão apresenta-se, presentemente, rica e diversificada, muito embora existam posições antagónicas entre os investigadores norte-americanos e europeus. Neste artigo pretende-se fazer uma reflexão da evolução da investigação nesta área, bem como uma análise dos principais paradigmas teóricos que estão subjacentes à investigação conduzida nos Estados Unidos e na Europa. A autora conclui que a triangulação teórica poderá ser uma forma efectiva de conciliar perspectivas e aproximar investigadores de Contabilidade de Gestão.

**Palavras-chave:** Investigação na Contabilidade de Gestão, Investigação no Controlo de Gestão, Paradigmas Teóricos, Tendências Futuras na Contabilidade de Gestão

**TITLE:** Reflection on the development of Management Accounting Research

**ABSTRACT:** Management accounting has been described as a rich and diversified field for researchers, despite the antagonism between North American and Europeans accounting research these days. This paper aims to present a reflection of the development of management accounting research, and to discuss the main theoretical paradigms that are behind accounting research in USA and Europe. This paper ends with the conclusion that theoretical triangulation can be an effective way of enhancing dialogue between North American and European accounting researchers.

**Key words:** Management Accounting Research, Theoretical Perspectives, Future Trends in Management Accounting

**TÍTULO:** Reflexión sobre la investigación en la Contabilidad de Gestión

**RESUMEN:** La investigación en Contabilidad de Gestión se presenta ahora, rica y diversa, aunque existan muchas posiciones antagónicas entre los investigadores norteamericanos y europeos. Este artículo tiene por objeto hacer una reflexión de la evolución de la investigación en este ámbito, así como un análisis de los principales paradigmas teóricos que están subyacentes a la investigación realizada en los Estados Unidos y Europa. El autor concluye que la triangulación teórica podría ser una forma eficaz de conciliar perspectivas y aproximar investigadores de Contabilidad de Gestión.

**Palabras clave:** Investigación en Contabilidad de Gestión, Investigación en Control de Gestión, Paradigmas Teóricos, Tendencias futuras en la Contabilidad de Gestión

Muitos têm sido os temas e tópicos que têm vindo a ser objecto de estudo na área da Contabilidade de Gestão, muito em particular, nas últimas quatro décadas (Scapens, 2006; Wickramasinghe e Alawattage,

2007). No período de 1920 até à década de 1980, a Contabilidade de Gestão foi acusada de subserviência à Contabilidade Financeira, dada a importância que esta última assumiu com o dinamismo do mercado de capitais nos

EUA nestas décadas, e a necessidade de as empresas divulgarem junto dos seus diversos *stakeholders* a sua situação económico-financeira (Johnson e Kaplan, 1991).

Depois da publicação de **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting** em 1987, por Johnson e Kaplan (1991), a comunidade científica é alertada para a falta de relevância da informação económica proporcionada para os gestores e para a necessidade da Contabilidade de Gestão se tornar um sistema de informação de maior utilidade. Porventura, em consequência das críticas colocadas à Contabilidade de Gestão, tem-se vindo a assistir, desde os finais da década de 1980 e até à actualidade, a um desenvolvimento ímpar de técnicas e ferramentas para apoiar processos de decisão nas empresas.

Abordagens como o *activity-based costing*, *the balanced scorecard*, *target costing* e *kaizen costing* são alguns dos muitos exemplos de técnicas que proliferam nos manuais de Contabilidade de Gestão internacionais. Em consequência desta proliferação de abordagens, a investigação em Contabilidade de Gestão tem vindo a crescer de forma significativa (Chua, 1986).

Este artigo propõe-se a analisar a evolução da investigação na Contabilidade de Gestão numa perspectiva internacional, bem como os paradigmas teóricos que se encontram subjacentes à sua condução. O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: na secção seguinte explica-se como nas décadas de 1950 e 1960 a investigação em Contabilidade de Gestão era, fundamentalmente, de cariz normativo e analítico; na secção que se segue, é descrita a evolução da investigação normativa para positivista e apresentadas algumas das críticas colocadas a estes tipos de investigação; o artigo prossegue com a caracterização da investigação dita «alternativa» e com a sistematiza-

ção dos tipos de investigação e paradigmas teóricos que presentemente são mais comuns a nível internacional em Contabilidade de Gestão; por fim, são apresentadas as conclusões e afirmada a importância de, no futuro, se proceder à triangulação teórica como forma de aproximar investigadores com perspectivas teóricas diferentes na área da Contabilidade.

### A investigação normativa na Contabilidade de Gestão

A investigação na Contabilidade de Gestão teve as suas origens nas décadas de 1950 e 1960, com o aparecimento da ideia de que a informação gerada por esta deve ser útil para os gestores e para apoiar os seus processos de decisão. A frase «diferentes custos para diferentes propósitos», frequentemente citada neste período, reflecte bem esta preocupação (Ryan *et al.*, 2002; Oliveira *et al.*, 2008). Este tipo de investigação foi designado por investigação normativa (ou analítica).

**A investigação normativa baseada na teoria económica neoclássica admitia como pressupostos que os decisores têm disponível, a custo zero e sem incerteza, toda a informação necessária para estruturarem totalmente qualquer problema e capacidade para gerarem a solução óptima que maximizasse os proveitos.**

A função dos manuais de Contabilidade de Gestão era a de divulgarem os mais recentes desenvolvimentos verificados na investigação de forma a auxiliar os gestores a tomarem as melhores decisões. A investigação normativa baseada na teoria económica neoclássica admitia como pressupostos que os decisores têm disponível, a custo zero e sem incerteza, toda a informação necessária para estruturarem total-

#### Maria João Major

maria.joao.major@iscte.pt

PhD em Contabilidade de Gestão (Univ. de Manchester, Reino Unido). Professora Auxiliar de Contabilidade de Gestão da ISCTE Business School, Lisboa, Portugal, e Directora do Mestrado em Contabilidade.

PhD in Management Accounting (Univ. of Manchester, UK). Assistant Professor of Accounting Management ISCTE Business School, Lisbon, Portugal, and Director of the Masters in Accounting.

Doctorado en Contabilidad de Gestión (Univ. de Manchester, Reino Unido). Profesor Asistente de Contabilidad de Gestión ISCTE Business School, Lisboa, Portugal, y Directora de la Maestría en Contabilidad.

Recebido em Dezembro de 2008 e aceite em Março de 2009.  
Received in December 2008 and accepted in March 2009.

mente qualquer problema e capacidade para gerarem a solução óptima que maximizasse os proveitos.

Alguns dos modelos de decisão desenvolvidos nesta altura (os quais são reflexo destes pressupostos) incluem a teoria «Custos-Volume-Resultados» (CVR), «curvas de aprendizagem» e «modelos de controlo de custos de stocks». A Contabilidade de Gestão é, neste período, descrita como «um conjunto de métodos e técnicas, as quais devem ser usadas na prática» para se chegar às melhores decisões (Ryan *et al.*, 2002, p. 72).

### O desenvolvimento da investigação positivista

Contudo, a partir dos anos 1970, diversos investigadores alertam para o facto de existir um gap entre a teoria e a prática, ou, por outras palavras, um fosso entre o que é prescrito nos manuais e aquilo que é feito pelas empresas (Scapens, 1994; Berry e Otley, 2004). Embora nos manuais se recomende a adopção de técnicas complexas, na prática, segundo diversos estudos empíricos, os gestores recorrem a técnicas simples para apoiar processos de decisão (Scapens *et al.*, 2002; Burns *et al.*, 2002).

A investigação na Contabilidade na década de 1970 deixa, em resultado desta constatação, de estar preocupada com «aquilo que deve ser» e passa a centrar-se na explicação da realidade e na sua previsão (i.e., passa a debruçar-se sobre «aquilo que acontece ou irá acontecer»). Este tipo de investigação, designado por investigação positiva (ou empírica), popularizou-se na década de 1980, sendo ainda hoje muito popular entre os académicos das universidades mais conservadoras, em especial nos EUA (Berry e Otley, 2004; Wickramasinghe e Alawattage, 2007).

Ainda que alguns dos pressupostos inerentes à investigação normativa tivessem sido revistos pelos investigadores positivistas (como por exemplo, a questão da informação se encontrar disponível a custo zero e o pressuposto da certeza), os desenvolvimentos ocorridos foram feitos admitindo a racionalidade dos indivíduos e o objectivo de maximização da sua utilidade (Wickramasinghe e Alawattage, 2007; Hoque, 2006).

Os positivistas têm respondido às várias críticas que lhes têm sido colocadas afirmando que o realismo dos pressupostos é irrelevante numa abordagem teórica. A qualidade

da teoria, segundo estes, está dependente da sua capacidade para prever os fenómenos e de gerar hipóteses para serem posteriormente testadas (Ryan *et al.*, 2002; Hoque, 2006; Wickramasinghe e Alawattage, 2007).

### A investigação positivista tem sido bem sucedida na predição do comportamento económico a nível agregado, mas foi confrontada com dificuldades na predição do comportamento individual.

Ao longo dos tempos, a investigação positivista tem sido bem sucedida na predição do comportamento económico a nível agregado, mas foi confrontada com dificuldades na predição do comportamento individual. Este aspecto é de extrema relevância se pensarmos que o objecto de estudo da Contabilidade de Gestão é, por excelência, o comportamento individual das empresas e dos indivíduos nas empresas.

A investigação positivista, ao basear-se na teoria económica neoclássica da empresa que está essencialmente orientada para os mercados, trata a empresa como uma caixa negra (Ryan *et al.*, 2002; Wickramasinghe e Alawattage, 2007). A teoria positivista é incapaz de explicar o porquê de uma empresa adoptar uma determinada prática de Contabilidade, ou as razões que explicam o comportamento de um dado indivíduo. Estas limitações da teoria positivista levaram a que, nas últimas três décadas, diversos investigadores contestassem a investigação conduzida nos EUA e a relevância dos artigos publicados em revistas científicas de Contabilidade defensoras das teorias económicas neoclássicas e do positivismo na Contabilidade (Hoque, 2006; Hopper, 2005).

A consciencialização das muitas limitações da investigação normativa e positivista conduziu ao aparecimento de investigação designada por «alternativa» (Ryan *et al.*, 2002; Hopper, 2005; Chua, 1986), a qual se desenvolveu tendo por base pressupostos bem mais próximos da realidade, assentes na ideia de que o ser humano tem racionalidade limitada e não busca a maximização da utilidade (Oliveira *et al.*, 2008; Major e Ribeiro, 2008).

Ainda na década de 1960, diversos investigadores procuraram estudar o impacto de variados tipos de informação gerada pela Contabilidade nos indivíduos. O desenvolvi-

mento de estudos de «Contabilidade Comportamental», os quais se baseiam na Ciência Comportamental e na Psicologia, iniciou-se neste período (e continuam ainda hoje), mas foi essencialmente na década de 1970 que estes mais se popularizaram.

Uma das áreas que mais atraiu a atenção da comunidade académica da Contabilidade de Gestão foi o estudo do impacto dos orçamentos e do processo de orçamentação nas pessoas. Os investigadores estavam preocupados em mostrar que a concepção do processo orçamental e o uso de orçamentos pode afectar o comportamento dos membros de uma organização, o seu nível de satisfação e ainda o seu desempenho individual e a *performance* da organização no seu conjunto (Ryan *et al.*, 2002; Hopper, 2005).

Argyris foi um dos investigadores que mais se destacou nesta área. Mais tarde, investigadores de Contabilidade de Gestão interessaram-se também em estudar o impacto das pessoas nos orçamentos. Segundo estes, as pessoas não são objectos passivos como anteriormente se admitia, susceptíveis de serem afectados passivamente pelo processo orçamental, bem como por diversos outros Sistemas de Gestão, mas principalmente agentes que são capazes de determinar a forma como os orçamentos funcionam numa organização.

Foi também na década de 1970 que se começou a explorar na Contabilidade de Gestão questões de natureza organizacional, assumindo a teoria da contingência um papel importante na investigação em Contabilidade de Gestão (Hopper, 2005; Wickramasinghe e Alawattage, 2007; Chapman, 1987). O objectivo desta abordagem era (e é, porque ainda hoje é defendida por variados académicos na Europa, Austrália e EUA) relacionar variáveis do meio envolvente das organizações com características das organizações, questões de natureza comportamental e práticas de Contabilidade de Gestão.

Basicamente, pretende-se com estes estudos obter relações genéricas que possam ser testadas num número significativo de organizações, com vista a se produzirem generalizações. Paralelamente a estes desenvolvimentos, foram introduzidos na investigação em Contabilidade de Gestão, contributos das Ciências Sociais, nomeadamente

dos trabalhos de diversos filósofos e sociólogos, tais como Giddens, Latour, Foucault, Habermas, Marx, etc. (Wickramasinghe e Alawattage, 2007; Hopper, 2005; Chua, 1986).

Apesar de, com o desenvolvimento da Contabilidade Comportamental e teoria da Contingência, a investigação em Contabilidade de Gestão ter sofrido um importante impulso, este foi conseguido à custa da abertura da investigação a novas áreas e assuntos. Metodologicamente, a «Contabilidade Comportamental» e a teoria da Contingência não representou, propriamente, qualquer tipo de mudança de paradigma (ver, contudo, Chenhall, 2003). Estas abordagens estavam essencialmente orientadas para a predição de tendências gerais, sendo incapazes de explicar como a Contabilidade de Gestão se desenvolve nas organizações (Ryan *et al.*, 2002; Wickramasinghe e Alawattage, 2007).

### A investigação «alternativa» na Contabilidade de Gestão

Otley, na década de 1980 no Reino Unido, contribuiu para que a investigação em Contabilidade de Gestão sofresse novo «pulo» no seu desenvolvimento. Para este investigador, a investigação baseada na teoria organizacional sofria das mesmas limitações da investigação positivista: irrelevância dos seus resultados, dado o seu distanciamento da prática empresarial. Otley alerta a comunidade científica para a importância de se conduzirem estudos qualitativos baseados em estudos de caso e de se adoptar uma perspectiva interpretativista em substituição da perspectiva positivista (Ryan *et al.*, 2002; Hopper, 2005; Hopwood, 1983; Hopwood e Miller, 1994).

Scapens, igualmente, chama a atenção para o fosso (*gap*) entre a prática (realidade) e a teoria (manuais) (Scapens, 1994, 2006). Segundo este, só através de estudos profundos e longitudinais baseados em teorias interpretativistas e críticas, é possível melhorar o conhecimento sobre a realidade organizacional e práticas de Contabilidade adoptadas e eliminar o desfasamento entre a teoria e a prática.

Podemos afirmar que, presentemente, existem duas grandes orientações (tendências) na investigação a nível internacional na Contabilidade de Gestão. Por um lado, temos a investigação feita na Europa (muito em particular no Reino Unido e Escandinávia, mas de resto um pouco por toda a restante Europa), que critica a relevância da investi-



gação positivista e adopta teorias de natureza social e organizacional para explicar as práticas observadas nas organizações; e por outro, temos a investigação realizada nos EUA, em especial nas universidades mais tradicionais e defensoras dos méritos da teoria económica neoclássica (Hopper, 2005).

**Não são só os assuntos abordados diferentes, nestes dois grandes blocos que constituem a investigação nos EUA e Europa, como também são adoptadas metodologias opostas. Enquanto, metodologicamente, os investigadores norte-americanos tendem a realizar experiências laboratoriais e questionários nos seus estudos, os seus congéneres europeus preferem recorrer ao método de estudo de caso.**

Não são só os assuntos abordados diferentes, nestes dois grandes blocos que constituem a investigação nos EUA e Europa, como também são adoptadas metodologias opostas. Enquanto, metodologicamente, os investigadores norte-americanos tendem a realizar experiências laboratoriais e questionários nos seus estudos, os seus congéneres europeus preferem recorrer ao método de estudo de caso (Berry e Otley, 2004; Hopper, 2005).

Se os investigadores americanos preferem adoptar uma perspectiva mais micro baseada em abordagens comportamentais e psicológicas geralmente aceites e consensuais, os investigadores europeus, mais pluralistas, tendem a privilegiar abordagens mais macro, essencialmente de natureza sociológica que permitam explicar holisticamente, e no contexto social, económico, político e cultural em que estão inseridas, as práticas de Contabilidade adoptadas (Hopwood, 1983; Ryan *et al.*, 2002; Major e Ribeiro, 2008).

Resultado desta oposição na forma e no que se investiga são as revistas científicas que foram criadas. Por um lado, temos os *journals* americanos (como por exemplo *Accounting Review*, *Journal of Accounting Research*, etc.), que só admitem publicações baseadas no paradigma positivista; e por outro, temos os *journals* europeus (tais como *Accounting, Organizations and Society* e *The European Accounting Review*), mas também australianos (por exemplo, *Accounting, Accoun-*

*tability and Auditing Journal*) que encorajam a investigação «alternativa», baseada em paradigmas interpretativistas e críticos.

Hopper e Powell (1985), baseados na estrutura de Burrell e Morgan (1979), resumiram o tipo de investigação em Contabilidade de Gestão a uma taxionomia baseada em dois eixos (ver Figura 1): no eixo horizontal, é representada a variedade dos pressupostos de natureza ontológica e epistemológica do investigador; e no eixo vertical, são representadas as assumpções sobre a natureza humana e a sua relação com a mudança social.

**Figura 1**  
**Paradigmas na investigação em contabilidade**



Fonte: Hopper e Powell (1985, p. 432, adaptado)

Se o investigador percepcionar a realidade (perspectiva ontológica) como objectiva, externa à actividade humana e passível de ser totalmente reduzida a um conjunto de variáveis e admitir que o conhecimento sobre esta (perspectiva epistemológica) pode ser adquirido através do método científico experimental típico das Ciências Naturais, aproxima-se da extremidade direita do eixo (a qual representa a objectividade).

Em contrapartida, se o investigador entender a realidade como algo dependente da interacção humana, subjectiva e formada por valores resultantes da actividade de seres sociais, cujo conhecimento não é susceptível de ser quantificado e reduzido a variáveis matemáticas e de aplicação do método científico, encontra-se na extremidade esquerda deste eixo (subjectividade).

Por seu lado, e olhando agora ao eixo vertical desta taxionomia, se os investigadores estão interessados no estudo da

Contabilidade como força motriz de conflitos sociais e de desigualdade, com o objectivo de intervirem activamente na construção da sociedade, então, posicionam-se perto da parte superior do eixo vertical (a qual representa a mudança radical). Em oposição, se os investigadores estão essencialmente centrados no estudo do papel da Contabilidade na regulação e manutenção da ordem e estabilidade sociais, localizam-se na parte inferior do eixo vertical (regulação).

Da conjugação destas relações é possível identificarem-se três grandes tipos de paradigmas (e de linhas de investigação) (Hopper, 2005; Baxter e Chua, 2003):

- Paradigma (Investigação) Positivista (também designada por Funcionalista), o qual ainda hoje se assume como a investigação dominante; inclui abordagens baseadas nas teorias da Contingência, da Agência, Custos de Transacção, etc.;
- Paradigma (Investigação) Interpretativista, o qual inclui abordagens como a institucional (*Old Institutional Economics* e *New Institutional Sociology*, *Structuration Theory* de Giddens, etc.);
- Paradigma (Investigação) Crítica (que inclui o humanismo radical e o estruturalismo radical) – estão aqui incluídos estudos baseados em Foucault, Latour, Habermas e Marx.

A Contabilidade de Gestão é vista, diferentemente, à luz de cada um destes paradigmas (Baxter e Chua, 2003). Para os investigadores positivistas, a Contabilidade de Gestão tem como objectivo principal o de desenvolver ferramentas e técnicas que permitam a eficiente e efectiva gestão das organizações (Baxter e Chua, 2003). Já para os interpretativistas, a Contabilidade de Gestão visa essencialmente descrever, interpretar e teorizar aquilo que é observado nas práticas organizacionais (Hopwood e Miller, 1994; Baxter e Chua, 2003). No que se refere aos investigadores baseados no paradigma crítico, cabe à Contabilidade de Gestão o papel de destacar os problemas de natureza social no uso de técnicas e ferramentas (Baxter e Chua, 2003).

No Quadro (ver p. 49) apresentam-se sumariadas as principais características de cada um destes paradigmas. As dimensões usadas na comparação podem ser descritas como: objectivos organizacionais; *focus* da análise; imagem da realidade organizacional; estado da Contabilidade de Gestão; e contribuição da Contabilidade de Gestão.

Os objectivos das organizações para os investigadores positivistas são resultado de interesses convergentes entre os seus membros. Contudo, para os interpretativistas, os objectivos organizacionais são recursos simbólicos que guiam e legitimam as acções. Por sua vez, para os investigadores críticos, os objectivos das organizações são o resultado de negociações que visam legitimar interesses diferenciados.

Para os positivistas, a ênfase na análise são os indivíduos, subunidades e sistemas. Ao contrário, para os interpretativistas é a consciência humana que interessa considerarem nas suas análises. Para os críticos, são as interacções sociais e a subordinação institucionalizada (aceite) do trabalho que são destacadas.

**Os objectivos das organizações para os investigadores positivistas são resultado de interesses convergentes entre os seus membros. Contudo, para os interpretativistas, os objectivos organizacionais são recursos simbólicos que guiam e legitimam as acções. Por sua vez, para os investigadores críticos, os objectivos das organizações são o resultado de negociações que visam legitimar interesses diferenciados.**

No que respeita à dimensão da imagem da realidade organizacional, os investigadores positivistas entendem-na como resultado de comportamentos racionais e colaborativos. Já para os interpretativistas, a realidade organizacional é fruto de um sistema partilhado de significados. Finalmente, os investigadores críticos percebem as organizações como palco de actos de poder, dominação e resistência, resultantes do confronto entre grupos de indivíduos preocupados em controlar as acções e grupos subordinados.

A Contabilidade de Gestão é vista pelos investigadores positivistas como um subsistema de informação neutral que visa disponibilizar informação para se tomar decisão. Os interpretativistas já a descrevem como um projecto interpretativo sujeito a mudanças, de acordo com as interacções dos membros organizacionais. Os críticos, por seu lado, entendem-na como um processo em que certos actores organizacionais

negoceiam significados partilhados e sistemas de controlo que visam reforçar o modo dominante de produção.

O papel da investigação em Contabilidade de Gestão para os positivistas é, por consequência, o de reflectir com rigor e objectividade a realidade. Para os interpretativistas, esse papel é visto como o de fornecer explicações teóricas e sujeitas a subjectividade sobre as práticas de Contabilidade. Finalmente, os investigadores críticos entendem esse papel como sendo a criação de uma linguagem subjectiva a qual pode ser mudada intersubjectivamente.

### Conclusões

Não existe, presentemente, em consequência de tudo o que foi referido anteriormente, uma única forma de fazer investigação na Contabilidade de Gestão.

Existirá, então, uma maneira «melhor» de fazer investigação na Contabilidade de Gestão? A resposta é não, na nossa perspectiva. Não existe uma forma melhor de fazer investigação nesta área.

É possível realizar-se investigação de elevada qualidade em Contabilidade de Gestão, adoptando-se o paradigma positivista, o interpretativista ou o crítico. Da mesma forma, pode também fazer-se investigação de má qualidade em qualquer destes tipos de investigação.

A escolha do tipo de investigação a seguir terá de ter uni-

camente em consideração quais os pressupostos ontológicos (visão da realidade) e epistemológicos (como adquirir conhecimento sobre o fenómeno em análise) do investigador.

**É possível realizar-se investigação de elevada qualidade em Contabilidade de Gestão, adoptando-se o paradigma positivista, o interpretativista ou o crítico. Actualmente, uma das áreas mais promissoras na investigação é a de triangular teoricamente as diversas abordagens.**

Actualmente, uma das áreas mais promissoras na investigação é a de triangular teoricamente as diversas abordagens (Hopper e Major, 2007; Hopper, 2005). A ideia de fundo é (e dado que nenhuma teoria por si só é perfeita, dado serem leituras com maior ou menor grau de sofisticação da realidade) a de eliminar as fraquezas/dificuldades de uma perspectiva teórica com base nos méritos de uma outra. Embora a triangulação teórica seja difícil, os resultados obtidos mostram que é um terreno fértil que merece maior atenção por parte dos investigadores.

Nas últimas décadas, a investigação conduzida nos EUA tem sido descrita pelos europeus (e também pelos próprios

### Quadro Caracterização da investigação positivista, interpretativista e crítica

	Positivistas	Interpretativistas	Críticos
<b>Objectivos organizacionais</b>	Resultado interesses convergentes	Recursos simbólicos	Resultado negociações
<b>Focus da análise</b>	Indivíduos, sistemas e sub-unidades	Consciência humana	Interacções sociais Subordinação
<b>Imagem realidade</b>	Resultado de comportamentos racionais	Fruto de um sistema partilhado de valores	Palco de actos de poder, dominação e resistência
<b>Estado Contab. Gestão</b>	Sub-sistema informação neutral	Projecto interpretativo	Processo de dominação
<b>Contribuição Cont. Gestão</b>	Reflectir com rigor e objectividade a realidade	Fornecer explicações teóricas	Criar linguagem subjectiva

Fonte: Wickramasinghe e Alawattage (2007, pp. 21-22, adaptado)

americanos) como «estéril» e «sem impacto». Esta situação, embora conhecida, tem-se mantido ao longo das últimas décadas, devido a diversas razões, das quais se destaca o conservadorismo das grandes universidades americanas. Têm sido, pois, na Europa, os maiores avanços na investigação em Contabilidade de Gestão, sendo a diversidade de temas e de ferramentas teóricas adoptadas reflexo desta situação. A triangulação teórica poderá ser uma forma de, no futuro, aproximar investigadores e perspectivas teóricas que aparentemente são antagónicas. ■

### Referências bibliográficas

- BAXTER, J. e CHUA, W. F. (2003), «Alternative management accounting research: whence and whither». *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), pp. 97-126.
- BERRY, A. J. e OTLEY, D. T. (2004), «Case-based research in accounting». In C. Humphrey e B. Lee (Eds.), **The Real Life Guide to Accounting Research**, Elsevier, Oxford, Reino Unido.
- BURNS, J.; EZZAMEL, M. e SCAPENS, R. W. (2002), **The Challenge of Management Accounting Change: Behavioral and Cultural Aspects of Change Management**. CIMA, Londres, Reino Unido.
- BURRELL, G. e MORGAN, G. (1979), **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. Heinemann Educational, London.
- CHAPMAN, C. S. (1997), «Reflections on a contingent view of accounting». *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), pp. 189-205.
- CHENHALL, R. H. (2003), «Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future». *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), pp. 127-168.
- CHUA, W. F. (1986), «Radical developments in accounting thought». *Accounting Review*, 61(4), pp. 601-632.
- HOQUE, Z. (2006), «Introduction». In Z. Hoque (2006), **Methodological Issues in Accounting Research**, Spiramus, Londres, Reino Unido, pp. 1-5.
- HOPPER, T. e POWELL, A. (1985), «Making sense of research into the organizations and social aspects of management accounting: a review of its underlying assumptions». *Journal of Management Studies*, 22(5), pp. 429-465.
- HOPPER, T. (2005), «Management accounting theory in Europe: thirty years hard labour». Apresentado na Sessão Plenária, *European Accounting Association 2005 Congress*, Gothenburg 18-20 Maio 2005.
- HOPPER, T. e MAJOR, M. (2007), «Extending institutional analysis through theoretical triangulation: regulation and activity-based costing in Portuguese telecommunications». *The European Accounting Review*, vol. 16(1), pp. 59-97.
- HOPWOOD, A. G. (1983), «On trying to study accounting in the contexts in which it operates». *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), pp. 287-305.
- HOPWOOD, A. G. e MILLER, P. (1994), **Accounting as Social and Institutional Practice**. Cambridge University Press, Cambridge, EUA.
- JOHNSON, H. T. e KAPLAN, R. S. (1991), **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**. 2.ª Ed., Harvard Business School Press, Boston, EUA.
- MAJOR, M. J. e RIBEIRO, J. (2008), «A teoria institucional na investigação em Contabilidade». In M. J. Major e R. Vieira (Eds.), **Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática**, Escolar Editora, Lisboa, Portugal, pp. 35-59.
- OLIVEIRA, J.; PEREIRA, S. e RIBEIRO, J. (2008), «Investigação em Contabilidade de Gestão». In M. J. Major e R. Vieira (Eds.), **Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática**, Escolar Editora, Lisboa, Portugal, pp. 63-88.
- RYAN, B.; SCAPENS, R. W. e THEOBALD, M. (2002), **Research Method and Methodology in Finance and Accounting**. 2.ª Ed., Thomson, Londres, Reino Unido.
- SCAPENS, R. (1994), «Never mind the gap: towards and institutional perspective on management accounting practice». *Management Accounting Research*, 5(3-4), pp. 301-321.
- SCAPENS, R. W. (2006), «Understanding management accounting practices: a personal journey». *The British Accounting Review*, 38, pp. 1-30.
- SCAPENS, R. W.; EZZAMEL, M.; BURNS, J. e BALDWINSDOTTIR, G. (2002), **The Future Direction of UK Management Accounting Practices**. CIMA, Londres, Reino Unido.
- WICKRAMASINGHE, D. e ALAWATTAGE, C. (2007), **Management Accounting Change: Approaches and Perspectives**. Routledge, Oxford, Reino Unido.



# Um estudo das tendências e incertezas do setor dos transportes rodoviários de cargas no Brasil por meio da «stakeholder analysis»

por Pêrsio Martins, João Boaventura, Benny Costa e Denis Donaire

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é apresentar as principais tendências e incertezas promovidas pelas forças de influência, oriundas das ações presentes e futuras dos «stakeholders» do setor de transportes rodoviários de cargas no Brasil, considerando o horizonte de dez anos, a partir de 2008. No centro da análise estão os transportadores rodoviários de cargas, cuja atividade é responsável por 60% da movimentação de cargas do país e por 60% dos custos logísticos das empresas. O método de pesquisa empregado é o «stakeholder analysis» e a coleta de dados é majoritariamente desenvolvida por meio de entrevistas em profundidade junto a diversos especialistas do setor, todavia pertencentes a distintos grupos de «stakeholders». Os resultados puderam demonstrar que a «stakeholder analysis» é uma eficiente ferramenta para a aplicação proposta. Quanto ao setor, constatou-se que os «stakeholders» de maior influência são o Governo, clientes embarcadores, consumidores finais, operadores logísticos e associações. Já as principais incertezas do setor estão centradas nos desdobramentos das ações governamentais, dos clientes embarcadores e dos operadores logísticos.

**Palavras-chave:** Análise de Stakeholders, Estratégia, Tendências, Transporte Rodoviário de Cargas

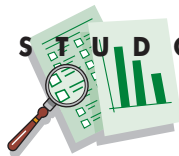
**TITLE:** Study of trends and uncertainties of the freight highway transportation industry in Brazil using stakeholder analysis

**ABSTRACT:** The objective of this study is to present a panorama of the freight highway transportation industry in Brazil that shows how the different agents of this sector are engaged. The focus of this analysis is transportation companies. The transportation infrastructure of a Nation is a vital element in terms of its developments, and in the Brazilian case the freight highway transportation is one of the most relevant transport modes. The method employed in the study was the stakeholder analysis and the data collection was mostly through in-depth structured interviews with experts of the different agents involved in the transportation industry belonging to different stakeholder groups. The founding showed that the stakeholder analysis is an operational method for this kind of study. Regarding to the industry, the research revealed the main stakeholders are the Government, the logistic operators, the customers, and the industry associations. The more relevant uncertainties of the industry regards to the Government policies, the customers actions and the logistics operators strategy.

**Key words:** Stakeholders Analysis, Strategy, Trends, Freight Highway Transportation

**TITULO:** Un estudio de las tendencias y las incertidumbres en el sector de transporte de mercancías por carretera en Brasil por stakeholder analysis

**RESUMEN:** El propósito de este estudio es presentar las principales tendencias y la incertidumbre promovida por las fuerzas de la influencia, de las acciones presentes y futuras de las partes interesadas en el sector del transporte de



carga por carretera en el Brasil, teniendo en cuenta el horizonte de diez años, a partir de 2008. En el centro del análisis son el transporte de mercancías por carretera, actividad que es responsable de 60% de la manipulación de la carga en el país y el 60% de los costes logísticos de las empresas. El método de investigación empleado es el «stakeholder analysis» y la recopilación de datos se desarrolla principalmente a través de entrevistas en profundidad con expertos en el sector, pero pertenecientes a diferentes grupos de «stakeholder». Los resultados podrían demostrar que el «stakeholder analysis» es un instrumento eficaz para la aplicación propuesta. En relación al sector, se constató que los «stakeholders» más influyentes son el gobierno, clientes, los consumidores finales, operadores logísticos y asociaciones. Ya las principales incertidumbres de la industria se centran en las deficiencias del gobierno, los clientes y a los operadores logísticos.

**Palabras-clave:** Análisis de Stakeholders, Estrategia, Tendencias, transporte de mercancías por carretera

O crescente interesse pelo estudo da *stakeholders analysis* deve-se ao reconhecimento de como as características e os interesses dos diversos grupos de indivíduos que se relacionam com as organizações influenciam o desempenho destas. Esta questão tem ligações com o campo

da política, do desenvolvimento e da administração, e neste último evoluiu como um instrumento sistemático que permite realizar uma investigação do ambiente organizacional, podendo também ser usado para gerar conhecimentos sobre os diversos atores de modo a melhor compreender

#### Pérsio Penteado Pinto Martins

[persio.martins@ig.com.br](mailto:persio.martins@ig.com.br)

Mestre em Administração (Universidade Paulista). Professor do Curso de Graduação em Administração da Universidade Ibirapuera – UNIB e do Curso Técnico em Logística no Centro Universitário SENAC, São Paulo, SP, Brasil.

*Master in Business Administration (Paulista University - UNIP). Professor of Business Administration at Ibirapuera University – UNIB and of Logistics at Centro Universitário SENAC, São Paulo, SP, Brazil.*

Máster en Gestión (Univ. Paulista). Profesor de Grado en Administración de Empresas Curso de la Universidade Ibirapuera – UNIB y del Curso Técnica y Logística en el Centro Universitário SENAC, São Paulo, Brasil.

#### João Maurício Gama Boaventura

[jm@boaventura.adm.br](mailto:jm@boaventura.adm.br)

Doutor em Administração (FEA/USP, São Paulo). Professor do Programa de Mestrado em Administração da Fundação Instituto de Administração – FIA, São Paulo, SP, Brasil.

*PhD in Business Administration (Sao Paulo University). Professor at the Graduate Program of Business Administration from Administration Institut Foundation – FIA, São Paulo, Brazil.*

Doctor en Administración (FEA / USP, São Paulo). Profesor, Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Fundación Instituto de Administración – FIA, São Paulo, Brasil.

#### Benny Kramer Costa

[bennycosta@yahoo.com.br](mailto:bennycosta@yahoo.com.br)

Pós-Doutor e Doutor em Administração (FEA/USP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE e Professor do Curso em Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP, ambos no Brasil.

*PhD in Business Administration (Sao Paulo University). Professor at the Graduate Program of Business Administration from Nove de Julho University – UNINOVE and Professor at the Under Graduate in Tourism of Arts and Communications School from São Paulo University – USP, São Paulo, Brazil.*

Post-Doc y Doctor en Administración de Empresas (FEA / USP). Profesor de Programa de Postgrado en Gestión de la Universidad Universidade Nove de Julho – UNINOVA y profesor en el Curso de Turismo, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA / USP, ambos em Brasil.

#### Denis Donaire

[denisdon@uscs.edu.br](mailto:denisdon@uscs.edu.br)

Doutor em Administração (Universidade de São Paulo). Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista e Professor do Curso de Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e da Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

*Doutor in Business Administration (São Paulo University). Professor at the Graduate Program of Business Administration from Paulista University – UNIP and Professor in Business Administration at Municipal University of São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, Brazil.*

Doctor en Gestión (Univ. de São Paulo). Profesor, Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Paulista y Profesor del Curso de Administración Municipal, de la Universidad de São Caetano do Sul y la Universidad Ciudad de São Paulo, São Paulo, Brasil.

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

Received in November 2008 and accepted in January 2009.

seus comportamentos, intenções, inter-relações, agendas, interesses, influências e recursos que estes agregam ou poderiam agregar. Estes aspectos, por sua vez, podem ser usados para criação de estratégias nas organizações em relação a como melhor lidar com estes atores, alcance de objetivos organizacionais e leitura do contexto político (Brugha e Varvasovsky, 2000).

Assim, pode notar-se a importância desta temática não só dentro do campo organizacional, mas também em dimensões mais amplas em estudos relacionados com nações, regiões e setores. Em relação a setores e atividades específicas, o transporte exerce papel vital sobre elementos considerados prioritários em políticas para o desenvolvimento de um país, como por exemplo a exploração de recursos e a produção em larga escala, havendo relações recíprocas entre desenvolvimento dos transportes e progresso econômico e sabendo-se que o setor de transportes de cargas é influenciado por diversos agentes (Caixeta-Filho e Martins, 2001). Diante disso, o estudo das forças dos agentes que influenciam o setor de transportes se torna relevante para a compreensão mais aguçada e profunda do que acontece com esta atividade.

A realização deste trabalho se justifica na medida em que possibilita investigar desejos e interesses dos mais diversos, e até mesmo conflitantes, relacionados ao setor rodoviário de cargas, elaborando de certa forma um diagnóstico em tempo real das posições dos atores envolvidos na atividade. Este envolvimento se viabiliza na medida em que as idéias e necessidades individuais e de grupos são contempladas e, por conseguinte, inter-relacionadas.

Também cabe mencionar outros importantes aspectos: como o propósito de aumentar a consciência em relação ao progresso do tema *stakeholders* ao prover uma base inicial para a formulação de um pensamento; como realizar um debate contínuo neste tema; e como estabelecer uma sistemática analítica setorial.

O problema básico que a pesquisa enfoca se expressa a partir da necessidade de se avaliar uma atividade setorial – setor de transportes de carga – no Brasil, a partir da utilização de ferramentas de investigação que possibilitem a compreensão dos diversos atores envolvidos no processo. Deste modo, o objetivo desta pesquisa é avaliar o setor de trans-

portes rodoviários de cargas no Brasil por meio do uso das técnicas de *stakeholder analysis*.

## Referencial teórico

O ambiente de uma empresa, de certa forma, consiste num sistema fortemente condicionado pela ação dos *stakeholders*. Diversos autores, a exemplo de Goodpaster (1991, p. 54) ou Weiss (1998, p. 31), referem-se à definição de *stakeholders* proposta por Freeman (1984, p. 25), a qual é amplamente adotada: *stakeholders* de uma organização são grupos ou indivíduos, que podem influenciar, ou serem influenciados, pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização.

**A teoria dos «stakeholders» tem avançado e se justificado nos estudos da administração em função de três visões: precisão descritiva «descriptive accuracy», força instrumental «instrumental power», e validade normativa «normative validity».**

Alguns autores, tais como Freeman (1984, p. 91), Wood (1990, p. 90), Weiss (1998, p. 30), Svendsen (1998, p. 42) e Carroll e Buchholtz (2000, p. 22) desenvolveram modelos de *stakeholder analysis*. Este estudo, por sua vez, se baseou principalmente no modelo proposto por Mitroff e Emshoff (1979, p. 6), os quais explicam que esta técnica consiste em perguntar a indivíduos sobre os *stakeholders* de uma organização e suas características. Cabe destacar que outros estudos setoriais já empregaram o modelo de *stakeholder analysis* proposto por Mitroff e Emshoff (1979, p. 6), como técnica para levantamento de variáveis-chave, a exemplo de Boaventura e Fischmann (2007).

A identificação em si dos *stakeholders* não leva a conclusões sobre o ambiente. Mitroff e Linstead (1993, p. 146) explicam que na identificação dos *stakeholders* encontra-se o ponto de partida para se estabelecer as premissas (políticas e comportamento destes agentes) que interessa conhecer; identificados os *stakeholders*, então se poderá perguntar quais são suas políticas, interesses, poder e comportamento.

Nesta pesquisa, a fase de análise dos *stakeholders* dará origem a um grupo de tendências e incertezas. Todavia, as tendências e incertezas não decorrem exclusivamente da *stakeholder analysis*, pois esta não abrange todos os elementos do ambiente. Mitroff e Emshoff (1979, p. 7) excluem do grupo de *stakeholders* elementos referentes às condições gerais de mercado, aspectos sociais e políticos. Para estes pesquisadores, estes elementos compõem o que eles denominam de ambiente contextual.

Outros autores também aceitam o conceito de que os *stakeholders* compreendem uma parcela do ambiente e não o todo. Para Bethlem (2001, p. 147), o ambiente externo da empresa compõe-se de todos os fatores do meio ambiente que possam influenciar a atuação da empresa. Estes fatores são englobados em divisões arbitrárias, como sociais, culturais, econômicas, políticas, tecnológicas, psicológicas e influenciam indiretamente a empresa e o grupo dos *stakeholders*, i.e., os grupos de pessoas que têm relação direta com a empresa.

Há de se frisar, entretanto, que outros autores chegam a considerar o macroambiente como um *stakeholder*, a exemplo de Carroll e Buchholtz (2000, p. 336) e Svendsen (1998, p. 36), para quem os efeitos dos diversos segmentos do macroambiente – designado por grupo SEPT (Social, Econômico, Político e Tecnológico) – são na realidade efeitos dos diversos grupos – *stakeholders* –, que compõem a sociedade. Carroll e Buchholtz (2000, p. 5), por exemplo, entendem que a tradicional análise do macroambiente é uma outra forma, mais antiga que a *stakeholder analysis*, de se analisar o mundo dos negócios.

A teoria dos *stakeholders* tem avançado e se justificado nos estudos da administração em função de três visões: precisão descritiva (*descriptive accuracy*), força instrumental (*instrumental power*), e validade normativa (*normative validity*). Embora sejam inter-relacionadas, estas visões apresentam características distintas que envolvem diferentes tipos de evidências, argumentos e implicações (Donaldson e Preston, 1995).

Friedman e Milles (2006, pp. 29-30) descrevem cada uma das três abordagens apresentadas por Donaldson e Preston.

Na precisão descritiva, as organizações são vistas como

constelações de interesses cooperativos e competitivos detetores de valor intrínseco, e, neste caso, a teoria é utilizada para descrever tanto as características específicas de uma corporação como a sua natureza.

Por sua vez, a força instrumental estabelece uma estrutura para o exame de conexões em condições *ceteris paribus* (demais condições constantes), ou seja, tem uma ênfase essencialmente hipotética, de causa e efeito.

Por fim, a validade normativa – que, em sua órbita, parte da identificação de guias de conduta de cunho moral e filosófico para a gestão das corporações e que pode assumir dois encaminhamentos:

a) Os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos nos aspectos processuais e/ou substantivos intrínsecos nas atividades organizacionais, ou seja, os *stakeholders* são identificados pelos seus interesses na corporação, independentemente se esta organização tem um correspondente interesse funcional neles;

b) Os interesses de todos os *stakeholders* são de valor intrínseco e a consideração dos méritos de cada grupo é efetuada pelo que eles possuem e não meramente em função de suas capacidades de avançar sobre os interesses de outros grupos.

Mitchell, Agle e Wood (1997) contribuem para a identificação e proeminência da teoria dos *stakeholders*, a partir das características destes contidas em um ou mais dos três atributos: poder, legitimidade e urgência. Por meio da combinação destes atributos, segundo estes autores, pode gerar-se uma tipologia dos *stakeholders*, contendo, de um lado, uma proposição a respeito de suas contribuições para os gestores, e, de outro, para outras implicações em pesquisa e administração.

Por fim, Mitroff (1983, p. 36) mostra os tipos detalhados de adequação que caracterizam o comportamento dos *stakeholders*, que devem ser subdivididos nas seguintes categorias: as propostas e as motivações; os recursos impostos, que podem ser material, simbólico, físico, *status*, informacional, habilidade; os conhecimentos específicos e opiniões; os comprometimentos de ordem legal e de outros tipos; os relacionamentos com outros *stakeholders* no sistema em virtude do poder, autoridade, responsabilidade e controle.



## Aspectos metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se por ser predominantemente qualitativa e de natureza exploratória. Segundo Vieira e Zouain (2004), os métodos qualitativos trazem como contribuição uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo, capaz de ampliar a compreensão dos fenômenos.

O método de coleta de dados desta pesquisa é caracterizado como uma consulta a especialistas, por meio de entrevistas em profundidade.

Esta pesquisa opta por trabalhar com as variáveis do macroambiente, pois se acredita que tal postura irá facilitar o entendimento dos questionamentos por parte dos especialistas. No sentido de completar a lista de elementos no macroambiente, o trabalho adotou para tanto, conforme já proposto por Wilson (1998, p. 87) e Schoemaker (2002, p. 52), os fatores do chamado grupo SEPT já referido atrás.

O termo consulta aqui empregado significa o método de coleta de dados, ou seja, a realização de uma entrevista. Mais especificamente, nesta pesquisa é usada a entrevista em profundidade. Glesne (1999, p. 93) esclarece que este tipo de entrevista é aquela em que se persegue todos os pontos de interesse sobre determinado assunto ou em que solicita-se ao entrevistado uma explicação sobre determinado fenômeno.

Já o conceito de especialista utilizado refere-se ao indivíduo que tem especial conhecimento sobre o fenômeno em estudo. Assemelha-se ao conceito de informante-chave proposto por Fetterman (1998, p. 483) que descreve um indivíduo capaz de prover informações detalhadas sobre dados históricos, nuances sobre o momento atual e conhecimento sobre relações do meio onde vive. É ainda um conceito próximo ao proposto por McKllip (1998, p. 272), onde informantes-chave são indivíduos com o conhecimento e a habilidade de reportar as necessidades de uma comunidade; são geralmente advogados, juízes, físicos, ministros, líderes setoriais e prestadores de serviços que estão informados sobre as necessidades e serviços percebidos como importantes por uma comunidade.

A consulta a especialistas neste trabalho visa a identificação das incertezas e tendências-chave do setor em estudo. Os especialistas participaram de duas etapas. A primeira com o propósito de identificar as variáveis que influenciam o

**A consulta a especialistas neste trabalho visa a identificação das incertezas e tendências-chave do setor em estudo. Os especialistas participaram de duas etapas. A primeira com o propósito de identificar as variáveis que influenciam o setor em estudo. A segunda com o objetivo de ordená-las por sua importância e classificá-las em tendências e incertezas.**

setor em estudo. A segunda com o objetivo de ordená-las por sua importância e classificá-las em tendências e incertezas.

O setor objeto de estudo é o de transportes rodoviários de cargas no Brasil, ou seja, a análise é desenvolvida sobre a perspectiva deste setor, representado por empresas que transportam cargas entre Estados e entre Municípios de um mesmo Estado. Desta forma, não considera em sua análise o transporte de cargas dentro do perímetro urbano.

Quanto ao perfil, foram entrevistados 19 especialistas. Cada especialista pertencia a alguma organização do ambiente em estudo, ou seja, todos os especialistas também eram *stakeholders*. Dedicou-se especial atenção à seleção destes especialistas, sendo utilizados basicamente dois critérios: identificação do dirigente principal da entidade, ou de dirigente com notório conhecimento do ambiente em estudo, e seleção de dirigentes de organizações de categorias distintas de *stakeholders*.

O perfil dos especialistas consultados é a seguir apresentado no Quadro I (ver p. 56).

O perfil dos especialistas consultados permite visualizar sob quais prismas o setor em estudo foi analisado. Esta visualização é compatível à abordagem de entendimento das organizações a partir de seus *stakeholders*, conforme Freeman (1984, p. 25).

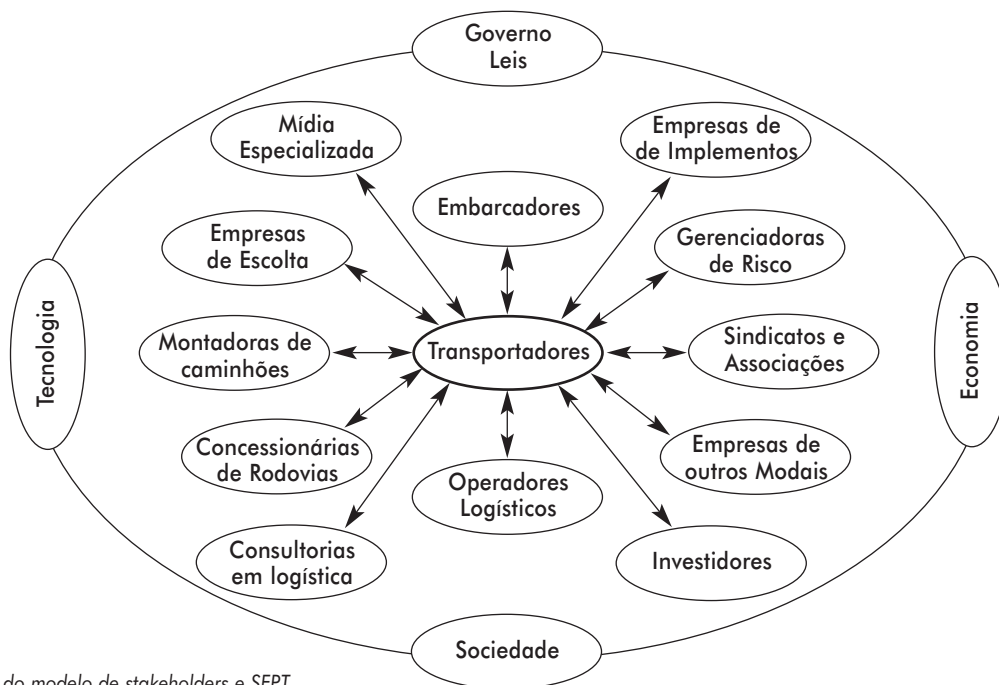
A Figura 1 (ver p. 56) permite visualizar os *stakeholders* e os elementos do macroambiente considerados pelos especialistas.

A pesquisa de campo foi realizada em duas fases. A primeira, com o propósito de identificar os *stakeholders*, suas principais características e as variáveis ambientais que influenciam o setor em estudo. A segunda, com objetivo de ordenar as variáveis por importância, além de categorizá-las em tendências ou incertezas.

**Quadro I**  
**Perfil dos especialistas**

	Atribuições dos Especialistas	Tipo de <i>Stakeholder</i>
E1	Gerente de Transportes	Operador Logístico Global
E2	Assessor Técnico Chefe	Associação / Sindicato Patronal
E3	Assessora Técnica	Associação / Sindicato Patronal
E4	Multimodalidade	Associação / Sindicato Patronal
E5	Ex-Diretor da Fepasa e Transportador Rodoviário	Modal Ferroviário / Transportador
E6	Diretor de Operações	Operador Logístico Nacional
E7	Diretor Conselho Deliberativo	Associação
E8	Proprietária e Diretora Geral	Transportador médio porte
E9	Diretor Comercial	Transportador pequeno porte
E10	Professor de Logística e Pesquisador	Instituição de pesquisa
E11	Proprietário e Diretor Geral	Consultoria em logística
E12	Diretor Geral	Operador Logístico Nacional
E13	Gerente de Operações	Transportadora grande porte
E14	Diretora Geral	Imprensa Especializada
E15	Consultor em Tecnologia e Processos Logísticos	Tecnologia Embarcada
E16	Gerente de Operações	Gerenciadora de risco
E17	Ex-CEO de Operador Logístico Global	Investidor
E18	Diretora Geral	Transportadora grande porte
E19	Vice-presidente executivo	Associação / Embarcadores

**Figura 1**  
**«Stakeholders» e elementos do macroambiente do setor**



Fonte: Adaptação do modelo de stakeholders e SEPT

Embora usualmente os modelos sociológicos e das ciências políticas tratem os *stakeholders* como elementos externos, Mitroff (1983, p. 5) explica que o seu modelo considera também elementos internos, como se faz na área de psicologia. A esse respeito, vale informar que nesta pesquisa buscou-se identificar os *stakeholders* externos, pois os internos são particulares a cada organização e não ao ambiente comum das empresas de um determinado setor.

## Análise de dados

### • Identificação dos *stakeholders* e das variáveis ambientais

Nesta fase, o entrevistador foi guiado por um questionário-base, com as seguintes etapas: sugestão de *stakeholders* típicos para a avaliação dos especialistas; indagação das características principais para cada *stakeholder*, tais como seus propósitos, motivações, interesses, compromissos, conhecimento e poder; com base nas características apontadas de cada *stakeholder*, indagação de quais as forças que o mesmo possa estar atuando ou vir a atuar nos próximos 10 anos, a partir de 2008, no sistema em estudo; e apresentação de uma lista sugestiva do macroambiente (social, econômico, político e tecnológico,) com o objetivo de indagar quais variáveis de cada segmento possam estar influenciando, ou vir a influenciar, o sistema em estudo nos próximos 10 anos (de 2008 até 2018).

A seleção de um grupo eclético de especialistas revelou ter sido muito útil para esta fase da pesquisa. Uma vez que nesta etapa havia um propósito de levantar o maior número possível de variáveis, o fato de cada especialista conhecer o ambiente sob ângulos diferentes foi benéfico. De fato, cada especialista conhecia com mais profundidade aspectos distintos do sistema em estudo, prova disto é que a somatória das variáveis levantadas foi muito superior ao número médio de variáveis levantadas por cada especialista. Juntos, os especialistas levantaram 146 variáveis, uma média de 14,6 variáveis por especialista. Todavia, após uma análise da superposição das variáveis propostas, encontrou-se um conjunto de 75 variáveis distintas.

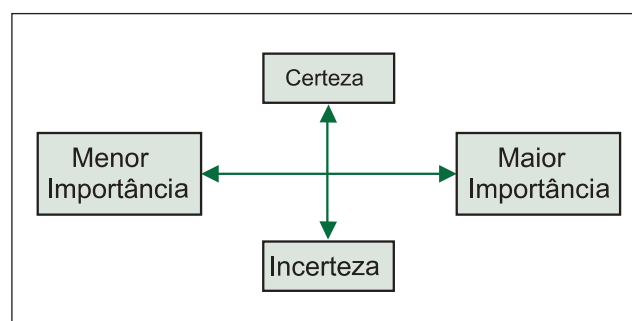
A identificação das variáveis de influência no ambiente em estudo, com base nas características atribuídas aos *stake-*

*holders* e aos segmentos do macroambiente permitiu a elaboração de uma visão das forças que regem e poderão regir o setor.

### • Qualificação das variáveis quanto a sua importância e incerteza

A etapa de qualificação das premissas é obtida através de outro conceito, o de importância versus incerteza de premissas, desenvolvido por Mitroff e Emshoff (1979, p. 9), e originalmente aplicado à análise de premissas (*assumption analysis*). Compreende-se melhor este conceito, através da análise do gráfico apresentado na Figura 2.

**Figura 2**  
**Gráfico Importância X Incerteza**



Fonte: Mitroff e Emshoff (1979, p. 10)

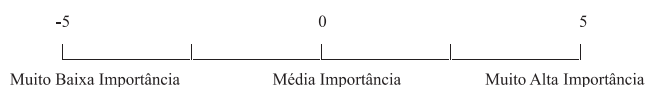
Mason e Mitroff (1981, p. 102), analisando o mesmo gráfico, atestam que as variáveis mais certas e que mais se aproximam da verdade são as premissas situadas na parte superior direita, porque se revelam auto-explicativas e têm substancial evidência para suportar sua validade.

Para a pesquisa em pauta, destina-se outra aplicação do conceito importância-incerteza, embora próximo ao empregado por Mitroff e Emshoff. As premissas relativas aos *stakeholders* constituem tendências potenciais ou incertezas. Descartam-se as situadas à esquerda do gráfico, em função de sua pouca relevância no sistema. As premissas situadas na parte superior direita revelam tendências potenciais, pois mostram aquilo que se crê do comportamento dos *stakeholders*. Já aquelas, situadas na parte inferior direita, são potenciais incertezas, pois influem no sistema em estudo; porém não se sabe se ocorrerão.

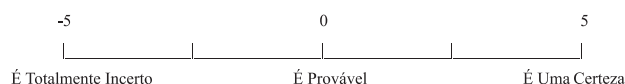
Nesta fase, os especialistas foram convidados a atribuir valor as 75 variáveis identificadas na fase anterior. Os quesitos-alvo de julgamento foram a importância de cada variável no sistema em estudo e a incerteza com relação às mesmas.

As escalas empregadas para a resposta ao questionário foram:

a) Qualificação da importância das variáveis:



b) Qualificação da incerteza das variáveis:



Para cada variável, apresentada sob a designação de «Força», após o julgamento foi calculada a média e desvio-padrão dos dois quesitos.

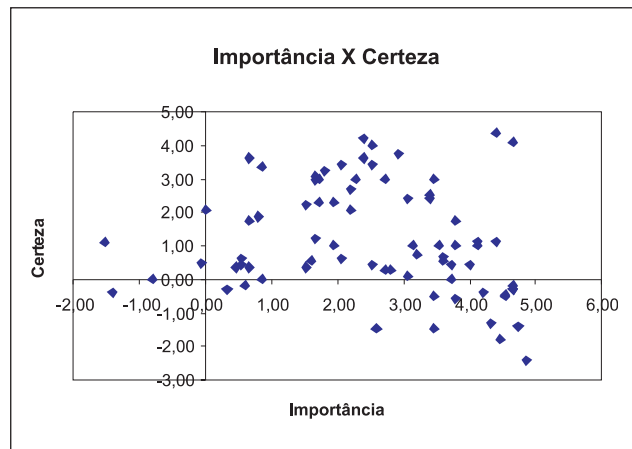
• **Análise do quesito «Importância» e «Incerteza» das variáveis**

Para classificar uma variável como «Incerteza», adotou-se um critério arbitrário e atribuiu-se o valor de corte 1,00; ou seja, valores iguais ou superiores a 1,00 foram classificados como «Tendência» e inferiores como «Incerteza». A análise do grau de incerteza mostrou que a média total das 75 variáveis foi de 1,17 e seu desvio-padrão 1,61. Já quando classificadas em ordem decrescente de importância para o sistema verificou-se que a média do grau de incerteza no primeiro quartil é 0,26 e seu desvio-padrão 1,71. Estas primeiras informações denotam que a ênfase foi dada às variáveis mais incertas. As variáveis selecionadas no estudo foram aquelas que se situavam no primeiro quartil classificado em ordem decrescente de importância e com médias de importância igual ou superior a 3,80.

A disposição das variáveis frente aos quesitos «Importância» e «Incerteza» pode ser melhor observada no Gráfico 1.

Por seu lado, o Quadro III (ver p. 59) relaciona as variáveis selecionadas. Neste são apresentados o *stakeholder* ou elemento do macroambiente que deu origem à variável, a descrição da variável, a força de influência no setor frente à característica da variável, o grau de importância, o grau de

**Gráfico 1**  
**Importância X Incerteza**



incerteza de sua ocorrência diante do horizonte de 10 anos (de 2008 até 2018) e, por fim, sua classificação mediante o grau de incerteza.

O critério de segregação de «tendências» e «incertezas» retro-mencionado implicou na classificação das 19 variáveis selecionadas em 12 incertezas e 7 tendências.

**Síntese do setor**

Uma síntese do setor foi elaborada com base nos depoimentos dos especialistas. São descritas a seguir as características dos *stakeholders* mais citados pelos especialistas e daqueles cuja influência no ambiente tiveram suas variáveis consideradas como de maior importância. Também são apresentadas as principais variáveis do macroambiente.

• **Clientes embarcadores**

Os embarcadores podem visualizar os serviços de transportes de cargas como *commodities*, na medida em que se deparam com transportadoras não diferenciadas; ou reconhecer a importância estratégica deste serviço na cadeia produtiva e buscar transportadores que tenham condição de atender aspectos tais como: informações precisas da carga; segurança acerca de roubos, avarias e ambiental; atendimento nos picos de demanda e especialização no manuseio e transporte de determinados produtos.

**Quadro III**  
**Relação de variáveis selecionadas**

<b>Stakeholders Macroambiente</b>	<b>Variáveis (características)</b>	<b>Forças de Influência</b>	<b>Imp</b>	<b>Cert</b>	<b>Class</b>
<b>Economia</b>	crescimento da economia	crescimento do setor	4,87	-2,40	Incerteza
<b>Associações</b>	pressiona por registro e sindicalização das empresas, cooperativas e autônomos	melhor monitoramento das práticas de mercado	4,73	-1,40	Incerteza
<b>Consumidores</b>	e-commerce; maior mix de produtos; maior fracionamento; mais informações	maior nível de serviço	4,67	4,07	Tendência
<b>Embarcadores</b>	visualizam os serviços de transporte de cargas como <i>commodities</i>	a concorrência em preço	4,67	-0,33	Incerteza
<b>Embarcadores</b>	reconhecem a importância estratégica do transporte	a oferta de maior número de serviço	4,67	-0,33	Incerteza
<b>Transportadoras</b>	são muito pulverizados	a concorrência em preço	4,67	-0,20	Incerteza
<b>Operadores Logísticos</b>	intermediam a negociação entre embarcadores e transportadores	redução de preços	4,53	-0,53	Incerteza
<b>Governo</b>	investimento em melhoria e ampliação de rodovias	o crescimento do setor	4,53	-0,47	Incerteza
<b>Governo</b>	Programas de desenvolvimento econômico para outras regiões fora do Sul e Sudeste	melhores condições de frete de retorno	4,47	-1,80	Incerteza
<b>Embarcadores</b>	demandam informações	investimentos em tecnologia da informação	4,40	4,33	Tendência
<b>Embarcadores</b>	querem prestadores de serviços com visão estratégica	a oferta de soluções integradoras da cadeia de suprimentos	4,40	1,13	Tendência
<b>Governo</b>	burocracia; ausência de legislação e penalidades; baixa fiscalização de empresas e veículos	a informalidade das empresas	4,33	-1,33	Incerteza
<b>Rodovias</b>	condições precárias das não concessionadas	altos custos de manutenção, avarias de cargas e baixa velocidade	4,20	-0,40	Incerteza
<b>Transportadoras</b>	adquirem outras empresas ou realizam fusões	maior concentração de mercado	4,13	1,13	Tendência
<b>Rodovias</b>	alto valor de pedágio nas privatizadas	alto custo de operação por eixo	4,13	1,00	Tendência
<b>Outros Modais</b>	baixa capacidade dos aeroportos e alto custo operacional	demanda pelo modal rodoviário	4,00	0,40	Incerteza
<b>Associações</b>	pressiona pela existência de responsável técnico pela empresa	maior responsabilidade nas práticas empresariais	3,80	1,73	Tendência
<b>Tecnologia</b>	alto custo de equipamentos	maior dificuldade de aquisição de tecnologia	3,80	-0,60	Incerteza
<b>Governo</b>	linhas de crédito facilitadas	a renovação da frota	3,80	1,00	Tendência



### • Transportadores rodoviários de cargas

Atualmente, o setor de transportes rodoviários de cargas é muito pulverizado. Condição que, segundo os especialistas, gera rivalidade em termos de preços e reduz significativamente a lucratividade e o nível de serviço das empresas que ali competem. Também promove alta rotatividade destas transportadoras e conseqüentemente quebras de contrato. Uma possibilidade considerada pelos especialistas é o crescimento de fusões e aquisições entre empresas do setor forçando sua concentração. Outra característica nefasta para a lucratividade das transportadoras é a prática de preços inadequados, devido à gestão ineficaz dos custos.

### • Operadores logísticos

Segundo os especialistas, uma vez que os operadores logísticos são habilitados para consolidar cargas e gerenciar ordens de transporte, e para tal empregam tecnologia no sentido de garantir a excelência de seus processos, forçam os transportadores a seguirem padrões de excelência em suas operações.

Normalmente, os operadores não querem competir com os transportadores no serviço de transporte de cargas, pois entendem que são complementares e não concorrentes. Todavia, o serviço de transporte representa parcela significativa de sua receita. Sua rentabilidade, neste caso, depende da intermediação entre embarcadores e transportadoras. Essa condição pode forçar tanto parcerias estratégicas com transportadoras, estabelecidas em uma relação «ganha-ganha», como depreciação dos preços e redução das margens das transportadoras.

### • Ações governamentais

Em 2007, o governo federal lançou o PAC (Plano de Aceleração do Crescimento), prevendo R\$ 58,9 bilhões de investimentos no setor de transportes entre 2007 e 2011, dos quais R\$ 35,4 bilhões no modal rodoviário. Na sua execução, o PAC vem pecando, pelo menos neste primeiro momento, por vários tropeços que impedem o programa de deslanchar, conforme segue: hesitações do Governo em relação às concessões rodoviárias e parcerias público-privadas; dificuldades de liberação de licitações pelo TCU (Tribunal de Contas da União), especialmente de concessões

rodoviárias; dificuldades com licenças ambientais e desapropriações; falta de gerenciamento mais eficaz para os projetos; despreparo das empreiteiras e seus fornecedores para dar respostas ao grande aumento do volume de obras. Faltam não só máquinas, mas também pessoal qualificado e até matérias-primas, como asfalto.

**Se o Governo implementasse programas de desenvolvimento em regiões do país menos desenvolvidas economicamente, equilibraria a relação produção e consumo de produtos entre a região Sudeste e as demais. Este investimento favoreceria o retorno dos fretes e conseqüentemente a produtividade dos caminhões das transportadoras.**

Logo a seguir ao PAC, o Governo anunciou o PNLT (Plano Nacional de Logística e Transporte) prevendo investimentos de R\$ 172,5 bilhões entre 2008 e 2023. Um pouco mais ambicioso, segundo os especialistas, o PNLT busca resgatar o planejamento de transportes no país. Por fim, surgiu o PLB (Plano de Logística para o Brasil) proposto pela CNT (Confederação Nacional do Transporte), que não tem horizonte definido, mas conclui que as necessidades de investimentos no setor alcançam R\$ 223,8 bilhões.

Segue no Quadro IV o comparativo de investimentos em bilhões de reais, entre os planos apresentados.

**Quadro IV**  
**Comparativo de investimentos entre planos**

MEIO	PAC	PNLT	PLB
Rodovias	33,4	74,2	93,5
Ferrovias	7,9	50,6	86,8
Hidrovias	0,7	12,8	25,5
Portos	2,7	25,2	4,4
Aeroportos	3	9,7	7,9
Marinha Mercante	10,6		
Intermodais			5,7
Totais	58,3	172,5	223,8

Fonte: NTC & Logística (2007)

Quanto às rodovias – com maior interesse em termos de investimento para o modal rodoviário – o PLB, em particular, comete o mesmo equívoco do PAC. Ambos concentram

recursos na recuperação e adequação de capacidade, mas são tímidos quanto à construção de novos trechos.

Investimentos em segurança, no que tange a uma melhor remuneração e aparelhamento das polícias rodoviárias, reduzem os roubos de cargas, os custos com gestão de riscos e apólices de seguro.

De acordo com os especialistas, se o Governo implementasse programas de desenvolvimento em regiões do país menos desenvolvidas economicamente, equilibraria a relação produção e consumo de produtos entre a região Sudeste e as demais. Este investimento favoreceria o retorno dos fretes e conseqüentemente a produtividade dos caminhões das transportadoras.

## Conclusões

A coleta de dados através de consulta a especialistas mostrou-se eficiente para o levantamento das variáveis do sistema estudado. Esta eficiência pode ser atribuída à composição eclética dos especialistas selecionados. Prova disto foi que o total de variáveis distintas levantadas foi de 75 enquanto, em média, cada especialista informou 14,6 variáveis. Este fato é explicável em função do conhecimento distinto dos especialistas quanto aos diversos aspectos do ambiente estudado.

Quanto à fase de classificação das variáveis, em especial no quesito «importância», havia antes da pesquisa algumas preocupações. Suspeitava-se que a sensibilidade de um especialista que não fosse pertencente à categoria de transportador, julgasse de forma inadequada a importância de uma dada variável para o setor em estudo. Todavia, os resultados finais removeram esta preocupação, pois justamente as variáveis que receberam maior valor no quesito «importância» foram aquelas em que houve maior concordância entre os especialistas.

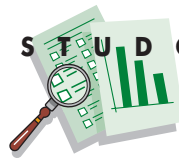
De qualquer forma, este fato pode não ocorrer necessariamente em outras pesquisas em que se decida empregar a metodologia aqui proposta, devendo, portanto, ser razão de um cuidado por parte do pesquisador.

Um aspecto que se ressaltou foi o fato das incertezas encontradas terem sido em número significativamente maior que as tendências. Este fato se deve, especialmente, ao horizonte de tempo considerado nas avaliações.

Quanto ao setor, verificou-se que os *stakeholders* de maior influência são o Governo, clientes embarcadores, consumidores finais, operadores logísticos e associações. Já as principais incertezas do setor estão centradas nos desdobramentos das ações governamentais, dos clientes embarcadores e dos operadores logísticos. ■

## Referências bibliográficas

- BETHLEM, Agrícola (2001), **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica**. 3.ª ed., Editora Atlas, São Paulo, Brasil.
- BOAVENTURA, João M. G. e FISCHMANN, Adalberto A. (2007), «Um método para cenários empregando *stakeholder analysis*: um estudo no setor de automação comercial». *RA/USP – Revista de Administração*, vol. 42, n.º 2, pp. 141-154, Abr./Mai./Jun., São Paulo, Brasil.
- BRUGHA, Ruairi e VARVASOVSKY, Zsuzsa (2000), «Stakeholder analysis: a review». *Health Policy and Planning*, vol. 15, n.º 3, pp. 239-246.
- CARROLL, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K. (2000), **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. 4.ª ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, EUA.
- CAIXETA-FILHO, J. V. e MARTINS, R. S. (2001), **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. Atlas, São Paulo, Brasil.
- DONALDSON, Thomas e PRESTON, Lee E. (1995), «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications». *The Academy of Management Review*, vol. 20, n.º 1, Jan., pp. 65-91.
- FREEMAN, R. Edward (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston, Massachusetts, EUA.
- FRIEDMAN, Andrew L. e MILES, Samantha (2006), **Stakeholders: Theory and Practice**. Oxford University Press, Nova Iorque, EUA.
- FETTERMAN, David M. (1998), «Ethnography». In Leonard Bickman e Debra J. Rog, **Handbook of Applied Social Research Methods**, Sage Publications, Thousand Oaks, California, EUA, cap. 16, parte III, pp. 473-504.
- GLSNE, Corrine (1999), **Becoming Qualitative Researchers: An Introduction**. 2.ª ed., Longman, Nova Iorque, EUA.
- GOODPASTER, Kenneth E. (1991), «Business ethics and stakeholder analysis». *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, pp. 53-73.
- MASON, Richard O. e MITROFF, Ian I. (1979), «Assumptions of majestic metals: strategy through dialectics». *California Management Review*, vol. 21, n.º 2, Winter, pp. 80-88.
- McKILLIP, Jack (1998), «Need analysis: process and techniques». In Leonard Bickman e Debra J. Rog, **Handbook of Applied Social Research Methods**, Sage Publications, Thousand Oaks, California, EUA, cap. 9, parte II, pp. 261-284.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R. e WOOD, Donna J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of whom and what really counts». *The Academy of Management Review*, vol. 22, n.º 4, Oct., pp. 853-886.
- MITROFF, Ian I. (1983), **Stakeholders of the Organizational Mind: Toward a New View of Organizational Policy Making**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, EUA.



MITROFF, Ian I. e EMSHOFF, James R. (1979), «On strategic assumption-making: a dialectical approach to policy and planning». *Academy of Management Review*, vol. 4, n.º 1, pp. 1-12.

MITROFF, Ian I. e LINSTONE, Harold A. (1993), **The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking**. Oxford University Press, Nova Iorque, EUA.

NTC&Logística (2007), **Brasil Transportes**. Ed. Especial, n.º 4, Anuário 2007/2008.

SCHOEMAKER, Paul J. H. (2002), **Profiting from Uncertainty: Strategies for Succeeding no Matter what the Future Brings**. Free Press, Nova York, EUA.

SVENDSEN, Ann (1998), **The Stakeholder Strategy**:

**Profiting from Collaborative Business Relationships**. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, EUA.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (2004), **Pesquisa Qualitativa em Administração**. FGV, Rio de Janeiro, Brasil.

WEISS, Joseph W. (1998), **Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach**. 2.ª ed., Dryden Press, Fort Worth, Texas, EUA.

WILSON, Ian (1998), «Mental maps of the future: an intuitive logic approach to scenarios». In Liam Fahey e Robert M. Randall, **Learning from the Future**, John Wiley & Sons, Nova Iorque, EUA, cap. 5, pp. 81-108.

WOOD, Donna J. (1990), **Business and Society**. Harper Collins, Pittsburgh, EUA.



## RECOMEÇAR DE NOVO

Como os grandes líderes restabelecem  
a sua reputação e recuperam  
das contrariedades na carreira

**JEFFREY SONNENFELD  
e ANDREW WARD**



ACTUAL VENTURA

# Hábitos de compras e uso de lista de compras

por Fernando Neves dos Santos

**RESUMO:** As decisões dos consumidores resultam de diferentes factores: os situacionais, as condições físicas, as experiências e o ambiente das lojas. Com este estudo, pretende-se compreender o comportamento dos consumidores relativamente à aquisição de bens alimentares em grandes superfícies. Perceber como se preparam para este processo, de que forma decidem e como podem os gestores dos espaços melhorar e atrair mais consumidores. Os dados foram obtidos através de inquéritos aos consumidores nos espaços comerciais, logo após o momento de compra. Apesar de a compra de bens alimentares ou produtos de mercearia consistir numa das compras mais rotineiras dos consumidores, a lista de compras tornou-se num grande auxiliar para a sua decisão. A preferência para efectuarem as suas compras recai nos dias em que dispõem de mais tempo, fins-de-semana ou dia que lhe antecede. O uso de lista de compras é utilizada em maior número pelas mulheres ou indivíduos com filhos e, sempre que as compras se realizam com a companhia de amigos, o recurso à lista de compras é menor. Os itens que mais valorizam quando realizam as suas compras nestes espaços estão relacionados com a imagem que têm, da marca, da loja, dos produtos e da apresentação destes, consideram o produto como importante e é ainda relevante o preço ou as promoções. Porém, a sua importância é relativamente diferente para os que não usam lista de compras. Os consumidores avaliam positivamente o atendimento, a variedade de oferta e as promoções na escolha da loja onde realizam as suas compras.

**Palavras-chave:** Lista de Compras, Bens Alimentares, Preferências

**TITLE:** Shopping time habit and list usage

**ABSTRACT:** Consumer decisions are explained by different situational factors like physical conditions, experiences and store environment. The aim of this study is to understand the consumer behaviour in the grocery goods shopping supermarket process. The way the consumer is prepared to this process, how they decide and how the store managers and owners can improve and attract the consumers to their spaces. The data were obtained through consumer direct inquiries immediately after shopping moments. Despite the grocery and food shopping are the routine acts, the use of shopping list becomes an important companion to decisions. The preferred days to shop are the weekend or the day before. The shopping list is more used by women and individuals with children and every time the shopping act is made with friends the shopping list is less used. The factors more valorised by costumers when realizing shopping are connected to the image of store, brand store, products and their presentation and, they also considered the product and price important. The shopping list user deals with these variables differently from those who don't use it. Consumers classify attendance, variability of products and promotions as variables they value more in store's choice.

**Key words:** Shopping List, Grocery Goods, Preferences

**TITULO:** Hábitos de compra y usos de lista de compra

**RESUMEN:** Las decisiones de los consumidores son consecuencia de diversos factores: la situación, condiciones físicas, las experiencias y el ambiente de las tiendas. Con este estudio se pretende comprender el comportamiento de los consumidores en la compra de alimentos en los supermercados. Entender cómo prepararse para este proceso,

cómo deciden y cómo se puede mejorar la gestión del espacio y atraer a más consumidores. Los datos fueron recolectados a través de encuestas a los consumidores en espacios comerciales, luego después de la compra. Aunque la compra de alimentos o productos comestibles constituye una de las compras más rutinarias para los consumidores, la lista de compras se ha convertido en una gran ayuda para su decisión. La preferencia por hacer sus compras en los días que tienen más tiempo, fin de semana o el día antes. El uso de una lista de las compras se utiliza en un mayor número por las mujeres o individuos con niños, y siempre que las compras se realizan con la compañía de amigos, el uso de la lista de la compra es menor. Artículos que se perciben de mayor valor cuando se hacen las compras en estos ámbitos están relacionados con la imagen que tienen de la marca, de la tienda, de los productos y presentación de estos, consideran que el producto sigue siendo importante y es relevante el precio o las promociones. Sin embargo, su importancia relativa es diferente para aquellos que no utilizan la lista de compras. Los consumidores evalúan positivamente el servicio, la variedad de ofertas y promociones en la elección del lugar donde realizan sus compras.

**Palabras-clave:** Lista de compras, Bienes alimentarios, Preferencias

O contexto em que a compra e o consumo ocorrem, são consequência de experiências anteriores, do ambiente em que se encontra o consumidor (Foxall, 1993) e em função do reforço de informação, do empenho e prazer que pode obter do acto ou da necessidade de cumprir um objectivo (Foxall e Greenley, 2000). As escolhas do consumidor são condicionadas pelos objectivos que persegue no momento de compra – se entretenimento, se satisfação de necessidades ou se a aquisição de bens fundamentais para a sua vivência diária –, na qual se incluem as compras de bens alimentares ou produtos de mercearia.

A satisfação de necessidades implica tomar decisões sobre o produto que é mais capaz de proporcionar a satisfação dessa necessidade, a loja que mais lhe pode oferecer e o período mais adequado para o conseguir. O período escolhido é o momento definido pela disponibilidade do indivíduo, mas está intimamente ligado ao período que considera como mais adequado para visitar uma loja (Pashigian, Petzman e Sun, 2003). Esta relação é mais forte quanto mais

forte é o carácter rotineiro de uma compra (Pollack, 1998), o que depende do tipo e classe de produtos (Lastovicka e Gardner, 1978).

A escolha do momento e hábitos de efectuar as compras está relacionada com a variação da procura (East *et al.*, 1994) e o consequente planeamento.

A compra de produtos de mercearia é o tipo de compra mais rotineiro. A decisão sobre o momento de visitar uma loja depende do hábito adquirido e da expectativa de não encontrar maior aglomeração de pessoas (Eroglu e Machleit, 1990). Os períodos em que os consumidores optam por efectuar as suas compras podem implicar momentos de excesso de procura dentro de um estabelecimento, o que pode causar embaraço, prejudicar o serviço do mesmo estabelecimento e potencialmente vir a afastar clientes (Hui e Bateson, 1991). Uma maior afluência momentânea de público conduz a condições menos favoráveis para os consumidores com implicações no tempo despendido dentro da loja. Nestas condições, o uso da lista de compras constitui

**Fernando Augusto de Sá Neves dos Santos**

fneves@ipg.pt

Doutor em Gestão pelo ISCTE, Coordenador da Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior (UDI/IPG), Vice-Presidente do Instituto Politécnico da Guarda (IPG), Director da Revista *Egitanea Scientia*, Guarda, Portugal.

PhD in Management by ISCTE, Coordinator of Research Unit for Inland Development (UDI/IPG), Director of *Egitanea Science Review*, Vice-President of the Polytechnic Institute of Guarda, Portugal.

Doctorado en Gestión, con especialización en Marketing (ISCTE). Profesor de la Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior (UDI) del Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, Portugal.

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

Received in September 2008 and accepted January 2009.



um benefício para os consumidores que recorrem à lista de compras, porque torna mais objectivo o tempo despendido dentro da loja, permitindo que saiam mais rapidamente. Contudo, os clientes que usam lista, sendo mais orientados para a tarefa, sentem maior desconforto quando encaram com uma multidão do que os clientes que não vão às compras com uma orientação tão precisa ou um objectivo tão obstinado (Eroglu e Machleit, 1990).

Para Cawthorn (1998), o consumidor controla o processo, passa menos tempo em compras e fá-las de acordo com as necessidades, socorrendo-se dos meios que considera importantes para o ajudarem a decidir, como a lista de compras, a escolha da loja em função das suas expectativas, das suas necessidades e ainda o momento ou período em que as realiza (Tang, Bell e Ho, 2001).

A existência de uma lista de compras é a prova evidente de que os consumidores assumem e têm consciência do risco de uma atitude de descontrolo durante as compras (Thomas e Garland, 1993). O planeamento tem assim influência no tempo e despesas nas lojas. Porém, para as compras relacionadas com produtos de mercearia sabemos que são muitas vezes actos de rotina que têm associados hábitos e que revelam um baixo envolvimento, embora, como refere Whatkins (1984), todo o comportamento rotineiro pressupõe um planeamento.

Comprar trata-se de uma actividade que, para muitos, constitui algo de positivo, agradável ou de entretenimento, mas para outros é uma fonte de stresse (Aylott e Mitchel, 1999), pelo que devem ser equacionadas soluções que favoreçam a disponibilidade ou cativem os clientes para comprar. Criar ambientes propícios às compras significa favorecer a passagem aos clientes pedestres, criar atractivos quer na apresentação dos espaços, quer por ofertas diversificadas. Portanto, o ambiente da loja é determinante para garantir maior número de clientes e também despesas por cliente mais elevadas, o que se consegue combinando a gestão dos espaços com uma boa política de preços (Tang, Bell e Ho, 2001).

Os consumidores fazem viagens planeadas e não planeadas para as suas compras (Ho, Tang e Bell, 1998). Planeiam o processo de compra, o local e o período em que o realizam, mas ao fazê-lo racionalmente compram menos

e melhor, segundo os consumidores (Arnould, Price e Zinkhan, 2002). O ambiente da loja é determinante para garantir a valorização da lista de compras do consumidor em detrimento do prazer de comprar e a escolha da loja é influenciada pela localização, preços e diversidade de produtos (Arnold, Price e Zinkhan, 2002). A escolha de uma loja é feita com base em custos totais de compra, em função de custos fixos e variáveis por viagem e que são reflexo da política de preços (Bell, Ho e Tang, 1998) e que se traduzem na utilidade da loja percebida (Tang, Bell e Ho, 2001).

**O consumidor equaciona sempre a sua mobilidade ou deslocação a lojas para a aquisição de qualquer bem, embora seja tradição associar o momento de compra de bens alimentares a um processo rotineiro, com o qual se pretende satisfazer necessidades prementes, considerando-o como um acto em que não existe um planeamento da compra.**

Este trabalho constitui num estudo empírico ao uso da lista de compras entre os consumidores portugueses que frequentam hipermercados, quais os momentos em que realizam as suas compras, com quem se fazem acompanhar normalmente para o acto e quais as variáveis que lhes agradam na loja da sua preferência.

## Decisões de consumidor

As escolhas ou decisões do consumidor assentam em diversos factores ou podem ser explicadas com base nas suas características, conhecimentos ou experiências e no ambiente que o rodeia (Carlson e Grossbart, 1988; John, 1999; Moschis e Churchill, 1978). As restrições orçamentais de cada família, os hábitos resultantes das experiências anteriores e a imagem ou utilidade reconhecida a uma loja determinam a selecção da loja para efectuar as suas compras.

O comportamento do consumidor pode ser explicado também em função da situação em que se encontra envolvido. Os factores de situação, que são físicos, sociais, de tempo, de tarefa, do estado antecedente ou experiência, influenciam a escolha de produtos consoante a categoria

(Belk, 1975). Com base neste princípio, podemos então evoluir para as duas perspectivas tradicionais da visão do comportamento do consumidor. Uma observa-o de acordo com as contingências, acessibilidades e *layout* das lojas (Belk, 1975; Hackett, Foxall e Raaij, 1993); a outra, entende o consumidor como um indivíduo que planifica os benefícios e evita os custos (Foxall, 1992).

O consumidor equaciona sempre a sua mobilidade ou deslocação a lojas para a aquisição de qualquer bem, embora seja tradição associar o momento de compra de bens alimentares a um processo rotineiro, com o qual se pretende satisfazer necessidades prementes, considerando-o como um acto em que não existe um planeamento da compra. Contudo, mesmo para os produtos menos significativos em valor individual, o nível de envolvimento no processo de aquisição não é menor (Beharrel e Deninson, 1995); aliás qualquer comportamento rotineiro pressupõe um pré-planeamento (Watkins, 1984). O planeamento influencia o tempo e os montantes de gastos nas lojas (Thomas e Garland, 1993), razão suficiente para que um grande número de consumidores, de diferentes países, confesse recorrer a uma lista de compras para comprar bens alimentares (Thomas e Garland, 1993).

Embora existam muito poucos estudos que expliquem as razões porque se verifica a existência ou não de lista de compras, muito do comportamento nas lojas é afectado pelo uso desta. Uns fazem lista para a maioria dos produtos e outros não; contudo, fazem-no mentalmente ou recorrem ao ambiente ou prateleiras como pistas (Thomas e Garland, 2004). O uso da lista serve para recordar (71%), controlar as despesas (15%), controlar o acto (12%), identificar ou evitar os extras (1%) e garantir que se compra o que se pretende – é o caso de 91% na Nova Zelândia (Thomas e Garland, 2004).

Enquanto a escolha de uma loja se baseia na imagem que o consumidor tem (Clarckson, Hill e Robinson, 1996) em função da utilidade percebida sobre a loja pela qual opta (Tang, Bell, Ho, 2001), o uso de lista de compras consiste numa orientação ou objectividade pretendida pelo comprador independentemente da loja seleccionada (Thomas e Garland, 1993).

A utilidade percebida divide-se em fixa e variável. A pri-

meira resulta da experiência ou conhecimento do hábito e dos valores associados à qualidade de serviço, e não varia em função da viagem realizada para a aquisição de bens nem do uso de lista. A utilidade variável, por seu lado, representa os descontos especiais, a especificidade dos produtos e preços esperados para os produtos da lista, e muda consoante a viagem a realizar, o tamanho e composição da lista (Tang, Bell e Ho, 2001).

A opção por uma loja pode ser afectada pela existência de multidão que se associa a essa loja, mas uma maior diversidade de produtos faz baixar o nível desse sentimento de multidão percebida (Hui e Bateson, 1991). Os consumidores não gostam de entrar em lojas com muita gente porque perdem a sensação de controlo, embora também se associe à multidão uma melhor gestão e mais satisfação (Hui e Bateson, 1991). Para alguns compradores, a compra de mercearias trata-se de uma actividade agradável e para outros é uma tarefa chata e stressante, pelo que o uso da lista lhes permite objectividade saindo mais rapidamente das lojas (Aylott e Mitchel, 1999). Como referem Foxall e Greenley (2000), o comportamento do consumidor explica-se por classes de comportamento, dependendo dos objectivos ou utilidade a retirar, da informalidade e de estar definido de forma clara o que se propõem adquirir. Quaisquer que sejam as pretensões dos consumidores, o grau de poupança, o consumo por *status* ou o acto de realizar compras rotineiras há sempre vantagem em socorrer-se de uma lista de compras escrita ou mental.

Como as compras são influenciadas pelo ambiente da loja, pelo facto de se estar acompanhado ou não e pelo tempo disponível, a lista de compras serve como guia do comprador. A lista consiste num guia, mas não numa imposição individual de conduta (Iyer e Ahlawat, 1986), trata-se de uma forma de controlo orientada sobretudo para o orçamento (Adweek, 1994). Por isso, a lista de compras planeada é diferente da dos bens adquiridos em resultado do preço ou custos percebidos, além de que a quase totalidade dos consumidores que usam lista compram mais do que o listado (Rickard, 1995).

O uso de lista de compras diferencia os montantes despendidos e o tipo de compras daqueles que não usam

lista. As diferenças verificam-se também ao nível das opções de compra efectuadas. Verifica-se que os indivíduos que não usam lista optam por mais promoções (Thomas e Garland, 2004), enquanto os primeiros apresentam um comportamento menos impulsivo (Rook e Fisher, 1995).

Em muitos dos estudos de mercado norte-americanos, neozelandeses (Thomas e Garland, 2004) e em outros países, o uso de lista de compras caracteriza famílias com filhos, tem associado menos itens para compra e menos valores de despesa, bem como um tempo de visita nas lojas mais curto. Os estudos apontam para que as listas escritas reduzam significativamente a média de gastos.

A presença de crianças com o comprador aumenta a despesa e tempo de permanência na loja. Segundo os mesmos autores, os retalhistas devem encorajar o cliente a ficar mais tempo na loja e a comprar acompanhado de algum amigo, porque isso implica um aumento da média de despesa (Thomas e Garland, 1993).

Não existem muitos estudos sobre esta matéria e nomeadamente em Portugal. Este trabalho pretende conhecer um pouco do comportamento entre os compradores portugueses quando realizam as suas compras de mercearia: quais os seus hábitos no uso da lista de compras e os dias preferenciais para as realizarem. Embora o estudo não analise nem procure explicar as razões destas opções; trata-se apenas de uma constatação, baseada nas afirmações dos consumidores.

## Outros estudos

São inúmeros os estudos sobre estas matérias para compreender os hábitos dos consumidores relativamente às deslocações efectuadas para adquirir produtos alimentares. Porém, as preocupações inerentes a investigadores e gestores têm evoluído e passaram a incluir um conjunto de preocupações diferentes que acompanham a própria evolução da sociedade.

A pesquisa foi-nos dando indicações de diferentes temas em debate e estudo relacionados com as diferentes preocupações dos gestores e proprietários dos espaços comerciais e que acompanham o crescimento das populações nos centros urbanos. As alterações sociais deixam menos tempo a todos os elementos da família para realizarem as suas com-

pras, o que acompanha e facilita a standardização dos produtos e espaços.

Não nos foi possível identificar artigos ou estudos em número relevante sobre as mesmas preocupações e expondo diferentes culturas, o que dificulta a comparação de dados e a informação que sustente um quadro teórico válido para direccionar de forma clara a investigação. Neste sentido, o trabalho de levantamento de informação ficou limitado e condiciona as conclusões a retirar.

Encontramos os primeiros trabalhos que se relacionam com o uso de lista de compras em Haire (1950), embora o objectivo do estudo estivesse relacionado com a avaliação da aceitação por parte das donas de casa, na época, sobre produtos alimentares de conveniência. Depois, muitos trabalhos foram sendo desenvolvidos para interpretar e compreender as escolhas dos consumidores, quer sobre produtos, momentos de realização das compras e mesmo locais que escolhem para esse efeito.

Poderíamos referenciar inúmeros estudos relacionados com estas matérias. Contudo, os objectivos de cada um são ligeiramente diferentes, pelo que podemos referenciar alguns que representam e sintetizam, em parte, a evolução ocorrida nas diversas matérias que se relacionam com os objectivos deste trabalho. Todos seguem a linha da interpretação dos condicionalismos subjacentes aos consumidores, na realização das suas compras, produtos escolhidos, local, espaço, lista de compras, tempo e momento de compra.

Westfall, Boyd e Campbell (1957), na continuidade de Haire (1950) e outros pretendem conhecer a forma de selecção dos produtos de conveniência. Na mesma linha, em 1970, Webster e Von Pechmann tentam entender o comportamento face ao incremento de compra de produtos de conveniência. Belk (1975) preocupa-se em perceber as variáveis situacionais que favorecem o processo de compra e a escolha de espaços. Russel (1976) afirma que o comportamento do consumidor resulta de variáveis relacionadas com o ambiente. Anderson (1978) vem redireccionar o interesse para perceber o comportamento do consumidor, analisando as diferenças na escolha de produto entre casais e solteiros, e procura tentar entender a forma de decisão.

Uma outra preocupação surge entre os gestores de espaços e os investigadores, o momento de compra e a con-

centração de consumidores em períodos de tempo curtos, levando Harrel, Hutt e Anderson (1980) a estudar o comportamento de compra de consumidores com grande concentração de indivíduos ou multidões. Dunn e Wrigley (1984) analisam a lealdade a lojas e produtos. Fram e Cibotti (1991) tentam perceber a decisão na escolha de produtos. Thomas e Garland (1993) e Rickard (1995) voltam a analisar o uso de lista de compras pelos consumidores. McDonald (1994) caracteriza o tempo dedicado às compras de acordo com as características pessoais. Em 1996, Clarkson, Clarke-Hill e Robinson começam a analisar as preferências de consumidores face à localização dos espaços comerciais. Aylot e Mitchel (1999) voltam a considerar as condicionantes no momento de compra, para perceber as escolhas e as preferências dos consumidores pelos diferentes espaços comerciais. Um dos estudos aplicados a culturas, feito por Baltas e Papastathopoulou (2003), analisa as características do comprador na escolha de produtos e lojas. Por último, Uncles (1996) identifica a relação entre a grandeza da viagem e o uso de viatura com a quantidade de produtos de mercearia a adquirir pelo consumidor, concluindo que para uma menor necessidade de produtos e custos factores como a localização e a conveniência são mais considerados. Basset, Beagan e Chapma (2008), Dellaert, Arentze e Timmermans (2008) analisam as decisões nas viagens de compras, quer na frequência, quer relativamente à preferência face à localização dos espaços comerciais. Lista a que devemos juntar os restantes autores identificados ao longo deste artigo e que complementam todos estes estudos.

No global, todos estes trabalhos vêm dar sustentabilidade à ideia de que existem estados de espírito inconscientes ou imagens pré-programadas pelos consumidores, no momento de realizarem as suas compras e na escolha dos locais. Mas os sucessivos estudos vão dando indicações das alterações de comportamento dos consumidores.

O tipo de estudos tem evoluído de acordo com as mudanças de comportamento e no sentido de perceber as diferentes preocupações que os comerciantes vão sentindo para lidar com os consumidores. No início, as preocupações passavam pela oferta de novos produtos; depois evoluíram para as preferências de espaços, de produtos, do tempo

despendido, para a atractividade e repetição das deslocações, bem como para a localização dos espaços comerciais.

As referências encontradas tentam distinguir comportamentos por género e com quem os consumidores efectuam as compras. Identificam comportamentos de acordo com o momento de compra, contudo não proporcionam muita informação para associar a esses comportamentos.

Podemos concluir que o estudo aqui apresentado ainda não tem merecido muita atenção numa perspectiva científica. O maior número de estudos não surge associado a trabalhos científicos, ou a trabalhos que forneçam a informação de metodologias adoptadas, mas a pequenas sondagens que indicam tendências de grupos de consumidores entrevistados. Apesar dos interesses dos empresários, existirá a necessidade de que seja fornecida mais informação que possuam para que seja possível uma análise com carácter de investigação fundamental e não apenas na vertente comercial como aparentemente indicam os estudos conhecidos. Esta prática limita a fundamentação teórica que permita estabelecer princípios de pesquisa que garantam resultados comparáveis.

Podemos assim entender que existe a necessidade de dar continuidade a este tipo de estudos, para confirmar resultados e conclusões, de forma a possibilitar a comparação de comportamentos entre regiões e culturas.

## Método

Com base nas diferentes inquietações, levantadas por diferentes estudos, associadas à compra de produtos alimentares, elaborou-se um conjunto de questões para as quais pretendíamos obter uma resposta. De entre as muitas áreas e temas de interesse, limitou-se o estudo a apenas algumas, quer para tornar o trabalho mais fácil e objectivo, quer para o tornar exequível, uma vez que a obtenção de respostas dos consumidores está sempre condicionada ao tempo e consequente atenção. A focalização em alguns temas permite manter o interesse e a objectividade das respostas dos consumidores.

Foi desenhado um inquérito para identificar hábitos, preferências e variáveis valorizadas pelos clientes relativa-

mente à opção do seu hipermercado e à utilização de lista de compras. Pretendia-se identificar os dias preferidos para as compras e a frequência com que realizam compras. Trata-se de um primeiro levantamento, quase e apenas de observação sem tentar encontrar explicações para o facto, mas tentando extrair informação relativamente ao que os consumidores valorizam nos hipermercados em que realizam as suas compras, recorrendo a algumas escalas já antes ensaiadas.

Pretendia-se também conhecer a eficiência da colocação dos produtos e a apreciação ou valorização que fazem os consumidores destas políticas dos lojistas e produtores. As questões relacionadas com esta matéria vieram a mostrar-se inadequadas apesar dos pré-testes realizados. Algo que se ficou a dever aos termos utilizados para classificar a colocação dos produtos nas prateleiras e que não foram perceptíveis da mesma forma para todos os inquiridos.

A amostra conseguida foi aleatória e também de conveniência. Aleatória, porque se questionou os clientes à saída das compras de quatro estabelecimentos; e de conveniência, porque as lojas seleccionadas para a recolha de inquéritos estavam situadas em duas cidades do interior – Viseu e Guarda –, as mais próximas de quem pretendia aplicar os questionários (ver Tabela 1). Entre os 220 inquéritos planeados e obtidos, apenas 170 foram considerados completos ou válidos.

### Análise de dados

A análise das respostas permite-nos conhecer alguns hábitos de compra entre consumidores portugueses, como o dia que preferem ou optam para efectuar as suas compras.

Os consumidores não gostam de confusões porque perdem a sensação de controlo (East *et al.*, 1994; Underhill, 1999). Indivíduos que vão ao supermercado como ao banco por razões instrumentais não gostam de confusão (Hui e Bateson, 1991); outros podemos afirmar que gostam ou não se incomodam quando têm pouco tempo e não têm muitas coisas para comprar (East *et al.*, 1991).

Os portugueses, aparentemente, não temem a confusão,

**Tabela 1**  
**Inquiridos**

	Número de Inquéritos	% válida
Dados obtidos e residência		
Guarda	93	57,1
Viseu	70	42,9
Sexo dos indivíduos		
Masculino	63	37,7
Feminino	104	62,3
Grupo de idades		
entre 15 e 24 anos	48	28,9
entre 25 e 34 anos	39	23,5
entre 35 e 44 anos	37	22,3
entre 45 e 54 anos	29	17,5
entre 55 e 64 anos	9	5,4
mais de 65 anos	4	2,4
Estado Civil		
Casado/União de facto	72	43,1
Solteiro	80	47,9
Divorciado	7	4,2
Viúvo	8	4,8

**Tabela 2**  
**Dia habitual para realizar as compras**

Dia escolhido	Nº	%
Domingo	43	25,6%
Segunda-feira	31	18,5%
Terça-feira	8	4,8%
Quarta-feira	24	14,3%
Quinta-feira	12	7,1%
Sexta-feira	40	23,8%
Sábado	101	60,5%

uma vez que escolhem o fim-de-semana ou os dias que lhe estão próximos para realizarem as suas compras (ver Tabela 2). Uma maioria significativa afirma que opta pelo Sábado para as realizar. Podemos entender que não manifestam grande aversão à multidão (Hui e Bateson, 1991), apresentando valores superiores aos níveis da Nova Zelândia (East *et al.*, 1994). Uma observação que permite concluir que os consumidores optam por um dia de descanso para reali-



zarem as compras, sugerindo um acto efectuado em momentos de descontração, como um momento de entretenimento, o que implicará mais tempo despendido dentro da loja.

O hábito de efectuarem várias visitas ao longo da semana é um facto para mais de 40% dos inquiridos, como é possível concluir da observação da Tabela 3, indiciando pequenas compras para cobrir algumas falhas de produtos e, portanto, visitas rápidas aos hipermercados da sua preferência ou de maior proximidade. Pelo número de respostas da Tabela 2 (259), em 167 respostas de inquiridos, verificamos que o número de viagens para compras entre os consumidores é 56% superior ao número de indivíduos, pelo que os espaços comerciais devem considerar um fluxo muito significativo de viagens para compras, superior à população da região, o que lhes permite manter apelos constantes para conseguir captar a sua atenção e facilitar o trabalho de empatia.

**Tabela 3**  
**Quantos dias por semana realizam compras**

		Freq.	Perc.	Perc. válida	Perc. Acumulada
Nº dias	1,00	94	55,3	56,3	56,3
	2,00	62	36,5	37,1	93,4
	3,00	7	4,1	4,2	97,6
	4,00	1	0,6	0,6	98,2
	5,00	3	1,8	1,8	100,0
	Total	167	98,2	100,0	
	não respostas	3	1,8		
	Total	170	100,0		

Pouco mais de 50% das pessoas referem fazer lista de compras (ver Tabela 4). Porém, a lista mental que muitos fazem (Thomas e Garland, 2004) pode não ser interpretada pelo consumidor como um planeamento antecipado e constituir um valor significativo. Uma matéria que, por lapso do inquérito, não foi possível esclarecer. Comparativamente com outros países, o número não foge dos valores identificados em outros países; segundo Thomas e Garland (1993), o uso de lista mental referenciado em diversos países situa-se entre 22% e 75%.

Verificamos pela Tabela 4 que apenas em três dias da semana (segunda, quarta e quinta-feiras) o número dos que não utilizam lista de compras é maior do que os que recorrem à lista para realizarem as suas compras.

**Tabela 4**  
**Dias da semana em que realizam compras e quem faz lista de compras**

Dias de compras	Faz lista de compras	
	sim	não
	%	%
Domingo	67,4%	32,6%
Segunda-feira	48,4%	51,6%
Terça-feira	62,5%	37,5%
Quarta-feira	33,3%	66,7%
Quinta-feira	41,7%	58,3%
Sexta-feira	55,0%	45,0%
Sábado	58,4%	41,6%
Total	52,7%	47,3%

**Tabela 5**  
**Faz lista de compras por sexo dos indivíduos**

			Tem por hábito fazer listas de compras?		Total
			sim	não	
Sexo	Feminino	Respostas	62	42	104
		Valor esperado	54,2	49,8	104,0
		% em Tem por hábito fazer listas de compras?	71,3%	52,5%	62,3%
		Resíduo Ajustado	2,5	-2,5	
	Masculino	Respostas	25	38	63
		Valor esperado	32,8	30,2	63,0
		% em Tem por hábito fazer listas de compras?	28,7%	47,5%	37,7%
		Resíduo Ajustado	-2,5	2,5	
Total	Respostas	87	80	167	
	Valor esperado	87,0	80,0	167,0	

Para Thomas e Garland (1993), o uso de lista de compras surge ainda associado a compradores com maior nível de estudos e de *status* no emprego. Os dois autores afirmam que os homens gastam menos tempo e dinheiro que as mulheres, mas não conseguiram estabelecer esta diferença com o utilizar ou não de lista. Contudo, em Portugal, podemos verificar que o uso de lista é significativamente diferente entre homens e mulheres, em conformidade com outros estudos que concluem que os indivíduos do sexo masculino são menos adeptos do recurso a uma lista de compras (Underhill, 1999). O valor dos resíduos ajustados standardizados, confirma-nos a hipótese de as variáveis se afastarem do teste de independência, ou seja, existem diferenças significativas entre as duas situações (ver Tabela 5). Uma explicação pode residir no facto de os

**Tabela 6**  
**Faz lista de compras por estado civil**

			Estado civil		Total
			solteiros	cas+ufacto	
Tem por hábito fazer listas de compras?	sim	Respostas	31	45	76
		Valor esperado	40,0	36,0	76,0
		% em solteiros casados	38,8%	62,5%	50,0%
		Resíduo Ajustado	-2,9	2,9	
	não	Respostas	49	27	76
		Valor esperado	40,0	36,0	76,0
		% em solteiros casados	61,3%	37,5%	50,0%
		Resíduo Ajustado	2,9	-2,9	
Total	Respostas		80	72	152
	Valor esperado		80,0	72,0	152,0
	% within Tem por hábito fazer listas de compras?		52,6%	47,4%	100,0%

homens efectuarem menos vezes compras ou realizarem compras específicas.

Relativamente ao caso do estado civil dos inquiridos, também se comprova existirem diferentes comportamentos quanto ao uso da lista de compras, através da observação do valor dos resíduos ajustados estandardizados. Os indivíduos que partilham o lar com um companheiro assumem o uso da lista de compras em maior número e com diferenças significativas para os solteiros (ver Tabela 6). Não foi possível, dado o número reduzido de respostas, concluir quais as atitudes que os indivíduos separados e viúvos assumem face ao uso da lista de compras. Falta ainda considerar o facto de que a partilha de um lar com outro parceiro, implica conhecer o agregado familiar, os interesses, os gostos de outros e com isso condicionar o seu comportamento no momento e local de compra (Basset, Beagan e Chapman, 2008).

Lares com filhos estão normalmente associados a um maior uso de lista de compras, uma conclusão que é também similar para Portugal: os indivíduos que têm filhos demonstram um maior uso da lista de compras nas suas deslocações às lojas (ver Tabela 7). Resultados que se coadunam com anteriores conclusões e observações em outros países ocidentais (Thomas e Garland, 1993, 2004).

Famílias com filhos distinguem-se na atitude perante as compras, porque o casal tem mais responsabilidades e preocupações em ter produtos alimentares em casa para responder aos pedidos dos filhos a qualquer momento. Esta necessidade obriga a uma maior organização dos pais, como se constata pela diferenças significativas no uso de

**Tabela 7**  
**Faz lista de compras por quem tem filhos**

			Tem filhos		Total
			não	sim	
Tem por hábito fazer listas de compras?	sim	Respostas	36	49	85
		Valor esperado	45,1	39,9	85,0
		% Tem filhos	40,9%	62,8%	51,2%
		Resíduo Ajustado	-2,8	2,8	
	não	Respostas	52	29	81
		Valor esperado	42,9	38,1	81,0
		% Tem filhos	59,1%	37,2%	48,8%
		Resíduo Ajustado	2,8	-2,8	
Total	Respostas		88	78	166
	Valor esperado		88,0	78,0	166,0
	% within Tem por hábito fazer listas de compras?		53,0%	47,0%	100,0%

lista de compras entre os consumidores com filhos e aqueles que afirmam não ter filhos. Comprar com o cônjuge contribui definitivamente para o maior uso de lista de compras (ver Tabela 8). A razão, tal como no caso anterior, poderá estar no facto de estes momentos constituírem os mais organizados de entre todos os momentos de compra num hipermercado, por parte de uma família.

**Tabela 8**  
**Faz lista de compras «versus» comprar com o cônjuge**

			Tem por hábito fazer listas de compras?		Total
			sim	não	
Gosta de realizar as compras com o cônjuge/companheiro?	sim	Respostas	40	20	60
		% Tem por hábito fazer listas de compras?	61,5%	32,8%	47,6%
		Resíduo Ajustado	3,2	-3,2	
	não	Respostas	25	41	66
		% Tem por hábito fazer listas de compras?	38,5%	67,2%	52,4%
		Resíduo Ajustado	-3,2	3,2	
Total	Respostas		65	61	126
	% within Gosta de realizar as compras com o cônjuge/companheiro?		51,6%	48,4%	100,0%

Comprar com amigos significa o não uso de lista (ver Tabela 9, p. 72), provavelmente porque o objectivo da visita à loja muda ligeiramente. Estes momentos não se centram totalmente nas compras, mas numa forma de alimentar momentos de socialização e de amizade ou funcionam como uma forma de entretenimento. Existe uma diferença significativa no uso de lista de compras entre os que gostam de comprar com amigos e os que não gostam de o fazer.

As compras com os filhos não constituem uma tarefa agradável à maioria dos inquiridos, contudo não se verificam diferenças entre eles, no uso ou não da lista de compras (ver Tabela 10, p. 72).

**Tabela 9**  
**Faz lista de compras «versus» comprar com amigo(a)s**

			Tem por hábito fazer listas de compras?		Total
			sim	não	
Gosta de realizar as compras com amigos?	sim	Respostas	17	35	52
		% Tem por hábito fazer listas de compras?	26,2%	57,4%	41,3%
		Resíduo Ajustado	-3,6	3,6	
	não	Respostas	48	26	74
		% Tem por hábito fazer listas de compras?	73,8%	42,6%	58,7%
		Resíduo Ajustado	3,6	-3,6	
Total			65	61	126
		% within Gosta de realizar as compras com amigos?	51,6%	48,4%	100,0%

Recorremos à análise factorial exploratória para componentes principais e com uma rotação *varimax* para identificar as componentes que reflectem os itens mais valorizados para as decisões de compra, identificando as componentes características desses itens. A adequabilidade da análise de componentes principais está garantida pelo valor da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (0,773) e pelo valor de variância explicada pelas três componentes principais resultantes, que é de 60,65%.

**Tabela 10**  
**Faz lista de compras «versus» comprar acompanhado(a) pelos filhos**

			Tem por hábito fazer listas de compras?		Total
			sim	não	
Gosta de realizar as compras com os filhos?	sim	Count	17	12	29
		% within Tem por hábito fazer listas de compras?	26,2%	19,7%	23,0%
		Adjusted Residual	,9	-,9	
	não	Count	48	49	97
		% within Tem por hábito fazer listas de compras?	73,8%	80,3%	77,0%
		Adjusted Residual	-,9	,9	
Total			65	61	126
		% within Gosta de realizar as compras com os filhos?	51,6%	48,4%	100,0%

As variáveis mais consistentes estão associadas às valorizadas pelos inquiridos para as suas decisões e estão associadas à *Imagem* da loja ou envolvente, embalagem e marca (ver Tabela 11). Uma segunda componente que contribui para o processo de decisão dos consumidores prende-se com as preocupações com o *Produto*, necessidade e qualidade. A variável que representa a terceira componente relevante para a decisão dos consumidores é o *Preço*, quer valorizando os preços baixos, quer as pro-

**Tabela 11**  
**Itens que mais valoriza quando escolhe produtos**

	Componentes		
	1	2	3
Imagem do produto influencia a sua compra?	,801		
Imagem da loja influencia a sua compra?	,777		
Embalagem atractiva influencia a sua compra?	,776		
Imagem de marca influencia a sua compra?	,769		
Embalagem funcional influencia a sua compra?	,637		
Características do produto influenciam a sua compra?	,469		
Necessidade do produto influencia a sua compra?		,738	
Qualidade do produto influencia a sua compra?		,718	
Boa relação preço/qualidade influencia a sua compra?		,637	
Promoção especial influencia a sua compra?			,869
Preços baixos influenciam a sua compra?			,777

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

moções que encontram nos locais onde realizam as suas compras, reflectindo as conclusões de *Precision Market* (2007), que referem que os consumidores já não consideram que produtos baratos são só para pobres. Contudo, o preço é a componente de menor variância que menos contribui para explicar a variância das componentes resultantes, pelo que se pode entender que é a menos valorizada pelos consumidores (12,185%).

**Tabela 12**  
**Média das componentes que mais valoriza no estabelecimento que escolhe**

Faz lista de compras?		imagem	produto	preço
sim	Mean	-,0342821	,1686211	,0739518
	N	87	87	87
	Std. Dev.	1,144913	,93695058	,92258363
não	Mean	,0387343	-,1905199	-,0835560
	N	77	77	77
	Std. Dev.	,81152304	1,040205	1,080855

Porém, dos factores que mais são valorizados nas escolhas para efectuar as compras, verificamos que a imagem consiste na componente que menos contribui para a decisão dos consumidores que fazem lista de compras (Tabela 12). As preocupações com o produto, necessidade, qualidade e a sua relação com o preço consistem nas que mais preocupam estes clientes. Embora também o factor preço seja uma variável que influencia positivamente estes consumidores que realizam as suas compras com a ajuda de lista de compras. Para os consumidores que não desenvolvem o trabalho de pré-compra, a imagem constitui a componente que se apre-

**Tabela 13**  
**Variáveis que mais valorizam no seu hipermercado**

Variável	Faz lista Compras		Todos %
	Sim %	Não %	
Atendimento?	79,5	80,2	79,9
Marcas?	31,8	22,2	27,2
Variedade do produto?	60,2	69,1	64,5
Promoções?	63,6	61,7	62,7
Iluminação?	2,3	3,7	3,0
Decoração?	9,1	11,1	10,1
Música ambiente?	6,8	8,6	7,7
Localização?	35,2	38,3	36,7

senta como mais positiva e, como consequência, mais influirá nas suas opções.

A consciência dos inquiridos sobre o que valorizam no espaço comercial escolhido é diferente do que seria de esperar. Valorizam algumas características do estabelecimento comercial, mas não têm consciência dos diversos factores que são importantes para eles enquanto consumidores, como é o caso da luminosidade ou outras variáveis que lhes podem proporcionar mais conforto quando compram, o que contraria algumas das conclusões de Underhill (1999).

O inquérito realizado confirma conclusões de outros estudos, para quem o atendimento, a variedade, as promoções e a localização (Bucklin, 1967; Brooks, Kaufmann e Lichtenstein, 2008) constituem as variáveis mais importantes para os inquiridos (ver Tabela 13). Verificam-se ainda preocupações diferentes entre os consumidores que fazem lista de compras e os que não fazem em comparação com a generalidade dos consumidores. Os primeiros valorizam as marcas e as promoções de uma forma mais acentuada que os restantes, significando que estes dois factores contribuem para as suas decisões, facilitando a decisão. Será ainda de assinalar o facto de a variedade do produto e a localização serem dois dos factores valorizados de forma diferenciada entre aqueles que não recorrem à lista de compras. O que significa que a localização será de facto importante para quem não se organiza antecipadamente, facilitando o processo de compra de acordo com as necessidades e confiando na variedade de produtos dos estabelecimentos para ajudar a decidir.

Os resultados obtidos com este grupo de consumidores portugueses contrariam estudos anteriores, em que os indivíduos que não usam lista optam por mais promoções (Thomas e Garland, 2004), verificando-se, desta forma, o contrário entre os consumidores portugueses destas regiões. Os que elaboram lista de compras são também os que mais valorizam as promoções. Uma razão para tal pode advir da escolha do estabelecimento, reconhecendo esta prática como habitual, com bons produtos e preços destas ofertas que não se restringem à sua lista.

## Discussão

Podemos concluir que os hábitos dos inquiridos, de cidades do interior e clientes de hipermercados portugueses, são similares aos de outros países já estudados. Os indivíduos do sexo feminino apoiam-se mais no uso da lista de compras que os indivíduos do sexo masculino. Existe uma certa frequência na deslocação ao supermercado e um número significativo de indivíduos repete o processo de deslocação ao seu supermercado para realizar compras, implicando que o montante de compras realizado não é tão elevado.

Porém, como refere Risom e Valkenburgh (2008), os consumidores quando se deslocam aos espaços comerciais não são movidos sempre pelo mesmo interesse, e nos objectivos das empresas deve existir a necessidade de introduzir sensações e emoções para conseguirem captar a atenção dos consumidores e o interesse em repetir a deslocação aos mesmos espaços.

No uso da lista de compras, existem características na frequência e comportamento nas compras. Pessoas casadas, com filhos, que realizam compras com os seus companheiro(a)s usam normalmente e na sua maioria lista de compras. Continuam a disponibilizar muito tempo às compras de mercearia porque optam por efectuar as suas compras durante o fim-de-semana, para o fazerem sem pressas, devidamente pensadas, mas também desfrutando desse tempo como um momento de divertimento ou entretenimento familiar, independentemente da afluência ou multidão que se acumule nesses estabelecimentos.

Nesta matéria, falta ainda considerar que a variabilidade do uso de lista de compras não reflecte de imediato o seu não uso. A lista mental pode determinar o comportamento de compra, bem como o conhecimento dos interesses dos familiares, dos

## Os clientes que recorrem à lista de compras valorizam as marcas e as promoções de uma forma mais acentuada que os restantes, significando que estas duas componentes contribuem para as suas decisões de compra, facilitando as suas escolhas.

hábitos do lar e ainda da loja que se escolhe pode também contribuir para um comportamento indirectamente ligado a uma «lista teórica inconsciente» (Basset, Beagan e Chapman, 2008).

Os consumidores valorizam, nas suas decisões de compra, a imagem de loja e produto, as características e qualidade do produto a adquirir e ainda o factor preço. Valorizam questões que por vezes estarão ausentes do momento de compra nestes estabelecimentos, como por exemplo o atendimento. Contudo, também valorizam a variedade do produto e as promoções, contrariando, por outro lado, os factores que mais contribuem para as suas decisões de compra, a apresentação e disposição de produtos associado à imagem. Enquanto consumidores, também atribuem à localização uma importância significativa.

Os clientes que recorrem à lista de compras valorizam as marcas e as promoções de uma forma mais acentuada que os restantes, significando que estas duas componentes contribuem para as suas decisões de compra, facilitando as escolhas. Faltaria determinar se estes consumidores são mais lests durante os momentos de compra, permanecendo dentro da loja menos tempo do que os restantes.

Para quem não prepara as suas compras, a ajuda é-lhe proporcionada pela proximidade ou localização adequada, sendo a única interpretação possível, uma vez que a questão relacionada com a demora do tempo de compra não foi colocada no inquérito. Estes últimos clientes decidem também as suas aquisições com base na variedade de produtos oferecida pelos estabelecimentos escolhidos.

Este estudo pretendia conhecer o hábito do uso da lista de compras em hipermercados e os dias preferidos pelos portugueses para realizarem as suas compras. Um objectivo que foi conseguido, mas na interpretação de resultados percebe-se que faltaram no inquérito questões que possibilitassem justificar estas opções.

O inquérito permitiu perceber que variáveis os consumidores valorizavam na loja, mas não esclareceu sobre outras questões ou variáveis que influenciam a sua decisão ou

escolha da loja. Embora o ambiente da loja também seja importante, como defende Underhill (1999), ao contrário deste autor, os factores do ambiente de loja são ligeiramente diferentes, porque valorizam outros apelos como as promoções ou os preços. Faltaria ainda perceber as diferenças que os consumidores identificam entre os diferentes hipermercados e que os levam a seleccionar determinada loja.

Portanto, deveria ser lançado um novo inquérito que venha esclarecer ou que permita determinar as razões que levam à decisão sobre a loja, o dia e o momento da compra. A comparação entre os diferentes espaços permitirá perceber ainda melhor quais as variáveis ou factores que são determinantes nas suas decisões.

Conseguiu-se perceber alguns hábitos de duas regiões, em termos de procura, momentos e opções ou preferências. O que permite antecipar momentos de concentração de consumidores nestes espaços comerciais e, portanto, a necessidade de alterar hábitos de forma a garantir melhores serviços. Seria óptimo perceber os comportamentos portugueses de outras regiões, para então se caracterizar a população portuguesa e num mesmo «momento» obter informação de outros países e culturas, para entender se o tipo de espaços comerciais conduz a um procedimento similar ou se existem diferenças com base nas características culturais.

Para possibilitar e garantir as melhores conclusões, seria mais fácil poder consultar os dados de compra que as superfícies comerciais vão registando, algo que depende apenas da vontade dessas empresas. ■

## Referências bibliográficas

- ADWEEK (1994), «Listing versus shopping». 28 Nov., *Adweek*, vol. 35, iss. 48, p. 17.
- ANDERSON, James (1978), «The validity of Haire's shopping list projective techniques». *Journal of Marketing Research*, n.º 15, pp. 644-649.
- ARNOULD, E.; PRICE, L. e ZINKHAN, G. (2002), **Consumers**. McGraw-Hill, Boston, EUA.
- AYLOTT, R. e MITCHEL, V. (1999), «An exploratory study of grocery shopping stressors». *British Food Journal*, vol. 101, iss. 9, pp. 683-700.
- BALTAS, George e PAPASTATHOPOULOU, Paulina (2003), «Shopper characteristics, product and store choice criteria: a survey in the Greek grocery sector». *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, iss. 10, pp. 498-507.
- BASSET, Raewyn; BEAGAN, Brenda e CHAPMAN, Gwen (2008), «Grocery lists: connecting family, household and grocery store». *British Food Journal*, vol. 11, iss. 2, p. 2006.



- BELK, Russel (1975), «Situational variables and consumer behaviour». *Journal of Consumer Behavior*, vol. 2, iss. 3, pp. 157-182.
- BELL, David; HO, Teck-Hua e TANG, Christopher (1998), «Determining where to shop: fixed and variable cost of shopping». *Journal of Marketing Research*, vol. 35, iss. 3, pp. 352-369.
- BEHARREL, B. e DENINSON, T. (1995), «Involvement buying: modelling its precursors». *British Food Journal*, vol. 97, iss. 4, pp. 24-29.
- BROOKS, Charles; KAUFMANN, Patrick e LICHTENSTEIN, Donald (2008), «Trip chaining behaviour in multi-destination shopping trips: a field experiment and laboratory replication». *Journal of Retailing*, vol. 84, iss. 1, pp. 29-38.
- CARLSON, Les e GROSSBART, Sanford (1988), «Parent style and consumer socialization of children». *Journal of Consumer Research*, vol. 15, iss. 1, pp. 77-94.
- CAWTHORN, Chris (1998), «Weather as a strategic element in demand chain planning». *The Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, vol. 17, iss. 3, pp. 18-21.
- CLARKSON, Richard; CLARKE-HILL, Colin e ROBINSON, Terry (1996), «UK supermarket assortment». *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 24, iss. 6, pp. 22-32.
- DELLAERT, Benedict; ARENTZE, Theo e TIMMERMANS, Harry (2008), «Shopping context and consumers' mental representations of complex shopping trip decision problems». *Journal of Retailing*, vol. 84, iss. 2, pp. 219-232.
- DUNN, R. e WRIGLEY, N. (1984), «Store loyalty for grocery products: an empirical study». *Area*, vol. 16, iss. 4, pp. 307-409.
- EROGLY, Sevgin e MACHLEIT, Karen (1990), «An empirical study of retail crowding: antecedents and consequences». *Journal of Retailing*, vol. 66, iss. 2, pp. 201-221.
- FOXALL, Gordon (1993), «A behaviourist perspective on purchase and consumption». *European Journal of Marketing*, vol. 27, iss. 8, pp. 7-16.
- FOXALL, Gordon (1992), «The consumer situation: an integrative model for research in marketing». *Journal of Marketing Management*, vol. 8, pp. 383-404.
- FOXALL, Gordon e GREENLEY, Gordon (2000), «Predicting and explaining responses to consumer environments: an empirical test and theoretical extension of the behavioural perspective model». *The Service Industries Journal*, vol. 20, iss. 2, pp. 39-63.
- FRAM, Eugene e CIBOTTI, Elaine (1991), «The shopping list studies and projective techniques: a 40-year view». *Marketing Research*, vol. 3, iss. 4, pp. 14-24.
- HACKETT, P.; FOXALL, G. e RAAIJ, V. (1993), «Consumers in retail environments». In Garling e Golledge (Eds.), **Behaviour and Environment: Psychological and Geographical Approaches**, North Holland, Amesterdão, Holanda, p. 15.
- HAIRE e MAISON (1950), «Projective techniques in marketing research». *Journal of Marketing*, vol. 14, pp. 649-656.
- HARREL, G.; HUTT, M. e ANDERSON, J. (1980), «Path analysis of buyer behaviour under conditions of crowding». *Journal of Marketing Research*, vol. 17, pp. 45-51.
- HO, Teck-Hua; TANG, Christopher e BELL, David (1998), «Rational shopping behaviour and the option value of variable pricing». *Management Science*, vol. 44, iss. 12, pp. 145-160.
- HUI, Michael e BATESON, John (1991), «Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience». *Journal of Consumer Research*, vol. 18, iss. 2, pp. 174-184.
- IYER, E. e AHLAWAT, S. (1986), «Deviations from shopping plan: when and why do consumers not buy items as planned». *Advances in Consumer Research*, vol. 14, pp. 241-250.
- JOHN, Deborah (1999), «Consumer socialization of children: a retrospective look at twenty-five years of research». *Journal of Consumer Research*, vol. 26, iss. 3, pp. 183-213.
- LASTOVICKA, J. e GARDNER, D. (1978), «Low involvement versus high involvement cognitive structures». In K. Hunt (Ed.), *Advances in Consumer Research*, vol. 5, pp. 87-92.
- MCDONALD, William (1994), «Time use in shopping: the role of personal characteristics». *Journal of Retailing*, vol. 70, iss. 4, pp. 345-365.
- MOSCHIS, G. e CHURCHILL, G. (1978), «Consumer socialization: a theoretical and empirical analysis». *Journal of Consumer Research*, vol. 15, iss. 4, pp. 599-609.
- PASHIGIAN, Peter; PELTZMAN, Sam e SUN, Jeanne-Mey (2003), «Firm responses to income inequality and the cost of time». *Review of Industrial Organization*, vol. 22, iss. 4, pp. 253-273.
- POLLACK, Judann (1998), «Supermarkets attracting most visits by consumers». *Advertising Age*, vol. 69, iss. 40, p. 57.
- RICKARD, Leah (1995), «Shopping lists tell just half the real history». *Advertising Age*, vol. 66, iss. 2, p. 20.
- RISOM, Sven e VALKENBURG, Ginny (2008), «Dealing with feelings». *Progressive Grocer*, vol. 87, iss. 6, pp. 60-63.
- ROOK, Denis e FISHER, Robert (1995), «Normative Influences on Impulsive Buying Behaviour». *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, iss. 3, pp. 305-313.
- RUSSEL, James e MEHRABIAN, Albert (1976), «Environmental variables in consumer behaviour». *Journal of Consumer Research*, vol. 3, iss. 1, pp. 62-63.
- TANG, Christopher; BELL, David e HO, Teck-Hua (2001), «Store choice and shopping behaviour: how price format works». *California Management Review*, vol. 43, iss. 2, pp. 56-74.
- THOMAS, Art e GARLAND, Ron (2004), «Grocery shopping: list and non-list usage». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, iss. 6/7, pp. 623-635.
- THOMAS, Art e GARLAND, Ron (1993), «Supermarket shopping lists: their effect on consumer expenditure». *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 21, iss. 2, pp. 8-14.
- UNCLES, Mark (1996), «Classifying shoppers by their shopping-trip behaviour: a polythetic-divisive method». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14, iss. 1, p. 35.
- UNDERHILL, Paco (1999), **Why We Buy – The Science of Shopping**. Simon & Shuster, Nova York, EUA.
- WEBSTER, Frederick e Von PECKMAN, Frederick (1970), «A replication of the shopping list study». *Journal of Marketing*, vol. 34, pp. 61-67.
- WESTFALL, R.; BOYD, H. e CAMPBELL, D. (1957), «The use of structured techniques in motivation research». *Journal of Marketing*, vol. 22, pp. 134-139.
- WHATKINS, T. (1984), «Consumer purchase of low-involvement goods: routine or impulse?». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 2, iss. 2, pp. 51-66.



# Turbulência nos anos 1990

## O «turnaround» da Bunge

por Fernando Serra, Manuel Ferreira e Evandro Contrigiane

**RESUMO:** A longevidade empresarial é um assunto central em estratégia empresarial. As empresas de maior longevidade são as que conseguem operar mudanças estratégicas profundas. Estas mudanças podem incluir a reconfiguração da carteira de competências e negócios e a alteração da equipa executiva. Fazer as mudanças internas e recuperar descreve um processo de «turnaround». Neste artigo ilustramos o processo de «turnaround» da Bunge Limited, na década de 1990. Ultrapassadas as dificuldades, a empresa assumiu a liderança mundial em diversos segmentos do agronegócio. O objetivo é compreender como as empresas se podem reestruturar e recuperar de crises, com um foco particular sobre como a empresa reconfigura a sua carteira de negócios e de recursos, identifica os elementos estratégicos e a forma como faz a alocação dos recursos. A fundamentação teórica se concentrou no processo de «turnaround» empresarial e nos recursos utilizados durante o processo, segundo a abordagem da RBV.

**Palavras-chave:** Longevidade, Turnaround, Bunge, Caso de Estudo, Renovação Estratégica

**TITLE:** Turbulence in the 1990s: Bunge's «turnaround»

**ABSTRACT:** Corporate longevity is a core issue in strategy. The long living firms are those that are able to operate strategic change and renewal. Those changes may include the reconfiguration of the portfolio of competences and businesses and the change of the top management team. To proceed with the internal changes and recover, describes a turnaround process. In this paper we describe the turnaround of Bunge Limited, during the nineties. Overcome the hazards, the firm is now a world leader in many agribusiness segments. Our goal is to understand how firms may restructure and recover from crises, with a special focus on how the firms reconfigure their portfolios of businesses and resources, identify the strategic components and the manner in which they allocate resources. The theoretical background is supported on the literature on turnaround and the resources deployed during the process, following the RBV.

**Key words:** Longevity, Turnaround, Bunge, Case Study, Strategic Renewal

**TITULO:** Turbulencias en la década de 1990: el «turnaround» de Bunge

**RESUMEN:** La longevidad empresarial es una cuestión central en la estrategia corporativa. Las empresas con mayor longevidad son las que consiguen cambios estratégicos que funcionan en profundidad. Estos cambios pueden incluir la reconfiguración de la cartera de competencias y negocios y la alteración del equipo ejecutivo. Hacer cambios internos y recuperar describe un proceso de «turnaround». Este artículo ilustra el proceso de «turnaround» de Bunge Limited, en el decenio de 1990. Superadas las dificultades, la empresa tomó el liderazgo mundial en varios sectores de la agroindustria. El objetivo es comprender cómo las empresas pueden reestructurar y recuperarse de las crisis, con especial atención a la forma en que la empresa reconfigura su cartera de

negócios y recursos, se identifican los elementos estratégicos y cómo establecen la asignación de recursos. La fundamentación teórica se centró en el proceso de «turnaround» empresarial y los recursos utilizados durante el proceso, de acuerdo con el enfoque de la RBV.

**Palabras clave:** Longevidad, Turnaround, Bunge, Estudio de caso, renovación estratégica

Ao longo da sua vida, as empresas passam por um ciclo de vida padrão que as conduz inexoravelmente ao envelhecimento e extinção. No entanto, enquanto algumas empresas sucumbem, outras superam as mutações na indústria, no mercado e nos produtos, emergindo mais competitivas. As empresas com maior longevidade sobreviveram a mais crises e, porventura, efetuaram reposicionamentos estratégicos que renovaram a sua capacidade de competir (Geus, 1999).

Enquanto a maioria das empresas falha logo na sua infância, algumas chegam a ser centenárias. No entanto, os fatores explicativos da longevidade são mal conhecidos, tal como é ainda pouco explorada a capacidade de as empresas procederem a *turnarounds* dos seus negócios. Há evi-

dências casuísticas que apontam para alguns fatores internos e externos que levam a empresa a situações *in extremis*, bem como alguns fatores essenciais a um *turnaround* bem sucedido (por exemplo, Hofer, 1980; Bibeault, 1982; Slatter, 1984; Robbins e Pearce, 1992).

Neste artigo, examinamos como as empresas reestruturam seus negócios e se recuperam das crises ao longo do ciclo de vida. Especificamente, examinamos como uma empresa é capaz de utilizar os recursos estratégicos e os fatores internos de alocação de recursos para alavancar a sua capacidade de efetuar mudanças estratégicas quase radicais. Analisamos o processo de *turnaround* da Bunge Limited no período entre 1991 e 2006. No estudo do caso descrevemos a empresa, a situação que levou à necessidade de proceder

#### Fernando Ribeiro Serra

fernando.serra@unisul.br

Doutor em Engenharia (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro). Professor da UNISUL – Univ. do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, onde dirige a UNISUL Business School. Professor do Mestrado em Administração. Participa no grupo de pesquisa de cenários prospectivos da UNISUL, S3 Studium (Itália) e globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy.

DSc in Engineering by PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Professor at UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil. Dean of Unisul Business School and Professor at the Graduate Program in Business Administration. Member of the research group of UNISUL, S3 Studium (Italy) and globADVANTAGE.

Doctor en Ingeniería PUC-Río – Pontifícia Universidade Católica de Rio de Janeiro. Es Profesor de la UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil, donde dirige UNISUL Business School y es profesor de la Maestría en Administración. Participa en el grupo de investigación de los posibles escenarios de UNISUL, S3 Studium (Italia) y globADVANTAGE.

#### Manuel Portugal Ferreira

portugal@estg.ipleiria.pt

Doutor em Business Administration (David Eccles School of Business da Univ., EUA). Professor Coordenador na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy.

Doctor of Business Administration (David Eccles School of Business of the Univ., USA). Chair Professor in Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal, where he directs the globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy.

Doctor en Administración de Empresas por la David Eccles School of Business de la Universidad de Utah, MBA por la Universidad Católica de Lisboa y Licenciado en Economía por la Universidad de Coimbra, Portugal. Profesor coordinador en el Instituto Politécnico de Leiria, que dirige el globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy.

#### Evandro Contrigiane

contrev@bol.com.br

Mestre em Administração (UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil). Docente da UNISUL Business School, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Master in Business Administration (UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil). Professor of UNISUL Business School, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brazil.

Máster en Administración de Empresas de UNISUL – Universidad del Sur de Santa Catarina, Brasil.

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

Received in November 2008 and accepted in January 2009.



a uma renovação substancial nos negócios, as causas e o processo de mudança na Bunge e investigamos a estratégia seguida para efetuar com sucesso o *turnaround*.

Este artigo está organizado em quatro partes. Primeiro, revemos a literatura fundamental apresentando os principais conceitos do *turnaround*, com o foco teórico da *resource-based view* (RBV). A seguir, revelamos os aspectos metodológicos do estudo do caso. Apresentamos a empresa e o processo de *turnaround*, usando os conceitos de McKiernan (2003), para analisar as decisões estratégicas assumidas pela empresa. Por fim, fazemos uma discussão alargada, apontando pistas para investigações futuras e implicações para a teoria e a prática.

## Revisão da literatura

Nos últimos anos, diversos estudos têm mostrado a elevada variabilidade no desempenho das empresas no decurso do seu ciclo de vida. De acordo com Serra, Fiates e Ferreira (2007), a perda de competitividade, ou mesmo mortalidade, pode ser observada olhando o *ranking* das Maiores e Melhores Empresas da revista *Exame*<sup>1</sup>. Serra *et al.* notam que uma grande parte das empresas que o integravam em 1974, já foram excluídas da lista ou perderam posições. Também Williamson (2003) mostrou que o número de empresas capazes de sustentar lucros acima da média por um período relativamente longo tem vindo a diminuir nas últimas décadas. Tomando os índices S & P 500 dos EUA e o FT 100 da Inglaterra, este autor notou que, desde o início da década de 1990, menos de 5% das empresas listadas conseguiram registar lucros acima da média durante cinco anos consecutivos.

O declínio estratégico pode ser causado por diversos fatores internos ou externos. Deparadas com um processo de declínio estratégico, as empresas necessitam conseguir renovar os seus modelos empresariais construindo novas fontes de vantagem competitiva. Segundo Williamson (2003), não basta a renovação da carteira de produtos, nem o enfoque na redução de custos, antes exigindo uma mudança significativa na forma como a empresa constrói novas competências, capacidades e recursos que dêem corpo a novas fontes de vantagem competitiva. Na realidade, uma mudança estratégica altera quem a empresa

serve, o que oferece aos clientes, e como fornece valor aos clientes.

A criação de novas opções estratégicas requer combinar a prospeção de novos recursos e competências, que ampliam o *stock* de conhecimento da companhia sobre mercados e clientes, com a alavancagem de novas capacidades para lidar com as mudanças. Por exemplo, uma empresa pode entrar num novo mercado (geográfico, indústria ou tecnológico) simplesmente para aprender sobre o mercado ou para ter acesso a conhecimentos de que ainda não dispõe. As aquisições de empresas já existentes, por exemplo, permitem o acesso a novos conhecimentos, promovendo a aprendizagem (Hayward, 2002; Ferreira, 2005).

## O processo de «turnaround»

Uma estratégia inteligente, aliada a uma liderança consciente e sensível e a capacidade de adaptação a mudanças, pode conduzir a um processo de *turnaround* bem sucedido. Segundo McKiernan (2003), este é um processo complexo e arriscado que exige soluções e percursos idiossincráticos, levando em conta as condições culturais, financeiras, tecnológicas da organização e do contexto ambiental em que está inserida.

Nos processos de *turnarounds*, pesquisadores identificaram dois estágios principais: o estágio da redução e o da recuperação. O primeiro compreende o corte de gastos e/ou a redução das operações a um ambiente controlável a fim de conter o declínio, em que os executivos são chamados a actuar e concentrar seus esforços naquilo que melhor sabem fazer. Em certos casos é possível que a solução de redução de custos e aumento da eficiência operacional seja suficiente. No entanto, quando o risco é elevado, ações mais drásticas são necessárias, tais como a alienação de ativos, a consolidação das operações, o desinvestimento de atividades menos rentáveis, para ganhar recursos financeiros e aumentar a eficiência (Robbins e Pearce, 1993). O segundo estágio compreende um período onde a empresa, através de ações apropriadas e específicas, procura reconquistar uma posição melhor no mercado.

O primeiro passo numa estratégia de *turnaround* pode assentar em assumir estratégias de diminuição das operações (ou *retrenchment*) em que a empresa se volta para defender as posições em que ainda mantém alguma

**Há quatro fatores-chave num «turnaround» bem sucedido. Um «core business» estável, financeiramente sólido e competitivo tem de ser identificado e atingido (se necessário, reduzindo o escopo dos outros negócios ou mesmo desinvestindo agressivamente), os trabalhadores têm de estar motivados, a empresa precisa de ter acesso aos recursos financeiros necessários para inovar, reforçar a posição no seu negócio central, e uma nova equipa de gestão competente e apoiada. Estes são fatores interdependentes.**

competitividade (Robbins e Pearce, 1992). O declínio económico – ou *strategy decay* – reduziu os recursos da empresa e é essencial salvaguardar o que remanesceu para a reconstrução futura através da redistribuição dos recursos. Este passo também permite ganhar maior flexibilidade estratégica para ultrapassar os problemas criados por uma estratégia obsoleta e para implementar novas estratégias. Ou seja, o *retrenchment* ajuda a estabilizar a situação, conceder viabilidade à empresa e per-

mite recuperar as finanças da empresa (Smith; Graves, 2005).

É útil aqui distinguir entre redução organizacional e declínio organizacional. O primeiro, também designado por *downsizing* ou *retrenchment*, como vimos, é uma estratégia intencional para ajustar a dimensão da organização devido a fatores como diminuição da demanda, mercado em contração ou sobre-capacidade de produção. O declínio é uma contração não intencional da discrição<sup>2</sup> estratégica dos executivos da empresa (McKiernan, 2003).

McKiernan (2003) classificou os vários conceitos de declínio expressos na literatura em quatro grupos principais: o declínio como uma deterioração nos recursos ou variáveis de ação (por exemplo: pessoal, ativos, patrimônio líquido, tamanho da administração ou outras variáveis medidas num certo período/tempo); o declínio como uma deterioração no desempenho ou variáveis de fluxo (por exemplo: lucros, vendas, fluxo de caixa, produtividade, renda líquida, ou outras variáveis medidas em um período/tempo); o declínio como uma deterioração da habilidade de se adaptar a pressões externas e internas; e o declínio como uma fase no ciclo de

**Tabela 1**  
**Sintomas comuns de declínio**

Material	Administrativo	Comportamental	Financeiro
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plantas e equipamentos velhos</li> <li>■ Dificuldade de acesso às matérias-primas</li> <li>■ Repetidos fracassos no lançamento de produtos</li> <li>■ Carência de investimentos em novas tecnologias</li> <li>■ Produtos obsoletos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Paralisia administrativa</li> <li>■ Alto <i>turnover</i> de bons empregados</li> <li>■ Reuniões de emergência das diretorias</li> <li>■ Perda de credibilidade da acessória sênior</li> <li>■ Alto absentismo</li> <li>■ Perdas embaraçosas de <i>CEO</i></li> <li>■ Carência de liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cultura de fatalismo e cinismo</li> <li>■ Aumento da burocracia</li> <li>■ Empregados não assumem a culpa por suas falhas</li> <li>■ Carência de senso de urgência</li> <li>■ Falta de estratégias</li> <li>■ Declínio nos níveis de serviços</li> <li>■ Problemas são ignorados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Problemas de contabilidade</li> <li>■ Planos financeiros de reestruturação</li> <li>■ Decréscimo: lucros, vendas, liquidez e dividendos</li> <li>■ Deterioração da geração de valor para o acionista</li> <li>■ Aumento das dívidas</li> <li>■ Criação de fundos para repor perdas</li> <li>■ Refinanciamento público</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Slatter e Lovett (1999), Grinyer, Mayes e McKiernan (1988) e Neumair (1998) apud McKiernan (2003).





vida organizacional. As empresas poderão ter de proceder a *turnarounds* por quaisquer, ou todos, os motivos de declínio. Na Tabela 1 são apresentados alguns exemplos de sintomas comuns de declínio.

Bibeault (1982) notou que há quatro fatores-chave num *turnaround* bem sucedido. Um *core business* estável, financeiramente sólido e competitivo tem de ser identificado e atingido (se necessário, reduzindo o escopo dos outros negócios ou mesmo desinvestindo agressivamente), os trabalhadores têm de estar motivados, a empresa precisa de ter acesso aos recursos financeiros necessários para inovar, reforçar a posição no seu negócio central, e uma nova equipa de gestão competente e apoiada. Estes são fatores interdependentes. Também Schendel, Patton e Riggs (1976) a elegeram uma nova equipa de gestão como um componente essencial ao sucesso do *turnaround*.

## Metodologia

Este artigo é baseado num caso de estudo, portanto tem natureza qualitativa (Richardson *et al.*, 1989). A pesquisa quanto aos fins é descritiva, porque pretende apresentar de forma detalhada a realidade investigada (Vergara, 1997; Babby, 1998) para entender os fatores de declínio e a estratégia de *turnaround* implementada. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e documental (Vergara, 1997; Godoy, 1995a, 1995b) recorrendo a fontes primárias e secundárias.

A escolha da Bunge como caso de estudo justifica-se por ser um caso raro – uma empresa com quase 200 anos de idade, há mais de 100 no Brasil, e que passou recentemente por dificuldades, se recuperou e se tornou líder. A restrição do estudo ao período de 1991 a 2006 é por ter sido nestes 17 anos que ocorreu o processo de reestruturação. O resultado foi o recentramento do foco da Bunge nas áreas do agronegócio, fertilizantes e alimentos, operando em toda a cadeia produtiva, do produtor rural ao consumidor final. Mas, em essência, o caso mostra os principais componentes da capacidade de uma organização se renovar, alterar a sua estratégia e crescer novamente.

A triangulação de dados foi assegurada pelo recurso a múltiplas fontes de evidências: documentais e entrevista a executivos. A pesquisa documental beneficiou do acesso ao

Acervo do Centro de Memória da Bunge, em São Paulo, que disponibiliza dados históricos sobre a empresa. Como a Bunge é uma companhia aberta desde 2001, os seus relatórios anuais estão disponíveis para observação.

## O caso Bunge Limited

### • A Bunge

A Bunge é uma empresa multinacional, fundada em 1818, pelo alemão Johannpeter Bunge para a comercialização, na Holanda, de produtos e grãos das colônias holandesas. Atualmente está presente em mais de 30 países, em quatro continentes, e emprega diretamente mais de 22 mil pessoas (Bunge, 2006).

Desde a sua origem, a empresa mudou a sede várias vezes, passando por diversos países, incluindo o Brasil, onde detém a sua operação mais importante (Tabela 2, p. 81). Hoje, a sede corporativa mundial da Bunge está localizada em White Plains, Estado de Nova Iorque, nos EUA (Histórico do Grupo Bunge, 2006) (ver Tabela 2, p. 81).

A Bunge se tornou um grande expoente do agronegócio brasileiro e mundial depois de implementar uma mudança estratégica que mudou a face de seus negócios. O Grupo entrou na década de 1990 altamente diversificado, incluindo negócios no cimento, tintas, agronegócio, financeiro, empreendimentos imobiliários, informática e seguros. Detinha mais de uma centena de empresas de diversos setores espalhadas pelo Mundo.

No início da década de 1990, a Bunge estava em dificuldades, acumulando quatro anos de prejuízos consecutivos e perdida em sua própria extrema diversificação. Em 1991, só no Brasil, a empresa havia acumulado dívidas de 472 milhões de dólares e um prejuízo admitido de 93 milhões, com o faturamento a diminuir. A Bunge tem de iniciar um processo de reestruturação e redirecionamento estratégicos. A nova estratégia, definida por uma nova equipa executiva, foi se concentrar no processo que vai do cultivo à fase de industrialização de apenas alguns produtos agrícolas. A nova estratégia deu resultado e, em 2006, a Bunge já faturou mais de 26 bilhões de dólares, com um lucro bruto de 1571 milhões de dólares (Bunge, 2006).

A Bunge é hoje a maior processadora mundial de oleagi-

**Tabela 2**  
**Evolução da Bunge**

Ano	Fatos
1818	Fundada em 1818, em Amsterdã, Holanda, por Johannpeter G. Bunge, para comercializar produtos importados das colônias holandesas e grãos.
1859	Transfere a sede para a Bélgica, e inicia negócios na Ásia e África, já sob o comando de Edouard Bunge, neto do fundador.
1884	Em 1884, Ernest Bunge, irmão de Edouard, muda-se para Buenos Aires, Argentina, onde constitui uma empresa coligada com o nome de Bunge Y Born, para exportação de grãos do País.
1905	Expandiu para o Brasil. No Estado de São Paulo, a Bunge participa do capital da S.A. Moinho Santista Indústrias Gerais, empresa de compra e moagem de trigo e começa a adquirir diversas empresas nos ramos de alimentação, <i>agribusiness</i> , químico, têxtil, entre outros.
1923	Compra a empresa Cavalcanti & Cia., em Recife, que resultou na formação da Sanbra – Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro, empresa especializada na compra, beneficiamento e exportação de algodão.
1929	A demanda por sacos de algodão levou à compra da Fábrica de Tecidos Tatuapé S.A., em São Paulo. Lançamento do Óleo <i>Salada</i> , primeira marca de óleo de algodão para fins alimentícios.
1938	Iniciadas as atividades de mineração, industrialização e comercialização de fertilizantes, matérias-primas e nutrientes fosfatados, com a constituição da Serrana Mineração, em Jacupiranga/SP, ao explorar uma reserva de calcário na Serra do Mar.
1947	Constitui a Fertimport, em Santos/SP, para administrar o transporte de matéria-prima da Serrana.
1955	Constitui uma Fundação dedicada ao incentivo à educação e cultura do País.
1991	Decide centrar o foco de atuação nas áreas de alimentos, têxtil e químico, fosfatados e tintas, incorporando diversas empresas e transferindo outras que diferiam de suas áreas de negócio.
1995	Procede a uma reorientação estratégica e abandona os negócios nas áreas têxtil, cimentos e tintas, mantendo-se nos setores de alimentos, <i>agribusiness</i> e fertilizantes.
1997	Adquire a Ceval, maior esmagadora e processadora de soja do Brasil, hoje Bunge Alimentos. Amplia o seu setor de fertilizantes adquirindo o controlo da IAP, hoje Bunge Fertilizantes. Incorpora a unidade de negócios de fertilizantes da Elekeiroz, adquire parte do capital da Takenaka, e inicia a venda de fertilizante aplicado.
1998	Bunge Global Market, hoje Bunge Global Agribusiness, actualmente responsável pelo comércio internacional de <i>commodities</i> da empresa. Com ela, a Bunge tem acesso aos mercados mais promissores do mundo e aumenta a sua internacionalização, firmando-se, cada vez mais, como uma empresa globalizada. Sai do mercado de produtos alimentícios industrializados para voltar aos mercados de origem, ou seja, <i>commodities</i> agrícolas, fertilizantes e produtos alimentícios com alto volume de consumo, tais como óleos comestíveis, margarinas, lecitinas e farinhas para a indústria de alimentos.
2000	Adquire a indústria de fertilizantes Manah, líder no setor de fertilizantes e para fortalecer sua posição no mercado de fertilizantes e alimentos no Brasil cria a Bunge Fertilizantes pela junção da Serrana, Manah, IAP e Ouro Verde.
2001	Reestrutura o capital acionário das empresas Bunge Alimentos e Bunge Fertilizantes, criando a Bunge Brasil, S.A. A nova empresa nasce como a maior produtora de fertilizantes da América do Sul, maior processadora de trigo e soja da América Latina e maior fabricante brasileira de margarinas, óleos comestíveis, gorduras vegetais e farinhas de trigo. Adquire a La Plata Cereal, uma das maiores empresas de <i>agribusiness</i> , com atividades no processamento de soja, industrialização de fertilizantes e instalações portuárias na Argentina. A aquisição torna a Bunge a maior processadora de soja da Argentina.

(Continua na p. 82)



**Tabela 2**  
**Evolução da Bunge**

(Continuação da p. 81)

Ano	Fatos
2002	Adquire o controlo da Cereol, empresa de <i>agribusiness</i> com forte atuação na Europa e EUA, assim ampliando seus negócios na área de ingredientes, fortalecendo sua atuação no setor de óleos comestíveis. Torna-se a maior processadora de grãos oleaginosos do mundo.
2003	Em Sant Louis, EUA, Bunge e Dupont se associam na <i>joint-venture</i> Solae para atuar no desenvolvimento e na produção de ingredientes funcionais, setor do qual a Bunge é uma das líderes por meio da Bunge Alimentos.
2004	Adquire 40% da Polska Oil, produtor polonês de óleo comestível engarrafado e, no Vietnã, assina um acordo de processamento exclusivo com a Phu My Port. No Brasil, inicia uma parceria com a América Latina Logística – ALL, para o transporte dos seus produtos.
2005	Para melhorar seu posicionamento em mercados crescentes, adquire a primeira planta para processamento de soja na China.
2006	Abre uma nova fábrica de esmagamento de soja em Bilbao, na Espanha. Abre uma engarrafadora de óleo em Fort Worth, Texas, EUA e inicia a construção de uma refinaria de óleo no Ontário, EUA.
2007	Tem unidades industriais, silos e armazéns nas Américas do Norte e do Sul, Europa, Austrália e Índia, além de escritórios da Bunge Global Agribusiness em vários países europeus, americanos, asiáticos e do Oriente Médio. No Brasil, controla a Bunge Alimentos, a Bunge Fertilizantes, a Fertimport e mantém a Fundação Bunge.

Fonte: BUNGE LIMITED (2007); *Histórico do Grupo Bunge* (2006); *Histórico Bunge Alimentos* (2006); MANO (2001); BUNGE (2003); BUNGE (2004); BUNGE (2005); BUNGE (2006).

nosas, com destaque para o Brasil, EUA, Argentina, Canadá e Leste Europeu. É líder mundial na venda de óleos vegetais para consumidores. É a principal fornecedora norte-americana de óleo refinado para as cadeias de *food service* e a líder sul-americana na produção de fertilizantes e ingredientes para nutrição animal. No Brasil, tem operações em 16 Estados, produz fertilizantes e ingredientes para a nutrição animal, processa e comercializa soja, trigo, milho e outros grãos, prepara matéria-prima para a indústria de alimentos e produtos alimentícios para o consumidor final (Bunge, 2006).

#### • O Conundrum e a Ação

A Bunge emerge nos anos 1990 como um grande conglomerado, onde há algum potencial para sinergias dentro do Grupo, mas onde estas sinergias não são exploradas. Os custos administrativos são substanciais e a perda de foco estratégico é uma consequência da ampla gama de negócios e empresas não relacionadas que controla.

Analisando a evolução dos negócios da Bunge, percebe-

se que, no início, dedicando-se ao agronegócio, valeu-se de oportunidades, como por exemplo a ida para a Argentina, aproveitando-se do potencial de produção de grãos e dos canais já existentes na empresa europeia. De outra parceria no Brasil, já no início do Séc. XX, da sobra do caroço no beneficiamento do algodão passa a produzir óleo de algodão. Além do aproveitamento de resíduos, criou um novo mercado, pois a cultura brasileira da época era a de usar banha de porco na cozinha. De forma similar, o lançamento do óleo de amendoim também mudou os hábitos alimentares dos brasileiros.

A atividade têxtil aconteceu pela necessidade de sacos de algodão para embalar a farinha do Moinho Santista. Neste caso, a integração vertical foi possível devido a diversificação aproveitando as instalações e o fornecimento para as lojas de tecidos e confecções. Do algodão passou à lã e aos fios, expandindo a atuação e tornando-se um grande grupo têxtil.

A diversificação aumentou ainda mais quando integrou verticalmente a produção de fertilizantes. Para a exploração

dos fertilizantes, importantes para a atividade agrícola, que sempre foi fundamental para a economia brasileira, era necessário o ácido sulfúrico. Desta atividade passou a atuar no setor químico. Pelos conhecimentos adquiridos diversificou para a produção de tintas, em razão da demanda da construção civil, durante o milagre brasileiro.

Os principais movimentos estratégicos, no Brasil, ao longo da vida do Grupo Bunge e da origem de suas duas subsidiárias integrais, a Bunge Fertilizantes e a Bunge Alimentos antes da reestruturação, são mostrados na Tabela 3 e apresentados em seguida.

**Tabela 3**  
**Ações estratégicas, no Brasil, ao longo da vida da Bunge**

Período	Grupo Bunge	Área de Fertilizantes	Área de Alimentos
1900 – 1930	Diversificação (algodão e têxtil) Inovação em alimentos		Crescimento por associações e aquisições Diversificação de produtos Atuação regional e nacional
1930 – 1960	Diversificação (fertilizantes e soja) Logística	P&D Diversificação (ácido sulfúrico e pigmentos) Logística	Início de exportação Diversificação em produtos Incentivo aos produtores
1960 – 1990	Responsabilidade social Diversificação de produtos P&D	P&D (novos processos) Diversificação de produtos Responsabilidade social e meio ambiente	P&D Design Responsabilidade Social
1990 – séc. XXI	Reestruturação	Bunge Fertilizantes	Bunge Alimentos

Fonte: Elaborado pelos autores

As apostas e ações estratégicas eram aparentemente coerentes, sobretudo a diversificação de negócios – na sua maioria pela integração vertical –, dado que visavam explorar oportunidades existentes. Em grande medida, as oportunidades resultavam de imperfeições do mercado brasileiro, muito isolado e protegido por barreiras comerciais que favoreciam os grandes conglomerados. Um novo cenário externo rapidamente revelou a falta de competitividade e imprimiu urgência à necessidade de reestruturação.

Assim, o problema é que no início da década de 1990, o Grupo era bastante diversificado, possuía mais de 100

**Em grande medida, as oportunidades resultavam de imperfeições do mercado brasileiro, muito isolado e protegido por barreiras comerciais que favoreciam os grandes conglomerados. Um novo cenário externo rapidamente revelou a falta de competitividade e imprimiu urgência à necessidade de reestruturação.**

empresas em diversos setores, desenvolvidos a partir de oportunidades e de necessidades próprias.

Um conjunto de desafios do ambiente externo despoleta a necessidade de mudança. A empresa deixa de conseguir competir. Com a crescente abertura da economia brasileira e a redução nas barreiras às importações, durante o Governo Collor e depois com o Plano Real, a Bunge passou a enfrentar problemas com os resultados dos seus negócios, entrando numa espiral de declínio. Diversas fraquezas internas (controle financeiro pobre, política financeira ineficiente, capital de giro insuficiente, estrutura com altos custos e formulação estratégica pobre) debilitam a competitividade (ver Tabela 4). A combinação de fatores internos e externos força a Bunge a iniciar uma reestruturação do seu portfólio de negócios.

**Tabela 4**  
**Principais causas secundárias de declínio na Bunge**

Financeiro	Demanda	Administrativo
Controle financeiro pobre Política financeira ineficiente Capital de giro insuficiente Estrutura com altos custos	Mudanças de mercado Elevação da competição Inovação tecnológica Políticas de governo	Administração ineficiente Problemas administrativos Formulação estratégica pobre

Fonte: Adaptado de Slatter e Lovett (1999), Grinyer, Mayes e McKiernan (1988), Argenti (1976), Robbins e Pearce (1994) apud McKiernan (2003)

**Recentrando no «core business»**

O *turnaround* encetado na década de 1990 urge após quatro anos a acumular prejuízos. O dilema patente era: reestruturar... sim, mas como? Manter os negócios isolados e descentralizados estava minando os resultados. Em essência, a mudança estratégica da Bunge reconduziu-a às origens e ao seu *core business* – o agronegócio, explorando integralmente a cadeia de valor ligada aos grãos e aos fertilizantes. O *turnaround* centrou-se na redução da diversificação de negócios e da integração vertical em alguns

negócios. A opção foi a de desfazer-se de ativos não relacionados (alguns deles bastante rentáveis) e direcionar seus investimentos para aquisições e implementação da nova estratégia (Tabela 5) **(ver p. 85)**. Isto é, há um claro *retrenchment*, ou redimensionamento, das operações não relacionadas com o *core business*.

O *turnaround* da Bunge foi apoiado em aquisições relacionadas, investimento em novas instalações, foco na qualidade e no desenvolvimento de novos produtos, não se esquecendo das atividades de responsabilidade social e de qualidade de vida no trabalho.

O processo foi acompanhado pela criação de uma nova estrutura organizacional e uma nova equipa executiva.

### Elementos do «turnaround»

O *turnaround*, iniciado na década de 1990, começa com a mudança da equipa dirigente e a contratação de um executivo – Ludwig Schmitt-Radhen – para aportar novo arrojo e agressividade à empresa. A liderança, como referido por McKiernan (2003), é um dos elementos críticos da recuperação e o novo CEO da Bunge trouxe uma nova estratégia e uma nova forma de atuação. No momento inicial do *turnaround* (a «recuperação», como definida por McKiernan, 2003), o foco esteve no enxugamento da Administração, adequação da estrutura, enfoque das atividades de negócio em cinco áreas e na redefinição da vocação estratégica dos negócios. Na prática, estas medidas resultaram na descentralização da Administração e redução dos níveis hierárquicos, o que implicou uma poupança anual de cerca de US\$ 150 milhões, bem como na implantação de um projeto de TQM (*Total Quality Management*) para racionalização de custos e de processos.

A consolidação seguinte dos negócios fez-se em cinco áreas de negócios: trigo e derivados (Moinho Santista Alimentos); soja e produtos de consumo (Sanbra/Sanrig); têxtil (Tecidos Tatuapé); cimento e fosfatados (Serrana); tintas (Tintas Coral) e objetivou aumentar as sinergias estratégicas entre negócios. O resultado desta consolidação foi a alienação de património, reduzindo o número de empresas do Grupo de 100 para 30. A Tabela 6 resume as ações de Ludwig Schmitt-Radhen para esta fase do *turnaround* da Bunge **(ver p. 86)**.

A partir desta primeira fase de *turnaround*, a Bunge passou a uma fase de «renovação» (McKiernan, 2003). Ou seja, após centrar o foco de atuação nas áreas de alimentos, têxtil e químico, fosfatados e tintas, pela incorporação de diversas empresas e pela transferência de outras, a partir de 1995 o foco estratégico é reorientado para voltar a crescer.

Com uma nova liderança protagonizada por Weisser, a Bunge reduz ainda mais o seu foco estratégico de cinco para três unidades estratégicas de negócio: agronegócios, alimentos e fertilizantes. Esta renovação reforçou a alienação de todas as empresas fora do foco estratégico e os recursos financeiros obtidos na venda (cerca de US\$ 2 bilhões) são canalizados para novas aquisições de empresas no *core business*, como forma de ganhar escala e reputação, eliminando, no processo, parte da concorrência.

### Discussão

Compreender como as empresas conseguem operar com sucesso processos de reestruturação e *turnaround*, reconfigurando o portfólio de atividades e negócios é importante. Este estudo não é sobre longevidade de empresas, mas as empresas com maior longevidade oferecem a oportunidade incomparável de entender como conseguem fugir à tentação de ficarem presas às suas atividades correntes e compromissos prévios, conseguindo renovar-se e reposicionar estrategicamente a sua carteira de negócios, recursos e ativos face a mutações externas e insuficiências internas.

O caso da Bunge ilustra, ainda, a importância da mudança da equipa executiva num processo de reestruturação, mas também como mudanças no ambiente externo podem exigir alterações no próprio portfólio de negócios das empresas. O CEO é quem estabelece a visão e a direção que a empresa prossegue, sendo assim, um recurso fundamental (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Serra, Fiates e Ferreira, 2007).

Neste caso, como nos casos estudados por Serra e Lissoni (2006) e Serra *et al.* (2007), o líder e a equipa executiva emergiram como um recurso determinante para o sucesso da organização. No início do processo de reestruturação da Bunge, e, a seguir, no período de recuperação do *turnaround* da empresa, as mudanças organizacionais foram impelidas por novos líderes e equipas executivas. Segundo



**Tabela 5**  
**A Bunge após 1994**

	Fatos marcantes no Brasil	Ações e fatos na Bunge Fertilizantes	Ações e fatos na Bunge Alimentos
1994	Plano Real e abertura da economia		Fusão das empresas do Grupo
1995	Estabilidade da economia	Aquisição e controlo de empresas no ramo de fertilizantes	Novos produtos. <i>Joint ventures</i> e aquisições ainda fora do foco
1996	Explosão do consumo	Certificação de qualidade	Aquisições Desenvolvimento de novos produtos Certificação de Qualidade
1997	Explosão das privatizações	Novos serviços ao agricultor Aquisição da IAP Fertilizantes Desenvolvimento de novos produtos para fertilizantes Ampliação e modernização de fábricas	Aquisição da Ceval Inauguração de novas instalações
1998		Aquisição de empresas na área de fertilizantes	Descontinuidade de <i>joint ventures</i> desajustadas do foco estratégico
1999	Flutuação do Real e subida dos juros	Modernização de instalações para redução de resíduos e aumento da produção	Consolidação da liderança Inauguração de novas instalações
2000		Aquisição e controlo de empresas Ações de responsabilidade social Formação da Bunge Fertilizantes	Formação da Bunge Alimentos
2001	Apagão	Inauguração e construção de novas unidades Produção e redução do consumo de energia	Venda de ativos defasados do foco estratégico Inauguração de novas instalações
2002	Subida do dólar	Inauguração de nova unidade	Inauguração de novas instalações Lançamento de novos produtos Programa de Qualidade de Vida Construção de Centros de Pesquisas
2003	Estabilização do dólar	Reformulação da gestão das marcas para melhor atendimento ao cliente Inauguração de nova instalação	Novos produtos Certificação ambiental Aumento de produtividade Aquisição de empresas Investimento em logística
2004	Recorde de exportações	Ampliados os serviços de informação e assistência técnica ao cliente	Lançamento de novos produtos Responsabilidade social Investimento em logística

Fonte: Elaborado pelos autores



**Tabela 6**  
**Estratégias genéricas de «turnaround» aplicadas na Bunge**

Estratégia	Tipos de ações	Condições satisfatórias
<b><i>Economia</i></b> Redução de custos Reorganização de recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de despesas</li><li>• Vendas de ativos</li><li>• Fechamento ou realocação de unidades</li><li>• Redução de dívidas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Causas internas de declínio</li><li>• Entrada de novos competidores</li><li>• Insuficiência nas reduções de custo</li><li>• Estágio de declínio</li></ul>
<b><i>Geral/Comum</i></b> Reestruturação das lideranças e gerências Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Substituição do <i>CEO</i></li><li>• Mudanças na alta gerência</li><li>• Mudança na estrutura</li><li>• Descentralização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Causas internas</li><li>• Mudança de cultura</li></ul>

Fonte: Adaptado de McKiernan (2003)

um executivo do Grupo Bunge, «o atual presidente da companhia, Alberto Weisser, era o CFO (*Chief Financial Officer*) na época e teve uma participação decisiva na condução do processo de recuperação da Bunge».

De fato, vários pesquisadores, como Robbins e Pearce (1992) e Barker e Mone (1994), sugeriram que o modo como os executivos tratam os problemas da empresa é fundamental, na medida que o (in)sucesso do *turnaround* depende mais da implementação da estratégia que da escolha da estratégia em si. Ainda assim, é necessária mais investigação futura para aferir o real impacto da equipa executiva em processos de reconfiguração de competências, eventualmente em estudos empíricos com amostras alargadas.

O ambiente externo teve um forte impacto no declínio organizacional. Os prejuízos acumulados tiveram algumas causas externas, como as mudanças na macro-economia brasileira, que largou um modelo de autarcia e se abriu ao comércio exterior, durante o Governo Collor, de 1990 a 1992, seguidas pelo lançamento do Plano Real, em 1993.

As causas internas de declínio, de acordo com os dados e informações analisadas, incluíram um fraco controlo financeiro, política financeira ineficiente, capital de giro insuficiente, estrutura com altos custos, erros na formulação estratégica e Administração ineficiente, o que está de acor-

do com McKiernan (2003). Compreender as causas internas de declínio é essencial, nomeadamente quando há barreiras internas à mudança. Estudos futuros podem concentrar-se exclusivamente sobre esta dimensão e os fatores de inércia ou resistência interna a processos de *turnaround*.

A literatura de estratégia estipula a importância de manter o foco estratégico da empresa e os seus recursos nas atividades fundamentais geradoras de valor (i.e., no *core business*) (ver por exemplo, Hamel e Prahalad, 1995 e Serra et al., 2007). A reestruturação da Bunge visou exatamente orientá-la para o crescimento global focado no agronegócio, o que era aconselhável face às perspectivas de crescimento do mercado. A escolha do foco é suportada pela estratégia da Bunge (*Relatório Anual*, 2004): «nosso objetivo é tornarmo-nos a melhor companhia do mundo em alimentos e agronegócios por intermédio de satisfação de clientes e fazendeiros, excelência operacional, retornos financeiros e funcionários motivados».

É o foco estratégico que direciona a formulação da estratégia, estabelecendo os critérios para a alocação, desdobramento e desenvolvimento de recursos. É de salientar a forma como, através quer da alienação da maioria das suas empresas não relacionadas, quer da aquisição de novas empresas, a Bunge efetuou o seu reposicionamento. Serra et

**Após anos de prejuízo e desempenho decrescente, as finanças foram equilibradas e meios financeiros para efetuar o crescimento no «core business» foram libertos com a alienação de mais de 70 empresas do Grupo. Estes recursos oriundos das vendas de ativos foram empregados de forma consistente na reestruturação.**

al. (2007, p. 12) sugeriram que a «aposta está ligada ao risco para uma grande mudança ou, principalmente, para uma grande recompensa». Após anos de prejuízo e desempenho decrescente, as finanças foram equilibradas e meios financeiros para efetuar o crescimento no *core business* foram libertos com a alienação de mais de 70 empresas do Grupo. Estes recursos oriundos das vendas de ativos foram empregados de forma consistente na reestruturação.

As implicações e recomendações para a teoria e a prática são várias. Para os acadêmicos, este trabalho mostra a importância de fazer uma análise profunda de quais são efetivamente os recursos fundamentais da empresa. Ainda que muitas variáveis possam ser consideradas recursos, o que tem rendido muitas críticas à RBV (Priem e Butler, 2001; Fosse e Knudsen, 2003), o conhecimento dos pilares fundamentais da estratégia ou os recursos estratégicos basilares ainda são mal conhecidos. O trabalho de Serra, Fiates e Ferreira (2007) aponta alguns recursos fundamentais que incluem a generalidade de outros fatores analisados na literatura existente («líder e equipa executiva» e «recursos humanos e financeiros») e restrições para escolha e desdobramento de recursos estratégicos («foco estratégico» e «aposta estratégica») que orientam a formulação e implementação da estratégia. Estes são genericamente observáveis no caso de *turnaround* da Bunge.

É também importante que os acadêmicos foquem os estudos de casos para melhor compreender a estratégia das empresas. O estudo de casos permite obter a perspectiva longitudinal que os dados empíricos geralmente não permitem por não serem disponíveis. Permite assim analisar, por exemplo, os fatores de longevidade e como ao longo dos anos as empresas se conseguem reestruturar reconfigurando o portfólio, não apenas de negócios, mas também de competências e recursos.

Para os executivos, é evidente a importância de manter o seu foco estratégico. Esta recomendação não é nova nem original, vindo de encontro a vários outros trabalhos bem conhecidos que estipulam a importância de focar no *core business* ou nas *core competences*. Efetivamente, as estratégias de crescimento em conglomerado, com elevados níveis de diversificação, em particular de diversificação não relacionada, são dificilmente sustentáveis na atualidade.

De forma similar, a integração vertical nem sempre é uma estratégia ótima. Hoje, a concorrência é cada vez mais global e empresas especializadas de todos os quadrantes do mundo operam internacionalmente. Pensar que a empresa consegue ser competitiva realizando internamente uma ampla gama de atividades da cadeia de valor é pouco razoável.

### Notas finais

Neste estudo, visamos contribuir para o entendimento de como as empresas se reestruturam e se recuperam de crises ao longo do seu ciclo de vida. O estudo foi suportado com o caso do processo de *turnaround* da empresa Bunge Limited durante a década de 1990. Este caso é revelador não apenas por focar uma empresa com quase 200 anos, mas por ter ultrapassado, no final dos anos 1980, um período difícil do qual saiu após grandes mudanças estratégicas, como um dos maiores grupos do mundo em agronegócios. É interessante pelo conjunto de transformações radicais por que a empresa atravessou.

Um processo de *turnaround* bem sucedido exige que a empresa reavalie o seu portfólio de negócios e competências para fazer face às alterações no mercado e na concorrência. Em primeira instância, este processo pode requerer a mudança da liderança, mas assenta também na definição clara de qual é o foco estratégico para se manter competitiva e na disponibilidade de recursos (humanos, técnicos e financeiros) para reorientar a renovação da empresa. ■

### Notas

1. Edição do Brasil. (N.E.)

2. Discução neste contexto refere-se à extensão do domínio que os executivos/gerentes possuem sobre os recursos (McKiernan, 2003).



## Referências bibliográficas

- AMIT, R. e SCHOEMAKER, P. (1993), «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- BARKER III, V. e MONE, M. (1994), «Retrenchment: cause of turnaround or consequence of decline». *Strategic Management Journal*, vol. 15, n.º 5, pp. 395-405.
- BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, pp. 99-120.
- BIBEAULT, D. (1982), **Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners**. McGrawHill, Nova York, EUA.
- BUNGE (2003), Annual Report. Disponível em <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=130024&p=irol-reportsannual>>. Acesso em 30/06/2007.
- BUNGE (2004), Annual Report. Disponível em <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=130024&p=irol-reportsannual>>. Acesso em 30/06/2007.
- BUNGE (2005), Annual Report. Disponível em <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=130024&p=irol-reportsannual>>. Acesso em 30/06/2007.
- BUNGE (2006), Annual Report. Disponível em <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=130024&p=irol-reportsannual>>. Acesso em 30/06/2007.
- BUNGE LIMITED. Disponível em <<http://www.bunge.com/>>. Acesso em 15/06/2007.
- FERREIRA, M. (2005), *Building and leveraging knowledge capabilities through cross border acquisitions: The effect of the MNC's capabilities and knowledge strategy on the degree of equity ownership acquired*. Tese de doutorado não publicada, The University of Utah, EUA.
- FOSS, N. e KNUDSEN, T. (2003), «The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage». *Managerial and Decision Economics*. Vol. 24(4), pp. 291-307.
- GEUS, A. (1999), «A empresa viva». *HSM Management*, ano 3, n.º 13, Mar./Abr., pp. 126-134, São Paulo, Brasil.
- GODOY, A. (1995a), «Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades». *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Brasil, vol. 35, n.º 2, pp. 57-63.
- GODOY, A. (1995b), «Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais». *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Brasil, vol. 35, n.º 3, pp. 20-29.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1985), **Competindo pelo Futuro**. Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- HAYWARD, M. (2002), «When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995». *Strategic Management Journal*, vol. 23, n.º 1, pp. 21-39.
- HISTÓRICO BUNGE ALIMENTOS (2006), **Acervo Centro de Memória Bunge**. São Paulo, Brasil.
- HISTÓRICO DO GRUPO BUNGE (2006), **Acervo Centro de Memória Bunge**. São Paulo, Brasil.
- HOFER, C. (1980), «Turnaround strategies». *Journal of Business Strategy*, vol. 1, n.º 1, pp. 19-31.
- McKIERNAN, P. (2003), «Turnarounds». In David O. Faulkner e Andrew Campbell (Eds.), **The Oxford Handbook of Strategy**. Oxford University Press, Nova York, EUA, vol. 2, cap. 27.
- PETERAF, M. (1993), «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view». *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PRIEM, R. L. e BUTLER, J. E. (2001a), «Is the resource-based theory a useful perspective for Strategic Management research?». *Academy of Management Review*, vol. 26(1), pp. 22-40.
- RICHARDSON, J. (1996), «Vertical integration and rapid response in fashion apparel». *Organization Science*, vol. 7, n.º 4, pp. 400-412.
- ROBBINS, D. e PEARCE, J. (1992), «Turnaround: retrenchment and recovery». *Strategic Management Journal*, vol. 13, n.º 4, pp. 287-309.
- SCHENDEL, D.; PATTON, G. e RIGGS, J. (1976), «Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery». *Journal of General Management*, vol. 3, n.º 3, pp. 3-11.
- SERRA, F.; FIATES, G. e FERREIRA, M. (2007), «Pilares da estratégia: uma proposta de dimensões para análise e dimensionamento dos recursos estratégicos». *Anais do XXXI Encontro ANPAD – EnANPAD*. Rio de Janeiro, Brasil, 22 a 26/09/2007.
- SERRA, F. e LISSONI, J. (2006), «Los pilares de la estrategia y el éxito de las organizaciones». *Revista de Empresa*, n.º 18, pp. 36-48, Out./Nov./Dez.
- SLATTER, S. (1984), **Corporate Recovery Successful Turnaround Strategies and Their Implementation**. Penguin Books, Londres, Reino Unido.
- VERGARA, S. (1997), **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, São Paulo, Brasil.
- WILLIAMSON, P. (2003), «Strategy innovation». In David Faulkner e Andrew Campbell (Eds.), **The Oxford Handbook of Strategy**, Oxford University Press, Nova Iorque, EUA, vol. 2, cap. 29.



# A crise de 1807/1808

## Algumas reflexões de estratégia

por José Manuel Freire Nogueira

**RESUMO:** A palavra Estratégia tem hoje demasiados significados. Neste artigo, estratégia é empregue no sentido que teve desde os fins do Séc. XIX a meados do Séc. XX – o uso da coacção para obter finalidades políticas – e sublinha-se no duplo contexto da sua relação com a Geopolítica – a Geoestratégia – e da transferência da corte portuguesa para o Brasil, numa resposta assimétrica à invasão napoleónica de 1807. As opções políticas e geoestratégicas tomadas por Portugal nos anos precedentes, bem como as condições geoestratégicas que então prevaleciam, tornaram esta resposta simultaneamente inevitável e hábil. Inevitável era também a independência do Brasil, uma consequência que estava, certamente, muito longe das previsões quando a família real portuguesa e todo seu governo iniciaram a travessia do Atlântico em 1807.

**Palavras-chave:** Estratégia, Geopolítica, Geoestratégia, Assimetria, Poder Continental e Poder Marítimo

**TITLE:** The 1807/1808 Crisis – A short essay on strategy

**ABSTRACT:** Strategy is today a word with many meanings. In this text, its original meaning – the employment of coercion to achieve political goals – is highlighted in the double context of its relations with Geopolitics – Geostrategy – and the transfer of Portuguese government to Brazil, as an asymmetric response to the Napoleonic invasion of Portugal in 1807. Political and geopolitical options taken by Portugal during the preceding years as well as prevailing geostrategic conditions made that response simultaneously inevitable, and very effective. Inevitable, was also the independence of Brazil, a consequence far from being forecasted when the Portuguese royal family initiated the crossing of the Atlantic in 1807.

**Key words:** Strategy, Geopolitics, Geostrategy, Asymmetric, Continental and Maritime Power

**TÍTULO:** La crisis de 1807/1808: algunas reflexiones de estrategia

**RESUMEN:** La palabra estrategia tiene muchos significados en el día de hoy. En este Artículo, la estrategia se utiliza en el sentido que tenía desde el final del siglo XIX a mediados del siglo XX – el uso de la coacción para lograr objetivos políticos – y subrayó en el doble contexto de su relación con la Geopolítica – la geoestratégica – y el traslado de la corte portuguesa para Brasil, en una respuesta asimétrica a la invasión napoleónica de 1807. Las opciones políticas y geoestratégicas realizadas por Portugal en los años anteriores, así como la geoestratégica y condiciones que prevalecían, hicieron que esta respuesta fuera simultáneamente inevitable y hábil. Fue también inevitable la independencia de Brasil, un resultado que estaba sin duda muy lejos de las predicciones, cuando la familia real Portuguesa y todo su gobierno iniciaran la travesía del Atlántico en 1807.

**Palabras clave:** Estrategia, Geopolítica, Geoestratégica, Asimetría, Poder Continental y Poder Marítimo





A palavra estratégia tem vindo a banalizar-se. Se durante séculos esteve associada à «arte» do general<sup>1</sup>, alargou-se com o fenómeno da Guerra Total a todos os domínios do conflito e, dessa forma, a todas as actividades do Estado. Daí a generalizar-se a toda a actividade humana foi apenas um pequeno passo. Do conceito original de estratégia, a sua versão jornalística apenas retém a necessidade de planeamento das acções a desenvolver num prazo de tempo muito dilatado. Apesar de tudo, na área empresarial ou política, da pureza original do conceito, além da visão de longo prazo, reteve-se o conceito de duelo de vontades e de ciência do conflito. Uma aproximação razoável.

Mas não é dessa estratégia que trataremos aqui. Clarificando conceitos, a estratégia de que aqui se falará é aquela que pode ser definida como «a forma de desenvolver e utilizar o poder de uma unidade política, a fim de se atingirem objectivos que suscitem, ainda que potencialmente, a hostilidade de uma outra vontade política»<sup>2</sup>.

Não é o momento nem o lugar para ministrar um curso elementar de estratégia. Assim, através do texto e de notas de pé de página, tentar-se-á ir clarificando conceitos e expondo o «travejamento» intelectual do linguajar estratégico. Para isso, que melhor cenário que o Portugal dos fins do Séc. XVIII e princípios do XIX e, em particular, os acontecimentos de 1808, cujo bicentenário comemorámos recentemente?

Para Portugal, o Séc. XIX começou com ventos de guerra. A invasão espanhola de 1801 – um evidente prelúdio do que estava para vir – demonstrou, mais uma vez, a

pequeníssima liberdade de acção do Governo de Lisboa no quadro europeu de então.

Espartilhado entre o fantasma da reabsorção por Espanha e os ditames da aliança com a Inglaterra, que lhe permitiam a livre utilização do mar, e, portanto, o acesso às riquezas do Brasil – das quais vivia –, o Reino não escapara, durante o Séc. XVIII, a dois conflitos que eram corolários dessa lógica. De facto, em 1704 e 1762, Portugal fora apanhado na tenaz da antiga luta entre o poder marítimo e o poder continental, claramente representados, nessa época, pelo duelo entre a França e a Inglaterra. Geoestrategicamente, a «placa tectónica» entre os dois poderes passou, então, pela fronteira terrestre portuguesa, sugando Portugal e Espanha para esses conflitos, em lados opostos.

**Geopoliticamente, a Revolução Francesa nada alterara, apenas dera mais força e élan ao poder continental, força essa que se começara a multiplicar à medida que o poder em França se ia concentrando nas mãos de Bonaparte – um verdadeiro génio da guerra terrestre.**

Geopoliticamente, a Revolução Francesa nada alterara, apenas dera mais força e élan ao poder continental, força essa que se começara a multiplicar à medida que o poder em França se ia concentrando nas mãos de Bonaparte – um verdadeiro génio da guerra terrestre.

A Espanha – que dois séculos antes tentara também a hegemonia continental –, perdidos os sonhos hegemónicos, acabara por, numa lógica inversa à de Portugal, se conver-

#### José Manuel Freire Nogueira

nogueira.jmf@gmail.com

Oficial-general na Reserva, Mestre em Estratégia pelo ISCSP, Lisboa, Portugal. Foi professor do Instituto de Altos Estudos Militares, em Lisboa, oficial no SHAPE (Supremo Quartel-General Aliado) na Bélgica e conselheiro militar do embaixador de Portugal na NATO e na União Europeia Ocidental. Além de autor de **Pensar a Segurança e Defesa** e **O Pensamento Estratégico Nacional** publicou também **As Guerras Liberais – Uma Reflexão Estratégica sobre a História de Portugal** (Cosmos/Instituto de Defesa Nacional, 2004), onde aborda o tema de 1808.

*Retired Army General holds a Master's Degree on Strategy, by ISCSP, Lisbon, Portugal. Several times professor at the Army Staff and War College in Lisbon, Intelligence Officer at the Supreme HQ Allied Powers Europe (SHAPE), military counsellor of the Portuguese Ambassador to NATO, co-chairman of the NATO's Defence Group on Proliferation and finally, Director of the National Defence Course, position he held when retired. Since 2004 has published several books on Defence, Strategy and History, namely **The Portuguese Civil War – A Strategy Study on Portuguese History**, (Cosmos/Instituto de Defesa Nacional, 2004), where the 1808 issue is addressed.*

Oficial-general en la Reserva, postgrado en estrategia por el ISCSP, Lisboa, Portugal. Fue profesor del Instituto de Altos Estudos Militares en Lisboa, oficial en el SHAPE (Supremo Quartel – General Aliado) en Bélgica y consejero militar del embajador de Portugal en la OTAN y la UEO. Además de autor de **Pensar a Segurança e Defesa** e **O Pensamento Estratégico Nacional** publico también **As Guerras Liberais – Uma Reflexão Estratégica sobre a História de Portugal** (Cosmos/Instituto de Defesa Nacional, 2004), que aborda la cuestión de 1808.

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

Received in June 2008 and accepted in March 2009.

ter numa espécie de «procurador» do poder continental, como se este tipo de poder fosse a sua vocação geopolítica profunda<sup>3</sup>. Efectivamente, em todos os conflitos do Séc. XVIII, fora esse o lado escolhido pela Espanha. Com uma única excepção que, no entanto, não durara: em 1793, depois da execução de Luís XVI, a Espanha aderira à primeira coligação que a Europa formara contra a França revolucionária, acabando, no entanto, por assinar a paz dos Pirenéus no ano seguinte. O pequeno corpo expedicionário português – 5600 homens, arregimentados dum Exército onde o número de desertores ascendia a 13 000, numa infantaria que, no papel, contava com 20 000 praças (Latino Coelho, 1885) –, que cooperava com as tropas espanholas, foi, assim, apanhado de surpresa e, de um momento para o outro, ficara em território hostil, já que a Espanha, católica, monárquica e absolutista, não participara, obviamente, a sua decisão de se unir à causa francesa, algo que poderia parecer *contra natura*.

Além do retorno à normalidade geopolítica na Península, esse acontecimento revelara a profunda debilidade do aparelho militar terrestre de Portugal. Com efeito, a lógica do Brasil, e talvez alguma desconfiança do poder político pela força terrestre, comandada, regra geral, pelos «Grandes do Reino», relegara o Exército para um plano secundário. Ficou célebre a instrução do Ministro da Guerra da «Viradeira»<sup>4</sup> – Ayres de Sá e Melo –, aos governadores das armas «para que as suas tropas consagassem mais tempo a rezar o terço!».

A Marinha fora, pelo contrário, objecto do maior desvelo. Como salienta Carlos Selvagem (1991), os estaleiros do Arsenal de Lisboa, impulsionados pelo Ministro Martinho de Mello, nunca deixaram de produzir magníficas unidades de combate, e, em 1796, dispúnhamos de 12 naus de guerra, 2 corvetas, 12 bergantins e 6 charruas, num total de 45 navios de alto bordo e de 26 pequenas embarcações.

Foram claramente aquilo que podemos classificar como opções estratégicas: a estratégia total<sup>5</sup>, que deu prioridade estrutural aos meios navais na estratégia genética, limitou, à partida, a estratégia operacional possível<sup>6</sup>. Ao fazê-lo, talvez inconscientemente, impôs estreitos limites à sua própria acção. O leque de opções do Estado – para o bem ou para o mal – fora fortemente limitado pelas acções ou omissões

**Se os estados ibéricos eram essenciais à projecção marítima francesa, perdido o poder naval, a França não podia consentir que Portugal fosse uma «cabeça-de-praia» da potência marítima no continente. Longe do poder francês, anfiteatro face ao mar, ponto de entrada de mercadoria inglesa, passagem obrigatória dos bens coloniais a caminho de Inglaterra, Portugal não se poderia manter imune ao conflito de poder.**

do último quartel do Séc. XVIII. Tal não tardaria a tornar-se claro.

A Segunda Coligação contra a França, que se iniciara em 1799 enquanto Bonaparte estava no Egipto, correu de início muito mal para a França, mas, com Bonaparte cônsul, a maré não tardou a virar e a paz foi assinada em Amiens em 1802. Esta paz, declarada como um «definitivo Tratado de Paz», acabou por durar pouco, tendo a guerra entre a França e a Inglaterra recomeçado logo em 1803. Em 1805, a Inglaterra conseguiu ampliar a luta e erguer contra a França a Terceira Coligação.

A Napoleão, imperador dos franceses desde 1804, que, dotado da autoridade suprema, concentrara recursos da estratégia genética no levantamento de uma esquadra, pareceu que, finalmente, estariam estabelecidas as condições para vencer militarmente a Grã-Bretanha. A *Grande Armée* foi concentrada no campo de Boulogne, à semelhança do que acontecera em 1798 quando, Bonaparte, investido pelo Directório no comando do Exército, verificara a inexequibilidade da tentativa de invasão de Inglaterra por falta de poder naval. Sem dúvidas sobre o principal inimigo e a estratégia necessária para o abater, já em 1797 Napoleão escrevera ao Directório: «Concentremos os nossos esforços na reconstrução da armada e na destruição da Inglaterra. Uma vez isso feito, a Europa estará aos nossos pés» (Kennedy, 1990)<sup>7</sup>. Napoleão nunca tivera dúvidas sobre o que estava em jogo.

Em 1805, com a autoridade imperial e tantas vezes vitorioso, Napoleão esperava, impaciente, que a esquadra do Almirante Villeneuve lhe trouxesse a liberdade de acção suficiente para transportar para o outro lado do canal o esmagador poder militar terrestre francês. Mas Villeneuve – que



tentava executar um plano assaz complicado de Napoleão, que, ao que parece, nunca terá compreendido muito bem que as esquadras não se movem como os regimentos (Jacques Mordal, 1959) – falhou, e Napoleão viu-se obrigado a desistir da invasão. Restava-lhe bater em terra os outros elementos da coligação. Foi o que fez, deslocando o grosso do seu Exército contra os austro-russos. E deu-se Ulm e Austerlitz, confirmando a hegemonia continental francesa. Mas deu-se igualmente Trafalgar: a 21 de Outubro de 1805, o Almirante britânico Nelson morre ao esmagar a esquadra franco-espanhola. Como escreve Jacques Mordal, esta batalha «vai custar ao Imperador, de momento, a sua esquadra, e dentro de 10 anos, o seu trono» (Mordal, 1959)<sup>8</sup>.

Talvez Napoleão não tivesse consciência disso, mas, se a derrota não era inevitável, a vitória, essa, já era impossível.

Geoestrategicamente<sup>9</sup>, igualmente, o destino de Portugal está selado. Se, até aqui, os estados ibéricos eram essenciais à projecção marítima francesa, perdido o poder naval, a França não podia consentir que Portugal fosse uma «cabeça-de-praia» da potência marítima no continente. Longe do poder francês, anfiteatro face ao mar, ponto de entrada de mercadoria inglesa, passagem obrigatória dos bens coloniais a caminho de Inglaterra, Portugal não se poderia manter imune ao conflito de poder.

E o dilema estala. Em 21 de Novembro de 1806, após esmagar a Prússia em Iena, Napoleão recorria à estratégia económica: as ilhas Britânicas são declaradas em «Estado de Bloqueio», implicando que todos os países que abrissem os portos ou comerciassem com a Inglaterra fossem considerados inimigos da França e dos seus aliados. Após a paz de Tilsit, a própria Rússia adere ao Sistema Continental e a Portugal é dado o prazo até 1 de Setembro de 1807 para fechar os portos aos ingleses e declarar-lhes guerra, sob pena do país ser invadido.

Era a resistência possível? A resposta, face às opções dos últimos vinte anos, é um inequívoco não. É mesmo possível que a manutenção de um Exército com o gabarito que fora herança do conde de Lippe<sup>10</sup> não acabasse por ser esmagado como o foram os seus congéneres europeus de então. O leque de opções seria, pelo menos, mais alargado e a humilhação certamente menor.

A reorganização militar, que se estudava desde o fim da Guerra de 1801, consumara-se em Maio de 1806, organizando no papel o Exército à maneira moderna e de evidente inspiração francesa. Criaram-se então três Divisões: a do Norte, no Centro e no Sul, num total de 12 Brigadas de Infantaria (24 regimentos), 12 Regimentos de Cavalaria e 4 de Artilharia. Os Regimentos de Milícias continuavam sendo 43. E mais providências não foram tomadas. No entanto, como ironiza Carlos Selvagem (1991), davam-se novos uniformes às tropas de linha, milícias e ordenanças.

**Que poderia, pois, o Príncipe Regente fazer? Nas palavras exageradas mas expressivas de Oliveira Martins (1888) «fez o que pôde. Fechou os portos, sequestrou as propriedades dos ingleses, dizendo-lhes ao mesmo tempo, em segredo, que não era a valer, que seriam indemnizados, que se tratava apenas de amansar Napoleão».**

Com raras excepções, havia a sensação de que resistir a Napoleão, que esmagara todos os Exércitos do continente, era loucura.

Que poderia, pois, o Príncipe Regente fazer? Nas palavras exageradas mas expressivas de Oliveira Martins (1888) «fez o que pôde. Fechou os portos, sequestrou as propriedades dos ingleses, dizendo-lhes ao mesmo tempo, em segredo, que não era a valer, que seriam indemnizados, que se tratava apenas de amansar Napoleão». Bonaparte que, apesar de tudo, não abandonara as suas ambições navais, não se deixou iludir.

Com efeito, após Trafalgar, a França reforçara o ritmo da sua construção naval. Em 1807 e 1808, o número de navios lançados à água nos portos franceses e holandeses foi superior à construção britânica. Neste contexto, a, apesar de tudo, importante esquadra portuguesa – com os seus 13 navios de linha, 8 fragatas e 18 navios menores –, poderia desequilibrar perigosamente a balança. Se a sua posse era vital para a França, à Inglaterra bastava-lhe furtá-la às mãos francesas, retirando-a do teatro europeu, ou, se necessário, destruindo-a. Adicionalmente, Lisboa, e também a Madeira, adjacentes às principais rotas comerciais britânicas, perto de Cádiz e da entrada do Mediterrâneo, poderiam propor-

cionar bases navais em posição privilegiada para as esquadras francesas, obrigando a que uma enorme fracção da *Royal Navy* tivesse de ser empenhada no seu bloqueio.

Por outro lado, a Grã-Bretanha, além dos seus interesses navais, cuidava também dos comerciais. Lisboa e Porto eram o entreposto indispensável para que os bens ingleses (incluindo os de contrabando) fossem encaminhados para a Europa e América do Sul. Como os portos brasileiros estavam então fechados às importações directas, Lisboa era ponto de passagem obrigatório no caminho para o Brasil. Se a Corte portuguesa retirasse para o Brasil, só a *Royal Navy* estaria em condições de garantir a segurança da travessia e a subsequente protecção do Brasil, proporcionando à Grã-Bretanha uma posição em que a abertura dos portos do Brasil lhe não poderia ser negada.

A habilidade inglesa é notável. Em Londres, a 22 de Outubro de 1807, o Ministro dos Estrangeiros Canning assina com o Embaixador Domingos de Sousa um convénio secreto em que se previa a retirada da Corte para o Brasil em caso de intervenção francesa. Como o convénio teria que ser ratificado em Lisboa, Canning decide enviar uma força naval para «ajudar e de certa maneira compelir o embarque». O comando foi entregue ao Contra-Almirante Sidney Smith, um duro homem do mar que enfrentara Napoleão no Mediterrâneo e que, dotado de um carácter extravagante, Canning pensava ser o homem ideal para «lidar com a arcaica e impressionável Corte portuguesa» (Malyn Newitt e Martin Robson, 2004).

Esgotada a estratégia indirecta<sup>11</sup> – pressão diplomática, demonstração de força, apoio a partidos internos –, Napoleão decide-se pela estratégia directa<sup>12</sup>. Em Agosto de 1807, ordenou a preparação de um corpo de Exército<sup>13</sup> de 28 000 homens sob o comando do General Junot, antigo Embaixador em Lisboa.

A 27 de Outubro de 1807, Napoleão assina com Espanha o Tratado secreto de Fontainebleau, pelo qual Portugal é dividido em três pequenos Estados e a Espanha se compromete a auxiliar os franceses na conquista do vizinho. Já antes da assinatura do Tratado, o Exército francês iniciara a sua marcha. Com ou sem a Espanha, Napoleão tencionava capturar a Família Real portuguesa.

Em Portugal reinava alguma desorientação. Talvez a maneira mais clara de a descrever seja passar a palavra ao Marquês de Fronteira<sup>14</sup> que, nas suas **Memórias** (1928), escreve:

«O nosso Embaixador em Madrid, meu tio, o Conde de Ega, não soube da direcção do exército francez e se elle queria invadir Portugal pelo Norte ou pelo Sul, senão quando elle estava a vinte leguas da nossa fronteira da Beira Baixa, e partiu então para Lisboa, onde teve diferentes entrevistas com o Príncipe e com o Governo, mas sem nada decidirem.

Meu tio Alorna, que commandava a província do Alemtejo, pedia instruções e respondia-se-lhe que recebesse Junot como um aliado.

Em vista disto, tomou, sob sua responsabilidade, a deliberação de reunir todas as forças do Alemtejo e escreveu directamente ao Príncipe (...) dizendo-lhe '[visto o abandono em que os nossos aliados inglezes nos deixavam], annuisse às reclamações da França, fechando-lhes os portos, e que combatesse a invasão armada do exército francez, se, apesar de se annuir às reclamações do seu Governo, ele continuasse a avançar. Que Portugal não tinha exército para invadir um paiz qualquer, mas para defender a sua nacionalidade e a dynastia tinha 40 000 homens armados e promptos a cumprirem o seu dever'.

Annos depois, soube que os Cortesões, em Mafra tinham dito ao Príncipe, quando elle recebeu aquela carta: 'O Marquez sempre foi doido, mas, depois que perdeu os dois filhos, está tonto. Ninguém pode resistir ao exército de Napoleão'. (...) O Marquez de Alorna não teve resposta à sua carta. (...)

Fez, contudo, um grande serviço ao Príncipe.

Vendo que na Corte nada se sabia da marcha do exército francez, do qual elle também ignorava os movimentos, e parecendo-lhe que elle devia ter entrado em Portugal, ou, pelo menos, estar na fronteira, ordenou aos seus três Ajudantes de campo, os Coronéis Lecor e Boucchar e Major Gaibão, que marchassem em diferentes direcções ao encontro d'aquelle exercito e que verificassem onde elle estava, que estrada tomava e quantos dias de marcha lhe seriam precisos para occupar a capital.

O Coronel Lecor, em desempenho daquellas ordens,



encontrou a vanguarda do exército de Junot a pouca distância de Abrantes, (...) e, calculando que em seis dias, podia o mesmo exército estar às portas de Lisboa, partiu logo para Mafra, onde chegou em trinta horas (...). Foi só então que o Príncipe soube que o exército de Napoleão havia já trinta horas que estava a vinte e quatro leguas da capital!

**O Marquês de Fronteira estava, no entanto, enganado. Se a Corte não sabia do paradeiro exacto do Exército de Junot – sabia pelo menos que estava perto da fronteira com a Beira-Baixa –, não lhe restavam grandes dúvidas quanto à acção a tomar. A 16 de Novembro chegava à embocadura do Tejo a força naval de Sidney Smith, contando com oito navios de linha e uma fragata.**

O quartel-general de Junot tinha saído de Paris em Agosto e estes acontecimentos davam-se em Novembro! É levar a ignorância ao seu extremo!»

O Marquês de Fronteira estava, no entanto, enganado. Se a Corte não sabia do paradeiro exacto do Exército de Junot – sabia pelo menos que estava perto da fronteira com a Beira-Baixa –, não lhe restavam grandes dúvidas quanto à acção a tomar. A 16 de Novembro chegava à embocadura do Tejo a força naval de Sidney Smith, contando com oito navios de linha e uma fragata. Com surpresa, o Almirante inglês verificou que, dias antes, uma esquadra russa de 11 navios chegara igualmente ao Tejo, o que lhe sugeriu a possibilidade de ser atacado conjuntamente por portugueses e russos. De concerto com o Embaixador Strangford, que, entretanto, pedira o seu passaporte e se juntara à força naval, o afoito almirante, sem se deixar intimidar, iniciou imediatamente o bloqueio do Tejo.

Não julgando possível passar à ofensiva sem maior número de navios e, em especial, sem o concurso de uma força terrestre de alguma importância, Strangford e Sidney Smith, além de insistirem no cumprimento do acordo de 22 de Outubro, não se coibiram de ameaçar as autoridades portuguesas com o tipo de acção que recentemente tinham desencadeado em Copenhaga. Efectivamente, quatro

meses antes, em circunstâncias semelhantes, Copenhaga tinha sido bombardeada e a esquadra dinamarquesa capturada. Sem meios reais para fazer muito mais, tendo exposto a situação a Londres, restava a Sidney Smith aguardar.

Finalmente, a 27 de Novembro, o Príncipe Regente, a Rainha e toda a Família Real, depois de terem equacionado todas as medidas de salvação nacional – inclusivamente prender súbditos de Inglaterra –, embarcaram nos navios que estavam concentrados no Tejo, de acordo com o convénio de 22 de Outubro. Nesse dia, entrava Junot em Santarém.

Esta situação já tinha sido equacionada várias vezes antes: aconselhada ao Prior do Crato em 1580; durante a restauração pelo P. António Vieira; nas vésperas da invasão da Guerra dos Sete Anos (os navios chegaram a estar preparados no Tejo); e mesmo em 1801, quando Sousa Coutinho, que afirmava que «os domínios da Europa já não eram a capital e o centro do Império português», instava a que fossem armados os vasos de guerra e os outros navios que estavam ancorados no Tejo e neles colocados os filhos e os tesouros reais.

Mas a ideia era bastante mais antiga e pode ser datada dos primeiros tempos da expansão portuguesa, quando aos mais avisados se tornou patente a desproporção entre as enormes extensões e os recursos dos espaços em que imperávamos e a magreza do território europeu.

As enormes riquezas do Brasil tinham dado corpo a essa argumentação durante o Séc. XVII. Algumas dezenas de anos antes, o diplomata Luís da Cunha – que passara quarenta anos fora de Portugal – escrevera um memorando secreto ao Rei João V em que, analisando lucidamente as fraquezas do país, nomeadamente pela preponderância da Igreja, pelo papel nefasto da Inquisição, pelas vastíssimas terras incultas, concluía que o caminho passava por inverter toda a lógica que nos guiava. Isto é, ao mesmo tempo que se abria Lisboa como um porto franco, se desenvolveriam as colónias pela criação de companhias comerciais (Angola e Moçambique seriam ligadas por rotas terrestres), o centro do poder político se descentraria para fora da Europa, aconselhando o Rei a, no Brasil, tornar-se no Imperador do Ocidente. Para o diplomata, o continente



**Mas a ideia da saída da corte de Portugal era bastante mais antiga e pode ser datada dos primeiros tempos da expansão portuguesa, quando aos mais avisados se tornou patente a desproporção entre as enormes extensões e os recursos dos espaços em que imperávamos e a magreza do território europeu.**

português não passava de uma «nesga de terra» (Patrick Wilcken, 2005).

Pouco depois da saída da Corte, estas ideias foram divulgadas por um panfleto anónimo publicado em Lisboa. Nele, o autor descreve a criação de um Império futurista no Novo Mundo. Uma cidade, chamada «Nova Lisboa» seria construída na selva, algures no centro do Brasil; uma rede viária, por entre a densa folhagem, ligaria as cidades costeiras da colónia à nova capital.

Tudo começaria de novo (...). «E não seriam apenas os nomes dos meses que mudariam», prossegue o anónimo panfletário. «Os nomes das cidades e rios do Reino de Portugal substituiriam os nomes dos rios, cidades e províncias do Grande Império. O rio mais próximo de «Nova Lisboa» será chamado «Novo Tejo». Neste Novo Mundo, todos os traços de influência francesa seriam apagados:

«Criaremos uma espécie de Inquisição para exterminar todos os franceses de nascimento ou simpatizantes da sua cultura, quem quer que fale francês e qualquer livro nessa língua. E deste novo trono, o Príncipe Regente lançaria uma terrível vingança «castigando a França pelos seus crimes e a Espanha pela sua perfídia, com um ceptro de ferro». (Patrick Wilcken, 2005, p. 101). Uma extraordinária mistura de Sebastianismo e visão do futuro»<sup>15</sup>.

Acompanharam a Família Real muitos nobres, comerciantes ricos, quadros superiores da Administração e toda a criadagem do Reino, num total de cerca de quinze mil pessoas. Quinze navios de guerra – a totalidade da esquadra, com excepção dos navios que se encontravam em reparação – transportaram a Corte e seu pessoal, tendo os restantes sido transportados por vinte navios mercantes. Adicionalmente, cerca de duas mil pessoas dirigiram-se a Inglaterra tendo, a partir daí, alcançado o Brasil (Hermano Saraiva, 1978). Todo o estrato superior da sociedade aban-

donou o país. Ficaram os militares a isso obrigados e os «afrancesados», que viam os Exércitos napoleónicos como forças de libertação.

Antes de partir, o Príncipe Regente recomendara que o Exército francês fosse recebido em «boa paz», tentando manter até ao fim a ficção da neutralidade. No dia anterior à partida, o Príncipe dirigiu uma proclamação a mostrar os sacrifícios feitos para defender a neutralidade do Reino e que, reconhecendo ser impossível a luta, era a melhor maneira de preservar a Coroa, «razão da sobrevivência nacional» (Veríssimo Serrão, 1978).

Este acto, de esclarecido bom senso político, embora tão criticado, perturbou especialmente a política continental napoleónica. A ocupação militar não era bastante para a posse do Reino, pois a legitimidade nacional levava-a o Príncipe D. João para o Brasil. Esta decisão salvou a realeza em Portugal e permitiu, à distância, abrir as portas da independência do Brasil, quando a paz voltou. Obviamente, esta retirada corresponde também a uma hábil manobra britânica, garantindo, simultaneamente, a abertura dos portos do Brasil ao seu comércio e um controlo mais apertado do que nunca sob o poder político português.

Do ponto de vista estratégico, Portugal – persuadido ou não pelo Governo britânico – aproveitando a sua então imensa profundidade estratégica –, respondia a Napoleão com uma manobra estratégica assimétrica, recusando jogar a partida que o Império francês lhe pretendia impor. Sendo uma manobra corrente ao nível tático e normalmente associada com uma estratégia de lassidão (visando desgastar o potencial do adversário mais forte através da diminuição da intensidade da acção, mas prolongando-a no tempo), o combate assimétrico é a alternativa frequente – por vezes a única – do contendor mais fraco. Contudo, a sua utilização ao nível estratégico não é muito frequente<sup>16</sup>. No caso português, ela frustrou quase totalmente os objectivos de Napoleão.

A própria tese da fuga precipitada, tão vulgarizada entre nós, merece cuidadosa reflexão, que tem vindo, aliás, a ser feita pela moderna historiografia. Como referimos, a retirada da sede do poder político para o Brasil, fora repetidas vezes equacionada no passado, não tendo,



contudo, sido nunca materializada uma situação que exigisse tal medida extrema. A invasão de 1807 materializava tal situação. A relativa rapidez do embarque de uma tal multidão pressupõe o mínimo de planeamento e organização.

Os momentos dramáticos descritos pelas testemunhas da época não podem deixar de ser interpretados como a profunda impressão que certamente provocaram as cenas pungentes de separação familiar, a terrível incerteza de uma expatriação forçada – a própria viagem de barco era então uma aventura – e a enorme angústia dos que ficavam. Tal não justifica, necessariamente, a ideia de uma fuga precipitada. Sabe-se, aliás, que desde o princípio de Novembro de 1807, o Tesouro Real e um grande número de objectos preciosos que se encontravam espalhados por diversos templos, estavam a recolher à esquadra (Damião Peres, 1935).

A decisão final não foi fácil. Exigiu mesmo, como já referido, forte pressão britânica. O Embaixador inglês, Lord Strangford, juntamente com o Almirante Sidney Smith, teriam mesmo ameaçado apoderar-se da esquadra portuguesa<sup>17</sup> e, se o Regente se não vergasse às suas exigências, impedi-lo de sair a barra e entregá-lo às mãos dos franceses... (Pereira Marques, 1989).

Na manhã de 29 de Novembro, a chalupa inglesa *Confiance* destacada à entrada da barra assinalou os preparativos de saída de uma vasta armada. Inseguro quanto ao que iria realmente passar-se, Sidney Smith mandou preparar os navios para combate ou para as salvas de saudação. Perante a segunda hipótese, a esquadra inglesa salvou à passagem da Corte portuguesa. Destacando quatro navios para acompanhar a armada portuguesa, Sidney Smith manteve o bloqueio a Lisboa, onde permanecia a esquadra russa e onde acabavam de entrar as guardas avançadas de Junot (Malyn Newitt e Martin Robson, 2004).

A 28 de Novembro chegava Junot a Sacavém, com não mais do que 1500 soldados esfarrapados e exaustos. A 30 de Novembro de 1807, entrando em Lisboa, Junot apenas avistou as velas no horizonte. O resto do Exército francês foi chegando lentamente, enquanto o Exército espanhol ocupava o Porto, Évora e finalmente a 25 de Dezembro, Setúbal.

A conquista de Portugal estava feita sem a menor resistên-

cia. Alguns dias depois da esquadra que transportava a Corte para o Brasil ter passado na Madeira, uma esquadra inglesa transportando uma pequena força de dois regimentos, surgiu nas águas daquela Ilha, exigindo a capitulação desta, o que se materializou a 26 de Dezembro de 1807. Comandava a força o General William Carr Beresford<sup>18</sup>, figura que se virá a revelar de primordial importância para o desenrolar dos acontecimentos em Portugal.

Os habitantes da Madeira foram obrigados a reco-

**Os habitantes da Madeira foram obrigados a reconhecer o Rei de Inglaterra como seu legítimo soberano, sendo a bandeira portuguesa substituída pela Union Jack. Mais tarde, esta situação foi modificada.**

nhecer o Rei de Inglaterra como seu legítimo soberano, sendo a bandeira portuguesa substituída pela *Union Jack*. Mais tarde, esta situação foi modificada. Parece que, efectivamente, a esquadra inglesa tinha largado da Irlanda antes de se saber em Inglaterra da partida da Família Real portuguesa para o Brasil, não se sentindo o General Beresford em posição de modificar as instruções recebidas. Tal só foi conseguido em Março de 1808, quando a diplomacia portuguesa obteve do Governo inglês a modificação de estatuto de capitulação de 1807. A bandeira foi novamente substituída, o Governo voltou às mãos do Governador português, tendo o Comandante inglês assumido o comando combinado das forças portuguesas e inglesas, agora em nome do Príncipe Regente de Portugal.

A ocupação militar inglesa manteve-se, no entanto, até ao fim do ano de 1814 (Luz Soriano, 1883). Como já anteriormente salientado, perdida Lisboa – que seria agora necessário bloquear –, o controlo da Madeira e a sua negação a um poder português potencialmente aliado à França ou às próprias forças francesas era essencial ao controlo da navegação que constituía um objectivo estratégico vital da Grã-Bretanha. Com maior ou menor elegância formal, a Grã-Bretanha não teve qualquer hesitação. A Moral e o Direito não são habitualmente chamados para estes assuntos.

A 2 de Dezembro, Londres recebia a declaração de guerra da Rússia. Ainda desconhecedor da partida da Corte portuguesa, Canning, admitindo que a presença da esquadra russa resultava de uma prévia concertação com os franceses, decidiu reforçar os meios navais ao largo de Lisboa, de forma a igualar o poder combinado das esquadras portuguesa e russa. O número de navios de linha subiu a 22, uma força naval de enormes dimensões, que bem demonstra a importância da parada para a Grã-Bretanha. Note-se que em Trafalgar, Nelson apenas dispusera de um número de navios de linha ligeiramente superior: 27.

Uma força de tais dimensões levou também à alteração do comando: ao Contra-Almirante Sidney Smith, sucedeu o Vice-Almirante Sir Charles Cotton, uma escolha que mereceu a aprovação do próprio Rei. Cotton foi informado que uma força de 7000 homens sob o comando do Major-General Spencer seria enviada para Lisboa e que uma outra de iguais dimensões, sob o comando do Tenente-General, Sir John Moore, retirada da Sicília, estaria igualmente disponível em breve.

A alteração da situação mudou os planos britânicos. A força de Moore foi desviada para o Norte da Europa, e Cotton – seguindo instruções de Londres –, conseguiu entrar secretamente em contacto com Sinavine, que, aparentemente pouco feliz com a situação, se declarava incapaz de uma rendição com todas as baterias do Tejo na posse dos franceses. Mais tarde, acabou mesmo por parlamentar com Junot uma proposta de abandono de Portugal em troca do fim do bloqueio, proposta que teria sido transmitida a Napoleão. Sem forças terrestres para uma acção de envergadura, Cotton manteve o bloqueio até Agosto de 1808, na esperança de que esta acção provocasse graves dificuldades de abastecimento não só à população, mas também aos franceses e aos russos. Sentiu-se mesmo obrigado a distribuir em Lisboa uma proclamação em que explicava o bloqueio como uma medida de protecção inglesa cuja responsabilidade só podia ser imputada à França (Malyn Newitt e Martin Robson, 2004).

Por esta altura, a Corte portuguesa estabelecera-se no Rio de Janeiro. Depois de uma atribulada viagem de onze semanas – não faltaram nem as avarias nem os piolhos! –, a

esquadra, dispersa pelas tempestades e calmarias, abordara a costa brasileira em vários pontos. O Príncipe Regente apenas desembarcou no Rio de Janeiro a 8 de Março de 1808 e a sua Corte apenas se restabeleceu alguns meses mais tarde dos choques provocados pela mudança de cenário, de hábitos, de alojamentos e de clima.

Mas, já em Salvador, o Regente verificara que alguns dos problemas de que fugira o tinham seguido através do Atlântico. Com efeito, nenhum navio saíra de Salvador desde a tomada de Lisboa. O porto estava atulhado com navios à espera de deixar o Brasil e transportar as suas mercadorias para a Europa. As colheitas tinham começado, os armazéns abarrotavam de produtos vindos do interior, muitos dos quais estavam a estragar-se. Com base no sistema colonial em vigor, os navios mercantes que largavam do Brasil eram ferreamente controlados pela coroa portuguesa. Todo o comércio tinha, em teoria, de ser encaminhado para Portugal, de onde, depois do pagamento de direitos, a maioria dos artigos era reexportada para outros países, muitas vezes para Inglaterra. Com a França a controlar Lisboa, todo o sistema imperial ficou paralisado (Patrick Wilcken, 2005).

**Resta apenas especular como se teria desenrolado a História – já que o fim dificilmente seria diferente – se tivesse sido seguido o conselho de Talleyrand de manter a capital do Reino Unido de Portugal e do Brasil no Rio de Janeiro, relegando Lisboa à residência do Príncipe Regente...**

Por decreto, o Príncipe abriu os portos do Brasil a toda a navegação. É claro que, acima de tudo, era uma medida inevitável – de outra forma, de que iria viver o novo poder instalado no Brasil? –, mas também o cumprimento de uma convenção secreta com a Grã-Bretanha. Como a única Marinha não controlada pela França era a britânica, tal medida significou a abertura do comércio do Brasil à Grã-Bretanha. Apesar da oposição dos armadores portugueses – que alternativa haveria? –, esta simples medida deu, realmente, a independência ao Brasil.

Quando, treze anos mais tarde, o já Rei João VI, relutan-



temente regressou a Portugal, a longa permanência da Corte estruturara um sólido poder brasileiro. Nem o país se fragmentou por força da dimensão e da diversidade geográfica e climática, nem tinha, a partir daí, qualquer necessidade de Portugal. Resta apenas especular como se teria desenrolado a História – já que o fim dificilmente seria diferente – se tivesse sido seguido o conselho de Talleyrand de manter a capital do Reino Unido de Portugal e do Brasil no Rio de Janeiro, relegando Lisboa à residência do Príncipe Regente...

**Estrategicamente, a derrota de Napoleão foi total. A França não cessou de declinar e o mundo tornou-se anglo-saxão. O objectivo da Estratégia Total da Grã-Bretanha de evitar o estabelecimento de um poder hegemónico na Europa foi plenamente conseguido. Com inteligência e perseverança soube orquestrar as suas estratégias económicas, diplomáticas e militares.**

Estrategicamente, a derrota de Napoleão foi total. A França não cessou de declinar e o mundo tornou-se anglo-saxão. O objectivo da *estratégia total* da Grã-Bretanha de evitar o estabelecimento de um poder hegemónico na Europa foi plenamente conseguido. Com inteligência e perseverança soube orquestrar as suas estratégias económicas, diplomáticas e militares. Nesta última, capitalizou o domínio do mar, ao mesmo tempo que, com os seus poucos aliados continentais, sujeitava o Império francês a contínuo desgaste. Finalmente, ganhou porque no estádio da evolução da economia no início do Séc. XIX, a maioria dos países europeus já não podia dispensar os bens que lhe chegavam por via marítima. Como John Evelyn dissera no fim do Séc. XVI, «quem controla o Oceano, controla o comércio do Mundo; quem controla o comércio do Mundo, controla a riqueza do Mundo; quem controla a riqueza do Mundo, controla o próprio Mundo».

Portugal também conseguiu os seus objectivos sobrevivendo ao ciclone que então varreu a Europa e chegou até a ser hábil e inovador no aproveitamento das suas vantagens geopolíticas. O seu objectivo estratégico – a manutenção do

Reino como Estado independente – foi plenamente conseguido. Contrariamente a muitos vaticínios, conseguiu sobreviver à perda da sua principal colónia, embora cedo a tenha tentado substituir pelo Império africano. Ainda é cedo para avaliar o impacto da perda de mais essa fonte de proventos exteriores.

Mas aquilo que foi para Portugal um dano colateral da sua grande estratégia, tornou o Brasil grande vencedor deste jogo que se disputou num tabuleiro euro-atlântico e que teve dimensões pouco comuns até à época. Talvez, de novo, um grande poder mundial volte a falar português. ■

### Notas

1. O *Estrategos* era o comandante das forças militares na Grécia Clássica.

2. Cf. Cabral Couto (1988), **Elementos de Estratégia**, Vol. I, IAEM, Lisboa, p. 209.

3. Uma comparação, mesmo superficial, entre a organização do Império português e espanhol é particularmente reveladora. Ver José Manuel Freire Nogueira (2007), «A individualidade de Portugal: reflexões sobre um velho tema», in *Geopolítica*, n.º 1, Setembro, Aveiro.

4. Epíteto porque era conhecida a Rainha Maria I (1777-1816), mãe do futuro João VI (1816-1826). A rainha já morreria no Rio de Janeiro para onde se deslocou a corte em finais de 1807. Desde 1791 foi o filho João que exerceu o cargo de regente, em virtude de doença mental da rainha. As invasões espanhola (1801) e francesas (1807, 1809, 1810) ocorrem durante a regência do príncipe. (N.E.)

5. Entende-se por Estratégia Total ou Integral a orquestração das várias Estratégias Gerais, tais como a diplomática, a económica, a psicológica ou a militar. Compete ao topo da Direcção Política.

6. É ao nível das Estratégias Gerais que se situa a charneira entra a concepção e a execução. Assim, para que uma determinada Estratégia Operacional seja exequível, é necessário que os meios adequados sejam obtidos em tempo útil (Estratégia Genética) e convenientemente organizados e articulados (Estratégia Estrutural).

7. **Ascensão e Queda das Grandes Potências**. Publicações Europa-América, 1990, p.158.

8. **25 Siècles de Guerre Sur Mer**. Vol. I, Marabout Université, Verviers, 1959, p. 263.

9. Ramo da Geopolítica que se ocupa exclusivamente das relações de conflito e da influência nestas do meio geográfico.

10. Conde de Schaumburg Lippe (1724-1777) comandou e reorganizou o Exército português entre 1762 e 1764. Deixou uma marca ainda hoje reconhecível.

11. Estratégia em que os meios de coacção são, predominantemente, não militares.

12. Estratégia em que os meios de coacção são, predominantemente, militares. Todos os outros meios de coacção são igualmente empregues mas em apoio da estratégia principal, que é, neste caso, militar. Corresponde ao privilegiar do *hard power*.

13. Unida de táctica criada por Napoleão que agrupava todos os meios de combate e apoio capazes de assegurar o seu emprego independente.

14. D. Trazimundo de Mascarenhas Barreto (1802-1881). Militar e político, participou em todos os principais eventos da Guerra Civil, na maioria deles como oficial do Estado-Maior do Duque da Terceira. Par do Reino, ocupou vários cargos parlamentares e foi Governador Civil de Lisboa.

15. Na juventude do autor – com o início das revoltas em África –, estes sonhos voltaram em força, desta vez com a transferência da capital para Angola.

16. Um exemplo clássico de resposta estratégica assimétrica é a acção de resistência pacífica oposta por Ghandi e seus partidários à ocupação britânica da Índia.

17. Não seria de estranhar. Muitos anos mais tarde, durante a II Guerra Mundial, a Marinha britânica não hesitou em afundar a tiro, no Norte de África, a esquadra francesa – sua aliada poucos dias antes – para evitar que esta caísse nas mãos dos alemães.

18. William Carr Beresford (1768-1854), General do Exército britânico, Visconde de Beresford, foi mais tarde, e até 1822, o Comandante do Exército português.

### Referências bibliográficas

BARRETO, José T. Mascarenhas (1928), **Memórias do Marquês de Fronteira e de Alorna**. Partes 18, 21, 38 e 48, Imprensa da Universidade, Coimbra, Portugal.

CHANDLER, David (1966), **The Campaigns of Napoleon**. MacMillan Publishing Co, Nova Iorque, EUA.

COELHO, Latino (1885), **História Política e Militar de Portugal**. Imprensa Nacional, Lisboa, Portugal.

COUTO, Abel Cabral (1989), **Elementos de Estratégia**. Vol I, IAEM, Lisboa, Portugal.

KENNEDY, Paul (1990), **Ascensão e Queda das Grandes Potências**. Publicações Europa-América, Lisboa, Portugal.

MARQUES, Fernando Pereira (1989), **Exército e Sociedade em Portugal, no Declínio do Antigo Regime e Advento do Liberalismo**. Publicações Alfa, Lisboa, Portugal.

MARTINS, Oliveira (1888), **História de Portugal**. 1.ª Ed., Guimarães e Ca Editores, Lisboa, Portugal.

MORDAL, Jaques (1959), **25 Siècles de Guerre Sur Mer**. Vol. I, Marabout Université, Verviers, França.

NEWITT, Malyn e ROBSON, Martin (2004), **Lord Beresford and British Intervention in Portugal, 1807-1820**. Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa, Portugal.

SARAIVA, José Hermano (1978), **História Concisa de Portugal**. Publicações Europa-América, Sintra, Portugal.

SELVAGEM, Carlos (1991), **Portugal Militar**. Imprensa Nacional – Casa da Moeda, Lisboa, Portugal.

SERRÃO, Joaquim Veríssimo (1978), **História de Portugal**. Vols. VII e VIII, Editorial Verbo, Cacém, Portugal.

WILCKEN, Patrick (2004), **O Império à Deriva**. Civilização, Lisboa, Portugal.

**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





# Aspectos políticos e administrativos da formação e consolidação do Estado nacional brasileiro (1808–1889)<sup>1</sup>

por Aluizio Alves Filho

**RESUMO:** O propósito deste estudo é o de refletir sistematicamente sobre o processo de formação e de consolidação do Estado nacional brasileiro. O período considerado é o compreendido entre a vinda da Corte portuguesa para o Brasil (1808) e o da proclamação da República (1889). São colocados em evidência alguns mecanismos políticos e administrativos que possibilitaram tal formação e consolidação, assim como certas características estruturais forjadas ao longo do nosso processo histórico e que dão peculiaridade ao Brasil e a sua identidade nacional.

**Palavras-chave:** Estado Nacional, Independência, Pacto Colonial, Império e Dependência a Variáveis Exógenas

**TITLE:** Political and administrative mechanisms in the formation and consolidation of the Brazilian National State (1808–1889)

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to systematically reflect on the process of formation and consolidation of the Brazilian National State. The epoch under consideration is the period between the arrival of the Portuguese Court to Brazil (1808) and the proclamation of the Republic (1889). We put in evidence some political and administrative mechanisms that allowed such training and consolidation, as well as certain structural characteristics forged over our historical process that gave peculiarity to Brazil and its national identity.

**Key words:** National State, Independence, Colonial Pact, Empire and the Dependence from Exogenous Variables

**TÍTULO:** Aspectos políticos y administrativos en la formación y consolidación del Estado nacional Brasileño (1808–1889)

**RESUMEN:** El propósito de este estudio es reflexionar sistemáticamente sobre el proceso de formación y consolidación del Estado nacional brasileño. El período considerado se encuentra entre la llegada de la Corte Portuguesa a Brasil (1808) y la proclamación de la República (1889). Se ponen en evidencia algunos mecanismos políticos y administrativos que permitieran esta formación y consolidación, así como determinadas características estructurales forjadas al lo largo de nuestro proceso histórico y que dan peculiaridad a Brasil y su identidad nacional.

**Palabras clave:** Estado Nacional, Independencia, Pacto Colonial, Imperio y la Dependencia de Variables Exógenas

**C**omenta Celso Furtado que «a ocupação econômica das terras americanas constitui um episódio da expansão comercial da Europa» (1971, p. 5). Pode-se dizer que algo de similar aconteceu por ocasião do processo de independência das antigas colônias ibéricas no Novo Mundo, ocorrido nas primeiras décadas do Séc. XIX. Este processo foi decorrente do surgimento e do rápido desenvolvimento do capitalismo industrial na Europa – mormente na Inglaterra – a partir de meados do Séc. XVIII. Em apenas algumas décadas, a proliferação das novas relações de produção, impulsionadas pelo surgimento do sistema fabril e do trabalho assalariado, tornou inteiramente obsoleto o sistema colonial que reinou entre os Sécs. XVI e XVIII, fundado no trabalho escravo e no monopólio comercial das metrópoles sobre as colônias. A respeito deste aspecto escreveu um historiador: «O progresso do Capitalismo Industrial na segunda metade do Séc. XVIII voltar-se-á assim contra todos os monopólios; e a destruição completa destes parece cada vez mais como condição necessária de seu desenvolvimento. Os Impérios coloniais ibéricos fundados puramente no monopólio, achavam-se por isso condenados» (Prado Júnior, 1972, p. 124).

Os acontecimentos históricos são sempre impulsionados por circunstâncias determinadas que possibilitam os seus partos. O processo de independência das antigas colônias ibéricas no Novo Mundo e a conseqüente formação dos Estados nacionais na região, não se constitui em exceção, mas sim na confirmação da regra. Mas é importante atentar para as especificidades de cada caso.

Por exemplo, a independência e a formação dos Estados nacionais na América Portuguesa e na América Espanhola, embora ocorridas na mesma época (primeiras décadas do Séc. XIX) e produto da mesma situação estrutural (colônias

ibéricas que se tornaram independente no bojo da transição do Capitalismo mercantil para o Capitalismo industrial) seguiram cursos extremamente diferenciados.

Em uma breve análise comparativa temos que:

- A independência das colônias do antigo Império colonial espanhol significou, de imediato, a proclamação da República. No caso do Brasil, ex-colônia de Portugal, a independência foi seguida por um período de 67 anos de Império. A diferença é devida ao fato que, no Brasil, foi o próprio Príncipe Regente (D. Pedro) que liderou o processo de independência. Nas colônias espanholas, a independência foi obtida pela guerra contra os colonizadores.
- No Brasil, a unidade política e territorial foi mantida após a independência, no antigo Império espanhol houve um grande fracionamento que deu origem ao surgimento de diversos países. Referindo-se a este momento da vida política e administrativa da América Latina, Marcos Kaplan observou: «Somente o Brasil conserva a unidade herdada da colônia e mantida pelo Império independente. A América Central, que em 1921 torna-se independente e une-se ao México, separa-se deste em 1824 e, mais tarde, fragmenta-se em cinco repúblicas. A Grande Colômbia desintegra-se em três países. Os latino-americanos dedicarão às guerras civis e internacionais parte considerável dos recursos e esforços que poderiam destinar a seu desenvolvimento integrado e autônomo. Em virtude da relação de dependência que possuem desde a emancipação, cada um destes países estrutura-se com um sentido centrífugo e divergente» (Kaplan, 1974, p. 115)<sup>2</sup>. Com o propósito de refletir sistematicamente sobre a construção e solidificação do Estado Nacional em um único caso, referente às antigas colônias ibéricas que, de suas metrópoles, se separam nas primeiras décadas do Séc. XIX

#### Aluizio Alves Filho

aluizio.alves@uol.com.br

Doutor em Sociologia (Univ. de Brasília, UnB). Professor Adjunto do Departamento de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Rio de Janeiro, Brasil.

Doctor in Sociology (University of Brasília, UnB) and Assistant Professor of Social Communication Department of the Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro (PUC – RJ), Rio de Janeiro, Brazil.

Doctorado en Sociología (Univ. de Brasília, UnB). Profesor Adjunto del Departamento de Comunicación Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Rio de Janeiro, Brasil.

Recebido em Janeiro de 2009 e aceite em Março de 2009.  
Received in January 2009 and accepted in March 2009.



**Enquanto as ex-colônias espanholas sediadas na América Latina tiveram um rompimento radical com a antiga Metrópole – pois foi produto de guerra de libertação –, a emancipação do Brasil de Portugal, que culminou com a Independência, foi produto de paulatinas tomadas de decisões políticas.**

voltamos os nossos olhos para o Brasil. Do anteriormente comentado, extraímos um princípio basilar para a análise a seguir: enquanto as ex-colônias espanholas sediadas na América Latina tiveram um rompimento radical com a antiga Metrópole – pois foi produto de guerra de libertação –, a emancipação do Brasil em relação a Portugal, que culminou com a Independência, foi produto de paulatinas tomadas de decisões políticas.

**A Independência como processo de rompimento paulatino e gradual**

Quando as tropas do General bonapartista Jean-Androche Junot adentraram o Reino lusitano, e, vencendo resistências populares, encastelaram-se no poder em Lisboa, a Família Real portuguesa já singrava o Atlântico rumo a sua principal colônia, situada no Novo Mundo.

Transcorria o mês de Novembro de 1807 quando D. João, na qualidade de Príncipe Regente de Portugal, à frente de comitiva de cerca de 15 mil almas, embarcou rumo ao Brasil, onde fixaria a nova sede do Governo lusitano na cidade do Rio de Janeiro. O Príncipe Regente atendeu a ponderação de seu Conselho de Estado e da diplomacia inglesa ao tomar a drástica decisão de abandonar Portugal, deixando a população do Reino à mercê dos invasores franceses.

Em fins de 1806, Bonaparte decretou o Bloqueio Continental, o que implicava na proibição de que qualquer Nação mantivesse relações comerciais e políticas com a Inglaterra, com quem a França estava em guerra na luta pela supremacia política e econômica européia. Bonaparte objetivava assim isolar e enfraquecer os ingleses. Segundo a draconiana medida, os Países que desrespeitassem a proibição seriam considerados inimigos da França.

Dependente da economia inglesa, e sem possuir poderio bélico capaz de resistir a Bonaparte, D. João procurou ganhar tempo, sem deixar claro exatamente o que faria.

Acuado pelo ultimato que o Imperador francês lhe enviou em Agosto de 1807, exigindo que confiscasse os bens e prendesse os súditos ingleses que viviam em solo lusitano, ameaçando invadir Portugal caso não cumprisse de imediato as exigências, D. João optou por transferir a Corte para o Brasil.

Após a chegada, a primeira Carta Régia assinada por D. João foi a que teve maiores implicações políticas, econômicas e administrativas, entre os mesmos tipos de documentos que assinou durante a sua estadia de pouco mais de uma década na antiga colônia lusitana. Apenas dez dias após desembarcar em Salvador na Bahia, em 28 de Janeiro de 1808, o Príncipe Regente decretou – na citada Carta Régia – a «Abertura dos Portos a Nações Amigas». Neste ato está o embrião da independência do Brasil, pois, na prática, tal decreto significava romper o pacto colonial, mecanismo crucial para garantir o funcionamento do velho sistema de dominação das metrópoles sobre as colônias.

O pacto colonial era o instrumento que garantia «o exclusivismo do comércio das colônias para as respectivas metrópoles» (Prado Jr., 1972, p. 123). Desta forma, as metrópoles assenhoreavam-se de toda a produção das colônias, associando-se a outros países para explorar e vender tal produção. Na medida em que, premido pela adversidade das circunstâncias da política européia, o Governo lisboeta optou por transferir-se para o Brasil, o pacto colonial espatifou-se, passando o comércio a ser feito com «os Países amigos» diretamente do Brasil, sem o controle da metrópole e a drenagem dos lucros para Portugal. Nas condições dadas, era impossível a intermediação do Reino lusitano que fôra invadido pela França.

Nos 14 anos que separam a chegada das Cortes portuguesas ao Brasil até ao 7 de Setembro de 1822, os principais acontecimentos políticos foram os que aumentaram o fosso entre o Brasil e Portugal, alavancando mais e mais o rompimento gradual e a emancipação econômica e política da colônia; rompimento que culminaria com a independência assim como com a inviabilização do retorno ao sistema colonial precedente.

Entre os principais acontecimentos que assumiram formas de rompimento gradual ocorridos após a Abertura dos Portos, destacamos:

### • A vinda e instalação da Corte no Rio de Janeiro, ainda em 1808

Além dos evidentes problemas que a cidade passou com o súbito e expressivo aumento populacional derivado da chegada de cerca de 15 mil pessoas oriundas de Portugal, o Governo adotou um conjunto de medidas políticas e administrativas visando adequar as precárias condições infra-estruturais do Rio de Janeiro aos hábitos da Corte que nela passava a viver.

Entre os problemas engendrados pela chegada de tantos nobres, funcionários qualificados e endinheirados, estava a questão habitacional que foi resolvida pelo truculento caminho do decreto de desapropriação de residências, sendo seus proprietários obrigados a cedê-las.

**Na medida em que o Governo lisboeta optou por transferir-se para o Brasil, o pacto colonial espatifou-se, passando o comércio a ser feito com «os Países amigos» diretamente do Brasil, sem o controle da metrópole e a drenagem dos lucros para Portugal.**

Quanto às medidas políticas-administrativas adotadas em 1808 que criavam melhores condições para a vida na cidade, como que a preparando para ser a sede do futuro País independente, destacamos:

- Alvará Régio de 1 de Abril, que autorizava a criação de indústrias no Brasil, revogando o alvará anterior (assinado em 1785 por D. Maria I, que as proibia). Em decorrência da autorização, surgiram algumas (parcas) fábricas, como as de ferro em São Paulo e Minas Gerais. De modo geral, estas indústrias não encontraram condições de prosperar em virtude da concorrência de produtos similares que chegavam da Inglaterra com preços amplamente protegidos. Mas o fato de ter sido permitido o funcionamento das indústrias em solo nacional deixava patente que os tempos eram outros;
- Alvará Régio de 10 de Maio, elevando a Relação do Rio de Janeiro (1751-1808) à condição de Casa de Suplicação do Brasil. Este Alvará tornava a justiça brasileira inteiramente independente da portuguesa. Trata-se de um marco histórico, pois a partir do citado alvará, a Casa de

Suplicação do Brasil passava a ser a última instância do judiciário nacional, deixando de ser a Casa de Suplicação de Lisboa;

- Decreto de 13 de Maio, criando a Imprensa Régia, que além de documentos oficiais publicou livros de caráter religioso, filosófico, histórico, literário e científico. Publicou também a *Gazeta do Rio*, o primeiro jornal legalmente editado em território nacional e inspirador de jornais que circularam em outras cidades brasileiras;
- Alvará Régio de 12 de Outubro, que constituiu o Banco do Brasil com capital de 1.200.000\$00.

Outras medidas relevantes de natureza política-administrativa adotadas na administração joanina que ajudaram a estabelecer condições infra-estruturais propícias para a emancipação da colônia foram: a criação da Intendência Geral da Polícia da Corte e do Estado do Brasil e a criação do Real Arquivo Militar do Brasil<sup>3</sup>. Ao dito, acrescente-se um conjunto de melhoramentos realizados na cidade do Rio de Janeiro visando torná-la mais compatível com a vida da Corte.

### • Elevação do Brasil a Reino Unido a Portugal e Algarves

As guerras napoleônicas modificaram substantivamente a carta geográfica européia. Após sofrer estrepitosa derrota para os ingleses na batalha de Waterloo (1814), Napoleão foi afastado do poder e viu seu projeto expansionista ruir como um castelo de cartas. De imediato, objetivando reordenar a política do velho Continente, os Países triunfantes – Áustria, Inglaterra, Prússia e Rússia – organizaram o Congresso de Viena (1814-1815).

Medida preliminarmente adotada determinou que as monarquias que haviam sido depostas pelo Imperador francês voltassem aos seus respectivos tronos. Isto colocava um problema para Portugal. A capital portuguesa reconhecida era Lisboa. Pela resolução do Congresso de Viena, D. João deveria retornar a esta cidade e nela reassumir o centro do poder. Tal procedimento era vital para que a diplomacia portuguesa tivesse a sua presença legitimada na reunião em Viena.

A Corte estava bem adaptada à vida no Rio de Janeiro e o príncipe D. João – que viria a ser coroado Rei D. João VI



em 6 de Fevereiro de 1818 – envolvido em muitos negócios lucrativos na cidade, não tinha interesse em retornar a Lisboa. A solução foi dada com a lei de 16 de Dezembro de 1815 que elevou o Brasil a categoria de «Reino-Unido a Portugal e Algarves». Se por um lado esta lei conciliava os interesses da Coroa em permanecer no Brasil com as determinações do Congresso de Viena que exigia que as monarquias depostas por Bonaparte reassumissem o poder na capital do Reino, por outro lado abria um fosso ainda maior entre Portugal e o Brasil, que deixava oficialmente de ser reconhecido como mera colônia.

#### • Revolução do Porto (1820)

A Revolução do Porto foi um movimento que eclodiu na cidade do Porto em 1820 e que se espalhou por outras cidades portuguesas, exigindo o regresso de Dom João e o retorno da capital do Reino a Lisboa.

A revolução liberal do Porto contou com largo apoio da burguesia mercantil, dos militares e do Clero. Além de exigir a volta da Corte a Lisboa, o movimento reivindicava o estabelecimento de uma monarquia constitucional e a restauração do exclusivismo do comércio, da maneira anterior a existente ao decreto da Abertura dos Portos (1808), como forma de recompor a dignidade e as finanças portuguesas.

Novamente premido pelas circunstâncias, D. João VI retorna a Portugal deixando no Brasil D. Pedro como Príncipe Regente.

O rompimento entre Portugal e o Brasil torna-se cada vez mais inevitável e, respondendo as primeiras tentativas de recolonização, o Príncipe Regente, em 7 de Setembro de 1822, nas margens do rio Ypiranga, anuncia o que era a aspiração nacional brasileira: a independência.

#### A formação do Estado Nacional Brasileiro

Constituído como Estado Soberano em 1822, o Governo brasileiro viu-se perante o dilema de como organizá-lo. O legado colonial era o de um país com um território imenso, mal povoado, descentralizado, com ocupação basicamente litorânea, propriedade fundiária, produção rural, monocultura, domínio oligárquico, mandonismo local, trabalho escravo, analfabetismo em larga escala, infra-estrutura precária, etc. Em suma, o que o Governo de D. Pedro,

proclamado primeiro Imperador do Brasil em 12 de Outubro de 1824<sup>4</sup>, recebeu como legado colonial foi um país onde tudo estava por fazer.

Nas condições dadas e herdadas do passado, a dependência ao exterior, quer seja política, econômica, tecnológica, científica, filosófica ou cultural, é a característica mais estrutural que se faz presente não apenas na História da vida pública e social brasileira, mas de toda as antigas colônias ibéricas da América Latina. É à luz desta premissa que devemos entender a trajetória das nações latino-americanas, desde a colonização até a contemporaneidade.

Desta maneira, postulamos que o pensamento brasileiro e o dos demais países latino-americanos, em suas linhas mais delineadoras, orienta-se por variáveis exógenas, o que os leva a perseguir ideais abstratos, em detrimento do voltar-se para o exame dos problemas «reais», endógenos, engendrados no concreto e no vivo das redes de relações sociais locais; problemas que borbulham tanto no passado quanto no presente no cotidiano dos países da região<sup>5</sup>.

Conforme já observado, foi nas primeiras décadas do Séc. XIX, no bojo da transição entre o capitalismo mercantil e o industrial, que as colônias ibéricas do Novo Mundo tornaram-se independentes. O Brasil e todas as demais nações latino-americanas constituídas na ocasião, aprisionadas pelas linhas da dependência externa tecidas e legadas pelo passado colonial, encontraram nos ideais iluministas em voga na Europa os princípios políticos e filosóficos reguladores das suas construções nacionais. A respeito, observa Francisco Garcia Calderon: «Na Enciclopédia se acha a origem intelectual das inquietações sul-americanas, diria melhor: latino-americanas» (*apud*. Carneiro Leão, pp. 57-106).

Na citação reproduzida, o sociólogo Garcia Calderon aponta para o que vem a ser a característica estrutural mais marcante do modo de produção das idéias na América Latina: a dependência de tal produção a referenciais teóricos e ideológicos importados. Tais referenciais foram exclusivamente procedentes da Europa até meados do Séc. XVIII, passando a proceder não apenas do Velho Mundo mas também dos Estados Unidos a partir de 1776 – no caso, tomado como marco o ano em que as 13 colônias da América do Norte se separaram da Inglaterra e, independentes, foram



## **A característica estrutural mais marcante do modo de produção das idéias na América Latina: a dependência de tal produção a referenciais teóricos e ideológicos importados.**

aumentando mais e mais a sua área de influência. Tal tendência implica também em considerar que os Países latino-americanos foram e continuam sendo moldados de fora para dentro, adequando-se as exigências e transformações externas no modo de produção capitalista.

Tendo por referencial a trajetória seguida pela filosofia hispano-americana no período compreendido entre a colonização e a independência, Salazar Bondy – estudioso peruano – chama a atenção para algumas peculiaridades que são produto desta tortuosa maneira de pensar; maneira que implica em tentar elaborar entendimento do que é endógeno com base em sistemas de pensamento exógenos: «(...) el desenvolvimiento ideológico hispano-americano corre paralelo con el proceso del pensamiento europeo (y ahora también norteamericano) y los cambios que se producen en él coinciden estrechamente con las transformaciones de la filosofía occidental al estar determinadas en lo fundamental por éstas. Y así una sucesión de etapas (y de orientaciones dominantes) que están provocadas directamente por los cambios del pensamiento europeo» (Bondy, 1975, p. 36).

A dependência cultural a determinantes exógenos que ainda hoje faz parte da matriz que alimenta a imaginação social latino-americana era, até as primeiras décadas do Séc. XIX, uma evidente conseqüência da situação colonial. Observa Bondy que «la filosofía fue traída por los españoles porque éstos vinieron a conquistar y a dominar la tierra americana e importaran con ellos las armas intelectuales de la dominación» (Bondy, 1975, p. 38).

As duas citações acima reproduzidas referem-se especificamente a colonização espanhola mas elas são válidas também, pela similitude de circunstâncias, para conotar a situação de dependência cultural existente em toda a América Latina. De maneira similar, pode-se considerar que o sempre lembrado texto de Roberto Schwartz «As Idéias Fora do Lugar» (1992)<sup>6</sup>, não conota somente «modo de pensar» de intelectuais brasileiros, mas de toda a América Latina, igual-

mente alimentada por idéias, ideologias e teorias elaboradas no além-mar<sup>7</sup>.

No que diz respeito aos princípios que estão na base da formação do Estado na América Latina, mormente no que tange ao ideário democrático e ao liberal, foram importados do Iluminismo. No caso brasileiro, há uma especificidade que o diferencia inteiramente do caminho seguido na construção do Estado Nacional dos demais países da região, pois, no Brasil, o sistema organizado após a independência foi o imperial e não o republicano. Com o propósito de dotar o novo país de uma Carta Magna, a Assembléia Constituinte foi instaurada em 1923. Assembléia logo dissolvida por D. Pedro I que outorgaria a primeira Constituição brasileira em 25 de Março de 1824. A razão crucial do fechamento da Assembléia Constituinte prendeu-se a entendimentos entre o Imperador e os constituintes quanto à distribuição do poder, questão que passamos a considerar.

O Brasil se constitui como Estado Nacional em momento histórico onde os ecos da Revolução Francesa de 1789 se faziam presentes e se atritavam com princípios defendidos no Congresso de Viena quanto à questão da legitimidade do poder: de um lado, os defensores do Estado Constitucional; e de outro, os do Absolutismo Monárquico.

«(...) Dinastias e Parlamentos lutavam, desde 1814, por mais de meio Século, pelo domínio exclusivo dos aparelhos dos Governos políticos da sociedade. Os chefes das dinastias – reis, Imperadores, príncipes –, apoiados nos exércitos da Santa Aliança, recusavam-se a abdicar das suas velhas prerrogativas: julgando-se ainda donos, por direito divino, dos povos, repeliam o princípio da soberania popular como humilhante e incompatível com sua dignidade de reis, cujo direito vinha, não das massas, mas de Deus» (Oliveira Vianna, 1925, p. 11).

No Brasil, o conflito Absolutismo versus Constitucionalismo já está presente na instauração da Assembléia Constituinte, como atesta o fato de, ao discursar abrindo os trabalhos, D. Pedro I ter deixado claro que só aceitaria uma Constituição que fosse digna do povo brasileiro e dele. Na medida em que a postura assumida pelos constituintes liberais se encaminha no sentido de restringir os poderes do Imperador, este, em represália e para os salvaguardar, dissolveu a Assembléia. Em seguida, nomeou uma comissão de



brasileiros natos, de sua inteira confiança, que, em cerca de 40 dias, preparou o texto constitucional que foi sancionado pelo Imperador. Na verdade, Carta Magna de cima para baixo, outorgada, como demonstração da autoridade suprema do Imperador, mantendo-o como poder que pairava sobre os outros poderes.

Na Constituição de 1824, o Brasil foi organizado como uma Monarquia Constitucional de Corte liberal democrática. O Estado foi estruturado em torno de quatro poderes: além do Legislativo e do Judiciário, o poder Executivo e o Moderador. Este, privativo do Imperador; poder que, na prática, se confundia com o Executivo. A democracia adotada era bem restrita com a política classista bem delineada, pois, além de manter a escravidão dos negros – excluídos das mais elementares formas de direito e de cidadania –, o voto só podia ser exercido, mesmo no primeiro turno eleitoral, por quem tivesse renda anual igual ou superior ao correspondente a 150 alqueires de farinha de mandioca por ano.

Em 7 de Abril de 1831, D. Pedro I abdica ao trono do Brasil em favor de seu filho, que, posteriormente, seria coroado como D. Pedro II. Entre os acontecimentos que os historiadores alinham como causadores da abdicação estão a Confederação do Equador (1824) e a derrota do Brasil na Guerra da Cisplatina.

A Confederação do Equador foi uma rebelião iniciada em Pernambuco e que contou com significativa adesão em várias províncias nordestinas. O movimento era de caráter republicano e teve por móvel a revolta contra a tendência absolutista da política posta em curso pelo Imperador. O principal líder do movimento, o Frei Joaquim do Amor Divino Caneca, foi condenado à morte e executado, provocando grande consternação e críticas difusas ao Governo imperial.

O segundo acontecimento, a derrota das forças imperiais de D. Pedro I na chamada Guerra da Cisplatina (1825-1828), que envolveu o Brasil e a Argentina na disputa pela posse de ricas terras. Esta guerra culminou com a independência da antiga Província Cisplatina, antes parte do território nacional brasileiro, e que veio a se constituir como um novo país latino-americano: o Uruguai. A derrota na guerra, somada ao seu alto custo, também provocou sérios des-

**Os efeitos da abdicação de Pedro I foram desastrosos no que concerne à unidade nacional, tendo o enfraquecimento do poder central levado a que diferentes formas de descontentamento se manifestassem com intensidade através da eclosão de vários movimentos de natureza separatista que ameaçaram fracionar o país pela criação de novos Estados.**

gastes na imagem do Imperador, maculando-a. Mas, sem dúvida alguma, o fator que mais minou a imagem imperial foi o perene descontentamento presente em parte substantiva da elite política em relação ao autoritarismo do Imperador, desde que este dissolveu a Assembléia Constituinte e outorgou a Constituição em 1824.

O descontentamento era alimentado pela concentração de poderes nas mãos do Imperador, na medida que acumulava o poder executivo e o moderador. Sentindo que sua autoridade estava sob pressão, D. Pedro I viajou para Minas e São Paulo, na tentativa de obter apoio e aumentar o seu cacife político. Recebido com frieza, pouco após regressar a capital do Império, abdicou.

Quando D. Pedro I abdicou em 1831, o sucessor da Coroa tinha 5 anos de idade. Na evidente impossibilidade do lúcido sucessor assumir em tão tenra idade, o poder foi exercido por regentes nomeados pelo Senado. Foram duas regências trinas e duas regências unas que governaram o Brasil entre 1831 e 1840, tendo D. Pedro II assumido no último ano citado.

Os efeitos da abdicação foram desastrosos no que concerne à unidade nacional, tendo o enfraquecimento do poder central levado a que diferentes formas de descontentamento se manifestassem com intensidade através da eclosão de vários movimentos de natureza separatista que ameaçaram fracionar o país pela criação de novos Estados. Os principais movimentos que eclodiram durante o período regencial foram: no Pará, a Cabanagem (1835-1840); na Bahia, a Sabinada (1837-1838); no Maranhão, a Balaiada (1838-1841); e, no Rio Grande do Sul, os Farrapos (1835-1845).

A solução política encontrada para tentar pôr fim a tendência à pulverização do país pelas sucessivas rebeliões

nas províncias foi o «golpe da maioria», como a medida ficou conhecida. O «golpe» consistiu em declarar a maioria a D. Pedro II quando este tinha 15 anos incompletos. O projeto foi apresentado pelos liberais e aprovado no Senado em 6 de Julho de 1840. Julgavam os senadores que dar posse imediata ao lídimo sucessor da Coroa seria a forma possível de, em curto-prazo, fortalecer o poder central que se encontrava muito debilitado na administração dos regentes por faltar-lhes legitimidade para o exercício do Poder Executivo. Visavam, com a adoção da medida, evitar um ainda maior fracionamento do Estado Nacional, assim como recompô-lo em sua unidade ameaçada. D. Pedro II foi coroado Imperador em 6 de Julho de 1840.

### A consolidação do Estado Nacional

Sem que haja qualquer intenção de realizar uma apreciação sistemática do segundo Reinado (1840-1889), consideramos que, em relação à consolidação do Estado Nacional Brasileiro, o período pode ser pensado em torno de três temáticas historicamente bem demarcadas, a saber: pacificação interna; adoção do regime parlamentarista; e guerras platinas.

#### • Pacificação interna (1840-1849)

A concessão da maioria a D. Pedro II em 1840 surtiu o efeito esperado pelos seus artífices. A presença do Imperador no poder, e não um preposto, contribuiu de forma decisiva para a recuperação da imagem positiva do Império e para manter a unidade política e territorial do País. Pouco após a posse do Imperador, arrefeceram os movimentos separatistas nas províncias. O último destes movimentos, iniciado no período regencial, a ser debelado foi a Farroupilha, cuja paz viria em 1845. A Praieira, revolução pernambucana iniciada em 1848 e terminada em 1849, encerra os movimentos provinciais que eclodiram nos primeiros tempos do segundo Reinado. De 1849 até a proclamação da República, ocorrida quarenta anos depois, o país viveu a paz interna, não tendo ocorrido nenhum movimento político significativo que apelasse para a força das armas com o propósito de impôr à Nação o seu próprio ponto de vista.

A paz interna obtida na primeira década do reinado de

D. Pedro II foi fator fortemente favorável à solidificação do Estado Nacional Brasileiro.

#### • A adoção do regime parlamentarista (1847)

Em 20 de Julho de 1847, o Imperador assinou o decreto criando a Presidência do Conselho de Ministros, que significava a introdução do parlamentarismo no Brasil. Regime que fecharia – pelo menos durante bom número de anos –, uma lacuna existente na outorgada Constituição de 1824. Que lacuna seria esta? A derivada do fato da Constituição tanto colocar poderes quase absolutos nas mãos do Imperador, quanto isto contribuir para tornar frágil a sua imagem de governante.

Fragilidade decorrente de uma dupla circunstância. A primeira, o fato do Imperador, pelo poder que enfeixava em suas mãos, ser objeto de desconfianças e de constantes críticas, pela acusação de práticas arbitrárias e de cunho absolutista. A segunda, porque na medida que sendo o chefe do Governo titular ao mesmo tempo do poder executivo e do moderador, era o responsável único, não só do que fosse considerado pela Opinião Pública com bons resultados de sua administração à frente do Estado, mas também pelo que fosse considerado como maus resultados. Esta questão, conforme argumentamos, está na base do processo que levou D. Pedro I a abdicação em 1831. A adoção do regime parlamentarista em 1847 resolvia a questão e dava maior estabilidade ao Império e ao poder imperial, pois no Parlamentarismo há a separação entre o Chefe do Estado e o Chefe do Governo.

No Parlamentarismo instituído no Brasil Império, o Imperador, portador do poder moderador, era o chefe do Estado, e o Presidente do Conselho de Ministros o chefe do Governo. No dizer de Oliveira Vianna, o sistema parlamentarista do Brasil Império repousava no primado do poder executivo do Governo de Gabinete, funcionando da seguinte forma: «No Governo de Gabinete, o Poder Executivo reside, não no Príncipe, mas num órgão coletivo, o Ministério, a cujos membros incumbem as diversas funções de administração e de Governo; segundo as praxes deste sistema, o Ministério deve ser formado de elementos procurados entre os próprios membros do Parlamento. E não deve ser uma reunião heterogênea de titulares, mas um conjunto harmônico e unifica-



do, representando um pensamento comum, um «programa de Governo». Há para isso, em cada gabinete ou Ministério, um agente unificador, que é o Presidente do Conselho. Este é que representa o pensamento do Gabinete perante o Parlamento. Entre estes dois centros de força, armado de um grande poder, de um outro poder – o Poder Moderador. O conjunto destes três poderes cooperantes é o que constitui o sistema parlamentar de Governo» (Oliveira Vianna, 1925, p. 13).

**O instituto do Poder Moderador, constante na Constituição de 1824, associado à introdução do Parlamentarismo em 1847, criava uma blindagem (como se diz contemporaneamente) ao Poder Imperial.**

Na qualidade de chefe do Estado, como portador do Poder Moderador, competia exclusivamente ao Imperador nomear o Presidente do Conselho de Ministros, como também demiti-lo e dissolver o Gabinete. Tal dissolução ocorria em momentos em que surgiam sérias desavenças políticas entre o Gabinete e o Legislativo. Se o Imperador julgasse que o Legislativo contava com a maior parte do apoio da opinião pública, demitia o Chefe do Conselho de Ministros, dissolia o Gabinete e nomeava seu novo Chefe que, como Chefe do Governo, organizava o novo gabinete. Caso o Imperador considerasse que a opinião pública tendia para o Chefe do Conselho de Ministros, dissolia o Legislativo e convocava novas eleições. Importante comentar que a «opinião pública» na época era uma entidade inteiramente metafísica, uma vez que não havia nenhum instrumental metodológico capaz de pesquisá-la e mensurá-la. Se a inclinação da opinião pública era favorável ao Gabinete ou ao Legislativo, derivava da subjetividade ou de interesses do Imperador.

O instituto do Poder Moderador, constante na Constituição de 1824, associado à introdução do Parlamentarismo em 1847, criava uma blindagem (como se diz contemporaneamente) ao Poder Imperial. No sistema parlamentarista, diz uma máxima britânica: «O Rei reina, mas não governa». Assim entendido, na qualidade de Chefe da Nação, o Rei não tem nenhuma responsabilidade sobre as crises e problemas suscitados por atos governamentais,

pois o responsável do Governo é o do Gabinete e o responsável por este órgão é o Presidente do Conselho de Ministros.

**• Guerras platinas (1851-1870)**

Com o arrefecimento dos movimentos separatistas que eclodiram no período regencial, e a derrota dos parcos que nasceram no segundo Reinado, a paz interna foi conseguida antes que D. Pedro II tivesse completado 10 anos como Imperador. Entretanto, em meados do Séc. XIX, o Brasil esteve envolvido em várias guerras externas. Na região platina, contra Oribe e Rosas, em 1851, e contra Aguirre, em 1864. O mais longo conflito externo do segundo Reinado foi a chamada Guerra do Paraguai (1864-1870). Para os nossos propósitos, não vem ao caso tecer maiores considerações sobre estes conflitos no que diz respeito as suas causas e motivações, mas importa destacar que estas guerras, sendo contra forças estrangeiras, tiveram a serventia de aumentar as formas de solidariedade social internas em torno do sentimento de pertencer à mesma pátria e nacionalidade, eficazes mecanismos simbólicos na solidificação de qualquer Estado Nacional.

A organização política que caracteriza o apogeu do segundo Império – organização altamente centralizada –, pode ser descrita em torno dos seguintes princípios e partes constitutivas:

- Poder Moderador – poder exclusivo do Imperador que fazia dele o Chefe do Estado. Interpretando a vontade da Nação, competia ao Imperador em caso de grave desentendimento entre o Executivo e o Legislativo, demitir ou nomear o Chefe do Governo ou mantê-lo e dissolver o Legislativo, devendo, no caso, convocar imediatamente novas eleições;
- Gabinete ou Ministério presidido pelo Presidente do Conselho de Ministros, que era o Chefe do Governo e representante do Gabinete no Legislativo;
- Sistema Parlamentarista com separação de funções entre o Poder Moderador e o Poder Executivo;
- Sistema bipartidário (Partido Liberal e Partido Conservador). Estes partidos foram organizados nos primeiros anos de existência do segundo Reinado e só dissolvidos com o advento da República. Liberais e Conservadores

ora se sucediam no poder ora funcionavam como Governo de coalizão;

- Senado vitalício, sendo cada senador escolhido em lista triplíce pelo Imperador, quando havia vacância para o cargo em função do falecimento de algum de seus membros.

Eleição a base de renda, domínio dos grandes proprietários rurais, trabalho escravo em larga escala, despreocupação com industrialização e com a questão social em geral, são alguns traços que ajudam a compreender a organização política centralizada do segundo Império que manteve a unidade territorial e solidificou o Estado Nacional.

No livro **O Ocaso do Império**, Oliveira Vianna considera que a primeira fissura no sistema parlamentarista do segundo Império, que até então parecia ser inexpugnável, ocorreu na crise do Gabinete presidido por Zacharias Góes em 1868, como fruto de um desentendimento pessoal entre o Imperador e o Chefe do Conselho de Ministros. Sugere Oliveira Vianna que foi a partir desta pequena fissura inicial que se acumularam descontentamentos, tendo várias motivações a aumentar a fissura até que o Império, fruto de um golpe militar, cedesse lugar à República em 15 de Novembro de 1889, mas isso é outra história.

### Breve nota conclusiva

As principais conclusões a que chegamos sobre a formação e consolidação do Estado Nacional Brasileiro, ocorrida no período compreendido entre a instalação da Corte portuguesa no Rio de Janeiro em 1808 e a proclamação da República em 1889, estão abaixo sintetizadas.

Diferente do que ocorreu nas nações latino-americanas colonizadas pela Espanha, no Brasil, o processo de independência não conduziu a imediata proclamação da República mas sim à constituição do País como Império. E é sob a égide de Governos imperiais que se formou e consolidou o Estado Nacional. Isto devido à peculiaridade do caso brasileiro, onde a independência teve por principal ator político o Príncipe Regente (D. Pedro) e não a guerra da colônia contra a matriz.

Também de forma diferenciada do que ocorreu nas colônias hispânicas do Novo Mundo, onde a independência teve por produto a formação de diversos países, na colônia portuguesa, após a independência, a unidade territorial foi

mantida. A única exceção foi a província Cisplatina, região que pertenceu ao Brasil até a década de trinta do Séc. XIX, vindo a se constituir como país independente (Uruguai), como desdobramento da guerra que, entre 1825-1828, travaram o Brasil e a Argentina.

O processo de emancipação econômica do Brasil em relação a Portugal tem início com a transmigração da Família Real e das Cortes portuguesas para o Rio de Janeiro, em 1808. A emancipação foi obtida como produto de um conjunto de atos políticos e administrativos praticados por D. João VI, entre os quais: a abertura dos Portos às Nações Amigas (1808); a elevação do Brasil a Reino Unido a Portugal e Algarves (1815); e o seu retorno a Portugal, em atendimento a demanda colocada pela Revolução do Porto (1820). Ao regressar, D. João VI deixou no Brasil, a governá-lo, como Príncipe Regente, D. Pedro, seu filho, que, dois anos mais tarde, lideraria o processo que separou a antiga colônia de sua metrópole.

A maneira como foi feita a colonização na América Latina engendrou em toda a região uma situação de dependência política, econômica, tecnológica, científica e cultural a variáveis exógenas. Situação que se manteve presente no momento da elaboração do ordenamento político após a independência, não apenas na formação dos Estados Nacionais, mas no ordenamento das instituições e valores sociais em geral. Situação de dependência a variáveis exógenas que ainda tem grandes implicações sociais na atualidade e em toda a região. ■

### Notas

1. Este trabalho foi originalmente apresentado oralmente no Seminário promovido pela Fundação Casa Rui Barbosa «Brasil: 200 Anos de Estado, 200 Anos de Administração Pública», na mesa «Gênese do Estado Nacional». Seminário realizado no Rio de Janeiro entre os dias 12 e 14 de Novembro de 2008.

2. Marcos Kaplan, no mesmo livro, também observa: «A mais importante tentativa inicial de integração latino-americana é a de Simon Bolívar. O líder venezuelano, que chega a governar quatro Países da região (Venezuela, Colômbia, Perú e Bolívia), já tinha a idéia de agrupar os Países latino-americanos em algum tipo de associação mais ou menos federativa que enfrentasse o republicanismo independente da região, a ameaça monárquica das potências européias e a dinâmica expansionista dos Estados Unidos» (p. 114).

3. Ver Hélio de Alcântara Avellar, **História Administrativa e Econômica do Brasil**, 1970, Traça Livraria, Rio de Janeiro, pp. 188-192.



