

Trimestral • Volume 6 • N.º 4
Volume 7 • N.º 1
(2007 - 2008)
Outubro/Dezembro 2007
Janeiro/Março 2008
Preço: 12,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

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

O Melhor de

MIT Sloan Management Review
Institucionalizando a inovação
Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph V. Sinfield

Estratégia

O individualismo à brasileira
Raízes e proposições
Hermano Thiry-Cherques

Gestão do Conhecimento

**Um «framework» para a gestão do conhecimento
nas organizações**
Mírian Oliveira e Mário Caldeira

Distribuição

**Mudanças na distribuição automóvel
europeia**
Vasco Eiriz e Natália Barbosa

Caso

**Metodologia de avaliação da eficácia
organizacional para o Ensino Superior**
António Fernandes

**O Conselho
de Administração
nas empresas
familiares**



N.Cham 658.005 0037 / p
Título: Revista Portuguesa e Brasileira de
Gestão.



325405

Ac. 87051

2007/v.7,
008

v.6,n.4,dez. 2007/v.7, n.1, mar. 2008

 **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
Praça 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)

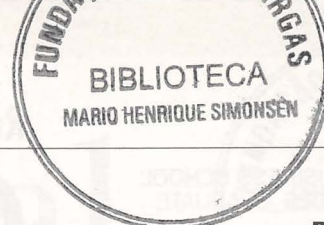
Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Preço de capa: 12,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 16/06/2008
Tiragem: 1000 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:
Pessoal;
Recursos Humanos Magazine;
janelanaweb.com.

Sumário



O MELHOR DE

MIT Sloan Management Review
Institucionalizando a inovação

Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph V. Sinfield

Pág. 2

ARTIGOS

O individualismo à brasileira: raízes e proposições

Individualism, Brazilian Way: roots and propositions

El individualismo a la brasileña: raíces y proposiciones

Hermano Thiry-Cherques

Pág. 12

**A utilização dos activos intangíveis como agentes
de melhoria do desempenho organizacional**

**Managing organizational intangible assets for better
operational efficiency**

**La utilización de los activos intangibles como agentes de mejora en el
desarrollo de la organización**

Claudelino Dias Jr., Osmar Possamai e Ricardo Jardim Gonçalves

Pág. 24

**Um «framework» para a gestão do conhecimento
nas organizações**

A knowledge management framework for organizations

**Un «framework» para la gestión del conocimiento
en las organizaciones**

Mirian Oliveira e Mário Caldeira

Pág. 33

ESTUDOS

Mudanças na distribuição automóvel europeia

Changes in the European automotive distribution

Cambios en la distribución automovil europea

Vasco Eiriz e Natália Barbosa

Pág. 44

O Conselho de Administração nas empresas familiares

Board of Directors in family firms

Consejo de Administración en las empresas familiares

Jorge Rodrigues

Pág. 56

**O impacto da Responsabilidade Social das Empresas
na Economia Social**

Corporate Social Responsibility and its impact on the social economy

**El impacto de la Responsabilidad Social de las empresas
en la Economía Social**

Isabel Nicolau e Ana Simaens

Pág. 68

CASOS

**Metodologia de avaliação da eficácia organizacional
para o Ensino Superior**

**Organization effectiveness assessment methodology
for Higher Education**

**Metodología de la evaluación de la eficacia organizacional
para la enseñanza superior**

António Fernandes

Pág. 77

**Os efeitos da desmaterialização das relações bancárias
devido ao uso do Internet «Banking» e do marketing relacional**

**The dematerialisation effects on banking relationships due
to the internet and relationships marketing use**

**Los efectos de la desmaterialización de las relaciones bancarias debido
al uso del Internet Banking y del Marketing Relacional**

João F. Proença e Marta Martins Silva

Pág. 88

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

Editorial

Edição de mudança



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

**Mantendo
o «design» original,
o miolo da revista
pretende alargar
o seu papel
de plataforma
de publicação
da investigação
científica
de qualidade
no espaço de língua
portuguesa na área
da administração
de empresas
e da gestão.**

Esta edição ampliada da revista corresponde a uma convergência de duas edições trimestrais, uma que encerra o ano de 2007 e outra que abre mais um novo ano de edição.

Tem a particularidade de ser uma edição de mudança na sua organização e arrumação interna que os leitores rapidamente constatarão.

Esta mudança pretende reforçar o perfil científico da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, oferecendo mais textos de autores, e, por essa razão, eliminando os espaços dedicados a outras matérias, o que permitiria subir no *ranking* das publicações científicas, nomeadamente no sistema de qualificação brasileiro.

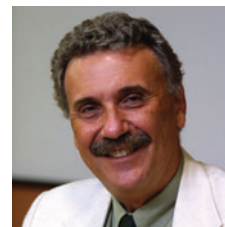
Mantendo o *design* original, o miolo da revista pretende alargar o seu papel de plataforma de publicação da investigação científica de qualidade no espaço de língua portuguesa na área da administração de empresas e da gestão, garantindo aos autores publicados uma maior projecção nas bases de referenciação de artigos científicos e aos leitores um cada vez mais amplo leque de temas oriundos da investigação académica e no terreno.

A revista manterá a publicação por edição de um artigo da *Sloan Management Review* em virtude do impacto relevante que têm, para a formação em *management*, os trabalhos traduzidos de autores em língua inglesa publicados na prestigiada revista do MIT. Aliás, o artigo publicado nesta edição sobre a institucionalização da inovação é de extrema importância no quadro actual de crise internacional.

O tema da gestão do conhecimento nas organizações é o destaque na secção de artigos com base em investigações realizadas em Portugal e no Brasil. Dos estudos e casos que publicamos nesta edição, cabe destacar a actualidade sempre presente dos problemas inerentes à administração das empresas de base familiar, que formam o grosso do tecido empresarial nos dois lados do Atlântico.

Chamamos a atenção dos leitores para um apelo a contribuições para o tema dos impactos da decisão de mudança da corte portuguesa em 1808 para o Brasil, cujos duzentos anos agora se comemoram. As diversas vertentes na óptica da gestão estratégica, das ciências da administração e na mobilidade do conhecimento são pistas de investigação para a publicação de trabalhos originais numa edição da revista ainda este ano.

Na capa:
João Balthazar
«Sem Rumo»



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

**Chamamos a atenção
dos leitores
para um apelo
a contribuições
para o tema
dos impactos
da decisão
de mudança da corte
portuguesa em 1808
para o Brasil, cujos
duzentos anos agora
se comemoram.**



Institucionalizando a inovação

por Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph V. Sinfield

RESUMO: As empresas que têm sucesso merecem respeito e admiração. Contudo, mesmo recorrendo à inovação, o desafio permanece. Criar uma matriz ganhadora exige que os gestores articulem o que a organização «quer ser» e consigam alocar os recursos para concretizar essa visão. Se a gestão não criar um ambiente favorável e não souber liderar pelo exemplo, os esforços para inovar falharão.

Palavras-chave: Inovação, Estratégia, Visão, Liderança

TITLE: Institutionalizing innovation

ABSTRACT: The companies that get it right deserve respect and admiration. However, with innovation, the challenge continues. Creating blueprints requires managers to articulate what the organization “wants to be” and allocate resources to achieve that vision. Unless management creates supportive climate and leads by example, efforts to achieve innovation can still fall short.

Key words: Innovation, Strategy, Vision, Leadership

Muitos dos casos que descrevem a forma como as empresas estabelecidas criaram novos negócios centram-se num único sucesso. As empresas que conseguiram ter êxito – como a ING Groep NV, com o seu modelo de banca *online*, e a Procter & Gamble, com a criação de categorias de produtos, como o Febreze e o Swiffer – sem dúvida que merecem respeito e admiração. Os gestores das grandes empresas sabem bem como é difícil para os líderes de mercado criar novos negócios inovadores com potencial de crescimento.

O maior «castigo» acerca da inovação é que a prova nunca acaba. Um inovador cria um novo mercado, e logo outras empresas surgem para o inundar. Consegue desviar-se de uma ameaça, e logo surge outro atacante, cobiçando avidamente o seu negócio principal.

Em suma, o êxito exige que uma empresa seja capaz de ir para além de actos isolados de sucesso, desenvolvendo competências profundas que permitam, de um modo repetido, desarmar ameaças disruptivas e agarrar novas oportu-

nidades de crescimento. Exige saber fazer descolar novos negócios com potencial de crescimento ano após ano, constantemente.

O maior «castigo» acerca da inovação é que a prova nunca acaba. Um inovador cria um novo mercado, e logo outras empresas surgem para o inundar. Consegue desviar-se de uma ameaça, e logo surge outro atacante, cobiçando avidamente o seu negócio principal.

No livro **The Innovator’s Solution**, os autores Clayton M. Christensen¹ e Michael E. Raynor discutem precisamente as formas como institucionalizar a inovação. Argumentam que as empresas devem começar por planeá-la muito antes de necessitarem dela, começando por nomear um gestor sénior para superintender o processo de alocação de recursos, criar um grupo de *movers and shapers*² e formar pessoal que saiba identificar ideias disruptivas³.

Este artigo baseia-se nessas ideias e incorpora as nossas próprias conclusões a partir do trabalho que fizemos com diversas empresas no tema da inovação nos últimos cinco anos. (Veja a caixa «Sobre esta Investigação»). As empresas que criaram matrizes de crescimento ganhadoras, construindo motores de inovação e alimentando-os com sistemas e paradigmas correctos, conseguem criar condições favoráveis para uma inovação substancial.

Apesar da institucionalização da inovação ser um trabalho muito duro, as empresas que conseguem edificar e manter esta capacidade geram riqueza substancial para os accionistas e diferenciam-se dos concorrentes.

Criar uma matriz de crescimento

O primeiro pilar para criar uma competência focalizada em gerar novos negócios implica saber articular o que a organização «quer ser» com uma correcta alocação dos recursos para concretizar essa visão.

A equipa de gestão sénior deve definir as metas estratégicas e os seus limites enquadramentos e saber criar um portefólio de oportunidades de crescimento que reflectam essa estratégia.

Os líderes empresariais, por vezes, são extremamente cépticos acerca da necessidade de voltar a definir metas estratégicas e o seu enquadramento, por acharem que a estratégia está muito bem definida há muito e que é sobejamente conhecida na organização. Inclusive argumentam que «re-

Sobre esta investigação

Os resultados descritos neste artigo provêm de três fluxos da nossa investigação.

Primeiro, realizámos entrevistas em profundidade em mais de 40 organizações representativas de um muito diversificado leque de sectores, incluindo retalho, química, serviços financeiros, telecomunicações, embalagem de produtos de consumo e alta tecnologia. O objectivo destas entrevistas era perceber como as organizações se estruturavam e apoiavam a inovação.

Em segundo lugar, em colaboração com a IBM e o Centro Americano para a Produtividade e a Qualidade, desenvolvemos um inquérito muito detalhado junto de gestores envolvidos em actividades de inovação em 100 organizações de 14 países, o que nos forneceu uma rica informação sobre métricas e práticas de inovação. Os seus resultados estão disponíveis em «Innovating on your own terms», da autoria de George Pohle e Steve Wunker, e pode ser consultado na Web em <http://www.innosight.com>.

Finalmente, sintetizámos a nossa experiência dos últimos cinco anos junto de mais de 50 empresas, incluindo nomes como Aetna, Nokia, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Dow Corning, Wacker, Syngenta, Time Warner e E.W. Scripps.

Scott D. Anthony é o presidente da administração da Innosight, uma consultora sediada em Watertown, Massachusetts, nos EUA. Mark W. Johnson é o co-fundador e o presidente da empresa. Joseph V. Sinfield é um dos consultores e é professor assistente de Engenharia Civil na Universidade de Purdue. São co-autores do livro *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*, a publicar em Julho de 2008 pela Harvard Business School Press. Os autores podem ser contactados através do e-mail: inquiries@innosight.com.

Scott D. Anthony is the president of Innosight, an innovation consulting firm in Watertown, Massachusetts, USA. Mark W. Johnson is the firm's co-founder and chairman. Joseph V. Sinfield is a partner with Innosight and an assistant professor of civil engineering at Purdue University. They are the co-authors of The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work, to be published in July 2008 by Harvard Business School Press. Contact the authors through inquiries@innosight.com.

Traduzido e adaptado de «Institutionalizing Innovation», de Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph V. Sinfield, *MIT Sloan Management Review* (Inverno 2008, vol. 49, n.º 2, pp. 45-53), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

Translated and adapted from «Institutionalizing Innovation», of Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph V. Sinfield, MIT Sloan Management Review (Winter 2008, vol. 49, no. 2, pp. 45-53), authorized by the editor. Translation by Groupadventus.

Copyright © 2008 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

mover os limites» enquadreadores até poderá ser a melhor forma dos gestores identificarem oportunidades de crescimento. Contudo, é muito útil para os gestores chegarem a um consenso sobre dois tópicos: os objectivos estratégicos e as opções em cada caso que devem considerar ou rejeitar para atingir esses objectivos.

A primeira parte dessa discussão implica articular o resultado desejado para os esforços de inovação da empresa com os 'sítios' em que se espera descobrir oportunidades de crescimento. Em termos gerais, o crescimento ocorre de duas formas: ou através de esforços orgânicos (internos) ou por aquisições de empresas. Estas duas vias expandem os negócios principais, levam a empresa a migrar para mercados adjacentes ou criam inclusive negócios inteiramente novos. As empresas devem, ainda, possuir uma estimativa, mesmo que grosseira, das metas financeiras e de quanto esperam crescer em cada caso.

Desenvolver estimativas precisas é difícil – mas, mesmo, estimativas grosseiras são úteis. Vejamos um caso de uma grande empresa de produtos de consumo.

Os executivos dessa empresa estimaram o crescimento que esperavam do seu negócio principal e dos produtos que tinham em desenvolvimento, e ficaram chocados com o que constataram: mesmo, no cenário mais optimista, a firma necessitava ainda de gerar mais mil milhões de dólares em novas oportunidades para atingir as metas estratégicas a dez anos. Antes de terem feito este exercício, eles tinham uma vaga ideia de quão importante era a inovação. Depois das estimativas, a inovação tornou-se mesmo a prioridade das prioridades. O exercício ajudou a dar a devida importância à inovação e permitiu agrupar os gestores em posições chave no sentido de passarem a encarar a inovação de um modo diferente.

A segunda parte da discussão permite determinar que estratégias a empresa deve – e não deve – considerar para atingir os seus objectivos de crescimento. As empresas têm de construir um consenso sobre o que é «desejável», o que é «discutível» e o que é absolutamente «impensável» num conjunto de dimensões estratégicas. (Veja a caixa «Dimensões Estratégicas que afectam a inovação»).

O nosso trabalho de campo ensinou-nos várias lições que passamos a expor pela positiva e pela negativa:

- **Em geral reina o não alinhamento.** Mesmo organizações que desenvolvem intensivamente grandes planos estratégicos, que definem uma visão para a empresa e

Paradoxalmente, definir limites enquadreadores pode ser libertador. Os inovadores que sabem o que a empresa quer (as metas) e o que não quer (o que está para lá das fronteiras definidas) conseguem focalizar os seus esforços criativos.

que proclamam alto e bom som declarações de missão, encontram, depois, internamente grande desalinhamento. À pergunta clássica «Qual é o vosso negócio?», não é raro surgirem as respostas mais díspares, e por vezes contraditórias, por parte de membros da mesma equipa de gestão⁴. Um exemplo: alguns dirigentes de uma grande empresa do sector químico viam-na como um negócio de especialização, enquanto outros encaravam-na como «fornecedora de matérias-primas para indústrias de valor acrescentado na fase final do processo produtivo». Esta dicotomia pode levar a estratégias e caminhos completamente desarticulados.

- **Ajuda começar sempre pelo centro.** Delegar a definição de metas e de limites enquadreadores às unidades de negócio, sem que haja um contexto forte a nível central, pode conduzir a uma dispersão em muitas direcções e arrisca-se a minar os objectivos. Comunicação insuficiente entre a administração e as unidades de negócio pode gerar o problema. As empresas primeiro do que tudo devem definir as metas e as suas fronteiras ao nível da administração. Estas condições servirão, depois, como linhas de orientação para metas mais estritas a nível das subunidades da empresa.
- **Os limites podem ser libertadores.** Os gestores frequentemente acreditam que deixando o caos reinar, isso pode libertar a energia inovadora da empresa. A lógica desta assumpção aconselhará, assim, a que se removam os limites enquadreadores como ajuda para que os gestores consigam descobrir ou criar novos negócios inovadores com potencial de crescimento. Contudo, as empresas acabam por verificar que ter uma folha em branco acaba por, surpreendentemente, tornar a vida muito difícil para os gestores. Como disse ironicamente um gestor sénior de uma empresa no sector de produtos de saúde de grande consumo: «Quais são as nossas hipóteses de sucesso se tentarmos pescar por arrasto uma baleia?». Pior ainda é ter uma equipa durante meses tentando «escavar» à volta de uma estratégia que a empresa jamais abraçará em qualquer cenário. Deste modo, para-

doxalmente, definir limites enquadramentos pode ser libertador. Os inovadores que sabem o que a empresa quer (as metas) e o que não quer (o que está para lá das fronteiras definidas) conseguem focalizar os seus esforços criativos.

- **Gerir o equilíbrio é crítico.** Definir os limites requer em particular achar um equilíbrio delicado. Se as fronteiras são definidas de um modo vago, os gestores podem perder o norte. Se são definidas de um modo excessivamente estreito, podem gerar o célebre dilema do inovador⁵ – em que se perdem os novos negócios que transformarão a indústria em que se está. Quando os limites são definidos correctamente, as equipas devem ser encorajadas a abrir caminho e a revisita-los regularmente em quaisquer circunstâncias.
- **Um porta-fólio equilibrado.** Os bons investidores sabem o valor de alinhar o seu porta-fólio com os seus objectivos estratégicos. Por exemplo, uma estratégia agressiva de crescimento pode alocar 50% dos recursos financeiros em acções de pequenas empresas, 40% em acções de grandes empresas e 10% em títulos. Num dado ano, o porta-fólio pode perder dinheiro, mas, no longo prazo, produzirá um crescimento forte. Para minimizar o risco, o porta-fólio poderá aplicar menos em acções e mais em títulos. Ainda que o resultado final possa ser inferior, as probabilidades de perder dinheiro em cada ano são, também, inferiores.

Ora, as empresas devem abordar a questão do crescimento do mesmo modo, com uma mistura de projectos que satisfaça os seus objectivos de crescimento. Ironicamente, as organizações descobrem imensas vezes que a sua alocação de recursos não «casa» com as estratégias pretendidas. Por exemplo, muitas vezes, a maioria dos investimentos centra-se em melhoria incremental, sendo muito poucos os que se possam classificar como iniciativas de crescimento. Ainda que não haja uma fórmula mágica, uma divisão em 50/30/20 pode ser uma abordagem razoável – ou seja, 50% em melhorias do negócio principal, 30% em extensões lógicas dele, e 20% em novas iniciativas de crescimento. Contudo, este equilíbrio poderá não ser conseguido em todas as unidades de negócio numa grande organização e conseguir uma mistura através de toda a empresa poderá implicar investimentos desproporcionados num caso em relação a outros.

É importante recordar que não basta dizer que um porta-fólio é equilibrado. As empresas têm de alocar os recursos

de um modo apropriado em direcção a diferentes tipos de inovação. Na verdade, a estratégia não determina como as empresas devem alocar os recursos – pelo contrário, a forma como, na prática, procedem à alocação dos recursos determina a estratégia⁶. Por isso, as empresas têm de ter a certeza que colocam de lado recursos – quer pessoas como fundos – para diferentes tipos de iniciativas de inovação de uma forma que seja consistente com os seus objectivos estratégicos.

As empresas que colocam todos os recursos de inovação num único pote acabam por descobrir que as iniciativas de baixo risco (e de baixo retorno) ligadas ao negócio principal acabam por expelir borda fora investimentos de maior risco que levariam mais tempo a resultar, mas que ofereceriam um potencial de crescimento maior.

Assim, criar – e proteger – separadamente fundos de recursos é vital. As empresas que colocam todos os recursos de inovação num único pote acabam por descobrir que as iniciativas de baixo risco (e de baixo retorno) ligadas ao negócio principal acabam por expelir borda fora investimentos de maior risco que levariam mais tempo a resultar, mas que ofereceriam um potencial de crescimento maior.

No princípio de uma nova iniciativa, o investimento mais importante é o tempo e não o dinheiro. Na verdade, é mesmo perigoso investir demasiado capital muito cedo. A investigação de campo revela que as novas iniciativas têm menos de 10% de hipóteses de se iniciarem com uma estratégia correcta. A pior coisa que se pode fazer, nestas circunstâncias, é aprisionarmo-nos prematuramente numa estratégia imperfeita. A melhor abordagem é «investir pouco para aprender o máximo». Deste modo, investir relativamente pequenos montantes no princípio pode ser suficiente – desde que haja obviamente gestores encarregados especificamente de descobrir e alimentar novos negócios com potencial de crescimento⁷.

Em claro contraste com a célebre regra dos 15% da 3M – encorajando os seus cientistas a gastar 15% do seu tempo em projectos de seu interesse pessoal –, nós achamos que as empresas que procuram criar novos negócios inovadores farão melhor em alocar totalmente um pequeno grupo, do que muitos a tempo parcial. Isto é particularmente verdade quando a meta é desenvolver ideias que estão claramente

afastadas do negócio central. Se criar novos produtos é encarada como uma tarefa de segundo plano, muitos gestores terão tendência a prosseguir abordagens que funcionaram no passado, em vez de legitimarem novas.

Sem dúvida que se exige muita disciplina para manter separadamente envelopes financeiros e equipas de pessoas para diferentes tipos de iniciativas. Se o negócio central entra em turbulência, há uma tentação avassaladora para ir logo buscar recursos que a empresa alocou a projectos mais hipotéticos. No curto prazo isto pode fazer todo o sentido, mas no longo prazo pode ser desastroso.

A melhor altura para começar a investir em novos negócios de crescimento é quando a empresa, aparentemente, não precisa deles. Quando o negócio central adoece, as empresas ficam no fio da navalha para desenvolver novos negócios rapidamente.

Esta tentação é uma das razões porque é importante manter o negócio central saudável tanto quanto possível. De facto, a melhor altura para começar a investir em novos negócios de crescimento é quando a empresa, aparentemente, não precisa deles. Quando o negócio central adoece, as empresas ficam no fio da navalha para desenvolver novos negócios rapidamente. A pressão do momento pode precipitar um complexo de decisões que impedirão os esforços em direcção ao crescimento – por exemplo, pode levar a definir como alvos mercados já povoados por competidores fortes ou forçar uma tecnologia a ir para o mercado antes mesmo de estar pronta⁸.

Veja-se o caso da Delta Air Lines. Como o seu negócio central se deteriorou em 2005, para arranjar dinheiro decidiu trazer de volta ao seu negócio principal o seu serviço de baixo custo, a companhia Song⁹, e vendeu as suas operações regionais. Infelizmente, o negócio central não era suficientemente saudável para gerar «cobertura aérea» para novas iniciativas de crescimento.

Crie um motor de inovação

De acordo com a nossa experiência, as duas componentes mais importantes na criação de qualquer motor de crescimento são: a existência de um processo de filtragem e desenvolvimento separado que se focaliza em reduzir o nível de incerteza; e uma estrutura de inovação gerida por uma direcção própria que ajuda a superintender projectos com grande grau de incerteza.

Se estes dois elementos não estiverem no terreno, as novas ideias tendem a ser modificadas para se parecerem com coisas que a empresa já fez no passado, minando a capacidade de prosseguir novas estratégias altamente diferenciadas¹⁰.

• **Filtragem e desenvolvimento.** As empresas têm de tratar de modo diferente distintos tipos de oportunidades de inovação. Apesar dos gestores, por rotina, até abordarem de um modo diferente problemas distintos, as empresas, por seu lado, têm a tendência para meter tudo o que diz respeito ao crescimento no mesmo saco e gerir com uma única métrica. O que não faz muito sentido. Por exemplo, uma melhoria incremental num mercado já existente não pode ser avaliada, monitorizada e gerida como se fosse uma estratégia radicalmente nova num mercado emergente. Prosseguir oportunidades fundamentalmente diferentes do mesmo modo é caminho seguro para que uma delas seja suboptimizada.

De um modo geral, as iniciativas de crescimento têm de passar por um processo de desenvolvimento mais iterativo, em que o enfoque é identificar e abordar as principais assumpções e riscos.

As métricas apropriadas para uma nova ideia com potencial de crescimento não podem ser indicadores clássicos, como o valor líquido actual ou o retorno do investimento, que fornecem pistas sobre a *performance* do negócio central existente. Pelo contrário, naqueles casos, as empresas devem usar indicadores qualitativos que se relacionem com o sucesso no mercado alvo.

As empresas não têm de descartar os processos de inovação existentes. Devem seguir caminhos diferentes para distintos tipos de inovação em cada uma das fases do processo – particularmente nas etapas em que testam e moldam ideias. Na medida em que o processo iterativo de desenvolvimento vai eliminando os riscos nas novas oportunidades, os novos negócios podem ir transitando gradualmente para uma capacidade central de lançamento. Esta transição marca a formalização de um novo negócio que um dia se pode tornar parte integrante do negócio central da empresa. A excepção ocorre quando a nova iniciativa se baseia num modelo de negócio que o negócio central vê como não atractivo. O peso da evidência histórica diz-nos que os negócios que são disruptivos em relação ao negócio central precisam de uma autonomia organizacional muito ampla.

Um caso muito citado é o do sector retalhista. No início dos anos 1960, havia centenas de retalhistas generalistas. Muitos deles falharam a transição para o retalho de desconto, mas a Dayton-Hudson, de Mineápolis, foi uma excepção notável: lançou uma subsidiária designada por Target. Hoje em dia a maioria das pessoas está familiarizada com esta marca subsidiária e não com a casa-mãe. Outro líder sectorial como a Hewlett-Packard e a IBM seguiram abordagens similares na criação de negócios disruptivos de sucesso¹¹.

Quando as iniciativas são disruptivas no plano interno, Vijay Govindarajan, professor de Negócios Internacionais na Tuck School of Business, de Dartmouth, aconselha a não se pedirem «emprestados» activos ligados ao negócio central da empresa. Porquê? Porque, em geral, são portadores do tipo errado de «ADN», que limitará o grau de liberdade ou afastará a equipa do seu curso disruptivo¹². Por exemplo, pedir emprestada uma marca do negócio central pode reduzir, no início, as despesas de marketing, mas pode obrigar a nova iniciativa a moldar-se demasiado segundo os padrões tradicionais da marca-mãe. Um vendedor treinado no estilo do negócio central da empresa pode apoiar-se excessivamente nos clientes que já conhece em vez de ir à procura de novos clientes, que necessitará de cultivar para que o novo negócio singre.

• **Organizando para o sucesso.** É difícil para as novas iniciativas ter sucesso sem um apoio estrutural.

Por exemplo, no início de 2006, Mark Contreras, vice-presidente do grupo Scripps Newspapers, destinou mais de um milhão de dólares para um fundo dirigido a propostas que não se enquadrassem nas linhas de actividade principais dos seus negócios na imprensa. Para o gerir nomeou Bob Benz, o director-geral para a área dos negócios interactivos. Benz, Contreras, mais dois representantes do grupo e três pessoas de fora foram escolhidas para governar o fundo. O grupo reuniu regularmente para avaliar as novas ideias e acompanhar o progresso das já financiadas. Os gestores do grupo que pretendiam submeter ideias tinham de escrever um «resumo da ideia», que fornecesse uma visão básica, a razão pela qual valeria a pena ser financiada e as questões críticas que deveriam ser resolvidas. Benz e a sua equipa realizaram *workshops* regulares nos 14 títulos do grupo no sentido de desencadear o tipo de ideias financiáveis. Até Outubro de 2007, a equipa avaliou 100 propostas, financiou 15 e encontrou 4 negócios com real potencial de crescimento. Como Benz explica: «Estes investimentos não

são grandes apostas. São pequenos desembolsos destinados a testar os argumentos centrais das ideias que são submetidas. (...) Se falharmos, pretendemos que toda a gente aprenda com os erros. E, quando temos sucesso, queremos garantir que todos os nossos jornais podem alavancá-lo. (...) Não creio, de modo nenhum, que tenhamos todas as respostas. Mas acreditamos que vamos na direcção certa»¹³.

A metodologia do grupo Scripps ao criar um fundo é apenas uma das vias de estruturar a inovação. (**Veja a caixa «Estruturas de Inovação»**). Independentemente da abordagem, a criação de um pequeno grupo de supervisão – designado, muitas vezes, por «comissão de iniciativas» ou «conselho de crescimento» – pode ser a cola que junta diferentes esforços de inovação numa empresa. Pode supervisionar a identificação e o desenvolvimento inicial de novas oportunidades de crescimento. Este conselho pode ser uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de novos negócios e para inserir os gestores seniores nas fases iniciais do processo de inovação.

Apoio ao motor do crescimento

Para gerir a inovação é preciso muito mais do que uma estratégia claramente definida, recursos devidamente alocados e um motor novo de crescimento. Se os gestores não criarem um clima de apoio e não derem o exemplo, os esforços podem ir por água abaixo rapidamente.

As empresas que conseguem ter sucesso nesta área dispõem de gestores seniores que activamente se envolvem na filtragem e no desenvolvimento de ideias, que partilham uma linguagem comum de inovação, que se apoiam em contribuições externas substanciais e que criam políticas e incentivos que encorajam os colaboradores a assumir riscos controlados.

Vejamos, então, esses três aspectos.

• **Envolvimento profundo dos gestores seniores.** Uma dinâmica de inovação e crescimento sistemático necessita do apoio do topo da gestão. Os gestores seniores têm de comunicar claramente a importância estratégica da inovação. O seu empenho tem de ir muito para além das palavras – tem de incluir uma participação activa nas acções de promoção da inovação dentro da organização. Também, têm de mudar o estilo de interacção com as equipas de projecto – em muitos casos, são relações conflituais. Uma coisa é os gestores seniores actuarem como «advogados do diabo» e «caçadores» de pontos fracos

Estruturas de inovação

Não há uma única receita para estruturar a inovação. Descrevemos, de seguida, quatro modelos diferentes.

1. Formar equipas para estimular a inovação

As empresas que seguem este modelo acreditam que a sua organização dispõe de uma infra-estrutura básica para apoiar a inovação. Contudo, reconhecem também que os gestores e as equipas talvez necessitem de resolver problemas práticos de inovação, desenvolvendo novos paradigmas ou ganhando exposição a importantes desenvolvimentos externos.

As unidades de formação na área de inovação ajudam a desenvolver uma cultura e competências disruptivas específicas. Metodicamente treinam as competências e mudam os paradigmas do pessoal-chave no sentido de alimentar a inovação interna. Por exemplo, a unidade de aprendizagem e desenvolvimento da Syngenta AG, um gigante agroquímico, desenha e executa cursos de formação que fomentam entre o seu pessoal qualidades de inovação e de liderança.

A formação pode também vir de fora. Infineum, uma *joint-venture* entre a ExxonMobil e a Shell, criou um pequeno conselho em 2007 para ajudar a «drenar» tendências externas. Essa comissão inclui o CEO, líderes das unidades de tecnologia, responsáveis pelas áreas funcionais de propriedade intelectual, cadeia de fornecedores e recursos humanos, bem como consultores externos. A comissão desenvolve um diálogo semiestruturado trimestralmente com os líderes das iniciativas de crescimento da Infineum.

2. Financiar e supervisionar mecanismos para dirigir a inovação

As empresas que descobrem que os seus inovadores internos ficam «encalhados» podem defender os esforços de inovação e remover os obstáculos que, de outro modo, limitariam o potencial para as ideias inovadoras terem sucesso. Equipas internas como no caso do grupo Scripps financiam o apoio à alimentação e salvaguarda dos esforços inovadores, mas continuam a contar com a gente comum para levar avante iniciativas individuais. No caso da GE, o CEO Jeff Immelt criou um Conselho Comercial, uma equipa com 12 executivos seniores. Todos os meses conferenciam à distância e trimestralmente reúnem para discutir propostas de inovação e estratégias de crescimento apresentadas pelos líderes das áreas de negócio.

3. Incubadoras para acelerar ideias

Por vezes, financiar não chega. Grupos de incubação dedicados podem apreciar ideias toscas e com relativa rapidez transformá-las em algo maior, melhor, mais barato e mais rápido. Tendo as ideias recebido um «empurrão», poderão ser reabsorvidas no núcleo central da organização.

A Shell criou um programa designado por «Game Changer», no sentido de definir prioridades e encorajar ideias novas. Ao lançá-lo, a Shell referiu que «reconhece que um veio muito rico de ideias inovadoras atravessa a Shell Chemicals, mas que são necessárias novas vias para fazer emergir estas ideias, para tomar em linha de conta influências externas e para providenciar financiamento apropriado e por etapas para o seu desenvolvimento». Esta unidade da empresa empenha-se em desenvolver negócios bem reais que estejam «fora e entre» as linhas de negócio existentes, seguindo um processo que está «fora dos constrangimentos e das prioridades do dia-a-dia da Shell»¹⁴.

4. Grupos autónomos para lançar novos negócios

Finalmente, as empresas que procuram lançar novos negócios que são marcadamente distintos das suas linhas de negócio centrais, podem criar grupos autónomos para identificarem e desenvolverem conceitos que não se encaixem nas actividades principais. Tipicamente, estes grupos dispõem de um orçamento seguro e de autonomia para a decisão.

No caso da Dow Chemical, um grupo autónomo, devidamente separado, identifica e desenvolve conceitos não relacionados com os negócios centrais e explora inclusive ideias fora da tradicional zona de conforto. Dispõe de um pequeno grupo de generalistas da inovação dedicados a tempo inteiro a que se junta outros líderes de alto potencial vindos dos negócios centrais, que, rotativamente, participam por períodos de um ano ou mais. O grupo também conta com a alocação parcial de especialistas funcionais da organização central. Um orçamento modesto permite-lhe rapidamente iterar soluções, transmitir ideias para o negócio central ou procurar recursos adicionais da parte do CEO para o lançamento de novos negócios.

As empresas não necessitam de apostar numa só estrutura para apoiar a inovação. A Procter & Gamble, por exemplo, usa diversas estruturas em simultâneo. Ao nível da administração central, o grupo de inovação autónomo chama-se FutureWorks e está dedicado à «construção das marcas do futuro»¹⁵. Dentro das suas unidades de negócio, a empresa dispõe de grupos de desenvolvimento que incubam novas ideias. Em 2005, a empresa criou ainda uma unidade de formação constituída por uma espécie de «guias» que apoiam os grupos de projecto que trabalham em ideias disruptivas. O director de tecnologia, por seu lado, gere um Fundo de Inovação que financia ideias que não se encaixam no processo normal de prioridades da empresa. Finalmente, muitas das marcas centrais da empresa também recorrem a comités externos de aconselhamento para se manterem a par dos desenvolvimentos científicos chave.

durante a fase de planeamento. Outra coisa, é quando a empresa se empenha numa nova direcção, então, os gestores seniores têm de passar a ajudar a resolver problemas, e não andar à procura deles para os apontar a dedo.

Uma coisa é os gestores seniores actuarem como «advogados do diabo» e «caçadores» de pontos fracos durante a fase de planeamento. Outra coisa, é quando a empresa se empenha numa nova direcção, então, os gestores seniores têm de passar a ajudar a resolver problemas, e não andar à procura deles para os apontar a dedo.

Uma maneira útil de entender o papel dos gestores seniores é perceber a diferença entre estar a ver televisão e trabalhar num computador. Ver televisão implica aprender sobre o passado a partir da visão (*learning back*), enquanto usar o computador envolve aprender para interagir (*learning forward*). Os gestores seniores podem aprender «para trás» e rever as melhorias que ocorreram, mas têm, sobretudo, de aprender «para a frente» e arregaçar as mangas para trabalhar nas iniciativas de crescimento.

A P&G é das empresas que incorpora este princípio. Vejamos algumas das suas práticas. O seu director-geral, A.G. Lafley, visita regularmente os consumidores em sua casa; gestores seniores participam em sessões de *brainstorming* com consumidores; os tecnólogos de topo da empresa passam muito tempo nos laboratórios interagindo com os cientistas. O objectivo é desenvolver conhecimento e compreensão sobre onde poderão surgir oportunidades de crescimento na próxima década e depois.

- **Uma linguagem comum.** As empresas que têm uma linguagem comum conseguem evitar algumas das armadilhas mentais que dificultam a inovação. Entre estas armadilhas contam-se: prosseguir a perfeição quando «suficientemente bom» chega perfeitamente; sobrestimar o conhecimento sobre o novo mercado e fazer grandes apostas quando é preferível começar com mais pequenas.

Tanto os gestores seniores como os intermédios necessitam de ultrapassar este tipo de armadilhas. Os gestores intermédios, em particular, tomam muitas das decisões do dia-a-dia. Mesmo sendo bens intencionados acabam por manter um comportamento tradicional, habituados que estão a fazer as coisas como sempre fizeram, quando um pensa-

mento mais fresco seria necessário. Por seu lado, um gestor sénior que não compreendeu o assunto pode destruir uma abordagem altamente inovadora, colocando as perguntas erradas no momento errado. Ora, uma linguagem comum sobre a inovação pode ajudar as empresas a evitar estas armadilhas.

Há um exemplo em que a questão da linguagem desempenhou um papel central num dos casos mais conhecidos de disrupção de mercado – a resposta da Intel a ameaças concorrenciais no segmento de baixo valor do negócio dos microprocessadores durante o final dos anos 1990. Naquela altura, Clayton Christensen orientava um conjunto de cursos de formação na empresa. Pelas suas contas, deve ter feito umas 20 visitas durante este período, formando centenas de gestores da Intel nos princípios e na linguagem da inovação disruptiva. Na sequência, a empresa lançou em 1998 o que viria a ficar conhecido como o processador Celeron, um *chip* mais económico para concorrer nos segmentos menos exigentes da indústria. O novo processador arrefeceu também os avanços de atacantes disruptivos como a AMD e a Cyrix e acabou por se transformar num negócio substancial¹⁶.

Christensen acredita que a educação jogou um papel crítico na formulação e execução da resposta da Intel às ameaças concorrenciais: «No final, eu estava a falar com Andy Grove [o então CEO] e ele disse-me: ‘Veja bem, o modelo não nos deu nenhuma resposta a qualquer dos problemas, mas forneceu-nos uma linguagem comum e uma via para enquadrar o problema, de modo a podermos obter um consenso à volta de caminhos contra-intuitivos para a acção’. «Sem isso,» continua Christensen, «a única forma de obter consenso é quando os números falam por si, [mas] esses dados só existem sobre o passado.»¹⁷

- **Informação externa intensiva.** Nos últimos cinco anos, as empresas começaram a compreender o que Henry W. Chesbrough, da Haas School of Business, da Universidade da Califórnia em Berkeley, designa por «inovação aberta»¹⁸. O caso da P&G é ilustrativo. Historicamente, a empresa gozava de uma reputação de ser extremamente fechada; contudo, há alguns anos, Lafley avançou com um desafio: em 2010, 50% das inovações deveriam envolver alguma forma de conexão externa. Desde então, a P&G aumentou as suas capacidades em investigação & desenvolvimento com uma competência nova: «conectar e desenvolver». A meta da empresa é

mudar o seu paradigma interno do clássico «não foi inventado aqui» para «orgulhosamente descoberto algures»¹⁹.

Em termos gerais, as empresas têm de descobrir formas de trazer para dentro do processo de inovação as perspectivas externas. Isto implica ter caminhos bem definidos para interagir rotineira e repetidamente com os principais clientes, aprender com os não-clientes, monitorizar experiências em curso no sector, sondar tecnologias emergentes e importar inclusive ideias de outras indústrias. Criar vias regulares para captar estímulos externos – incluindo ter, por exemplo, nas administrações das novas iniciativas peritos não filiados – pode facilitar a visualização de oportunidades de inovação previamente invisíveis.

• **Políticas de recursos humanos (RH) adequadas.** As empresas têm de redesenhar as suas políticas, incentivos e desenvolvimento de carreiras para serem consistentes com o seu apetite pela inovação. Em vez de procurarem pelos gestores «certos» que tiveram sucesso em anteriores missões nos negócios centrais, devem procurar por gestores que frequentaram as «escolas de experiência» certas. Em muitos casos, isso pode passar por contratar pessoal fora, pois, mesmo os mais aptos internamente podem nunca ter lidado com desafios relacionados com a criação de novos negócios com potencial de crescimento²⁰.

Em vez de procurarem pelos gestores «certos» que tiveram sucesso em anteriores missões nos negócios centrais, devem procurar por gestores que frequentaram as «escolas de experiência» certas.

Colocar no terreno os incentivos adequados para a inovação é claramente uma grande dificuldade para as empresas estabelecidas. As jovens *start-up* podem com facilidade distribuir acções da empresa de modo a que os gestores partilhem o potencial ascendente da iniciativa. Ora, no caso de uma empresa estabelecida, criar incentivos com real significado requer criatividade. As empresas têm de arranjar uma ligação entre um risco gerido e estruturas de renumeração, de prémios ou de progressão na carreira. Sem dúvida que os intra-empresendedores não terão as mesmas recompensas que os empresários, mas também terão menos risco. Muitas das novas iniciativas certamente falham – mas, no caso de uma iniciativa interna, os gestores tenderão a cair de pé sem ter de ir à procura de um emprego totalmente novo.

As empresas necessitam de desenhar trajetórias de desenvolvimento que encorajem os trabalhadores de alto potencial a dedicarem tempo a iniciativas de crescimento. Trabalhar em iniciativas de risco pode mesmo ser um bom campo de treino para líderes emergentes. Muitos dos desafios que as novas iniciativas defrontam são problemas de gestão geral.

Na medida em que as empresas desenvolvam estruturas de RH viradas para apoiar as metas de inovação, necessitam de definir para os empregados mais promissores novas formas de resolver problemas e de tomada de decisão. Uma das formas de conseguir esta exposição é a rotação de pessoal por uma variedade de funções. Idealmente, a formação permitir-lhes-á tornarem-se líderes eficazes para os novos negócios centrais do futuro.

Contudo, a criação de uma competência para gerar um fluxo de negócios inovadores com potencial de crescimento não sucede de um dia para o outro. As empresas podem começar por realizar uma auditoria às suas capacidades de inovação e desenvolver um plano para lidar com os pontos fracos detectados. Mudar a cultura de uma organização e construir novas estruturas e sistemas pode parecer desencorajador. No entanto, as empresas que consigam desenvolver uma visão partilhada sobre o destino final, que encetem alguns primeiros passos mais modestos e que se mantenham firmes para fazer os ajustamentos à medida que verifiquem o que funciona e o que não serve, darão passos de gigante. ■

NOTAS

1. Foi co-fundador da consultora Innosight, a que pertencem os autores do artigo. (N.T.)
2. Expressão do *management* para distinguir numa organização os que inspiram dos que moldam. (N.T.)
3. CHRISTENSEN, C.M., e RAYNOR, M.E. (2003), **The Innovator's Solution**, Harvard Business School Press, pp. 278-283.
4. LEVITT, T. (1960), «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, n.º 38, Julho-Agosto, pp. 24-47. Levitt referia, já na altura, muitos exemplos de como a incompreensão dentro das empresas sobre em que negócios realmente estavam resultava na perda de oportunidades. Por exemplo, empresas que julgavam que estavam apenas no negócio dos comboios – e não dos transportes ou da mobilidade – perderam oportunidades de se expandir para a aviação, a navegação e a logística.
5. O dilema do inovador foi explicado por Clayton M. Christensen no seu livro com o mesmo título: **The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Harvard Business School Press, 1997. Paradoxalmente, em certas circunstâncias, seguir cegamente os interesses dos clientes pode ser fatal. (N.T.)
6. BOWER, J.L. e GILBERT, C.G. (2005), **From Resource**

Allocation to Strategy, Oxford University Press. Este livro é um excelente compêndio sobre o processo de alocação de recursos.

7. BHIDE, A. (2000), **The Origin and Evolution of New Businesses**, Oxford University Press; CLAYTON, J., GAMBILL, B. e HARNED, D. (1999), «The curse of too much capital building new businesses in large corporations», *McKinsey Quarterly*, n.º 3, pp. 48-59.

8. Esta patologia está descrita com pormenor em **The Innovator's Solution**, capítulo 9.

9. Criada em 2003 deixou de operar sob cores próprias em Abril de 2006. Operava mais de 200 voos diários. Era uma típica companhia *low cost* criada pela Delta para um mercado regional turístico de baixo preço. (N.T.)

10. Como exemplos, vejamos os seguintes casos: o esforço fracassado da Wal-Mart para criar uma rede social; as linhas aéreas de baixo custo dentro de linhas aéreas tradicionais como os casos da Song Airlines no grupo Delta e da Ted Airlines no grupo United Airlines; a máquina fotográfica digital profissional da Kodak cuja versão original custava 30 mil dólares; os sítios na Web de jornais que são cópia das edições em papel; o telemóvel e consola de jogos da série N-Gage da Nokia. Todas estas abordagens pareceram sofrer de uma insuficiente separação em relação ao negócio principal e aos processos centrais da empresa, conduzindo a soluções de compromisso.

11. **The Innovator's Dilemma**, particularmente o capítulo 5, intitulado sugestivamente: «Atribua responsabilidade para as tecnologias disruptivas a organizações cujos clientes precisam delas».

12. GOVINDARAJAN, V. e TRIMBLE, C. (2005), **Ten Rules for Strategic Innovators: From Ideas to Execution**. Harvard Business School Press.

13. «Voices of Disruption: Bob Benz», *Strategy & Innovation*, volume 4, n.º 4, Julho-Agosto 2006.

14. Documento da Shell (2003), «Delivering in our commitment to sustainable development», Shell Chemicals, Londres.

15. LAURIE, D., DOZ, Y. E SCHEER, C. (2006), «Creating New Growth Platforms», *Harvard Business Review*, n.º 84, Maio, pp. 80-90.

16. O presidente da Intel, Andrew S. Grove, recordou algumas das suas reflexões sobre as ideias que respigou das suas conversas com Clayton numa intervenção apresentada à sessão anual de 1998 da Academy of Management norte-americana (realizada em San Diego, Califórnia, em Agosto) e no artigo de T. Mack, «Danger, Stealth Attack», publicado na *Forbes* (25 de Janeiro de 1999).

17. CHRISTENSEN, C.M. (2003), «Disrupting and Avoiding Commoditization», apresentação no workshop sobre 'New Market Growth Innovation', em Chatham, Massachusetts. 12-13 de Novembro.

18. É, aliás, o título do livro de Chesbrough, **Open Innovation**, editado pela Harvard Business School Press, em 2003. (N.T.)

19. HUSTON, L., e SAKKAB, N., (2006), «Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation», *Harvard Business Review*, n.º 84, Março, pp. 58-66.

20. McCALL, M., (1998), **High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders**, Harvard Business School Press, Boston.

EDIÇÃO DA ISCTE BUSINESS SCHOOL – N.º 1 DE 2008

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review



DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

EM DESTAQUE

The two oldest matrixes of world discoveries

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

O investimento directo do estrangeiro em Portugal

– Uma perspectiva histórica

ANTÓNIO CARRIZO MOREIRA E AMÉRICO F.A. DIAS

O uso da econometria na cooperação internacional

SANDRINA BERTHAULT MOREIRA

Moçambique na geoeconomia do gás natural

JOSÉ MANUEL ROLO E ADÉLIO FERREIRA TSCHANZE

Factores determinantes da internacionalização das redes de «franchising» ibéricas

ISABEL PEDRO, JOSÉ ANTÓNIO FILIPE E ELIZABETH REIS

O individualismo à brasileira

Raízes e proposições

por Hermano Thiry-Cherques

RESUMO: Neste texto construímos a hipótese de que o individualismo presente nas organizações brasileiras guarda traços do que nos foi legado pela cultura portuguesa dos tempos da Expansão. Procuramos sustentar que, agora, nos tempos da globalização e das formas universais de administrar, a compreensão deste individualismo de origem lusitana pode nos ajudar a melhor conduzir as nossas organizações. Com este propósito, discutimos alguns dos aspectos da herança comum a partir de dados e de impressões colhidas ao longo de pesquisas sobre o perfil ético do executivo brasileiro e sobre as formas de trabalho individualizado.

Palavras-chave: Individualismo, Trabalho, Gestão, Racionalidade

TITLE: Individualism, Brazilian Way: roots and propositions

ABSTRACT: This paper brings the assumption that the individualism of Brazilian organizations is part of a legacy of the Portuguese culture from the age of the Expansion. The paper argues that now, in the era of globalization and universal management approaches, by understanding this Portuguese-derived individualism we would be able to better run our organizations. To achieve such understanding, this paper discusses some of the aspects of common heritage from data and printouts gathered on researches on the ethical profile of Brazilian executives and on individualized work approaches.

Key words: Individualism, Work, Management, Rationality

TÍTULO: El individualismo a la brasileña: raíces y proposiciones

RESUMEN: En este texto hemos construido la hipótesis que el individualismo presente en las organizaciones brasileñas hereda parte de la cultura portuguesa en los tiempos de la expansión. Buscamos sostener que ahora, en los tiempos de la globalización y de los formatos universales de gestión, la comprensión desde individualismo de origen lusitana nos puede ayudar a conducir mejor nuestras organizaciones. Con este propósito, discutimos algunos aspectos de la herencia común a partir de los datos y las impresiones recogidas a lo largo de encuestas sobre el perfil ético del ejecutivo brasileño y las formas de trabajo individualizado.

Palabras clave: Individualismo, Trabajo, Gestión, Racionalidad

Uma iniciativa conjunta do Núcleo de Ética nas Organizações, do Laboratório de Produtividade do Trabalho da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas e da École Supérieure

de Management de Paris, levou ao desenvolvimento de investigações sobre o que denominamos de *latin management*, ou seja, estudos voltados para as especificidades da Gestão em culturas de origem latina.

Nas nossas pesquisas partimos das abordagens clássicas para tentar estabelecer as implicações da experiência dos indivíduos e dos grupos no campo gerencial. Interessa-nos saber como o convívio é racionalizado nas relações capital/trabalho, trabalho/trabalho, capital/capital e nas relações entre o capital, o trabalho e as forças societárias externas à organização.

Estamos empenhados em identificar traços que possam diferenciar os entendimentos, técnicas e práticas de gestão dos nossos países em relação aos do mundo anglo-saxônico.

Trabalhamos com as questões relativas aos valores humanos, com a racionalidade, a cultura e a produtividade do trabalho. Estes temas são limítrofes em dois sentidos. Primeiro no sentido de que tangenciam, e muitas vezes se entrelaçam com os de outras disciplinas, notadamente, a Sociologia, a Economia e a Ciência Política. Segundo, no sentido de que estes temas se encontram na fronteira entre os conhecimentos particulares e os saberes filosóficos.

Esta dupla circunstância nos oferece as alegrias da conjectura e os prazeres da livre especulação, sistematicamente negados quando nos voltamos para os estudos estratégicos, para a logística, para a administração financeira. Mas esta liberdade tem um preço. Despendemos grande parte do nosso esforço tateando no escuro. Situados nas fronteiras dos saberes estabelecidos, nos vemos às voltas com matérias e conceitos confusos, mal definidos, nebulosos. Só muito lentamente eles se tornam claros e distintos. Só à custa de muito trabalho e discussão, ganham contornos mais precisos.

É com o propósito de avançar no esclarecimento de um desses temas, o das implicações do individualismo para a gestão, que este artigo se insere. Trata-se da hipótese de que algumas, talvez a maioria, das técnicas gerenciais que aplicamos nas nossas organizações são inócuas ou têm efeito perverso, devido à particularidade do traço individualista presente entre os executivos brasileiros.

Algumas, talvez a maioria, das técnicas gerenciais que aplicamos nas nossas organizações são inócuas ou têm efeito perverso, devido à particularidade do traço individualista presente entre os executivos brasileiros.

Antecedentes

Ao cabo de três investigações, uma sobre a ética, outra sobre a produtividade do trabalho, a terceira sobre a racionalidade, constatamos uma marcada tendência individualista entre os executivos das organizações brasileiras.

Em termos morais, o traço individualista identificado se coaduna com a opção majoritária dos executivos (63%) pela ética utilitarista, tal como proposta por Jeremy Bentham e desenvolvida por Stuart Mill (Cherques, 2002).

Como é sabido, o pensamento do utilitarismo ético se atém à fórmula do «maior bem para o maior número possível de pessoas». Considera que cada ser humano, homem ou mulher, é único: tem necessidades e capacidades específicas. De acordo com essa ótica, se julgamos a questão moral sem considerarmos a singularidade das pessoas estaremos incorrendo na transgressão da injustiça. Estaremos considerando o ser humano como se fosse um autômato, sem distinção dos seus sentimentos, da sua razão e da sua história pessoal.

Em termos da conduta no trabalho, o individualismo identificado se caracteriza pela rejeição do insulamento, se explica pela valorização da autonomia e se legitima pela repulsa à sujeição servil.

A tendência majoritária (87% dos entrevistados) (Cherques, 2005) é expressa sob forma do indivíduo «proprietário de si», que submete a ordem social ao interesse particular, tal como descrito por Macpherson (1979). Tendência que tem como cerne a autonomia em relação às vontades alheias. Justifica a ordem política e social pelo interesse próprio.

Hermano Roberto Thiry-Cherques

hermano@fgv.br

Doutor em Filosofia – IFCS/UFRJ. Professor da EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, Brasil.

PhD in Philosophy; Full professor, Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation, Rio de Janeiro, Brazil.

Doctorado en Filosofía – IFCS/UFRJ. Profesor de la EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, Brasil.

Recebido em Outubro de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in October 2007 and accepted in February 2008.

Para este individualismo, dito «possessivo», o interesse público consiste em possibilitar a consecução do interesse individual, melhorando as chances do indivíduo alcançar seus objetivos, e possibilitando que escolha melhor suas metas, mediante o acesso à informação, à liberdade de escolha, etc. (Koppl, 1992). Espelha o ideal romântico, em que o indivíduo é o centro de tudo, e em que cada ser humano é único e insubstituível (Birbaum e Leca, 1991, p. 12). Encaixa-se no Humanismo, como o de Alain (1969), centrado na idéia de que é sempre no indivíduo que a humanidade se reencontra.

No que se refere à dicotomia racionalidade/trabalho, as investigações que procedemos indicam que a virtualização das organizações tem colocado em nova perspectiva a questão do individualismo. Estudos e pesquisas realizados em todo o mundo, sugerem que as formas de organizar o trabalho se encontram em crise. Que o trabalho mecânico, do trabalhador-engrenagem, vem desaparecendo, tragado por sua própria ineficiência, ou pelo menos rarearam os estudos e análises a ele referidos. Por outro lado, o trabalho em equipe, que dominou a segunda metade do Séc. XX, colhido pela pressão competitiva da economia, parece ter esgotado as suas possibilidades de desenvolvimento e continuidade.

O trabalho virtual – englobando as redes de firmas independentes que põem em comum seus recursos e competências graças às tecnologias de informação (Saravia, 2002, p. 19; Staples *et al.*, 1999, p. 758), e o trabalho realizado em organizações convencionais, mas sem o contato físico entre os trabalhadores (Jackson, 1999) – ainda não pode superar as barreiras de ordem psicológica e cultural que a ele se interpõem.

Os dados que obtivemos indicam que, seja pela superação tecnológica do trabalho mecânico, seja pelo esgotamento das possibilidades de desenvolvimento do trabalho em equipes, seja, finalmente, pelas oportunidades tecnológicas oferecidas, há uma disposição generalizada à virtualização do trabalho. E a prevalência crescente do trabalho virtual ou do trabalho digitalizado implica uma valorização ou uma revalorização da individualidade, do trabalho individualizado, entendido como a não-dependência do trabalhador em relação a estruturas e a grupos (Cherques, 2005b).

É fácil argumentar que a tendência à individualização deriva da influência norte-americana sobre os corações e as mentes dos nossos executivos. Penso que esta influência não seria tão viva não tivesse ela sido semeada em campo fértil. Quer nos parecer que a intensidade e abrangência do individualismo, reveladas pelas pesquisas mencionadas, não seriam tão arraigadas se a centralidade do indivíduo não estivesse presente como traço cultural anterior à imposição das formas de pensar e de organizar norte-americanas sobre os executivos das nossas organizações.

A intensidade e abrangência do individualismo, reveladas pelas pesquisas mencionadas, não seriam tão arraigadas se a centralidade do indivíduo não estivesse presente como traço cultural anterior à imposição das formas de pensar e de organizar norte-americanas sobre os executivos das nossas organizações.

Pensamos que o nosso individualismo é culturalmente diferenciado. Que, sob os fenômenos imediatamente detectados nas investigações, subjaz um individualismo legado pela cultura portuguesa dos tempos da Expansão. Um individualismo modificado ao longo da nossa própria História, mas que deixou rastros que agora, nos tempos da globalização, são essenciais para o nosso autoconhecimento e, conseqüentemente, para a compreensão do que é ou do que deva ser a nossa forma específica de administrar.

Gestão

Do ponto de vista estritamente gerencial, a compreensão da particularidade desse traço cultural é importante em, pelo menos, três campos: o da produtividade do trabalho, o da formulação de estratégias e de políticas, e o da estruturação organizacional.

Nos três campos, e aqui falamos pelo caso brasileiro, mas suponho que soframos do mesmo mal, somos hoje, seguramente, os maiores importadores de soluções para problemas que não temos.

Consumimos aos baldes esquemas de fidelização institucional, quando, à diferença de outros povos, costumamos ser fiéis às nossas organizações – «vestimos a camisa» – desde o primeiro dia de trabalho.

Seguimos os cânones mais atuais dos *business plans*, a partir de algoritmos que lindam com os da física quântica, e depois rezamos fervorosamente para que «Deus nos valha», porque, no fundo, não acreditamos que a vida social e econômica seja regida por fórmulas.

Estruturamos as nossas empresas de acordo com os organogramas da mais estrita observância, mas operamos a partir do compadrio, da familiaridade, do empenho, práticas contra as quais Eça de Queirós (s.d.¹), já no final do Séc. XIX, admoestava, sem encontrar outro eco do que o do sorriso condescendente.

Não pretendemos invectivar contra o servilismo cultural dos nossos gerentes. Ele não parece derivar mais da imposição avassaladora de saberes estranhos à nossa cultura do que de defeitos do nosso caráter. O que gostaríamos de trazer ao debate é a formulação da hipótese – e que não é mais do que uma hipótese – da persistência de um individualismo singular nas raízes comuns da nossa tradição organizacional.

Este individualismo à brasileira não se coaduna com os modelos institucionais e os sistemas gerenciais que teimamos em importar. Levado de Portugal ao Brasil, se viu transformado pelas influências africanas e ameríndias e, depois, pelas sucessivas ondas de imigração. Foi distorcido pela colonização cultural anglo-americana do Séc. XX. Mas mantém traços diferenciadores na forma de gerir as nossas organizações. É um marcador cultural que precisa ser compreendido em sua especificidade, se quisermos encontrar soluções administrativas apropriadas à nossa maneira de ser.

Os sentimentos

Deveríamos encontrar as raízes do individualismo à brasileira examinando a nossa história remota, a crônica primeira da nossa formação cultural. Mas, dada a escassez de documentos, a desimportância do mundo intelectual à época em que se formava a nacionalidade brasileira, essa busca corre o risco de mera e leviana especulação. Afinal, como precisar o que foi, historicamente, o individualismo se não cuidamos de fazer o censo das consciências quando era tempo?

Mas vejamos a coisa positivamente. Esta ausência de intelectualidade, o sermos periféricos em termos do processo de

reflexão, é, acima de tudo, formidável por nos permitir fugir um pouco à antropologia e à ciência da história, estas senhoras sérias e metódicas.

À falta de outros elementos que não sejam crônicas esparsas e interpretações engenhosas dos historiadores, tomamos a liberdade de propor o pecado de, por um momento, seguir um método que não tem outro compromisso do que este, tão natural em nós, que é o de ir puxando assunto para ver no que dá.

Contamos com vossa ajuda para, com o domínio que têm sobre a herança comum, corrigir ou descartar a hipótese que levanto.

Começemos pela raiz lusitana remota na formação brasileira.

Temos, antes de tudo, os sentimentos. O individualismo brasileiro parece ser um componente intrínseco da mentalidade emotivista ou emocionalista que, procedente da Europa, lá se abrigou. É constante a alusão em muitos autores a este caráter particular da nação que se formava.

Não são raros juízos como o de Buarque de Holanda (1976), que faz do individualismo uma das teses centrais do seu trabalho e, que, não se entende bem porque razão, relaciona esse individualismo ao estoicismo de Sêneca. Muitos seguiram nas suas águas. No entanto, a associação é, no mínimo, duvidosa: o estoicismo prega a prevalência da natureza interior à natureza exterior – o universo – que é imutável. O seu ideal é o da extirpação das paixões, o da imperturbabilidade, que recusa todo esforço para alterar a realidade. Para Sêneca, as coisas externas, não só os bens materiais como também os conhecimentos, não trazem paz: saber é saber resignar-se (Mondolfo, 1973, p. 275).

Vê-se como é problemático rastrear o individualismo ibérico até o estoicismo. Ele parece concernir a um procedimento de fundo emotivo, culturalmente sancionado, e não a uma ética deduzida. O temperamento lusitano se ajusta muito melhor a outro juízo de Buarque de Holanda, o do homem cordial, que, como o pai da idéia cansou de afirmar, não tem nada a ver com o homem gentil, mas com o homem em que predominam as paixões, o emotivo. O Homem que vive para a esfera do íntimo, do familiar, do privado. Que se orienta pelo coração e não pela mente.

Auto-suficiência e solidão

Além do emotivismo, herdamos de Portugal uma outra particularidade: a concepção do ser humano como fator do próprio destino, para quem o «índice de valor de um homem infere-se, antes de tudo, da extensão em que não precise depender dos demais, em que não necessite de ninguém, em que se baste» (Holanda, 1976, p. 4). É o que Cruz Costa (1967, p. 35) chama de «pragmatismo vivido». Gilberto Freire (1984, pp. 161 e segs.) atribui esta busca de auto-suficiência ao ódio ao mouro e, mais tarde, ao espanhol; à resistência espiritual ante o invasor, que impele o português daqueles tempos a voltar-se sobre si mesmo em busca de uma harmonia de vida limitada na conformidade da natureza interior.

Esta autobastança caracteriza uma formação cultural que não é, ainda, a da autarquia ética, mas que reflete um ideal contraditório já nas antigas crônicas da Península Ibérica. Um individualismo presente na literatura e na filosofia árabes e que compreende duas noções: a da centralidade do indivíduo e a da sua solidão.

A centralidade do indivíduo é usual encontrar-se em reflexões como a do **Libro del Caballero y el Escudero**, de Don Juan Manuel, do Séc. XIV (Bleiberg, 1976, p. 110): «(...) podéis entender que el home semeja mucho al mundo porque ha en él todas las cosas et porque todas las cosas del mundo crió Dios para servicio del home. Otrosí, que es todas las cosas, non porque el home sea todas las cosas, mas porque ha parte et semejanza en todas las cosas».

A segunda idéia, a da solidão, deriva da percepção da sabedoria (a alma individual) como unida ao intelecto agente, que é comum ao Corão e à filosofia individualista (Burckhart, 1982, pp. 33, 160 e segs.), e que se expressa na comparação entre o Homem e a palmeira solitária, tão frequente na poesia e nos escritos dos filósofos árabes e sefarditas (Montgomery, 1984, p. 82; Fraile, 1975; pp. 883 e segs.).

As outras raízes – autarquia

Sobre o estrato individualista sentimental, introspectivo e solitário, assentou-se a influência de outras classes de temperamento: as do ameríndio e as do africano. Foi um entrecruzamento assimétrico.

Na sociedade escravocrata, a troca cultural é injusta. O pensamento do escravo, tal como o seu corpo, é esmagado. Sua herança espiritual é desfibrada. Se deixa traços, só sutilmente eles emergem, em geral muito mais adiante no tempo, revelando-se nos costumes e nos hábitos. Mas, por muito pouco que saibamos sobre o índio pré-cabraliano e o africano livre, é possível arriscar que, também entre eles, o individualismo esteve presente antes que o sistema disciplinar do senhor o anulasse ou o fizesse submergir no horror indelével que foi a escravatura (Freire, 1984, pp. 243 e segs., pp. 99 e segs.).

É provável que, das culturas feitas escravas, a principal contribuição à mentalidade brasileira derive das nações africanas islamizadas. Mais cultos (muitos eram alfabetizados) do que o colono, aventureiro simplório, os africanos trouxeram consigo os mesmos traços individualistas da cultura moçárabe na Península Ibérica.

Também entre os animistas o individualismo esteve presente. Existe até um provérbio africano que invectiva contra esta tendência: «O Homem não é a noz da palmeira; ele não tem razão de centrar-se em si mesmo» (Unesco, 1969, p. 43).

Este individualismo se esconde, quer entre os islamizados, quer entre os animistas, porque o individualismo é contraproducente nas pequenas comunidades, no mundo dos que dependem do grupo para sobreviver.

Os indígenas, como os africanos, formavam um todo indissolúvel com seu grupo familiar. Arrancados de suas aldeias – onde a natureza e os homens, vivos e mortos, convivem eternamente – como que deixam de ser. Tornam-se não-pessoas. Quando sobrevivem culturalmente, conservam a mentalidade da vida anterior, da vida em comunidades muito pequenas, em que o indivíduo é singular em si mesmo e no seu relacionamento biunívoco com o clã.

Não há traços de hierarquia, de diferenças de *status* no âmbito das comunidades indígenas (Silva e Meggers, 1972, p. 22). A ordem, tampouco, é a da disciplina, senão a do consentimento (Lévy-Strauss, 1955, p. 392). Uma mentalidade que, mesmo favorecendo o sentimento do social, calcado na família, não se conforma ao espírito de coletividade, de cooperação sistemática nas atividades de acumulação e de gestão. O trabalho em comum, os mutirões, os

quilombos – tal como os grêmios ibéricos – dão-se muito mais pela assistência mútua, por circunstância e generosidade, do que por estratégia (cf. Ribeiro, 1983, p. 223).

O legado

• Patriarcado

Ao sentimento, à introspecção, à solidão que conformam o individualismo ibérico mais remoto, veio se juntar o anseio autárquico do imigrante contra vontade, do desenraizado, do homem feito escravo. Na confluência dessas culturas foi formado o individualismo brasileiro.

Já não tínhamos herdado o individualismo ibérico na forma pura, intocada. Juntamente com o temperamento individualista, e a ele contrapondo-se, Portugal nos legou os seus controles, a fórmula para viver em sociedade quando não se é livre. Herdamos, como se herda uma tia velha e não a sua fortuna, o patriarcalismo e o estamento burocrático, mas os herdamos pelo lado do colonizado, não do desbravador.

O patriarcalismo português é, na origem, singular. Em Portugal, a soberania monárquica cedo se diferenciou da das demais nações europeias em pelo menos duas características: a inexistência, ou a não formação, de um sistema feudal; e a antecipação do caráter absolutista de governo em relação aos demais países da Europa.

Da monarquia limitada pelas ordenações, derivou o paternalismo popular, anterior ao advento do despotismo esclarecido, em que o rei, o patriarca, senhor da guerra, dispõe e joga com a terra.

Condado, convertido em nação em meio a lutas contínuas e extensas, Portugal é, de berço, patriarcal. Uma nação em que o poder, como afirmou D. José I, é uma «alta e independente soberania, que o rei recebe imediatamente de Deus, pela qual manda, quer e decreta aos seus vassalos, de ciência certa e poder absoluto» (Martins, 1968, p. 433).

• Patrimonialismo

Quando foi transferido aos soberanos no processo de afirmação (contra a Igreja) dos estados europeus, o poder despótico necessitava de um agente que o exercitasse. Por isto, com o tempo, o absolutismo de extração patrimonialista – rei senhor da terra – deu lugar a uma hierarquia pautada

Havia, em Portugal, um absolutismo paternalista, em que as relações contratuais e os limites ao direito do príncipe estavam ausentes. Esse patrimonialismo foi a base para formação de um grupo societário controlador.

pela relação entre chefe e subordinado, entre o patriarca e seus familiares, e não àquela que se caracteriza pela relação entre soberano e cidadão. Sobreposição a esta estrutura outro patriarcalismo, de origem rural, obediente às normas do direito canônico-romano. Ao cabo, tem-se uma monarquia patrimonial, que entende a nação como empresa do rei, que «... ao contrário dos direitos, privilégios e obrigações fixamente determinados do feudalismo, prende os servidores numa rede patriarcal, na qual eles representam a extensão da casa do soberano» (Faoro, 1979, p. 20) (cf. Holanda, 1976, p. 6).

Havia, pois, em Portugal, um absolutismo paternalista, em que as relações contratuais e os limites ao direito do príncipe estavam ausentes. Esse patrimonialismo foi a base para formação de um grupo societário controlador. Um estamento, no sentido dado por Weber (1974, pp. 210-218) ao termo, querendo significar grupos sociais «determinados por uma estimativa específica, positiva ou negativa da honraria».

Estamento

Assim é que os familiares, agregados e funcionários portugueses e, depois, brasileiros, se constituem como grupos de *status*, como estamentos não necessariamente ligados a uma situação de classe: os estamentos são comunidades, as classes são categorias sociais.

O estamento burocrático presente em Portugal desde quando, em 1385, se firmou a dinastia de Aviz e houve uma consolidação do sistema que hoje chamaríamos de «quadros», que tem papel decisivo na conformação do individualismo nas organizações brasileiras.

Copiado ou inspirado na estrutura orgânica da Igreja medieval, o estamento burocrático português controla as relações sociais de dominação e é, em grande parte, um poder em si. Organizando a Expansão para a casa de Aviz, aderindo, ou ao menos sobrevivendo à dominação espanhola, consolidando-se nos primórdios da dinastia de

Bragança, a máquina burocrática do Estado funcionou ajustando-se à feição individualista da gente portuguesa.

A burocracia paternalista e popular, que desde então sobrevive, caracteriza a política de dominação e conforma o pensamento político trasladado para o Brasil. A burguesia, através dos letrados e, principalmente, dos legistas, compunha este «Estado-Maior da autoridade pública» (Faoro, 1979, p. 48), que vai ser o agente do poder monárquico na metrópole e nas colônias.

O rei e o estamento têm imensa dificuldade para domesticar a nova terra. «Navegadores e não conquistadores... a bordo fomos tudo; em terra pudemos demonstrar o heroísmo de nosso caráter e a incapacidade do nosso domínio», ironiza Oliveira Martins (1968, p. 36). No caso do Brasil, esta incapacidade para colonizar alcança o ápice. Uma coisa é dominar povos e comunidades estruturadas social e economicamente e apropriar-se de sua produção; outra, muito diversa, é tomar a cargo a tarefa de ocupar a terra bruta, organizar a sociedade e torná-la produtiva. A colonização se inicia com desleixo e abandono; sobretudo, faz-se lentamente. O país onde não há trabalho, nem medo, nem submissão – e esta é a propaganda da época para atrair colonizadores – nasce aos trancos e barrancos (cf. Sodré, 1967, p. 119; Faoro, 1979, p. 141).

Isolacionismo

Daí que o que primeiro chega ao Brasil é um isolacionismo ao qual aborrecem a disciplina social e as responsabilidades alheias ao fim do bem particular. O ideal do indivíduo que atua a seu talante deriva mais das paixões do que do cálculo, do raciocínio que implique no reconhecimento de qualquer forma de convívio que não a ditada por uma moral egocêntrica.

Este individualismo é diverso daquele que deu a tônica do Renascimento. O individualismo do *uomo unico*, que, ao mesmo tempo, é o *uomo universale*, que combina as idéias da afirmação do indivíduo liberto da autoridade exterior e do indivíduo voltado para a vida interior, com a noção do desenvolvimento da personalidade individual. O individualismo da autonomia moral, do cultivo da privacidade, da individualidade do caráter, definido por Burckhardt (1951, pp. 81 e segs.) como ponto de inflexão humanístico que da

Itália se espalhou sobre toda Europa, não nos alcança.

Porque, na tradição escolástica a que se tinha aferrado Portugal, não há propriamente meditação de cunho moral, i.e., relativa das relações do homem com sua própria consciência. Mesmo o nosso Padre Antonio Vieira (1608-1697), ainda que sob a influência do cartesianismo, professa uma moral da separação entre a carne e o espírito (Vieira, p. 1928).

Até a época pombalina, a moral refere-se à busca da bem-aventurança. Volta-se não para o mundo da vida, mas para o que pode acontecer depois da morte. A transgressão é deste mundo, mas a punição é do outro, quando a contemplação de Deus seria negada aos pecadores e aos relapsos. O indivíduo é a criatura privilegiada. Para o seu deleite e redenção, o Criador tirou do nada o Universo, mas exigiu o respeito absoluto.

Com Pombal e a expulsão dos Jesuítas, o tratamento da questão moral passa a ser, também, político, no sentido de disciplinar a sociedade. Os componentes ético-normativos seguem valendo, mas, como mostra Paim (2001, p. 17), a divindade é substituída pelo Estado.

No plano intelectual não é diferente. O ecletismo filosófico de Teodoro de Almeida (1722-1804), não pretendia outra coisa do que conciliar a moral religiosa com a razão. Condenava o individualismo egoísta, o «cuidar cada um somente de si», e defendeu uma posição utilitarista, no sentido de que cada membro da sociedade deve preferir o Bem comum ao próprio Bem. Mais adiante, António Soares Barbosa (1734-1801) deu a sensibilidade física e a sensibilidade moral como a propensão primeira do homem. A sensibilidade moral é o que nos aproxima dos demais, dela deriva a faculdade intelectual, a reta razão, que é o esteio ético da sociedade, mas é a sensibilidade física que constitui a individualidade (Paim, 2001, pp. 33 e segs.). Por último, Silvestre Pinheiro (1769-1846), já na Corte do Brasil², sustentou o ecletismo cientificista, o empiricismo e o utilitarismo moral (Paim, 1967, pp. 53 e segs.).

O fato é que o Iluminismo, o Enciclopedismo e os ventos de inovação que os antecedem, ainda que presentes nas conspirações – como atesta o arrolamento das bibliotecas de inconfindentes e sublevados –, não encontram no individualismo filosófico base segura. Mesmo porque, se o Direito

Natural trata de estabelecer o Estado ou sociedade ideal a partir do indivíduo, de uma associação de indivíduos regida por dois contratos – o social, que pauta a relação entre as pessoas, e o político, que trata da relação de sujeição entre governantes e governados –, este individualismo intelectualizado descansa nas bibliotecas. Não se coaduna com a realidade cotidiana do Brasil colônia. Faz parte dos discursos libertários, é aceito no que tem de liberal, mas não absorvido em sua base de ordenação igualitária e impessoal da sociedade (Faoro, 1979, p. 126).

Indisciplina anti-clerical

Gilberto Freire (1984, p. 198) diz que «... o Brasil foi como uma carta de paus puxada em jogo de trunfo de ouros». O Brasil dos primórdios não valia mesmo grande coisa. Mas, passado o tempo, viu-se que o açúcar tinha algum valor, descobriram-se minas, a enorme extensão de terra, dividida arbitrariamente, passou a ter um governo geral, uma gerência coordenadora, diríamos nós hoje. Tudo isto muito lentamente. Trezentos anos são consumidos até que, escoraçado da Europa, um rei pudesse se abrigar nos trópicos.

Durante todo este tempo, pontificou na colônia o estamento burocrático que, sem ideologia própria, é um instrumento do atraso. Seus membros, filhos de famílias burguesas, com condições de dotá-los de instrução universitária, tendem a manutenção do *statu quo*. O estamento governava em nome do rei e não foi capaz de um pensamento diverso daquele a que servia. Como opera à custa da distribuição de cargos e favores, e, sendo estes cargos e favores privilégios dos reinóis, vê-se no Brasil sem instrumentos gerenciais ordenadores.

Da tensão entre os legados individualistas – ibérico, africano e autóctone – e as forças patriarcais de controle – o estamento burocrático –, resulta o equilíbrio precário da sociedade e as características básicas da estruturação particular da hierarquia social que é legada à colônia.

Neste contexto, floresce um individualismo que não se afirma por si mesmo mas, ao contrário, sustenta-se por oposição: do Reino contra o colono, do senhor contra o escravo, do indivíduo contra o estamento. Um individualismo que é rebelde antes do que revolucionário.

A ordem econômica impositiva incita à fraude. A rebeldia

alenta a esperteza. Sem um compromisso coletivo que ordene a vida econômica e social, a metrópole tenta impor o tacão da obediência. É necessário a qualquer custo manter a disciplina da colônia. Mas não há com que se estabelecer a ordem em uma sociedade fragmentada e desregulada. A disciplina não tem como ser derivada da ambição. Há pouco ou nada que possa estimulá-la. Resta à metrópole a alternativa da repressão e do medo, nem que fosse do Inferno. É esse espírito que compete ao clero impor «... na terra desleixada, remissa e algo melancólica», no dizer de Anchieta (Cruz Costa, 1967, p. 41).

Em parte por defrontar-se com atitudes desusadas e mesmo conflitantes com a fé, em parte por ser já na metrópole preposto do Reino, o clero agrega-se ao dispositivo de controle estamental. Desde muito ele era instrumento do Estado. A Inquisição foi apenas um momento, o mais visível certamente, dessa simbiose. No Brasil, terra despovoadas, longe do mundo e de Deus, o clero estava presente em toda a parte. Tudo observando, reunia um poder substancial sobre o pensamento e a ação. Tinha a seu serviço um formidável aparato de propaganda. Os conhecimentos – aí incluídos os referentes aos deveres e obrigações – encontravam no púlpito o seu divulgador.

As idéias veiculadas eram as da ética medieval, a da escolástica coimbrã, mesclada com o que melhor parecesse ao bispo ou ao pároco. Seguiam o mais das vezes a noção, estabelecida por Santo Agostinho, de que a disposição hierárquica da sociedade dos homens na terra não pode ser um fim em si. Sua estrutura, posto que rigorosa, não visa à permanência nem quer o bem-estar no mundo, mas a ordem para o serviço de Deus. Seguiam, igualmente, a São Tomás de Aquino, para quem o indivíduo particular continua a ser um todo em relação direta com seu criador e modelo. Para quem o indivíduo é uma parte do corpo social, um membro da comunidade. Por último, paradoxalmente, seguiam aos modernos, os nominalistas, que entendiam o ser humano como indivíduo, já que não se admitia nada de ontologicamente real além do indivíduo. Acima de tudo, os sacerdotes seguiam. Já então o fascínio por tudo que é estrangeiro e alheio dominava o pensamento nacional (Dumont, 1978, pp. 14-54; Cruz Costa, 1967, p. 8).

Era um sincretismo filosófico. Mas, uma vez que só para

difundir preceitos religiosos se recebiam e utilizavam os conhecimentos, estes se conservavam como abstrações, meramente formais. O que importava era engrandecer a Igreja, enriquecer o Reino para maior glória de Deus (e das ordens religiosas, se Sua benevolência assim consentisse).

Nesta religiosidade impositiva e ordenadora parece estar o nexo – senão o catalisador – entre o temperamento individualista e a administração estamentária.

Completava a função divulgadora e controladora do clero, a educação, e, com ela, apareceu o papel decisivo dos Jesuítas. «Os novíssimos missionários... que... queriam formar *ab ovo* uma diversa espécie humana e transfigurar o mundo sem o aniquilar. Onde... o Homem viveria como se fosse morto, conservando a forma sem conservar a alma» (Oliveira Martins, 1968, pp. 381-382). Era a tentativa extrema de subjugar o individualismo. Porque, ensinava Loyola, além da vontade, é necessário oferecer o entendimento, tendo não só o mesmo querer mas também o mesmo pensar do superior (Dauril Auden, 1970, p. 31).

Nesta religiosidade impositiva e ordenadora parece estar o nexo – senão o catalisador – entre o temperamento individualista e a administração estamentária. A tradição católica, do direito divino dos reis, havia transferido a hierarquia aos governantes. Foi, sem dúvida, um avanço do poder laico, mas não implicou em mudança de concepção. O Clero – os Jesuítas principalmente – afeito à ordem da Igreja, disciplinador por definição e educador universal, se impôs como elemento decisivo na conformação do temperamento nascente; internalizou a obediência enquanto valor em detrimento da lealdade, sustentáculo da ordenação dos povos de Além-Pirineus (Buarque de Holanda, 1976, p. 11).

Dissimulado

Sentimental, introspectivo, solitário, autárquico, indisciplinado e, na medida em que se consolida como antiestamentário e anticlerical, rebelde, o individualismo à brasileira se espalhou pela sociedade e se instalou como traço da nossa forma de organizar e de gerenciar.

O sentimento individualista do homem peninsular, que de

altaneiro – ou talvez por isso mesmo – se transformara em rebelde impotente, torna-se, graças a ação do clero, dissimulado. O homem colonial reza sem crer, dá barretadas como quem dá bananas e, sem hesitar, funda a autonomia do «deixa-comigo».

É um individualismo que não ousa declarar-se em sua integridade, que se esconde atrás da máscara piedosa e do «sim-sinhô». Um individualismo que falseia a associação desinteressada, que encurta a vida das agremiações – sejam partidos, instituições ou empresas – que debocha do próximo, que, enfim, volta-se sorrateiramente sobre si mesmo.

Este individualismo, egoísta e cordial, foi se modificando pela afluência de idéias que vez por outra assolam o país e pela errática história nacional. Foi modificado principalmente pelas vagas migratórias. O Brasil é a resultante assimétrica da base portuguesa, africana e indígena sobre a qual se veio sobrepor a forma de ser de italianos a judeus sefarditas e asquenazim, de espanhóis a japoneses, de alemães a árabes cristãos e muçulmanos. Mas sempre ficou alguma coisa da raiz lusa no nosso inconsciente coletivo, que também o temos. Alguma coisa que, sujeitos e observadores, não podemos expressar bem.

Aqui e ali vislumbramos tentativas de registro do individualismo à brasileira, mas, talvez só Machado de Assis, gênio pré-freudiano, tenha podido expô-lo à perfeição. Descreve-o como a necessidade que tem cada homem de «poder contemplar o seu próprio nariz, para o fim de ver a luz celeste», e tal contemplação, «cujo efeito é a subordinação do universo a um nariz somente, vem constituir para ele o equilíbrio das sociedades... A conclusão, portanto, é que há duas forças capitais: o amor, que multiplica a espécie, e o nariz, que a subordina ao indivíduo» (Assis, 1978, p. 78).

A atualidade avoenga

Quais os traços e as possíveis implicações gerenciais de um individualismo que parte e retorna à perspectiva dos nossos próprios narizes?

Em que pese o muito que ainda há para investigar até alcançar um conhecimento objetivo sobre o tema, a hipótese que venho construindo se funda no adagiário apreendido da

nossa avó portuguesa. Saberes antigos, ditos e provérbios me parecem lidar melhor com o nosso individualismo do que a literatura técnica gerencial.

Pensamos que o individualismo moral, do ser humano único, singular, deriva não de um processo reflexivo, que toma o interesse social a partir do interesse privado, como no utilitarismo, mas do introspectivismo, do emotivismo solidário. Acho, por exemplo, que no plano da conduta pessoal, os versos de D. João Manuel, camareiro-mor de D. Manuel I, o *Venturoso*, datados de 1497, são um indicativo infinitamente superior de como proceder no ambiente de trabalho, do que as listagens sensaboronas dos livros de auto-ajuda que vêm infestando, há décadas, as nossas livrarias. Ensinam esses versos: «Ouve, vê e cala/ E viverás vida folgada.// Tua porta cerrarás/ Teu vizinho louvarás,/ Quanto podes não farás,/ Quanto sabe não dirás,/ Quanto ouve não crerás,/ Se queres viver em paz.// Seis coisas sempre vê,/ Quando falares, te mando:/ De quem falas, onde e quê,/ E a quem, e como e quando.// Nunca fies, nem por-fies,/ Nem a outro injuries,/ Não estês muito na praça,/ Nem te rias de quem passa.// Seja teu tudo o que vestes,/ A ribaldos não doestes,/ Não cavalgarás em potro,/ Nem tua mulher gabes a outro.// Não cures de ser picão,/ Nem travar contra a razão;/ Assim lograrás tuas cãs,/ Com as tuas queixas sãs» (Fontinha, 1943, p. 75).

No plano da ética do trabalho, parece-nos que o que é declarado pelos executivos nas pesquisas não seria mais do que um discurso padrão, um arremedo do que foi apreendido dos manuais norte-americanos. Penso que o individualismo político, do ser humano proprietário de si, não decorre da idéia de que o objetivo social é possibilitar a realização dos objetivos particulares, mas que deriva do isolacionismo auto-centrado, solidário com as gentes, com o clã, que nasce da rebeldia antiestamentária e não da independência cidadã. Que estaríamos próximos da verdade e, portanto, do auto-conhecimento que nos permitira agir de acordo com a nossa índole e controlar nossas fraquezas morais, se entendêssemos que o que se confessa como um utilitarismo britânico, nada mais é do que um relativismo latino, uma tentativa de conciliar uma moral de convicção católica com uma ética da responsabilidade pragmática. Uma síntese, segundo a qual *cada um sabe o que tem e o remédio que lhe convém*.

No plano da racionalidade, do mundo virtualizado contemporâneo parece-nos haver uma diferença marcante na expansão da vida solitária, no triunfo do individualismo tecnológico, entre o que se passa no primeiro mundo e no Brasil. Nos EUA, se tem assinalado o declínio do capital social, compreendido como a rede de relações e normas de reciprocidade, e a ascensão do capital cultural (Putman, 2000), enquanto na Europa o que se comenta é o advento da fadiga de si mesmo (Ehremberger, 2000) e a reinvenção de si, a escolha independente de valores e idéias (Elias, 1997).

Enquanto nos países ricos há uma valorização do capital representado pelos saberes, pelas técnicas, no Brasil ainda prevalecem as relações costumeiras. Se isto não se evidencia de imediato, é porque tomamos as interações superficiais e ocasionais pelas relações densas e contínuas. Confundimos o estrato horizontal, as redes institucionais a que as nossas elites pertencem espiritualmente, com o estrato vertical, as relações de reciprocidade a que pertencemos factualmente.

Estes movimentos não se coadunam com o que temos verificado em nossas pesquisas.

Que estamos no Brasil vivenciando um processo de individualização, não resta dúvida. Mas a sua forma é a da transformação das redes de relações, não a da dissolução do capital social, é a inconsciência de si, não a fadiga ou a individualização política.

Enquanto nos países ricos há uma valorização do capital representado pelos saberes, pelas técnicas, no Brasil ainda prevalecem as relações costumeiras. Se isto não se evidencia de imediato, é porque tomamos as interações superficiais e ocasionais pelas relações densas e contínuas. Confundimos o estrato horizontal, as redes institucionais a que as nossas elites pertencem espiritualmente, com o estrato vertical, as relações de reciprocidade a que pertencemos factualmente.

Por isto, quer nos parecer que estaríamos melhor se, em vez de macaquearmos as estruturas de produção formalizadas que nos chegam do exterior, procurássemos nos aproximar da lógica do mutirão, palavra de origem tupi que

significa a mesma coisa que o adjutório comunitário lusitano. Se abraçássemos uma racionalidade baseada não na divisão científica do trabalho, mas na união dos esforços, na ajuda mútua, fundada no princípio de que «uma mão lava a outra, e ambas o rosto».

Finalmente, se a hipótese que lançamos sobre o caráter particular do nosso individualismo for verdadeira, pensamos que talvez estivéssemos mais confortáveis no plano estratégico, deixando de lado a tentativa delirante de controlar o futuro e nos aprofundássemos na disciplina dos cenários infinitos, do «tudo é possível», do destino em aberto. Se tivéssemos presente que, desde Sagres, o Infante fez o que fez com grande ciência, mas com fé maior ainda, porque sabedor da incondicionalidade do futuro, acreditava que «com Deus adiante, todo mar é chão». ■

Notas

1. *Sine data*, sem data. (N.E.)

2. A Corte portuguesa se mudou para o Rio de Janeiro em 1807, onde se manteve durante 14 anos. Em 1808, o Brasil se tornou em reino autónomo e depois em Reino Unido a Portugal em 1816. O novo espaço geopolítico transoceânico se passou a chamar de Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarve. (N.E.)

Referências bibliográficas

- ALAIN, Émile-Auguste Chartier (1969), **Propos sur L'Éducation**. Presses Universitaires de France, Paris.
- ASSIS, José Maria Machado de (1978), **Memórias Póstumas de Brás Cubas**. Abril Cultural, São Paulo.
- BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas (1967), **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. Anchor Books, Nova York.
- BIRBAUM, Pierre e LECA, Jean (org.) (1991), **Sur L'Individualisme**. Presses de la Fondation Nationale de Sciences, Paris.
- BLEIBERG, Germán (org.) (1976), **Antología de la Literatura Española de los Siglos XI al XVI**. Alianza Universidad, Madrid.
- BOUDON, Raymond (1991), «Individualisme et holisme dans les sciences sociales». In Pierre Birbaum e Jean Leca (org.), **Sur L'Individualisme**, Presses de la Fondation Nationale de Sciences, Paris.
- BURCKHARDT, Jacob (1951) [1860], **The Civilization of the Renaissance in Italy**. Phaidon Press, Londres.
- BURCKHART, Titus (1982), **La Civilización Hispano-Árabe**. Alianza Editorial, Madrid.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry (2002), «Economia moral da utilidade». *Revista de Administração Pública*, vol. 36, n.º 2, Mar/Abr.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry (no prelo), **Individualismo e Carreiras**. Editora da FGV, Rio de Janeiro.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry (2005b), «O trabalho individualizado». Documento de pesquisa, EBAPE-FGV, Rio de Janeiro.
- CRUZ COSTA, João (1967), **Contribuição à História das Idéias no Brasil**. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.

DAURIL, Auden (1970), «Aspectos econômicos da expulsão dos Jesuítas do Brasil». In **Conflito e Continuidade na Sociedade Brasileira**, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, p. 31.

DUMONT, Louis (1978), «La conception moderne de l'individu: notes sur sa genèse en relation avec les conceptions de la politique et de l'État a partir du XIII Siècle». In **Esprit**, Février.

EHREMBERG, Alain (2000), **La Fatigue d'Être Soi: Dépression et Société**. Odile Jacob, Paris.

ELIAS, Norbert (1997), **La Société des Individus**. Pocket, Paris.

FAORO, Raimundo (1979), **Os Donos do Poder: Formação do Patronato Político Brasileiro**. 5.ª ed., Editora Globo, Porto Alegre.

FONTINHA, Rodrigo Fernandes (1943), «Cancioneiro Geral». In **Antologia Portuguesa**, Livraria Simões Lopes, Porto.

FRAILE, Guillermo (1975), «Filosofia hispanomusulmana». In **Historia de la Filosofía**, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.

FREIRE, Gilberto (1984), **Casa Grande e Senzala**. 23.ª ed., José Olímpio, Rio de Janeiro.

HOLANDA, Sérgio Buarque de (1976), **Raízes do Brasil**. José Olímpio, Rio de Janeiro.

JACKSON, Paul (org.) (1999), **Virtual Working: Social and Organizational Dynamics**. Routledge, Londres.

KOPPL, Roger (1992), «What is the public interest?». In **Business Ethics & Common Sense**, Robert W. McGee ed., Quorum Books, Connecticut.

LÉVY-STRAUSS, Claude (1955), **Tristes Trópicos**. Portugal, Lisboa, p. 392.

MACPHERSON, C. B. (1979), **Teoria Política do Individualismo Possessivo de Hobbes até Locke**. Paz e Terra, Rio de Janeiro.

MONTGOMERY, Watt (1984), **Historia de la España Islámica**. Alianza Editorial, Madrid.

OLIVEIRA MARTINS (1968), **História de Portugal**. 15.ª ed., Guimarães Editores, Lisboa.

PAIM, Antônio (2001), **A Meditação Ética Portuguesa**. Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro.

PAIM, Antônio (1967), **História das Idéias Filosóficas no Brasil**. Editorial Grijaldo, São Paulo.

PRELOT, Marcel (1966), **Histoire des Idées Politiques**. Dalloz, Paris.

PUTMAN, Robert D. (2000), **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**. Simon & Schuster, Nova Iorque.

QUEIRÓZ, José Maria Eça de (s.d.), **Obra Completa**. Lello & Irmão, Porto.

RIBEIRO, Darcy (1983), **As Américas e a Civilização**. Vozes, Petrópolis.

RODOLFO, Mondolfo (1973), **O Pensamento Antigo**. Mestre Jou, São Paulo.

RODRIGUEZ, Ricardo Vélez (1982), «Persistência do patrimonialismo modernizador na cultura brasileira». In **Pombal e a Cultura Brasileira**, Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro.

SARAVIA, Enrique J. (2002), «Redes, organizações em rede e organizações virtuais». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 1, n.º 1, Abril-Junho.

SCHÜTZ, Alfred (1998), **Eléments de Sociologie Phénoménologique**. Harmattan, Paris.

SILVA, F. Altenfelder e MEGGERS, Betty (1972), «Desenvolvimento cultural no Brasil». In *Homem, Cultura e Sociedade no Brasil* –

seleções da *Revista de Antropologia*, Vozes, Petrópolis.

SODRÉ, Nelson Werneck (1967), **Introdução à Revolução Brasileira**. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.

STAPLES, Sandy D.; HULLAND, John S. e HIGGINS, Christopher A. (1999), «A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organization». In *Organization Science*, vol. 10(6), Special Issue: Communication Processes for Virtual Organization, Novembro-Dezembro, pp. 758-776.

UNESCO (1969), **Le Droit d'Être un Homme**. ONU, Paris.

VELHO, Gilberto (1981), **Individualismo e Cultura: Notas para uma Antropologia da Sociedade Contemporânea**. Zahar Editores, Rio de Janeiro.

VIEIRA, Padre Antônio (1928), «Sermão do mandato». In *Sermões*, Garnier, Rio de Janeiro.

WEBER, Max (1974), **Ensaio de Sociologia**. Zahar, Rio de Janeiro.

2.º ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA

CALL FOR PAPERS

Nos próximos dias 20 a 22 de Novembro terá lugar, nas instalações do ISCTE, o ELBE2008 – 2.º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia. Trata-se de um grande encontro de investigadores e especialistas dos dois lados do Atlântico, podendo os artigos ser apresentados em português, inglês ou espanhol. Esta edição da conferência é subordinada ao tema da internacionalização com especial incidência para o investimento externo a partir de Portugal e do Brasil.

Solicitamos que seleccione um dos seguintes 10 temas para inclusão do seu artigo:

Tema 1 – Estratégia empresarial no contexto da globalização

Tema 2 – Empreendedorismo e internacionalização

Tema 3 – Internacionalização emergente – pequenas multinacionais e «born globais»

Tema 4 – A internacionalização do turismo

Tema 5 – Estratégia e cultura

Tema 6 – Coordenação e controlo

Tema 7 – Alianças, redes e mecanismos de cooperação

Tema 8 – Responsabilidade social

Tema 9 – Governança empresarial, empresas familiares e estratégia

Tema 10 – O futuro da empresa multinacional

Está prevista a criação de um prémio para o melhor artigo e uma menção honrosa para o melhor estudo em cada tema. Está também acordada a colaboração de diversas revistas de gestão, em Portugal e no Brasil, que publicarão artigos da conferência de acordo com os seus critérios de selecção.

Solicitamos que nos envie um resumo (abstract) da sua comunicação para análise da Comissão Científica usando o formulário que estará on line em <http://www.elbe2008.org/>. O resumo da comunicação deverá conter entre 1700 e 2000 palavras (cerca de 4 páginas escritas a dois espaços). O texto não pode incluir qualquer referência ao(s) autor(es), cuja identificação, título, nome, afiliação, telefone, fax, e-mail de cada um dos autores deve ser incluído em página individual encabeçada pelo título do artigo.

O prazo limite para a recepção de resumos é o dia **23 de Junho de 2008**. Após a apreciação pela Comissão Científica os autores serão notificados da decisão de aceitação ou não aceitação dos trabalhos. A notificação será feita por e-mail para o primeiro autor até ao dia **21 de Julho de 2008** e a lista completa será publicada em <http://www.elbe2008.org/> até à mesma data.

O artigo definitivo deve obedecer às normas usuais das publicações científicas, não podendo exceder as 25 páginas. A data limite para o seu envio, em formato Word, é o dia 15 de Setembro de 2008. Os artigos serão acedidos no site da ELBE em formato PDF.

A conferência incluirá três mesas redondas com debate público sobre a experiência de internacionalização, estando já confirmadas as presenças dos dirigentes dos principais investidores externos de Portugal e do Brasil.

Para informação adicional, poderá consultar o site do Encontro, <http://www.elbe2008.org/> ou contactar-nos através dos seguintes telefones e endereços electrónicos:

LUÍS MATOS MARTINS
Tel: 00 351 217 903276
Fax: 00 351 217 903296
luis.matos.martins@iscte.pt

GRAÇA SANTOS
Tel: 00 351 217 903297
Fax: 00 351 217 903964
graca.santos@iscte.pt

A utilização dos activos intangíveis como agentes de melhoria do desempenho organizacional

por Claudelino Dias Jr., Osmar Possamai e Ricardo Jardim Gonçalves

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo demonstrar a possibilidade de utilização dos ativos intangíveis organizacionais para a obtenção de melhores graus de eficiência organizacional como um diferencial de competitividade. Para tanto, propõe-se uma caracterização dos ativos intangíveis considerados internos às organizações através de pesquisa exploratória do tema, enumerando elementos que possam servir de base para a gestão desses ativos. Pressupondo que, da efetiva identificação da contribuição dos ativos intangíveis no contexto de manufatura, se possa obter o cálculo dos reais índices de eficiência operacional utilizando-os de forma a racionalizar o desempenho das atividades de transformação de bens e serviços.

Palavras-chave: Ativos Intangíveis, Eficiência, Organizações

TITLE: Managing organizational intangible assets for better operational efficiency

ABSTRACT: The present article has the aim to demonstrate the possibility of using the organizational intangible assets to obtain better results in the organizational efficiency as a competitiveness advantage. As a result, the identification of the internal intangible assets through exploitation research of the subject is proposed, enumerating elements that can be used as a leverage for the management of these assets, supposing that by obtaining the effective identification of the intangible asset's contribution in the manufacture context, we obtain the operational efficiency's index in a way that it can take out the better performance of the activities of goods and services change.

Key words: Intangible Assets, Efficiency, Organizations

TÍTULO: La utilización de los activos intangibles como agentes de mejora en el desarrollo de la organización

RESUMEN: El presente artículo tiene por objetivo demostrar la potencialidad de los activos intangibles organizacionales como un diferencial de competitividad y la obtención de un mejor grado de eficiencia. En ese sentido, se propone la caracterización de los activos intangibles considerados internos en las organizaciones a través de la búsqueda exploratoria del tema, enumerando los elementos que puedan servir de base a la gestión de esos activos. Teniendo como hipótesis que, la efectiva identificación de la contribución de los activos intangibles en el contexto de manufatura, se pueda obtener el cálculo real de los índices de eficiencia operacional y utilizándolos para racionalizar el desempeño de las actividades de transformación de bienes y servicios.

Palabras clave: Activos Intangibles, Eficiencia, Organizaciones

A identificação de ativos intangíveis como pressuposto para alavancagem do desempenho organizacional, surge basicamente da necessidade de diferenciação da oferta, que carrega em si própria a perspectiva de um valor superior atribuído a produtos e serviços concebidos necessariamente a partir da capacidade organizacional de contemplar distintas necessidades mercadológicas. Assim, torna-se necessário proceder-se à análise de como os ativos intangíveis internos podem dinamizar o desempenho organizacional, tendo por base a eficiência das operações de produção, demonstrando a importância desses ativos na manutenção de melhores níveis de desempenho econômico das atividades organizacionais.

Paralelamente, buscam-se formas de gestão mais ajustadas à produção de bens (tangíveis e/ou intangíveis) que tenham como objetivo promover uma constante revisão dos aspectos ligados à discussão de como dinamizar a eficiência operacional, a partir da identificação de potenciais ativos intangíveis.

No sentido de propiciar a estruturação de um conjunto de atividades necessárias ao cumprimento de um fim social específico, toda a organização deve, necessariamente, definir quais as suas competências essenciais. Para Cavalcanti (2001), essas competências seriam definidas partindo-se do conjunto de habilidades e tecnologias desenvolvidas que permitem a organização oferecer benefícios aos clientes.

Angeloni (2002) propõe um modelo para investigação e construção de organizações que visem à dinamização do conhecimento como fator de produção essencial, conceituando-as como um repertório de saberes individuais e coletivos tratado como um ativo valioso capaz de entender e vencer as contingências ambientais, e, assim, sendo detentoras de três dimensões interagentes e interdependentes: a dimensão infra-estrutura, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia.

A dimensão infra-estrutura defendida por Angeloni (2002) equivaleria, para Cavalcanti (2001), ao que define como capital estrutural (fluxos de conhecimento que foram sistematizados – sistemas, métodos, cultura e valores), sendo este o único ativo intangível efetivamente possuído pela organização, pressupondo que a idéia de propriedade deste ativo surja como fator decisivo no direcionamento mais eficaz da atividade produtiva. Sendo assim, o que Lev (2002) chama de infra-estrutura organizacional, seria o ativo (intangível) que mais conta e que menos se conhece: «o motor que cria o maior valor entre todos os demais ativos».

Considerando que a caracterização de ativos individuais e coletivos estaria representada pela existência de ativos intangíveis, cuja definição não se faz suficientemente concisa e uniforme, para efeitos de caracterização dos ativos intangíveis internos, utilizar-se-á, inicialmente, a definição defendida por Dias Junior (2003) que caracteriza intangíveis inter-

Claudelino M. Dias Júnior

dias.jr@deps.ufsc.br; cdj@uninova.pt

MSc; Bolsista do CNPq (Brasil); Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas (UFSC – PPGE/UNINOVA – GRIS – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Caparica, Portugal).

MSc; Scholarship CNPq (Brazil); PhD Student of Engineering Production and Systems (UFSC – PPGE/UNINOVA – GRIS – Technology and Sciences Faculty, Caparica, Portugal).

MSc; Becado del CNPq (Brasil); Aluno de Doctorado en Ingeniería de Producción y Sistemas (UFSC – PPGE/UNINOVA – GRIS – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Caparica, Portugal).

Osmar Possamai

possamai@deps.ufsc.br

Professor e Pesquisador da UFSC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Campus Trindade, Florianópolis, Brasil.

Professor and Researcher at UFSC – Post-Graduation Program in Engineering Production and Systems, Campus Trindade, Florianópolis, Brazil.

Profesor e Investigador de la UFSC – Programa de Pos-Graduado en Ingeniería de Producción y Sistemas, Campus Trindade, Florianópolis, Brasil.

Ricardo L. R. Jardim Gonçalves

rg@uninova.pt

Professor e Pesquisador da UNINOVA – GRIS – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Caparica, Portugal.

Professor and Researcher at UNINOVA – GRIS – Technology and Sciences Faculty, Caparica, Portugal.

Profesor e Investigador de la UNINOVA – GRIS – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Caparica, Portugal.

Recebido em Fevereiro de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in February 2007 and accepted in February 2008.

nos – recursos organizacionais representados como ativos, que a empresa utiliza, pressupondo que sua correta aplicação gere resultados na forma de produtos (tangíveis e/ou intangíveis) dispostos dentro de uma estrutura organizacional específica (concepção interna destinada à propulsão de valor) e destinados à produção de bens e serviços que visem gerar benefícios perceptíveis.

Metodologia

No presente estudo, utiliza-se uma abordagem indutiva, amparada por pesquisa exploratória do tema não tendente à formulação de hipóteses, visando o alcance do objetivo proposto, que, por conseguinte, subsidiará a concepção de um modelo gerencial que promova a melhoria da eficiência dos meios de produção apoiada na utilização dos ativos intangíveis organizacionais internos.

Os ativos intangíveis como critérios

Na formulação de uma proposição de negócio, a escolha e a disposição dos ativos a serem utilizados para o alcance dos objetivos de sustentabilidade econômica da atividade de produção, obedece, necessariamente, a uma lógica de racionalidade «subjativa», ou seja, o modelo de produção seria uma extensão da percepção difusa e coletiva dos gestores para estruturação do ambiente de produção, considerando ainda critérios de decisão definidos por quem detém a propriedade desses mesmos ativos.

No entender de Martins (1972), um bem pode ter valores econômicos diferentes em função da perspectiva de retorno gerada por seu possuidor. Um bom exemplo estaria representado pela lógica do *software* livre, tomando como exemplo o sistema operacional *Linux*, onde o aperfeiçoamento pelo próprio usuário, quando de sua utilização para fins específicos, determinaria uma estrutura de cálculos da relação custos/benefícios em função do que lhe venha afetar e interessar.

Não obstante, dificilmente a soma de valores econômicos individuais dos ativos utilizados para o cumprimento da missão empresarial representa o valor total da organização.

A indeterminação de um valor total, decorrente da justaposição de ativos organizacionais, determina o surgimento do *goodwill* representado pela diferença (resíduo) entre o

A indeterminação de um valor total, decorrente da justaposição de ativos organizacionais, determina o surgimento do «goodwill» representado pela diferença (resíduo) entre o valor econômico global da empresa e o somatório dos itens patrimoniais individualizados, o que representa um obstáculo à informação dos gestores, como sendo «um repositório de valores não explicados» pela indeterminação de um valor total decorrente da justaposição dos ativos organizacionais.

valor econômico global da empresa e o somatório dos itens patrimoniais individualizados, que, para Reis (2002), representa um obstáculo à informação dos gestores, ao que denomina como sendo «um repositório de valores não explicados» pela indeterminação de um valor total decorrente da justaposição dos ativos organizacionais.

Utilizando-se das observações de Copelando, Koller e Murrin (2000), de que a melhor métrica do desempenho seria o valor subjetivo atribuído pelos gestores, e das observações de Silva (2001), de que sob a ótica da gerência o valor da empresa denominar-se-ia valor intrínseco da empresa, Reis (2002) chega ao conceito de *goodwill* subjetivo ressaltando que os interesses dos proprietários e gestores não contrariariam os demais interesses sucessivos, posto que todos os demais interesses seriam residuais e dependem da consecução daqueles.

Sob uma perspectiva de gestão interna de ativos intangíveis, o valor econômico global da empresa pode basear-se no cálculo subjetivo de seus gestores, sendo a diferença apurada, entre o valor global da empresa e o somatório dos valores de seus ativos, o *goodwill* subjetivo, denominando-o valor intrínseco da empresa (Reis, 2002 *apud* Silva, 2001). Tais assertivas não carecem de validação, destarte, se necessário, contemplem interesses não-econômicos, ligados a correta utilização desses ativos no contexto da manufatura de bens e serviços que igualmente afetam o desempenho organizacional.

• Composição dos ativos empresariais

Para Oliveira (1999), o ativo intangível, quando entendido sistematicamente, consiste em relacionamentos entre diferentes formas de ativos – tangíveis e intangíveis. De acordo

com Dias Júnior (2003), os ativos intangíveis, dependendo da expectativa a ser preenchida, necessitam de uma forma física (invólucro – denominado produto) para sua utilização, representando uma função que visa ao atendimento de uma demanda externa. Assim, a empresa deve ser analisada em seu todo, onde, como em um sistema, suas partes possam contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos *a priori*.

Corroborando a perspectiva de Oliveira (1999), Reis (2002) afirma que os ativos intangíveis são elementos componentes do patrimônio de toda e qualquer empresa. Por extensão, todo evento fisicamente observável na execução das diversas atividades internas da empresa, seja pela ação de seus agentes ou decorrente de alterações advindas no ambiente, é responsável pela transformação de recursos em produtos. Destarte, o somatório dos impactos provocados por um conjunto de eventos seria o responsável direto pela formação do patrimônio organizacional.

Cabe ressaltar que a composição dos ativos e os parâmetros métricos utilizados na mensuração do desempenho nem sempre podem contemplar estritamente perspectivas econômico-financeiras, ou seja, fatores como a manutenção da capacidade de competitividade a partir da geração de inovação, de novas e de melhores concepções de produtos, com o decorrente desenvolvimento de competências complementares que evidenciam a necessidade de uma «contabilização» e gerenciamento paralelos e necessários (Reis, 2002).

Assim, a relatividade proporcionada pelas contingências (ambiente de negócios e estratégias da empresa) poderia determinar valorações superiores a recursos tangíveis, em detrimento a recursos intangíveis, citando como exemplo: «uma rica mineradora assentada sobre uma rica jazida, em local com boa infra-estrutura e próxima a um centro consumidor, possui um recurso extremamente valioso em seu negócio» (Fernandes, 2004).

A seguir são demonstradas formas de normatização de ativos intangíveis no sentido de categorizá-los em famílias comuns de ativos.

• Normatizações para categorização de ativos intangíveis

O tratamento dos ativos intangíveis pressupõe a identificação de normatizações que possam respaldá-los tendo em

vista a criação da riqueza. Cabe ressaltar que existe uma diferença significativa entre as legislações de países desenvolvidos e em desenvolvimento com relação ao reconhecimento de ativos intangíveis. Salienta-se que as valorações das potencialidades de capital das organizações pertencentes a economias mais estáveis podem aumentar a produção de ativos intangíveis, através do estabelecimento de regras, em consonância com variações contextuais específicas, influenciadas por variáveis tecnológicas, políticas e sociais, evidentemente decorrentes de estados diferenciados de desenvolvimento.

No entender de Peña e Ruiz (2002), a variedade de definições e taxonomias para os ativos intangíveis deve-se, provavelmente, a diferenças circunstanciais econômicas, sociais e legais em diferentes atmosferas de negócios, determinadas pela forma como as organizações transacionam seus produtos e serviços.

O não-reconhecimento dos ativos intangíveis constituiu a causa das grandes discrepâncias existentes entre os preços finais de aquisição de diversas empresas, principalmente nos EUA, quando na década de 1990 sofreram um intenso processo de fusões e aquisições (Barbosa e Gomes, 2003).

Para Wernke (2002), o reconhecimento dos ativos intangíveis pela ótica econômico-contábil norte-americana se dá a partir do FASB (*Financial Accounting Standards Board*), mencionando, por meio de seus parágrafos 26 e 86 da SFAS (*Statement Financial Accounting Standards*), o conceito de intangíveis como sendo: ativos, mesmo intangíveis, negociáveis e, portanto, passíveis de produção e distribuição de outros produtos (bens ou serviços), tendo ou não um preço de valoração via mercado, negociáveis ou não, que tragam benefícios econômicos futuros.

A principal modificação introduzida pela FAS (*Financial Accounting Standards*) 141 sobre a natureza dos ativos intangíveis consiste no estabelecimento de critérios concisos para suas identificações e mensurações. Esses critérios são os critérios contratual/legal e o da separabilidade, que pontuam a necessidade de separação do *goodwill* dos demais ativos intangíveis.

Pode-se ilustrar os critérios de separação pela natureza dos ativos intangíveis como sendo:

- ativos que encontram o critério contratual ou legal:

- marcas e nomes de produtos;
- serviços de marcas e certificação de marcas;
- cor única, formato ou desenho da embalagem no comércio de vestuário;
- nomes de domínio na Internet;
- contratos de não-concorrência;
- solicitações de pedidos de produção não atendidos;
- contratos de relacionamento com clientes;
- licenças, *royalties* e contratos de paralisação;
- construção, gerenciamento, serviço ou fornecimento de contratos;
- contratos de aluguel;
- contratos de franquia;
- tecnologia patenteada;
- software de computação e segredos comerciais, tais como – fórmulas secretas, processos e receitas;
- ativos que encontram o critério de separabilidade:
 - relação de clientes;
 - relacionamento com clientes não-contratual;
 - tecnologia não-patenteada;
 - bases de dados.

Cabe observar o caráter não exaustivo de elementos intangíveis a serem passíveis de avaliação a partir da utilização de ambos os critérios ora descritos.

Como critério de separação dos valores do *goodwill* e dos demais ativos intangíveis, determina-se a evidenciação desses mesmos valores pela FAS (*Financial Accounting Standards*) 142, e tem-se o entendimento de que os ativos intangíveis e o *goodwill* possuem vida indefinida (cabendo observar, no entanto, que a expressão 'vida indefinida' não quer dizer 'vida infinita'), não devendo esses ativos serem amortizados, mas testados anualmente de forma a verificar-se a existência de suas utilidades, ao que se denomina teste de *impairment* (comparação de seus valores justos com os valores contábeis registrados na contabilidade). Por exemplo, uma técnica de avaliação baseada em fator multiplicador de ganhos, receitas e/ou medidas de desempenho, sendo esta consistente com um objetivo de valor justo (Santos e Schmidt, 2002).

Através de características comuns a determinadas tipologias de ativos intangíveis é possível fixarem-se parâmetros no sentido de formularem-se regras para o reconhecimento

desses ativos (*Congrès International de Coûts*, 2001 apud *ludícibus*, 1997).

Desta forma, de acordo com *ludícibus* (1997), propõe-se categorizá-los tendo em conta o seguinte:

- o ativo deve ser considerado à luz de sua propriedade;
- no ativo precisa estar inculido algum direito específico à geração de benefícios futuros; e
- o direito precisa ser exclusivo da organização.

Depreendem-se como perfeitamente ajustáveis as considerações de *ludícibus* (1997) ao alcance dos objetivos deste estudo como forma de identificação de ativos intangíveis pertencentes à organização. No entanto, surge a necessidade de demonstrar como os ativos intangíveis podem funcionar como elementos de melhoria da eficiência operacional. Para tanto, subsidiado dos conceitos apresentados, obtém-se a possibilidade de definirem-se quais sejam os ativos intangíveis internos à organização, e, desta forma, partir-se para uma etapa de utilização desses ativos na melhoria dos índices de eficiência operacional.

• Ativos intangíveis organizacionais e a eficiência operacional

Antunes Júnior e Lippel (1998) propõem em sua metodologia de gerenciamento de restrições de sistemas de produção, a adoção do IROG (Índice de Rendimento Operacional Global) como instrumento de medida de eficiência em postos de trabalho da manufatura. Este índice pode ser obtido a partir da multiplicação de três índices de produção (Geremia, 2001), sendo: índice de disponibilidade (tempo operacional); índice de performance (desempenho operacional); índice de qualidade (produtos aprovados), descritos nas equações 1, 2 e 3 respectivamente.

$$\text{Índice de disponibilidade} = \frac{\text{tempo de carga} - \text{perdas devido à quebra e } \textit{setup}}{\text{tempo de carga}} \quad (1)$$

$$\text{Índice de performance} = \frac{\text{quantidade produzida}}{\text{tempo de trabalho} \cdot (\text{capacidade/tempo trabalhado})} \quad (2)$$

$$\text{Índice de qualidade} = \frac{\text{quantidade produzida} - \text{quantidade sucateada}}{\text{quantidade produzida}} \quad (3)$$

Desta forma, o cálculo do IROG é descrito na equação 4.

IROG = índice de disponibilidade x índice de *performance* x índice de qualidade (4)

O IROG também pode ser calculado pela razão entre o somatório do tempo de produção de um dado ativo (produto, peça) multiplicado por sua quantidade, pelo tempo total disponível de transformação, conforme descrito na equação 5.

$$\text{IROG} = \frac{\sum_{i=1}^n t_{pi} \cdot q_i}{T} \quad (5)$$

Onde:

t_{pi} = tempo da peça/produto i ;

q_i = quantidade produzida da peça/produto i ;

T = tempo total.

Ressalta-se que, para a adoção do IROG como instrumento de medida da eficiência operacional, pressupõe-se a ação integrada da unidade de manufatura (produção, manutenção, logística) e de todos os envolvidos com qualidade, processos, grupos de melhoria, entre outras funções (Antunes Júnior e Lippel, 1998).

Em sua tentativa de medição e avaliação de desempenhos individuais para diferentes unidades organizacionais, Pandolfi (2005) defende o conceito de eficiência retirado da abordagem de avaliação do desempenho denominada DEA – *Data Envelopment Analysis*, adaptada e representada pela equação 6, como segue:

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Saídas Tangíveis}}{\text{Entradas Tangíveis}} \quad (6)$$

Pandolfi (2005) sugere ainda que a DEA seria uma maneira de medir a eficiência relativa de um sistema de produção em relação a outros sistemas similares, sendo estes os que produzem quantidades, mesmo que diferentes, de determinados produtos e serviços a partir de quantidades variáveis, com tipos de insumos também similares. Assim, o máximo que se pode obter de produção de um sistema consiste em uma quantidade total menor ou no máximo igual àquela que se inseriu no mesmo, admitindo-se como premissa que o sistema mais eficiente seja o que apresente perdas nulas, por conseguinte, alcançando um índice de eficiência máximo igual a 100% (eficiência_{máx} = 1).

Define-se desta forma como medida de eficiência de cada unidade (organizacional, departamental e/ou setorial), a

razão da soma ponderada das saídas pela soma ponderada das entradas de cada uma das n unidades a se avaliar (ver equação 7).

$$h_{j0} = \frac{\sum_{r=1}^m u_r \cdot Y_{rj0}}{\sum_{i=1}^s v_i \cdot X_{ij0}} \quad (7)$$

Onde:

h_j = eficiência da unidade j ;

u_r = valor atribuído à saída de produto ou serviço r ;

Y_{rj} = quantidade de produto ou serviço r na unidade j ;

v_i = custo atribuído ao recurso i ;

X_{ij} = quantidade de recurso i consumido na unidade j .

A primeira questão a se apresentar seria a necessidade de uma medida comparável de eficiência, atribuindo-se um conjunto adequado de pesos aos coeficientes de custo e valor para os recursos utilizados. Tal questão levaria à discussão de como se obter tal conjunto de pesos de forma que nenhuma unidade seja prejudicada em sua avaliação de desempenho, considerando a dificuldade de atribuir-se pesos de maneira adequada sem que se conheça a função de produção do sistema como um todo, suas características operacionais (entradas e saídas) e ainda os ambientes onde atua (Pandolfi, 2005).

Propõe-se que para o cálculo dos índices de eficiência operacional, considere-se não somente a utilização do valor de ativos tangíveis como insumos de produção. Parte-se do pressuposto que os ativos intangíveis também são responsáveis diretos na criação de valor organizacional desde o ambiente operacional. Assim, as entradas de um sistema de produção podem ser representadas conforme determina a equação 8:

$$\text{Entradas Tangíveis} = f(\text{Ativos Tangíveis} + \text{Ativos Intangíveis}) \quad (8)$$

Paralelamente, as saídas tangíveis resultam da combinação de ativos tangíveis e intangíveis, como descritos na equação 9:

$$\text{Saídas Tangíveis} = f(\text{Ativos Tangíveis}; \text{Ativos Intangíveis}) \quad (9)$$

Ter-se-á como implicação para o conceito de eficiência operacional o exposto em equação 10, sendo:

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Saídas Tangíveis}}{\text{Entradas (Ativos Tangíveis + Ativos Intangíveis)}} \quad (10)$$

Considerando-se que as saídas são representadas por elementos tangíveis ou ainda uma combinação indissociável de elementos tangíveis e intangíveis, entende-se que se possa calcular os índices de eficiência operacional das unidades de produção pertencentes à manufatura tendo em conta a participação do valor dos ativos intangíveis, aumentando o volume de saídas e, desta forma, melhorando os índices de eficiência operacional da unidade de manufatura, a partir da alocação de recursos em elementos formadores dos ativos intangíveis críticos à fabricação de produtos considerados estratégicos ao negócio.

A seguir, descrevem-se as implicações da consideração da participação dos ativos intangíveis internos no cálculo dos índices de eficiência na unidade de manufatura.

Identificação de ativos e cálculo dos índices

A partir da demonstração da relação dos ativos intangíveis organizacionais com a formação dos processos de produção, projeta-se a construção de um modelo gerencial capaz de identificar a propriedade de ativos intangíveis internos e demonstrar suas contribuições para o aumento da

eficiência operacional no contexto da manufatura de bens e serviços.

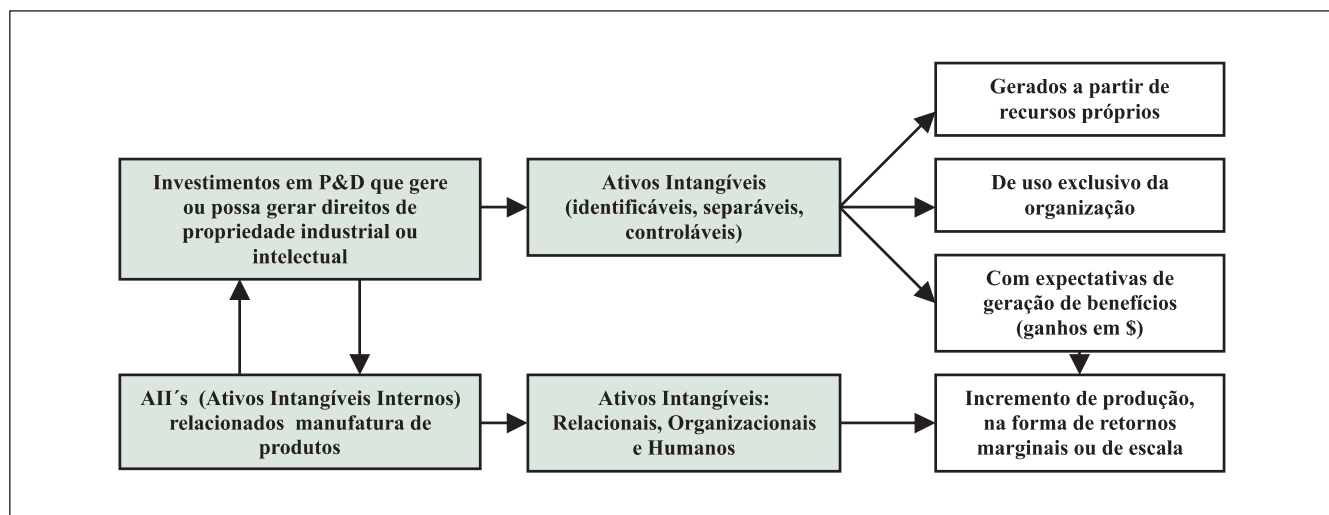
Para tanto, utilizar-se-ão os conceitos de Ludícibus (1997) e a classificação de Peña e Ruiz (2002) para a identificação de intangíveis internos à organização, distinguindo-se estes ativos a partir do seguinte procedimento, sendo:

- os considerados à luz de sua propriedade;
- os detentores de expectativa de geração de benefícios futuros;
- os que sejam de uso exclusivo da organização.

Cabe-se excluir ativos intangíveis desenvolvidos a partir de parcerias, no sentido de efetivamente definir os ativos intangíveis pertencentes à organização. Neste sentido, a Figura 1, na forma de fluxograma, é utilizada para diferenciar os ativos intangíveis internos dos demais ativos intangíveis, valendo-se dos conceitos defendidos por Ludícibus (1997), por Peña e Ruiz (2002) e ainda pela FAS 141.

Das contribuições de Pandolfi (2005) para o cálculo da eficiência de uma unidade de produção (ver equação 7), e das considerações contidas em equação 10, quanto a participação dos ativos intangíveis na eficiência operacional, passa-se ao cálculo dos índices de eficiência de cada produto considerado estratégico ao contexto do negócio, con-

Figura 1
Fluxograma de determinação de ativos intangíveis internos (AII)



siderando-se a participação dos ativos intangíveis internos em cada setor constituinte da unidade de manufatura.

Para tanto, utilizando-se a equação 11:

$$h_{sm0} = \frac{\left[\sum_{i=1}^m u_{i\text{pep's}} (\text{valor tangível}) + \sum_{i=1}^m u_{i\text{pep's}} (\text{valor intangível}) \right] \cdot Y_{\text{pep's/sm}0}}{\sum_{i=1}^s v_i \cdot X_{i\text{sm}0}} \quad (11)$$

Onde:

h_{sm} = grau de eficiência do setor x da manufatura;

$u_{\text{pep's}}$ = valor tangível atribuído à saída do PEP (Produto Estratégico Priorizado) produzido;

$u_{i\text{pep's}}$ = valor intangível atribuído à saída do PEP produzido;

$Y_{\text{pep's/sm}}$ = quantidade do PEP produzido pelo setor x da manufatura;

v_i = custo atribuído a recursos tangíveis para setor x da manufatura;

X_{ism} = quantidade de recursos tangíveis no setor x da manufatura.

Do exposto, o objetivo é determinar a participação dos ativos intangíveis internos na manufatura para produtos estratégicos que venham a ser priorizados em função de sua importância, denominados doravante como PEP (Produtos Estratégicos Priorizados), focando-se a eficiência setorial da unidade. Neste sentido, se faz necessário efetuar os cálculos dos índices de eficiência para cada PEP, de forma a averiguar quais encerram em sua produção maior participação de ativos intangíveis internos.

Conclusões

Este estudo buscou demonstrar a relação dos ativos intangíveis organizacionais com a formação dos processos de produção, que possam ser utilizados para a definição de quais seriam os ativos organizacionais internos à organização, sendo estes os considerados à luz da definição de Iudícibus (1997) – «os gerados no contexto da organização e originários de pesquisa e desenvolvimento que efetivamente possam representar direitos de propriedade industrial ou intelectual futuros» –, da categorização de Peña e Ruiz (2002), bem como dos considerados dentro dos critérios de normatização para ativos intangíveis definidos pela FAS (*Financial Accounting Standards*) 141.

Observa-se igualmente que o conceito de eficiência retirado das considerações de Pandolfi (2005) é perfeitamente ajustado à consideração da participação dos ativos intangíveis no cálculo dos índices de eficiência operacional da manufatura. Desta forma, conclui-se que os pressupostos conceituais do presente estudo servem de base para uma correta identificação dos ativos intangíveis considerados internos e que, a partir do cálculo de seus índices de eficiência no contexto das atividades de manufatura de produtos, subsidia a construção de um modelo gerencial de sistematização da importância desses ativos como agentes de melhoria do desempenho organizacional, bem como o desenvolvimento de indicadores a eles relacionados. ■

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, P. J. M. B. (2003), «Da capacidade empreendedora aos ativos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento». Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, Lisboa, p. 156.
- ANGELONI, M. T. (2002), **Organizações do Conhecimento – Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias**. Editora Saraiva, São Paulo, 1.ª ed., p. 214.
- ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. e LIPPEL, M., «Uma abordagem metodológica para o gerenciamento das restrições dos sistemas produtivos: a gestão sistêmica, unificada/integrada e voltada a resultados do posto de trabalho». Disponível na web em: <http://www.efact.com.br/ArtigoGPT.doc>.
- BARBOSA, J. G. e GOMES, J. S., «Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras». Disponível na Web em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2001/dwn/enanpad2001-ccg-247.pdf>.
- BERTRAND, J. W. e FRANSOO, J. (2002), **Operations Management Research Methodologies using Quantitative Modeling**. IJOPM, vol. 22, n.º 2, pp. 241-264.
- BOYER, K. K. e PAGGEL, M. (2000), «Measurement issues in empirical research: improving measures of operations strategy and advanced manufacturing technology». *Journal of Operations Management*, n.º 18, pp. 361-374.
- BROOKING, A. (1996), **Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise**. International Thompson Business Press, Londres.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. e PEREIRA, A. (2002), **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento – Um Roteiro para a Ação**. Editora Campus, São Paulo.
- COPELAND, T.; KOLLER, T. e MURRIN, J. (2000), **Valuation, University Edition: Measuring and Managing the Value of Companies**. University Edition.
- DAVIS, S. e MEYER, C. (1999), **Blur: A Velocidade da Mudança na Economia Integrada**. Rio de Janeiro, p. 188.
- DAY, G. S. (2001), **A Empresa Orientada para o Mercado: Compreender, Atrair e Manter Clientes Valiosos**. Bookman, Porto Alegre, p. 265.

DE TONI, A. e TONCHIA, S. (2001), «Performance measurements systems, models, characteristics and measures». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, n.º 1/2, pp. 48-70.

DIAS JUNIOR, C. M. (2003), «Proposta de Detecção de Intangíveis do Consumidor como forma de Priorizar os Investimentos em Ativos Intangíveis da Organização». Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. (1998), **Capital Intelectual: Descobrimo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos**. MAKRON, São Paulo, p. 214.

EUSTACE, C. (2000), **The Intangible Economy Impact and Policy Issues – Report of the European High Level Expert Group on the Intangible Economy**. Direção-Geral de Empresas, Bruxelas.

FERNANDES, B. H. R. (2004), «Competências e Performance Organizacional – Um Estudo Empírico». Tese de Doutorado do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FRANÇA, R. B. (2004), «Avaliação de indicadores de ativos intangíveis». Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GEREMIA, C. F. (2001), «Desenvolvimento de um programa de gestão voltado à manutenção das máquinas e equipamentos e ao melhoramento dos processos de manufatura fundamentado nos princípios básicos do *Total Productive Maintenance* (TPM)». Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

IUDÍCIBUS, S. (1997), **Teoria da Contabilidade**. 5.ª ed., Atlas, São Paulo, p. 330.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2004), **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Elsevier, Rio de Janeiro, 6.ª reimpressão, p. 471.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2004), «Medindo a prontidão estratégica dos ativos intangíveis». *Harvard Business Review*, Brasil, Fevereiro. Disponível na web em: <http://www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/hbr-kaplan-medindo-a-prontidao-estrategica-de-ativos-intangiveis.pdf>.

KAYO, E. K. (2002), «A estrutura de capital e o risco das empresas intensivas de capital tangível e intangível: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas». Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Novembro.

LEV, Baruch (2001), **Intangible Assets: Management, Measurement and Reporting**. Brookings Institution Press, p. 150.

LEV, Baruch (2002), «Ativos intangíveis: O que vem agora?». Disponível na Web em: <http://www.jrbrands.com.br/pdf/Intangibles%20What's%20NextPortug.pdf>.

LOW, J. e KALAFUT, P., «Gerenciando intangíveis». Disponível na Web em: http://www.abraman.org.br/biblioteca_e_publicacoes/quality_23a.pdf.

MARTINS, E. (1972), «Contribuição à avaliação do ativo intangível». Tese de Doutorado em Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 109.

NEELY, A.; ADAMS, C. e KENNERLEY, M. (2002), **The perfor-**

mance prism: the scorecard for measuring and managing business success. Prentice Hall/Pearson Education Limited, Londres.

NUNES, G. e HAIGH, D. (2003), **Marca: Valor do Intangível – Medindo e Gerenciando seu Valor Econômico**. Atlas, São Paulo, p. 276.

OLIVEIRA, A. B. S. (1999), «Contribuição de modelo decisório para intangíveis por atividade – uma abordagem de gestão econômica». Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 196.

PANDOLFI, M. (2005), «Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição para gestão de metas globais de performances individuais». Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Escola Politécnica de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo.

PEÑA, D. N. e RUIZ, V. R. L. (2002), **El Capital Intelectual: Valoración y Medición**. Financial Times-Prentice Hall, Madrid, p. 246.

PRUSAK, L. (1996), «The knowledge advantage». *Strategy & Leadership*. Março-Abril, vol. 24, n.º 2. Disponível na Web em: <http://www.managementfirst.com/strategy/collection>.

REIS, E. A. (2002), «Valor da empresa e resultado econômico em ambientes de múltiplos ativos intangíveis: uma abordagem de gestão econômica». Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, E. M. e PAMPLONA, E. O. (2002), «Teoria das opções reais: aplicação em pesquisa e desenvolvimento (P&D)». 2.º Encontro Brasileiro de Finanças, Ibmec, Rio de Janeiro, Julho.

SANTOS, J. L. e SCHMIDT, P. (2002), «Ativos intangíveis – análise das principais alterações introduzidas pelos FAS 141 e 142». IX Congresso Brasileiro de Custos. Disponível na Web em: <http://www.ufrgs.br/necon/04-5%20Artigos%20Premiados%20-%20Ativos%20Intang%20-%20-%20Paulo%20e%20Jos%20C3%A9%20Luiz.pdf>.

SILVA, C. E. S. (2001), «Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos». Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SMITH, G. V. e PARR, R. L. (2000), **Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets**. 3.ª ed., Nova Iorque.

STEWART, T. A. (1998), **Capital Intelectual: A Nova Vantagem, Competitiva das Empresas**. 2.ª ed., Campus, Rio de Janeiro, p. 237.

TEECE, D. J. (1998), «Capturing value from knowledge assets». *California Management Review*, Berkeley, vol. 40, n.º 3, p. 55.

TOBIM, J. (1969), «A general equilibrium approach to monetary theory». *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 1, n.º 1, pp. 15-29, Fevereiro.

WERNKE, R. (2002), «Identificação de potenciais intangíveis». Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WILLIAMS, J. R.; STANGA, K. G. e HOLDER, W. W. (1989), **Intermediate Accounting**. Florida Hartcourt Brace Jovanovich Publishers.

Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações

por Mírian Oliveira e Mário Caldeira

RESUMO: A gestão do conhecimento continua a ser um desafio académico e empresarial. Muitas organizações têm dificuldade em implementar com sucesso projectos de gestão do conhecimento. Este trabalho de investigação tem como objectivo analisar os aspectos considerados na literatura como associados a iniciativas de gestão do conhecimento e apresentar um framework que permita integrar esses diferentes aspectos. Este enquadramento poderá ser utilizado como referencial para a implementação e desenvolvimento de projectos de gestão de conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Gestão de Projectos

TITLE: A knowledge management framework for organizations

ABSTRACT: Knowledge management is still an academic and professional challenge. Many organizations have significant problems in implementing in-house successful knowledge management projects. The objective of this research is to analyze the issues identified in the literature as related to knowledge management initiatives and present a framework that enable the integration of those different issues. The framework can be used as a reference in the implementation and development of knowledge management projects.

Key words: Knowledge Management, Information Management, Project Management

TÍTULO: Un «framework» para la gestión del conocimiento en las organizaciones

RESUMEN: La gestión del conocimiento sigue siendo un reto académico y empresarial. Muchas organizaciones tienen dificultad en implementar con éxito proyectos en la gestión del conocimiento. Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar todos los aspectos considerados en la literatura como asociados a iniciativas en gestión de conocimiento y presentar un «framework» que permita integrar esos diferentes aspectos. Este cuadro puede ser utilizado como referencia en la implementación y desarrollo de proyectos de gestión de conocimiento.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Gestión de la Información, Gestión de Proyectos

O conhecimento pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva (Sher e Lee, 2004; Gray e Meister, 2006) e a sua gestão um aspecto crítico no desempenho das organizações (Bloodgood e Salisbury, 2001). Davenport e Prusak (1998) referem que o conhecimento pode ser genericamente descrito como informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Lee e Yang (2000, p. 784) descrevem a gestão do conhecimento (GC) como «uma colecção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objectivos organizacionais». Darroch (2003, p. 41) salienta que a gestão do conhecimento não ocorre apenas dentro da organização, mas também entre organizações.

Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações

por Mírian Oliveira e Mário Caldeira

RESUMO: A gestão do conhecimento continua a ser um desafio académico e empresarial. Muitas organizações têm dificuldade em implementar com sucesso projectos de gestão do conhecimento. Este trabalho de investigação tem como objectivo analisar os aspectos considerados na literatura como associados a iniciativas de gestão do conhecimento e apresentar um framework que permita integrar esses diferentes aspectos. Este enquadramento poderá ser utilizado como referencial para a implementação e desenvolvimento de projectos de gestão de conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Gestão de Projectos

TITLE: A knowledge management framework for organizations

ABSTRACT: Knowledge management is still an academic and professional challenge. Many organizations have significant problems in implementing in-house successful knowledge management projects. The objective of this research is to analyze the issues identified in the literature as related to knowledge management initiatives and present a framework that enable the integration of those different issues. The framework can be used as a reference in the implementation and development of knowledge management projects.

Key words: Knowledge Management, Information Management, Project Management

TÍTULO: Un «framework» para la gestión del conocimiento en las organizaciones

RESUMEN: La gestión del conocimiento sigue siendo un reto académico y empresarial. Muchas organizaciones tienen dificultad en implementar con éxito proyectos en la gestión del conocimiento. Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar todos los aspectos considerados en la literatura como asociados a iniciativas en gestión de conocimiento y presentar un «framework» que permita integrar esos diferentes aspectos. Este cuadro puede ser utilizado como referencia en la implementación y desarrollo de proyectos de gestión de conocimiento.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Gestión de la Información, Gestión de Proyectos

O conhecimento pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva (Sher e Lee, 2004; Gray e Meister, 2006) e a sua gestão um aspecto crítico no desempenho das organizações (Bloodgood e Salisbury, 2001). Davenport e Prusak (1998) referem que o conhecimento pode ser genericamente descrito como informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Lee e Yang (2000, p. 784) descrevem a gestão do conhecimento (GC) como «uma colecção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objectivos organizacionais». Darroch (2003, p. 41) salienta que a gestão do conhecimento não ocorre apenas dentro da organização, mas também entre organizações.

Um *framework* que oriente a implementação de processos de gestão do conhecimento nas organizações poderá permitir uma visão integrada sobre gestão de conhecimento na organização e salientar as práticas associadas à gestão do conhecimento (Holsapple e Joshi, 2002; Wong e Aspinwall, 2004). A falta de uma base teórica consolidada sobre a implementação de gestão do conhecimento é apontada como um dos motivos de insucesso das iniciativas de gestão de conhecimento (Wong e Aspinwall, 2004). Este trabalho procura preencher esse espaço e apresentar um enquadramento que facilite o desenvolvimento da gestão de conhecimento nas organizações.

Um enquadramento para gestão de conhecimento

Wong e Aspinwall (2004, p. 95) descrevem um *framework* para a implementação de gestão do conhecimento como «uma estrutura ou um conjunto de princípios norteadores, os quais são descritos de tal forma que forneçam orientação e direcção em como conduzir a gestão do conhecimento numa organização».

Wong e Aspinwall (2004) apresentam três tipos de *frameworks*, classificando-os segundo os respectivos objectivos:

- criação do conhecimento – representado pela evolução e conversão do conhecimento tácito em explícito, como por exemplo, a espiral do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (1995);
- processo – caracteriza e descreve o processo, composto pelo fluxo do conhecimento, desde a criação até à sua aplicação na organização (por exemplo, Bose, 2004);
- implementação – foca o que é a gestão do conhecimento,

sugerindo caminhos para as organizações que desejam implementar gestão do conhecimento (por exemplo, Rubenstein-Montano, 2001b).

Compreender a cultura organizacional poderá ser essencial para a obtenção de resultados positivos com as iniciativas de gestão de conhecimento. Os atributos relacionados com a cultura organizacional têm impacto não só na partilha de conhecimento, como também na forma deste ser armazenado, distribuído e utilizado.

São diversos os autores que apresentam aspectos que podem ser considerados relevantes num *framework* de implementação de gestão de conhecimento (Liebowitz, 1999; Goh, 2002; Wong e Aspinwall, 2004). Estes aspectos ou elementos são apresentados neste trabalho através de uma estrutura analítica inicialmente desenvolvida por Pettigrew (1987) e Pettigrew *et al.* (1989), para estudar mudança organizacional. A escolha e utilização deste *framework* deve-se fundamentalmente ao facto de um projecto de gestão do conhecimento implicar mudança organizacional, fundamental para que a organização possa colher benefícios com o projecto.

O *framework* de Pettigrew *et al.* (1989) é composto por quatro dimensões: conteúdo, processo, contexto externo e contexto interno (ver Figura 1). No entanto, é relevante salientar que alguns elementos identificados poderão estar relacionados com mais do que uma dimensão, tendo sido classificados de acordo com a dimensão que se considera

Mirian Oliveira

miriano@puccs.br

Doutora em Administração (Univ. Federal do Rio Grande do Sul, Brasil). Professora Titular do Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Professor of Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, Brazil. Doctor in Business Administration (Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil).

Doctorada en Administración (Univ. Federal do Rio Grande do Sul, Brasil). Profesora Titular de la Maestría en Administración y Negocios de la Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Mário Maciel Caldeira

caldeira@iseg.utl.pt

Doutor em Gestão (Univ. de Cranfield, Reino Unido). Professor Associado com Agregação do ISEG – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Associate Professor at ISEG – Technical University of Lisbon, Lisbon, Portugal. PhD in Management (Cranfield University, United Kingdom).

Doctorado en Gestión (Univ. de Cranfield, Reino Unido). Profesor Asociado con Agregación en el ISEG – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Recebido em Outubro de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in October 2007 and accepted in February 2008.

«dominante», ou seja, com a qual existem maiores afinidades. Por exemplo, a variável *recursos financeiros* foi classificada como relativa à dimensão *processo* por corresponder fundamentalmente aos recursos utilizados especificamente no financiamento do processo de gestão de conhecimento. No entanto, possui igualmente uma forte relação com a dimensão *contexto interno*, que inclui a generalidade dos recursos inerentes à organização.

• A dimensão «contexto interno»

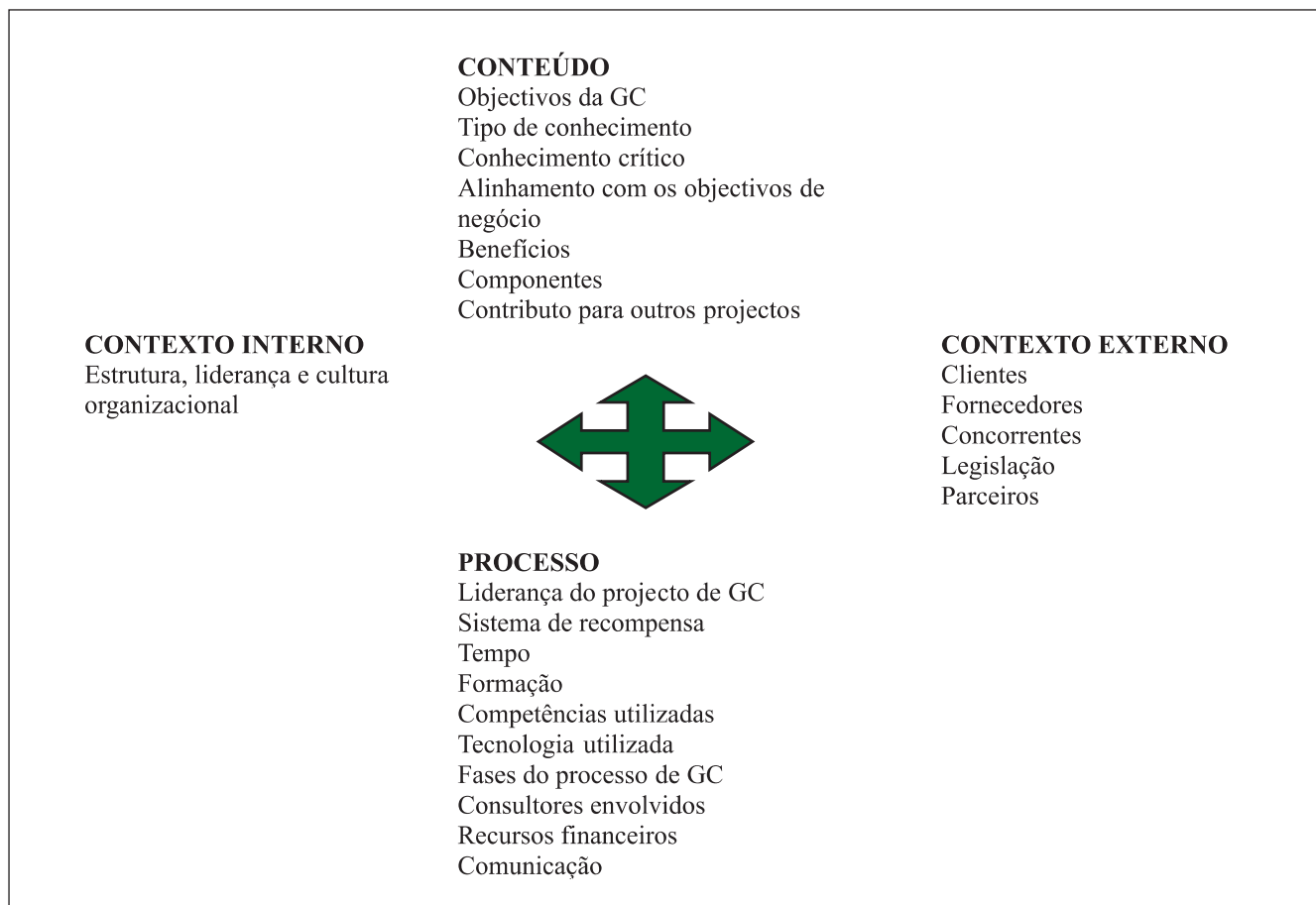
Segundo Forcadell e Guadamillas (2002), o trabalho em equipa é fundamental para que a gestão do conhecimento alcance os seus objectivos. Por isso, a estrutura organizacional deve possibilitar a comunicação horizontal, evitando

barreiras hierárquicas, incentivar o trabalho em equipa e entre equipas, e integrar as diferentes áreas da organização.

A liderança organizacional necessita de dar suporte à gestão de conhecimento. É importante que os gestores de topo da organização compreendam o valor da gestão do conhecimento, para que possam apoiar o respectivo projecto.

Compreender a cultura organizacional poderá ser essencial para a obtenção de resultados positivos com as iniciativas de gestão de conhecimento. Segundo Bob Buckman, CEO da Buckman Labs, e Larry Bobbitt, da Andersen Consulting (*apud* Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a), cerca de 80% dos esforços relacionados com a gestão de conhecimento estão associados a aspectos culturais. Os atributos

Figura 1
Dimensões e elementos de um «framework» para implementação de gestão do conhecimento



relacionados com a cultura organizacional têm impacto não só na partilha de conhecimento, como também na forma deste ser armazenado, distribuído e utilizado (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001b). No caso da transferência de conhecimento nas organizações, a colaboração e a cooperação são aspectos essenciais (Goh, 2002), sem os quais os resultados da gestão de conhecimento podem ficar comprometidos.

O Quadro I apresenta os aspectos considerados em cada elemento e os autores que o mencionam na literatura.

• A dimensão «contexto externo»

As organizações podem criar conhecimento a partir do seu relacionamento com clientes, captando e registando informação sobre os seus clientes (Holsapple e Joshi, 2002). Segundo Shankar e Gupta (2005), o comportamento e a procura evidenciada por parte dos clientes deve ser guardada e analisada, desempenhando, por exemplo, os sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) um papel importante neste fenómeno.

Os fornecedores, entre os quais se incluem os consultores externos à organização, como fornecedores de serviços, poderão colaborar em programas de investigação junto com

a organização, de forma a conduzir a inovação de produtos ou serviços e situações de intercâmbio de conhecimento (Tirpak, 2005). Jarrar (2002) considera relevante a avaliação da estratégia dos fornecedores e dos concorrentes, assim como dos recursos de conhecimento dos mesmos. É igualmente relevante para as organizações captar e compreender as práticas de gestão de conhecimento da concorrência com o intuito de identificar o que pode e deve ser copiado, assim como oportunidades de inovação que levem à obtenção de vantagem competitiva (Ndlela e Toit, 2001).

Parceiros como, por exemplo, as universidades poderão colaborar em projectos de investigação em conjunto com empresas. Esta partilha do conhecimento pode, segundo Tirpak (2005), conduzir mais facilmente a situações de inovação. Mentzas (2001) considera também que a organização pode e deve criar redes de cooperação com os seus clientes, parceiros e mesmo concorrentes. Situações de cooperação entre concorrentes, na partilha de conhecimento em PME (Pequenas e Médias Empresas) portuguesas, são igualmente identificadas em Caldeira e Ward (2002).

A legislação é um elemento igualmente relevante, pois as actividades devem ser realizadas de acordo com os padrões legais de confidencialidade e propriedade intelectual (Tir-

QUADRO I
Elementos e aspectos da dimensão contexto interno

| Elementos | Aspectos | Autores |
|--------------------------|--|---|
| Estrutura organizacional | Trabalho em equipa Hierarquia (níveis, formalização) Integração entre áreas | Greengard (1998); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); McCampbell, Clare e Gitters (1999) |
| Liderança organizacional | Perspectiva quanto à gestão de conhecimento Atitude dos líderes quanto à partilha de conhecimento | Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Tirpak (2005); Hariharan (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); Lin e Tseng (2005) |
| Cultura organizacional | Confiança Cooperação Competitividade | Greengard (1998); (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Tirpak (2005); Hariharan (2005); Shankar e Gupta (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005) |

pak, 2005; Holsapple e Joshi, 2000). As multinacionais, por exemplo, são forçadas a considerar as regras de cada país onde actuam. Desta forma, a legislação influencia os procedimentos a serem adotados nas diferentes fases do processo de gestão de conhecimento.

O Quadro II apresenta os aspectos considerados em cada elemento e os autores que mencionam o respectivo elemento.

• A dimensão «conteúdo»

A gestão de conhecimento deve contemplar os diferentes tipos de conhecimento, pois estes implicam diferentes estratégias. Enquanto a transferência de conhecimento tácito requer o contacto presencial, por exemplo em reuniões, o conhecimento explícito é mais facilmente documentado, guardado em repositórios, e distribuído na organização (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a; Wong e Aspinwall, 2004). Segundo Hansen *et al.* (1999), a abordagem de codificação, com ênfase no conhecimento explícito, procura documentar e armazenar o conhecimento na organização, enquanto a personalização, baseada no conhecimento tácito, visa desenvolver redes de pessoas para troca de idéias. Segundo Rubenstein-Montano *et al.* (2001a), estas duas

Gerir conhecimento que seja raro, que não possa ser facilmente imitado pelos concorrentes e que possa criar valor para a organização, deve ser o foco da gestão de conhecimento.

abordagens devem ser integradas e contempladas num *framework* de implementação de gestão de conhecimento.

Lai e Chu (2002) argumentam que, para evitar sobrecarga, a gestão de conhecimento deve focar-se no conhecimento crítico para o negócio. Para Ndlela e Toit (2001), as organizações possuem bom desempenho em acumular conhecimento, mas são deficientes na sua aplicação para a geração de valor para a organização. Desta forma, gerir conhecimento que seja raro, que não possa ser facilmente imitado pelos concorrentes e que possa criar valor para a organização, deve ser o foco da gestão de conhecimento. Esta perspectiva é coerente com os princípios da teoria baseada em recursos (*resource-based theory*; ver, por exemplo, Conner e Prahalad, 1996).

O alinhamento da gestão do conhecimento com os objetivos de negócio facilita a identificação do propósito das iniciativas naquela área, e, posteriormente, também vai con-

QUADRO II
Elementos e aspectos da dimensão contexto externo

| Elementos | Aspectos | Autores |
|--------------|---|--|
| Clientes | CRM | Ndlela e Toit (2001); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005); Shankar e Gupta (2005) |
| Fornecedor | Programas de investigação Avaliação da estratégia | Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005); Shankar e Gupta (2005) |
| Concorrentes | Avaliação da estratégia | Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Shankar e Gupta (2005); Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997); Lin e Tseng (2005) |
| Legislação | Padrões de confidencialidade Propriedade intelectual | Holsapple e Joshi (2000); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005) |
| Parceiros | Programas de investigação | Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Forcadell e Guadamillas (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005) |

tribuir com a avaliação dos resultados (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a; Wong e Aspinwall, 2004). Para que o alinhamento ocorra, é necessário que os objectivos de negócio estejam claramente definidos. A liderança organizacional possui um papel fundamental no alinhamento da gestão do conhecimento com os objectivos da organização.

As organizações possuem diferentes objectivos na adopção de projectos de gestão do conhecimento (Lai e Chu, 2002). A definição dos objectivos do projecto deve ocorrer antes da definição das actividades a realizar, e estar alinhado com os objectivos estratégicos da organização (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a). O objectivo em desenvolver um tal projecto pode, por exemplo, estar relacionado com a inovação ou com a produtividade, dependendo do contexto no qual a organização está inserida e, principalmente, dos objectivos estratégicos, de negócio, da mesma.

Os benefícios esperados com a adopção da gestão do conhecimento devem ser explicitados, pois isto pode facilitar a adesão das pessoas (Greengard, 1998). Segundo Ward e Daniel (2006), um benefício tem que ser no mínimo observável (mesmo que não seja mensurável, quantificável ou valorizável financeiramente), caso contrário ele não existe. A definição dos benefícios a serem alcançados depende dos objectivos da organização com a gestão do conhecimento.

A literatura denota também preocupação quanto à importância atribuída aos elementos humanos e tecnológicos (Wong e Aspinwall, 2004), e humanos e de processo (Tirpak, 2005). Já Mentzas (2001) considera os três elementos – processo, pessoas e tecnologia – relevantes para a gestão do conhecimento.

O contributo para outros projectos é um elemento considerado por Okumus (2003). No entanto, este elemento não foi mencionado por outros autores que apresentam *frameworks* para implementação de gestão do conhecimento analisados neste trabalho. Este elemento refere a integração do projecto de gestão do conhecimento com os demais projectos da organização.

O Quadro III apresenta os aspectos considerados em cada elemento e os autores que mencionam o respectivo elemento (ver p. 39).

• A dimensão «processo»

Tal como na generalidade dos projectos que têm relevân-

cia para a organização, é fundamental uma forte liderança do projecto de gestão do conhecimento. Cerca de 41% das organizações que constam na *Fortune 500*¹ salientam este ponto (Liebowitz, 1999).

O sistema de recompensas ou incentivos para que os colaboradores partilhem conhecimento é mencionado por Liebowitz (1999) e Goh (2002), entre outros, mas com a ressalva de que a recompensa financeira pode, na verdade, aumentar a competitividade e não a partilha ou a cooperação entre indivíduos e equipas. O sistema de recompensas, seja ele financeiro ou não, deve fomentar a cooperação e trabalho em equipa (Goh, 2002).

Goh (2002) menciona a variável tempo, ou seja, compartilhar conhecimento num primeiro momento consome tempo aos colaboradores e isto deve ser considerado no tempo disponível para estes desempenharem as suas tarefas. Lai e Chu (2002) consideram que a criação, a partilha e o uso do conhecimento devem fazer parte da rotina diária dos funcionários, embora não detalhe como isto está relacionado com o consumo de tempo. Um outro aspecto relevante é que a gestão do conhecimento é um processo que exige esforços constantes, principalmente porque o conhecimento precisa ser continuamente actualizado, e as pessoas incentivadas a partilharem o mesmo (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a; Goh, 2002).

A formação é apontada na literatura como fundamental para a gestão do conhecimento (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a; Goh, 2002; Lai e Chu, 2002). Se os erros ou boas práticas são documentados mas não são conhecidos pelas pessoas da organização, este conhecimento não está sendo apreendido (Goh, 2002). As competências dos funcionários necessitam ser consistentes com o trabalho que é necessário realizar (Goh, 2002). A capacidade de criação e desenvolvimento de conhecimento tem um papel importante na selecção de pessoas para a organização (Jarrar, 2002). As competências estão relacionadas com a formação, pois os desafios apresentados aos profissionais são frequentemente alterados ao longo do tempo, induzindo a necessidade de uma formação contínua.

Um outro aspecto relacionado com a formação é a utilização de tecnologia. A tecnologia facilita a comunicação e as «ferramentas» utilizadas devem estar adequadas com a cultura da organização. A gestão do conhecimento não é, naturalmente, sinónimo de tecnologia, ou seja, esta não é

QUADRO III
Elementos e aspectos da dimensão conteúdo

| Elementos | Aspectos | Autores |
|---------------------------------------|--|---|
| Tipos de conhecimento | Reuniões periódicas Tecnologia que permita comunicação síncrona Utilização de repositórios de conhecimento | Liebowitz (1999); Rubenstein-Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Goh (2002); Jarrar (2002); Wong e Aspinwall (2004); Shankar e Gupta (2005); Smith, McKeen e Singh (2006); Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997); Gore e Gore (1999); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005) |
| Conhecimento crítico | Identificação do conhecimento crítico para o negócio | Greengard (1998); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein - Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Hariharan (2005); Smith, McKeen e Singh (2006); Lin e Tseng (2005) |
| Alinhamento com objectivos de negócio | Definição dos objectivos de negócio Relação dos objectivos da GC com os objectivos de negócio | Ndlela e Toit (2001); Rubenstein -Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Jarrar (2002); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005); Smith, McKeen e Singh (2006); Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997); Gore e Gore (1999); Lin e Tseng (2005) |
| Objectivos | Definição dos objectivos da GC | Ndlela e Toit (2001); Rubenstein -Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Smith, McKeen e Singh (2006); Gore e Gore (1999); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007) |
| Benefícios | Definição dos benefícios Percepção dos benefícios | Greengard (1998); Mentzas (2001); Lin e Tseng (2005) |
| Componentes | Identificação das pessoas, processos e tecnologia | Ndlela e Toit (2001); Mentzas (2001); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Tirpak (2005) |
| Contributo para outros projectos | Contribuição da GC para outros projectos da organização | Okumus (2003) |

suficiente, mas é fundamental, principalmente em organizações de significativa dimensão e complexidade.

Os *frameworks* devem contemplar as fases do processo que considere o planeamento, a execução e a avaliação, mesmo que isto não seja explicitamente formulado (Wong e Aspinwall, 2004). Entre as fases do processo de gestão de conhecimento, observa-se um destaque dos autores para a avaliação e *feedback*. A existência de *feedback* é considerada relevante para que a organização verifique se os resultados estão sendo obtidos, assim como ajustar aspectos que não estejam contribuindo adequadamente para alcançar os objectivos (Liebowitz, 1999; Lai e Chu, 2002).

Os recursos humanos possuem um papel importante na comunicação (Greengard, 1998). A comunicação horizontal

(entre pares) deve ser incentivada, evitando barreiras que bloqueiem o fluxo de comunicação (Goh, 2002).

A liderança organizacional necessita de dar suporte para a gestão do conhecimento, em termos morais e também financeiros (Liebowitz, 1999). Apesar da sua importância, Lai e Chu (2002) afirmam ser um desafio alocar recursos para a gestão do conhecimento, possivelmente porque a avaliação do retorno ainda é incipiente na maioria das organizações. Del-Rey-Camorro *et al.* (2003) salientam a dificuldade em mensurar o retorno de um «ativo intangível», como é o caso do conhecimento.

Hariharan (2005) e Mentzas (2001) apontam a importância de consultores internos que colaborem e promovam a partilha do conhecimento nas suas áreas de saber, colaborando com os responsáveis pela gestão do conhecimento da organização.

O Quadro IV apresenta os aspectos considerados em cada elemento e os autores que mencionam o respectivo elemento.

Conclusões, limitações e perspectivas de investigação futura

A estrutura proposta por Pettigrew (1987) e Pettigrew *et al.* (1989) auxilia na estruturação dos elementos a serem con-

QUADRO IV
Elementos e aspectos da dimensão processo

| Elementos | Aspectos | Autores |
|---|--|---|
| Liderança do projecto de gestão de conhecimento | Capacidade de motivar os colaboradores | Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Holsapple e Joshi (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Hariharan (2005) |
| Sistema de recompensas | Foco na partilha | Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005); Shankar e Gupta (2005); Lin e Tseng (2005) |
| Tempo | Volume de actividade Continuidade | Greengard (1998); Holsapple e Joshi (2000); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Goh (2002); Lai e Chu (2002); Smith, McKeen e Singh (2006) |
| Formação | Formação apropriada para o uso de tecnologia Formação continuada | Greengard (1998); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Hariharan (2005); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Lin e Tseng (2005) |
| Competências | Sistema de recrutamento | Ndlela e Toit (2001); Mentzas (2001); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Lin e Tseng (2005) |
| Tecnologia | Adopção de diferentes tecnologias Mapeamento do hardware e software Recursos financeiros | Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005); Smith, McKeen e Singh (2006); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005) |
| Fases do Processo | Formalização de um processo Avaliação | Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005); Hariharan (2005); Shankar e Gupta (2005) Smith, McKeen e Singh (2006); Gore e Gore (1999); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005) |
| Comunicação | Estrutura hierárquica formal | Greengard (1998); Holsapple e Joshi (2000); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007) |
| Recursos financeiros | Orçamento para GC Avaliação dos resultados | Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005) |
| Consultor interno | Identificação de especialistas na organização | Mentzas (2001); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005) |

O próximo passo será, utilizando estudo de casos, compreender a sua concretização e relevância nas organizações, em Portugal e no Brasil, salientando as lacunas existentes e oportunidades de melhoria nos projetos existentes de gestão do conhecimento.

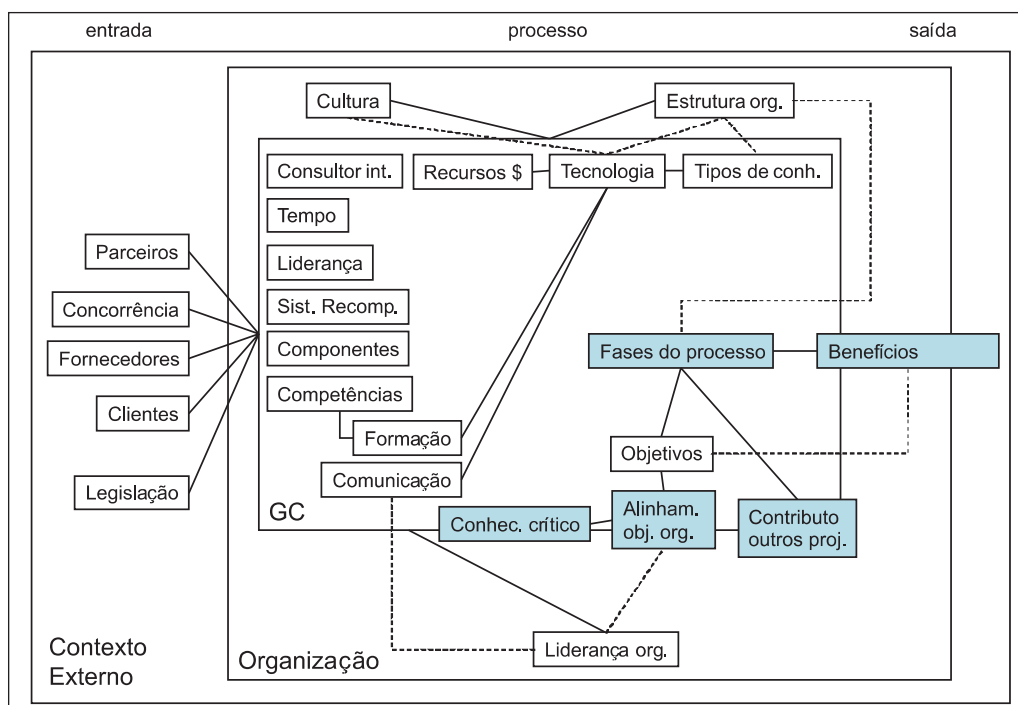
templados num *framework* que permita guiar a implementação de iniciativas de gestão do conhecimento nas organizações.

Apenas 7 elementos foram mencionados pela maioria dos autores considerados nesta pesquisa (12 de um total de 22 autores). Estes elementos são liderança organizacional (14 autores) e cultura organizacional (20 autores) da dimensão contexto interno, formação (12 autores), tecnologia (18 autores) e fases do processo (21 autores) da dimensão processo, e objectivos (12 autores) e tipos de conhecimento (13 autores) da dimensão conteúdo. Estes elementos estão relacionados com as pessoas (cultura, liderança organizacional e formação), tecnologia (tecnologia) e processo (fases do processo, objectivos e tipos de conhecimento).

Os elementos da dimensão contexto externo não foram mencionados pela maioria dos autores. O elemento mais citado da dimensão contexto externo foi a concorrência (10 autores). A dimensão contexto externo reflecte a influência do ambiente que rodeia a organização na gestão do conhecimento. Neste trabalho de investigação, identificaram-se 9 autores (de um total de 22 autores) que não comentaram variáveis associadas ao contexto externo, que consideram apenas a atuação dos colaboradores da organização.

Os elementos apresentam uma relação de dependência entre eles. Por exemplo, ao definir o conhecimento crítico que será prioritário para a gestão do conhecimento, pode estar a definir-se uma maior ou menor relevância atribuída aos fornecedores. Assim como os benefícios a serem alcançados são delimitados pelos objectivos da gestão do conhecimento. Desta forma, deve ponderar-se sobre os diferentes elementos para implementação de projetos de gestão do conhecimento, considerando a interligação existente entre os mesmos. A Figura 2 apresenta o conjunto de elementos identificados na literatura e a sua relação.

Figura 2
Relação entre os elementos para implementação da Gestão do Conhecimento



Os elementos do contexto externo, como mostra a Figura 2, podem ser considerados como *input* para a gestão do conhecimento. Estes elementos terão maior ou menor relevância dependendo dos objectivos da organização com a gestão do conhecimento. O contexto interno da organização interfere, de um modo geral, nesse processo. No entanto, cabe destacar que a liderança organizacional afecta directamente a comunicação e o alinhamento com os objectivos organizacionais. Os elementos «conhecimento crítico», «alinhamento com os objectivos de negócio», e «contributo para outros projetos» são fortemente dependentes do contexto interno da organização.

A revisão crítica da literatura permitiu estruturar as variáveis consideradas relevantes na gestão do conhecimento. O próximo passo será, utilizando estudo de casos, compreender a sua concretização e relevância nas organizações, em Portugal e no Brasil, salientando as lacunas existentes e oportunidades de melhoria nos projetos existentes de gestão do conhecimento. ■

Nota

1. Trata-se da lista anual publicada pela revista norte-americana *Fortune* classificando as 500 principais empresas norte-americanas cotadas. O mesmo tipo de lista é apresentado para as 500 maiores a nível mundial. (N.E.)

Referências bibliográficas

- BLOODGOOD, J. M. e SALISBURY, W. D. (2001), «Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies». *Decision Support Systems*, vol. 31(1), pp. 55-69.
- BOSE, R. (2004), «Knowledge management metrics». *Industrial Management and Data Systems*, vol. 104(6), pp. 457-468.
- CALDEIRA, M. e WARD, J. (2002), «Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs – An explanation from Portuguese manufacturing industries». *Information Systems Journal*, vol. 12(2), pp. 121-152.
- CONNER, K. e PRAHALAD, C. (1996), «A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism», *Organization Science*, vol. 7(5), pp. 477-501.
- DARROCH, J. (2003), «Developing a measure of knowledge management behaviors and practices». *Journal of Knowledge Management*, vol. 7(5), pp. 41-54.
- DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. (1998), **Working Knowledge**. Harvard Business School Press, Boston.
- DEL-REY-CAMORRO, F. M.; ROY, R.; WEGEN, B. V. e STEELE, A. (2003), «A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions». *Journal of Knowledge Management*, vol. 7(2), pp. 46-62.
- FORCADELL, F. J. e GUADAMILLAS, F. (2002), «A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation». *Knowledge and Process Management*, vol. 9(3), pp. 162-171.
- GOH, S. C. (2002), «Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications». *Journal of Knowledge Management*, vol. 6(1), pp. 23-30.
- GORE, C. e GORE, E. (1999), «Knowledge management: the way forward». *Total Quality Management*, vol. 10(4-5), pp. 554-560.
- GRAY, P. H. e MEISTER, D. B. (2006), «Knowledge sourcing methods». *Information and Management*, vol. 43(2), pp. 142-156.
- GREENGARD, S. (1998), «How to make KM a reality». *Workforce*, vol. 77(10), pp. 90-91.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N. e TIERNEY, T. (1999), «What's your strategy for managing knowledge». *Harvard Business Review*, vol. 77(2), pp. 106-121.
- HARIHARAN, A. (2005), «Implementing seven KM enablers at Bharti». *Knowledge Management Review*, vol. 8(3), pp. 8-9.
- HOLSAPPLE, C. W. e JOSHI, K. D. (2002), «Knowledge management: a threefold framework». *The Information Society*, vol. 18(1), pp. 47-64.
- JARRAR, Y. F. (2002), «Knowledge management: learning for organizational experience». *Managerial Auditing Journal*, vol. 17(6), pp. 322-328.
- KULKARNI, U.; RAVIDRAN, S. e FREEZE, R. (2007), «A knowledge management success model: theoretical development and empirical validation». *Journal of Management Information Systems*, vol. 23(3), pp. 309-347.
- LAI, H. e CHU, T.-H. (2002), «Knowledge management: a review of industrial cases». *Journal of Computer Information Systems*, vol. 42(5), pp. 26-39.
- LEE, C. C. e YANG, J. (2000), «Knowledge value chain». *Journal of Management Development*, vol. 19(9), pp. 783-793.
- LIEBOWITZ, J. (1999), «Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy». *Knowledge and Process Management*, vol. 6(1), pp. 37-40.
- LIN, C. e TSENG, S.-M. (2005), «The implementation gaps for the knowledge management system». *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105(2), pp. 208-222.
- McCAMPBELL, A. S.; CLARE, L. M. e GITTERS, S. H. (1999), «Knowledge management: the new challenge for the 21st Century». *Journal of Knowledge Management*, vol. 3(3), pp. 172-179.
- MENTZAS, G. (2001), «An holistic approach to realizing the full value of your 'knowledge assets'». *Knowledge Management Review*, vol. 4(3), pp. 10-11.
- NDLELA, L. T. e TOIT, A. S. A. (2001), «Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise». *International Journal of Information Management*, vol. 21(2), pp. 151-165.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995), **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press, Oxford.
- OKUMUS, F. (2003), «A framework to implement strategies in organizations». *Management Decision*, vol. 41(9), pp. 871-882.
- PETTIGREW, A. M. (1987), «Context and action in the transformation of the firm». *Journal of Management Studies*, vol. 24(6), pp. 649-670.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. e ROSENFELD, R. (1989), «Competitiveness and the management of strategic change processes». In A. Francis e P. Tharakan (Eds.), **The Competitiveness of the European Industry**, Routledge, Londres, pp. 111-136.

RUBENSTEIN-MONTANO, B. et al. (2001a), «A systems thinking framework for knowledge management». *Decision Support Systems*, vol. 31(1), pp. 5-16.

RUBENSTEIN-MONTANO, B. et al. (2001b), «SMARTVision: a knowledge management methodology». *Journal of Knowledge Management*, vol. 5(4), pp. 300-310.

SHANKAR, R. e GUPTA, A. (2005), «Towards for knowledge management implementation». *Knowledge and Process Management*, vol. 12(4), pp. 259-277.

SHER, J. P. e LEE, C. V. (2004), «Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management». *Information and Management*, vol. 41(8), pp. 933-945.

SMITH, H. A.; MCKEEN, J. D. e SINGH, S. (2006), «Making knowledge work: five principles for action-oriented knowledge management». *Knowledge Management Research and Practice*, vol.

4(2), pp. 116-124.

TIRPAK, T. M. (2005), «Five steps to effective knowledge management». *Research Technology Management*, vol. 48(3), pp. 15-16.

TURBAN, E.; McLEAN, E. e WETHERBE, J. (2002), **Information Technology for Management: Transforming Business in the Digital Economy**. 3th ed., John Wiley & Sons, EUA.

WARD, J. e DANIEL, E. (2006), **Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments**. John Wiley & Sons, Inglaterra.

WIIG, K. M.; DE HOOG, R. e VAN DER SPEK, R. (1997), «Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques». *Expert Systems with Applications*, vol. 13(1), pp. 15-27.

WONG, K. Y. e ASPINWALL, E. (2004), «Knowledge management implementation frameworks: a review». *Knowledge and Process Management*, vol. 11(2), pp. 93-104.

A Gestão e os Recursos Humanos numa só Revista Assinatura Anual 35 euros

Pessoal
O MELHOR DO MUNDO ESTÁ NAS PESSOAS

Stress
Como afecta os gestores de pessoas

Dossier
Os jovens e o trabalho

Capital Humano
A experiência da administração norte-americana

Benfica
António Carraça em busca de talentos

Carmona Rodrigues
Em miúdo, quando praticava natação e atletismo, diziam-lhe para olhar para a meta, não para os concorrentes, porque só perderia tempo.

Para mais informações: 21 410 02 02/ 04; geral@preambuloedicoes.pt

Mudanças na distribuição automóvel europeia

por Vasco Eiriz e Natália Barbosa

RESUMO: Este estudo discute as mudanças em curso na distribuição automóvel europeia desencadeadas pela sua actual regulamentação. Reconhecendo que no sistema de negócios da indústria automóvel existem vários sectores que merecem análise, neste estudo de caso procede-se a um diagnóstico detalhado da situação actual e futura da distribuição automóvel na Europa. Na interpretação dos dados recolhidos em diferentes fontes documentais, utilizou-se um enquadramento conceptual vasto que envolve contributos da estratégia, marketing e economia industrial e da empresa. Na análise do sector discute-se a sua estrutura, dinâmica e crescimento, concorrência, e relações interempresariais de natureza horizontal e relações verticais no seio do sector da distribuição automóvel. Identifica-se ainda o processo de mudança em curso e discutem-se as implicações dessas mudanças para o sector.

Palavras-chave: Distribuição, Automóvel, Ambiente, Dinâmica Empresarial, Europa

TITLE: Changes in the European automotive distribution

ABSTRACT: This study discusses the ongoing changes in the European automotive distribution driven by its current regulation. It recognises that the automotive business system comprises several sectors that deserve analysis and carries out a case study with a detailed diagnosis of the current and future state of the automotive distribution in Europe. In interpreting data collected from several documental sources, the study applies a broad conceptual framework that comprises contributions from the strategy, marketing and industrial economics literatures. In this analysis we discuss the structure, dynamics and growth, competition and horizontal interorganisational relationships and vertical relationships within the automotive distribution sector. It also identifies the ongoing changing process and discusses the implications of those changes for the sector.

Key words: Distribution, Automotive, Environment, Industrial Dynamics, Europe

TITULO: Cambios en la distribución automóvil europea

RESUMEN: En este estudio se discute los cambios en curso en la distribución automóvil europea debido a su actual legislación. Reconociendo que en el sistema de negocio de la industria de la automoción existen varios sectores que merecen un analice, en este estudio de caso procedemos a un diagnostico detallado de la situación actual y futura en la distribución automóvil en Europa. En la interpretación de los datos obtenidos en diferentes fuentes documentales, será usado un cuadro conceptual vasto que implica contribuciones de la estrategia, marketing y economía industrial y de la empresa. En el analice del sector se discute su estructura, dinámica y crecimiento, competencia, y relaciones inter-empresariales de naturaleza horizontal y relaciones verticales en el seno del sector de distribución automóvil. También se puede identificar el proceso de cambio en curso y se discuten las implicaciones de ese cambio para el sector.

Palabras clave: Distribución, Automóvil, Ambiente, Dinámica Empresarial, Europa

O automóvel é considerado um bem em torno do qual subsistem diferentes sectores industriais, comerciais e de serviços. A distribuição é uma das actividades a jusante da construção do automóvel que tem assumido grande importância. Este estudo procura compreender as mudanças na distribuição automóvel europeia havidas nos últimos anos. Em particular, com o fim da regulamentação vigente no sector e a entrada em vigor do Regulamento n.º 1400/2002 da Comissão Europeia (CE), criaram-se expectativas de mudança que nalguns casos tiveram já tradução prática e noutros casos tratam-se de mudanças em curso cuja avaliação está ainda por fazer. Neste trabalho procede-se a um diagnóstico completo do estado do sector antes da nova regulamentação, descrevem-se e explicam-se as mudanças em curso, e avaliam-se os seus impactos reais e potenciais.

O estudo da distribuição automóvel europeia traduz-se num caso particularmente interessante e relevante para compreender algumas teorias e conceitos nucleares em estratégia, marketing e economia industrial e da empresa. Este estudo de caso afigura-se rico para compreender o ambiente em que operam as empresas de um dado sector, mostra de que forma os circuitos de distribuição podem ser geridos e, finalmente, evidencia a estrutura e dinâmica de um sector.

O texto começa por efectuar o enquadramento teórico que informa a análise das mudanças na distribuição automóvel europeia. De seguida, descreve o método e dados usados no estudo do caso. As características da distribuição automóvel na Europa são detalhadamente analisadas mais adiante e constituem o ponto de partida para

discutir a evolução e mudanças induzidas pela alteração da regulamentação do sector. O texto termina com a discussão das implicações do caso e conclusão.

Enquadramento teórico

A compreensão do ambiente em que uma organização exerce a sua actividade é reconhecidamente um aspecto importante para a tomada de decisões, particularmente quando estão em causa escolhas estratégicas que afectam a posição da organização nesse ambiente. Nesta análise ambiental, é prática comum identificar variáveis político-legais, económicas, sócio-culturais, tecnológicas e ecológico-ambientais que afectam ou poderão vir a influenciar a posição futura da organização.

De entre os diferentes níveis ambientais (local, nacional, regional e global), os níveis regional (e.g. União Europeia) e global têm adquirido uma importância crescente em muitos sectores. Os factores que estão na base da globalização desses sectores podem ser categorizados em factores de mercado, custos, concorrência e factores relacionados com políticas públicas (Yip, 1989).

No estudo do ambiente, o modelo das cinco forças competitivas (Porter, 1980) oferece um enquadramento particularmente rico para compreender os factores que influenciam a posição da organização no seu sector. Além dessas cinco forças (rivalidade intra-sectorial; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; ameaças de novos concorrentes; e ameaça de produtos substitutos), deve ser ponderado o papel que o Estado exerce sobre as forças em questão através das suas decisões de política pública.

Vasco Eiriz

veiriz@eeg.uminho.pt

Doutor em Gestão (Univ. de Manchester). Professor de Gestão Estratégica e Empreendedorismo na Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

PhD in Management (Univ. of Manchester). Professor of Strategic Management and Entrepreneurship at the Management and Economics School, University of Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

Doctorado en Gestión (Univ. de Manchester). Profesor de Gestión Estratégica y Emprededorismo en la Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

Natália Barbosa

natbar@eeg.uminho.pt

Doutora em Economia (Univ. de Manchester). Professora de Economia na Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

PhD in Economics (Univ. of Manchester). Professor of Economics at the Management and Economics School, University of Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

Doctorado en Economía (Univ. de Manchester). Profesora de Economía en la Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

Recebido em Setembro de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in September 2007 and accepted in February 2008.

Atendendo a que cada sector possui a sua dinâmica própria, então faz sentido equacionar diferentes modelos de mudança e evolução sectorial (McGee e Thomas, 1986; McGee *et al.*, 1995; McGahan, 2000). Para compreender os motivos que justificam que um dado sector num determinado país ou região seja mais competitivo que o sector congénere noutro país ou região, podemos, então, recorrer aos determinantes da competitividade (Porter, 1990): condições dos factores de produção; condições da procura; estratégia, estrutura e rivalidade; e indústrias relacionadas e de suporte.

Os movimentos de integração horizontal e/ou vertical têm adquirido uma relevância crescente na reestruturação de muitos sectores. Eles tendem a contribuir para o aumento da concentração numa dado sector e, consequentemente, para o reforço do papel das empresas instaladas na dinâmica empresarial.

A escolha dos canais de distribuição é um tipo de decisão relevante. Para melhor compreendermos a distribuição automóvel europeia, são relevantes os contributos da literatura sobre canais de distribuição publicados desde os anos 1970 em tópicos como o conflito, poder e relações interorganizacionais que se estabelecem entre dois ou mais membros de um canal de distribuição (Stern, 1969; Rosenberg e Stern, 1971; El-Ansary e Stern, 1972).

No relacionamento entre membros de um canal de distribuição, um dos membros pode perceber outro membro como possuindo um comportamento que limita ou impede o alcance dos seus objectivos, resultando daí um conflito, conceito que tem merecido grande atenção na literatura sobre canais de distribuição (Etgar, 1979; Kaufmann e Rangan, 1990; Dant e Schul, 1992). Noutras ocasiões, o entendimento é profícuo e geram-se relações duradouras e mutuamente benéficas baseadas na confiança e empenho das partes (Anderson e Narus, 1990; Morgan e Hunt, 1994).

Por sua vez, o paradigma clássico da economia industrial enfatiza o papel da estrutura de um sector no condicionamento do comportamento das empresas que nele operam e, por sua vez, no seu desempenho. Diferenças na estrutura (aferida através do número e dimensão relativa das empre-

sas) e no comportamento das empresas explicam diferenças de desempenho.

A entrada de novos rivais é dificultada por factores exógenos, como sejam a existência de economias de escala conjugada com a dimensão do mercado, a relevância dos custos irreversíveis associados à tecnologia, a diferenciação do produto e o funcionamento do mercado de capitais (Bain, 1956). Pode ainda ser condicionada por factores endógenos que dependem directamente do comportamento das empresas instaladas no que concerne, por exemplo, a investimentos em promoção e em investigação e desenvolvimento (Sutton, 1991). Estes factores tendem a contribuir negativamente para a dinâmica empresarial de um dado sector, quer pela via da redução da entrada de novas empresas, quer pelo aumento dos custos de mobilidade intra-sectorial (Caves e Porter, 1977) e de saída de mercado.

A análise da dinâmica empresarial remete-nos ainda para questões relativas aos movimentos de integração. Os movimentos de integração horizontal e/ou vertical têm adquirido uma relevância crescente na reestruturação de muitos sectores. Eles tendem a contribuir para o aumento da concentração numa dado sector e, consequentemente, para o reforço do papel das empresas instaladas na dinâmica empresarial.

Método e dados

Metodologicamente, este estudo de caso recorre à análise documental como técnica principal de recolha e tratamento de dados. Os documentos utilizados foram: actos legislativos da CE; documentos e estudos produzidos para apoiar a produção e interpretação das normas europeias; documentos sobre a distribuição automóvel e sectores relacionados obtidos junto de empresas de consultoria (McKinsey e Autopolis), associações sectoriais (*Association des Constructeurs Européens d'Automobiles* e *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles*), centros universitários de investigação especializados no automóvel (*Center for Automotive Industry Research* da Cardiff University), publicações especializadas em negócios que acompanham os sectores em causa (*Economist*, *Financial Times*) e outros meios especializados nos sectores relacionados com o automóvel (*Automotive News*, *Just-Auto*).

Este estudo de caso beneficia ainda do acompanhamento do sector que os autores vêm efectuando ao longo dos anos, bem como da experiência acumulada na análise de outros sectores traduzida na elaboração de um guia de apoio à análise estratégica de um sector (Eiriz e Barbosa, 2004), que serviu de apoio ao estudo do presente caso.

Sistema de distribuição automóvel na Europa

Na análise das características do sistema de distribuição automóvel na Europa, é possível identificar dois canais: um canal autorizado e um canal independente (ver Figura 1).

A oferta predominante do canal e a heterogenidade dos operadores no seio de cada canal distinguem de forma clara os dois canais.

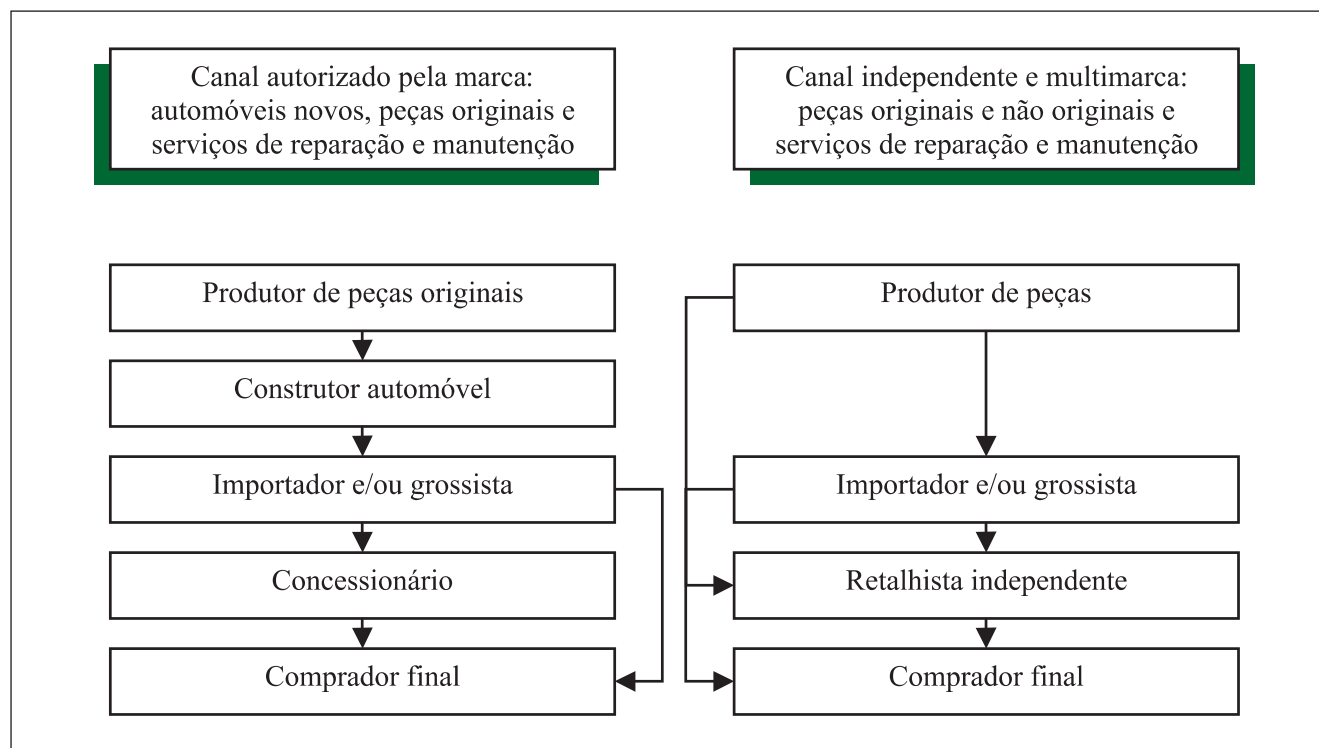
• Oferta

No canal autorizado, a oferta é constituída fundamentalmente por veículos automóveis novos, produtos esses que

são posteriormente complementados pela oferta de peças originais da mesma marca e por serviços autorizados de manutenção e reparação. Tradicionalmente, cada distribuidor (grossista ou retalhista) só está autorizado a representar uma marca ou, no máximo, um conjunto de marcas do mesmo construtor automóvel. Isto torna todo o canal especializado nessa marca e/ou construtor. Na UE, entre 75 e 80% dos distribuidores representam uma só marca, sendo de assinalar que é nos países nórdicos onde existem proporcionalmente mais distribuidores multimarca.

O canal independente especializa-se na oferta de peças e serviços de reparação e manutenção. As peças dizem-se originais quando ostentam a marca do construtor automóvel. Peças não originais são aquelas que não possuem marca ou então ostentam a marca do produtor de peças. Neste canal são oferecidos os dois tipos de peças, mas é nas peças não originais que a oferta do canal independente mais se diferencia do canal autorizado. A maior utilização de peças não originais é, aliás,

Figura 1
Sistema de distribuição automóvel na Europa



Fonte: Elaborado pelos autores

um dos factores que permitem a este canal praticar preços nos seus serviços inferiores aos do canal autorizado.

Além da diferença de preço, deve também registar-se o facto de que, por norma, o canal autorizado oferece todos os serviços de manutenção e reparação, enquanto no canal independente há uma maior especialização num único tipo de serviço ou num conjunto limitado de serviços de maior consumo (e.g., pneus, mudança de óleo, manutenção de travões) disponibilizados, contudo, em horários e locais de maior conveniência (e.g., sábados à tarde em locais de maior proximidade ou em supermercados).

• Heterogeneidade de operadores

Apesar da Figura 1 identificar devidamente a profundidade do canal e os tipos de operadores, na Europa há uma grande heterogeneidade de empresas para cada tipo de operador. A nossa atenção concentra-se nas principais características dos importadores, distribuidores e compradores finais.

No canal autorizado, o tipo de «importadores» varia entre países e marcas do mesmo construtor automóvel. No país de origem do construtor, este nível do canal é por norma inexistente. Nos restantes países, a importação é assegurada na maior parte dos casos por subsidiárias dos construtores ou, mais raramente, por empresas autónomas. No caso dos importadores de peças, o seu nível de integração vertical com produtores é menor. Tendencialmente, a importação é assegurada por empresas autónomas.

Com raras excepções, no canal autorizado o construtor e/ou importador não detêm redes de retalho. A existência simultânea de «distribuidores» grossistas e retalhistas varia, contudo, com o país e a marca. Países como França, Itália e Espanha caracterizam-se por possuírem sistemas de distribuição de maior profundidade onde subsistem os dois tipos de operadores e o número de grossistas em comparação com o número de retalhistas é maior. Noutros países, como a Alemanha, Reino Unido, Holanda, Portugal, Grécia, Irlanda e Dinamarca, a profundidade do canal é menor. Em termos de marcas, a Seat, Citroën, Honda, BMW e Renault são geralmente conotadas como marcas com canais menos profundos, enquanto a Mercedes-Benz, Fiat, Volkswagen e Toyota utilizam canais mais profundos.

Quando existem distribuidores grossistas, é frequente estes também deterem redes de retalho ou efectuarem vendas directas. O retalho é por norma assegurado por um número elevado de pequenas e médias empresas. As vendas por concessionário variam muito de país para país, mas, em média, em 1998, cada distribuidor da UE vendia entre 95 veículos na Suécia e 422 em Itália. Os países com concessionários mais pequenos são, além da Suécia, os restantes países nórdicos, Grécia, França, Bélgica e Áustria. A Alemanha e Holanda possuem concessionários de dimensão média, enquanto países como Reino Unido, Irlanda, Itália, Portugal e Espanha são considerados mercados com concessionários de dimensão superior à média.

A imposição suplementar de critérios quantitativos reduz drasticamente o potencial de rivalidade intra-sectorial e reforça substancialmente o poder dos importadores e/ou construtores sobre os retalhistas de tal forma, que é possível afirmar que são eles que escolhem o tipo e a localização dos clientes de cada concessionário que integra a rede de distribuição retalhista.

A prestação de serviços de manutenção e reparação por parte do concessionário utilizando peças originais da marca do construtor é um dos requisitos geralmente exigidos pelos importadores e/ou construtores. Até 2002, os construtores automóveis e/ou importadores implementavam os seus canais de distribuição de forma selectiva e exclusiva. Através da distribuição selectiva, um construtor ou importador define critérios para seleccionar os seus concessionários. Estes critérios de selecção podem ser de natureza qualitativa (e.g., adequação das instalações a normas gráficas e de espaço, fornecer serviços pós-venda de acordo com determinadas especificações, respeitar regras de comunicação e publicidade e empregar certo tipo de profissionais) ou quantitativa. Além disso, é impedida a comercialização de bens e serviços a revendedores que não façam parte da rede de distribuição seleccionada.

Como consequência da especificação de critérios qualitativos ao nível da prestação de serviços, o canal autorizado incorpora na sua oferta a venda de automóveis e serviços

pós-venda, apesar de se tratarem de negócios distintos. Ainda que se possa advogar que este sistema pode gerar benefícios para o comprador, um dos aspectos nocivos em termos de concorrência é a elevação das barreiras à entrada decorrente da obrigação de associar diferentes negócios.

Além de critérios qualitativos, os importadores e/ou construtores tendem também a definir critérios quantitativos através dos quais limitam o número de retalhistas. Estes critérios envolvem, nomeadamente, a definição de um número máximo de retalhistas por mercado geograficamente delimitado e/ou a imposição de determinados objectivos de vendas.

Importa notar que estes dois tipos de critérios são complementares. Só por si, os critérios qualitativos não impediriam a entrada de novos retalhistas. Contudo, a imposição suplementar de critérios quantitativos reduz drasticamente o potencial de rivalidade intra-sectorial e reforça substancialmente o poder dos importadores e/ou construtores sobre os retalhistas de tal forma, que é possível afirmar que são eles que escolhem o tipo e a localização dos clientes de cada concessionário que integra a rede de distribuição retalhista.

Através da distribuição exclusiva, um importador e/ou construtor possui a prerrogativa de escolher um concessionário para operar de forma exclusiva num mercado geograficamente delimitado. Desta forma, o concessionário tem a exclusividade desse mercado e deve concentrar os seus esforços nele, sendo impedido de abrir representações noutros territórios ou efectuar contratos de representação ou revenda com operadores de outros territórios. Como esforço suplementar de exclusividade, as restrições colocadas pelos importadores e/ou construtores incluem também limitações em termos da utilização de ferramentas de marketing que fomentem a conquista de clientes de outros territórios.

No canal independente, não é comum haver integração vertical de distribuidores grossistas e retalhistas. Há também a registar uma grande variedade de retalhistas independentes. Há retalhistas independentes que actuam com uma única oficina ou com um pequeno número de oficinas, enquanto outros operadores independentes actuam com redes extensas de oficinas, por vezes em vários países e suportadas numa marca própria. De entre as redes de retalhistas independentes há operadores detidos por constru-

tores automóveis, circunstância em que a sua classificação como independente é discutível, mas aceitável quando essas redes actuam com outras marcas (e.g., a Rapid Fit é detida pela Ford). Há ainda operadores detidos por outros grupos, nomeadamente grandes distribuidores. A presença destas redes independentes varia muito de país para país, mas é particularmente forte em França e no Reino Unido. A principal diferença deste canal em relação ao canal autorizado é o facto dos operadores, ao contrário dos concessionários, prestarem serviços a veículos de diferentes marcas.

No que concerne aos «compradores finais», existem fundamentalmente dois tipos: compradores individuais e compradores organizacionais. No caso dos compradores organizacionais, há uma diferença importante entre a compra organizacional para consumo directo e a compra organizacional para aluguer de veículos. Consoante o tipo de comprador, poderão existir mais ou menos vendas directas. Por exemplo, vendas directas efectuadas pelo importador e/ou construtor são comuns quando o comprador é uma empresa de aluguer de automóveis. Outros segmentos de mercado em que existem vendas directas incluem os colaboradores dos próprios construtores nos países em que existem fábricas instaladas, fornecedores, forças armadas, operadores de transportes e outros grupos de clientes que encomendam grandes quantidades. O fenómeno das vendas directas efectuadas pelos construtores pode, em alguns países europeus, atingir 20% das vendas de um construtor sendo que, no caso do Reino Unido, a percentagem das vendas directas atinge valores ainda maiores.

Como padrão geral de comportamento, é comum que no decurso do período de garantia do automóvel, o consumidor recorra preferencialmente aos serviços de um concessionário, mudando-se para retalhistas independentes após terminado o período da garantia. Estima-se que nos serviços de manutenção e reparação cada um dos dois canais possuam uma quota de aproximadamente 50%. No entanto, quando analisado o mercado das viaturas com menos de quatro anos, a quota do canal autorizado aproxima-se dos 80%.

A Tabela 1 resume as características mais relevantes dos dois canais de distribuição.

Tabela 1
Comparação dos canais de distribuição

| Características | Canal autorizado | Canal independente |
|--|--|---|
| Oferta | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Automóveis novos ▪ Peças originais e serviços de reparação e manutenção ▪ Serviço completo ▪ Diferenciação pela marca ▪ Preço superior | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peças originais e não originais e serviços de reparação e manutenção ▪ Serviços limitados podendo ser mais ou menos especializados (eg: pneus, óleo, chapa e pintura) ▪ Diferenciação pela conveniência e rapidez ▪ Preço inferior |
| Custos de mudança para o comprador final | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevados durante o período de garantia do automóvel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixos |
| Poder e controlo do canal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construtor automóvel e/ou importador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Repartido verticalmente pelos vários operadores |
| Importador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiárias dos construtores automóveis ▪ Empresas autónomas mas com elevada dependência dos construtores | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas autónomas |
| Retalhistas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição selectiva ▪ Distribuição exclusiva ▪ Elevada dependência do importador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Independente (individual ou cadeia retalhista) |
| Compradores finais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de <i>leasing</i> ▪ Comprador organizacional ▪ Comprador individual | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador individual ▪ Comprador organizacional ▪ Mercado de <i>leasing</i> |

Fonte: Elaborado pelos autores

Evolução do sistema de distribuição europeu

Durante décadas, a distribuição automóvel europeia foi objecto de um regime de excepção às regras de livre concorrência definidas no Tratado da Comunidade Europeia. Pela sua relevância e impacto no actual estado da distribuição automóvel europeia, importa destacar dois regulamentos. Trata-se do Regulamento (CE) n.º 1475/95 de 28 de Junho, e do Regulamento (CE) n.º 1400/2002 de 31 de Julho, que substituiu o anterior regulamento e que vigora até 2010.

Nos últimos anos, a prática empresarial veio revelar que os resultados alcançados no sector da distribuição automóvel europeia ficaram aquém dos objectivos de livre concorrência e protecção do consumidor que a política europeia estabelece no artigo 81.º do Tratado da Comunidade Europeia. Este resultado insatisfatório adveio dos acordos de distribuição permitidos pelo regulamento de 1995 que limitaram seriamente as opções estratégicas dos distribuidores, em particular impedindo que pudessem expandir-se para novos mercados (e.g., outros territórios, cidades ou países)

ou oferecessem produtos rivais de outras marcas. Em consequência, a entrada no mercado de outros formatos de venda e distribuição (nomeadamente distribuidores multimarca e Internet) foi impedida pelos construtores através das cláusulas contratuais impostas nos acordos de distribuição. Desta barreira resultou um menor poder de comparação e escolha por parte do comprador final que se viu sempre impedido de aceder a retalhistas que, num mesmo espaço, efectuassem ofertas de produtos rivais de diferentes marcas.

Por outro lado, a prática instituída no sector em que todos os distribuidores autorizados de uma dada marca num dado país obtinham a mesma margem de comercialização e o mesmo tipo de descontos levou a uma uniformização da política de preços, limitando seriamente a concorrência com base no preço. Em consequência, o poder dos construtores e/ou importadores sobre os distribuidores autorizados manteve-se sempre elevado, limitando a rivalidade intramarca e as opções de escolha por parte dos compradores finais.

No que respeita à concorrência nos serviços pós-venda, as

garantias fornecidas pelos construtores acabam por funcionar como um custo de mudança para o comprador. Durante o período da garantia, o comprador sente-se na obrigação de recorrer exclusivamente aos serviços de concessionários pois, se não o fizer, perde o direito a essa garantia. Se atendermos a que os períodos de garantia na Europa têm aumentado devido, por um lado, às melhorias de qualidade e durabilidade dos produtos e à pressão da concorrência, e, por outro, por imposição legal, então a restrição à concorrência torna-se ainda mais duradoura. Como consequência, a concorrência nos serviços pós-venda só é efectiva após o período de garantia, altura em que se anula o custo de mudança.

Resulta daqui que a distribuição automóvel vigente até 2002 na Europa apresentava as características seguintes.

- **Baixa rivalidade intramarca e elevada dependência dos retalhistas**

A rivalidade entre distribuidores autorizados da mesma marca era praticamente inexistente. Esta limitação decorre sobretudo dos acordos de distribuição impostos pelos construtores baseados na selectividade e exclusividade, dois princípios que tornam os retalhistas dependentes do construtor automóvel. Um outro efeito nocivo dos acordos de distribuição foi o de impedirem a criação de novos formatos de distribuição.

- **Vendas transfronteiriças limitadas**

A baixa ou inexistente rivalidade intramarca acentuava-se sobremaneira nas vendas transfronteiriças. De facto, sempre que um comprador pretendia adquirir um automóvel fora do seu país de origem, além de se confrontar com sistemas fiscais distintos, encontrava barreiras várias como, por exemplo, dificuldade em que um distribuidor de outro país aceitasse a encomenda, tempos de entrega mais demorados ou cancelamento de acordos.

- **Baixa rivalidade nos serviços pós-venda**

O facto dos construtores limitarem a autorização da prestação de serviços pós-venda aos retalhistas integrados na sua rede de distribuição, restringia seriamente a rivalidade entre o canal autorizado e o canal independente. Pelo

menos durante o período de garantia do automóvel, esta restrição reduzia significativamente o poder de escolha do comprador, algo que se agravava à medida que o período de garantia era alargado por motivos de obrigatoriedade legal ou de prática comercial. Esta barreira à entrada de retalhistas independentes tornava-se ainda mais forte se atendermos a que a utilização do mesmo canal autorizado para as vendas de automóveis e prestação de serviços (associação efectuada por via contratual) permitia que os concessionários integrassem os serviços pós-venda na sua oferta de veículos novos.

Confrontada com estas limitações, a CE entendeu prosseguir com uma política para o sector que o aproximasse da livre concorrência. O principal resultado desta política traduziu-se na elaboração do Regulamento (CE) n.º 1400/2002. Embora estejam ainda por avaliar os seus efeitos, este regulamento está a desencadear mudanças na distribuição automóvel europeia (**ver Tabela 2, p. 52**).

- **Desagregação do canal autorizado**

Com a nova regulamentação, deixou de ser possível que um importador exija a integração da venda de automóveis e da prestação de serviços pós-venda num mesmo contrato de distribuição. O canal de vendas de automóveis deixou de estar agregado ao canal de prestação de serviços pós-venda. Passaram a existir dois contratos, de tal forma que um distribuidor tem a liberdade de operar num só mercado ou nos dois mercados em simultâneo.

- **Escolha entre distribuição selectiva e distribuição exclusiva**

Como vimos anteriormente, os importadores e/ou construtores associavam a distribuição selectiva à distribuição exclusiva impondo, desta forma, sérias restrições à rivalidade entre concessionários. Com a regulamentação actual, a partir de Outubro de 2005, o sistema de distribuição exclusiva deixou de ser permitido. Continua, em todo o caso, a ser possível a imposição de critérios qualitativos (quando a quota de mercado do construtor for inferior a 30%) e quantitativos (quando a quota de mercado do construtor for inferior a 40%) de selecção de concessionários para o mercado de venda de veículos automóveis. Nos serviços pós-venda e

Tabela 2
Mudanças introduzidas pelo regulamento de 2002

| Características | Antes | Depois |
|--|---|--|
| Distribuição selectiva | ▪ Sim | ▪ Sim |
| Distribuição exclusiva | ▪ Sim | ▪ Não, terminou em 1 de Outubro de 2005 |
| Retalho multimarca autorizado | ▪ Permitido mas existiam grandes desincentivos para os retalhistas | ▪ Permitido mediante condições colocadas aos retalhistas menos exigentes que anteriormente |
| Peças sobressalentes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peças originais comercializadas predominantemente pelo canal autorizado ▪ Peças não originais comercializadas praticamente em exclusivo pelo canal independente | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liberdade de qualquer operador comercializar peças originais ▪ Canal autorizado possui maior liberdade de comercializar peças não originais |
| Prestação de serviços autorizados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Restringida ao canal autorizado e vedada ao canal independente ▪ Acesso à informação técnica limitado aos distribuidores autorizados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior acesso do canal independente através de ‘parceiros autorizados’ ▪ Maior acesso à informação técnica |
| Associação entre a venda de automóveis e a prestação de serviços pós-venda | ▪ O construtor impõe a associação ao concessionário | ▪ O concessionário pode, mas não é obrigado a actuar em simultâneo no mercado da venda de automóveis e prestação de serviços pós-venda. Pode optar por um só dos dois mercados. Caso opte exclusivamente pela venda de automóveis, deverá realizar acordos de prestação de serviços com outros operadores. |
| Interdependência e equilíbrio de poder | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor ▪ O construtor é a parte mais poderosa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior ▪ O construtor perde poder em favor dos distribuidores e dos compradores |
| Concorrência | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre sistemas de distribuição verticais dominados por diferentes construtores automóveis ▪ Rivalidade intramarca quase inexistente ▪ Baixa ameaça de entrada de novos concorrentes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre sistemas de distribuição verticais com maior equilíbrio de poder entre operadores ▪ Maior rivalidade intramarca ▪ Ameaça de entrada de novos concorrentes é maior |

peças, podem aplicar-se apenas critérios qualitativos (quando a quota de mercado do construtor for inferior a 30% do mercado de serviços e peças da sua marca).

- **Reforço da posição do canal independente e maior poder de escolha do comprador final**

Uma das formas de fomentar a concorrência entre operadores no sistema de distribuição decorre da possibilidade dos compradores finais de automóveis novos puderem, durante o período da garantia, recorrer aos serviços pós-venda de outros retalhistas («parceiros autorizados») sem perderem a garantia que usufruem. Por outro lado, os contratos de venda de automóveis não podem conter cláusulas que restrinjam a escolha de serviços pós-venda por parte do comprador. Afim de garantir condições de igualdade entre todos os retalhistas, os construtores automóveis e/ou importadores devem permitir o acesso dos retalhistas independentes autorizados à formação e informação técnica necessária para uma adequada prestação de serviços. Os distribuidores independentes veem assim reforçada a sua posição competitiva perante os distribuidores autorizados.

- **Maior independência dos concessionários em relação aos construtores**

Esta mudança decorre dos factores que a seguir se explicam: distribuição multimarca; exclusividade territorial; liberdade contratual entre retalhistas; e utilização de peças não originais.

Distribuição multimarca

A partir de 1 de Outubro de 2003, um concessionário passou a poder comercializar marcas de diferentes construtores ainda que mediante condições estabelecidas pelos importadores ou construtores. A imposição de condições pouco atractivas para o distribuidor no que concerne ao retalho multimarca (e.g., dispôr de instalações e gestão separada por marcas; comercializar cada marca através de diferentes entidades jurídicas) deixou de ser possível. Adicionalmente, um construtor não pode exigir que um distribuidor autorizado lhe compre mais de 30% das suas compras totais. Desta forma, os restantes 70% permitem acomodar pelo menos

mais três construtores, significando que, no limite, um distribuidor poderá representar até quatro construtores ou, eventualmente, um número superior (se porventura alguns dos construtores não colocarem aquela percentagem tão elevada).

Exclusividade territorial

A exclusividade territorial dos retalhistas terminou em 1 de Outubro de 2005. Significa isto que, deste então, qualquer retalhista passou a poder alargar as suas operações a qualquer território no seio da UE, algo que, dependendo das estratégias adoptadas pelos operadores, pôde trazer implicações profundas para o seu posicionamento.

Liberdade contratual entre retalhistas

De forma complementar ao fim da exclusividade territorial, passou a ser permitido que um concessionário transfira os seus direitos contratuais para outros concessionários da mesma marca sem a autorização do importador ou construtor. Esta transferência pode ser efectuada sobre diferentes modalidades, desde simples acordos comerciais até à aquisição de empresas.

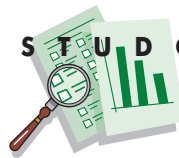
Utilização de peças não originais

Um concessionário que preste serviços de manutenção e reparação não pode ser impedido, por parte do construtor e/ou importador, de utilizar peças que não sejam da marca que representa. Quando muito, o retalhista pode ser obrigado a adquirir ao importador e/ou construtor no máximo 30% das vendas totais de peças.

Implicações e conclusão

As mudanças identificadas na distribuição automóvel europeia favorecem a produção de impactos reais e potenciais, nomeadamente ao nível do aumento da rivalidade entre operadores e maior escolha por parte dos compradores. A identificação das principais implicações decorrentes dessas mudanças discute-se a seguir.

Diminuição das barreiras à entrada no mercado de venda de automóveis e no mercado de prestação de serviços pós-venda, contribuindo para o aumento da concorrência. Paulatinamente começam a surgir novos ope-



radores, incluindo grandes superfícies de distribuição automóvel. Um retalhista independente que cumpra os requisitos para prestação de serviços do construtor pode tornar-se num «parceiro de serviços», levando a um aumento significativo da rivalidade nos serviços pós-venda.

Ao optar pela distribuição selectiva, o importador mantém controlo sobre a rede de distribuição em aspectos como, por exemplo, a identidade de marca e padrões de qualidade, aspectos que também podem beneficiar o consumidor. O importador deixa de poder impor a exclusividade territorial, criando-se condições para a expansão e consolidação dos concessionários e diminuição do desequilíbrio entre construtores e concessionários. Espera-se que a rivalidade intramarca entre concessionários se acentue.

Rivalidade acrescida deverá permitir que os distribuidores independentes reforcem a sua posição competitiva perante os distribuidores autorizados. Os compradores finais de automóveis novos podem, durante o período da garantia, recorrer aos serviços pós-venda de «parceiros de serviço», um novo tipo de operador que surge no sector e que pode contribuir para diluir a dicotomia entre canal autorizado e canal independente. O advento de novos formatos de distribuição e o acréscimo da rivalidade entre operadores instalados dos dois canais, deverá contribuir para um maior poder de escolha e aumento das opções do comprador final, tanto no mercado de automóveis como de serviços.

Como ocorrerá uma redução substancial das barreiras à distribuição multimarca, espera-se que os formatos de distribuição multimarca se expandam. Com o fim da exclusividade territorial, um concessionário pode expandir a sua rede de distribuição através de crescimento orgânico ou através de estratégias interorganizacionais que envolvam alianças, fusões e aquisições. Espera-se que a rivalidade intramarca aumente, bem como a dimensão média dos operadores e a concentração no retalho.

A maior abertura à utilização de peças não originais deverá contribuir para a redução da dependência dos concessionários em relação aos construtores. A fim de contrabalançar a sua perda de poder, os construtores continuarão a

reforçar as suas redes de distribuição de tal forma que limitem a ameaça de entrada de grandes retalhistas na distribuição automóvel. Nesta linha não são de excluir movimentos de integração vertical a jusante por parte de alguns construtores em alguns países.

Em síntese, o estudo da distribuição automóvel europeia releva-se particularmente interessante, na medida em que permite analisar como os diferentes operadores ajustam as suas estratégias às mudanças ambientais introduzidas por alterações da regulamentação específica do sector. Torna-se necessário acompanhar a evolução futura do sector de forma a ponderar se os objectivos da actual regulamentação foram alcançados ou distorcidos pela própria dinâmica do mercado.

Dando resposta a esta necessidade, a CE elabora até 31 de Maio de 2008 um relatório de acompanhamento e avaliação sobre o regulamento actualmente em vigor. Este relatório será uma peça importante para avaliar se as mudanças na distribuição automóvel europeia antecipadas neste estudo se verificaram de facto. Será também importante para ajuizar sobre os impactos reais dessas mudanças e da necessidade do sector continuar a gozar de um regime de excepção ou se, pelo contrário, o sector evoluirá no sentido de se lhe aplicarem integralmente as regras da livre concorrência estabelecidas no tratado europeu. ■

Referências bibliográficas

- ANDERSON, J. C. e NARUS, J. A. (1990), «A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships». *Journal of Marketing*, vol. 54(1), pp. 42-58.
- BAIN, J. S. (1956), **Barriers to New Competition**. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- CAVES, R. E. e PORTER, M. E. (1977), «From entry barriers to mobility barriers: conjectural variations and contrived deterrence to new competition». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, pp. 241-261.
- DANT, R. P. e SCHUL, P. L. (1992), «Conflict resolution processes in contractual channels of distribution». *Journal of Marketing*, vol. 56(1), pp. 38-54.
- EIRIZ, V. e BARBOSA, N. (2004), **Guia de Apoio à Análise Estratégica de um Sector**. Universidade do Minho, Braga.
- EL-ANSARY, A. I. e STERN, L. W. (1972), «Power measurement in the distribution channel». *Journal of Marketing Research*, vol. 9(1), pp. 47-52.
- ETGAR, M. (1979), «Sources and types of intra-channel conflict». *Journal of Retailing*, vol. 55(1), pp. 61-78.
- KAUFMANN, P. e RANGAN, V. K. (1990), «A model for managing system conflict during franchise expansion». *Journal of Retailing*, vol. 66(2), pp. 155-178.

McGAHAN, A. M. (2000), «How industries evolve». *Business Strategy Review*, vol. 11(3), pp. 1-16.

McGEE, J. e THOMAS, H. (1986), «Strategic groups: theory, research and taxonomy». *Strategic Management Journal*, vol. 7(2), pp. 141-160.

McGEE, J.; THOMAS, H. e PRUETT, M. (1995), «Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics». *British Journal of Management*, vol. 6(4), pp. 257-270.

MORGAN, R. M. e HUNT, S. D. (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58(3), pp. 20-38.

PORTER, M. E. (1980), **Competitive Strategy: Techniques for**

Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, Nova York.

PORTER, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. The Free Press, Nova York.

ROSENBERG, L. J. e STERN, L. W. (1971), «Conflict measurement in the distribution channel». *Journal of Marketing Research*, vol. 8(4), pp. 437-442.

STERN, L. W. (1969), **Distribution Channels: Behavioral Dimensions**. Houghton Mifflin, Boston, MA.

SUTTON, J. (1991), **Sunk Costs and Market Structure**. MIT Press, Cambridge, MA.

YIP, G. S. (1989), «Global strategy... in a World of nations?». *Sloan Management Review*, vol. 31(1), pp. 29-41.

Recursos Humanos
m a g a z i n e

Faça a assinatura anual

15€ (6 números)



Em sua casa....

www.rhmagazine.publ.pt

a gestão de pessoas em revista

O Conselho de Administração nas empresas familiares

por Jorge Rodrigues

RESUMO: As empresas familiares podem ser vistas como um conjunto de subsistemas – negócio, família, propriedade. Quando falamos de empresas referimo-nos também ao Conselho de Administração. Este tem como funções definir a estratégia global e a sua implementação, a nomeação dos directores, a política de distribuição de dividendos, a ratificação e revisão dos planos de negócios, zelando pelo cumprimento da lei e dos estatutos. Com base numa amostra de seis empresas do sector da construção e obras públicas em Portugal, as quais podem ser classificadas como empresas familiares, caracteriza-se o Conselho de Administração. Este assume a forma monista com uma média de 7,3 administradores. O mercado de trabalho destes é quase inexistente, sendo o seu recrutamento efectuado entre os quadros das próprias empresas. Na sua maioria são homens e representam a segunda geração da família.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Conselho de Administração, Governo das Sociedades

TITLE: Board of Directors in family firms

ABSTRACT: Family firms can be seen as a set of sub-systems – business, family, ownership – and when we talk about companies, we also have the Board of Directors. This one has to define the corporate strategy and its implementation, the nomination of directors, the payment of stockholders, and to ratify and revise the business plan, in order to the observance of the law and the statutes. Based on a sample of six companies related with construction and public works in Portugal, which are identified as family firms, we characterized the Board of Directors. This is one-tier board model on average with 7.3 elements. The labour market for directors is almost non-existent. Their recruitment is done among the firms' senior managers. Most of them are men and they are the family's second generation.

Key words: Family Firms, Board of Directors, Corporate Governance

TITULO: Consejo de Administración en las empresas familiares

RESUMEN: Las empresas familiares pueden ser observadas desde un conjunto de subsistemas – negocio, familia, propiedad. Cuando hablamos de empresas, nos referimos también al Consejo de Administración. Este tiene como funciones definir la estrategia global y su implementación, nombramiento de los directivos, la política de distribución de dividendos, la rectificación y revisión de los planes de negocios, en lo mas estricto cumplimiento de la ley y de los estatutos. Con base en una muestra de seis empresas del sector de la construcción y obras publicas en Portugal, las cuales pueden ser clasificadas como empresas familiares, se caracteriza el Consejo de Administración. Este asume la forma monista con una media de 7,3 administradores. El mercado de trabajo de ellos es prácticamente inexistente, siendo su reclutamiento hecho entre los cuadros de las propias empresas. En su mayoría son hombres y representan la segunda generación de la familia.

Palabras clave: Empresa Familiar, Consejo de Administración, Gobierno de las Sociedades

As características específicas das empresas familiares¹, organizações nas quais as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias, pode levar à eventual confusão deste tipo de empresas com o conceito de micro e/ou pequena empresa, pelo que convém precisar o âmbito do conceito «empresa familiar».

As definições de empresa familiar são muitas, são diversificadas, são restritivas e são heterogéneas, com a maioria dos autores a privilegiarem abordagens multicritério (Allouche e Amann, 2000). Hoje, as empresas familiares constituem-se como um conjunto de subsistemas – o negócio, a família, a propriedade (Gersick *et al.*, 1999; Casillas *et al.*, 2005). Naquelas cuja tipologia é a de sociedade anónima, há ainda a acrescentar o Conselho de Administração (CA).

Cada um destes subsistemas tem relações, interesses e objectivos diferentes na sua relação com a empresa, existindo também pontos convergentes entre eles, o que torna a empresa um ser vivo que deve ser administrado levando em conta todos esses interesses (Bernhoet e Gallo, 2003). Cada subsistema tem ainda uma identidade e culturas próprias, e existe uma relação estreita entre os interesses da família e as decisões da empresa, o desenvolvimento profissional dos membros da família e a transição para uma gestão profissional (Casillas *et al.*, 2005).

Ganha assim aceitação o conceito segundo o qual a empresa familiar tem como elo de ligação a existência de uma relação importante entre a empresa e a família, conciliando o capital com o trabalho. Este elo de ligação deverá transcender o puro interesse económico e estar baseado em valores e pressupostos que os membros de uma geração consideraram como mais acertados para governar a empresa e a sua relação com a família, e são transmitidos às gera-

As características próprias da empresa familiar, a confusão entre o que é o património da empresa e o que é património familiar, assim como o problema da sucessão, neste tipo de organizações, aconselham a que seja criada uma estrutura de governo para perpetuar o negócio.

ções seguintes. Existe assim uma identificação parcial e voluntária entre a cultura empresarial – enquanto valores e crenças próprias de uma família que maioritariamente dirige e controla a empresa – e os traços familiares culturais dos detentores do poder de administrar. Esta cultura define o funcionamento interno que estas empresas adoptam.

A identificação desta identidade cultural é de difícil aplicação prática, pelo que Gallo e Ribeiro (1996) consideram comuns na definição de empresa familiar as dimensões seguintes: a maioria dos direitos de propriedade da empresa está na posse de uma ou mais famílias; o poder de direcção é exercido pelo menos por um membro da família; trabalham na empresa membros da segunda geração da família, assegurando assim a transmissão para as gerações vindouras dos valores próprios da família. Quanto mais estas características estejam presentes, mais familiar é a empresa.

As características próprias da empresa familiar, a confusão entre o que é o património da empresa e o que é património familiar, assim como o problema da sucessão, neste tipo de organizações, aconselham a que seja criada uma estrutura de governo para perpetuar o negócio (Gallo, 2001).

Tipos de estrutura de governo

Por governo da empresa entende-se a forma como ela se organiza de modo a exercer o poder sobre a gestão dos negócios dentro do quadro jurídico-legal vigente. A estrutu-

Jorge José Martins Rodrigues

jjrodrigues@esce.ips.pt

Doutor em Gestão, Economista, Professor Adjunto, Coordenador do Laboratório de Economia e Gestão do CICE – Centro de Investigação em Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE/IPS, Setúbal, Portugal.

PhD in Management, Economist, Adjunct Professor at High School of Management Sciences of Polytechnic Institut of Setubal, Setubal, Portugal.

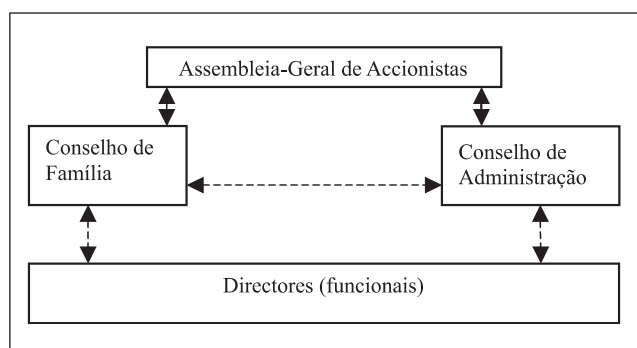
Doctorado en Gestión, Economista, Profesor Adjunto, Coordinador del Laboratorio de Economía y Gestión del CICE - Centro de Investigación em Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE/IPS, Setúbal, Portugal.

Recebido em Novembro de 2007 e aceite em Março de 2008.

Received in November 2007 and accepted in March 2008.

ra de governo nas empresas familiares (ver Figura 1) deve ter em consideração os interesses dos sócios ou accionistas familiares a médio e longo prazo através do crescimento e continuidade da empresa e deve ainda promover a harmonia e bem-estar entre os membros da família (Neves, 2001; Casillas et al., 2005).

Figura 1
Estrutura do governo nas empresas familiares



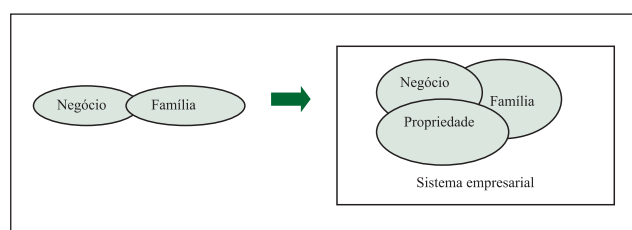
As empresas familiares podem ainda ser percebidas como uma rede de ligações particulares e orgânicas que unem as pessoas entre elas e influenciam o seu governo. Esta rede de ligações comporta quatro dimensões – afectiva, financeira, informativa e política –, as quais diferem segundo as famílias e se traduzem por diferentes graus de influência na governabilidade empresarial. A divisão dos poderes atribuídos ao CA (órgão de governo) e aos directores (gestores funcionais) nas empresas familiares, deverá permitir a conciliação de várias preocupações, tais como a continuidade da titularidade do controlo do capital, a legitimidade dessa continuidade e a viabilidade económica. Recorre-se assim a variados mecanismos de controlo flexíveis para os diferentes modos de resolução de conflitos (Hirigoyen, 2002).

• Modelo de três círculos da empresa familiar

O estudo da empresa familiar iniciou-se nos anos 1960 e 1970 com artigos que salientavam algumas das suas características, tais como o nepotismo, as diferenças de gerações, a rivalidade entre membros da família e a falta de profissionais de gestão. O modelo conceptual, nessa altura, considerava a existência de dois subsistemas inter-relacionados – a família e o negócio (Casillas et al., 2005).

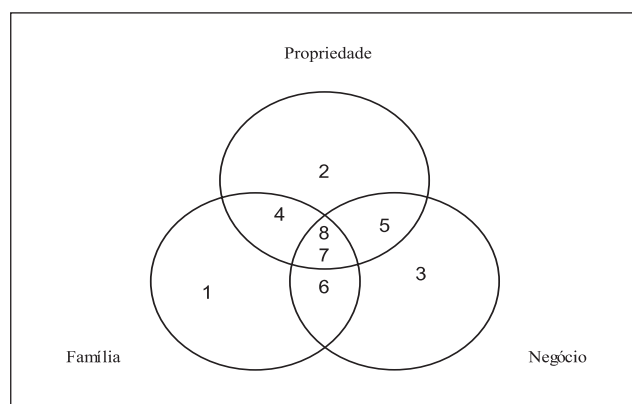
Muita da investigação realizada entretanto concluiu que muitos dilemas das empresas familiares, sobretudo a partir da segunda ou terceira geração, estão nos conflitos entre o controlo de capital e o controlo da gestão (Neves, 2001), surgindo assim o modelo conceptual dos três tipos de relação que se intersectam (ver Figura 2).

Figura 2
Evolução do modelo conceptual da empresa familiar



Para Murray (2001), cada pessoa envolvida numa empresa familiar pode ser posicionada numa das oito categorias resultantes das intersecções dos subsistemas (ver Figura 3).

Figura 3
Categorias de público das empresas familiares



Para Neves (2001), estas categorias irão permitir identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família. O Quadro I sumariza as categorias e os respectivos interesses típicos (ver Quadro I, p. 59).

Não existem dúvidas de que a especificidade dos estádios de desenvolvimento em que se encontram cada um daqueles subsistemas condiciona o desenvolvimento das empresas familiares (Gersick et al., 1999), pelo que a família precisa de ter um lugar próprio para lidar com as tensões e tem de

Quadro I
Os públicos da empresa familiar

| | Categorias | Interesses típicos |
|---|--|--|
| 1 | Membros da família | Perspectivas de carreiras profissionais e obtenção de riqueza |
| 2 | Proprietários que não pertencem à família | Rendibilidade, liquidez, condições de saída |
| 3 | Executivos sem vínculo com a família | Segurança, poder influenciar a cultura da família, participam em algumas decisões estratégicas |
| 4 | Membros da família que são proprietários | Informação sobre a condução do negócio e perspectivas de aumento da sua riqueza |
| 5 | Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa | Rendibilidade, liquidez, condições de saída, segurança no emprego |
| 6 | Membros da família que trabalham na empresa | Ambições e expectativas quanto à sua permanência na empresa |
| 7 | Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa | Agregar valor ao que herdou |
| 8 | Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na empresa | Participação na tomada de decisões estratégicas, arbitrando conflitos de interesses |

Fonte: Murray 2001

aprender a geri-las – o Conselho de Família. Este é um órgão informal onde a família se encontra para comunicar os seus planos para a empresa. É um espaço que permite à família trabalhar de forma razoavelmente estruturada, sem se esquecer do facto de, em primeiro lugar, ser uma família. As competências do Conselho de Família são as de formular os valores familiares, as políticas de investimento, as normas de comportamento, a resolução dos conflitos família-empresa (Bernhoet e Gallo, 2003; Casillas *et al.*, 2005).

Os accionistas têm, do ponto de vista formal, o seu próprio espaço – a assembleia-geral de accionistas –, embora, em muitas empresas familiares, este órgão seja um pró-forma para cumprir as exigências legais (Neves, 2001). A gestão da empresa através da sua administração e reunião de directores tem também o seu espaço de decisão.

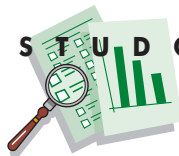
A forma como estes três órgãos funcionam – Conselho de Família, accionistas e administração – determina a estrutura de governo da empresa familiar. Esta estrutura é a base de

continuidade das empresas, um meio de formar os membros da família, dos accionistas e da empresa na utilização dessa estrutura para preservar a estabilidade e a continuidade da empresa (Neves, 2001).

• Razões para ter um Conselho de Administração

A existência dos três subsistemas anteriores, no caso das empresas familiares, com fronteiras difusas e com a confusão de patrimónios que geralmente se verifica nestas organizações (Casillas *et al.*, 2005), apresenta problemas específicos – atrasos na sucessão, amadurecimento do negócio, limitações ao crescimento, falta de liderança, mudança nas características das famílias (Bernhoet e Gallo, 2003) – e é razão para se criar a figura do CA. Este é composto pelos administradores nomeados pela assembleia-geral de accionistas.

Porém, os administradores não são seus mandatários plenos, pois têm atribuições próprias que não derivam da



A existência de três subsistemas, no caso das empresas familiares, com fronteiras difusas e com a confusão de patrimónios que geralmente se verifica nestas organizações, apresenta problemas específicos e é razão para se criar a figura do Conselho de Administração.

referida assembleia-geral de accionistas mas da lei e dos estatutos. Entre estes poderes incluem-se os de delegar e subestabelecer outras pessoas para administrarem, sem que isso os exima das suas responsabilidades de lealdade e diligência (Bernhoet e Gallo, 2003).

O CA pode delinear estratégias que ajudem a identificar e analisar os problemas familiares e empresariais, actuando como árbitro na procura do equilíbrio entre ambos os sub-sistemas, equilíbrio esse que se consegue quando se gere adequadamente a empresa sem alterar a harmonia familiar. Para tal, a constituição do CA deverá assentar em administradores não pertencentes à família, com competências específicas no negócio.

Para além destas funções, estão também cometidas ao CA as competências que lhe são atribuídas por lei e as que afectam a propriedade da empresa (risco, desempenho, dividendos, liquidez). As funções fundamentais do CA são a definição da estratégia a seguir e a sua implementação, a designação dos directores, a remuneração dos accionistas, aprovação e revisão dos planos de negócios, assegurar o cumprimento da lei e dos estatutos (Rodrigues, 2008).

Teorias sobre o Conselho de Administração

As razões para uma empresa familiar ter um CA, para além das que acabámos de apontar, podem ainda derivar da imposição da lei. Neste caso, pode ter-se um CA para cumprimento de um pró-forma por ser o líder que dita afinal as decisões (Neves, 2001).

Para Charreaux (2000), o CA pode ser visto como um mecanismo particular da governação das empresas que, numa perspectiva financeira, contribui para alcançar o objectivo de maximização de valor para os accionistas. As organizações onde o CA permanece estável por longos períodos de tempo serão aquelas que possuem um maior potencial de criação de valor.

De um modo geral, criar valor significa que a organização consegue, através da combinação de recursos, produzir uma renda para a organização igual à diferença entre o valor dos produtos ou serviços oferecidos pela organização – ou seja, o preço que os clientes estarão dispostos a pagar – e os custos de oportunidade desses recursos, qualquer que seja a sua natureza. Esta perspectiva da eficiência está na origem da maior parte das teorias sobre o CA, mas não é a única.

Existem outras teorias, que propõem explicações para o CA, representando não um mecanismo que contribui para a criação de valor, mas como um instrumento de exercício do poder, de influência, de procura de rendimentos (apropriação de valor), de criação de normas sociais.

Uma teoria satisfatória do CA deverá permitir explicar tanto a forma (forma monista ou dualista; existência ou inexistência de comissões), a dimensão, a composição (natureza dos gestores: internos, externos, afiliados ou independentes), os papéis (disciplina, procura de recursos, aconselhamento estratégico), como os comportamentos (intensidade da actividade, ligações entre os seus membros) de certos órgãos, observados na realidade. Esta deverá permitir compreender as evoluções e a diversidade das diferentes formas organizacionais (grandes e pequenas empresas, organizações com e sem fins lucrativos).

Actualmente, nenhuma teoria permite responder de modo satisfatório ao conjunto de questões atrás enunciadas, com os aspectos privilegiados a variarem de acordo com a teoria considerada. No seio destas teorias, confrontam-se duas correntes principais: a corrente contratualista e a corrente estratégica (Rodrigues, 2008). A estas duas principais correntes correspondem duas dimensões da criação de valor.

Na corrente contratualista, dominante, a dimensão privilegiada é a dimensão da redução de conflitos. Trata-se de evitar que estes reduzam a criação de valor, promovendo a cooperação entre os actores. Esta corrente, no início, assentou na perspectiva financeira ou disciplinar, opondo os gestores e os accionistas, tendo depois sido flexibilizada, para uma forma societária, tomando em consideração os outros actores tanto da criação como da repartição de valor.

A corrente cognitiva e estratégica, que se desenvolveu paralelamente à anterior, interessa-se pela dimensão dinâmica, estratégica, da criação de valor, nomeadamente o

papel da governabilidade empresarial para criar novas oportunidades de desenvolvimento.

• Teorias contratuaisistas do Conselho de Administração

Nas teorias contratuais, a empresa é vista como um nó de vínculos contratuais, reagrupando os contratos estabelecidos pelos gestores entre a empresa, os fornecedores de recursos e os clientes. Devido aos conflitos de interesses entre as partes contratantes, as assimetrias de informação e a impossibilidade de estabelecer contratos completos (os quais permitiriam prever todas as eventualidades), a organização da actividade económica é subótima, no sentido em que ela não permite atingir o nível de criação de valor permitido pela cooperação – valor que seria obtido num mundo perfeito, sem conflitos de interesses, nem desigualdades de informação, e onde os direitos de propriedade sobre os activos seriam perfeitamente delimitados e protegidos.

Consoante a teoria considerada (teoria positiva da agência, teoria dos custos de transacção, teoria dos direitos de propriedade), estas perdas de valor são analisadas como custos de agência, custos de transacção ou como subvalorização dos direitos de propriedade. O sistema de governo da empresa, segundo a perspectiva contratuaisista, explica-se pela sua capacidade em reduzir estas perdas de valor (Rodrigues, 2006).

Em primeiro lugar, o CA não é senão um mecanismo particular do sistema de governabilidade empresarial; ele inter-vém, seja de maneira complementar seja por substituição de outros mecanismos internos ou externos. Assim, por exemplo, o seu papel disciplinador está enfraquecido nas empresas em que o capital é dominado pela família dos gestores ou onde a disciplina é assegurada directamente pelo accionista dominante. Em segundo lugar, a sua função disciplinar pode exceder as simples relações entre accionistas e gestores, estendendo-se a outras partes interessadas, nomeadamente os trabalhadores. Em terceiro lugar, o CA pode assegurar outras tarefas, completando ou entrando em conflito com a sua função disciplinadora.

A abordagem financeira do CA comporta numerosas falhas. Ela não explica, por exemplo, a presença de outras partes interessadas (e.g., assalariados ou bancos presentes

no CA) e também não explica de maneira plausível a diversidade internacional ou a evolução da composição do CA.

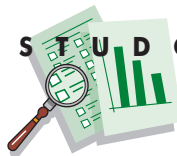
• Teorias societárias do Conselho de Administração

As teorias contratuaisistas não se aplicam senão às grandes empresas cotadas em bolsa, com o capital disperso, sem accionistas dominantes que possam exercer o controlo – as empresas por acções. Nas outras configurações organizacionais, as possibilidades de conflito são fortemente reduzidas.

A abordagem financeira não questiona sobre a origem dos rendimentos resultantes da cooperação. Ora, a existência de um rendimento organizacional supõe uma competência distintiva que o capital financeiro, por definição indifferenciado, não pode fornecer. Por conseguinte, torna-se necessário invocar outros factores de produção, em particular o capital humano trazido pelos gestores e assalariados, para compreender a origem dos rendimentos. No entanto, estes novos actores não serão incentivados a contribuir para a criação de valor, se eles próprios não tiverem a possibilidade de acederem ao estatuto de credores residuais, o que lhes permite partilhar os rendimentos com os accionistas e tornarem-se proprietários.

Assim, um assalariado que lhe veja atribuída uma grande liberdade de tomada de decisão, de modo a melhor poder explorar as suas competências, não será incitado a aumentar a sua contribuição se não receber uma parte dos rendimentos gerados, uma sobre remuneração, em relação àquela que ele poderá obter noutro lado, correspondente a um «salário de eficiência», na forma, por exemplo, de uma participação no capital.

Ao contrário da visão negativa sobre o gestor, destruidor de valor na abordagem financeira, retemos aqui explicitamente a hipótese de que, em certos modelos, ele contribui com a parte maior, o «rendimento de gestão», devido às suas competências, para a formação do rendimento da organização (Castanias e Helfat, 1992). O gestor é incentivado a produzir rendimentos, particularmente através do desenvolvimento das competências específicas da empresa, se ele puder apropriar-se de uma parte suficiente para remunerar os seus investimentos em capital humano. Nesta perspectiva, os interesses dos gestores convergem, em certa medida, com os dos accionistas.



De modo idêntico, os accionistas, detentores de direitos legais que lhes conferem uma posição privilegiada na partilha dos rendimentos a distribuir, têm interesse em deixar aos gestores uma liberdade de tomada de decisão e um horizonte temporal suficiente para que eles possam rentabilizar os investimentos necessários ao desenvolvimento das suas competências. As competências do gestor, adquiridas no seio da empresa, se, por um lado, permitem-lhe incrementar os rendimentos organizacionais, por outro, restituem, igualmente o investimento em capital de gestão específico à empresa. Os gestores que se desviarem deste caminho, tornam-se assim vulneráveis a um eventual comportamento oportunista dos accionistas. Porém, o risco é simétrico, pois, ao destituir os gestores, os accionistas perderão igualmente o rendimento de gestão. Encontramo-nos então numa situação de convergência, não identificada, de interesses que permitem interpretar de modo diferente as estratégias de enraizamento (Shleifer e Vishny, 1989; Morck *et al.*, 1990; Edlin e Stiglitz, 1995; Alexandre e Paquerot, 2000).

As abordagens societárias da governabilidade empresarial conduzem igualmente a uma visão diferente do Conselho de Administração, com este a assumir um papel de mediador entre o capital financeiro e o capital humano. O conselho intervém como um órgão hierárquico que, além do seu papel de árbitro na partilha dos rendimentos, deverá encorajar o trabalho em equipa.

Neste modelo, o papel do CA consiste em ser um mecanismo encarregue de assegurar a melhor cooperação possível entre os gestores e os accionistas. Estas abordagens societárias da governabilidade empresarial conduzem igualmente a uma visão diferente do CA, com este a assumir um papel de mediador entre o capital financeiro e o capital humano. O CA intervém como um órgão hierárquico que, além do seu papel de árbitro na partilha dos rendimentos, deverá encorajar o trabalho em equipa.

Uma tal representação do CA permite uma melhor compreensão da sua composição, especialmente o lugar que aí poderão vir a ocupar, em certos casos, os trabalhadores, bem assim como os representantes de certos bancos e de

outros fornecedores, mas também a importância que aí têm, muitas das vezes, os quadros internos e os gestores de outras empresas, cujos conhecimentos específicos poderão servir para outros fins que não sejam só os de controlo (Rodrigues, 2006).

• As teorias estratégicas do Conselho de Administração

A visão societária, sendo mais abrangente que a visão financeira, continua, no entanto, prisioneira dos limites da visão contratualista. Se a importância da ligação entre as competências e as rendas organizacionais é conhecida, a problemática continua baseada sobre uma concepção estática e adaptativa da eficiência. O valor é maximizado num determinado instante e a origem do conjunto das oportunidades de investimento continua exógena. As únicas alavancas que permitem actuar sobre o valor são os sistemas de medida do desempenho ou de incentivo.

Em caso de um desempenho fraco, a adaptação faz-se por conversão da arquitectura organizacional e pela reconfiguração dos direitos de propriedade. Na teoria com base nos recursos (Pfeffer e Salancik, 1978; Williamson, 1985), a sobrevivência da empresa está condicionada pela sua capacidade em controlar certos recursos indispensáveis, de modo a flexibilizar, por exemplo, a pressão do mercado ou a estabilização do meio envolvente. A empresa procura estabelecer as ligações interorganizacionais com a envolvente externa, de modo a controlar estes recursos críticos. Logo que a envolvente se torna mais incerta ou ameaçadora, a empresa reforça ou incrementa estas ligações.

Com esta finalidade, a empresa incorporará no seu CA representantes dos recursos mais críticos, de modo a garantir a sua sobrevivência. Esta integração terá como consequências, apesar disso, a limitação da liberdade de acção dos gestores cujas decisões serão influenciadas e coagidas pelos administradores representantes dos recursos. Os mecanismos organizacionais são analisados como vectores que procuram reforçar ou reduzir o poder, e são avaliados em termos da sua capacidade em controlar os recursos.

As teorias cognitivas da empresa atribuem uma importância primordial à criação interna de conhecimento saído da aprendizagem organizacional (Teece *et al.*, 1997; Lazonick e O'Sullivan, 2001). O encorajamento das estratégias de

desenvolvimento e de aprendizagem organizacional recomendam que o CA compreenda representantes de todas as entidades (organizações de assalariados, empresas, instituições financeiras e de formação, colectividades públicas) que possam demonstrar ter um interesse directo em que a empresa invista para desenvolver a aprendizagem organizacional. O papel do CA será o de facilitador do desenvolvimento de competências e o de ajudar à construção de novas opções estratégicas.

O CA deverá ser composto prioritariamente por administradores que possam contribuir para uma melhor criação de competências dinâmicas e ajudar o gestor a conceber uma visão facilitadora da aprendizagem organizacional.

As qualidades procuradas para os administradores já não se resumem à independência e conhecimentos específicos em matéria de controlo, segundo a distinção interna/externa, mas em função das contribuições cognitivas que possam ser integradas num projecto colectivo. O critério da diversidade do CA sobrepõe-se, assim, ao da independência, com a diversidade dos membros do CA a ter um efeito significativo sobre as mudanças de estratégia em meios envolventes turbulentos.

Metodologia e amostra

Foi utilizada a metodologia de estudo de casos. Procurou-se identificar e seleccionar um conjunto de empresas que fosse representativo das motivações que levaram a este trabalho, e não uma amostra que supostamente reflectisse a estrutura

do universo das empresas do sector da construção e obras públicas em Portugal.

O universo de selecção da amostra teve como unidade de análise as empresas de grande dimensão, com estruturas organizacionais complexas e com um envolvimento considerável no sector, actuando como *general contractors*, que estão obrigadas a depositar e publicitar os seus documentos de prestação de contas individuais.

Como critérios de selecção da amostra para estudo consideraram-se, simultaneamente:

- as empresas que sempre permaneceram no *ranking* das vinte maiores empresas, segundo o total dos proveitos correntes do exercício (conceito D, POC)², com base na revista *DN-Empresas*, no período 1986-2000, como garantia de estabilidade e representatividade da população em estudo;
- as empresas em que a propriedade e a gestão eram juridicamente independentes.

Cumpriam ambos os critérios as empresas apresentadas no Quadro II, cuja antiguidade média, no final do ano de 1986, era de 52 anos.

Caracterização dos Conselhos de Administração

Estão consagrados dois modelos de organização dos CA na Europa: o modelo anglo-saxónico monista (*one-tier model*), e o modelo continental europeu dualista (*two-tier model*). O modelo monista consubstancia-se num único órgão de administração, em que as funções de supervisão e de gestão de algum modo confluem. Este é composto por

Quadro II
Empresas da amostra

| | Denominação social (em 31/12/2000) | Data de Constituição | Transformação em S.A. |
|---|--|----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Sociedade de Construções Soares da Costa, S.A. | 08/07/1944 | 13/11/1986 |
| 2 | Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. | 04/01/1934 | 25/11/1987 |
| 3 | Mota & C ^a – Emp. Obras Públicas e C. Civil, S.A. | 29/06/1946 | 07/11/1987 |
| 4 | Engil – Sociedade de Construção Civil, S.A. | 03/09/1952 | 12/06/1979 |
| 5 | Somague Engenharia, S.A. | 21/01/1952 | 18/04/1965 |
| 6 | Edifer – Const. Pires Coelho & Fernandes, S.A. | 14/04/1966 | 14/04/1966 |

Fonte: Elaboração própria

administradores executivos e administradores não executivos.

A existência de comissão executiva permite ao CA delegar as tarefas de gestão diária nos administradores executivos. Estes são muitas vezes responsáveis pela implementação de estratégias e políticas definidas pelo CA e, normalmente, socorrem-se da nomeação de comissões para fins específicos. Estas comissões, em geral, respeitam a matérias de auditoria (78%), à fixação das remunerações (59%) e à nomeação de administradores (43%), segundo um estudo coordenado por Maassen (2001).

Nos modelos dualistas, as funções ditas de supervisão e de gestão competem a órgãos separados: o corpo de supervisão é constituído por administradores não executivos e o corpo de gestão por administradores executivos.

Vamos caracterizar os CA desta amostra com base na análise da informação disponibilizada pelos 78 relatórios anuais de gestão e contas das empresas da amostra.

• Dimensão dos Conselhos de Administração

O CA das empresas da amostra é constituído por um único órgão, à semelhança do que se passa na Europa (Maassen, 2001), onde 82% das empresas trabalham com uma variante deste modelo de organização (*one-tier board model*) e 18% adoptam um modelo dualista (*two-tier board model*). O presidente do CA é também o seu principal executivo e todos os administradores usufruem de estatuto igual (ver Quadro III)³.

O número médio de administradores tendeu para a estabilização, com uma média de 7,3 administradores em 1990 e 2000; no ano de 1995 a média foi de 8,2 administradores. Constatase que a volatilidade na composição dos CA tem vindo a aumentar ao longo do tempo. A mobilidade dos administradores não é grande: apenas 4 administradores trabalharam em mais de uma empresa (mais concretamente, em duas empresas), o que indicia que o recrutamento se faz quase exclusivamente entre os quadros internos das empresas (Marques e Rodrigues, 2007).

• Composição dos Conselhos de Administração

Exerceram funções como administradores, nas empresas que constituem a amostra, 121 pessoas. Deste total, 114 eram homens (94,2%) e as restantes 7 (5,8%) mulheres. Entre estas, 2 estiveram ligadas à fundação das empresas; as outras 5 pertenciam à segunda geração. Três CA não apresentam qualquer elemento do sexo feminino na sua composição. A composição dos Conselhos de Administração teve uma média de 7,6 administradores, tendo variado entre um mínimo de 5 elementos e um máximo de 11 pessoas (ver Quadro IV, p. 64).

Como escreve Martins (2002), para a evolução do sector da construção e obras públicas, não foi alheio o rejuvenescimento dos líderes empresariais. À frente das principais empresas está hoje uma segunda geração de gestores, mais

Quadro III
Dimensão dos CA das empresas da amostra

| Empresas | 1990 | 1995 | 2000 |
|-----------------------|------|------|------|
| Soares da Costa, S.A. | 9 | 11 | 5 |
| Teixeira Duarte, S.A. | 7 | 7 | 7 |
| Mota & Cia, S.A. | 7 | 9 | 9 |
| Engil, S.A. | 7 | 8 | 9 |
| Somague, S.A. | 7 | 7 | 7 |
| Edifer, S.A. | 7 | 7 | 7 |
| Média | 7,3 | 8,2 | 7,3 |
| Desvio-padrão | 0,8 | 1,6 | 1,5 |
| Coef. de variação (%) | 11,1 | 19,6 | 20,5 |

Fonte: Relatórios de Gestão e Contas, 1998-2000

Quadro IV
Composição dos CA das empresas da amostra, no período 1998-2000

| Empresas | Gestores no período | | | Membros do Conselho de Administração | | |
|------------|---------------------|----------|-------|--------------------------------------|--------|-------|
| | Homens | Mulheres | Total | Mínimo | Máximo | Média |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mota & Cia | 8 | 3 | 11 | 7 | 9 | 8.2 |
| T. Duarte | 13 | 0 | 13 | 7 | 9 | 7.3 |
| Edifer | 18 | 3 | 21 | 5 | 9 | 7.0 |
| Somague | 26 | 0 | 26 | 5 | 9 | 6.7 |
| Engil | 26 | 0 | 26 | 5 | 9 | 7.5 |
| S. Costa | 23 | 1 | 24 | 5 | 11 | 9.0 |
| Amostra | 114 | 7 | 121 | 5 | 11 | 7.6 |

Fonte: Relatórios de Gestão e Contas, 1998-2000

moderna e profissional, com uma visão que rompe com a tradição pura e dura associada às empresas do betão.

António Mota, 48 anos, sucedeu a seu pai à frente dos destinos da Mota & C.^a. Diogo Vaz Guedes, 39 anos, recebeu a presidência do grupo Somague das mãos do tio, João Vaz Guedes. Na Teixeira Duarte, embora Pedro Teixeira Duarte seja formalmente o presidente da empresa, é o filho, Pedro Maria, 48 anos, que assegura a condução efectiva da construtora. Na Soares da Costa, Laurindo Costa, 68 anos,

afastou-se da condução diária do negócio, da construção civil e obras públicas, que entregou a um engenheiro e gestor profissional, Fernando F. Barbosa, de 48 anos. Na Edifer, Vera Pires Coelho, 39 anos, sucedeu na presidência ao pai, Joaquim Pires Coelho, um dos fundadores do grupo.

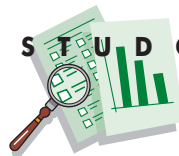
• **Duração dos mandatos dos administradores**

Os administradores estiveram em funções, em média, 5,2 anos, com um desvio-padrão de 3,3 (**ver Quadro V**). Os

Quadro V
Duração dos mandatos dos administradores

| Empresas | Duração dos mandatos (anos) | | | | Coeficiente de variação (σ/μ) * 100 |
|------------|-----------------------------|--------|-----------------|----------------------------|--|
| | Mínimo | Máximo | Média (μ) | Desvio-Padrão (σ) | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Mota & Cia | 3.3 | 13.0 | 8.8 | 3.4 | 38.2 |
| T. Duarte | 0.9 | 13.0 | 7.2 | 4.4 | 60.4 |
| Edifer | 1.0 | 11.8 | 3.9 | 2.6 | 66.0 |
| Engil | 0.3 | 10.3 | 3.4 | 3.0 | 89.3 |
| Somague | 0.5 | 10.0 | 3.3 | 2.6 | 80.0 |
| S. Costa | 0.7 | 13.0 | 4.8 | 3.8 | 79.2 |
| Amostra | 0.3 | 13.0 | 5.2 | 3.3 | 68.9 |

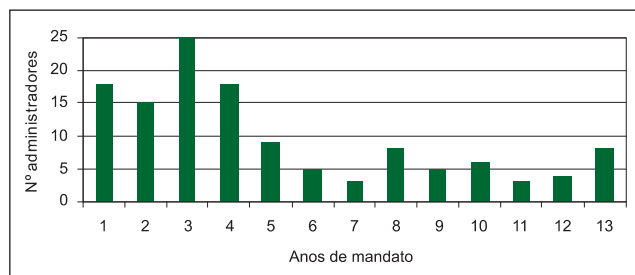
Fonte: Relatórios de Gestão e Contas, 1998-2000



tempos de permanência no cargo variaram entre um mínimo de quatro meses e um máximo de treze anos. A composição dos CA, no horizonte temporal 1988-2000, teve uma grande volatilidade na sua composição, sendo de assinalar a excepção da empresa Mota & C.^a, SA onde a composição do seu CA quase não mudou neste treze anos em análise.

Como se observa na Figura 4, dois terços ocuparam os seus cargos por um tempo inferior a cinco anos e 6,3% foram totalistas.

Figura 4
Permanência dos administradores no cargo



Conclusões

As empresas familiares têm especificidades que requerem um tipo de gestão diferente de qualquer outro tipo de sociedade. A posse da sua propriedade não deverá interferir com a gestão do negócio, sendo os problemas específicos do binómio família-empresa debatidos em sede própria.

A qualidade de proprietário só por si não é condição necessária para se ser administrador, sendo aconselhável um equilíbrio entre competências específicas do negócio, proprietários e administradores independentes, com vista a perpetuar a sociedade.

Nesta amostra, o CA assume a forma monista com uma média de 7,3 administradores. O mercado de trabalho destes é quase inexistente, sendo o seu recrutamento efectuado entre os quadros das próprias empresas. Na sua maioria são homens e representam a segunda geração da família.

Para investigação futura, parece ser promissor o aprofundamento do estudo das relações entre o Conselho de Administração e os accionistas das empresas familiares, de-

vido a, nestas organizações, as estruturas de propriedade serem controladas maioritariamente por famílias.

As estruturas de propriedades familiares albergam uma multiplicidade de parte interessadas, cada uma delas com relações de poder, interesses e objectivos próprios, diferentes nas suas relações com as empresas. Logo, os conflitos de interesses são de natureza diferente daqueles que se revelam nas estruturas de propriedade difusas, com o tipo de controlo familiar a desenvolver processos e mecanismos próprios, muito específicos e que, por vezes, nem todos os membros da família conhecem ou podem influenciar. ■

Notas

1. Uma primeira versão deste artigo foi apresentada como comunicação nas XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, 4-7 Fevereiro de 2004, na Universidade dos Açores.

2. O conceito D (POC), «proveitos correntes do exercício», compreende o volume de negócios (vendas e prestações de serviços), a variação da produção, os trabalhos para a própria empresa, os subsídios à exploração, outros proveitos e ganhos operacionais; inclui ainda os rendimentos de participações de capital, os rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras, e outros juros e proveitos similares. Em nossa opinião, está aqui englobada toda a actividade principal das empresas, independentemente da forma como elas a exercem ou contabilizam os seus réditos e ganhos. Não inclui, portanto, os proveitos extraordinários.

3. Em Portugal, a responsabilidade dos administradores é, por lei, solidária.

Referências bibliográficas

- ALEXANDRE, Hervé e PAQUEROT, Mathieu (2000), «Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants». *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 3(2), pp. 5-29.
- ALLOUCHE, José e AMANN, Bruno (2000), «L'entreprise familiale: un état de l'art». *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 3(1), pp. 33-79.
- BERNHOFTE, Renato e GALLO, Miguel A. (2003), **Governança na Empresa Familiar**. 2.^a ed., Editora Campus, Rio de Janeiro.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo e DÍAZ, Carmen (2005), **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções**. Thomson, São Paulo.
- CASTANIAS, Richard P. e HELFAT, Constance E. (1992), «Managerial and windfall rents in the market for corporate control». *Journal of Economic Behaviour & Organization*, vol. 18(2), pp. 153-184.
- CHARREAUX, Gérard (2000), «Le Conseil d'Administration dans les théories de la Gouvernance». *Revue du Financier*, vol. 127, Dossier: Conseil d'Administration – Organe de Contrôle et de Protection et des Actionnaires, pp. 6-17.
- EDLIN, Aaron S. e STIGLITZ, Joseph E. (1995), «Discouraging rivals: managerial rent-seeking and economic inefficiencies». *American Economic Review*, vol. 85(5), pp. 1301-1312.
- GALLO, Miguel A. (2001), **Consejos de Administración**. Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

GALLO, Miguel A. e RIBEIRO, Vítor S. (1996), **A Gestão das Empresas Familiares**. Cadernos Iberconsult, Lisboa.

GERICK, Kelin E.; LANSBERG, Ivan; DESJARDINS, Michèle; e DUNN, Barbara (1999), «Stages and transitions: managing change in the family business». *Family Business Review*, vol. 12(4), pp. 287-297.

HIRIGOYEN, Gérard (2002), **La Gestion des Entreprises Familiales**. Economica, Paris.

LAZONICK, William e O'SULLIVAN, Mary (2001), «Perspectives on corporate governance, innovation, and economic performance». CGEP Report to the European Commission, Fevereiro, INSEAD.

MAASSEN, Gregory F. (2001), «Spencer Stuart European Board Index». Spencer Stuart Executive Search, Amsterdão, Holanda.

MARTINS, Helder (2002), «Sob o espectro da crise». *Revista Expresso*, ed. n.º 1572, 14/12/02, pp. 80-82.

MARQUES, Maria Amélia e RODRIGUES, Jorge José M. (2007), «HRM practices in the construction industry in PORTUGAL». In Dimitrios N. Koufopoulos (Ed.), **Reflecting on Issues and Controversies in Current Management Trends**, ATINER, Greece, pp. 13-34.

MORCK, Randall; SHLEIFER, Andrei e VISHNY, Robert (1990), «Do managerial objectives bias acquisitions?». *Journal of Finance*, vol. 45(1), pp. 31-48.

MURRAY, Barbara (2001), «Travellers in time: working toward col-

laboration in family businesses». *Families in Business*, vol. 1(1), pp. 36-39.

NEVES, João C. (2001), «A sucessão na empresa familiar: a estrutura de Governo e o controlo do capital». Conferência de Finanças, Universidade dos Açores, Junho.

PFEFFER, Jeffrey e SALANCIK, Gerald R. (1978), **The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective**. Stanford University Press, Stanford.

RODRIGUES, Jorge (2008), **Corporate Governance: Uma Introdução**. Edições Pedagogo, Coleção Movimento.

RODRIGUES, Jorge (2006), «Estrutura da propriedade, estrutura de capital e criação de valor: uma abordagem ao sector da construção e obras públicas, no período 1986-2000, em Portugal». Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa, policopiado.

SHLEIFER, Andrei e VISHNY, Robert W. (1989), «Management entrenchment: the case of manager-specific investments». *Journal of Financial Economics*, vol. 25(2), pp. 123-139.

TEECE, David J.; PISANO, Gary e SHUEN, Amy (1997), «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 18(7), pp. 509-533.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985), **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. Free Press, New York.

CALL FOR ARTICLES

1808: As lições de estratégia da deslocação da família real e da corte portuguesa para o Brasil

A *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, por ocasião do aniversário dos 200 anos de estabelecimento da corte portuguesa no Brasil, dedicará a sua edição n.º 3 de 2008 (3.º trimestre) a este tema, fazendo um apelo para contribuições académicas sobre os seguintes temas:

1. As lições de estratégia da decisão do regente D. João de deslocação da família real e da sede da corte portuguesa para o Rio de Janeiro, Brasil.
2. A estratégia económica e de gestão da administração pública no período da sede da corte portuguesa no Brasil.
3. O alcance geopolítico da decisão de constituição do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarve, em 1815, e de aclamação no Brasil do rei D. João VI em 1818.
4. O erro estratégico dos constituintes liberais em Portugal, a nova doutrina Monroe nos Estados Unidos e a marcha do Brasil para Império independente em 1822.
5. Outro tema correlacionado, desde que devidamente fundamentado.

Os artigos deverão ser originais e seguir as normas de publicação da Revista (nomeadamente não mais de 30 000 caracteres em formato Word e ser escritos em português) descritas na pág. II. Estas normas serão enviadas a pedido dos autores.

A edição terá um limite de 10 artigos científicos dedicados ao tema.

Aceitam-se contribuições até 30 de Junho de 2008. As contribuições serão sujeitas a *blind referee*.

As contribuições deverão ser enviadas por correio electrónico para:

Portugal: revistas.indeg@iscte.pt

Brasil: rpb@fgv.br

Todas as informações poderão ser prestadas por:

Alexandra Lopes

Tel.: 21 782 61 00 • Fax: 21 793 87 09

revistas.indeg@iscte.pt

O impacto da Responsabilidade Social das Empresas na Economia Social¹

por Isabel Nicolau e Ana Simaens

RESUMO: O exercício da Responsabilidade Social das empresas (RSE) traduz-se na transferência de recursos do sector privado para o sector da Economia Social. As modalidades através das quais é possível exercer esta Responsabilidade Social, não são indiferentes para as empresas e têm impacto no sector da Economia Social. Neste artigo procura analisar-se as possibilidades, exigências e limitações de cada modalidade para as organizações da Economia Social, bem como o impacto sobre este sector no que se refere à dimensão, organização e inovação da oferta e estrutura concorrencial. Discute-se também o possível impacto na autonomia das organizações que o compõem. Conclui-se que as modalidades da RSE contribuem de forma diferenciada para reconfigurar o sector da Economia Social e colocam às organizações novos desafios de gestão, gerando também necessidade de abertura cultural para lidar com novas realidades. A autonomia depende principalmente do tipo de relação estabelecido entre as partes, sendo este um tema a aprofundar.

Palavras-chave: Economia Social, Responsabilidade Social da Empresa, Gestão das Organizações

TITLE: Corporate Social Responsibility and its impact on the social economy

ABSTRACT: Corporations materialize Social Responsibility (CSR) transferring resources from private to Social Economy sector. Corporations can choose several modalities to make this transfer but the choice is not indifferent to the corporations and has impact on Social Economy organizations. The aim of this paper is to analyze the possibilities, requirements and limitations of each modality for the Social Economy organizations, as well as the impact on the dimension, organization and innovation of the offer and competitive structure of the sector. The potential impact on the autonomy of the organizations is also discussed. The main conclusions are that each modality has a different impact on the sector and challenges the Social Economy organizations to improve management capabilities and requires cultural openness to deal with new realities. The autonomy depends mainly on the nature of the relationship between partners, and this is a subject to be developed.

Key words: Social Economy, Corporate Social Responsibility, Organizational Management

TITULO: El impacto de la Responsabilidad Social de las empresas en la Economía Social

RESUMEN: El ejercicio de la Responsabilidad Social en las empresas (RSE) se traduce en la transferencia de recursos del sector privado al sector de la Economía Social. Las formas a través de las cuales es posible ejercer esta Responsabilidad Social, no son indiferentes para las empresas y tienen impacto en el sector de la Economía Social. En este artículo se trata de analizar las posibilidades, exigencias y limitaciones de cada modalidad para las organizaciones de la Economía Social, así como el impacto sobre el sector en lo que se refiere a la dimensión, organización e innovación de la oferta y estructura de la competencia. También se discute el posible impacto en la autonomía de las organizaciones que lo componen. Como conclusión, se determina que las modalidades de la RSE contribuyen de

forma diferenciada para reconfigurar el sector de la Economía Social y ofrecen a las organizaciones nuevos retos de gestión, generando también una necesaria apertura cultural para enfrentarse con las nuevas realidades. La autonomía depende principalmente del tipo de relación establecida entre las partes, siendo este un tema a profundizar.

Palabras clave: Economía Social, Responsabilidad Social de la Empresa, Gestión de las Organizaciones

A Economia Social é constituída por um vasto conjunto de organizações que desempenham um importante papel social, ao mesmo tempo que vão adquirindo relevância económica pelos serviços que prestam, pelo rendimento que geram e distribuem e pelo significado que têm no desenvolvimento e sustentabilidade de muitas comunidades locais, principalmente num contexto de globalização em que as actividades económicas se desenvolvem segundo lógicas que ultrapassam as fronteiras nacionais.

Emanadas da Sociedade Civil, situam-se entre o Estado e o Mercado, constituindo um Terceiro Sector que complementa os outros e, por vezes, se entrecruza com eles no desenvolvimento das suas actividades. Apesar das diferenças de natureza, objectivos e formas de funcionar, estes três sectores têm fronteiras relativamente difusas. Público, Privado e Social encontram-se cada vez mais, não só por razões de financiamento mas também de cumprimento dos seus objectivos. É assim que os Governos recorrem ao sector privado para fazer *outsourcing* dos serviços que lhe cabe prestar; o sector social actua nas falhas de mercado e da

acção pública e recorre ao público e privado para obtenção de fundos e as empresas privadas vão acrescentando a dimensão social às suas actividades lucrativas, porque hoje cada vez mais lhes é exigido que explorem os recursos de forma socialmente responsável e que partilhem com a comunidade, e a bem desta, parte da riqueza criada.

As formas através das quais as empresas decidem desenvolver as suas acções de Responsabilidade Social podem ser muito diversas e, frequentemente, implicam alguns contactos ou mesmo o estabelecimento de relações que podem ser mais ou menos duradouras com organizações da Economia Social que, pela sua natureza, estão mais vocacionadas para o desenvolvimento de projectos de cariz social.

Representando uma fonte de financiamento, por vezes não desprezível no sustento das actividades a desenvolver, o sector privado, através dos programas de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), pode influenciar fortemente a forma como estas organizações são orientadas e geridas.

É o impacto na gestão das organizações da Economia Social por parte das modalidades de exercício da

Isabel Nicolau

isabel.nicolau@iscte.pt

Doutorada em Gestão (ISCTE). Docente do Departamento de Ciências de Gestão do ISCTE. Investigadora do Management Research Centre – ISCTE e do CIRIEC – Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Cooperative, Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE). Associate Professor at Management Science Department of ISCTE Business School. Researcher at Management Research Centre – ISCTE and CIRIEC – International Centre of Research and Information on the Public and Cooperative Economy, Lisbon, Portugal.

Doctorada en Gestión. Docente del Departamento de Ciencias de Gestión del ISCTE. Investigadora del Management Research Centre – ISCTE y del CIRIEC – Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Cooperative.

Ana Simaens

ana.simaens@iscte.pt

Mestre em International Management (ISCTE). Docente do Departamento de Ciências de Gestão do ISCTE. Investigadora do Management Research Centre – ISCTE e do CIRIEC – Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Cooperative, Lisboa, Portugal.

Master in International Management (ISCTE). Lecturer at Management Science Department of ISCTE Business School. Researcher at Management Research Centre – ISCTE and CIRIEC – International Centre of Research and Information on the Public and Cooperative Economy, Lisbon, Portugal.

Maestría en International Management. Docente del Departamento de Ciencias de Gestión del ISCTE. Investigadora del Management Research Centre – ISCTE e do CIRIEC – Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Cooperative.

Recebido em Dezembro de 2007 e aceite em Março de 2008.
Received in December 2007 and accepted in March 2008.

Responsabilidade Social pelas empresas que cabe aqui analisar.

Organizações da Economia Social: os desafios da actividade e do seu financiamento

As mudanças económicas e sociais que, nas últimas décadas, vêm mudando a forma das sociedades se organizarem, têm trazido à Economia Social desafios importantes. A mudança de valores sociais, a globalização e a redefinição do papel do Estado não só deram novo sentido à Economia Social como também se reflectiram no âmbito das suas actividades.

A Economia Social tem-se modificado e tem alargado substancialmente o âmbito da sua acção, a que naturalmente corresponde necessidades de financiamento acrescidas.

Com efeito, a feminização do mercado de trabalho, as novas formas de organização familiar e o envelhecimento acelerado da população, bem como o impacto negativo da globalização nos tecidos produtivos de muitas zonas, trouxeram novas procuras de serviços sociais que ultrapassam largamente o tradicional apoio à pobreza. Com a redução do papel do Estado quer na Economia, quer na Sociedade, é sobre as organizações da Economia Social que recai o papel de responder às necessidades geradas. Também no que se refere aos problemas culturais e ambientais, as falhas de mercado e de acção pública vão encontrando cada vez mais compensação na esfera da Economia Social.

Pode, por isso, afirmar-se que a Economia Social se tem modificado e tem alargado substancialmente o âmbito da sua acção, a que naturalmente corresponde necessidades de financiamento acrescidas.

As organizações da Economia Social são, por natureza, não lucrativas, ou seja, a sua actividade não tem como objectivo a geração de lucro mas a resolução de um problema social. Embora existam receitas próprias provenientes do pagamento dos seus serviços que podem ter maior ou menor peso no sustento das actividades, em geral o seu financiamento repousa fortemente no apoio das entidades privadas individuais ou colectivas e do Estado através dos

subsídios concedidos, na medida em este reconhece a importância da sua acção.

A concentração das fontes de financiamento que, com frequência, se verifica é um factor que se pode revelar bastante restritivo do desenvolvimento das actividades sociais. Em primeiro lugar, porque a capacidade de captação de fundos é limitada; em segundo lugar, porque o grau de dependência se reflecte inversamente no grau de autonomia no prosseguimento da missão dessas organizações.

Esta situação tem sido sublinhada por vários autores, como por exemplo Wheelen e Hunger (2004, p. 330), que consideram que «devido à eficácia destas organizações assentar na satisfação dos financiadores, os gestores tendem a ignorar as necessidades dos clientes, focando-se nos desejos de um poderoso financiador». Também Brooks (2000, p. 452) chama a atenção para a possibilidade de a dependência do Estado levar as organizações a organizarem-se de acordo com a lógica de oferta dos fundos públicos, caindo naquilo a que chama 'armadilha do subsídio'. Nestes casos, poderá ocorrer um desvio da missão (La Piana e Hayes, 2005), pervertendo a finalidade a que a organização se destina.

Esta situação pode ser analisada no âmbito da *teoria da dependência dos recursos*, segundo a qual qualquer organização, não podendo existir independentemente do seu contexto, «deve atender às exigências de quem, no meio envolvente, providencia os recursos necessários e importantes para a sua sobrevivência», podendo, contudo, os gestores, através das suas acções, reduzir essa dependência e aumentar a sua autonomia (Pfeffer e Salancik, 1982, p. 193).

Num contexto de afirmação e crescimento, os desafios que hoje se colocam à gestão das organizações da Economia Social passa, assim, por aumentar o financiamento e diversificar as fontes, criando espaço para novas ofertas de bens e serviços, certamente associando também novas formas de organização dessas ofertas.

Responsabilidade Social nas Empresas e Economia Social

A RSE não sendo um tema novo, tem adquirido nas últimas décadas grande centralidade (Burke e Logsdon, 1996; Reich, 1998; Windsor, 2001; Husted, 2003; Smith, 2003; Jamali e Mirshak, 2007, por exemplo). À ideia da empre-

sa da teoria neoclássica definida como uma unidade técnico-económica cujo fim último é gerar o máximo lucro para os seus accionistas, sobrepõe-se hoje a ideia de uma unidade económica e social que é responsável perante todos os seus *stakeholders* e, portanto, perante a sociedade em que está inserida.

A empresa é, assim, chamada a contribuir para a resolução dos problemas do seu meio envolvente, quer tenha contribuído ou não directamente para o seu aparecimento. As questões de direitos humanos, preservação dos recursos naturais e solidariedade social, entre outros, são aspectos a que as empresas, cada vez mais, vão deixando de estar alheias. A sua legitimidade, reputação e boa imagem junto das comunidades depende, em larga medida, do seu empenho nas causas sociais.

Pode mesmo afirmar-se que a Responsabilidade Social pode ser um factor diferenciador capaz de alavancar a vantagem competitiva. Por este facto, a questão de saber se vale a pena uma empresa envolver-se em programas de Responsabilidade Social parece ter uma resposta positiva que não levanta muitas dúvidas. A questão principal é a forma como deve concretizar essa responsabilidade, tendo em conta a sua situação concreta e os seus objectivos.

De um modo geral, pode considerar-se existirem quatro modalidades mais utilizadas:

- Desenvolvimento de projectos sociais no âmbito interno da empresa;
- Donativos às organizações da Economia Social;
- Patrocínio de projectos concretos desenvolvidos por organizações da Economia Social, marketing de causas e contratação de serviços;
- Alianças com organizações da Economia Social para desenvolvimento de projectos comuns.

Estas modalidades têm graus muito diferentes de envolvimento das empresas e, portanto, têm exigências também diversas, comportando vantagens e inconvenientes.

No caso de a empresa decidir desenvolver directamente os seus projectos de Responsabilidade Social, terá de depender não só os recursos financeiros, mas também providenciar recursos humanos, logísticos e organizativos; terá de acompanhar o desenvolvimento do projecto em todas as suas fases e avaliar os resultados obtidos. Se não existir

qualquer afinidade com o seu *core business*, a empresa corre o risco de não ter competências suficientes para obter sucesso, ou obtê-lo a custo excessivo. A vantagem principal está na possibilidade de controlo total, não correndo o risco de desvios nos objectivos traçados.

Ao contrário, as colaborações com entidades da Economia Social implicam algum grau de perda de controlo, podendo proporcionar a vantagem de diminuir o esforço de concretização dos projectos sociais para os quais a empresa não está directamente vocacionada. Nos donativos para organizações da Economia Social, a relação estabelecida é do tipo doador-receptor. Por vezes, existe o compromisso de dar um certo destino à doação, mas outras vezes a empresa não tem controlo ou conhecimento do uso concreto dos recursos doados. Os contactos entre as partes podem ser esporádicos e irregulares, e o nível de compromisso mútuo fraco. É uma modalidade pouco exigente na gestão da relação e muito adaptável aos recursos disponíveis e aos objectivos a atingir em cada momento. No caso de desajustamento entre o objectivo ou expectativa do doador e o resultado obtido, o fluxo de recursos pode simplesmente mudar de destinatário sem necessidade de negociação.

Os patrocínios de projectos ou eventos específicos, marketing de causas ou contratação de serviços podendo também ser pontuais e irregulares envolvem uma colaboração mais formalizada entre as partes. Em geral, traduzem-se em relações de curto prazo que se extinguem com o próprio projecto ou evento. Dependendo embora da situação concreta, as exigências de gestão e acompanhamento são moderadas, os resultados têm visibilidade relativamente rápida e o seu controlo tende a ser maior do que na modalidade anterior, visto que há uma troca de recursos para actividades específicas entre a empresa e a organização social.

Finalmente, as alianças com organizações da Economia Social são acordos com vista à produção de um bem ou serviço de carácter social. Envolvem as partes de forma mais profunda e duradoura do que as duas modalidades anteriores. As partes terão de contribuir com recursos e competências para a obtenção de uma finalidade que não seria possível atingir individualmente. São, por isso, relações de longo prazo que necessitam de ser organizadas, acompanhadas e geridas.

Berger, Cunningham e Drumwright (2004) designam estas alianças por «alianças sociais», uma vez que há pelo menos um parceiro da Economia Social e incluem objectivos não económicos. Austin (2000) considera-as um tipo de colaboração integrativa, no sentido em que os parceiros atingem novos níveis de integração das suas missões, organizações e actividades, representando uma fase mais avançada de colaboração do que as duas modalidades anteriores – a filantropia, praticada através de doações, e a transaccional (patrocínios, marketing de causas, etc.) em que se pretende um benefício mútuo, conscientemente identificado e procurado.

Por este facto, as alianças sociais têm um grau de exigência muito superior a vários níveis: na definição e forma de construir o valor da aliança para cada uma das partes; no alinhamento das missões e estratégias individuais; na definição das contribuições das partes; na construção de relações de confiança; no desenho das formas de avaliação e prestação de contas, entre outros.

Há duas dimensões da estratégia que são críticas para o sucesso da empresa e úteis para relacionar os programas de Responsabilidade Social com a criação de valor: a «centralidade» e a «especificidade».

Como afirmam Berger, Cunningham e Drumwright (2004), as alianças sociais representam uma mistura de estratégia de empresa com Responsabilidade Social. Com efeito, estas colaborações, não sendo de curto prazo, têm de ser integradas na estratégia da empresa e colocam o desafio de lidar com organizações com objectivos, estratégias, culturas, estilos de gestão e formas de operar completamente diferentes, o que naturalmente obriga a ajustamentos que têm de ser bem equacionados e geridos.

Escolher entre as alternativas possíveis para exercer as acções de RSE depende de vários factores. Husted (2003, p. 489) retém duas dimensões da estratégia propostas por Burke e Logsdon (1996) que são críticas para o sucesso da empresa e úteis para relacionar os programas de Responsabilidade Social com a criação de valor: a *centralidade* e a *especificidade*.

A *centralidade* refere-se à proximidade e compatibilidade entre a actividade de Responsabilidade Social e a missão e objectivos da empresa. Se a centralidade for muito reduzida, haverá vantagem em fazer doações devido à falta de competências para desenvolver e acompanhar a actividade. Se a centralidade for elevada, o desenvolvimento interno dos projectos será possível e eventualmente desejável. Níveis de centralidade intermédia encorajam a procura de parceiros.

A *especificidade* refere-se à capacidade da empresa captar uma parte dos benefícios gerados pelo investimento na actividade de Responsabilidade Social. Esta será tanto maior quanto mais difícil for a imitação pelos concorrentes. Se a especificidade for elevada, pode fazer sentido internalizar a actividade com vista à maior apropriação dos proveitos; no caso inverso, a dificuldade na apropriação de benefícios levará à escolha de terceiros para o seu desenvolvimento. A especificidade moderada estimula a colaboração permitindo repartir os custos e os proveitos.

Os custos de coordenação e motivação são também aspectos importantes a considerar (Husted, 2003). Os custos de coordenação referem-se à procura de potenciais parceiros, negociação de direitos e deveres entre as partes e ajustamentos necessários quando há imprevistos. Os custos de motivação asseguram que os indivíduos e organizações cumprem os seus acordos e dependem da intensidade dos incentivos (e.g., continuidade no financiamento das acções sociais) ou dos controlos administrativos (e.g., sistemas de avaliação de cumprimento dos objectivos estabelecidos). Estes custos diferem de modalidade para modalidade.

Para as empresas, as actividades a considerar e as modalidades a adoptar podem ter importante impacto no sucesso das suas actividades de negócio. Existe uma vasta literatura analisando a importância da Responsabilidade Social para as empresas. É nesta linha que Burke e Logsdon (1996) examinam as formas através das quais a Responsabilidade Social pode criar benefícios estratégicos para a empresa, enquanto Husted (2003) se debruça sobre a governabilidade das formas alternativas de a exercer e o seu impacto na *performance* financeira. Contudo, o impacto das diversas modalidades na gestão das organizações da Economia Social permanece por avaliar e é sobre este tema que vale a pena fazer uma reflexão.

O impacto da Responsabilidade Social na Economia Social

A separação entre os sectores público, privado e social é cada vez mais difusa. Embora a especialização de funções entre organizações seja um facto incontestado das nossas economias e sociedades, o facto é que a evolução social tem levado a que os cruzamentos na natureza das actividades sejam cada vez mais comuns. As acções de Responsabilidade Social das empresas são um bom exemplo de como o privado se pode estender até ao social sem entrar em contradição com a sua própria natureza. Esta extensão, contudo, não é neutra em relação ao sector da Economia Social. Transporta factores de mudança, não só ao nível do financiamento, mas também na produção e organização de produtos e serviços.

Efectivamente, a RSE constitui uma fonte de financiamento não desprezível para a Economia Social. Muitas actividades vão beneficiando das verbas que são postas ao seu dispor por esta via, permitindo diversificar fontes de financiamento e aumentar o nível de prestação dos seus serviços. Outras importantes contribuições resultam do alargamento da produção sectorial devido à oferta directa quando as empresas realizam os seus próprios projectos ou quando constituem organizações dedicadas à parte social, como é o caso de algumas fundações cuja propriedade é inteiramente de uma dada empresa ou grupo de empresas. A própria forma de organização da oferta de produtos e serviços tenderá a redefinir-se em função dos objectivos das empresas ou das parcerias que, por diversas formas, forem sendo estabelecidas.

Do ponto de vista das organizações da Economia Social, as modalidades através das quais a responsabilidade das empresas é exercida pode ter impactos significativos na sua gestão. Com efeito, as possibilidades, as exigências e as limitações que cada modalidade proporciona diferem entre si, podendo moldar com maior ou menor intensidade o perfil de oferta de produtos e serviços sociais ou mesmo definir ou redefinir as missões organizacionais. Deste modo, o desenvolvimento de projectos dentro das fronteiras da empresa não terá impacto directo nas organizações da Economia Social, mas proporcionará um aumento da oferta de produtos ou serviços introduzindo novos agentes no sector, que 'concorrem' na satisfação das necessidades com os existentes (ver Quadro, p. 74).

Ao contrário, as práticas colaborativas têm reflexos directos sobre as organizações sociais. A filantropia permite desenvolver actividades pontuais ou sustentar parcialmente as existentes. Muitas organizações em que esta fonte de financiamento é a principal, necessitam de manter fluxos constantes de donativos, pelo que lhes são exigidas competências para o desenvolvimento de iniciativas destinadas a atrair e manter doadores.

Do ponto de vista sectorial, esta modalidade de RSE reflecte-se principalmente na possibilidade de aumento de oferta através das actividades das organizações sociais que financia. A influência na configuração da oferta só ocorrerá nos casos em que o doador tem poder suficiente e o exerce.

As alianças têm exigências para as organizações sociais que podem ser muito significativas. Estas são desafiadas a ultrapassar os limites da cultura e das práticas organizacionais e sectoriais, abdicando parcialmente da sua autonomia para negociar a concepção dos projectos, ajustar os seus objectivos aos objectivos do parceiro, criar hábitos de prestação sistemática de contas, ter capacidade de mudança e aprendizagem.

No que se refere aos patrocínios e ao marketing de causas, estes proporcionam às organizações sociais o desenvolvimento de acções com visibilidade e com impacto na opinião pública, o que favorece a sua reputação e pode potenciar a obtenção de fundos de outras proveniências. O mesmo pode suceder com a prestação de serviços contratados, já que as empresas procuram publicitar largamente as suas acções de Responsabilidade Social. Em contrapartida, esta modalidade exige a criação de competências no desenvolvimento de iniciativas para captação de parceiros, competência na gestão de parcerias e capacidade de reporte eficaz de resultados ao parceiro. Dado o facto de frequentemente estes projectos terem horizontes temporais limitados, dificilmente podem, de forma isolada, proporcionar às organizações sustentabilidade de longo-prazo.

Em termos sectoriais, esta modalidade não só proporciona aumento na oferta, como pode revelar-se um meio de criar novos perfis de oferta. Com efeito, estas parcerias,

Quadro
Impacto das modalidades de exercício da RSE na Economia Social

| Modalidade de exercício de RSE | Impacto na gestão das organizações da Economia Social | | | Impacto sectorial |
|---|--|--|--|---|
| | Possibilidades | Exigências | Limitações | |
| Desenvolvimento interno de projectos | | | | Aumento de oferta Aumento de concorrência |
| Filantropia (Donativos) | Desenvolvimento de acções pontuais Financiamento parcial de actividades desenvolvidas | Competência no desenvolvimento de iniciativas para atrair doadores | Dificuldade de sustentabilidade de longo-prazo | Aumento de oferta |
| Patrocínios Marketing de causas Contratação de serviços | Desenvolvimento de acções visíveis com impacto na opinião pública | Competência no desenvolvimento de iniciativas para captação de parceiros Competência para gestão de parcerias Reporte de resultados ao parceiro | Dificuldade de sustentabilidade de longo-prazo | Aumento de oferta Novos perfis de oferta |
| Alianças | Gestão estratégica Sustentabilidade de longo-prazo Obtenção sustentada de recursos e capacidades | Ajustamento nos objectivos Competência para a gestão de projectos conjuntos Competências de gestão Hábitos de prestação sistemática de contas Capacidade de mudança e aprendizagem | Diferenças culturais entre empresas e organizações sociais Preconceitos mútuos Menor autonomia | Aumento de oferta Novos perfis de oferta Novas formas organizacionais |

pela necessidade de criar grande impacto na opinião pública, podem apresentar formas inovadoras de obtenção de fundos para serviços ou produtos também eles inovadores.

Finalmente, as alianças caracterizando-se por relações potencialmente mais duradouras, possibilitam a obtenção sustentada de recursos e capacidades no âmbito do acordo estabelecido, o que permite a gestão estratégica nas organizações. Contudo, pela sua natureza, as alianças têm exigências para as organizações sociais que podem ser muito significativas.

Estas organizações são desafiadas a ultrapassar os limites

da cultura e das práticas organizacionais e sectoriais, abdicando parcialmente da sua autonomia para negociar a concepção dos projectos, ajustar os seus objectivos aos objectivos do parceiro, criar hábitos de prestação sistemática de contas, ter capacidade de mudança e aprendizagem. Tudo isto exige, por sua vez, uma competência acrescida na gestão que se torna mais complexa. Daqui podem advir, naturalmente, limitações e dificuldades, nomeadamente respeitantes às diferenças culturais, aos preconceitos mútuos e à menor autonomia que passam a dispor.

As dificuldades na gestão destas relações estão amplamente documentadas. Berger, Cunnigham e Drumwright

(2004) apontam como problemas previsíveis os mal-entendidos, a má afectação dos custos e benefícios entre parceiros, as incompatibilidades de poder ou de parceiros, e a desconfiança. Por seu lado, Milne, Iyer e Gooding-Williams (1996) acrescentam à desconfiança a eventual incompatibilidade de objectivos e o desejo das empresas terem resultados rápidos, enquanto as organizações sociais se focam mais na missão de longo prazo.

Contudo, Segawa e Segal (2000) consideram que estas alianças podem ser boas fontes de aprendizagem mútua. As organizações sociais podem aprender a utilizar incentivos para criar melhor *performance*, a estar mais atentas às necessidades do cliente e não da burocracia, a focarem-se mais nos resultados do que nos *outputs*, a gerar rendimento em vez de apenas o aplicar e a influenciar a mudança em vez de a controlar. Em contrapartida, as mesmas organizações podem ensinar às empresas com quem se aliam a decidir mais com base na missão do que nos proveitos financeiros e a serem mais motivadoras para os seus colaboradores.

Criar e gerir as alianças são tarefas complexas mas o êxito obtido nelas não assegura necessariamente a sua longevidade. Conforme nota Austin (2000), os benefícios podem sofrer erosão com o tempo. As relações são dinâmicas e alteram-se com a mudança das condições do meio envolvente, o que implica uma constante atenção à necessidade de renovação do valor da colaboração e exige capacidade criativa para a inovação.

Esta modalidade de RSE, não só apresenta potenciais impactos significativos sobre as organizações da Economia Social, mas também o seu impacto pode ser igualmente relevante na configuração do sector. Para além do aumento da oferta e da possibilidade de contribuir para novos perfis de oferta, pode ter implicações na estrutura sectorial com o aparecimento de novas organizações resultantes de alianças entre o sector privado e social, quebrando de forma mais formal e organizada as fronteiras existentes.

Uma questão adicional que se pode colocar é a de saber se se pode estabelecer uma relação directa entre as modalidades colaborativas descritas e o grau de autonomia e controlo das actividades das organizações da Economia Social. Parece claro que, à medida que as colaborações se tornam

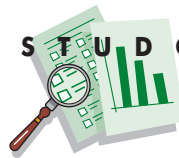
mais envolventes para as partes, o grau de autonomia e controlo tende a diminuir, na medida em que as negociações de entendimento e ajuste limitam mutuamente a margem de manobra. Contudo, as formas que envolvem menor compromisso aparente podem tornar-se altamente invasivas da orientação das organizações e condicionadoras do sentido em que direccionam as suas missões.

Os donativos, por exemplo, quando são provenientes de um número reduzido de doadores importantes e constituem o suporte principal das actividades, podem levar as organizações a dar prioridade aos objectivos, interesses e preferências desses doadores quanto ao tipo de actividades a desenvolver, podendo conduzir a um desvio de missão. Ao contrário, as formas que implicam processos mais negociados e colaborações que se estendem no tempo, podem ser conduzidas de forma a preservar a identidade da organização e a sua missão final. Deste modo, a autonomia não depende principalmente da modalidade em causa, mas do tipo de relação estabelecido. Qualquer das modalidades pode resultar em impactos positivos ou, pelo contrário, terem efeitos nocivos ou condicionadores de autonomia.

Takahashi e Smutny (2002) referem alguns factores facilitadores das relações de parceria, como por exemplo a obtenção de consensos sobre os princípios dos programas a estabelecer, a identificação e prossecução de objectivos para a comunidade e a promoção de uma gestão democrática e participada dos programas. Contudo, apesar de algum trabalho já realizado, as condições e os factores que tornam profícuas as colaborações entre estas entidades de natureza económica diferente, necessitam de estudo mais aprofundado, com vista ao estabelecimento de modelos de gestão que as tornem eficazes para as partes envolvidas.

Conclusão

As formas que as empresas escolhem para exercer a sua Responsabilidade Social têm em conta os objectivos que pretendem atingir e são adaptadas às condições existentes e aos recursos e competências disponíveis. Cada modalidade apresenta diferentes vantagens e exigências para as empresas e existem alguns estudos realizados sobre as formas de as gerir e sobre os seus custos e impacto na *performance* financeira. Contudo, o impacto que essas modalidades têm



sobre o sector e as organizações da Economia Social tem permanecido, em larga medida, por avaliar. Constituindo uma fonte de transferência de recursos do sector privado para o sector social, as formas específicas através das quais essa transferência ocorre não podem ser indiferentes nem para as organizações nem para o sector destinatário, tal como não o são para o sector e empresas de onde provêm.

Neste artigo procurou reflectir-se sobre as possibilidades, exigências e limitações que cada modalidade comporta para as organizações da Economia Social e, consequentemente, sobre os desafios de gestão que coloca, e o impacto no sector do ponto de vista da dimensão, organização e inovação da oferta e estrutura concorrencial. Discutiu-se, por fim, em que medida a autonomia das organizações pode ser condicionada pela modalidade adoptada.

Desta reflexão pode concluir-se, em primeiro lugar, que a RSE contribui inquestionavelmente para esbater as fronteiras sectoriais entre o privado e o social, não só porque as empresas entram no social como agentes de oferta, como podem contribuir para reconfigurar este sector com ofertas inovadoras e novas formas organizacionais resultantes de colaborações ou alianças entre empresas e organizações sociais.

Em segundo lugar, a RSE traz às organizações sociais novos desafios de gestão, principalmente nas formas colaborativas em que a negociação, ajustamentos e prestação de contas entre as partes exigem competências acrescidas e maior abertura cultural.

Finalmente, a preservação da autonomia das organizações não depende principalmente da modalidade de RSE, mas antes do tipo de relações que se forem construindo entre instituições com interesses, objectivos e natureza diferentes, e da capacidade de procurar complementaridades como forma de construir valor para ambas as partes. As condições que tornam sustentáveis as relações de colaboração necessitam, contudo, de estudo mais aprofundado. ■

Nota

1. Este trabalho foi elaborado no âmbito do projecto «Responsabilidade Social das Empresas e Organizações de Solidariedade Social Sem Fins Lucrativos: A Natureza e Eficácia das Relações Inter-Organizacionais» em desenvolvimento no MRC – Management Research Center do Departamento de Ciências de Gestão da IBS – ISCTE Business School.

Referências bibliográficas

- AUSTIN, E. J. (2000), «Strategic collaboration between nonprofits and business». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n.º 1, Supplement 2000, pp. 69-97.
- BERGER, I. E.; CUNNINGHAM, P. H. e DRUMWRIGHT, M. E. (2004), «Social alliances: company/non-profit collaboration». *California Management Review*, vol. 47, n.º 1, pp. 58-90.
- BURKE, L. e LOGSDON, J. M. (1996), «How corporate Social Responsibility pays off». *Long Range Planning*, vol. 29, n.º 4, pp. 495-502.
- BROOKS, A. C. (2000), «Public subsidies and charitable giving: crowding out, crowding in, or both?». *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 19, n.º 3, pp. 451-464.
- HUSTED, B. W. (2003), «Governance choices for corporate Social Responsibility: to contribute, collaborate or internalize?». *Long Range Planning*, vol. 36, n.º 5, pp. 481-498.
- JAMALI, D. e MIRSHAK, R. (2007), «Corporate Social Responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context». *Journal of Business Ethics*, vol. 72, n.º 3, pp. 243-262.
- LA PIANA, D. e HAYES, M. (2005), **Play to Win: The Nonprofit Guide to Competitive Strategy**. Jossey Bass, EUA.
- MILNE, G. R.; IYER, E. S. e GOODING-WILLIAMS, S. (1996), «Environmental organization alliance relationships within and across nonprofit, business, and Government sectors». *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 15, 2, pp. 203-215.
- PFEFFER, J. e SALANCIK, G. (1982), **Organizations and Organization Theory**. Marshfield, MA, Pitman, EUA.
- REICH, R. B. (1998), «The new meaning of corporate Social Responsibility». *California Management Review*, vol. 40, n.º 2, pp. 8-17.
- SEGAWA, S. e SEGAL, E. (2000), «Common interest, common good: creating value through business and social sector partnership». *California Management Review*, vol. 42, n.º 2, Winter, pp. 105-122.
- SMITH, N. C. (2003), «Corporate Social Responsibility. Whether or how?». *California Management Review*, vol. 45, n.º 4, pp. 52-76.
- TAKAHASHI, L. M. e SMUTNY, G. (2002), «Collaborative windows and organizational governance: exploring the formation and demise of social service partnership». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, n.º 2, June, pp. 165-185.
- WHEELEN, T. L. e HUNGER, J. D. (2004), **Strategic Management and Business Policy**. 9th ed., Pearson Education, Inc., EUA.
- WINDSOR, D. (2001), «The future of corporate Social Responsibility». *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9, n.º 3, pp. 225-256.



Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o Ensino Superior

por António Fernandes

RESUMO: A metodologia de avaliação da eficácia organizacional das instituições de Ensino Superior proposta por Cameron (1978) é o tema central deste texto. O enquadramento teórico do tema revela a inexistência de consensos relativamente ao conceito estudado. Por essa razão, o estudo desta variável em contexto específico obriga ao recurso a uma bateria de 63 indicadores que permitem avaliar nove critérios de eficácia que se agrupam em três domínios, designadamente o académico, o da adaptação externa e o da motivação.

Palavras-chave: Eficácia Organizacional, Ensino Superior, Domínio Académico, Domínio da Adaptação Externa, Domínio da Motivação, Modelo dos Valores Competitivos

TITLE: Organizational effectiveness assessment methodology for Higher Education

ABSTRACT: The organizational effectiveness assessment methodology for Higher Education that was proposed by Cameron (1978) is the central theme of this text. The theoretical framework of the theme reveals the inexistence of consensus about the concept. For that reason, the study of this variable in a specific context involves the use of a 63 indicators that allow the evaluation of nine effectiveness criteria and can be grouped in three domains, namely the academics domain, the external adaptation domain and the moral domain.

Key words: Organizational Effectiveness, Higher Education, Academics Domain, External Adaptation Domain, Moral Domain, Competitive Values Model

TITULO: Metodología de evaluación de la eficacia organizacional para la enseñanza superior

RESUMEN: La metodología de evaluación de la eficacia organizacional de las instituciones de enseñanza superior propuesta por Cameron (1978) es el tema central de este texto. El encuadramiento teórico del tema revela la inexistencia de consensos en relación al concepto estudiado. Por este motivo, el estudio de esta variable en contexto específico obliga al recurso de un conjunto de 63 indicadores que permitan evaluar nueve criterios de eficiencia que se agrupan en tres dominios, designadamente el académico, el de adaptación externa y el de la motivación.

Palabras clave: Eficacia Organizacional, Enseñanza Superior, Dominio Académico, Dominio de la Adaptación Externa, Dominio de la Motivación, Modelos de los Valores Competitivos

Neste caso recupera-se alguma da discussão em torno do conceito de eficácia organizacional, tendo em vista o debate sobre a forma como o conceito pode ser avaliado no contexto do Ensino Superior. Apesar da existência de múltiplas perspectivas ser saudável e não limitadora, a avaliação empírica da eficácia organizacional torna-se

difícil devido à inexistência de critérios universais que definam, claramente, o que deve ser medido e como deve ser medido. Efectivamente, a avaliação da eficácia organizacional, feita com base em julgamentos subjectivos, torna difícil, senão impossível, proceder a comparações dos resultados obtidos.



A subjectividade referida resulta, essencialmente, de dois tipos de problemas. O primeiro diz respeito à selecção do tipo de critérios de eficácia organizacional e o segundo está relacionado com a origem dos critérios. Neste contexto, há seis matérias sobre as quais se deve reflectir quando se pretende avaliar a eficácia organizacional, nomeadamente o carácter multidimensional, a orientação organizacional, a universalidade ou especificidade dos critérios, os domínios de actividade dos critérios, as características normativas ou descritivas dos critérios e os obstáculos à avaliação empírica.

O carácter multidimensional da eficácia organizacional

Venkatraman e Ramanujam (1987) e Savoie e Morin (2001) defendem que a eficácia organizacional é um fenómeno complexo e multidimensional que está no coração da teoria e prática da gestão estratégica. Efectivamente, a revisão da literatura acerca do conceito levada a cabo por Fernandes (2005, 2006a, 2006b) permitiu identificar cinco dimensões de eficácia, designadamente a dimensão do processo interno, a dimensão das relações humanas, a dimensão do sistema aberto, a dimensão dos objectivos racionais e a dimensão do poder e política. Dimensões essas que, de acordo com Kalliath *et al.* (1999), não são mutuamente exclusivas.

Efectivamente, para Smart *et al.* (1997), a maioria das instituições demonstra propriedades de mais de uma das culturas de cada dimensão de eficácia organizacional. Aliás, segundo Quinn citado por Goodman *et al.* (2001), demasiada ênfase numa das dimensões citadas pode redundar em organizações disfuncionais. Por exemplo, demasiada ênfase na cultura de grupo, na cultura hierárquica, na cultura racional e na cultura de desenvolvimento pode conduzir, respectivamente, ao *irresponsible country club*, à *frozen bureaucracy*, à *oppressive sweat shop* e à *tumultuous anarchy*.

Durante as duas últimas décadas do Séc. XX, as instituições de Ensino Superior em todo o mundo foram pressionadas no sentido de mostrarem que o seu desempenho é eficaz. As instituições de Ensino Superior responderam de forma positiva indo à indústria pedir emprestado o conceito de qualidade que colocaram no centro da avaliação do desempenho destas organizações.

Pelo exposto, é bastante difícil delinear e definir de forma universal o conceito de eficácia organizacional. Segundo Hoy e Ferguson (1985) e Conceição *et al.* (1998), tal facto poderá dever-se à grande diversidade de organizações que, por essa razão, definem o conceito de forma diferente e o medem fazendo recurso a diferentes critérios. Em geral, quando se fala em eficácia organizacional existe a tendência geral de se equacionar a questão no contexto dos negócios. Por isso, os critérios de eficácia baseiam-se e derivam de considerações económicas como a produtividade, a qualidade do serviço e o serviço de entregas. Apesar disso, durante as duas últimas décadas do Séc. XX, as instituições de Ensino Superior em todo o mundo foram pressionadas no sentido de mostrarem que o seu desempenho é eficaz. Para Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002), as instituições de Ensino Superior responderam de forma positiva indo à indústria pedir emprestado o conceito de qualidade que colocaram no centro da avaliação do desempenho destas organizações.

Para Cullen e Calvert (1995) e Conceição *et al.* (1998), medir a eficácia no sector público é mais difícil do que no sector privado porque não existe um critério objectivo como o lucro. Para além de ser difícil, segundo Simão *et al.* (2003), a forma como o Ensino Superior público português tem vindo a ser avaliado não é a mais correcta, uma vez que produz resultados, no mínimo, subjectivos.

António José Gonçalves Fernandes

toze@ipb.pt

Doutor em Gestão. Equiparado a Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior Agrária, Bragança, Portugal.

PhD in Management. Professor of Bragança's Polytechnic Institute, Agrarian Higher School, Bragança, Portugal.

Doctorado en Gestión. Equiparado a Profesor Adjunto del Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior Agrária, Bragança, Portugal.

Recebido em Abril de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in April 2007 and accepted in February 2008.

De facto, na primeira fase, a avaliação do Ensino Superior é da responsabilidade da instituição e corresponde a uma auto-avaliação. Na segunda fase, a responsabilidade da avaliação passa para a comissão de avaliação externa constituída por peritos propostos pelas instituições avaliadas. O resultado do processo de avaliação externa surge sob a forma de relatório no qual a comissão opina sobre o nível dos graduados, a qualidade do ensino, a organização e o controlo da qualidade e, simultaneamente, faz sugestões no sentido da melhoria futura desses mesmos aspectos.

Orientação organizacional

Fernandes (2005, 2006a e 2006b) refere cinco dimensões de eficácia organizacional correspondentes a outras tantas orientações, nomeadamente a orientação para os processos, a orientação para as pessoas, a orientação para a aquisição dos recursos, a orientação para a realização de objectivos e, por fim, a orientação para a satisfação dos múltiplos constituintes.

Para Fernandes (2006a), a experiência empírica aponta no sentido das instituições de Ensino Superior estarem mais orientadas para a realização de objectivos. No entanto, investigadores como Cameron (1978 e 1986b) e Conceição *et al.* (1998) consideram que as características específicas deste sector de actividade conduzem, frequentemente, à definição de objectivos não quantificáveis ou metas. Efectivamente, para Cameron (1978 e 1986b), Conceição *et al.* (1998) e Leyes (2001), o facto das instituições do Ensino Superior não definirem objectivos específicos de forma concreta pelos quais a organização se possa guiar, contribui, em grande medida, para que a dimensão política seja aquela que melhor se adequa à avaliação da eficácia organizacional, por permitir aferir acerca do grau de satisfação dos múltiplos constituintes que possuem interesses neste tipo de organizações.

Assim sendo, a avaliação da eficácia organizacional no Ensino Superior deve ter em consideração a satisfação dos interesses dos constituintes externos sem, no entanto, negligenciar os interesses dos constituintes internos. No entanto, Conceição *et al.* (1998) defendem que, nos casos em que exista uma clara noção dos objectivos específicos da organização, a avaliação do desempenho deve medir-se, prefe-

rencialmente, pelo grau de cumprimento desses objectivos. Por exemplo, no caso de haver uma clara noção do mecanismo de produção subjacente à organização, a medição da eficácia organizacional deveria passar pela avaliação da eficiência, ou seja, pela avaliação da relação entre os recursos gastos e os resultados alcançados.

Para perceber que dimensão de eficácia organizacional prepondera nas organizações de Ensino Superior, pode usar-se uma versão modificada da desenvolvida por Quinn e Spreitzer (1991). De facto, a versão usada por Kalliath *et al.* (1999) contém, igualmente, quatro elementos de forma a permitir a medição de cada uma das quatro dimensões de eficácia contidas no Modelo dos Valores Competitivos.

Neste contexto, a previsibilidade dos resultados, a estabilidade e continuidade, a ordem e confiança são apanágio da dimensão do processo interno. A participação e discussão abertas, as ideias e preocupações dos empregados, as relações humanas, o trabalho de equipa e a coesão e a moral são elementos centrais da dimensão das relações humanas. A dimensão do sistema aberto caracteriza-se pela inovação e mudança, pela criatividade na resolução de problemas, pela descentralização e pela abertura a novas ideias.

Por fim, Kalliath *et al.* (1999) consideram que a procura de resultados de excelência e qualidade, a apresentação de resultados tangíveis, o cumprimento de objectivos previamente definidos e a motivação dos empregados para darem o melhor de si são preocupações dos gestores de topo das organizações que gravitam em torno da dimensão dos objectivos racionais.

Na mesma linha, Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983) e Walton e Dawson (2001) consideraram dezassete critérios dos trinta usados inicialmente por Campbell (1977) que Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002) adaptou ao Ensino Superior. Precisamente, no Quadro I podem ver-se os critérios relativos a cada uma das dimensões de eficácia organizacional do Modelo dos Valores Competitivos. No mesmo quadro podem ver-se os aspectos comportamentais que, de acordo com Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002), são passíveis de avaliação pelo ápice estratégico.

Note-se que a dimensão política de eficácia não se consti-



tui como um dos quadrantes do Modelo dos Valores Competitivos. Efectivamente, a dimensão do poder e da política e, por conseguinte, o poder relativo de cada um dos

grupos de interesses, encontra-se disperso pelos diferentes quadrantes do modelo; o mesmo é dizer, pelas diferentes dimensões de eficácia organizacional.

Quadro I
CrITÉrios de eficácia organizacional aplicáveis às instituições de Ensino Superior

| Dimensão | CrITÉrios | Aspectos comportamentais |
|----------------------|--------------------------------------|---|
| Processo Interno | Gestão da informação e comunicação | Controlar o fluxo de trabalho |
| | | Influenciar o comportamento dos membros da organização |
| | Estabilidade e controlo | Manter a estabilidade e continuidade da organização |
| | | Distribuir informação fidedigna e atempada aos membros da organização |
| Relações humanas | Desenvolvimento dos recursos humanos | Compreender as necessidades dos membros da organização |
| | | Contratar, formar e desenvolver dos membros da organização |
| | Coesão e moral | Permitir a participação do pessoal na tomada de decisão |
| | | Promover a moral, as relações interpessoais, o trabalho de equipa e o sentimento de pertença dos membros da organização |
| Sistema Aberto | Adaptabilidade E flexibilidade | Assegurar apoio externo |
| | | Adquirir recursos e aumentar o seu volume |
| | Crescimento e aquisição de recursos | Aumentar o volume de recursos ao dispor da organização |
| | | Adaptar ou alterar, rapidamente, a estrutura, os programas e os cursos para fazer face às mudanças do meio |
| Objectivos racionais | Planeamento/definição de objectivos | Verificar a quantidade ou volume de produção/serviços |
| | | Controlar os custos da operação |
| | Produtividade e Eficiência | Definir e metas e objectivos |
| | | Planear o futuro de forma sistemática |
| Qualidade | Qualidade | Assegurar a qualidade dos produtos/serviços |
| Poder e política | Satisfação dos constituintes | Satisfazer os interesses dos constituintes mais poderosos |
| | | Satisfazer os interesses dos membros da organização excepto os docentes |
| | | Satisfazer os interesses da coligação externa |
| | | Satisfazer os interesses dos docentes |

Fonte: Adaptado de Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002).

No quadrante inferior esquerdo, correspondente à dimensão do processo interno, a coligação dominante da organização é constituída, segundo Leyes (2001), pelo ápice estratégico, designadamente o reitor, os vice-reitores, os pró-reitores e o administrador no caso das universidades; e, o presidente, os vice-presidentes e o administrador no caso dos institutos politécnicos.

No quadrante superior esquerdo, correspondente à dimensão das relações humanas, o grupo de interesses a levar em consideração é constituído pelos trabalhadores, designadamente os discentes, o pessoal administrativo e outro pessoal excepto os docentes.

Segundo Fernandes (2006c), o quadrante superior direito, correspondente à dimensão do sistema aberto, confere especial relevância aos grupos de interesses externos à organização mas com interesses nela, nomeadamente o Estado, a comunidade, os antigos alunos, as ordens profissionais, os fornecedores, entre outros.

Por fim, para Fernandes (2007), o quadrante inferior direito correspondente à dimensão dos objectivos racionais engloba as instituições de Ensino Superior nas quais a organização burocrática profissional de Mintzberg (1996) prepondera e, como tal, o poder é do domínio dos especialistas, ou seja, dos docentes. Apesar dos argumentos mencionados por Fernandes (2006a e 2006b), considerou-se oportuno destacar a dimensão política de eficácia organizacional pela importância que a metáfora política vem demonstrando na literatura sobre gestão. Basicamente, esta questão conduz a outra que, segundo Cameron (1978), é levantada quando se pretende avaliar a eficácia organizacional em determinado sector de actividade, nomeadamente a questão relacionada com o tipo de critérios a usar.

Universalidade ou especificidade dos critérios

Para Cameron (1978), são muitos os defensores da universalidade dos critérios de eficácia organizacional. Basicamente, os defensores deste tipo de critérios argumentam que toda a investigação sobre eficácia organizacional deveria incluir critérios apropriados universais. Para além disso, consideram que as organizações eficazes fazem uso dos mesmos critérios, designadamente a adaptabilidade, a flexibilidade, o sentido de identidade, a ausência de tensões,

a capacidade para realizar e a capacidade para testar.

No entanto, ainda segundo Cameron (1978), outros consideram que as organizações possuem diferentes características, metas e constituintes e, como tal, cada tipo de organização requer um conjunto único de critérios de eficácia. Por outras palavras, o investigador deve escolher o nível de especificidade dos critérios.

As instituições de Ensino Superior não só devem demonstrar eficiência no uso dos recursos, ou seja, evitar o desperdício, como também devem demonstrar eficácia no uso desses mesmos recursos. Para além disso, convém lembrar que a estabilidade e o controlo dependem da eficiência na gestão da informação e na comunicação.

Neste contexto e, tendo em conta a especificidade do Ensino Superior, os critérios de eficácia económica parecem inadequados. Apesar disso, segundo Cameron (1978), a avaliação do Ensino Superior tem vindo a ser feita com recurso a indicadores de eficiência, como por exemplo os custos por estudante, os custos por docente, os custos por metro quadrado, entre outros. Mas, para este investigador e para Ridley e Mendoza (1993), Smith Jr. (1997) e Vandebosch e Huff (1997), o critério da eficiência não é suficiente para aferir acerca do sucesso institucional.

Efectivamente, as instituições de Ensino Superior não só devem demonstrar eficiência no uso dos recursos, ou seja, evitar o desperdício, como também devem demonstrar eficácia no uso desses mesmos recursos. Para além disso, convém lembrar que a estabilidade e o controlo dependem da eficiência na gestão da informação e na comunicação.

Apesar do seu carácter económico, estes critérios poderiam, perfeitamente, ser incluídos no estudo da eficácia do Ensino Superior, na medida em que, segundo Pounder (2002), permitem aferir acerca da capacidade que a instituição possui no que diz respeito à distribuição de informação atempada e fidedigna aos membros da organização. Aliás, segundo Kaplan e Norton (2000), a chave para executar a estratégia com sucesso reside no facto dos membros da organização a entenderem. Para que isso aconteça, deve ser fornecida informação clara e detalhada acerca dos proces-



so através dos quais os activos intangíveis, por exemplo as relações com os alunos, as capacidades e conhecimento dos docentes, as tecnologias da informação, a cultura organizacional são convertidos em resultados tangíveis, i.e., a inovação, a resolução de problemas e melhoramentos organizacionais em geral. Por isso, estes investigadores propõem o mapeamento estratégico como a ferramenta que permite comunicar não só as estratégias mas também os processos que a ajudam a implementar.

Domínios de actividade dos critérios

Cameron (1978) conseguiu gerar um conjunto de nove critérios de eficácia organizacional para o Ensino Superior, devidamente validados e acreditados pela coligação dominante, i.e., pelo ápice estratégico. Tais critérios viriam, posteriormente, a ser confirmados por Cameron (1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b) e Cameron e Whetten (1981).

Como se pode observar no Quadro II (ver p. 83), a satisfação educacional do aluno, a satisfação profissional dos membros da organização, a saúde organizacional, o desenvolvimento académico do aluno, o desenvolvimento profissional e a qualidade da organização, o desenvolvimento pessoal do aluno, o desenvolvimento da carreira do aluno, a abertura do sistema e interacção com a comunidade e a capacidade para adquirir recursos são critérios que podem ser agrupados em três domínios de actividade, respectivamente no domínio da motivação, no domínio académico e no domínio da adaptação externa. Estes critérios permitem, segundo os gestores de topo que contribuíram para a sua definição, avaliar a eficácia organizacional no Ensino Superior de forma objectiva pois estão especialmente concebidos para este sector específico.

Essencialmente, para estes investigadores, o domínio académico coloca ênfase no ensino, na investigação e no desenvolvimento de actividades quer dos membros da instituição quer dos alunos, tal como pode ver-se no Quadro III (ver p. 84).

Para Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992), o domínio da motivação enfatiza a satisfação e a motivação dos estudantes, dos membros da instituição e dos

administradores, a suavidade dos processos organizacionais internos e a ausência de conflitos e tensões internas. Para avaliar a eficácia organizacional neste domínio, recorre-se à bateria de indicadores que consta do Quadro IV (ver p. 85).

Ainda segundo os mesmos investigadores, no domínio da adaptação externa, a ênfase é colocada nos serviços à comunidade, na adaptação às pressões externas e na preocupação em dotar os alunos com competências específicas ao exercício da sua actividade profissional, tal como pode ver-se no Quadro V (ver p. 86).

Características normativas ou descritivas dos critérios

Por um lado, os critérios dizem-se normativos ou prescritivos quando o investigador indica as características que a organização eficaz deve possuir, ou seja, quando o investigador faz uma aproximação dedutiva através da qual são definidos padrões de avaliação *a priori*. Por outro lado, os critérios dizem-se descritivos quando o investigador usa uma abordagem descritiva na qual as características das organizações ou dos critérios são gerados com recurso à indução, o que permite evitar padrões de avaliação *ex-ante*.

Precisamente, Cameron (1978) justifica a geração de critérios de eficácia organizacional para o Ensino Superior através da indução devido à inexistência de critérios que tenham em conta as especificidades deste sector de actividade, nomeadamente a dificuldade na definição de objectivos concretos. Para evitar o problema dos objectivos ambíguos e difusos, Cameron (1978) focou a sua atenção nas características organizacionais que, ao contrário dos objectivos ou resultados, foram tornadas operacionais na maioria das instituições. Desta forma, este investigador obteve um conjunto de critérios gerados por indução dos quais se deu conta no Quadro II.

A utilização de indicadores de desempenho é, segundo Conceição *et al.* (1998), uma técnica bastante difundida que permite realizar uma tarefa muito complexa como a avaliação da eficácia organizacional porque, para além de ser difícil estabelecer e fazer cumprir objectivos, é igualmente difícil medir os resultados da actividade do Ensino Superior. Nesta linha, Uline e Miller (1998) sugerem o uso de indicadores que permitam aferir acerca da saúde organizacional, da confiança

Quadro II
Domínios de eficácia organizacional em instituições de Ensino Superior

| Domínio | Crítérios | Definição |
|-------------------|---|---|
| Motivação | Satisfação educacional do aluno | Mede a extensão da satisfação dos estudantes com as suas experiências educacionais na instituição |
| | Satisfação profissional dos membros da organização | Mede a extensão da satisfação dos membros da organização e dos administradores com os seus empregos na instituição |
| | Saúde organizacional | Mede a extensão da coerência e do benefício das práticas e dos processos internos da instituição |
| Académico | Desenvolvimento académico do aluno | Mede a extensão do contributo da instituição para o crescimento académico, a realização e o progresso do aluno |
| | Desenvolvimento profissional e qualidade da organização | Mede a extensão da realização profissional E do desenvolvimento da organização e da ênfase no desenvolvimento proporcionado pela instituição |
| | Desenvolvimento pessoal do aluno | Mede a extensão do desenvolvimento extracurricular do aluno, não orientado para a carreira e a ênfase no desenvolvimento pessoal fornecido pela instituição |
| Adaptação externa | Desenvolvimento da carreira do aluno | Mede a extensão da preparação ocupacional dos estudantes e a ênfase colocada, por parte da instituição, no desenvolvimento da carreira |
| | Abertura do sistema e interacção com a comunidade | Mede a capacidade de adaptação e a extensão dos serviços facilitados pela instituição ao ambiente externo |
| | Capacidade para adquirir recursos | Mede a capacidade que a instituição possui para adquirir os recursos de que necessita como a alta qualidade dos alunos e da organização, suporte financeiro, entre outros |

Fonte: Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992).

dentro da organização e dos resultados obtidos pelos estudantes como a forma de medir a eficácia escolar.

Por fim, para Cameron (1978), são poucos os investigadores que fazem estudos longitudinais nos quais os dados sobre eficácia são reunidos e verificados ao longo do tempo. A maioria dos estudos sobre eficácia organizacional inclui observações estáticas acerca dos *inputs*, dos processos ou dos resultados.

Obstáculos à avaliação empírica da eficácia organizacional

Para Cameron (1978), as características organizacionais únicas do Ensino Superior representam problemas específicos para os investigadores no que diz respeito à selecção e avaliação de critérios de eficácia organizacional. De facto, as características deste tipo de organizações, bem como os problemas associados ao conceito de eficácia organiza-



Quadro III

Critérios e indicadores do domínio académico

| Critério | Indicador |
|---|---|
| Desenvolvimento académico do aluno | Trabalho/estudo extra-escolar desenvolvido pelos alunos |
| | Nível de realização académica |
| | Nível de desenvolvimento académico |
| | Número de alunos que concluem a sua formação |
| | Ênfase em actividades extracurriculares |
| Desenvolvimento profissional e qualidade da organização | Assistência dos docentes a conferências profissionais |
| | Número de publicações dos docentes |
| | Grau de actualização dos conhecimentos ministrados |
| | Prémios recebidos pela organização |
| | Nível de desenvolvimento profissional |
| Desenvolvimento pessoal do aluno | Oportunidades para o desenvolvimento pessoal |
| | Crescimento não académico |
| | Ênfase em actividades não académicas |
| | Importância do desenvolvimento pessoal |

Fonte: Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992).

cional constituem-se como obstáculos à avaliação empírica da eficácia no Ensino Superior. Esta situação pode justificar, segundo Cameron (1978), a quase inexistência de estudos que tentam medir a eficácia organizacional no Ensino Superior.

Para Cameron (1978 e 1986b) e Conceição *et al.* (1998), o primeiro desses obstáculos está relacionado com a dificuldade em definir, de forma concreta, objectivos mensuráveis. Cameron (1978 e 1980) refere um segundo obstáculo à avaliação da eficácia institucional relacionado com o ceticismo da comunidade académica relativamente ao processo. De facto, a avaliação da eficácia organizacional no Ensino Superior é, frequentemente, vista como uma tentativa de escrutínio e controlo do sector por parte do poder público ou ainda como a existência de defeitos que devem ser corrigidos. O terceiro obstáculo está relacionado com o facto das instituições do Ensino Superior estarem mais preocupadas com a eficiência do que com a eficácia. Por fim, o quarto obstáculo tem a ver com a aplicabilidade do conceito de eficácia organizacional ao Ensino Superior por este sector ser constituído por anarquias organizadas.

Segundo Cameron (1980), nas anarquias organizadas, os critérios de eficácia organizacional caracterizam-se pela

ambiguidade e imprecisão servindo para manter as instituições adaptáveis, flexíveis, capazes de responder a uma grande diversidade de exigências e expectativas. Nestas organizações, não há uma clara relação entre os *inputs* (recursos obtidos) e os *outputs* (produtos e/ou serviços). Por exemplo, a obtenção de muitos recursos mas pouco utilizados é um sinal de pouca eficácia.

Considerações finais

Apesar de terem já algumas décadas, os trabalhos de Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b) sobre avaliação da eficácia organizacional no Ensino Superior mantêm ainda toda a sua actualidade. De facto, o processo de Bolonha, agora em implementação, traz para a ordem do dia a discussão sobre a forma como as instituições de Ensino Superior devem ser avaliadas. Nesse sentido, esta metodologia é um importante contributo para esta temática pois reflecte a perspectiva do ápice estratégico acerca do que deve ser medido e como deve ser medido.

Os trabalhos de Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002) permitem evitar a confusão existente em torno do conceito. Efectivamente, dado o carácter multidimensional da eficácia organizacional, é importante clarificar e perceber

Quadro IV
Critérios e indicadores do domínio da motivação

| Critério | Indicador |
|--|---|
| Satisfação educacional do aluno | Insatisfação demonstrada pelos alunos |
| | Queixas recebidas de alunos |
| | Atritos resultantes da insatisfação dos alunos |
| | Espírito académico manifestado pelos alunos |
| Satisfação profissional dos membros da organização | Preferência dos docentes por esta instituição relativamente a outras |
| | Preferência do(s) administrador(es) por esta instituição relativamente a outras |
| | Satisfação dos docentes com o emprego |
| | Satisfação do(s) administrador(es) com o emprego |
| | Satisfação dos docentes com a escola |
| | Satisfação do(s) administrador(es) com a escola |
| Saúde organizacional | Grau de relacionamento entre docentes e alunos |
| | Grau de relacionamento interdepartamental |
| | Nível de <i>feedback</i> obtido |
| | Grau de centralização da liderança |
| | Presença de um ambiente de cooperação |
| | Flexibilidade da administração |
| | Níveis de confiança |
| | Níveis de conflito e frustração |
| | Capacidade de resolução de problemas |
| | Uso do talento e habilidades individuais |
| | Grau de supervisão e controlo |
| | Adequação do reconhecimento e da recompensa |
| | Participação da tomada de decisão |
| | Nível de poder associado à participação |
| | Equidade no tratamento e nas recompensas |
| | Nível de saúde organizacional |
| | Intensidade do planeamento estratégico e da definição de objectivos |
| | Nível de orientação intelectual |

Fonte: Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992).

que dimensão prepondera neste sector de actividade específico. Para além disso, a metodologia proposta neste artigo permite o aproveitamento dos poucos trabalhos existentes acerca da eficácia organizacional no contexto do Ensino Superior.

Segundo Fernandes (2007), a evidência empírica parece apontar no sentido da dimensão racional prevalecer sobre

as outras. Mas, mesmo que isso suceda, não implica que as organizações não possuam características próprias de organizações que gravitam em torno de outras dimensões de eficácia. A dimensão dos objectivos racionais encerra, em si mesma, características quer da dimensão do processo interno quer da dimensão dos recursos humanos.

Efectivamente, as organizações que se inserem na dimen-



Quadro U
Critérios e indicadores do domínio da adaptação externa

| Critério | Indicador |
|---|--|
| Desenvolvimento da carreira do aluno | Número de empregos obtidos dentro da área de formação |
| | Grau de cumprimento dos objectivos de carreira |
| | Número de cursos orientados para a carreira |
| | Número de empregos obtidos como primeira escolha |
| | Importância que a educação para a carreira e a obtenção de emprego têm para a escola |
| Abertura do sistema e interacção com a comunidade | Serviço comunitário dos membros da organização |
| | Actividades profissionais desenvolvidas fora da instituição |
| | Ênfase nas relações com a comunidade |
| | Patrocínio de acções junto da comunidade |
| | Adaptabilidade face ao ambiente externo |
| Capacidade para adquirir recursos | Reputação nacional da instituição |
| | Poder de atracção de alunos da região |
| | Poder de atracção de alunos de outras regiões |
| | Poder de atracção de docentes |
| | Poder de atracção de recursos financeiros |
| | Capacidade para adquirir recursos |

Fonte: Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992).

são racional de eficácia são organizações burocráticas profissionais cuja estrutura é descentralizada. Neste tipo de organizações, o poder está diluído pelos docentes, o que influencia o modelo de gestão que, por essa razão, assenta na colegialidade. Para além destes atributos, a competitividade e a prossecução de objectivos são, também, atributos dominantes das chamadas anarquias organizadas. Por essa razão, usam o planeamento e a definição de objectivos como as ferramentas que lhes permitem fazer face ao futuro, i.e., o planeamento estratégico é abordado de uma forma pré-activa na senda das escolas prescritivas. De facto, estas organizações são lideradas por dirigentes que se assumem como decisores que encaram o processo de planeamento estratégico dentro do paradigma analítico. ■

Referências bibliográficas

- CAMERON, K. (1980), «Critical questions in assessing organizational effectiveness». *Organizational Dynamics*, vol. 9, n.º 2.
- CAMERON, K. (1978), «Measuring organizational effectiveness in institutions of Higher Education». *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n.º 4.

CAMERON, K. (1981), «Domains of organizational effectiveness in Colleges and Universities». *Academy of Management Journal*, vol. 24, n.º 1.

CAMERON, K. (1986a), «Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness». *Management Science*, vol. 32, n.º 5.

CAMERON, K. (1986b), «A study of organizational effectiveness and its predictors». *Management Science*, vol. 32, n.º 1.

CAMERON, K. e TSCHIRHART, M. (1992), «Post-industrial environments and organizational effectiveness in Colleges and Universities». *The Journal of Higher Education*, vol. 63, n.º 1.

CAMERON, K. e WHETTEN, D. (1981), «Perceptions of organizational effectiveness across organizational life cycles». *Administrative Science Quarterly*, vol. 27.

CAMPBELL, J. (1977), «On the nature of organizational effectiveness». In P. Goodman, P. Conceição, D. Durão, M. Heitor e F. Santos (1998), **Novas Ideias para a Universidade**, Instituto Superior Técnico Press, Lisboa.

CULLEN, R. e CALVERT, P. (1995), «Stakeholder perceptions of University library effectiveness». *Journal of Academic Librarianship*, vol. 21, n.º 6.

FERNANDES, A. (2005), «Problemática da eficácia organizacional». *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, vol. 63, n.º 6.

FERNANDES, A. (2006a), «Impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional das instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário». Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.

FERNANDES, A. (2006b), «Paradigmas de eficácia organiza-

cional». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 5, n.º 3.

FERNANDES, A. (2006c), «O paradigma sistémico de eficácia organizacional». *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, vol. 77, n.º 8.

FERNANDES, A. (2007), «O paradigma racional de eficácia organizacional». *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, vol. 82, n.º 1.

GOODMAN, E.; ZAMMUTO, R. e GIFFORD, B. (2001), «The competing values framework: understanding the impact of organizational culture on the quality of work life». *Organization Development Journal*, vol. 19, n.º 3.

HOY, W. e FERGUSON, J. (1985), «A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness of schools». *Educational Administration Quarterly*, vol. 21, n.º 2.

KALLIATH, T.; BLUEDORN, A. e GILLESPIE, D. (1999), «A confirmatory factor analysis of the competing values instrument». *Educational & Psychological Measurement*, vol. 59, n.º 1.

KAPLAN, R. e NORTON, D. (2000), «Having trouble with your strategy? Then map it». *Harvard Business Review*, vol. 78, n.º 5.

LEYES, J. (2001), «Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de Educación Superior europeas». Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña.

MINTZBERG, H. (1996), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

POUNDER, J. (1999a), «Institutional performance in Higher Education: Is quality a relevant concept?». *Quality Assurance in Higher Education*, vol. 7, n.º 3.

POUNDER, J. (1999b), «Organizational effectiveness in Higher Education managerial implications of a Hong Kong study». *Educational Management & Administration*, vol. 27, n.º 4.

POUNDER, J. (2000a), «A behaviourally anchored rating scales approach to institutional self-assessment in Higher Education». *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 25, n.º 2.

POUNDER, J. (2000b), «Evaluating the relevance of quality to institutional performance assessment in Higher Education». *Evaluation*, vol. 6, n.º 1.

POUNDER, J. (2002), «Public accountability in Hong Kong Higher Education: human resource management implications of assessing organizational effectiveness». *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, n.º 6.

QUINN, R. e ROHRBAUGH, J. (1981), «A competing values approach to organisational effectiveness». *Public Productivity Review*, vol. 5, n.º 2.

QUINN, R. e ROHRBAUGH, J. (1983), «A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis». *Management Science*, vol. 29, n.º 3.

QUINN, R. e SPREITZER, G. (1991), «The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life». *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5.

RIDLEY, C. e MENDOZA, D. (1993), «Putting organizational effectiveness into practice: the pre-eminent consultation task». *Journal of Counselling & Development*, vol. 72, n.º 1.

SAVOIE, A. e MORIN, E. (2001), «Développements récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle». *Psychologica*, n.º 27.

SIMÃO, V.; SANTOS, S. dos e COSTA, A. (2003), **Ensino Superior: Uma Visão para a Próxima Década**. Gradiva, Lisboa.

SMART, J.; KUH, G. e TIERNEY, W. (1997), «The roles of institutional cultures and decision approaches in promoting organizational effectiveness in two-year Colleges». *The Journal of Higher Education*, vol. 68, n.º 3.

SMITH Jr., R. (1997), «The seven levels of change». *Strategy & Leadership*, vol. 25, n.º 4.

THIBODEAUX, M. e FAVILLA, E. (1995), «Strategic management and organizational effectiveness in Colleges of Business». *Journal of Education for Business*, vol. 70, n.º 4.

ULINE, C. e MILLER, D. (1998), «School effectiveness: the underlying dimensions». *Educational Administration Quarterly*, vol. 34, n.º 4.

VANDENBOSCH, B. e HUFF, S. (1997), «Searching and scanning: how executives obtain information from executive information systems». *Management Information Systems Quarterly*, vol. 21, n.º 1.

VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V. (1987), «Measurement of Business Economic performance: an examination of method convergence». *Journal of Management*, vol. 13, n.º 1.

WALTON, E. e DAWSON, S. (2001), «Managers perceptions of criteria of organizational effectiveness». *Journal of Management Studies*, vol. 38, n.º 2.

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





Os efeitos da desmaterialização das relações bancárias devido ao uso do Internet «Banking» e do marketing relacional

por João F. Proença e Marta Martins Silva

RESUMO: A constante evolução das novas tecnologias de informação e comunicação introduz no mercado empresarial a necessidade de desenvolver métodos de gestão que permitam às empresas adaptar-se às formas emergentes de interação com clientes. O caso do sector bancário é uma área que exemplifica essa situação. A desmaterialização das relações resultante das inúmeras novas tecnologias disponíveis no mercado, entre as quais o Internet «Banking» (IB), permite a satisfação de quase todas as necessidades do cliente com intervenção humana mínima. Este trabalho analisa o impacto da utilização do IB na relação entre os bancos e os seus clientes particulares. A investigação foi realizada em Portugal e identifica três factores da utilização do IB que reforçam a relação entre as partes: a intensidade de uso do IB, a diversidade de locais de acesso e a diversidade de operações realizadas via IB.

Palavras-chave: Internet Banking, Marketing Relacional, Tecnologias Self-service, Banca

TITLE: The dematerialisation effects on banking relationships due to the Internet and relationships marketing use

ABSTRACT: The new technologies' evolution has introduced new business methods that allow companies to adapt to the emergent ways of interaction with clients. These innovations are particularly evident in banking. The present challenge in this sector is the dematerialization of customer relationships from the numerous new information and communication technologies available in the market, which allows clients to satisfy almost all their needs with minimum human intervention. This paper analyses the impact of the Internet Banking (IB) in relationships between the banks and their clients. The research was done in Portugal and has identified three factors related with the use of IB which strengthen the relationship between the parts: the intensity of IB use, the diversity of access locations and the diversity of applications.

Key words: Internet Banking, Relationship Marketing, Self-services Technologies, Banking

TITULO: Los efectos de la desmaterialización de las relaciones bancarias debido al uso del Internet Banking y del Marketing Relacional

RESUMEN: La constante evolución de las nuevas tecnologías de la información y comunicación introduce en el mercado empresarial una necesidad de desarrollar nuevos métodos de gestión que permitan a las empresas adaptarse a las nuevas formas emergentes de interacción con sus clientes. El sector bancario es un sector que ejemplifica esa situación. La desmaterialización de las relaciones resultantes de las nuevas tecnologías disponibles en el mercado, entre las cuales se encuentra el Internet Banking permite la satisfacción de casi todas las necesidades del cliente con una intervención humana mínima. Este trabajo analiza el impacto en la utilización del Internet Banking en la

relación entre los bancos y sus clientes particulares. La investigación fue realizada en Portugal e identifica tres factores en la utilización del Internet Banking que refuerzan la relación entre las partes: la intensidad del uso del Internet Banking, la diversidad de locales de acceso y la diversidad de operaciones realizadas vía Internet Banking.

Palabras clave: Internet Banking, Marketing Relacional, Tecnologias Self-service, Banco

Os anos 1980 e 1990 ficaram marcados por um desenvolvimento sem precedente das tecnologias de informação e de comunicação. Em grande parte, este movimento foi motivado pela necessidade das empresas se manterem competitivas em mercados caracterizados pelo aumento do número de clientes e da oferta de serviços (Venkatraman, 1994). A introdução de soluções assentes em tecnologia apareceu, pois, como uma forma de diferenciação das empresas perante os seus clientes.

Esta evolução contribuiu para a alteração das estratégias de muitas empresas e, em particular, das relações que se estabelecem com os clientes (Ricard *et al.*, 2001). É, portanto, essencial investigar qual o impacto da introdução destas tecnologias nas relações existentes entre as empresas e os seus clientes.

A banca é um sector onde as relações entre as instituições e os seus clientes são de grande importância, onde se verifica um vasto número de interacções entre o cliente e o prestador do serviço e onde a tecnologia tem um papel preponderante na interacção cliente-fornecedor. Não admira, por isso, que o sector bancário seja um dos mais afectados pela evolução tecnológica (Prendergast e Marr, 1994; Barnatt, 1998; Dannenberg e Kellner, 1998). As tecnologias self-service introduzidas no sector bancário têm obtido elevada

Contudo, as vantagens para os clientes da banca de retalho não são claras. Existe a dúvida se as tecnologias «self-service» contribuem favoravelmente para a construção de relações duradouras entre os bancos e os clientes particulares.

notoriedade e popularidade, dada a boa aceitação pelos clientes que reconhecem as suas vantagens em termos de eficiência, conveniência e redução de custos (Brynjolfsson, 1996). Esta realidade tem inquestionáveis vantagens para a instituição bancária.

Contudo, as vantagens para os clientes da banca de retalho não são claras. Existe a dúvida se as tecnologias self-service contribuem favoravelmente para a construção de relações duradouras entre os bancos e os clientes particulares. Vários estudos de investigação têm sugerido que os avanços tecnológicos e as ferramentas de comunicação possibilitam criar e desenvolver relações próximas e de longo prazo com os clientes (Heinen, 1996; Evans e Wurster, 1997; Kara e Kaynak, 1997; Dannenberg e Kellner, 1998; Jayawardhena e Foley, 2000; Mols, 2001; Ricard *et al.*, 2001; Reading, 1998; Bauer e Colgan, 2001), mas não existe consenso sobre se essas relações são fortalecidas ou, pelo contrário, se são enfraquecidas com o uso de tecnologia (Ricard *et al.*,

João F. Proença

jproenca@fep.up.pt

Licenciado, Mestre, Doutor, Professor Associado da Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

M. A., PhD, Senior Lecturer of Faculty of Economy, Oporto University, Portugal.

Licenciado, Maestro, Doctorado, Profesor Asociado de la Facultad de Economía, Universidade do Porto.

Marta Martins Silva

marta.martins.silva@gmail.com

Licenciada, Mestre, Direcção Regional das Pesca e Aquicultura do Norte, Portugal.

M.A., public servant, Regional Administration of Fishing and Fish Farming of North of Portugal.

Licenciada, Maestra, Dirección Regional de Pescas y Acuicultura del Norte, Portugal.

Recebido em Janeiro de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in January 2007 and accepted in February 2008.

A investigação estuda as relações entre os conceitos do uso de Internet «Banking» e de marketing relacional o que, tratando-se de dois conceitos definidos por mais do que uma dimensão, significa estudar as relações entre as várias dimensões dos dois conceitos.

2001; Durkin e Howcroft, 2003), razão pela qual pareceu oportuno aprofundar a discussão em torno deste tema.

Este trabalho procura perceber de que forma esta nova prática de utilização de tecnologias *self-service*, em particular do Internet Banking (IB), pode comprometer o tipo de relações que se estabelecem entre os bancos e os seus clientes particulares, tendo como referência o sector bancário português. A investigação estuda as relações entre os conceitos do uso de IB e de marketing relacional o que, tratando-se de dois conceitos definidos por mais do que uma dimensão, significa estudar as relações entre as várias dimensões dos dois conceitos. No final, a investigação pretende obter resposta à seguinte questão: «A utilização do Internet Banking, pelo cliente da banca de retalho portuguesa contribui para o fortalecimento ou para o desinteresse do consumidor numa relação personalizada de longo prazo?»

Revisão bibliográfica

A abordagem relacional foi introduzida por Berry (1983) e refere-se a todas as actividades de marketing levadas a cabo por uma empresa para estabelecer, desenvolver e sobretudo manter relações com os clientes (Berry, 1983; Morgan e Hunt, 1994). Apesar de não existir consenso sobre a definição de marketing relacional (Shrivastava e Kale, 2003; Proença e Fernandes, 2005 e 2008), o princípio subjacente ao Marketing Relacional passa pela maximização dos benefícios ao longo do tempo, para ambos os intervenientes – clientes e fornecedores –, resultantes de um conjunto de transacções (sendo que uma única transacção não é por si só determinante) que permitem manter uma relação no longo prazo.

A **duração** de uma relação é, então, uma dimensão fundamental numa verdadeira abordagem relacional (Dwyer et al., 1987; Ricard e Perrien, 1999). Uma segunda dimensão – **adaptabilidade/personalização** – resulta do facto das

trocas serem um factor crítico da abordagem relacional (Shani e Chalasani, 1992; Wynant e Hatch, 1991). Estas implicam um considerável esforço e volume de recursos (Dwyer et al., 1987; Perrien et al., 1992), resultado da exigência de adaptação e personalização da relação às necessidades dos seus intervenientes (Teas et al., 1998; Ricard e Perrien, 1999), sendo fundamental o reforço da relação proveniente das trocas (Ricard et al., 2001). Esta segunda dimensão pode incorporar ainda três dimensões mais latas: retenção do cliente, fidelização do cliente e *data-base marketing*. Acrescentam-se duas dimensões adicionais consideradas de elevada importância: **compromisso** perante a relação (Morgan e Hunt, 1994; Dwyer et al., 1987) e equilíbrio na relação (Moriarty et al., 1983). Ao longo do tempo, vai sendo desenvolvido um grau de interdependência inicialmente baseado na confiança mútua, na comunicação, na existência de objectivos comuns e no compromisso (Dwyer et al., 1987).

A discussão sobre os benefícios estratégicos da adopção da abordagem relacional no sector bancário, centrada no cliente e em níveis elevados de qualidade do serviço prestado surgiu recentemente (Bennett e Durkin, 2002). Vários estudos apontam que um número surpreendente de gestores de produtos financeiros considera o preço como um factor fundamental na obtenção de vantagens competitivas (Devlin e Ennew, 1997). Apenas no caso de produtos mais complexos, as características e a qualidade do serviço prestado (o *added value*) são considerados mais relevantes (Devlin, 1997 e 1998). Esta evidência aponta para que continue a existir, em alguns bancos, uma forte orientação estratégica para o produto que apenas é substituída por uma orientação para o cliente quando todas as possibilidades de diferenciação baseadas no preço, conveniência ou qualidade são esgotadas.

O banco deve, então, desenvolver uma vantagem competitiva sustentada que apenas pode ser construída sobre atributos que o próprio cliente valorize numa relação (Devlin e Ennew, 1997; Devlin, 1997 e 1998; Dawes e Worthington, 1996; Adolf et al., 1997). Neste processo é imprescindível que a instituição bancária conheça esses atributos pelo que se torna essencial conhecer bem os seus clientes, construindo com eles uma relação forte onde impere a confiança – particularmente importante no sector dos serviços financeiros

devido à complexidade de muitos dos seus produtos (Diacon e Ennew, 1996; Bejou *et al.*, 1998) –, o compromisso, a honestidade, a cooperação entre a instituição e os seus clientes (Tyler e Stanley, 1999; Rexha *et al.*, 2003), bem como a satisfação do cliente.

Perante um novo cenário onde a competitividade e a presença tecnológica são cada vez mais proeminentes, as instituições bancárias são obrigadas a optar pelo *relationship marketing*. O *relationship banking* permite uma maior «cumplidade» dos clientes com o seu banco, o que pode inclusivamente envolver outras sociedades financeiras relacionadas com o banco (Proença e Castro, 2000). Por outro lado, o marketing dos serviços bancários, em particular no segmento empresarial, envolve a alocação de tempo e recursos à gestão das relações banco-cliente (Proença e Castro, 2004 e 2005) e uma compreensão do processo de comunicação interactiva entre o vendedor e o comprador, onde o comprador é assumido como um membro activo da relação (Turnbull e Gibbs, 1987).

Neste processo teve um papel importante a banalização da tecnologia no sector bancário, em particular das novas tecnologias de informação e de comunicação. Por tecnologia referimos todas as ferramentas, técnicas e procedimentos utilizados para desempenhar uma função específica (Reisman e Zhao, 1991; Sproull e Goodman, 1990). Actualmente, o mercado oferece um vasto número de tecnologias de informação e comunicação (TIC) que permitem aos clientes satisfazer muitas necessidades com uma intervenção humana mínima. As TIC são designadas tecnologias *self-service* (Ricard *et al.*, 2001) ou *Electronic Banking – E-Banking* (Kolodinsky *et al.*, 2004) quando aplicadas no sector bancário. Este conceito inclui o IB e quaisquer outras tecnologias electrónicas utilizadas pelos bancos como, por exemplo, os ATM, POS, etc. As tecnologias de *self-service* e o *e-banking*, em particular, permitem a oferta de um serviço «costumizado», o que tem contribuído para a recuperação do prestígio de vários serviços frequentemente avaliados pelo cliente como uma «experiência gratificante» (Bitner *et al.*, 2000).

Vários autores propõem que a utilização das novas tecnologias seja entendida como uma cadeia de valor virtual explorada para maior benefício dos clientes e dos presta-

As novas tecnologias podem também ser negativas para o cliente e criar problemas relacionados com a confiança e segurança nas transacções, a acessibilidade ao serviço e apoio ao cliente, apesar dos aspectos positivos referidos.

dores de serviços (Rayport e Sviokla, 1995). Contudo, as novas tecnologias podem também ser negativas para o cliente e criar problemas relacionados com a confiança e segurança nas transacções, a acessibilidade ao serviço e apoio ao cliente, apesar dos aspectos positivos referidos (Joseph *et al.*, 1999).

No entanto, o uso da tecnologia de informação conduz ao enfoque no cliente (Sisodia e Wolfe, 2000). A tecnologia permite que o marketing relacional faça ressurgir o aspecto humano nas preocupações do marketing, com informação individual dos consumidores fornecida em tempo real, sobretudo se o canal de comunicação for o ciberespaço. Por outro lado, a utilização da tecnologia aumenta a eficácia da criatividade e intuição dos marketeers pelo simples facto de fornecer um maior volume de informação real que é processado rapidamente (Sisodia e Wolfe, 2000).

O uso de tecnologia torna ainda o marketing mais eficiente, respondendo melhor às expectativas e necessidades do consumidor. Simultaneamente, o consumidor fica mais próximo e o diálogo e a reciprocidade entre fornecedores e clientes são melhorados. Por outro lado, um cliente mais bem informado pode estar mais disponível para ceder mais informação sobre si mesmo. Por fim, o facto de se obter informação sobre o consumidor numa base de massas, mas comunicando com ele numa base individual (Sisodia e Wolfe, 2000), permite que uma empresa apresente um conjunto de produtos «costumizados» (Sheth e Sisodia, 1995a, 1995b).

O desenvolvimento do *e-banking* é uma manifestação da utilização das novas tecnologias na banca e representa uma variedade de serviços de quatro tipos com estados de evolução diferentes (Ricard *et al.*, 2001; Kolodinsky *et al.*, 2004): Cartões de crédito; Máquinas multibanco (ATM); Terminais de pontos de venda (POS), transferência electrónica de fundos e serviços e depósito directo com pagamento por transferência bancária; Home banking, IB ou PC Ban-



king. Os bancos pretendem reduzir custos e garantir a retenção de clientes com o IB (Mols, 2000). Este meio permite aos bancos construir e manter relações com os clientes e integra uma estratégia marcada por forte interactividade onde é dado um papel relevante ao cliente (Geiger e Martin, 1999). Este assume um papel activo na procura de informação e comunica as suas necessidades ao banco, através do diálogo com a instituição. A Internet apresenta-se assim como um fórum único para o cliente comunicar com o seu banco e acrescentar valor ao serviço personalizado, isto é, feito à sua medida, permitindo que o cliente beneficie de uma maior conveniência e flexibilidade bem como de um menor custo nas transacções (Nielsen, 2002).

Alguns autores argumentaram que a Internet seria a ferramenta efectiva do marketing relacional, constituindo uma revolução na forma como as relações poderiam ser geridas. A Internet permite a interacção entre comprador e vendedor, o que facilita a co-produção e oferece uma oportunidade única de aplicar o marketing «one-to-one».

A necessidade dos consumidores interagirem com o seu banco a qualquer hora, em qualquer lugar e de qualquer forma é respondida pelo IB, o que permite economias de tempo e de custos. As instituições bancárias obtêm reduções consideráveis dos custos, ao mesmo tempo que conquistam novos segmentos de clientes (Nielsen, 2002; Zineldin, 2000; Kapoulas *et al.*, 2002). Por outro lado, o marketing *online* é auto-selectivo pelo que quem visita determinado sítio na Web demonstra interesse em conhecer mais e melhor os produtos oferecidos. Isto permite que o banco identifique potenciais clientes e atinja um raio de acção geográfico global que nenhum outro meio de distribuição permite.

Alguns autores argumentaram que a Internet seria a ferramenta efectiva do marketing relacional, constituindo uma revolução na forma como as relações poderiam ser geridas (Zineldin, 2000; Rayport e Sviokla, 1995; Schwartz, 1997; Stroud, 1998). A Internet permite a interacção entre comprador e vendedor, o que facilita a co-produção (Carrington *et al.*, 1997) e oferece uma oportunidade única de aplicar o

marketing *one-to-one*. Desta forma, a Internet pode favorecer a construção de relações mais leais, de maior duração e de uma rede mais alargada de contactos (Coupey, 2001).

Neste contexto, é fundamental rever as relações bancárias no contexto da Internet e questionar sobre qual é, afinal, o impacto do IB nas actividades da banca de retalho, em particular nas relações entre o banco e os clientes particulares. Foi sugerido que o IB teria um impacto bastante significativo na banca de retalho (Daniel, 1999). Uma consequência do IB, e um dos desafios da relação bancária tradicional, é o crescente movimento de virtualização (Daniel, 1999; Baldock, 1997; Ramsay e Smith, 1999). Por «virtualização» entende-se a remoção de todos os constrangimentos de tempo, lugar e forma, possibilitados pela convergência de meios de computação, de telecomunicação e visuais (Baldock, 1997). Apesar da relação com o cliente ser mantida, esta é conduzida à distância com pouca ou nenhuma interacção pessoal directa (Harden, 2002), razão pela qual Barnatt (1998) a caracteriza como sendo uma «relação social intangível». Contudo, Dannenberg e Kellner (1998) consideram que é pouco provável que o aconselhamento financeiro «person-to-person» feito via Internet seja materialmente diferente do que é feito tradicionalmente «frente-a-frente» nas diversas dependências bancárias. Harden (2002) argumenta que o desaparecimento dos factores tempo, lugar e forma priva a relação tradicional das características que a definem, uma vez que nas relações virtuais a ligação entre a empresa e os clientes é diluída, sendo as trocas (sociais ou comerciais) mediadas por computador.

Existem várias correntes, nenhuma dominante, sobre o tipo de influência que o IB pode ter nas relações banco-cliente. Uma primeira linha de pensamento defende um efeito positivo na consolidação das relações entre os bancos e os seus clientes, devido essencialmente ao aumento da eficiência da comunicação que permite um fluxo biunívoco de informação (Glaser, 1991; Naude e Holland, 1996). O novo meio de contacto favorece a interactividade entre as partes e diminui possíveis assimetrias de informação (Evans e Wurster, 1997). O primeiro argumento relaciona-se com o aumento da co-produção entre o cliente e o seu banco (Carrington *et al.*, 1997) e permite o marketing *one-to-one*

A avaliação do encontro físico do cliente com o seu banco (contacto humano) é definida por forças sociais e pessoais que se sobrepõem a qualquer alternativa economicamente mais racional (por conferirem, nomeadamente, maior comodidade e/ou poupança de custos). A falta de contacto humano pode levar à diminuição e, eventualmente, perda de confiança, afectando a lealdade e a retenção do cliente.

(Peppers e Rogers, 1995) associado ao melhor conhecimento das necessidades dos clientes (Blattberg *et al.*, 1995) e na disponibilização de produtos feitos à medida de clientes individuais. Cada relação passa a ser única e o cliente passa a constituir, por si só, um verdadeiro segmento de mercado (Blattberg *et al.*, 1995; McKenna, 1995). O segundo argumento relaciona-se com a diminuição das diferenças de acesso à informação existentes entre clientes e bancos, o que permite maior poder e confiança do cliente no desenvolvimento da relação (Evans e Wurster, 1997).

No entanto, os mesmos argumentos estão na base de uma segunda corrente que considera que a introdução de ferramentas de Internet tem um efeito nefasto sobre as relações cliente-banco. O maior acesso que o cliente tem à informação introduz uma maior vulnerabilidade na relação uma vez que o controlo dessa relação é transferido para o cliente (Carrington *et al.*, 1997), agora mais confiante e seguro para arriscar a troca de banco em busca de maiores retornos. É ainda proposto um outro

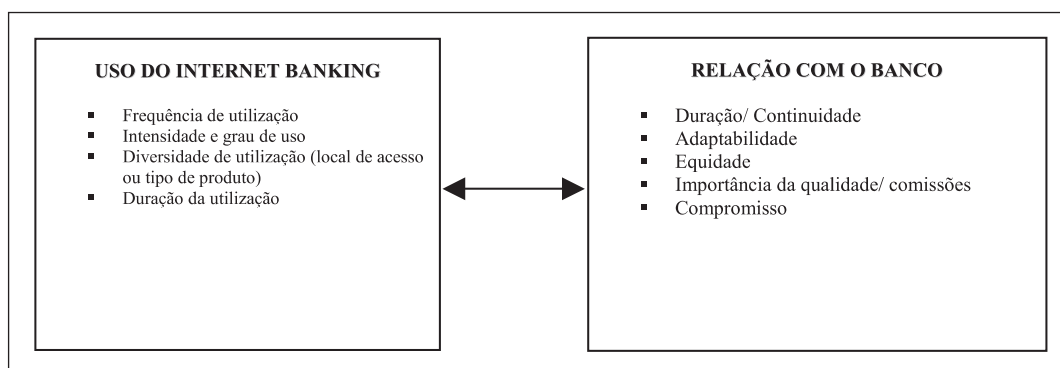
argumento: a existência de relações sociais próximas desenvolve uma «lealdade psicológica» que se traduz na tomada de posições pelo cliente, que por vezes contrariam os seus próprios interesses. A avaliação do encontro físico do cliente com o seu banco (contacto humano) é definida por forças sociais e pessoais (Hollander, 1985; Czepiel, 1990a) que se sobrepõem a qualquer alternativa economicamente mais racional (por conferirem, nomeadamente, maior comodidade e/ou poupança de custos). A falta de contacto humano pode levar à diminuição e, eventualmente, perda de confiança (Czepiel, 1990a e b), afectando a lealdade e a retenção do cliente (Hewer e Howcroft, 2000).

Modelo conceptual e questões de investigação

Este trabalho pretende explorar o impacto da utilização do IB na abordagem relacional dos bancos ao mercado de particulares, e, por isso, nas relações entre os bancos e os seus clientes particulares. Sintetizando, pretendemos discutir «De que forma se revela o impacto da utilização do Internet Banking na relação entre o banco e o seu cliente particular?». O estudo explora como as diversas dimensões do uso do IB e da abordagem relacional se afectam umas às outras, procurando relações entre elas, e procurando perceber, em última instância, como se relacionam os dois conceitos base. Neste contexto, as diversas variáveis foram cruzadas entre si e testadas as suas relações. A Figura esquematiza o modelo utilizado.

O Quadro I apresenta as subquestões da investigação, derivadas da revisão da literatura apresentada atrás (ver p. 94).

Figura
A problemática da investigação





Quadro I

Questões da investigação

1. A **frequência de utilização** do Internet *Banking* por um consumidor influencia a sua relação com o banco, nas suas dimensões duração/continuidade, adaptabilidade, equidade, importância da qualidade/comissões e compromisso?
2. A relação entre um particular e o seu banco, e em particular as suas dimensões duração/continuidade, adaptabilidade, equidade, importância da qualidade/comissões e compromisso, é influenciada pela **intensidade e grau de uso** do Internet *Banking* por esse particular?
3. A **diversidade de utilização** do Internet *Banking* influencia as dimensões duração/continuidade, adaptabilidade, equidade, importância da qualidade/comissões e compromisso da relação do cliente com o seu banco?
4. A relação entre um particular e o seu banco difere e é influenciada nas suas dimensões duração/continuidade, adaptabilidade, equidade, importância da qualidade/comissões e compromisso pela **duração da utilização** do Internet *Banking*?

Para melhor compreensão das dimensões da Abordagem Relacional, e com o objectivo de operacionalizar os conceitos apresentados na Figura 1, considera-se:

- «Duração», o número de anos que o cliente tem a relação com o banco;
- «Continuidade», a probabilidade do cliente não manter uma relação comercial com o banco no espaço de dois anos¹. Acrescenta-se ainda uma medida da lealdade do cliente, expressa pela tentativa do cliente trocar de banco durante o último ano;
- «Adaptabilidade» (este conceito foi dividido em duas vertentes):
 - Do cliente, o esforço para estabelecer uma relação com o banco, a sua predisposição para se ajustar aos requisitos do banco e a sua valorização de uma relação de longo prazo;
 - Do banco, o esforço para se adaptar às necessidades do cliente bem como a sua disponibilidade para resolver os problemas do cliente;
- «Equidade», o esforço e tempo dedicados pelo banco e pelo cliente à relação, medidos em termos relativos² e a avaliação de qual das partes é mais beneficiada com a relação;
- «Importância» (este conceito foi dividido em duas vertentes):
 - Da qualidade, a relevância atribuída pelo cliente à qualidade da relação com o banco e em particular de um serviço personalizado e da própria qualidade do serviço;
 - Das comissões, a sensibilidade do cliente às condições de crédito e às taxas de juro impostas pelo banco e a importância atribuída aos custos imputados pelo banco aos seus serviços;
- «Compromisso», a dificuldade que qualquer das partes tem em romper uma relação. Isto traduz-se no facto de ser o cliente a requisitar novos serviços junto do banco, de renovar automaticamente produtos ou serviços contratados quando os seus prazos expiram e de não procurar periodicamente conhecer as condições oferecidas por outras instituições bancárias.

Quanto às dimensões do IB, entende-se por:

- «Frequência de utilização do Internet Banking», o número de utilizações por mês do IB;
- «Intensidade e grau de uso do Internet Banking», a proporção (medida em percentagem) de operações financeiras do total efectuado pelo cliente que foram realizadas via IB;
- «Diversidade de uso» (este conceito foi dividido em duas vertentes):
 - Diversidade de locais de acesso, locais de acesso a par-

tir dos quais o utilizador faz o acesso ao IB;

- Diversidade de uso, tipo de operações financeiras que são realizadas utilizando o IB.

Metodologia

A informação foi recolhida através de um questionário dirigido a indivíduos com mais de 18 anos utilizadores de IB. No Quadro II expõe-se a afectação das medidas usadas no questionário para avaliação das diversas variáveis a cada uma das dimensões. Foi utilizada uma amostra de conveniência constituída por alunos de cursos de formação de pós-graduação (pós-graduações não conferentes de grau,

mestrados, doutoramentos, MBA e MBA executivos) da Faculdade de Economia da Universidade do Porto procurando-se desta forma um grupo de indivíduos, pela sua formação, mais sensibilizado para a questão da investigação e ao mesmo tempo mais predisposto a colaborar e participar respondendo ao questionário. Por outro lado, as suas actividades profissionais, tendencialmente relacionadas com áreas económico-financeiras, fazem destes actores um grupo privilegiado no contacto com novas tecnologias e familiarizado com os conceitos e termos utilizados. Os questionários incluíram 36 questões e foram distribuídos a 340 indivíduos, utilizando o correio electrónico de cada inquirido.

Quadro II
Dimensões e variáveis medidas no questionário

| A: Dimensões seleccionadas para a abordagem relacional no sector bancário | |
|---|--|
| Dimensões | Medidas |
| Dimensão 1: DURAÇÃO | |
| Duração da relação | Número de anos que o cliente interage com o banco |
| Continuidade da relação | Probabilidade do cliente não estar a trabalhar com o seu banco no espaço de 2 anos (-) Lealdade do cliente: O cliente tentou trocar de banco durante o último ano? (-) |
| Dimensão 2: ADAPTABILIDADE | |
| Adaptabilidade do cliente | O cliente faz todos os esforços para manter uma boa relação com o seu banco O cliente está disposto a ajustar-se aos requisitos do banco |
| Adaptabilidade do banco | O banco faz todos os esforços para responder às necessidades do seu cliente O banco está sempre pronto para resolver os problemas do cliente O banco valoriza a sua relação com o cliente O banco investe tanto tempo na relação como o cliente O banco dedica tanto esforço na relação como o cliente |
| Dimensão 3: EQUITADE | |
| Equidade da relação | A relação é mais benéfica para o banco A relação é mais benéfica para o cliente |
| Dimensão 4: IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE/COMISSÕES | |
| Qualidade da relação | Importância da qualidade da relação com o banco Importância de um serviço personalizado Importância de uma relação duradoura O gestor de conta tem uma relação especial com o cliente |
| Importância das comissões | Importância da qualidade do serviço Sensibilidade às condições de crédito e taxas de juro Importância das comissões |
| Dimensão 5: COMPROMISSO | |
| Compromisso | O cliente solicita ao banco novos serviços Renovação automática de produtos e serviços aquando da sua expiração Cliente procura informação sobre condições noutras instituições bancárias antes de renovar os seus serviços com o banco (-) |
| Nota: O sinal (-) indica as afirmações cujas escalas foram semanticamente invertidas. | |
| B: Dimensões seleccionadas para o uso de Internet Banking | |
| Dimensões | Medidas |
| Dimensão 1: FREQUÊNCIA DE USO | |
| Frequência de uso do IB | Número de utilizações por mês |
| Dimensão 2: INTENSIDADE DE USO | |
| Intensidade de uso do IB | Percentagem de operações bancárias realizadas via IB |
| Dimensão 3: DIVERSIDADE DE UTILIZAÇÃO | |
| Diversidade de locais de acesso | Locais de acesso ao IB |
| Diversidade de uso do IB | Tipo de operações bancárias realizadas via IB |
| Dimensão 4: DURAÇÃO DA UTILIZAÇÃO | |
| Duração do uso do IB | Número de anos que é utilizador |

Destes foram recolhidos 153 questionários e validados 114. Para tratamento dos dados recorreu-se à versão 14.0 do SPSS (<http://www.spss.com>) e SYSTAT 11.0 (<http://www.systat.com>).

A verificação da validade das dimensões incluídas na variável «Uso do Internet Banking» foi realizada através da aplicação de uma análise factorial, utilizando o método das Componentes Principais com rotação Varimax, aos resultados das questões associadas à secção B do Quadro II (ver p. 95). Foram verificados os pressupostos para a realização desta, usando a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para validação dos resultados, foi realizada ainda uma análise factorial mantendo o Método de Componentes Principais mas optando-se por uma rotação Oblimin e a mesma análise utilizando o método *Principal Axis Factoring*, testando as rotações ortogonais e oblíquas, com e sem imposição do número de factores. Foi abandonada a análise factorial usando o método da Máxima Verosimilhança por não se verificar a normalidade das distribuições.

A relação bancária foi investigada através das dimensões incluídas na variável «Abordagem relacional», realizando-se para tal uma análise factorial aos resultados das questões incluídas na secção A do Quadro II. Foram aplicados três tipos de análise factorial: Análise de Componentes Principais, Máxima Verosimilhança e *Principal Axis Factoring*. A primeira foi efectuada para determinar o número de características em que o conceito difere (Tabacknick e Fidell, 1989), enquanto as restantes permitiram testar o ajustamento da informação à definição das hipóteses. Para cada um destes métodos foram efectuadas duas rotações (Varimax e Oblimin) e realizada a análise por duas vezes, a primeira não considerando qualquer constrangimento ao número de factores e a segunda limitando o número de factores. As respostas obtidas nas escalas de avaliação foram tratadas individualmente, como variáveis autónomas. A fiabilidade das variáveis a integrar cada dimensão foi testada e validada através da análise do coeficiente *Alpha* (ou *Cronbach's Alpha*).

Para discutir as relações entre as duas variáveis «Uso de Internet Banking» e «Abordagem relacional», recorreu-se a uma Análise das Correlações Canónicas (Johnson e Wichern, 1992; Anderson, 1984). As variáveis utilizadas

nesta análise foram obtidas através de uma composição dos scores factoriais de cada um dos factores extraídos pelo SPSS, utilizando o Método da Regressão que se consubstancia no somatório, para cada factor, do resultado da multiplicação de cada variável que o integra estandardizada (ao valor observado é subtraída a respectiva média e dividido o total pelo respectivo desvio padrão) pelo respectivo score factorial. Foram definidas como variáveis dependentes o conjunto de dimensões integrantes do conceito da abordagem relacional e como variáveis independentes o conjunto das dimensões que constituem o conceito de uso do IB.

Para determinação do número de funções seguiram-se três critérios sustentados pela literatura (Ricard et al., 2001):

- Critério 1: Nível de significância estatística da função;
- Critério 2: Magnitude das correlações canónicas;
- Critério 3: Medida da redundância da percentagem de variância comum aos dois conjuntos de variáveis (Coeficiente de redundância de Stewart-Love).

Foi ainda desenvolvida uma Análise da Redundância com o intuito de identificar as funções que deveriam ser retidas e que justificavam ser interpretadas. Nesta fase, foram usados três métodos de interpretação da função canónica: [1] Pesos canónicos (ou coeficientes estandardizados), [2] *Loadings* canónicos (ou correlações estruturais) e [3] *Cross-Loadings* canónicos.

Procurando testar a relação entre os dois conceitos (abordagem relacional e uso do IB), foi desenvolvida uma Análise de Regressão Múltipla. Optou-se por um procedimento *stepwise* de forma a identificar variáveis independentes minimizando os efeitos de multicolinearidade.

Resultados

A análise factorial, cuja sustentabilidade foi garantida pela estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (0,797), confirmou que a variável «Uso do Internet Banking» inclui cinco dimensões (*Frequência de uso, Intensidade de uso, Diversidade de locais, Diversidade de aplicações e Duração do uso*), relacionadas entre si e que contribuem para um mesmo factor que, neste caso, é a variável referida.

Quanto à relação bancária, esta foi investigada através das dimensões incluídas na variável «Abordagem relacional». A análise factorial aos resultados das questões rela-

cionadas com a secção A do Quadro II, sustentada pelo valor obtido para o critério KMO (0,644), confirma essas dimensões. Das sete dimensões resultantes da análise factorial três apresentaram valores para o Alpha de Cronbach inferiores a 0,6: «Compromisso», «Adaptabilidade do cliente» e «Duração/Continuidade da relação». Contudo, apenas se optou por eliminar a primeira dimensão («Compromisso»), dado que na literatura é considerada redundante na medida em que se reflecte nas outras dimensões (ver, por exemplo, Ricard *et al.*, 2001). As outras duas dimensões são sustentadas na teoria e, por isso, resolveu-se mantê-las no modelo, apesar dos valores obtidos que implicam algum cuidado na interpretação dos resultados.

Os resultados da Análise das Correlações Canónicas para determinação das relações entre as duas variáveis «Uso de Internet Banking» e «Abordagem relacional», são apresentados no Quadro III.

Quadro III
Análise da correlação

| Função | Correlação Canónica | Quadrado Correlação Canónica | Estatística F | Nível de Confiança |
|--|---------------------|------------------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | 0,444 | 0,197 | 2,45383 | 0,029 |
| 2 | 0,296 | 0,088 | 0,55607 | 0,940 |
| 3 | 0,090 | 0,008 | 0,11475 | 1,000 |
| 4 | 0,064 | 0,040 | 0,08825 | 0,997 |
| 5 | 0,030 | 0,001 | 0,04959 | 0,952 |
| Estatísticas dos Testes Multivariados | | | | |
| Estatísticas | Valor | Estatística F | Nível de confiança | |
| Wilk's Lambda | 0,87494 | 2,45383 | 0,029 | |
| Pillai's trace | 0,12506 | 2,45383 | 0,029 | |
| Hotelling's | 0,14294 | 2,45383 | 0,029 | |
| Roys | 0,12506 | - | - | |

O critério «nível de significância estatística da função» determina que, para um grau de confiança de 95%, seja retida apenas a função 1. A realização de testes multivariados às cinco funções em simultâneo, em particular o Lambda de Wilks (0,029) indica que as funções canónicas, consideradas de forma colectiva, são estatisticamente significativas a um nível de significância de 5%. Ainda que o critério «Magnitude

das correlações canónicas» confirme o primeiro, a segunda função determina uma fronteira que separa os valores das correlações canónicas das funções subsequentes, pelo que a sua retenção dependeria do critério 3. O valor global obtido para este indicador é bastante baixo (0,05), indiciando que as funções canónicas não merecem interpretação. Esta conclusão é sustentada pela fraca variância do conjunto de variáveis incluídas nas dimensões da abordagem relacional explicada por cada uma das funções canónicas (ver Quadro IV). Uma vez que estes resultados contrariam as conclusões dos dois critérios anteriores, optou-se por prosseguir com a análise, mantendo apenas a função 1 que reuniu parecer favorável do critério 1 e do critério 2.

Quadro IV
Análise de redundância

| Variância standardizada das variáveis da abordagem relacional explicada pelo conjunto de variáveis do uso do Internet banking | | | | | |
|---|--------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Função | Variáveis eigenvalue canónicas | | R ² Canónico | Variáveis canónicas opostas | |
| | Proporção | Proporção acumulada | | Proporção | Proporção acumulada |
| 1 | 0,167 | 0,167 | 0,197 | 0,033 | 0,033 |
| 2 | 0,167 | 0,334 | 0,088 | 0,015 | 0,048 |
| 3 | 0,167 | 0,501 | 0,008 | 0,001 | 0,049 |
| 4 | 0,167 | 0,668 | 0,040 | 0,001 | 0,050 |
| 5 | 0,167 | 0,835 | 0,001 | 0,000 | 0,050 |
| Variância standardizada das variáveis do uso do Internet banking explicada pelo conjunto de variáveis da abordagem relacional | | | | | |
| Função | Variáveis eigenvalue canónicas | | R ² Canónico | Variáveis canónicas opostas | |
| | Proporção | Proporção acumulada | | Proporção | Proporção acumulada |
| 1 | 0,467 | 0,467 | 0,197 | 0,092 | 0,092 |
| 2 | 0,121 | 0,588 | 0,088 | 0,110 | 0,202 |
| 3 | 0,160 | 0,748 | 0,008 | 0,001 | 0,203 |
| 4 | 0,129 | 0,877 | 0,040 | 0,001 | 0,204 |
| 5 | 0,123 | 1,000 | 0,001 | 0,000 | 0,204 |

Em seguida, da análise do Quadro V concluiu-se que a dimensão da variável «Uso do Internet Banking» que mais contribui para a função canónica em análise é «Intensidade de uso» (0,479), seguida pela «Diversidade de operações» (0,456) e pela «Duração do uso» (0,285). Em todos os casos, a correlação estabelecida é positiva. Pelo contrário, as variáveis «Diversidade de locais de acesso» (0,071) e «Frequência de uso» (-0,021) têm uma contribuição residual, sendo que esta última está negativamente correlacionada com a função. Quanto à função da abordagem relacional, esta é explicada no seu essencial pela variável «Duração/continuidade da relação» (0,587), «Adaptabilidade do cliente» (0,561) e «Importância da qualidade da relação» (-0,531), as duas primeiras com correlações positivas e a última negativa.

Quadro U Pesos Canônicos

| Função 1 | |
|---|--------|
| Coeficientes Canônicos Standardizados para as Variáveis Independentes | |
| Duração do uso | 0,285 |
| Frequência de uso | -0,021 |
| Diversidade de locais acesso | 0,071 |
| Diversidade de operações | 0,456 |
| Intensidade de uso | 0,479 |
| Função 1 | |
| Adaptabilidade do banco | 0,084 |
| Importância da qualidade da relação | -0,531 |
| Importância das comissões e taxas | 0,035 |
| Duração/ Continuidade | 0,587 |
| Equidade da relação | -0,225 |
| Adaptabilidade do cliente | 0,561 |

Por seu lado, o Quadro VI mostra que a função do uso de IB é predominante e positivamente associada com a intensidade do seu uso (0,839) e com a diversidade de operações realizadas através dele (0,839) e que não existem associações negativas da variável independente com a função. Já a função da abordagem relacional é largamente explicada pela duração/continuidade da relação que o cliente mantém com o seu banco (0,561), indiciando que um cliente que mantenha uma relação com um banco por um longo período de tempo coloca maior ênfase na abordagem relacional. O mesmo raciocínio pode ser elaborado relativamente à disponibilidade do cliente para se adaptar ao seu banco. De modo contrário, os dados indicam que um cliente mais preocupado com a qualidade da sua relação, dá menos importância à abordagem relacional (-0,531). O mesmo raciocínio pode ser feito para a equidade da relação (-0,225) (ver Quadro VI).

Finalmente, importa analisar os *cross-loadings* canônicos (ver Quadro VII). Os resultados mostram que a diversidade de operações realizadas via IB, e a intensidade do seu uso, estão relacionadas com a abordagem relacional (0,372), duração (0,313) e frequência de uso (0,241). A variância explicada é inferior a 14%. Os resultados mostram que a correlação existente entre as dimensões da abordagem relacional e as suas variáveis canônicas são todas bastante baixas, sendo a variância explicada inferior a 7%. Ainda assim, as correlações mais expressivas registam-se entre a duração/continuidade da relação e a combinação linear

do uso de IB (0,260), a adaptabilidade do cliente e a importância da qualidade da relação, esta última negativa.

Os resultados da análise de regressão múltipla encontram-se no Quadro VIII. Este mostra que, de acordo com a tabela de Cohen's (Sawyer e Ball, 1981), as relações entre

Quadro UI Correlação entre as dimensões do uso de Internet «Banking» e a abordagem relacional e as suas respectivas combinações lineares

| Correlações entre as dimensões do uso do Internet Banking e suas variáveis canônicas (Canonical Loadings) | |
|---|----------|
| Uso do Internet Banking | |
| Variáveis | Função 1 |
| Duração do uso | 0,705 |
| Frequência de uso | 0,544 |
| Diversidade de locais acesso | 0,364 |
| Diversidade de operações | 0,839 |
| Intensidade de uso | 0,839 |
| Correlações entre as dimensões da abordagem relacional e suas variáveis canônicas (Canonical Loadings) | |
| Abordagem relacional | |
| Variáveis | Função 1 |
| Adaptabilidade do banco | 0,084 |
| Importância da qualidade da relação | -0,531 |
| Importância das comissões e taxas | 0,035 |
| Duração/Continuidade | 0,587 |
| Equidade da relação | -0,225 |
| Adaptabilidade do cliente | 0,561 |

Quadro VII Correlação entre as dimensões do uso de Internet «Banking» e a abordagem relacional e a combinação linear do conjunto de variáveis oposto

| Correlações entre as dimensões do uso do Internet Banking e suas variáveis canônicas | |
|--|----------|
| Abordagem relacional | |
| Variáveis | Função 1 |
| Duração do uso | 0,313 |
| Frequência de uso | 0,241 |
| Diversidade de locais acesso | 0,161 |
| Diversidade de operações | 0,372 |
| Intensidade de uso | 0,372 |
| Correlações entre as dimensões da abordagem relacional e suas variáveis canônicas | |
| Uso do Internet Banking | |
| Variáveis | Função 1 |
| Adaptabilidade do banco | 0,037 |
| Importância da qualidade da relação | -0,236 |
| Importância das comissões e taxas | 0,015 |
| Duração/ Continuidade | 0,260 |
| Equidade da relação | -0,100 |
| Adaptabilidade do cliente | 0,249 |

A abordagem relacional permite à instituição bancária desenvolver uma interação com os seus clientes mais produtiva, «costumizada» e eficiente, ao mesmo tempo que cada vez mais as novas tecnologias podem ser usadas para inovar na promoção e manutenção de relações mais personalizadas.

as dimensões da abordagem relacional e as dimensões do uso do IB têm todas, entre si, um fraco poder de explicação ($R^2 < 0,13$). Ainda assim, a relação mais forte verifica-se entre a duração/continuidade da relação entre o cliente e o seu banco e a diversidade de locais de acesso, concluindo-se que quanto maior a diversidade de locais a partir dos quais o cliente acede ao IB, maior a probabilidade daquele cliente se ter relacionado com o seu banco durante vários anos.

Desta análise ressalta ainda que apenas uma dimensão do uso do IB tem um impacto estatisticamente significativo numa única dimensão da abordagem relacional: «Intensidade de uso» vs. «Adaptabilidade do banco». Isto significa que quanto maior a intensidade de uso do Internet Banking pelo cliente, mais a instituição bancária está disposta a desenvolver esforços no sentido de se

adaptar às necessidades daquele cliente. Por outro lado, parece claro que um cliente que use mais intensamente o IB está mais exposto à actividade do banco e como tal é um cliente com potencial de crescimento e com mais possibilidades de se envolver com maior dependência com a instituição.

CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO E FUTURA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho analisou o impacto da utilização do IB por clientes particulares na relação que estes desenvolvem com o seu banco principal. Foram investigadas as relações entre as dimensões que constituem os conceitos em estudo: uso do IB e Abordagem Relacional. Os resultados demonstram que a abordagem relacional é sensível à intensidade de utilização do IB bem como à diversidade de operações aí realizadas. A utilização do IB é influenciada pela duração e manutenção da relação estabelecida entre o cliente e o banco.

É, no entanto, importante referir que a intensidade de uso é a única dimensão do uso do IB com impacto relevante sobre alguma das dimensões da abordagem relacional e, ainda assim, apenas sobre a adaptabilidade do banco. Isto significa que a instituição bancária tem maiores preocupações de adaptação a clientes que utilizem intensivamente o IB, o que pode traduzir-se em clientes cujas necessidades são mais bem atingidas e, como tal, clientes mais satisfeitos e mais propensos a manter uma relação duradoura e estável com o banco. O facto de existir uma forte associação entre a duração e manutenção da relação e a diversidade de locais de acesso ao IB (entendida como o reflexo da maior confiança na tecnologia), pode significar que a maior atenção do banco face ao cliente (traduzida pela adaptação do banco às suas características) se reflecte na confiança deste na tecnologia. Desta forma, o cliente intensifica o uso de tecnologia e desenvolve-se um ciclo virtuoso.

Pelo contrário, a diversidade de locais de acesso pode também reflectir uma preferência do cliente por conveniência e acessibilidade, estando motivado para desenvolver e manter uma relação com a instituição que melhor lhe garanta essas condições. Este facto determina a necessidade do

Quadro VIII
Resultados da análise de regressão múltipla

| | R² | F | Variáveis | B^(a) (b) |
|--|----------------------|----------|------------------------------|----------------------------|
| Adaptabilidade do banco | 0,007 | 0,150 | Frequência de uso | 0,033 |
| | | | Diversidade de locais acesso | 0,029 |
| | | | Intensidade de uso | 0,018 |
| Importância da qualidade da relação | 0,057 | 1,310 | Frequência de uso | -0,002 |
| | | | Diversidade de locais acesso | -0,022 |
| Importância das comissões e taxas | 0,045 | 1,029 | Diversidade de operações | 0,049 |
| | | | Duração/Continuidade | 0,068 |
| Duração/Continuidade | 0,068 | 1,577 | Frequência de uso | -0,013 |
| | | | Diversidade de locais acesso | 0,016 |
| Equidade da relação | 0,055 | 1,246 | Diversidade de locais acesso | -0,036 |
| | | | Diversidade de operações | -0,020 |
| Adaptabilidade do cliente | 0,066 | 1,515 | Duração do uso | 0,040 |
| | | | Frequência de uso | 0,050 |
| | | | Diversidade de locais acesso | 0,007 |



A diversidade de locais de acesso pode também reflectir uma preferência do cliente por conveniência e acessibilidade, estando motivado para desenvolver e manter uma relação com a instituição que melhor lhe garanta essas condições.

banco estar mais atento ao cliente, se deseja mantê-lo. Por outro lado, ao identificar a intensidade de uso do IB, a diversidade de locais de acesso e a diversidade de operações realizadas como factores da sua utilização que individualmente intensificam a relação entre as partes, os resultados deste estudo transferem para o banco algum controlo da relação, permitindo, através da manipulação daqueles factores, intensificar ou «perturbar» a relação de acordo com os interesses da instituição.

Na medida em que os clientes cada vez mais interagem com os seus bancos através de canais sustentados por tecnologias remotas, as implicações resultantes deste tipo de interacção na relação banco-cliente são cada vez mais importantes. Do ponto de vista da gestão, esta evolução tem efeitos imediatos ao nível da definição de políticas de investimento em tecnologia, mas também efeitos indirectos no posicionamento do banco: apostar em relações à distância significa apostar em segmentos de clientes e uma oportunidade para redesenhar estruturas, relegando os balcões (ainda o local de atendimento mais privilegiado) para segundo plano.

Atendendo à crescente integração de meios tecnológicos de *self-service*, em particular do IB, nos hábitos dos consumidores particulares e considerando ainda as vantagens para as instituições bancárias decorrentes da sua utilização, estas devem ter em consideração a importância da relação com o cliente e debater-se para manter e desenvolver essa relação. A abordagem relacional permite à instituição bancária desenvolver uma interacção com os seus clientes mais produtiva, «costumizada» e eficiente, ao mesmo tempo que cada vez mais as novas tecnologias podem ser usadas para inovar na promoção e manutenção de relações mais personalizadas. Por esta razão, o estudo da relação entre estes dois conceitos não deve ser abandonado mas antes aprofundado.

Futuras investigações deverão passar pelo aperfeiçoamen-

to da modelização utilizada. Esta problemática deverá ser estudada à luz de outras perspectivas, nomeadamente do estudo do comportamento do consumidor para que o novo modelo de análise integre factores externos com impacto na relação entre o uso do IB e a abordagem relacional. Na prossecução deste objectivo poderia ser interessante explorar a relação numa base histórica, através da análise das alterações registadas nas relações desde que o IB foi introduzido. ■

Notas

1. Dada a dificuldade em estabelecer qual o período a considerar, optou-se por seguir a metodologia do artigo de Ricard *et al.* (2001), em vez de dilatar o prazo ainda que essa pudesse ser uma opção com sentido.

2. Ou seja, esta dimensão é medida não em termos absolutos mas comparando o esforço/tempo dispendido por uma parte face ao que é dispendido pela outra.

Referências bibliográficas

- ADOLF, R., GRANT-THOMPSON, S., HARRINGTON, R. E SINGER, M. (1997), «What leading banks are learning about big databases and marketing». *McKinsey Quarterly*, n.º 3, pp.187-193.
- ANDERSON, T.W. (1984), **An Introduction to Multivariate Statistical Analysis**. John Wiley & Sons. Chichester.
- BALDOCK, R. (1997), «The virtual bank: four marketing scenarios for the future». *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 1, n.º 3, pp. 260-268.
- BARNATT, C. (1998), «Virtual communities and financial services: on-line business potentials and strategic choice». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n.º 4, pp. 161-169.
- BAUER, C. e COLGAN, J. (2001), «Planning for electronic commerce strategy: an explanatory study from financial services sector», *Logistics Information Management*, vol.14, n.º 1/2, pp. 24-32.
- BEJOU, D., ENNEW, C. e PALMER, A. (1998), «Trust, ethics and relationship satisfaction», *The International Journal of Bank Marketing*, vol.16, n.º 4, pp 170.
- BENNETT, H. e DURKIN, M.G. (2002), «Developing relationship-led cultures – a case in retail banking», *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, n.º 5, pp. 200-211.
- BERRY, LEONARD L. (1983), «Relationship Marketing». In Berry, Shoestack e Upah (eds.), **Emerging Perspectives in Services Marketing**. American Marketing Association, Chicago, Illinois, pp. 25-28.
- BITNER, M.J., BROWN, S.W. e MEUTER, M.L. (2000), «Technology infusion in service encounters», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n.º 1, pp.138-149.
- BLATTBERG, R.C., GLAZER, R. e LITTLE, J.D.C. (1995), «Marketing in the information revolution». In Blattberg, R.C., Glazer, R. e Little, J.D.C. (eds.), **The Marketing Information Revolutions**. Harvard Business School Press, Boston, Capítulo 1.
- BRYNJOLFSSON, E. (1996), «The contribution of information

technology to consumer welfare», *Information Systems Research*, vol. 7, n.º 3, pp. 281-300.

CARRINGTON, M.S.T.J., LANGGUTH, P.W. e STEINER, T.D. (1997), **The Banking Revolution – Salvation or Slaughter? How Technology is Creating Winners or Losers**. Financial Times Pitman Publishing, Londres.

COUPEY, E. (2001), **Marketing and the Internet**. Prentice-Hall, New Jersey.

CZEPIEL, J.A. (1990a), «Managing relationships with customers: a differential philosophy». In Bowen, D.E., Chase, R.B. e Cummings, T.G. (eds.), **Service Management Effectiveness**. Jossey Bass, Oxford.

CZEPIEL, J.A. (1990b), «Service encounters and service relationships: implications for research», *Journal of Business Research*, vol. 20, pp. 13-21.

DANIEL, E. (1999), «Provision of electronic banking in the UK and the Republic of Ireland», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, n.º 2, pp. 72-82.

DANNENBERG, M. e KELLNER, D. (1998), «The bank of tomorrow with today's technology», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n.º 4, pp. 161-169.

DAWES, J., WORTHINGTON, S. (1996), «Customer information systems and competitive advantage: a case study of a top ten building society», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, n.º 4, pp. 36-44.

DEVLIN, J. (1998), «Adding value to services offerings: the case of UK retail financial services», *European Journal of Marketing*, vol. 32, n.º 10/12, pp. 1091-1109.

DEVLIN, J. (1997), «Adding value to retail financial services», *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 3, n.º 4, pp. 251-267.

DEVLIN, J. e ENNEW, C. (1997), «Understanding competitive advantage in retail financial services», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 15, n.º 3, pp. 73-82.

DIACON, S.R. e ENNEW, C.T. (1996), «Ethical issues in insurance marketing in UK», *European Journal of Marketing*, vol. 30, n.º 5, pp. 67-80.

DURKIN, M. G. e HOWCROFT, B. (2003), «Relationship Marketing in the banking sector: the impact of new technologies», *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, n.º 1, pp. 61-71.

DWYER, F.R., SCHURR, P.H. e SEJO, O.H. (1987), «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, n.º 2, Abril, pp. 11-27.

EVANS, P. e WURSTER, T.S. (1997), «Strategy and the new economics of information», *Harvard Business Review*, Setembro/Outubro, pp. 71-82.

GEIGER, S. e MARTIN, S. (1999), «The internet as a relationship marketing tool – some evidence from Irish companies», *Irish Marketing Review*, vol. 12, n.º 2, pp. 24-27.

GLAZER, R. (1991), «Marketing in an information intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset», *Journal of Marketing*, vol. 55, Outubro, pp. 1-19.

HARDEN, G. (2002), «E-banking comes to town: Exploring how traditional UK high street banks are meeting the challenge of technology and virtual relationships», *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 6, n.º 4, Junho, pp. 323-332.

HEINEN, J. (1996), «Internet marketing practices», *Information Management & Computer Security*, vol. 4, n.º 5, pp. 7-14.

HEWER, P. e HOWCROFT, J.B. (2000), «Consumers' channel adoption and usage in the financial services industry: a review of existing approaches», *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 3, n.º 4, pp. 344-358.

HOLLANDER, S. (1985), «A historical perspective on the service encounter». In Czepiel, J.A., Solomon, M.R. e Surprenant, C.F. (eds.), **The Services Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses**. Lexington Books, Lexington, pp. 49-64.

JAYAWARDHENA, C. e FOLLY, P. (2000), «Changes in the banking sector – the case of Internet Banking in UK», *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 10, n.º 1, pp. 19-30.

JOHNSON, R.A. e WICHERN, D.W. (1992), **Applied multivariate statistical analysis**. 3.ª Edição. Prentice-Hall International Editions, Nova Jersey.

JOSEPH, M., MCCLURE, C. e JOSEPH, B. (1999), «Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, n.º 4, pp. 182-191.

KAPOULAS, A., MURPHY, W. e ELLIS, N. (2002), «Say hello, wave goodbye: missed opportunities for electronic relationship marketing within the financial services sector?», *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, n.º 7, pp. 302-310.

KARA, A. e KAYNAK, E. (1997), «Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation», *European Journal of Marketing*, vol. 31, n.º 11/12, pp. 873-895.

KOLODINSKY, J.M., HOGARTH, J.M. e HILGERT, M.A. (2004), «The adoption of electronic banking technologies by US consumers», *The International Journal of Marketing*, vol. 22, n.º 4, pp. 238-259.

MCKENNA, R. (1995), «Real-time marketing», *Harvard Business Review*, Agosto, pp. 87-95.

MOLS, N.P. (2001), «Organizing for the effective introduction of new distribution channels in retail banking», *European Journal of Marketing*, vol. 35, n.º 5/6, pp. 661-689.

MOLS, N.P. (2000), «The Internet and the service marketing: the case of Danish retail banking», *Journal of Internet Research*, vol. 10, n.º 1, pp. 7-18.

MORGAN, R. e HUNT, S. (1994), «The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, n.º 3, Julho, pp. 20-38.

MORIARTY, R.T. e KIMBALL, R.C. E GAY, J.H. (1983), «The management of corporate banking relationships», *MIT Sloan Management Review*, vol. 24, n.º 3, pp. 3-16.

NAUDE, P. e HOLLAND, C. (1996), «Business to business relationships», In Buttle, F. (eds.), **Relationship Marketing: Theory and Practice**. Paul Chapman, Londres.

NIELSEN, J.F. (2002), «Internet technology and customer linking in Nordic banking», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 13, pp. 5.

PERRIEN, J., FILIATRAULT, P., RICARD, L. (1992), «Relationship marketing and commercial banking: a critical analysis», *The International Journal of Marketing*, vol. 10, n.º 7, pp. 25-29.

PESTANA, M.H. e GAGEIRO, J.N. (2003), **Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS**. 3.ª edição. Edições Sílabo, Lisboa.

PRENDERGAST, G.P. e MARR, N.E. (1994), «The future of self-ser-

vice technologies in retail banking», *The Service Industries Journal*, vol. 14, n.º 1, Janeiro, pp. 94-114.

PROENÇA, J. e CASTRO, L. (2005), «'Stress' in business relationships: a study on corporate bank services», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 23, n.º 7, pp. 527-541.

PROENÇA, J. e CASTRO, L. (2004), «Business relationships dynamics and (in) stability – A comparative case study in corporate banking», *Journal of Customer Behaviour*, vol. III, n.º 3, pp. 185-256.

PROENÇA, J. e CASTRO, L. (2000), «Cross boundary relationships in Portuguese banking and corporate financial services», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, n.º 7, pp. 338-356.

PROENÇA, J. e FERNANDES, T. (2008), «The Blind Spot of Relationships in Consumer Markets: The Consumer Proneness to Engage in Relationships», *Journal of Marketing Management*, vol. 24, n.º 1-2, pp. 153-168.

PROENÇA, J. e FERNANDES, T. (2005), «Relationships and Relationship Marketing: An Interdisciplinary Perspective», *Proceedings of the 21st IMP Group Conference*, Erasmus University, Rotterdam, Netherlands, consultado em http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4686 (em 20 Abril de 2006).

RAMSAY, J. e SMITH, M. (1999), «Managing customer channel usage in the Australian banking sector», *Managerial Auditing Journal*, vol. 14, n.º 7, pp. 329-338.

RAYPORT, F.J. e SVIOKLA, J.J. (1995), «Exploiting the virtual value chain», *Harvard Business Review*, Novembro/ Dezembro, pp. 75-85.

READING, B. (1998), «Why it's time for us to save», *The Sunday Times*, 11 de Dezembro.

REISMAN, L. e ZHAO, L. (1991), «A taxonomy of technology transfer transaction types», *Journal of Technology Transfer*, Primavera, pp. 38-42.

REXHA, N., KINGSHOTT, R.P.J., AW, A.S.S. (2003), «The impact of the Relational Plan on Adoption of electronic Banking», *Journal of Services Marketing*, vol. 17, n.º 1, pp. 53-67.

RICARD, L. e PERRIEN, J. (1999), «Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry; client's perception», *Journal of Business Research*, vol. 2, n.º 45, pp.199-209.

RICARD, L., PRÉFONTAINE, L., SIOUFI, M. (2001), «New technologies and their impact on French consumer behavior: an investigation in the banking sector», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 19, n.º 7, pp. 299-311.

SAWYER, A.G. e BALL, D. (1981), «Statistical power and effect size in marketing research», *Journal of Marketing Research*, vol. 18, Agosto, pp. 275-290.

SHANI, D. e CHALASANI, S. (1992), «Exploiting niches using relationship marketing», *The Journal of Services Marketing*, vol. 6, n.º 4, Outono, pp. 43-52.

SHIRVASTAVA, S. e KALE, S. H. (2003), «Philosophising on the elusiveness of relationship marketing theory in consumer markets: a case for reassessing ontological and epistemological assumptions», *Australasian Marketing Journal*, vol. 11(3), pp. 61-72.

SCHWARTZ, E. (1997), **Webonomics**. Penguin Books, Londres.

SHETH, J.N. e SISODIA, R.S. (1995a), «Feeling the heat: Part I», *Marketing Management*, vol. 4(2), pp. 8-23.

SHETH, J.N. e SISODIA, R.S. (1995b), «Feeling the heat: Part II», *Marketing Management*, vol. 4(3), pp. 19-33.

SISODIA, R. e WOLFE, D. (2000), «Information Technology: Its role in building, maintaining and enhancing relationships». In Sheth, J.N. e Parvatiayar, A. (eds.), **Handbook of Relationship Marketing**. Sage Publications, Inc., pp. 525-563.

SPROULL, L.S. e GOODMAN, P.S. (1990), **Technology and Organizations: Integration and Opportunities, Technology and Organizations**. Jossey-Bass Publisher, San Francisco.

STROUD, D. (1998), **Internet Strategies: A Corporate Guide to Exploiting the Internet**. Macmillan Business, Londres.

TABACHNICK, B.G. e FIDELL, L.S. (1989), **Using Multivariate Statistics**. 2.ª edição. Harper e Row, Nova York.

TEAS, K.R., DORSCH, M.J. e MCALEXANDER, J.H. (1988), «Measuring commercial bank customers' attitudes towards the quality of the financial services marketing relationships», *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 4, n.º 1, pp. 75-95.

TURNBULL, P. W. e GIBBS, M. (1987), «Marketing bank services to corporate customers: The importance of relationships», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 5, n.º 1, pp. 19-26.

TYLER, E. e STANLEY, E. (1999), «UK Bank-corporate relationships: large corporate expectations of service», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, n.º 4.

VENKATRAMAN, N. (1994), «IT – enabled business transformation: from automation to business scope redefinition», *MIT Sloan Management Review*, Inverno, pp. 73-87.

WYNANT, L. e HATCH, J. (1991), **Banks and Small Business Borrowers**. Western Business School, Londres.

ZINELDIN, M. (2000), «Beyond relationship marketing: technological marketing», *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 18, n.º 1, pp. 9-23.