



ISCTE - Escola de
GESTÃO

Trimestral • Volume 1 • Nº 3
Outubro/Dezembro 2002
Preço: 9,00 € / R\$20,00

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Feliz Natal e Bom Ano de 2003

www.indeg.org/rpbg
www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg

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

Sloan Management Review

Integrar a empresa
Sumantra Ghoshal e Lynda Gratton

Business Strategy Review

Onze preconceitos sobre a gestão das relações com o cliente
Peter C. Verhoef e Fred Langerak

**Gestão do Conhecimento
& Organização**

Rede – forma híbrida ou nova forma?
Mariana Baldi e Fernando Dias Lopes

Duas vias para a participação no trabalho colectivo:
identificação e instrumentalidade
Manuela Barreto

Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços
Isabel Nicolau

Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional:
sua relação com a aprendizagem individual
Albino Lopes e Alexandra Fernandes

**Doze anos
de privatizações
em países
da OCDE**

J. M. Rolo



Editores



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
Fundação Getúlio Vargas

Director em Portugal
Luís Antero Reto
luisreto.indeg@netcabo.pt

Director no Brasil
Frederico Lustosa da Costa
lustosa@fgvmail.br

Coordenador Editorial
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@mail.telepac.pt

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal

Rita Jorge Correia
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa - PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 - ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709
E-mail: rita.c.jorge@iscte.pt

Gerente Editorial no Brasil
Erondina Lopes
dina@fgv.br

Correspondência Redactorial no Brasil
Inclusive originais de artigos (três vias):
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 - sala 505.1 - CEP 22253-900
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Correspondência Comercial no Brasil
Fundação Getúlio Vargas / Editora
Caixa Postal 62.591 - CEP 22252-970
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: assine@fgv.br

Website da Edição Portuguesa
www.indeg.org/rpbg

Website da Edição Brasileira
www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg

Apoio Redactorial
Ruben Eiras, Catarina Rodrigues,
Géraldine Correia (traduções),
Susana Vieira (copy desk)

Modelo Gráfico
Ernesto Carvalho

Ilustração
Paulo Buchinho

Grafismo
Oficina Gutenberg da C3im, Lda. (Portugal)

Pré-Impressão
Gabinete Gráfico Imaginário, Lda. (Portugal)

Impressão em Portugal
Tipografia Peres, S.A.

Impressão no Brasil
Ediouro Gráfica e Editora, S.A.

Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Distribuição no Brasil
Fundação Getúlio Vargas / Editora

Preço de capa: 9,00 € (Portugal) / R\$20,00 (Brasil)

Periodicidade: Trimestral

Tiragem em Portugal: 3.000 exemplares

Tiragem no Brasil: 2.000 exemplares

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

ISSN (Portugal): n.º 1645-4464

ISSN (Brasil): n.º 1677-2067

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.

Sumário

SLOAN MANAGEMENT REVIEW

Integrar a empresa

Sumantra Ghoshal e Lynda Gratton

Pág. 6

BUSINESS STRATEGY REVIEW

Onze preconceitos sobre a gestão das relações com o cliente

Peter C. Verhoef e Fred Langerak

Pág. 16

ARTIGOS

Doze anos de privatizações em países da OCDE

J. M. Rolo

Pág. 26

Rede – forma híbrida ou nova forma?

Mariana Baldi e Fernando Dias Lopes

Pág. 32

Duas vias para a participação no trabalho colectivo: Identificação e instrumentalidade

Manuela Barreto

Pág. 48

Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços

Isabel Nicolau

Pág. 54

Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual

Albino Lopes e Alexandra Fernandes

Pág. 70

ESTUDOS

Competitividade da floricultura transmontana

Realidade ou ficção?

António Fernandes

Pág. 78

CASOS

BCTR – «Business Case» em tempo real

Bianor Cavalcanti, Ruy Marra e Gauco Cavalcanti

Pág. 84

Parcerias estratégicas da Banca portuguesa em portais digitais

Carlos Osório, Daniela Gomes e João Leitão

Pág. 96

LIUVROS

Pág. 105

NOTICIÁRIO

Pág. 108

EUROPA

Pág. 110

DIRECTÓRIO WEB

Pág. 111

ARTE & GESTÃO

Pág. 112

ABSTRACTS

Pág. 113

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

Apoios: IAPMEI • IPE • METROPOLITANO

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Normas de Publicação

Com o intuito de normalizar as contribuições da Revista, de procurar a celeridade no processo de paginação e possibilitar a indexação nas mais reconhecidas bases de dados internacionais, foi necessário redefinir as normas científicas de publicação que deverão ser seguidas pelos autores sob pena da não aceitação para *referee*.

01. Todos os leitores com investigação académica ou jornalística na área da Gestão podem submeter trabalhos originais no formato de artigos, estudos, casos ou resumos de teses de mestrado ou de doutoramento. Também se aceitam resumos de livros, na área da Gestão, de autores de língua portuguesa ou publicados em português, notícias das instituições e eventos académicos.
02. Os trabalhos devem ser redigidos em português (de matriz europeia ou não) no formato Word, em Times New Roman, corpo de letra 12 e espaço e meio. Os artigos, estudos e casos podem ter a extensão máxima de 10 mil caracteres, incluindo espaços, tabelas e gráficos, notas e bibliografia.
03. Em todas as propostas deverá constar um CV resumido do autor, i.e., enquadramento institucional, grau académico, funções actuais, e-mail, telefone e morada para envio de correspondência.
04. A fim de intensificar e promover o intercâmbio entre a comunidade científica nacional e internacional, os trabalhos têm de incluir o resumo em língua portuguesa e o título e *abstract* em inglês, cada um com não mais de 1000 caracteres. O resumo deve expor o objectivo do trabalho, a metodologia seguida no mesmo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas.
05. A seguir ao resumo, é indispensável a indicação das palavras-chave representativas do trabalho (no máximo de 5) em português e em inglês para ser possível a indexação da Revista.
06. Os trabalhos devem ser ordenados da seguinte maneira: página com o título, nome do autor e enquadramento institucional, resumo em português e em inglês, palavras-chave em português e em inglês, seguido à parte do texto, data de conclusão do trabalho, anexos, notas, bibliografia, tabelas e gráficos.
07. As referências bibliográficas apresentadas deverão cumprir a normalização em vigor, no Brasil (Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT) ou em Portugal, nomeadamente a Norma Portuguesa de Descrição Bibliográfica (NP 405-1), disponível para consulta no Centro de Documentação do INDEG/ISCTE ou em www.ipq.pt/default_produtos.htm (publicações / catálogo de normas) e a ISBD (ER) - International Standard Bibliographic Description for Electronic Resources, disponível para consulta em www.ifla.org/v/saur.htm.
08. A publicação dependerá do *blind referee* do Conselho Editorial da Revista (*referees* portugueses e brasileiros) e os autores serão avisados num prazo máximo de três meses. Poderão ser sugeridas pistas para o aperfeiçoamento dos trabalhos. Em cada trabalho serão indicadas as data de recepção e de aceitação.
09. O material deve ser entregue em suporte electrónico, sendo preferível em anexo de e-mail. É indispensável que todas as figuras, gráficos e tabelas sejam enviadas à parte do documento em formato gráfico (tif ou eps), cada uma em página independente para facilitar a paginação.
10. O envio de um trabalho implica compromisso por parte do autor de publicação exclusiva na RPBG, sendo o trabalho da sua exclusiva responsabilidade.
11. Os originais aceites para publicação ficam propriedade editorial da RPBG. Os originais não publicados não serão devolvidos. Os autores receberão, gratuitamente, dois exemplares do número da RPBG.
12. Os textos publicados na Revista poderão ser editados também em versão digital no sítio da Web da RPBG.

ENVIAR CORRESPONDÊNCIA PARA:

Em Portugal:

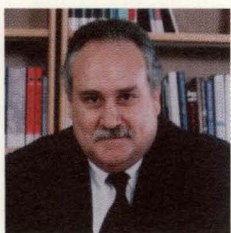
Director da RPBG - INDEG/ISCTE
Complexo INDEG/ISCTE - Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa
E-mail do Director: luisreto.indeg@netcabo.pt
E-mail do Coordenador: jnr@mail.telepac.pt

No Brasil:

(inclusive originais de artigos - três vias)
Director da RPBG - Fundação Getúlio Vargas
Praia do Botafogo, 190, sala 505.1j
22253-900 Rio de Janeiro, RJ
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Editorial

Um Conselho Editorial interveniente Uma aposta na qualidade



Luís Antero Reto
Director em Portugal

luisreto.indeg@netcabo.pt

**O Conselho Editorial
funcionará,
a partir de agora,
organizado em
comités temáticos,
sendo cada um deles
coordenado por um
responsável.**

Estamos em crer que muitos leitores que nos têm acompanhado neste projecto editorial reconhecerão que o produto colocado à sua apreciação tem registado melhorias sensíveis. Este reforço da qualidade só tem sido possível pelo aumento das ofertas para publicação, o que tem permitido uma selecção cada vez mais exigente do material a editar. Mas, apesar desta crescente qualidade das propostas para publicação, chegou a altura de sermos mais proactivos.

Na última reunião do Conselho Editorial da Revista, que decorreu no INDEG/ISCTE em Lisboa, foram tomadas algumas decisões que nos permitem acreditar na possibilidade de reforçar ainda mais a qualidade dos textos editados. O Conselho funcionará, a partir de agora, organizado em comités temáticos, sendo cada um deles coordenado por um responsável. Estes comités serão, não só responsáveis pelos pareceres dos textos submetidos a publicação na sua área, como deverão ter um papel activo na captação de colaborações de reconhecido mérito e na proposta de dossiers temáticos com relevância teórica e prática nos respectivos domínios.

Decidiu-se, ainda, atribuir um prémio anual ao melhor trabalho publicado. Independentemente do valor do prémio, trata-se de, com este gesto, incentivar o desenvolvimento de uma postura de excelência, tão ausente nas culturas portuguesa e brasileira, onde a meritocracia é muitas vezes vista com desconfiança, senão mesmo com inveja.

Finalmente, foi opinião do Conselho continuar a publicação de materiais que, embora não sendo classificáveis no campo científico estrito das Ciências da Gestão, ou facilmente enquadráveis nas rubricas pré-definidas da Revista, tragam, pela sua qualidade intrínseca, um valor acrescido ao conjunto dos leitores.

A este propósito, somos da opinião que a gestão da qualidade não pode ser confundida com a gestão da conformidade, sob a pena de, à partida, matar qualquer processo de inovação. A presença de dezassete membros do Conselho Editorial na reunião que temos vindo a referir, oriundos de nove universidades diferentes, é, para nós, uma garantia que este projecto está vivo e que o desejo de aumentar a qualidade da Revista é amplamente partilhado.

A próxima reunião do Conselho Editorial terá lugar na Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, e os futuros encontros tenderão a ser realizados por teleconferência, a partir do Rio e de Lisboa.



Frederico Lustosa da Costa
Director no Brasil

lustosa@fgvmail.br

**Decidiu-se atribuir
um prémio anual
ao melhor
trabalho publicado.
Independentemente
do valor do prémio,
trata-se de,
com este gesto,
incentivar
o desenvolvimento
de uma postura
de excelência.**

Integrar a empresa

por Sumantra Ghoshal e Lynda Gratton

O «comando e controlo» empresarial sabotam as organizações que precisam de uma inovação de cima para baixo para serem competitivas. No entanto, a integração organizacional é cada vez mais essencial. Novas investigações mostram como a tecnologia está a ajudar empresas de tecnologia de ponta a responderem ao desafio com uma integração horizontal.

Uma das tensões mais fundamentais e permanentes em todas as empresas, excepto nas de muito pequena dimensão, concentra-se na autonomia e *empowerment* de sub-unidades, por um lado, e na integração organizacional global e coesão, por outro¹. As tensões aumentam com a crescente complexidade organizacional e assumem maior intensidade em empresas globais de grande dimensão e diversificadas². Na investigação que fizemos sobre tais organizações, verificámos que é possível equilibrar essas tensões com sucesso, implementando quatro tipos de integração horizontal para alcançar a coesão sem hierarquia.

Durante a última década, grandes empresas de todo o mundo concentraram-se em criar sub-unidades relativamente autónomas e deram poderes aos gestores dividindo as suas sedes organizacionais em pequenas unidades empreendedoras. Algumas, embora não todas, conseguiram benefícios significativos com esta reestruturação³. Libertas dos controlos centrais burocráticos, as unidades autonomizadas melhoraram, em simultâneo, a velocidade e a qualidade da resposta aos pedidos do mercado – e demonstraram maior inovação. As empresas conseguiram reduzir os quadros executivos e tornar os processos

de gestão internos mais disciplinados e transparentes.

A outra face da moeda

Todavia, o *empowerment* de sub-unidades conduziu também a uma fragmentação na integração interna. Os gestores autónomos de sub-unidades não se sentiram incentivados a partilhar conhecimentos ou outros recursos, sobretudo quando a avaliação do seu desempenho se centrava, em primeiro lugar, no estado da sua própria unidade e não no contributo da unidade para a performance global da empresa.

Porém, actualmente, em sucessivas empresas, descobrimos que o foco dos gestores passou para os aspectos de integração e coesão da tensão interna (veja «*Acerca da nossa Investigação*»). Depois de terem obtido benefícios no fortalecimento da competitividade de cada unidade, as empresas estão hoje a melhorar a integração, por forma a alcançarem as vantagens de uma melhor partilha e coordenação entre unidades⁴.

Apesar de muitas empresas caminharem para a integração, a nossa pesquisa mostra que os factores que forçam esta mudança são frequentemente diferentes. Para algumas empresas, a principal motivação provém da

Sumantra Ghoshal é professor de liderança estratégica na London Business School, onde Lynda Gratton é professora associada de Comportamento Organizacional. Podem ser contactados em sghoshal@london.edu e lgratton@london.edu.

Traduzido de «*Integrating the Enterprise*», de Sumantra Ghoshal e Lynda Gratton, *Sloan Management Review* (Fall 2002, vol. 44, number 1, pp. 31-38), com autorização do editor. © 2002. Distributed by Tribune Media Services International.

Todos os direitos reservados. Tradução de Géraldine Correia.

procura de clientes cujas necessidades atravessam as fronteiras internas de uma empresa.

Na empresa de engenharia global ABB, as 1300 pequenas empresas que Percy Barnevik criou no final dos anos 80, foram consolidadas pelo actual CEO, Jorgen Centerman, para 400, antes de mais para servir com maior eficácia clientes globais. As necessidades de alguns clientes criaram pressões semelhantes na OgilvyOne, a maior agência de marketing directo do mundo. Esta empresa precisava de promover o cartão de crédito American Express Blue no mundo inteiro, através de múltiplos meios de comunicação, em seis meses – uma tarefa que teria sido impossível na anterior OgilvyOne fragmentada e internamente competitiva.

Para outras empresas, os efeitos da mudança tecnológica na gestão da inovação são os principais factores de integração.

Por exemplo, com o entretenimento em casa a passar de uma tecnologia analógica e isolada de consumo electrónico para a oferta de conteúdos digitalizados com base na Web, a SONY sentiu a necessidade de integrar as suas divisões de produto historicamente autónomas. A empresa foi forçada a tornar todos os seus produtos de áudio e vídeo (além do software de música e cinema) compatíveis e acessíveis directamente através de um computador pessoal, máquina de videojogos, PDA ou telefone móvel. Conduzida por esta mudança tecnológica fundamental, a SONY entrou no

negócio dos computadores pessoais, a porta de saída estabelecida para a Internet, e lançou os computadores VAIO. A empresa prosseguiu com o desenvolvimento de um processo de inovação integrado, para que os VAIO pudessem trabalhar sem problemas com todas as outras ofertas da Sony.

Na Oracle, na Goldman Sachs e no negócio de produtos de luxo LVMH, o crescimento rápido e a globalização são o que está a liderar a consolidação e a integração. A ORACLE cresceu a um ritmo fenomenal a nível internacional, com pouco tempo para desenvolver os seus sistemas e processos organizacionais. Cada uma das suas unidades no exterior implementou o seu próprio sistema para preencher as necessidades de clientes locais. Durante os últimos dois anos, a empresa trabalhou com dureza para alcançar a eficiência e uma melhor coordenação global.

Na BP, o factor de integração é ainda diferente. As fusões da BP com a Amoco, Arco e Castrol criaram uma organização fragmentada com vários estilos e diferentes filosofias de gestão. Por isso, a integração foi vital para desviar a atenção dos 100 mil empregados, concentrada nas suas diferenças, reorientando-a para um futuro partilhado. As mesmas necessidades são enfrentadas pela empresa farmacêutica indiana Nicholas Piramal, que cresceu rapidamente através de aquisições, e pela OgilvyOne, que continua a adquirir empresas de marketing da Internet que diferem dos seus negócios tradicionais de marketing directo.

Pesquisa da nossa Investigação

Este artigo baseia-se na nossa pesquisa de casos, durante os últimos cinco anos, em 15 grandes empresas globais na América do Norte (ORACLE, Goldman Sachs, Sun Microsystems), Europa Ocidental (ABB, BT, Lufthansa, SKF, BP, LVMH), Ásia (SONY, Lg Group, Standard Chartered Bank) e mercados emergentes, como o Brasil (Natura) e a Índia (Indian Infosys, Nicholas Piramal). Entrevistámos numerosos gestores em cada empresa e usámos documentos de fontes públicas e das próprias firmas. Para cada empresa, escrevemos um *case-study* isolado. Nalgumas delas (Lufthansa, BT, LG Group, Indian Infosys) repetimos o processo completo duas vezes nos últimos cinco anos, para documentar a mudança ao longo do tempo. O foco da nossa pesquisa não se centrava na integração em si, mas na gestão da mudança e nos processos de melhoria do desempenho. O tema da integração horizontal surgiu no nosso estudo como um dos meios importantes que muitas destas empresas estavam a adoptar para melhorar a performance dos negócios.

A necessidade de integração horizontal

A um certo nível, nada é novo aqui. A necessidade de integração para contrabalançar a diferenciação interna é uma velha «arca do tesouro»⁵. Mas as circunstâncias de hoje criam algumas possibilidades novas e eliminam outras, históricas.

A mudança mais importante é a Web e as capacidades associadas de tecnologias de informação. A partilha de informação sempre esteve no coração da integração, mas actualmente a tecnologia permite às organizações responderem às necessidades de integração usando meios que há apenas cinco anos⁶ não estavam disponíveis.

Entretanto, algumas ferramentas anteriores de integração tornaram-se menos significativas: a recolocação de pessoal e opções de carreira estruturadas, por exemplo. Outrora, em empresas tão diversas quanto a Unilever, Matsushita e Hewlett-Packard, os gestores que tinham trabalhado em diferentes funções, negócios e localizações geográficas, transformaram as suas redes de pessoal colectivas num

aglutinante que mantinha a empresa coesa⁷. Apesar destas redes constituírem ainda uma ferramenta poderosa para socializar as pessoas e construir a coesão organizacional, são menos comuns - em parte porque as carreiras vitalícias e a procura de uma mobilidade imediata dos empregados já não pode ser assumida.

Os cortes drásticos de chefias intermédias, que muitas empresas realizaram nos anos 90, privaram-nas de uma fonte importante, mas muitas vezes não reconhecida, de integração organizacional. Os gestores de nível médio, que tinham um papel de intermediários e de coordenação de funções, desapareceram.

Então, os cortes drásticos de chefias intermédias, que muitas empresas realizaram nos anos 90, privaram-nas de uma fonte importante, mas muitas vezes não reconhecida, de integração organizacional⁸. Os gestores de nível médio, que tinham um papel de intermediários e de coordenação de funções, desapareceram.

Mas talvez a mudança mais importante esteja na filosofia de gestão. No passado, a integração era gerida principalmente através de processos verticais. A forma de encorajar diferentes negócios, funções ou unidades geográficas a partilharem recursos e coordenarem actividades era concentrá-las sob uma chefia única e um planeamento e sistema de controlo comuns⁹. Apesar de sempre ter existido um reconhecimento da relevância de mecanismos de integração horizontais, na prática foram vistos como secundários, como um reforço de processos verticais primordiais¹⁰.

A mudança mais importante que observámos na forma de as empresas responderem à integração passou dos mecanismos verticais tradicionais de hierarquia e dos sistemas formais para um apoio prioritário em processos horizontais que constróem a integração com base na autonomia e empowerment de sub-unidades. O secundário tornou-se agora primário.

Quatro componentes críticas

Como estão as empresas a reunir novamente as parcelas num todo sem destruir a vitalidade dessas parcelas? Descobrimos quatro áreas de actuação: integração operacional através da standardização da infra-estrutura tecnológica; integração intelectual através do desenvolvimento

de uma base de conhecimento partilhada; integração social através de laços colectivos; integração do desempenho e emocional, através da criação de uma identidade e de objectivos comuns (veja «Um quadro para a integração organizacional»). As quatro áreas são simultaneamente distintas e inter-relacionadas. O desafio consiste em gerir as interacções através de sinergias¹¹.

• Integração operacional através de uma infra-estrutura tecnológica standardizada

Influenciadas em parte pela re-engenharia, muitas empresas dos anos 90 fizeram progressos racionalizando as suas infra-estruturas de produção e distribuição. Hoje, o foco da integração operacional passou para funções de apoio como as finanças, recursos humanos, planeamento e serviço. O engarrafamento na racionalização e integração dessas actividades está nos sistemas de tecnologias de informação (TI).

Apesar de muitas empresas terem reconhecido esse constrangimento e estarem a fazer progressos na actualização de infra-estruturas de TI fragmentadas, a standardização de funções de apoio é ainda um ideal distante.

O caso ORACLE - cuja expansão internacional rápida resultou em subsidiárias autónomas nacionais que usavam sistemas diferentes para gerir as operações - é esclarecedor. Mesmo em 1997, a ORACLE possuía 97 servidores de e-mail operando sete sistemas incompatíveis. Cada país tinha o seu próprio sistema de planeamento de recursos para empresa (*enterprise resource planning*, ERP) e o seu próprio sítio na Web, na língua local. Alguns mudavam mesmo as cores do logotipo da ORACLE, devido a gostos pessoais do gestor local.

Apesar de disponibilizar os mesmos produtos no mundo inteiro, a organização da ORACLE embalava, agrupava e estabelecia preços de maneira diferente em cada mercado. E para descobrir quantas pessoas a ORACLE empregava no mundo num dado dia, alguém tinha de percorrer 60 bases de dados formatadas de forma diferente e consolidar os números. Quando tivesse acabado, já os dados tinham mudado.

Então, em 1999, o CEO, Larry Ellison, direccionou a ORACLE para a fase seguinte da tecnologia de informação. Considerou que a indústria de computadores se tornaria uma mercadoria, tal como a electricidade ou a água. Hardware, dados e aplicações passariam a «residir» num

local central acessível através da Internet a qualquer cliente com um PC ou um browser da Web. A ORACLE forneceria serviços integrados, incluindo ERP, a gestão de relações com clientes, gestão da cadeia de fornecedores (*suplly-chain*) e gestão de recursos humanos. Como explicou Ellison, **«se quer comprar um carro, compra o motor à BMW, o chassis à Jaguar e os limpa-vidros à Ford? Não, claro que não. Neste momento, com o software que existe aí fora, é preciso uma pistola de cola - ou contratar todos aqueles consultores para juntar tudo. Chamam a isso o-melhor-da-sua-raça. Eu chamo-lhe uma grande trapalhada».**

Para convencer os clientes do valor de construir uma infra-estrutura de operações através de aplicações standardizadas e integradas na Internet, Ellison tornou a ORACLE o seu próprio site de teste beta. A sua metáfora era «Coma a sua própria comida para cão», e anunciou publicamente o alvo de mil milhões de dólares (um bilhão de dólares, na versão anglo-saxónica e brasileira) de redução de custos – 10% dos rendimentos.

Em 2001, a ORACLE tinha alcançado esse objectivo. Todos os e-mails são agora consolidados num sistema standardizado e global, que usa dois servidores da sede da ORACLE na Califórnia. Os preços e descontos, outrora terreno de caça local, foram standardizados globalmente e tornados acessíveis pela Internet. As personalizações com ERP, que diferiam em todos os países da Europa, foram standardizadas e são activadas de uma única fonte central. Os diferentes sites locais da Web foram substituídos por um único site global, Oracle.com, que é dirigido pelos Estados Unidos em múltiplas línguas.

Os observadores poderão discordar sobre a quantia que a ORACLE poupou, mas a maior parte das estimativas rondam o objectivo do milhar de milhões de dólares (bilhão de dólares). Durante os dois anos que foram necessários para implementar as plataformas globais, a margem de operações da ORACLE progrediu de 14% para 35%. Ellison subiu agora a fasquia da poupança para dois mil milhões de dólares (dois bilhões), e a empresa iniciou uma segunda fase de racionalização da infra-estrutura de operações para alcançar o novo objectivo. Depois de consolidar a infra-estrutura tecnológica de apoio a operações internas, a empresa está hoje a usar a mesma filosofia no relacionamento com fornecedores e clientes – nas suas actividades de vendas e marketing.

A standardização canalizou o intra-empendedorismo para onde pode acrescentar valor – no serviço aos clientes. É preferível um vendedor passar o seu tempo a vender as vantagens do produto em vez de negociar preços e descontos.

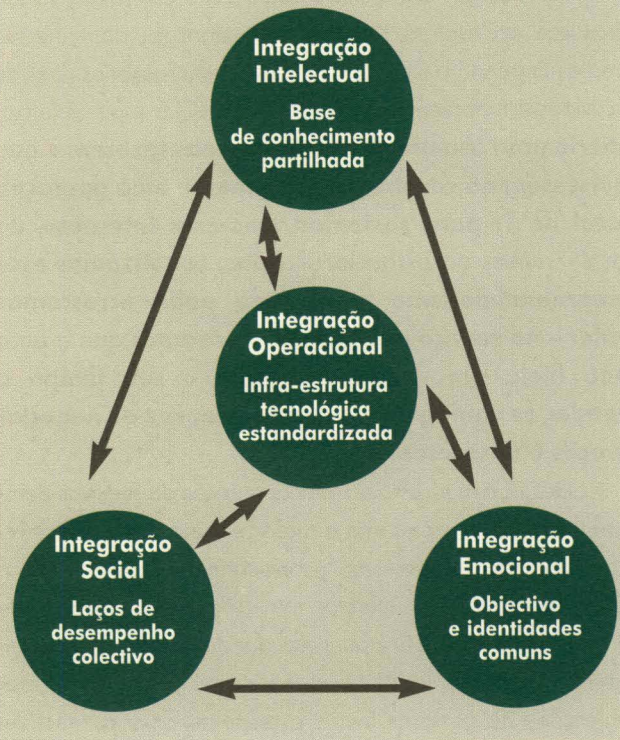
O que fizeram esta standardização e centralização tão drásticas ao espírito de empreendedorismo da linha da frente? Segundo o CEO, Jeff Henley, melhoraram os tipos de actividade empreendedora que a ORACLE mais valoriza. **«Seria uma asneira deixar as pessoas fazerem o que quisessem na construção e gestão de uma operação local de TI para sustentar processos internos»**, diz Henley. **«Mas ao standardizá-las, canalizámos esse empreendedorismo para onde pode acrescentar valor – no serviço aos clientes. Pensamos que é uma boa ideia um vendedor passar o seu tempo a vender as vantagens do produto em vez de negociar preços e descontos».**

A ORACLE teve sucesso na standardização da sua infra-estrutura tecnológica, enquanto a maior parte das empresas fizeram apenas progressos incrementais. O que torna a ORACLE diferente? O factor mais importante foi o compromisso de um CEO poderoso que transformou esta iniciativa na sua prioridade número um. Para ultrapassar objecções de gestores locais e respeitar as suas necessidades e contributos, fê-los participar no desenho dos sistemas standardizados. Depois, deu-lhes uma escolha: podiam adoptar os sistemas standardizados e operados de forma central a um custo zero ou manter os seus sistemas locais (aceitando os custos totais e a falta de ajustamento no retorno que era suposto gerarem). Sem excepções, os gestores locais escolheram a primeira opção.

Standardizar processos operacionais sempre foi uma ferramenta de integração poderosa, mas até agora não era possível criar sistemas de TI standard, com gestão central. Os maiores benefícios estão nas medidas extremas e não no meio-termo. É possível que o negócio em que evolui a ORACLE seja mais fácil de standardizar do que, por exemplo, o de uma Unilever, mas a maior parte das empresas deveriam retirar mais vantagens de uma infra-estrutura tecnológica do que fizeram até agora.

Um quadro para a Integração organizacional

Para uma integração horizontal eficaz, os gestores precisam de ligar as bases de conhecimento da empresa, construir relações sociais entre as pessoas e formar um sentido de identidade partilhado, com o apoio de uma infra-estrutura tecnológica estandardizada.



• Integração intelectual através de uma base de conhecimento partilhada

Com o objectivo de «gestão do conhecimento», muitas empresas desenvolveram sistemas baseados em TI, essencialmente bases de dados para partilhar informações a um nível organizacional. Tais sistemas, porém, são apenas o primeiro passo para estabelecer uma plataforma de conhecimento partilhada que integre realmente o capital intelectual de uma empresa. Como o *pull* do utilizador deve ser um suplemento do *push* tecnológico, a integração eficaz do conhecimento exige uma ligação estratégica clara e uma comunicação extensa¹².

Na OgilvyOne da Ogilvy and Matter, uma necessidade intensa de integração tornou-se óbvia no início dos anos 1990 devido a dois grandes clientes – a American Express e a IBM. Ambos exigiam serviços integrados e soluções de negócio que associassem media interactivos com um mar-

keting directo tradicional. Nos anos 1980, as agências de publicidade usavam campanhas de mass-media onerosas para atrair clientes, mas nos anos 1990 passaram a segmentar para um cliente «anárquico», com a escolha de uma infinidade de canais. A organização historicamente fragmentada da OgilvyOne, com divisões altamente autonomizadas como a Dat Consult, a Direct Mail e a Ogilvy Interactive, não conseguiam, simplesmente, responder com eficácia.

A OgilvyOne decidiu concentrar-se no culto do cliente e serviço da marca a 360 graus, construindo as duas estratégias com ferramentas próprias desenhadas para cimentar confiança e relações de longo prazo com os clientes e os seus consumidores finais.

Ferramentas como o QuickScan (uma ferramenta sofisticada de *data-mining*) permitiu aos profissionais criativos da Ogilvy questionar os pressupostos dos clientes sobre os consumidores finais. O QuickScan revelou, por exemplo, que apenas 16% dos clientes de comida para animais da Nestlé representavam 90% do valor dos clientes da Friskies, marca dominante de comida para gato. Por isso, a OgilvyOne ajudou a Nestlé a centrar-se no segmento mais valioso. Além disso, a empresa usou um modelo matemático complexo para a compreensão, desenvolvimento e melhoria das relações entre um cliente e uma marca, por forma a preservar e reforçar todos os aspectos dos pontos fortes da marca.

Mas, para alcançar o máximo com as suas ferramentas, a OgilvyOne precisou primeiro de mecanismos para criar, partilhar e trocar conhecimentos em toda a empresa. Teve de dominar a massa cinzenta dos seus gurus do marketing, matemáticos, estatísticos, consultores estratégicos e talentos individuais criativos. Por isso, a OgilvyOne desenvolveu um sistema integrado chamado Truffles. O Truffles forneceu não só uma base de dados e um sistema para testar ideias e hipóteses como também oportunidades para pessoas gerarem novas ideias em conjunto através de uma variedade de salas de *chat*, painéis e fóruns especializados.

O nome Truffles veio de uma declaração do fundador David Ogilvy: «**Prefiro a disciplina do conhecimento à anarquia da ignorância, e buscamos o conhecimento da mesma forma que um porco busca trufas (truffles)**». Apoiado por 60 «agentes» do conhecimento espalhados pela empresa, a iniciativa Truffles foi o produto de anos de documentação do capital intelectual acumulado da empresa. Era também um fórum vivo para a criação e partilha de novas ideias.

O que fez funcionar o Truffles não foi apenas a infra-estrutura de TI de nível mundial, nem o tremendo esforço e investimento para manter as informações actualizadas, foi também a ligação entre o sistema e a estratégia da empresa. Com todas as ferramentas, técnicas e dados relevantes sobre o Truffles, as pesquisas e ideias passaram a ser associadas directamente à prática. Essa ligação ultrapassou a resistência inicial e motivou ao mesmo tempo os gestores seniores e o pessoal criativo para a utilização do Truffles.

Com o lema «O papel mais importante dos gestores é criarem amizades», os líderes seniores investiram uma parte considerável do seu tempo no desenvolvimento de uma confiança interna para sustentar uma integração intelectual.

Outro dos contributos para o sucesso do sistema foram os esforços da empresa em construir relações interpessoais, ou «laços distendidos» (informais), para promover a partilha de conhecimento. A OgilvyOne criou muitos fóruns de conversa – pequenos-almoços de sexta-feira de manhã, dias de encontros de alto nível fora da empresa e outras funções. Com o lema «O papel mais importante dos gestores é criarem amizades», os líderes seniores investiram uma parte considerável do seu tempo no desenvolvimento de uma confiança interna para sustentar uma integração intelectual.

Nigel Howlett, o presidente do escritório da OgilvyOne em Londres, por exemplo, passou meses a construir relações com Tim Carrigan, o CEO da NoHo Digital, uma empresa de marketing interactivo que Howlett queria comprar. As discussões foram pessoais e estratégicas ao mesmo tempo. Os resultados da amizade que construíram manifestaram-se imediatamente depois de finalizada a aquisição. Em duas semanas, os empregados da NoHo não só usavam o Truffles como contribuíam também com novas informações e técnicas para a base de dados, a usar por todos os empregados da Ogilvy.

• Integração social através de ligações de desempenho colectivas

Apesar da aprendizagem e partilha serem geralmente alcançadas horizontalmente em relações de-um-para-um, a gestão do desempenho e a alocação de recursos ainda são um privilégio das relações patrão-empregado. A nossa pesquisa revelou, no entanto, que enormes vantagens podi-

am resultar quando as interacções de-um-para-um eram alargadas para áreas verticais. Como recorda o CEO da BP, John Browne, **«um dos temas que observámos foi a interacção muito diferente entre pessoas de status semelhante, se quiser, quando analisavam o trabalho uns dos outros, e a que havia quando um superior avaliava o trabalho de um subordinado. Concluimos que a forma de obter as melhores respostas seria conseguir que colegas se desafiassem e se apoiassem, em vez de termos processos hierárquicos de desafio».**

O Peer Assist, um processo da BP que usa grupos de pares de gestores oriundos de negócios semelhantes para conduzir a aprendizagem e partilha de conhecimentos, já está bem documentado¹³. Mas durante os últimos dois anos, o novo Peer Challenge da BP alargou esta abordagem para incluir a gestão de desempenho vertical tradicional e os processos de alocação de recursos.

Os gestores de cada unidade autónoma de negócios entram num contrato de desempenho anual com a gestão de topo e são então livres de alcançar os resultados da forma como entenderem. O Peer Challenge exige que os gestores tenham os seus planos, incluindo os de investimento, aprovados pelos colegas, antes de finalizarem o seu contrato de desempenho com a gestão de topo. **«Os colegas devem estar satisfeitos por estarem a carregar uma fatia razoável dos baldes de água pesados»,** diz o executivo Rodney Chase. **«O velho problema da gestão com sacos de areia desapareceu. O desafio vem agora de pares entre si, e não dos gestores»**¹⁴.

Segundo o chefe de unidade de negócio da BP, Polly Flinn, **«o desafio entre pares tem que ver com convencer pessoas em posições semelhantes a apoiarem a sua proposta de investimento, sabendo que poderiam investir o mesmo capital noutro lugar, fitá-los olhos nos olhos, e depois ter de afirmar se teve sucesso ou não nos meses ou trimestres seguintes».** O processo funciona, porque metade do bónus do gestor da unidade depende do desempenho da unidade e a outra metade do desempenho do grupo de pares.

Como viragem adicional, a BP estendeu o processo de pares mais longe. As três unidades de negócio com desempenho de topo num grupo de pares são responsáveis por melhorar o desempenho das três piores. **«Transformámos numa arte o conceito de 'não inventámos isso aqui'»,** diz Chase. Sobre a assistência a pares e o desafio a

Se houver uma boa ideia, a primeira responsabilidade é partilhá-la com os pares, e se se tiver um desempenho fraco, o grupo de pares deverá ajudar.

pares, diz: **«Aquilo que transformámos numa forma de arte é que, se tivermos uma boa ideia, a primeira responsabilidade é partilhá-la com os meus pares, e se tiver um desempenho fraco, consigo que o grupo de pares me ajude».**

A BP conseguiu uma forma poderosa de integração e partilha de conhecimentos. Segundo Browne, **«as pessoas não aprendem, pelo menos no ambiente da empresa, sem um objectivo. Pode implorar às pessoas que aprendam, e elas fazem-no, em certa medida. Mas se disser 'olhe, a aprendizagem é necessária para cortar os custos de perfuração de um poço em 10%', então aprenderão com um objectivo».** O que há de especial nos grupos de pares da BP é a sua eficácia na transferência, partilha e equilíbrio de uma aprendizagem acumulada, através de uma ligação directa ao desempenho.

• Integração emocional através de um significado e identidade partilhados

Em última instância, o teste ácido da integração organizacional está na acção colectiva. Uma base de conhecimentos partilhada deve traduzir-se numa acção coordenada e alinhada pelas diferentes áreas de uma organização, ou será apenas uma biblioteca muito cara. Se as relações entre pares baseadas na confiança não permitirem uma excelente execução colectiva, não criarão outro valor para além do conforto de um clube de sócios exclusivo¹⁵.

Foi a coordenação e alinhamento de acções que fizeram com que a hierarquia parecesse necessária. Um líder comum poderia alinhar as actividades dos diferentes membros da empresa através de ordens directas e de um planeamento e controlo formais¹⁶. No entanto, para a maior parte das empresas, a hierarquia já não é tão eficaz – não só porque destrói as iniciativas da primeira linha e o empreendedorismo, mas também pela sua incapacidade de lidar com a incerteza e mudanças rápidas¹⁷. Como dizem na OgilvyOne, **«enquanto as orquestras clássicas seguem um maestro e uma folha de notas de forma rígida e formal, as bandas de jazz - como os marketers da Web - devem ser fluidas, flexíveis, improvisar, e deveriam sempre confiar nos requisitos e**

aplausos do seu público».

Uma acção colectiva fluída e flexível exige, não só uma infra-estrutura estandardizada, conhecimentos partilhados e confiança mútua, como a integração emocional através de um objectivo e identidade comuns. A integração emocional foi o principal factor de sucesso para empresas como a Goldman Sachs.

O trabalho de equipa sempre foi um valor nuclear na líder da banca de investimentos, porque, segundo as palavras do CEO da Goldman Sachs, Hank Paulson, **«muito simplesmente, nenhum de nós é tão inteligente como todos nós».** A tradição enraizada de trabalho de equipa está subjacente à reputação de excelência da empresa na execução. **«Em todo o lado e em todos os países do mundo, quando um banqueiro Goldman Sachs entra na sala, toda a Goldman Sachs entra com ele ou com ela»**, diz Robin Neustein, líder do grupo Private Equity da empresa.

Este alinhamento emocional entre indivíduos – e entre eles e a empresa – é o produto de três características diferentes da Goldman Sachs. Primeiro, a cultura do sucesso é construída através de um foco incansável nas relações com clientes. Todos os que entram na empresa podem sentir esta obsessão de construir e manter relações próximas e de confiança com clientes. Segundo Neustein, **«na Goldman Sachs, a honra surge sob a forma do serviço ao cliente... Isto é, se tentar ganhar muito dinheiro sem colocar o cliente em primeiro lugar, isso não é um sinal de sucesso mas sim um sinal de vergonha».**

Histórias sobre como os líderes lendários – Sidney Weinberg, Gus Levy, John Whitehead e outros – chegaram a extremos, como terem seis jantares com clientes numa noite, são contadas e recontadas. Há orgulho em ser visto como um conselheiro de confiança pelos políticos mais influentes, industriais e indivíduos ricos pelo mundo fora. Todavia, em vez de proteger a propriedade individual de clientes, o foco no cliente promove a integração, porque sublinha implicitamente a retenção a longo prazo. **«Os clientes estão simplesmente sob a sua custódia»**, relembra constantemente John Weinberg, líder de segunda geração da empresa, aos empregados. **«Alguém antes de vocês estabeleceu a relação, e alguém depois de vocês vai mantê-la».**

Apesar de o foco no cliente representar uma força para a integração emocional com pessoas do exterior, o orgulho na

Uma acção colectiva fluída e flexível exige não só uma infra-estrutura estandardizada, conhecimentos partilhados e confiança mútua, como a integração emocional através de um objectivo e identidade comuns.

qualidade dos colegas é uma força igualmente poderosa no interior. Como revelou uma pesquisa interna conduzida em 2000, 99% dos empregados da Goldman Sachs tinham orgulho em trabalhar para a empresa. Níveis extraordinários de investimento no recrutamento de apenas os mais talentosos no mundo - e depois numa formação constante e desenvolvimento em prol da excelência - criaram, ao longo de décadas, a mística sobre a empresa como um íman para o talento, uma mística que reforça o orgulho de lhe pertencer.

Em segundo lugar, não foi apenas o salário que permitiu à empresa tornar-se um íman para talentos. Está associado de forma inerente ao orgulho de criação de identidade um sentido mais vasto de objectivo que liga emocionalmente cada indivíduo à ética da empresa.

O presidente e coordenador associado de Goldman Sachs, John Thornton, afirma: **«Todos os que têm alguma profundidade e talento devem colocar a pergunta: 'O que estou a fazer com a minha vida? O objectivo da minha vida é usar o meu talento para algum propósito melhor e mais vasto'»**. Na Goldman Sachs, um propósito mais vasto esteve historicamente no âmago desse ciclo positivo de construção de uma integração emocional, associando o objectivo, o talento e o orgulho de pertença.

O terceiro factor de contribuição para a integração emocional na Goldman Sachs é a mentalidade de «empresa única», apoiada, por exemplo, pela avaliação e selecção de *partners* a nível global - mais do que numa base de divisão ou produto - e por um sistema de compensação que até há pouco tempo se baseava nos lucros e perdas globais para determinar a fortuna de cada *partner*. Cada um recebia uma proporção fixa do rendimento do ano, sem qualquer pagamento baseado no desempenho do *partner* ou da sua unidade. **«Todos tínhamos um pedaço da acção»**, diz Phil Murphy, gestor de investimentos associado. **«Não interessava de onde viesse a acção. Não havia desincentivo em atender a chamada de Hong Kong para ajudar... Nenhum de nós estava preocupado**

em saber quem teria o crédito por isso; sabíamos que partilharíamos os benefícios». Depois da Goldman Sachs se tornar uma empresa cotada, a ligação entre o desempenho global e a compensação de cada *partner* continuou a ser importante, apesar de 60% em vez de 100% das recompensas serem agora baseadas num poço comum.

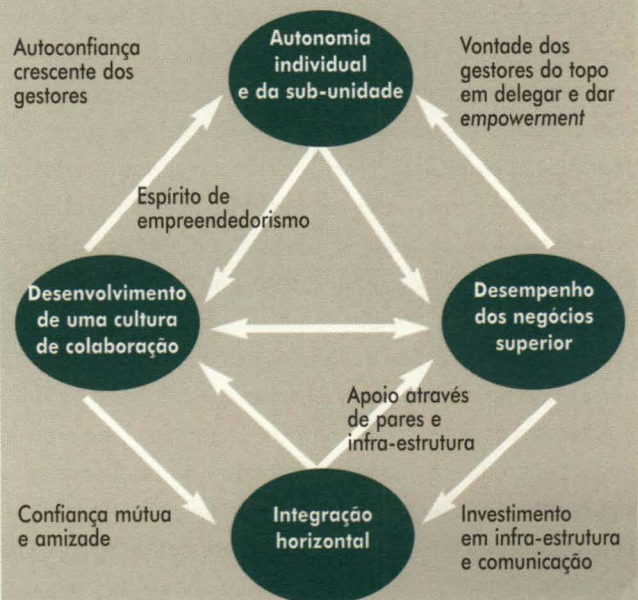
Co-existência e evolução

A nossa pesquisa demonstra que a autonomia individual e de sub-unidades co-existe e evolui com a integração horizontal num processo dinâmico. É nesta evolução dinâmica que a integração horizontal difere da integração vertical. Em vez de travar iniciativas de baixo para cima, a integração horizontal cria um processo de reforço através do qual tanto a autonomia como a integração podem florescer (veja **«A co-evolução da autonomia e integração horizontal»**). A BP é um caso típico de como a dinâmica funcionou em todas as empresas que estudámos.

Quando John Browne foi CEO da subsidiária norte-americana da BP, a Sohio, conduziu com cautela uma experiência

A co-evolução da autonomia e integração horizontal

Os gestores precisam de confiar no facto de a autonomia e integração horizontal conduzirem a um processo simbiótico através do qual os seus rendimentos conjuntos - desempenho de negócio superior e aprofundamento de uma cultura da colaboração - se reforçarão ao longo do tempo.



para testar o seu sentimento profundo de que o espírito de empreendedorismo era possível numa grande empresa se a organização fosse fragmentada em unidades pequenas, relativamente autónomas. Criou uma unidade separada com uma operação que perdia dinheiro cronicamente. Para evitar que os resultados positivos parecessem o efeito de uma liderança local excepcional, deu o cargo a gestores com capacidades normais. Tendo uma completa autonomia e liberdade face aos comandos centrais da empresa, a unidade melhorou radicalmente o desempenho, confirmando a teoria de Browne.

Quando se tornou CEO em 1996, Browne agiu de acordo com essa lição, reestruturando a BP em 150 unidades de negócio e dando uma liberdade considerável aos gestores de unidades. As únicas condições eram o respeito de alguns limites - essencialmente os valores nucleares da empresa - e apresentar resultados de acordo com contratos de desempenho. Ao mesmo tempo, Browne reduziu ou eliminou completamente grande parte da infra-estrutura de comando e controlo, vertical e apoiada por muitos empregados, abolindo os escritórios de presidentes de países e vários departamentos funcionais em Londres.

Para apoiar os líderes da unidade de negócios com autonomia e responsabilidade, criou os Peer Groups da BP. Assim, os gestores que geriam negócios semelhantes eram designados para se ajudarem uns aos outros e melhorarem o desempenho individual e colectivo.

O processo de assistência entre pares tornou-se efectivo em cerca de dois anos, quando a melhoria do desempenho da BP começou a acontecer, associando o espírito de empreendedorismo das unidades de negócio à partilha de conhecimentos e apoio mútuo dos grupos de pares. Por exemplo, quando Polly Flinn - então um jovem gestor da Amoco sem experiência de trabalho fora dos Estados Unidos - se tornou o líder gestor do negócio de retalho da BP na Polónia, beneficiou do apoio activo do grupo de pares do marketing e transformou os resultados do seu negócio, com prejuízos de 20 milhões de dólares por ano, num lucro de 6 milhões de dólares ao fim de 18 meses.

A associação de *empowerment* e apoio melhorou o desempenho dos negócios, produzindo dois resultados principais: primeiro, os gestores do topo desenvolveram uma confiança crescente na sua estratégia de delegação de responsabilidades nos líderes de unidades de negócio; segundo, a empresa ficou com mais recursos para investir

numa infra-estrutura de integração, incluindo sistemas de TI, e na construção de mecanismos de conversação e comunicação. Esses investimentos reforçaram ainda mais os mecanismos e os processos de integração horizontal.

À medida que os efeitos simbióticos da integração horizontal e da autonomia evoluíram, emergiu gradualmente uma cultura de colaboração. Rodney Chase descreveu a mudança de cultura desta forma: **«Nas nossas vidas pessoais - como pais, mães, irmãos ou irmãs - sabemos o quanto gostamos de ajudar alguém que nos é próximo a ter sucesso. Porque não acreditamos que possa suceder o mesmo nas nossas vidas empresariais? É essa a novidade, e pode-se alcançar isso quando as pessoas têm um orgulho enorme em ajudar os colegas a ter sucesso».**

À medida que a cultura evoluiu, a autoconfiança dos gestores cresceu. Fixaram-se objectivos cada vez mais difíceis e alcançaram-nos através das suas próprias iniciativas e o apoio dos seus pares¹⁸. O seu sucesso fortaleceu o sentido de autonomia e de empreendedorismo. Para mais, a cultura conduziu a um reforço da confiança mútua e da amizade - bem como dos processos de grupos de pares na integração horizontal.

Uma nota: a co-evolução simbiótica da autonomia e integração horizontal demora algum tempo a amadurecer. A integração vertical - colocar unidades diferentes sob uma chefia comum e aplicar sistemas de planeamento e controlo comuns - pode ser implementada relativamente depressa. Mas desenvolver a autoconfiança das pessoas e construir confiança e amizade só pode ser alcançada através de acções persistentes e reforçadas ao longo do tempo. Para os executivos séniores, é o maior desafio na construção de uma integração horizontal: apesar de terem de ser incansáveis na condução do processo, também precisam de ser pacientes com os resultados. Para os que respondem bem ao repto, os desafios, em última instância, são um reforço durável de capacidades organizacionais e uma melhoria sustentada do desempenho dos negócios. ■

Notas

¹ Para uma análise de base teórica da tensão, veja RUMELT, R.P. «Inertia and transformation», em **Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm**, ed. MONTGOMERY, C.M. (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995), pp. 101-132.

² Para uma descrição rica e uma análise dessa tensão no contexto de empresas globais vastas e diversificadas, veja PRAHALAD, C.K. e DOZ, Y., **The Multinational Mission: Balancing Local**

Demands and Global Vision (Nova Iorque, Free Press, 1987).

3 Para uma descrição das empresas que seguiram a estratégia de criar pequenas unidades para reacender o empreendedorismo da primeira linha, veja de GHOSHAL, S. e BARTLETT, C.A. **The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management** (Nova Iorque: HarperCollins, 1997).

4 Esse processo sequencial de melhoria do desempenho - primeiro fortalecendo as unidades e depois construindo mecanismos de integração entre elas - foi descrito em «Rebuilding behavioural context: A blueprint for corporate renewal», de GHOSHAL, S. e BARTLETT, C.A., *Sloan Management Review*, n° 37 (Inverno 1996), pp. 23-36.

5 Para uma análise clássica dessa necessidade, veja **Organization and Environment**, de LAWRENCE, P.R. e LORSCH, J.W. (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1967).

6 O impacto da Web na integração de oportunidades pode ser deduzido da análise de DRAFT, R.L. e LENGEL, R.H. «Information richness: Organizational design», in vol. 6 **Research in Organizational Behaviour**, eds. CUMMINGS, L.L. e STAW, B.M. (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1984), pp. 191-234. Para uma discussão centrada no papel das TI na facilitação das comunicações, veja «Putting group information technology in its place: Communication and good work group performance», de SHULMAN, A.D., in **Handbook of Organization Studies**, eds. CLEGG, S.R., HARDY, C. e NORD, W.R. (Londres: Sage, 1996), pp. 357-374.

7 Veja «Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations», de EDSTROM, A. e GALBRAITH, J.R., *Administrative Science Quarterly*, n° 22 (Junho 1977), pp. 248-263.

8 O papel importante mas muitas vezes ignorado das chefias intermédias na integração organizacional foi descrito por KANTER, R.M. em **The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation** (Nova Iorque: Simon & Schuster, 1983).

9 Tais processos verticais de integração organizacional estão no coração do modelo organizacional por divisões. Para uma das exposições mais ricas e conhecidas, veja **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**, de CHANDLER, A.D. (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962).

10 Veja **Designing Complex Organizations** de GALBRAITH, J. (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1973); e, para uma discussão sobre os mecanismos horizontais em grandes empresas globais, veja, de GHOSHAL, S. e BARTLETT, C.A., **Managing**

Across Borders: The Transnational Solution (Boston: Harvard Business School Press, 1988).

11 Concentramo-nos nos desafios da integração interna entre unidades existentes e estabelecidas em organizações vastas e complexas. Existem obviamente outros contextos de integração importantes - como integrar alianças estratégicas, *joint-ventures*, parceiros a montante e jusante na cadeia de valor, etc. Não contemplamos esses contextos aqui, mas leitores interessados poderão encontrar discussões abrangentes noutros lugares: por exemplo, em **Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering**, de DOZ, Y. E HAMEL, G. (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Na organização, a integração de novos projectos coloca um desafio único. Uma excelente análise do assunto aparece em **The Innovator's Dilemma**, de CHRISTENSEN, C.M. (Nova Iorque: Harper Business, 1997).

12 Vários autores sublinharam a necessidade de uma estrutura social para apoiar sistemas com base em TI para a gestão eficaz do conhecimento em organizações distribuídas. Veja, por exemplo, a discussão sobre ecologia em **The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence Into Global Competitive Advantage**, de GOVINDARAJAN, V. e GUPTA, A. (São Francisco: Jossey-Bass, 2001).

13 Veja, por exemplo, de HANSEN, M.T. e Von OETINGER, B., «Introducing T-shaped managers: Knowledge management's next generation», *Harvard Business Review*, n° 79 (Março 2001), pp. 106-116.

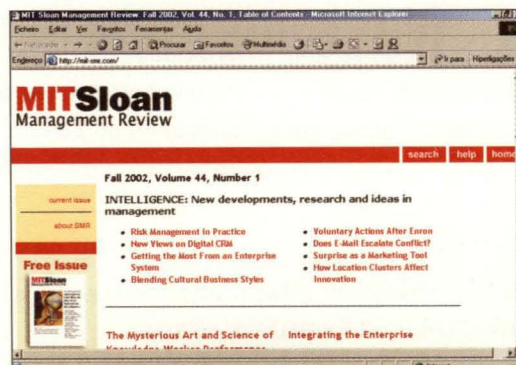
14 Trata-se essencialmente de uma utilização sofisticada do controlo social. Veja, de OUCHI, W.G., «A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms», *Management Science*, n° 25 (Setembro 1979), pp. 833-848.

15 Veja, de PFEFFER, J. e SUTTON, R.I., **The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action** (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

16 Os benefícios da hierarquia fornecem a base teórica para uma análise económica influente das razões da existência das empresas, sendo uma das mais conhecidas a de WILLIAMSON, O.E. em **Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications** (Nova Iorque: Free Press, 1975).

17 Para uma discussão sobre as limitações de um sistema hierárquico em lidar com a incerteza e a mudança rápida, veja, de BROWN, S.L. e EISENHARDT, K.M., **Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos** (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

18 Veja, da autoria de BANDURA, A., **Self-efficacy: The Exercise of Control** (Nova Iorque: Freeman, 1997).



<http://mit-smr.com>

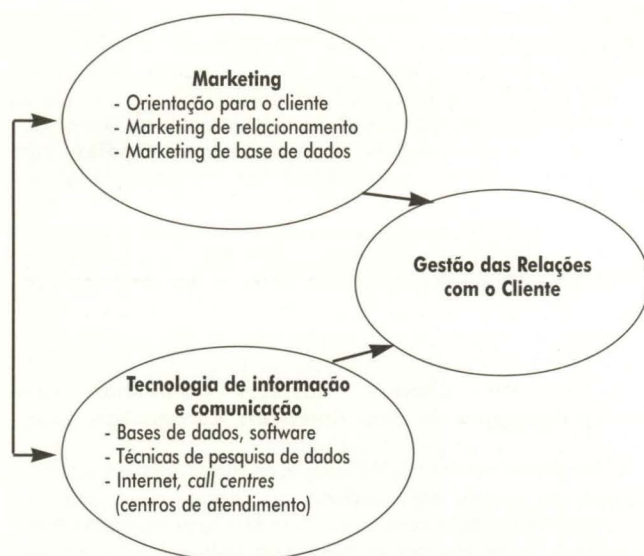
Onze preconceitos sobre a gestão das relações com o cliente

por Peter C. Verhoef e Fred Langerak

Ritmos de compra mais elevados e custos de serviço inferiores tornam os clientes de longo prazo mais lucrativos. Por isso, as empresas passaram a focar os seus esforços de marketing na gestão das relações com os clientes (mais conhecido pelo acrónimo de CRM, para «customer relationship management» na designação anglo-saxónica). No entanto, ficam muitas vezes decepcionados com o desempenho dos projectos de CRM. Estes resultados decepcionantes devem-se a preconceitos dos gestores sobre esta metodologia e sobre o próprio comportamento dos clientes. O presente artigo foca 11 desses preconceitos, para ajudar os gestores a tomarem decisões relacionadas com CRM bem avaliadas e a aumentarem a taxa de sucesso destes projectos.

A pesar da formação tradicional dos gestores de marketing no sentido da aquisição de novos clientes, com ferramentas como o preço, promoções e publicidade de massas, a sua atenção dirige-se actualmente cada vez mais para a retenção e desenvolvimento de relações com o cliente. O objectivo é maximizar o valor do tempo de vida do cliente, em vez de maximizar os lucros através de transacções ocasionais. Para tal, voltaram-se para a Gestão de Relações com o Cliente ou CRM. O CRM não é um conceito de marketing totalmente novo. Baseia-se em três aspectos da gestão de marketing: orientação para o cliente; marketing de relações; e marketing de bases de dados (ver Figura 1).

Figura 1
A essência do CRM



Trata-se, portanto, de um processo de gestão concentrado no desenvolvimento e manutenção de relações com clientes individuais, de tal forma que um valor é criado para ambos – o cliente e a empresa – através da utilização de bases de dados de clientes, ferramentas estatísticas de apoio à decisão e técnicas de comunicação interactiva.

Apesar de o CRM ter raízes no marketing, é muitas vezes associado à utilização de software. Os resultados de inquéritos demonstram que 65% das grandes empresas, tanto nos EUA como na Europa, estão cientes da tecnologia de CRM, 28% estão a desenvolvê-la e 12 % estão neste momento a

Traduzido de «Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management», de Peter C. Verhoef e Fred Langerak, de *Business Strategy Review* (Winter 2002, vol. 13, edição 4, pp. 70-79), com autorização dos autores e do editor. © 2002, London Business School e Blackwells.

Tradução de Géraldine Correia.

utilizar aplicações. Todavia, não obstante a crescente utilização de software de CRM, perdura um debate sobre a sua eficácia. A taxa de sucesso de projectos de CRM varia, segundo os dados apurados, entre 30% e 70%. Não é, pois, de admirar que a maioria dos gestores esteja insatisfeita com o seu desempenho.

Preconceito 1 – O software de CRM por si só melhoraria o desempenho da empresa

O CRM é muitas vezes comparado à implementação de programas de software e muitos gestores acreditam que a sua utilização melhora directamente o seu desempenho de marketing. Existem três razões pelas quais esta crença não se pode realizar.

Em primeiro lugar, o CRM é muito mais do que a instalação e utilização de software. Inicia-se pela constatação, em toda a organização, de que a criação de valor para o cliente é o motor da filosofia de negócios. O que obriga a um verdadeiro compromisso da gestão do topo. Além disso, exige uma organização estruturada em torno dos clientes, com uma cultura focada nos clientes, em que os diferentes departamentos e empregados estão empenhados em conjunto na criação de um valor acrescentado para os clientes. O software de CRM, sem considerar os aspectos culturais e organizacionais de gestão da relação com o cliente, poderá, no seu desempenho máximo, diminuir os custos operacionais e melhorar a eficácia das operações de marketing.

A maior parte das empresas líderes possuem actualmente regras quanto ao número máximo de «mailings» que um cliente deve receber num dado período. Outra das soluções para este problema poderá ser o marketing de permissão.

Outra das razões pelas quais o CRM nem sempre está à altura das expectativas é que a utilização com sucesso do software de CRM e ferramentas de apoio à decisão é afectada pelo cruzamento de informação tecnológica, capacidades analíticas, dados de marketing e marketing propriamente dito. Este cruzamento implica que as ferramentas analíticas só terão a sua performance máxima se os dados de marketing usados como *input* forem de alta qualidade. Uma boa correspondência entre o sistema de apoio ao CRM e o resto dos elementos de marketing é crítica para sistemas

de CRM de sucesso. Por exemplo: em algum software de CRM são utilizadas novas técnicas estatísticas, como os algoritmos genéticos e redes neuronais. Ora, muitos gestores de marketing não percebem estas técnicas. Como consequência, são relutantes em usá-las, apesar de poderem alcançar um desempenho provavelmente superior ao das técnicas mais tradicionais.

Em terceiro lugar, o software de CRM pode também ser decepcionante porque, apesar do CRM se centrar na construção de relações a longo prazo com clientes, a maior parte do software utilizado concentra-se em otimizar a resposta a curto prazo dos clientes. Aplicar estes modelos implica que apenas os clientes com maior probabilidade de resposta sejam um alvo. Como resultado, os mesmos clientes são seleccionados de forma repetida e bombardeados com correio electrónico, chamadas telefónicas e/ou correio directo. Em simultâneo, estes clientes atraentes e de rendimentos elevados também recebem ofertas de concorrentes que usam os mesmos modelos e técnicas. Como consequência, é bem possível que fiquem irritados e se sintam inclinados a mudar para outros fornecedores menos agressivos.

A maior parte das empresas líderes possuem actualmente regras quanto ao número máximo de *mailings* que um cliente deve receber num dado período. Outra das soluções para este problema poderá ser o marketing de permissão (*permission marketing*), em que o cliente escolhe o conteúdo da oferta, o momento e a forma de comunicação directa utilizada.

Preconceito 2 – As empresas deveriam centrar-se apenas no desenvolvimento de relações com o cliente

O foco na gestão das relações com o cliente poderia levar as empresas a prestarem pouca atenção (e dedicar poucos recursos) à aquisição de clientes. O preconceito subjacente é que é mais caro adquirir novos clientes do que manter os que existem. Mas tal significa que as empresas devem concentrar os esforços de marketing apenas na gestão das relações com os clientes actuais? Isso é problemático por duas razões.

Primeiro, apesar de todos os esforços para reter a lealdade do cliente, haverá sempre alguns dissidentes na base de clientes. Por isso, todas as empresas precisam de adquirir novos clientes, nem que seja apenas para repor este fluxo. De outra forma, a base de clientes diminuirá, com consequências negativas para a sua competitividade a longo prazo.

Segundo, em mercados com taxas de retenção relativamente baixas, uma concentração de esforços no desenvolvimento de relações com clientes pode provocar a queda da empresa. Nestes mercados, empenhar-se em manter as relações quase nem vale a pena, já que os lucros daí decorrentes são muito limitados.

Alguns produtos duráveis de consumo, como os aspiradores e os frigoríficos, possuem ciclos de compra de 10 a 15 anos. As taxas de retenção nestes mercados são afectadas por um conjunto de factores incontroláveis e os processos de compra deste tipo de produtos são muitas vezes altamente elaborados. Por isso, a maior parte dos fabricantes de bens duráveis não lutam para manter relações fortes com clientes, mas concentram os seus esforços de marketing na aquisição de novos compradores.

As empresas que introduzem novos produtos ou vendem produtos existentes em mercados subdesenvolvidos deveriam inicialmente prestar mais atenção à aquisição de clientes do que ao CRM. Um bom exemplo disso é a estratégia de marketing dos operadores de serviço de telemóveis.

As empresas que introduzem novos produtos ou vendem produtos existentes em mercados subdesenvolvidos deveriam inicialmente prestar mais atenção à aquisição de clientes do que ao CRM. Um bom exemplo disso é a estratégia de marketing dos operadores de serviço de telemóveis. Nas fases iniciais do ciclo de vida do mercado, os operadores investiram milhões de dólares na aquisição de clientes, oferecendo telemóveis para vender assinaturas de rede. Agora que o mercado amadureceu, a retenção tornou-se o novo chavão. Logo, as empresas deveriam multiplicar com cuidado os esforços de aquisição e de desenvolvimento de relações com os clientes.

Preconceito 3 – A aquisição de clientes e a CRM são duas actividades sem relação

A aquisição de clientes e o CRM são muitas vezes consideradas actividades separadas. Isso reflecte-se na existência de funções ou departamentos distintos para a aquisição de clientes e para CRM. No entanto, considerar as duas como actividades sem ligação reduz severamente a eficácia de estratégias de CRM. Devem ser geridas em simultâneo, porque a estratégia de aquisição de clientes possui impacto

no desenvolvimento das relações com os clientes.

Por exemplo, a indústria dos seguros usa com frequência descontos no preço para atrair novos clientes. Quando um potencial cliente se tornou cliente, as empresas aplicam várias ferramentas de cruzamento de vendas, como os programas de lealdade e *mailings* directos, para desenvolver o relacionamento. No entanto, esta estratégia nem sempre tem sucesso, porque a oferta de descontos atrai com frequência clientes sensíveis ao preço que estão mais inclinados a mudar e que com menos probabilidade comprarão produtos adicionais de preço mais elevado, sendo menos lucrativos.

Outro exemplo está relacionado com os canais de marketing utilizados para atrair novos clientes. Diferentes canais podem atrair clientes que proporcionam diferentes níveis de lucro. Novamente, na indústria dos seguros, os clientes atraídos através de anúncios de resposta directa em jornais eram mais inclinados a mudar passado um ano, do que os clientes adquiridos através de outros canais de marketing.

Em geral, é ponto assente que, com estratégias de aquisição mais selectivas, o valor do tempo de vida de clientes individuais pode ser maximizado. Todavia, se demasiado selectivo, impede a aquisição de clientes e conduz a níveis de lucro mais reduzidos. Apesar desta vantagem-desvantagem ser difícil de gerir, torna-se mais fácil quando a aquisição de clientes e actividades de CRM são consideradas como duas actividades interrelacionadas que devem ser levadas a cabo em harmonia e cooperação estreita.

Preconceito 4 – Os clientes querem ter relações com as empresas

Numa perspectiva económica, as relações com os clientes são muitas vezes definidas como uma série de transacções repetidas entre um cliente e um fornecedor. Numa perspectiva social, as relações com clientes incluem também interacções sociais repetidas entre um cliente e um fornecedor. As empresas já reconheciam desde os anos 60 a importância de transacções repetidas com clientes, mas foi apenas a partir de 1980 que aceitaram a dimensão social de tais relações.

A interacção social é considerada importante porque dá forma ao compromisso dos clientes face ao relacionamento. Em consequência, as empresas usam ferramentas de marketing focadas na dimensão social do relacionamento com o

cliente. Por exemplo: as companhias de seguros enviam aos clientes revistas com informação geral sobre aspectos saudáveis e agradáveis da vida. Outro exemplo é o retalhista holandês Albert Heijn, que usa uma revista chamada *Allerhande* para sublinhar a experiência de compra nas suas lojas.

No entanto, o efeito de tudo isto é negligenciável na maior parte dos mercados de consumo, porque as interações sociais não acrescentam muito valor ao produto ou serviço oferecido. Isto porque em muitos casos os clientes não desejam um relacionamento pessoal ou de cara-a-cara com um fornecedor. Especialmente quando se trata de produtos de fraco envolvimento e bens e serviços utilitários. Com estes produtos, as compras de repetição são com frequência baseadas na inércia e/ou na alteração de custos.

Em muitos casos os clientes não desejam um relacionamento pessoal ou de cara-a-cara com um fornecedor. Especialmente quando se trata de produtos de fraco envolvimento e bens e serviços utilitários.

Para um envolvimento elevado e/ou produtos hedonísticos, por outro lado, os relacionamentos poderão fornecer aos clientes benefícios sociais muito valorizados. Por exemplo, o marketing e programas comunitários de marcas como a Jeep, Harley Davidson e Manchester United oferecem benefícios importantes quer para o cliente quer para a empresa. Os aspectos sociais no relacionamento com os clientes poderão também ser importantes em contactos directos nos fornecedores de pequena dimensão, muitas vezes especializados, no comércio de proximidade e fornecedores de acesso.

Por outras palavras, dependendo do tipo de produto e do comportamento de compra, os clientes poderão não querer ter relações com os fornecedores. Conhecer esta realidade de antemão poupa recursos de marketing e impede os clientes de considerarem os fornecedores agressivos e obstrutores.

Preconceito 5 – Relações de longo prazo com os clientes são sempre mais rentáveis

Outro preconceito subjacente à concentração de esforços na construção de relações a longo prazo com os clientes é a ideia de que clientes com longevidade são mais rentáveis. Os argumentos por detrás desta afirmação são: os clientes

O pressuposto de que clientes com relacionamentos de longa duração estão dispostos a pagar preços de primeira não é verdadeiro. Estes clientes possuem mais experiência a lidar com a empresa e uma melhor compreensão do valor fornecido.

com relacionamentos de longa duração são menos sensíveis ao preço, logo, pode-se pedir valores elevados; os custos de servir estes clientes são inferiores; os rendimentos por cliente são mais altos; e clientes leais dão referências a outros clientes.

Apesar de existirem até anedotas sobre estas afirmações, uma pesquisa empírica mostrou que se trata de uma simplificação grosseira para estabelecer a equivalência entre «clientes leais» e «lucros mais elevados». Uma das explicações poderá ser que os pressupostos subjacentes à associação positiva entre a duração do relacionamento e a rentabilidade do cliente estão errados. O pressuposto de que clientes com relacionamentos de longa duração estão dispostos a pagar preços de primeira não é verdadeiro. Estes clientes possuem mais experiência a lidar com a empresa e uma melhor compreensão do valor fornecido. Por isso, clientes de longa data são muitas vezes mais sensíveis ao preço.

As provas empíricas de custos operacionais mais reduzidos para clientes com longevidade também são raras, porque não se detectaram diferenças substanciais entre clientes de longa e curta data no que respeita aos custos promocionais. A pesquisa empírica demonstrou, no entanto, que clientes com relações de longo prazo estão menos inclinados a mudar.

Resumindo, parece que uma simples concentração em taxas de retenção mais elevadas não é uma boa estratégia de marketing. Os gestores deveriam, em contrapartida, tentar explorar as possibilidades de cruzamento de vendas (*cross-selling*) e vendas a jusante (*up-selling*). O CRM deveria concentrar-se mais no desenvolvimento de relações do que na continuação de relações.

Preconceito 6 – Clientes satisfeitos são sempre mais leais

Ter clientes satisfeitos é um dos principais objectivos das organizações orientadas para o cliente. Assume-se que clientes satisfeitos são mais leais. Com base nesses pressupostos, muitas empresas investiram maciçamente em programas de qualidade total para melhorar a satisfação do

cliente. Apesar desses investimentos, os gestores dizem com frequência que é difícil encontrar uma relação positiva entre a satisfação do cliente e a lealdade.

O segundo problema relativo à satisfação do cliente é que é uma medida do *statu quo* actual. Não apreende necessidades por preencher. É por isso que muitos académicos defendem o foco na criação de um valor superior para os clientes, em vez da mera satisfação do cliente.

Assim, em vez de fazerem uma avaliação cruzada da satisfação do conjunto de clientes, as empresas deveriam controlar o nível de satisfação de cada cliente ao longo do tempo. Traz mais informação do que o controlo do nível de satisfação absoluta, num dado momento, de todos os clientes.

Em vez de fazerem uma avaliação cruzada da satisfação do conjunto de clientes, as empresas deveriam controlar o nível de satisfação de cada cliente ao longo do tempo. Traz mais informação do que o controlo do nível de satisfação absoluta, num dado momento, de todos os clientes.

Uma terceira razão pela qual os gestores nem sempre vêm a ligação entre a satisfação e a lealdade tem que ver com a heterogeneidade dos clientes. A lealdade de alguns é motivada em primeiro lugar pela satisfação, enquanto para outros se trata de uma mudança de custos, um comportamento de compra habitual ou um comportamento de busca de variedade.

Os gestores deveriam focar-se em: encantar o cliente; adoptar uma visão mais dinâmica da satisfação do cliente; e implementar programas para melhorar a satisfação do cliente apenas nos segmentos em que a lealdade é de facto afectada pela satisfação do cliente. Por outras palavras, assumir que a melhoria da satisfação do cliente melhora sempre a sua lealdade é demasiado simplista.

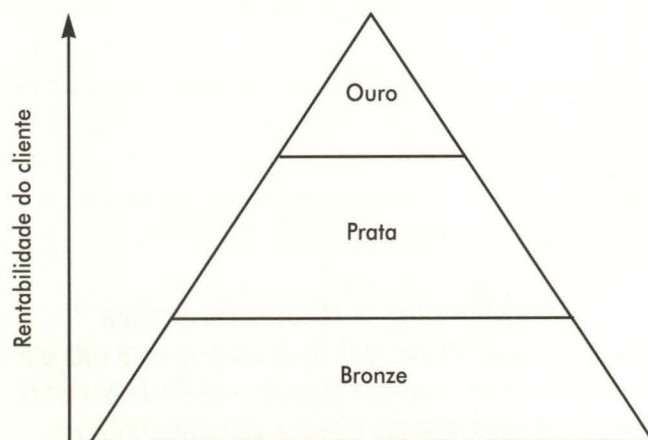
Preconceito 7 – As empresas deveriam fazer incidir os esforços de marketing nos seus clientes mais lucrativos

Esta regra diz que cerca de 20% dos clientes são responsáveis por aproximadamente 80% da facturação ou dos lucros. Estes são muitas vezes identificados através da pirâmide de clientes (ver Figura 2). Perder clientes de topo tem um efeito negativo poderoso na rentabilidade de uma empresa. Por isso, uma das recomendações-chave é que as empresas concentrem os esforços de marketing nos seus

clientes mais leais e lucrativos, dedicando-lhes uma fatia substancial do seu orçamento de marketing. A questão é saber se tais investimentos são de facto necessários para evitar que esses clientes passem para a concorrência.

Pesquisas empíricas demonstram que a lealdade é em

Figura 2
A pirâmide de cliente



primeiro lugar induzida pela inércia, o que é independente de qualquer programa de lealdade. Isto significa que a maioria de clientes leais manter-se-ão leais no futuro. Logo, investimentos adicionais na lealdade de clientes lucrativos são um desperdício de recursos de marketing. Destinar uma grande fatia do orçamento de marketing aos clientes mais rentáveis implica também que menos recursos estarão disponíveis para a venda a jusante a clientes potencialmente muito lucrativos no terço mais baixo da pirâmide. Focar os esforços de marketing desta forma, apenas nos clientes mais lucrativos, prejudica a rentabilidade da empresa a longo prazo. As empresas deveriam assim focar-se não apenas nos clientes mais lucrativos mas também nos que têm um forte potencial no futuro.

Preconceito 8 – A pirâmide de clientes é um bom esquema de segmentação

No CRM, uma das ferramentas analíticas-chave é a pirâmide de clientes, a que já nos referimos. Esta classifica e distribui os clientes em terços diferentes consoante a sua rentabilidade. Apesar do factor atractivo e da utilidade muitas vezes referida desta segmentação, a pirâmide de clientes possui algumas limitações, para além de atribuir recursos de marketing exclusivamente aos clientes mais rentáveis.

A pirâmide de clientes possui algumas limitações, para além de atribuir recursos de marketing exclusivamente aos clientes mais rentáveis.

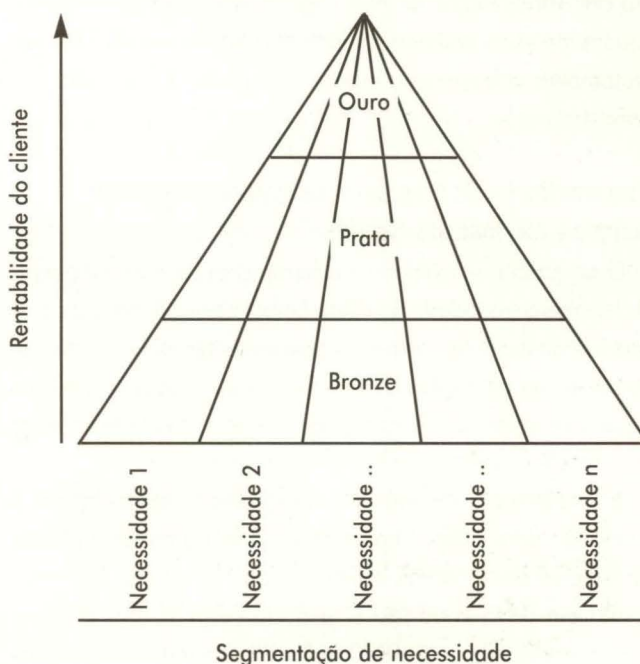
Um dos problemas importantes da pirâmide é que, muitas vezes, torna-se difícil calcular a rentabilidade do cliente. Com frequência, esta é calculada somando as margens de contribuição dos produtos e/ou serviços vendidos. Estas medidas de rentabilidade são apenas específicas do cliente no que respeita ao comportamento de compra. Os custos específicos do cliente frequentemente não são contabilizados. Por exemplo: um cliente com custos de serviço elevados (muitos telefonemas, necessidades de serviço personalizado, etc.) é avaliado de forma equivalente a outro com custos de serviço reduzidos ou inexistentes. Além disso, a pirâmide de clientes não toma em consideração comportamentos não relacionados com a compra, como as referências dadas por clientes.

Para mais, as margens de contributo consideradas na pirâmide podem ser sensíveis ao número de produtos e/ou serviços vendidos, porque as margens aumentam muitas vezes quando o número de produtos e/ou serviços vendidos aumenta. Isso é particularmente verdade quando os custos representam uma parte substancial dos custos inerentes a um produto ou serviço.

Outra desvantagem da utilização da pirâmide de clientes como esquema de segmentação é considerar apenas o valor monetário dos clientes. Por exemplo, o gigante de fundos mutualista Fidelity classifica os seus clientes em segmentos baseados na rentabilidade e depois usa essa informação para ajustar a sua oferta à medida dos diferentes segmentos. Em consequência, os gestores poderão ter tendência a concentrar-se apenas nos resultados monetários do comportamento dos clientes, esquecendo assim as suas necessidades latentes. Não é por isso de admirar que muitas empresas tenham dificuldade em construir relações com os clientes. Para ultrapassarem este problema, deveriam tentar aperceber-se das necessidades dos clientes da sua pirâmide (ver Figura 3).

Um bom exemplo é a abordagem da Robeco Direct, uma companhia de investimentos financeiros. Segmentou a sua base de clientes em dez grupos diferentes de clientes, consoante a sua atitude face ao dinheiro, que a Robeco identificou através de perguntas sobre os objectivos de vida, preferências no que respeita à situação financeira e situação

Figura 3
Da segmentação da rentabilidade do cliente para a segmentação da rentabilidade e das necessidades do cliente



financeira actual. Dois exemplos destes grupos são «os que procuram a segurança» e os «autodidactas ou self-made-men». Esta segmentação por necessidades é associada depois à segmentação por rentabilidade. Para cada segmento de necessidade/rentabilidade, Robeco desenvolveu diferentes programas de marketing e sistemas de serviço à medida. Tanto as necessidades dos clientes como o valor monetário esperado dirigem o conteúdo desses programas e sistemas.

Uma implicação adicional da pirâmide de clientes é encorajar os profissionais de marketing a largar clientes menos rentáveis. Ter menos clientes e uma facturação mais reduzida poderá, no entanto, diminuir a margem de contributo em cada produto e/ou serviço vendido, devido à dependência entre a margem de contributo e o número de produtos e/ou serviços vendidos. Isso implica que clientes que são actualmente rentáveis poderão deixar de sê-lo quando outros clientes forem abandonados e, por consequência, que estes também sejam largados depois. A isto chamamos «armadilha da rentabilidade do cliente». Abandonar clientes poderá ter também outras consequências negativas, em particular quando a dimensão da base de clientes é um importante sinal de qualidade para clientes potenciais.

Finalmente, ao usar a pirâmide de clientes como um esquema de segmentação, as empresas deveriam saber de que forma os clientes apreendem um tratamento diferenciado dos vários terços da pirâmide. Nos mercados em que a igualdade é um valor social importante, dar aos clientes um tratamento diferenciado pode prejudicar a reputação de uma empresa.

Preconceito 9 – Os programas de lealdade melhoram sempre a lealdade dos clientes

O programa de lealdade é a ferramenta de marketing mais estreitamente associada ao CRM. Embora existam há anos programas de lealdade, os desenvolvimentos tecnológicos melhoraram a sua utilização. O objectivo destes programas, muitas vezes com utilização de cartões de cliente, é melhorar as taxas de retenção e aprofundar as vendas cruzadas.

A implementação de tais programas de lealdade é onerosa. Além disso, depois de um programa de lealdade ter sido implementado, a maioria das empresas são relutantes em cortá-lo devido à resposta negativa dos clientes. Por exemplo, nos anos 1980, a Shell terminou o seu programa de lealdade nos Países Baixos. O resultado foi grandes grupos de clientes terem começado a fazer boicote à empresa. Isto causou imensa publicidade negativa e forçou a Shell a relançar o programa, incorrendo em custos elevados e na passagem de má publicidade de boca em boca.

Existem poucas provas empíricas sobre o efeito positivo de programas de lealdade, porque a maior parte das empresas tem relutância em partilhar dados. As provas disponíveis revelam que, em muitos mercados estabelecidos e competitivos, é difícil aumentar a lealdade do cliente acima da norma do mercado com um programa de lealdade de fácil duplicação.

As empresas deveriam, por isso, ter muito cuidado antes de desenvolverem um programa de lealdade e fazer uma análise profunda de custo-benefício antes de tomar uma decisão final. Note-se que os benefícios considerados devem também ter em conta ganhos não-monetários resultantes do aumento de lealdade do cliente. Por exemplo, a implementação de um programa de lealdade pode trazer aos retalhistas informação valiosa sobre o cliente, que poderá ser usada para definir promoções, prever vendas e negociar com fornecedores.

Preconceito 10 – O valor do tempo de vida dos clientes individuais é previsível

O valor do tempo de vida do cliente (acrónimo anglo-

Existem poucas provas empíricas sobre o efeito positivo de programas de lealdade, porque a maior parte das empresas tem relutância em partilhar dados. As provas disponíveis revelam que, em muitos mercados estabelecidos e competitivos, é difícil aumentar a lealdade do cliente acima da norma do mercado com um programa de lealdade de fácil duplicação.

-saxónico CLV, *Customer Lifetime Value*) é uma das medidas de desempenho mais importantes no CRM. (O CLV define-se melhor como o valor actual líquido de todos os futuros rendimentos de um cliente individual). Se uma empresa conhece o valor actual líquido dos clientes, todos os esforços de marketing podem ser concentrados nos que tiverem o valor esperado mais elevado. Para prever com precisão o valor do tempo de vida de cada cliente, os gestores precisam de informação sobre a retenção individual e probabilidades de compras cruzadas.

Apesar da disponibilidade de vastas bases de dados, muitas empresas comparam a previsão de CLV com a pesquisa do Santo Graal. Outro dos problemas é o CLV ser afectado por um sem-número de outros factores, como a satisfação do cliente, acções da concorrência e legislação, que nem sempre estão armazenados na base de dados. Isso torna difícil prever o CLV com precisão.

Apesar das dificuldades associadas à avaliação de CLV, ainda é um conceito útil, por duas razões.

Primeiro, usar o CLV como avaliação do desempenho força os gestores a adoptarem uma visão de longo prazo na sua tomada de decisões no marketing. Em vez de se centrarem em medidas de curto prazo, como a fatia de mercado e as vendas, são forçados a focalizar-se em rendimentos futuros. Em segundo lugar, existem disponíveis modelos bons e relativamente simples, que podem ser usados para prever o CLV ao nível do agregado ou grupo. A previsão resultante pode ser usada para atribuir um orçamento à aquisição de clientes e a estratégias de desenvolvimento de clientes para segmentos de mercado específicos. Por exemplo, se o valor esperado de um cliente recém-adquirido é de 200 dólares, o custo máximo por cliente de aquisição de clientes deveria ser 200 dólares.

Preconceito 11 – A Internet é a ferramenta mais adequada para melhorar a lealdade do cliente

A moda da Internet já passou, mas ainda se acredita que

O objectivo das empresas com operações na Internet deveria ser aprisionar os clientes através da disponibilização de serviços personalizados. Estes serviços não têm de estar limitados à Internet.

é o melhor canal para construir relações com clientes, sobretudo devido às oportunidades de customização que oferece. A verdade, todavia, poderá ser diferente, porque uma das consequências importantes da Internet é fazer aumentar a transparência do custo de mercado. A Internet permite aos clientes compararem preços, por exemplo, através de sítios na Web de comparação de preços, e mudar facilmente para outros fornecedores, porque as barreiras tradicionais de mudança, como a distância entre lojas, não contam. Por isso, a lealdade dos clientes deverá baixar na Internet.

O objectivo das empresas com operações na Internet deveria ser aprisionar os clientes através da disponibilização de serviços personalizados. Estes serviços não têm de estar limitados à Internet. Por exemplo, as entregas a domicílio de produtos alimentares podem ser ajustadas aos desejos e constrangimentos pessoais de um cliente, através da utilização de perfis de cliente construídos com dados de comportamento de compra na Internet.

Em suma, a Internet é apenas uma ferramenta adequada para melhorar a lealdade de clientes quando estes passam voluntariamente para o novo canal e podem ser retidos através de ofertas personalizadas.

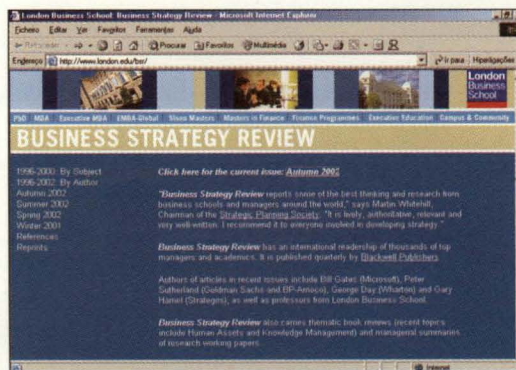
Se os gestores tiverem consciência destes 11 preconceitos, terão, naturalmente, expectativas mais realistas sobre o que o CRM tem para oferecer. Além disso, terão mais cuidado e serão mais selectivos antes de investirem em projectos de CRM, porque estarão cientes de que a sua adopção com sucesso exige a formulação e implementação de uma estratégia de CRM liderada pelo cliente. ■

Bibliografia

- CUNNINGHAM, R.M. (1961), «Customer loyalty to store and Brand», *Harvard Business Review*, nº 40 (Nov.- Dez.), pp. 127-37.
- DOWLING, G.W. e UNCLES, M. (1997), «Do loyalty programs really work?», *Sloan Management Review*, nº 38 (4), pp. 71-82.
- DWYER, R.F., SCHURR, P.H. e OH, S. (1987), «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, nº 51 (Abr.), pp. 1-19.
- GLAZER, R. (1999), «Winning in smart markets», *Sloan Management Review*, nº 40 (4), pp. 59-70.
- REICHHELD, F.F. e SCHEFTER, P. (2000), «E-loyalty: your secret weapon on the Web», *Harvard Business Review*, nº 78 (Jul.-Ag.), pp. 105-113.
- SINHA, I. (2000), «Cost transparency: The net's real threat to prices and brands», *Harvard Business Review*, nº 78 (2), pp. 43-50.
- VERHOEF, P.C. (2001) **Analysing Customer Relationships: Linking Relational Constructs and Marketing Instruments to Customer Behaviour**, Amesterdão, Thesis Publishers.
- VERHOEF, P.C., FRANCES, P.H. e DONKERS, B. (2001), «Changing perceptions and changing behaviour in customer relationships», *Marketing Letters*, nº 13 (2), pp. 121-134.

Peter C. Verhoef e Fred Langerak são professores da Rotterdam School of Management, Holanda.

Peter C. Verhoef pode ser contactado no E-mail: verhoef@few.eur.nl e Fred Langerak no e-mail: f.langerak@fbk.eur.nl.



www.london.edu/bsr



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

Você não escolhe o MBA da FGV Ebape pelo preço. Escolhe pelo valor.



A melhor relação custo x benefício.
Confira na FGV Ebape. A escola que faz escol

INSCRIÇÕES MBA 2003
2559-5902

Membro da AACSB
AACSB
INTERNACIONAL



PROGRAMAÇÃO MBA 2003

**LOGÍSTICA
EMPRESARIAL**
O curso equivale
a 60% do Mestrado.
Gerir cadeias de
suprimento é vital
para garantir custos,
prazos e qualidade
competitivos.

**COMÉRCIO E FINANÇAS
INTERNACIONAIS
PARA A CADEIA TÊXTIL**
Um convênio SENAI CETIQT.
A indústria têxtil é um
dos negócios mais
globalizados atualmente,
e o Brasil nunca
esteve tão na moda.

**ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA - CIPAD
EXECUTIVO**
Uma administração
profissional para
o novo Estado.

**GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**
Valorize o maior
capital da empresa:
as pessoas.

**GESTÃO DE
NEGÓCIOS
E TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO**
Na era do conhecimento,
informação é seu
ativo mais valioso.

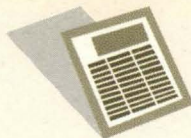
**TURISMO, HOTELARIA
E ENTRETENIMENTO**
Especialize-se em
um dos setores que
mais crescem no país.

**DIREITO DO
CONSUMIDOR E DA
CONCORRÊNCIA**
O mercado está
de olho no direito
do consumidor.

**ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS
E NEGÓCIOS**
Semana residencial em
Lisboa. Uma visão
ampla e integrada da
administração.

Certificação Internacional através de convênios com as
principais universidades do mundo. Curso de inglês gratuito via internet.
Material didático e livros de referência inclusos.

Praia de Botafogo, 190 - s/424 • 8h30min às 20h30min • Seg. a Sex.
e-mail: management@fgv.br • visite o portal: www.ebape.fgv.br
Ebape - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.



Artigos

Doze anos de privatizações em países da OCDE

por J. M. Rolo

Rede – forma híbrida ou nova forma?

por Mariana Baldi e Fernando Dias Lopes

Duas vias para a participação no trabalho colectivo: identificação e instrumentalidade

por Manuela Barreto

Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços

por Isabel Nicolau

Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual

por Albino Lopes e Alexandra Fernandes



João Balthazar

«Contribuição»

Óleo s/ tela (100 x 81 cm)

Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa
Out/Nov 2002

Doze anos de privatizações em países da OCDE

por J. M. Rolo

Segundo estimativas elaboradas com base em dados publicados pelo «The Economist», o valor das privatizações efectuadas nos últimos doze anos, a nível mundial, poderá ter sido da ordem do 1 bilião de dólares (1 trilião de dólares, na versão anglo-saxónica e brasileira). Num estudo recente (Mahboobi, L. e Balton, E., 2002), a OCDE sustenta que, no mesmo período, o valor bruto das privatizações ocorridas nos países que a integram foi de cerca de 648 mil milhões de dólares (648 bilhões de dólares, na versão anglo-saxónica e brasileira), o que representa cerca de dois terços do valor bruto das privatizações à escala mundial. No presente artigo, são divulgados e é feita apreciação de dados agregados sobre o valor das privatizações efectuadas em grupos de países que pertencem à OCDE; sobre os sectores onde as privatizações foram mais frequentes; e sobre os métodos utilizados nos processos de privatização. Finalmente, é dado relevo ao fenómeno das privatizações na União Europeia e em Portugal, seguindo-se a discussão de tendências das privatizações na União Europeia e o actual programa de privatizações do Governo português.

Palavras-chave: Privatizações, OCDE, União Europeia, Portugal

O valor bruto total das privatizações ocorridas na zona da OCDE, nos últimos doze anos, elevou-se a cerca de 648 mil milhões de dólares (648 bilhões de dólares, na versão anglo-saxónica e brasileira) (ver Quadro I na pág. 27). Em ascensão desde 1990, o valor das privatizações nos países da OCDE atingiu os seus máximos nos anos de 1997, 1998 e 1999. Nestes três anos, representou cerca de 45% do valor total das privatizações no período considerado.

A partir de 2000, os processos de privatização entraram em declínio devido à crescente deterioração das condições dos mercados, provocada pela falência da econo-



mia digital, pelo 11 de Setembro, pelos escândalos financeiros ocorridos nos EUA e na Europa, pela problemática evolução da política externa dos EUA, factores que, somados, deixaram o sistema mundial à beira da recessão.

Esta situação, sendo incompatível com a sustentabilidade dos mercados, afectou, naturalmente, a concretização dos programas de privatização que, salvo opinião mais avalizada, não deverão ser retomados senão daqui a dois ou três anos, na melhor das hipóteses.

Interessante é notar, como se observa no Quadro I, que, na zona da OCDE, o fenómeno das privatizações é, sobretudo, característico dos países da União Europeia. Com efeito, o valor das privatizações efectuadas por estes países representa quase dois terços do valor total das privatizações de toda a zona, somando 411 mil milhões de dólares (411 bilhões de dólares, na versão anglo-saxónica e brasileira).

José Manuel Rolo

Investigador-coordenador do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Portugal.

E-mail: jmrolo@ics.utl.pt

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

Quadro I
Valor das privatizações, por grupos de países, no período de 1990 a 2001

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Totais
UE	6.886	7.441	12.215	29.820	31.196	34.608	30.530	68.903	71.801	57.667	48.510	11.299	410.876
EUA	0	0	0	0	0	0	0	3.650	3.100	0	0	0	6.750
Japão	0	0	0	0	13.875	0	2.039	0	6.641	15.115	0	0	37.670
Outros	9.226	13.483	13.372	10.641	10.814	19.989	20.454	23.731	19.090	23.950	18.610	9.283	192.643
Totais	16.112	20.924	25.587	40.461	55.885	54.597	53.023	96.284	100.632	96.732	67.120	20.582	647.939

Fonte: OECD, Bibliog. Ref. 1
 Valores em milhões de dólares

Os elevados valores atingidos em 1997, 1998 e 1999 parecem confirmar que as privatizações ocorridas nos países da União Europeia estão intimamente associadas às políticas seguidas pelos vários países para cumprir os critérios de convergência nominal que precederam a adopção do euro.

No grupo dos «Outros» países, formado por dois subgrupos distintos que integram, respectivamente, países de economia de mercado consolidada (Austrália, Canadá, Islândia, Coreia do Sul, México, Nova Zelândia, Noruega, Suíça e Turquia) e alguns países em transição para a economia de mercado (República Checa, Hungria, Polónia e República Eslovaca), o valor das privatizações representa cerca de 30% da totalidade das privatizações ocorridas na zona da OCDE no período em análise. Num total de cerca 193 mil milhões de dólares (193 bilhões de dólares, na versão anglo-saxónica e brasileira) creditado ao grupo, o subgrupo das economias de mercado produziu quase três quartos do valor dessas privatizações, que ascendeu a 153 mil milhões de dólares (153 bilhões de dólares, na versão anglo-saxónica e brasileira).

Nos Estados Unidos da América e no Japão, os valores das privatizações no período considerado são insignificantes quando comparados com os outros grupos de países.

Sectores envolvidos

Os principais sectores envolvidos nos processos de privatização ocorridos entre 1990 e 2001 na zona da OCDE foram as telecomunicações, a intermediação financeira, com destaque para os bancos, as chamadas *public utilities* (elec-

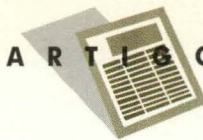
tricidade, gás, água), a indústria transformadora e os transportes.

O valor das privatizações ocorridas no sector das telecomunicações representa cerca de um terço do valor total das privatizações contabilizadas no período. O impressionante progresso tecnológico verificado nesta área (que desencadeou uma onda de inovação de produtos e processos sem precedentes), associado à globalização dos mercados das telecomunicações, estiveram na origem da decisão dos Estados de procederem à desregulamentação do sector e à sua privatização. As antigas empresas de telecomunicações, tradicionalmente empresas públicas, não ofereciam garantias de promover a inovação, competir no mercado global e responder eficazmente à dinâmica da procura que transformou por completo o perfil do mercado, cujos actuais contornos estão, aliás, longe de se encontrarem consolidados.

O sector da intermediação financeira, com destaque para os bancos, conheceu também um forte movimento de privatizações, que, em numerosos casos, redundou num significativo processo de concentração de instituições e de internacionalização das respectivas actividades.

Outras áreas onde houve privatizações significativas foram a das chamadas *public utilities* (electricidade, gás, água) e a da indústria transformadora. Um pouco por toda a parte, o sector da energia, sobretudo na União Europeia, foi largamente desregulamentado e objecto de significativas operações de privatização, concentração e internacionalização.

Nos transportes, depois de um surto inicial de privatizações, sobretudo nos caminhos-de-ferro, que, em alguns casos, se revelou algo desastroso (Inglaterra, Alemanha), assiste-se,



Nos transportes, depois de um surto inicial de privatizações, sobretudo nos caminhos-de-ferro, que, em alguns casos, se revelou algo desastroso (Inglaterra, Alemanha), assiste-se, agora, a um movimento no sentido inverso, que poderá conduzir à renacionalização de empresas do sector ou das componentes dos sistemas de transporte onde o investimento é menos rentável de um ponto de vista meramente empresarial.

agora, a um movimento no sentido inverso, que poderá conduzir à renacionalização de empresas do sector ou das componentes dos sistemas de transporte onde o investimento é menos rentável de um ponto de vista meramente empresarial.

Na aviação civil, as expectativas criadas quanto às privatizações (na União Europeia muito associadas a uma estratégia de racionalização do sector) não se concretizaram, devido aos problemas financeiros evidenciados pela grande maioria das empresas.

Métodos utilizados

Os dois métodos mais frequentes para proceder às privatizações são as ofertas públicas de venda e as vendas directas a investidores qualificados.

No primeiro caso, o principal objectivo dos governos é maximizar os rendimentos provenientes das privatizações. No segundo caso, os governos concedem prioridade de venda das empresas a entidades que dão garantias de lhes adicionar valor acrescentado, seja pela via da melhoria da capacidade de gestão, da incorporação de novas tecnologias ou da melhoria da capacidade competitiva. O método ideal seria uma combinação das ofertas públicas de venda com as vendas directas, situação que ocorre com alguma frequência.

Desde finais do ano 2000, por força da deterioração das condições dos mercados, parece desenhar-se nas privatizações uma tendência para privilegiar as vendas directas a parceiros estratégicos.

No período de 1990 a 2001, o método mais utilizado foi, de longe, o das ofertas públicas de venda. Esse método foi predominantemente utilizado pelos países da União Europeia que se propuseram cumprir os critérios de convergência – indispensáveis à entrada no euro.

Assim, não admira que dois terços do valor das privatizações a que temos vindo a aludir tenham tido origem em processos de privatização baseados em ofertas públicas de venda.

Desde finais do ano 2000, por força da deterioração das condições dos mercados, parece desenhar-se uma tendência para privilegiar as vendas directas a parceiros estratégicos.

Balanço na União Europeia

A evolução dos processos das privatizações na União Europeia, está sintetizado no Quadro II (ver pág. 29).

Como vimos acima, as privatizações nos países da União Europeia representaram quase dois terços do total das privatizações da zona da OCDE (411 mil milhões/bilhões de dólares).

Em valores absolutos, os grandes campeões das privatizações na União Europeia foram a Itália (111 mil milhões/bilhões de dólares), a França (76) e a Inglaterra (43), seguidas de Espanha (42), Portugal (26) e Alemanha (25).

Exceptuando a Inglaterra (cuja política de privatizações vinha do tempo dos governos Thatcher e não sofreu a influência disciplinadora dos critérios de convergência nominal) e a Alemanha, que recorreu às privatizações de forma moderada, parece legítimo sustentar que os países da União Europeia utilizaram as privatizações como um recurso para realizar dinheiro, que, em grande medida, foi aplicado no cumprimento dos critérios de convergência nominal, especialmente dos da dívida pública e do défice orçamental.

Em termos relativos, Portugal foi dos países que mais privatizou. Como é sabido, preocupou-se mais com as receitas das privatizações do que com a obtenção de garantias associadas à modernização das empresas e à melhoria do seu desempenho a nível nacional e internacional.

Para isso, beneficiando das excelentes condições dos mercados, não hesitou em sobrevalorizar os activos objecto de privatização, o que, de certo modo, explica parte do elevado valor atingido pelas privatizações portuguesas no conjunto dos países da União Europeia.

Se nos outros países a estratégia tiver sido a mesma, então as privatizações no seio da União Europeia terão contribuído mais para cumprir exigências de natureza financeira do que para acautelar a melhoria do desempenho das empresas privatizadas. Não se pretende com isto sustentar

Quadro II
Valor das privatizações na zona da União Europeia, por países, no período de 1990 a 2001

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Totais
Áustria	32	48	49	142	700	1.035	1.302	2.438	2.537	70	2.086	833	11.272
Bélgica	0	0	0	956	548	2.745	1.222	1.842	2.288	10	0	0	9.611
Dinamarca	644	0	0	122	229	10	366	45	4.502	19	111	0	6.048
Finlândia	0	0	0	229	1.120	363	911	835	1.999	3.716	1.827	38	11.038
França	0	0	0	12.160	5.479	4.136	3.096	10.105	13.596	9.478	17.438	429	75.917
Alemanha	11	351	0	73	678	191	1.421	3.125	11.357	2.754	1.750	3.343	25.054
Grécia	0	0	0	35	73	44	558	1.395	3.960	4.880	1.384	1.305	13.634
Irlanda	0	515	70	274	0	157	293	0	0	4.846	1.458	773	8.386
Itália	0	0	759	3.039	9.077	10.131	11.230	23.945	15.138	25.594	9.729	2.653	111.295
Luxemburgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Holanda	716	179	0	780	3.766	3.993	1.239	842	335	1.481	310	831	14.472
Portugal	1.092	1.002	2.206	422	1.123	2.362	3.001	4.909	4.299	1.620	3.256	353	25.645
Espanha	172	0	830	3.222	1.458	2.941	2.680	12.532	11.618	1.128	1.079	741	38.401
Suécia	0	0	378	252	2.313	852	785	2.390	172	2.071	8.082	0	17.295
Inglaterra	4.219	5.346	7.923	8.114	4.632	5.648	2.426	4.500	0	0	0	0	42.808
Totais	6.886	7.441	12.215	29.820	31.196	34.608	30.530	68.903	71.801	57.667	48.510	11.299	410.876

Fonte: OECD, Bibliog. Ref. 1
 Valores em milhões de dólares

que as empresas, uma vez privatizadas, não procuraram modernizar-se e melhorar o seu desempenho tanto a nível nacional como internacional.

Mas ainda é cedo para saber se as estratégias prosseguidas foram as mais adequadas e as mais sustentáveis a prazo. Tudo depende do grau de vulnerabilidade, ainda não experimentado, que vierem a evidenciar, quando confrontadas com a reorganização dos mercados que terá lugar a seguir à recessão em que vivemos.

Tendências verificadas

Depois de terem atingido um máximo em 1998, as receitas das privatizações efectuadas pelos países da União Europeia entraram em declínio, sobretudo a partir de 2001. Esta tendência ficou a dever-se, como dissemos acima, à evolução desfavorável dos mercados, provocada pelo esvaziamento da «bolha» da economia digital, pela crise do 11 de Setembro de 2001 e pela menor valia dos activos disponíveis para privatização.

A desaceleração das privatizações foi, assim, uma conse-

quência do abrandamento do crescimento económico e da crise de confiança que se instalou nos mercados.

Presentemente, os programas de privatização, onde os houver, que tenham por objectivo principal arrecadar receitas para resolver problemas financeiros, terão que aguardar por melhores dias.

Ao contrário, os programas de privatização que concedam prioridade à transformação das empresas privatizadas em empresas tecnologicamente avançadas, aptas para competir nos mercados nacionais e internacionais, encontram na actual fase de desenvolvimento das economias argumentos fortes para procurar e consolidar parcerias estratégicas que garantam a sua sustentabilidade a prazo.

Tal como acontece noutros países, em Portugal o programa de privatizações está em fase de maturação. Está prevista a retomada das privatizações da Portucel, da GALP e da EDP. A EPAL tenciona abrir o seu capital. O Governo tenciona ainda proceder à privatização das outras empresas do sector das águas, da ANA, da TAP e dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo.

Está também prevista a venda da rede fixa de telecomunicações à Portugal Telecom e a alienação da rede eléctrica nacional.

O modelo adoptado para a privatização da Portucel parece obedecer a uma estratégia que pretende acautelar o seu futuro enquanto empresa líder do mercado nacional com capacidade para competir internacionalmente.

A venda de 20 a 25% do capital da GALP através de uma oferta pública de venda tem por objectivo exclusivo realizar receitas destinadas a reduzir o défice orçamental.

O mesmo se pode dizer da anunciada venda da rede fixa de telecomunicações à Portugal Telecom e da eventual venda da rede eléctrica nacional. Só que nestes dois casos, a troca

de umas centenas de milhões de euros, o Governo desfaz-se de dois activos estratégicos da maior importância para a afirmação do imprescindível poder regulador do Estado na economia. ■

Bibliografia

MAHBOOBI, L. e BALTON, E., «Recent privatization trends in OECD countries», *Financial Market Trends*, n.º 82, OECD, Junho 2002.

The Economist Newspaper (14/7/01) (<http://library.northern-light.com>).

Les recettes de privatisations, *Le Monde* (3/10/02) (<http://www.lemonde.fr>).

Portal do Governo Português (<http://www.gov.pt>).

«Privatisations au Portugal», *Le Moniteur* (31/5/02) (<http://transnationale.org>).

ESTAMOS HABILITADOS A RESPONDER À SUA NECESSIDADE DE COMUNICAR



**CONSULTORIA
DE INFORMAÇÃO,
INOVAÇÃO, INTERNET
E MULTIMÉDIA, LDA**
oficina gutenberg

Concepção e coordenação
de projectos, design,
redacção e fotografia
telefone: (351) 21 497 15 22
fax: (351) 21 497 15 22
c3im@janelanaweb.com
www.c3im.pt



**Gabinete
Gráfico
Imaginário, lda.**
Paginação electrónica
e tratamento de imagem
telefone: (351) 21 497 15 22
fax: (351) 21 497 15 22
gabinetgrafico@netcabo.pt

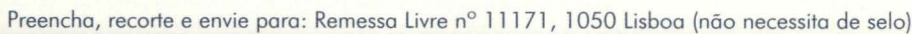
Somos um grupo de empresas, sediado em Lisboa, experiente e experimentado na produção de todo o tipo de informação destinada a ser veiculada através do papel impresso.

Estamos preparados para concepcionar o seu suporte informativo desde o conteúdo até à sua imagem final.

Se pretende criar uma imagem editorial para a sua instituição ou alterar a sua actual, e veiculá-la para o exterior, consulte-nos.

Revistas institucionais, técnicas e científicas, Livros, Logotipos, Deplians, Brochuras, Catálogos, Cartazes, Folhetos, Newsletters institucionais e de empresa, e todos os mais variados suportes informativos são a nossa especialidade.

ESTÁ NAS PESSOAS...



☐ **Sim, desejo assinar a «Pessoal» por doze (12) edições, com 15% de desconto, por apenas 30,59**

Os dados acima serão processados pelo Departamento de Marketing de A1812 para gestão do seu pedido e apresentação de futuras propostas. Existe a garantia de acesso aos dados e respectiva rectificação. Caso não pretenda receber futuras propostas comerciais de outras instituições, assinala ☐

Rede – forma híbrida ou nova forma?

por Mariana Baldi e Fernando Dias Lopes

Este artigo tem por questão central ampliar a compreensão sobre redes como estrutura social e econômica de governança. Para isso são comparadas duas posições teóricas sobre a natureza desses arranjos: redes como formas intermediárias entre mercado e hierarquia (Williamson, 1985) e redes como nova forma (Powell, 1987 e 1990). Os autores deste artigo apresentam uma perspectiva integrada ao conceberem ambas as abordagens como focando dimensões distintas (unidade de análise – transações e relações sociais) e parciais (econômica e sociocultural) do fenômeno. O texto apresenta uma revisão teórica sobre novas formas, redes e seus mecanismos de coordenação, uma análise comparativa da abordagem econômica de Williamson e da abordagem social de Powell, além de sugerir um conjunto de proposições para investigação empírica.

Palavras-chave: Redes, Mecanismos de Coordenação, Novas Formas e Hierarquias

A literatura sobre novas formas organizacionais teve sua proliferação principalmente na década de 90 (Fenton e Pettigrew, 2000). Ainda que significativamente dispersa, esta literatura tem como ênfase os aspectos estruturais e processuais que diferenciam formas organizacionais atuais das formas ditas tradicionais. Entre os argumentos para salientar a presença de novas formas organizacionais está o de que a globalização e a busca por novos mercados intensificaram a competição e impuseram a necessidade de reformulação das estruturas organizacionais e dos processos de produção.

Novas formas organizacionais estão interrelacionadas com novos padrões de organização da produção, diferentes mecanismos de coordenação e controle, bem como sistemas de informação e produção e disseminação de conhecimento nas organizações. Nesse sentido, o novo estaria rela-

cionado ao uso de novos elementos organizacionais e a recombinação de elementos tradicionalmente usados (por exemplo, formalização e divisão do trabalho). O novo nos estudos organizacionais não tem como significado, necessariamente, uma completa mudança em termos de substância (por exemplo, a racionalidade que informa os processos organizacionais), podendo referir-se às alterações na forma como se apresentam os conteúdos e os processos organizacionais.

Nas últimas décadas, não somente as formas organizacionais sofreram alterações, mas também novas abordagens passaram a ilustrar elementos antigos despercebidos por teorias dominantes.

A década de 70 foi proeminente pelo debate sobre a influência dos aspectos institucionais na determinação de estruturas e processos organizacionais (Meyer e Rowan, 1977); pela abordagem da forma organizacional como determinada ao nível populacional - escolha, seleção e retenção (Hannan e Freeman, 1977); pela análise de formas como consequência das interdependências de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978) e como dirigida pela busca da redução dos custos de transação (Williamson, 1975).

Nas décadas de 80 e 90, outras abordagens evidenciaram elementos culturais (Ouchi, 1980, e Grandori, 1993) e rela-

Mariana Baldi

Mestre em Administração e doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS/EA/PPGA, Brasil.
E-mail: mbaldife@yahoo.com.br

Fernando Dias Lopes

Mestre em Administração e doutorando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS/EA/PPGA, Brasil.
E-mail: fdlopes2001@yahoo.com.br

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

Os novos estudos dos anos 80 e 90 mostraram a fluidez das estruturas organizacionais ou o desaparecimento de fronteiras claramente delimitadas. Esses estudos passaram a evidenciar o papel de mecanismos de coordenação, desconsiderados nas pesquisas conduzidas pelos teóricos contingencialistas na década de 60/70 e pelos economistas defensores da abordagem dos custos de transação.

cionais (Powell, 1987, 1990; Granovetter, 1985; Gulati, 1998) na determinação das formas organizacionais, principalmente no caso de redes. Esses novos estudos mostraram a fluidez das estruturas organizacionais ou o desaparecimento de fronteiras claramente delimitadas. Esses estudos passaram a evidenciar o papel de mecanismos de coordenação, desconsiderados nas pesquisas conduzidas pelos teóricos contingencialistas na década de 60/70 e pelos economistas defensores da abordagem dos custos de transação.

O foco deste artigo dar-se-á especificamente sobre redes, as quais serão assumidas como uma estrutura social e econômica de governança. Redes são formas organizacionais pautadas em diferentes aspectos relacionais - sociais e econômicos -, os quais têm sido objeto de análise de diversos autores (Grandori, 1997; Grandori e Soda, 1995; Ebers, 1997; Jarillo, 1988; Powell, 1987, 1990; Powell et al., 1996; Porras, 2001; Pettigrew e Fenton, 2000).

Uma terceira via de abordagem

As redes têm recebido crescente atenção na literatura organizacional, como uma decorrência, dentre outros motivos, de sua aplicação nas mais diversas esferas da sociedade. As redes têm sido empregadas como alternativa de expansão por empresas em setores competitivos (farmacêuticas, biotecnologia, automobilística), bem como por organizações não-econômicas, tais como ONG, universidades e centros de pesquisa.

Este artigo objetiva ampliar o debate sobre a natureza das redes em relação aos dois tipos dominantes de estruturas de governança - mercado e hierarquia. Partindo do debate em torno da questão se rede é uma nova forma (Powell, 1990; Borys e Jemison, 1989; Poldony e Page, 1998) ou uma

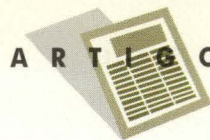
forma intermediária entre mercado e hierarquia (Williamson, 1985; Jarillo, 1988; Contractor e Lorange, 1988; Gomes-Casseres, 1996), este artigo apresenta uma terceira posição. Ou seja, entende-se que rede envolve formas tão variadas que podem englobar tanto formas efetivamente novas - com elementos qualitativamente diferentes - quanto formas alternativas muito próximas de mercado (*putting-out systems*) ou de hierarquia (*joint-ventures*). Assim, entende-se que nem Williamson (1985) nem Powell (1990) estavam equivocados, mas simplesmente desenvolveram visões parciais sobre redes.

Entende-se que rede envolve formas tão variadas que podem englobar tanto formas efetivamente novas - com elementos qualitativamente diferentes - quanto formas alternativas muito próximas de mercado («putting-out systems») ou de hierarquia («joint-ventures»). Assim, entende-se que nem Williamson nem Powell estavam equivocados, mas simplesmente desenvolveram visões parciais sobre redes.

Enquanto Williamson (1985) assumiu o conceito de redes apenas como uma forma intermediária entre as duas estruturas principais de governança (mercado e hierarquia), Powell (1990) colocou uma ênfase exagerada nas relações sociais, em detrimento das dimensões de preço e autoridade hierárquica, como mecanismos de coordenação nos diferentes tipos de redes.

Este artigo está estruturado como segue. Inicia com uma revisão teórica sobre o que são novas formas e quais são as principais formas organizacionais referenciadas na literatura em voga. O segundo tópico abordará os diferentes conceitos e mecanismos de coordenação empregados em redes. O terceiro tópico foca o argumento de Powell (1987, 1990) sobre redes como nova forma ou forma intermediária entre mercado e hierarquia. Finalmente, o quarto tópico apresenta a posição dos autores do artigo, além de um conjunto de hipóteses a ser investigado empiricamente.

O artigo tem um caráter eminentemente teórico e objetiva elucidar aspectos obscuros sobre redes. Objetiva também gerar elementos para investigação empírica sobre a



natureza das redes, utilizando-se para isso de uma combinação de diferentes abordagens teóricas.

Aspectos teóricos sobre novas formas organizacionais

Parker (1992) aponta que a transformação da sociedade atual levou ao surgimento de novas formas de atores sociais que têm pouca relação com o sistema industrial do século passado. Tais formas são estruturas fragmentadas em pequenas unidades de produção e gestão integradas por tecnologias de informação, com elevada autonomia dos membros da organização, no que concerne à atividade produtiva.

Galbraith e Lawler III (1995a) afirmam que as mudanças na década de 90, enfatizando aspectos tais como os hábitos das pessoas e o perfil da força de trabalho, impuseram mudanças nas estruturas organizacionais e nos modelos de gestão. Essas mudanças, segundo os autores, atualizaram as organizações no que respeita às necessidades dos trabalhadores, pugnando por mais autonomia, flexibilidade temporal e maiores desafios nas atividades a serem desenvolvidas.

A visão dos autores deixa saliente a idéia de que os arranjos organizacionais são contingentes às circunstâncias do momento. As forças da competição (custo, qualidade, velocidade de resposta às demandas, poder de compra, tecnologia, dentre outras) estabelecem as iniciativas estratégicas organizacionais. Esses argumentos, em certo sentido, vão ao encontro da teoria da dependência de recurso e da teoria da contingência. A força dos mercados, levando a um domínio da complexidade e variabilidade dos contextos organizacionais, faz com que a hierarquia, até então encarada como forma natural, perca força.

Galbraith e Lawler III (1995b) salientam ainda que organizações eficientes no futuro devem apresentar as seguintes características: descentralização, organização distribuída, tamanho da organização, estruturas não-hierárquicas ou menos hierárquicas, fluidez e configuração transitória.

- **Descentralização:** novas configurações - organizações em rede, por equipes, organizações horizontalizadas ou achatadas - pressupõem processos de tomada de decisão mais próximos do cliente.
- **Organização distribuída:** a descentralização das atividades anteriormente exercidas pela matriz passam a ser executadas por uma divisão ou unidade de negócios, velocidade e redução de custos.

- **Tamanho:** o desafio da organização passa a ser que, de acordo com as contingências do momento, ela necessita ser grande e pequena ao mesmo tempo.
- **Estruturas não-hierárquicas ou menos hierárquicas:** defende-se a idéia de que as organizações devem reduzir o número de níveis hierárquicos.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2001) apontam a existência de um certo deterioramento das bases tradicionais de competitividade, tais como custos e qualidade, muito dinheiro, *know-how* e tempo. Num ambiente hipercompetitivo, a única vantagem duradoura é a habilidade de gerar novas vantagens, ou seja, o desenvolvimento e a disseminação do intelecto. Também dentro de uma perspectiva contingencialista, os autores consideram que as novas formas de organização são uma resposta ao ambiente, isto é, à globalização da economia, às mudanças tecnológicas e à desregulamentação, dentre outras.

Anterior ao trabalho de Quinn, Anderson e Finkelstein (2001), está o trabalho de Grandori (1993), a qual buscou sistematizar um conjunto de novas formas organizacionais. Construindo o conceito de novas formas numa perspectiva mais analítica que os autores anteriores, Grandori tomou como referência os mecanismos de coordenação e controle empregados em tipos específicos de modelos organizacionais. A autora criticou o trabalho de Mintzberg, afirmando que os formatos organizacionais não podem ser concebidos apenas como um arranjo interno, mas também externo. As formas tidas como novas pela autora são aquelas que fazem uso de mecanismos de coordenação que não são típicos de burocracias mas associados aos aspectos de mercado, cultura e tecnologia. Estes novos formatos aceitam a descentralização de direitos de decisão e de propriedade.

Dentre as formas analisadas pela autora estão as M-formas, N-formas, P-formas, FS-formas e J-formas, que passamos a expôr.

- **M-formas:** conhecidas como formas multidivisionais, têm como aspecto inovador a utilização de mecanismos de mercado para coordenar e controlar a ação interna da organização;
- **N-formas:** são usualmente definidas como organizações-redes. A coordenação interfirmas dá-se, crescentemente, através de mecanismos como os direitos de pro-

priedade. Outro mecanismo de coordenação utilizado pelas redes é a incidência de informação tecnológica.

- **P-formas:** neste tipo de arranjo estão as parcerias e a participação institucional. A democracia é evidenciada pela autora como principal mecanismo de coordenação.
- **FS-formas:** são caracterizadas por serem gerenciadas para possuir um alto grau de especialização e, conjuntamente, alto grau de flexibilidade.
- **J-formas:** finalmente, estes arranjos referem-se àqueles que utilizam mecanismos normativos de coordenação e controle. As formas japonesas de organização podem ser concebidas como exemplos típicos.

Os arranjos descritos por Grandori (1993) são bastante reconhecidos na literatura e na década de 70/80 já eram apresentados como novos. A autora merece destaque por apresentá-los sob um novo prisma - os diferentes mecanismos de coordenação empregues interna e externamente. Nesse sentido, faz-se pertinente lembrar o trabalho de Ouchi (1980), o qual apresenta os aspectos normativos como inovadores em relação aos arranjos hierárquicos tradicionais e ao mercado. Ouchi (1980) evidencia nas práticas japonesas de gestão mecanismos relacionais de coordenação que alcançam efetividade superior àqueles empregados em burocracias e trocas de mercado.

Também merecem destaque os trabalhos de Thoreli (1988), Powell (1987, 1990) e Gulati (1998) sobre redes, os quais, ainda que possuindo diferentes posições teóricas, mostram como esses arranjos se diferenciam dos arranjos tradicionais em função dos mecanismos de coordenação e controle empregados, pela desmaterialização das fronteiras organizacionais e pela lógica de ação utilizada (cooperação ao invés de competição, ainda que esta última não desapareça).

Fenton e Pettigrew (2000), objetivando compreender novas formas organizacionais, desenvolveram um programa de pesquisa denominado *Innovative Forms of Organization* (INNFORM). Diferentemente dos trabalhos citados anteriormente, a preocupação dos autores foi sistematizar as várias abordagens empregadas sobre novas formas para tornar mais claro o conceito, bem como verificar sua associação com desempenho. Os artigos que compõem o livro **The Innovating Organization**, organizado pelos dois autores,

têm como foco vários estudos de caso sobre diferentes formas organizacionais concebidas como novas na literatura vigente.

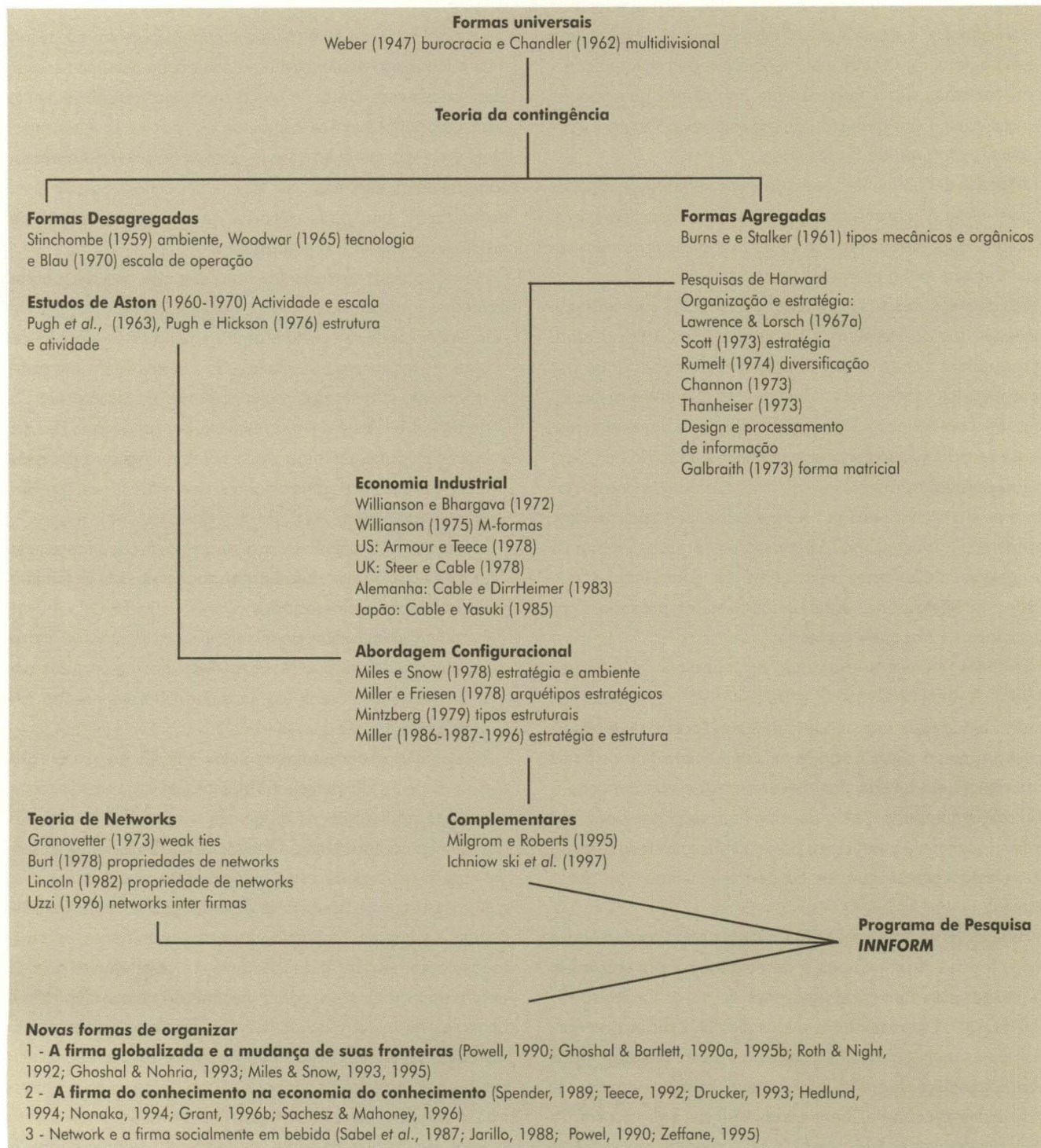
Os dois autores estabeleceram uma relação entre novas formas e inovação. Assumindo uma concepção Schumpeteriana, eles conceberam inovação como mudança radical, podendo estar associada à novas combinações radicais de elementos. Mais uma vez, percebe-se que o novo não se refere necessariamente à alteração na lógica de ação adotada pela organização, mas pode referir-se aos aspectos estruturais e processuais de mesma natureza.

Inovação para os referidos autores pode assumir quatro diferentes instâncias:

- Inovação pode referir-se a uma genuína disseminação de uma inovação organizacional. Os autores citam o desenvolvimento das formas multidivisionais na década de 30 ou a possibilidade da sua equivalência na década de 90;
- Inovação pode ser uma nova combinação de processos e/ou estruturas organizacionais que não foram previamente associados;
- Inovação pode referir-se a alguma nova combinação de processos e/ou estruturas organizacionais que já tenham sido previamente associadas;
- Finalmente, inovação pode referir-se a alguma iniciativa organizacional, a qual é nova especificamente para um setor mas que, no entanto, já tenha sido empregada em outros setores.

Esses critérios apresentados pelos autores trazem para o debate o papel da percepção dos atores organizacionais - entendido aqui como os dirigentes - na definição daquilo que é novo ou não. Nesse sentido, torna-se relevante observar que o novo pode estar associado ao contexto social e cultural em que se desenvolve determinada forma organizacional. Assim, por exemplo, formas organizacionais pautadas na convergência de valores entre os diferentes grupos dentro da organização, como mecanismo de coordenação e controle, não eram novas no Oriente, mas radicalmente novas no Ocidente. Nessa mesma linha, estruturas matriciais ou por projetos, empregadas em setores da administração pública, representaram significativas inovações para o setor, ainda que bastante utilizadas em setores competitivos da economia.

Figura I
Perspectivas teóricas sobre desenho organizacional 1950-2000



Fonte: Pettigrew e Fenton (2000, p. 2)

A figura 1 reúne o conjunto de abordagens teóricas que caracterizam o campo de estudo do desenho organizacional entre o início dos anos 50 e início de 2000. Segundo os dois autores, as diversas perspectivas, ainda que pautadas em diferentes pressupostos, concordam que a forma, os processos e os papéis organizacionais no século XXI têm mudado profundamente e parecem manter-se em transformação.

Atualmente, a menor ênfase à organização formal pode ser explicada pela forte ênfase recebida pelos aspectos relacionais das organizações ou pelos mecanismos não-estruturais de coordenação em evidência, os quais permitem maior flexibilidade para atender as demandas da modernidade.

O programa INNFORM, desenvolvido por Fenton e Pettigrew (2000), tem como ponto central a natureza das novas formas organizacionais. Esse programa identificou três temas que permeiam os estudos sobre desenhos organizacionais:

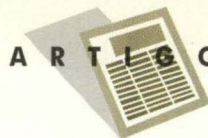
- **A firma globalizada e a mudança de suas fronteiras:** os autores comentam que a globalização tem produzido rápidas mudanças tecnológicas e tem intensificado a competição. Com isso, a ênfase dos objetivos organizacionais tem mudado de economizar para adicionar valor. Em consequência, a verticalização passa a ceder espaço para novas formas de organizar. Entre essas formas podem-se destacar as redes (Alter e Hage, 1993; Gulati, 1998; Powell, 1987, 1990; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996) e as alianças estratégicas (Contractor e Lorange, 1988; Rodrigues, 1999; Gomes-Casseres, 1996; Child e Faulkner, 1998).
- **A firma do conhecimento em uma economia do conhecimento:** a abordagem teórica *knowledge-based view* é central neste aspecto. Para seus representantes, novas formas organizacionais precisam ser desenvolvidas caso as organizações pretendam elevar seu capital intelectual. Ainda sobre este aspecto, são feitas referências sobre o gerenciamento de ativos intangíveis, sua aquisição e integração, dentro e entre firmas. Assim, novas perspectivas sobre desenho organizacional estão baseadas em novos princípios, tais como multiplicação e combinação, integração e interdependência.

– **Redes e a organização socialmente embebida** (*socially embedded firm*): Fenton e Pettigrew (2000) explicam que as redes intra e interorganizacionais representam uma perspectiva alternativa àquela defendida pela abordagem dos custos de transação, a qual tem a hierarquia como forma superior para economizar nas transações. O tema das relações organizacionais tem sido dominante na literatura sobre redes interorganizacionais como um mecanismo-chave de coesão e controle. Nesta perspectiva, a interdependência com outras instituições políticas e sociais é entendida como vital para a sobrevivência organizacional. Percebe-se nessa afirmação a proximidade da abordagem de redes com a abordagem institucionalista (Powell e DiMaggio, 1991) e com a perspectiva de *embeddedness* (Granoveter, 1985; Uzzi, 1996, 1997).

Os temas apontados pelos autores acima englobam a essência do debate sobre novas formas. Os autores afirmam ainda que a literatura sobre novas formas tem envolvido, fundamentalmente, aspectos de estrutura e processo. Para esses autores, e também de acordo com este artigo, as evidências parecem ser de que a organização hierárquica formal está ainda presente como uma referência institucional, ainda que nem sempre crucial para determinar atividades e competências organizacionais. Atualmente, a menor ênfase à organização formal pode ser explicada pela forte ênfase recebida pelos aspectos relacionais das organizações ou pelos mecanismos não-estruturais de coordenação em evidência, os quais permitem maior flexibilidade para atender as demandas da modernidade.

Redes – abordagens teóricas e novos «insights»

As redes envolvem uma ampla variedade de arranjos cooperativos, tais como alianças estratégicas, *joint-ventures*, consórcios e acordos tecnológicos (Powell, 1987; 1990; 1998; Alter e Hage, 1993; Bleek e Ernst, 1993; Nohria, 1992; Ebers, 1997; Gulati, 1998). As pesquisas sobre redes têm focado diferentes aspectos, como motivação, confiança, influência de variáveis culturais, estrutura e mecanismos de avaliação de desempenho organizacional. Associada à variedade de temas sobre redes está também uma ampla variedade de abordagens teóricas e metodológicas, as quais cada vez mais têm sido integradas para se



compreender as nuances desses complexos arranjos organizacionais (Oliver, 1990; Grandori e Soda, 1995; Osborn e Hagedoorn, 1997; Porras, 2001).

Entre os motivos para formação de arranjos cooperativos pode-se citar a redução de custos de transação, o controle mais efetivo de interdependências organizacionais, a obtenção de legitimidade organizacional, um melhor posicionamento estratégico no mercado atual ou em um mercado futuro da organização. Podem-se mencionar também aspectos relativos a ativos não-tangíveis (conhecimento tácito para desenvolvimento e uso de tecnologias), bem como associação do nome da empresa com marcas internacionalmente reconhecidas. Esses motivos resultam dos diferentes focos teóricos, os quais, uma vez que ganham visibilidade na literatura, passam cada vez mais a ser incorporados conscientemente pelos gerentes como objetivos organizacionais na formação de redes.

Segundo Pfeffer e Nowak (1976), relacionamentos interorganizacionais são importantes por diluírem os riscos de novos investimentos industriais, por estabelecerem infra-estrutura combinada com grande economia e por propiciarem o acúmulo de grande volume de capital, impensável muitas vezes para uma organização isoladamente. Nessa mesma linha, Contractor e Lorange (1988) enfatizaram a cooperação organizacional como um caminho alternativo para alcançar sucesso. Ampliando os motivos apresentados por Pfeffer e Nowak (1976), os autores identificaram que a formação de diferentes tipos de arranjos cooperativos estaria associado à: redução de risco, economia de escala e racionalização no uso de recursos, transferência tecnológica, cooptar e bloquear competição, atender exigências governamentais para ingresso em determinados mercados, bem como superar barreiras comerciais, facilitar a expansão industrial no caso de firmas inexperientes nesses mercados e ligar contribuições complementares de parceiros em uma cadeia de valor. Estes motivos extrapolam àqueles ligados especificamente ao gerenciamento de interdependências organizacionais e incluem objetivos estratégicos como centrais na decisão de cooperar.

Alter e Hage (1993) consideram redes como consistindo em uma ampla variedade de arranjos institucionais usados para coordenar atividades *cross-border*. Eles afirmam que

tais arranjos produzem desempenho econômico e qualidade superior. Assim, escrevem que redes se ajustam mais rapidamente às condições de mudança tecnológica e de mercado, desenvolvimento de novos produtos e serviços, em um período de tempo mais curto, além de proverem soluções mais criativas no processo. Em relação à abordagem de custos de transação, a perspectiva de Alter e Hage (1993) produziu avanços por considerar o acesso a benefícios mais criativos e inovadores - qualidade, flexibilidade e inovação.

Bleek e Ernst (1993), citando setores como os farmacêutico, bancário e de computadores, sugerem que os executivos têm aprendido que longas batalhas competitivas enfraquecem suas companhias. Segundo os autores, essas batalhas deixam suas companhias financeiramente exaustas e vulneráveis à próxima onda de competição e inovação. No entanto, outros autores (Hamel, 1990; Porras, 2001) entendem que cooperação não elimina competição. Para Ohmae (1993), colaboração representa a melhor alternativa para enfrentar o processo de globalização, ainda que tenha que se assumir o risco da perda ou compartilhamento de controle da organização.

Finalmente, Nohria (1992) aborda redes sob dois diferentes prismas: como uma forma organizacional e como uma perspectiva teórica. Como uma forma organizacional, abarca uma ampla variedade de relacionamentos, tais como alianças estratégicas, *joint-ventures* e consórcios.

Nohria (1992) afirma que, como perspectiva teórica, tem recebido crescente ênfase devido a três diferentes razões:

- A emergência da chamada «nova competição», descrita como um padrão de competição que se desenvolveu nas últimas duas décadas, ilustrada pelo empreendedorismo de firmas em distritos regionais como Silicon Valley e Terceira Itália, em novas indústrias como computadores e biotecnologia, bem como a emergência competitiva de economias asiáticas;
- A segunda razão está associada aos recentes desenvolvimentos tecnológicos, permitindo o funcionamento de arranjos organizacionais espacialmente dispersos, bem como novas maneiras para a organização interna das firmas;
- Finalmente, o crescente interesse por redes pode ser associado à maturidade do tema dentro dos estudos organizacionais.

Ao focar redes como mecanismos constitutivos do ambiente, ao mesmo tempo em que são constituídas por ele, Nohria avança em relação aos autores citados anteriormente. Esse autor define o ambiente como uma rede ligando atores com os mais diversos interesses.

Estudos de caso mais recentes em três diferentes setores da economia americana, incluindo organizações que empregam tecnologia intensiva, verificou que as condições que deram origem às redes eram bastante diversas. As evidências obtidas no estudo mostraram que a maioria das redes foram motivadas por questões bastante distintas das preocupações de minimizar custos de transação. Estudos posteriores realizados no setor farmacêutico e de biotecnologia confirmaram essas conclusões. Nesses estudos, o «locus» da inovação estava nas redes de aprendizagem.

Abordagens pautadas em um pressuposto eminentemente racional sobre redes - como ela se forma, quais são os principais mecanismos de coordenação empregados para viabilizar sua sobrevivência e principais motivações - são dominantes na literatura. No entanto, na década de 90 ocorreu um crescimento significativo de abordagens que passaram a desafiar as perspectivas anteriores (Powell, 1990, 1998; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996; Gulati, 1995, 1998; Uzzi, 1996, 1997). Tais abordagens, ainda que não desconsiderem as motivações econômicas e estratégicas para formação de redes, identificaram a importância dos arranjos institucionais e dos diferentes laços sociais que se estabelecem entre indivíduos e organizações na formação dos mais variados arranjos cooperativos.

Powell (1990) desenvolveu estudos de caso em três diferentes setores da economia americana, incluindo organizações que empregam tecnologia intensiva, e verificou que as condições que deram origem às redes nesses setores eram bastante diversas. As evidências obtidas no estudo mostraram que a maioria das redes foram motivadas por questões bastante distintas das preocupações de minimizar custos de transação. Estudos posteriores (Powell, 1998; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996) realizados no setor farmacêutico e de

biotecnologia confirmaram suas conclusões. Nesses estudos, o *locus* da inovação estava nas redes de aprendizagem, não em organizações isoladas. A dinamicidade dessas redes, segundo os autores, muda a ênfase das relações contratuais para a ênfase nos aspectos processuais.

As abordagens sobre novas formas e redes apresentadas anteriormente possuem uma concepção predominantemente racional e econômica. Teorias como dependência de recursos, custos de transação e comportamento estratégico, ao negligenciarem a força do ambiente social e cultural, não visualizaram formas novas fora do contínuo mercado/hierarquia. A partir da publicação do artigo clássico de Granovetter (1985), rede passou a ser analisada tomando-se em consideração as redes sociais que a perpassam.

Redes e os diferentes mecanismos de coordenação

Coase (1996) abriu o debate sobre preço e autoridade como dois mecanismos centrais para controle e coordenação de trocas no mercado. Ele questionou o preço como determinante único na alocação de recursos e defendeu a firma como uma forma mais eficiente quando os gerentes não dispusessem de informações completas sobre as condições de mercado.

Martinez e Jarrilo (1989) definem mecanismo de coordenação como qualquer ferramenta administrativa para alcançar integração entre diferentes unidades dentro de uma organização. Posteriormente, Grandori (1993) e Grandori e Soda (1995) utilizaram o conceito de mecanismo de coordenação para diferenciar a variedade de redes utilizadas como arranjos econômicos para gerenciar trocas e sustentar cooperação. Powell (1990), por sua vez, fez referência aos mecanismos de coordenação empregados em redes como elementos capazes de diferenciá-las qualitativamente de mercados e hierarquias, conforme concebido por Williamson (1985).

Baseados em dez diferentes mecanismos de coordenação, Grandori e Soda (1995) criaram uma tipologia com três tipos distintos de redes: redes burocráticas, redes sociais e redes de propriedade. Esses diferentes tipos de redes empregam não somente combinações distintas de mecanismos de coordenação mas também intensidade diferente dos mesmos. Os mecanismos de coordenação e suas respectivas características são apresentados no Quadro I.

Quadro I
Mecanismos de cooperação e suas características

Mecanismo	Características
Comunicação, decisão e negociação	São os mecanismos mais baratos e mais ubíquos. Estão sempre presentes <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> em todos os tipos de networks.
Coordenação social e controle	Estão sempre presentes e consistem de estáveis e profundos relacionamentos baseados em normas, reputação e controle por pares.
Integração e <i>linking-pin roles</i> e uso de unidades de coordenação	São os mecanismos chaves para criar um desenho organizacional em rede (tanto interno quanto externo à firma).
<i>Staff</i> comum	Normalmente empregados quando o escopo da cooperação inter firma é amplo e o número de firmas cooperando também é elevado.
Relações hierárquicas e de autoridade	Ainda que este mecanismo seja típico de firmas, ele é frequentemente empregado em networks tais como <i>franchising</i> e consórcios.
Planejamento e sistemas de controle	São empregados para resolver problemas associados com a distribuição/delegação de comportamentos cooperativos esperados.
Sistemas de incentivos	São importantes mecanismos empregados para realinhar objetivos, principalmente em contextos de atividades informalmente complexas, nas quais é difícil de mensurar o desempenho. Direitos de propriedade são mecanismos típicos dessa natureza.
Sistemas de informações	São considerados de grande importância por produzirem reduções espectaculares de custos em comunicação e porque eles podem ser empregados como um mecanismo de coordenação stand alone em um relacionamento inter firma.
Infraestrutura e apoio público (estado)	Esses mecanismos são empregados normalmente em casos os quais cooperação seria altamente benéfica mas muito difícil de alcançar e manter. O papel dos agentes governamentais locais pode ser associado com a criação de infra-estrutura para acelerar a criação de parques e clusters industriais.
Sistemas de seleção	Este mecanismo é empregado para restringir acesso às outras firmas na network. Eles são considerados bons preditores de comportamentos relevantes para cooperação.

Fonte: Construído pelos autores a partir de Grandori e Soda (1995, pp. 194-197)

Grandori e Soda (1995), baseando-se nesses dez mecanismos de coordenação e mais duas dimensões – formalização e centralização –, descrevem os três tipos de redes. Sinteticamente, eles explicam que **redes sociais** envolvem relações puramente sociais, não sendo amarradas através de acordos formais de nenhum tipo. Na literatura esse tipo de arranjo tem sido referido como «*soft redes*» (Porrás, 2001). Os principais tipos de redes sociais simétricas e paritárias são os seguintes: redes pessoais, *interlocking directorates*,

alguns tipos de distritos industriais. Entre as redes sociais assimétricas, encontram-se: *putting-out* redes e *sub-contracting* redes. As **redes burocráticas** caracterizam-se pela formalização dos laços, os quais não são necessariamente completos em todas as relações. Entre os principais tipos assimétricos estão as *agency* redes, licenciamentos e franquias. Finalmente, as **redes de propriedade** são aquelas que empregam sistemas de incentivos para sustentar a cooperação, principalmente em casos onde incerteza e

oportunismo são particularmente relevantes. Este tipo de rede não difere muito das redes burocráticas. Entre os principais tipos de redes de propriedade estão as *joint-ventures* e as *capital-ventures*.

A abordagem empregada por Grandori e Soda (1995) contribui para o debate ao gerar elementos para diferenciar os tipos de redes, bem como para avaliar a coerência dos mesmos em relação à forma. Além disso, o conhecimento dos mecanismos de coordenação, característicos de cada tipo de rede, abre caminho para a geração de instrumentos para avaliação da efetividade na aplicação em diferentes contextos. Assim como Martinez e Jarrilo (1989), Grandori e Soda (1995) fazem referência não somente aos mecanismos estruturais de coordenação mas também aos mecanismos informais, ainda que não desenvolvam essas diferenças na tipologia.

O trabalho de Martinez e Jarrilo (1989) contribui para o estudo de redes ao mostrar a importância dos mecanismos não-estruturais no gerenciamento de redes, bem como sua compatibilidade com os mecanismos estruturais. Essa perspectiva torna-se importante uma vez que, em muitas circunstâncias, tais mecanismos são apresentados como opostos. Os autores mostraram que existe uma complementaridade entre mecanismos estruturais e não-estruturais, onde a importância de cada um varia em função do tempo e do tipo de organização envolvida na rede.

Rede – a escolha entre forma híbrida e nova forma

O debate sobre rede, neste artigo, não visa colocar em questão se ela é ou não uma nova forma em relação ao modelo burocrático weberiano. A essência do debate é pensar como redes se colocam frente ao debate iniciado por Williamson (1985) e Powell (1987, 1990). Ao fazer essa discussão, os autores acreditam contribuir com estudos posteriores na aplicação de abordagens mais integradas para compreender redes.

Teóricos de custos de transação consideram redes como formas intermediárias entre mercados e hierarquias. Segundo Williamson (1985), estas formas são empregadas quando mercados e hierarquias não respondem satisfatoriamente às necessidades de eficiência. A escolha entre essas três estruturas dominantes de governança é pautada na

Teóricos de custos de transação consideram redes como formas intermediárias entre mercados e hierarquias. Segundo Williamson (1985), estas formas são empregadas quando mercados e hierarquias não respondem satisfatoriamente às necessidades de eficiência.

natureza das transações a serem empreendidas. A natureza das transações, por sua vez, é definida por três elementos: a especificidade dos ativos envolvidos nas transações, a frequência com que tais transações são empreendidas e o número de negociadores envolvidos (*small numbers*). Esses três elementos são indicadores do nível de oportunismo e incerteza a que estarão sujeitas as transações no mercado.

Estes elementos também tornam-se cruciais diante da presença da racionalidade limitada, como uma dimensão cognitiva-chave no processo decisório. Hierarquia e redes são consideradas como arranjos alternativos ao mercado, capazes de reduzir o impacto tanto do oportunismo quando dos limites cognitivos impostos aos dirigentes, em situações onde existe a presença de *small numbers*, ativos específicos e frequência nas transações. Não estando presentes estes elementos, as transações podem ser realizadas com maior eficiência, diretamente no mercado. A escolha entre as três principais estruturas de governança é realizada com base em análises comparativas da eficiência nas diferentes combinações dos elementos referidos anteriormente.

Williamson (1985) inicialmente reconheceu redes apenas como forma intermediária e transitória. Mais tarde (Williamson, 1995) passou a reconhecê-la como uma forma híbrida e, por isso, alternativa entre as demais. Para esse autor, formas híbridas podem ser distinguidas pelos diferentes mecanismos de coordenação e controle empregados, bem como pela habilidade em responder aos desafios no ambiente. Redes, para os teóricos dos custos de transação, combinam elementos de mercado e hierarquias para economizar nos custos de transação e garantir a adaptação da organização às mudanças ambientais.

Powell (1987, 1990), por sua vez, considera rede como um arranjo organizacional de terceiro tipo, não como uma forma intermediária entre mercado e hierarquia. Para esse autor, redes têm características próprias, sendo qualitativa-

Da mesma forma, hierarquia não representa um ponto final evolucionário do desenvolvimento econômico. Análises históricas mostram que firmas, com fronteiras estritamente definidas e operações claramente centralizadas, são bastante atípicas.

mente diferentes de mercado e hierarquia (ver Quadro II). Concordando com Powell (1987, 1990), Podolny e Page (1998) afirmam que redes possuem muitas vantagens distintas, em termos de eficiência, as quais não são comuns aos tipos puros de mercados e hierarquias.

O emprego limitado do conceito de redes pelos economistas deve-se, segundo Powell (1987), à sua incompreensão quanto às mudanças sociais e econômicas ocorridas nos últimos tempos. Ainda que economistas tenham reconhecido que mercados são informalmente organizados e que acordos contratuais, normalmente, contêm propriedades hierárquicas, eles não endereçam o amplo conjunto de fatores sociais, políticos e históricos que podem ser importantes para explicar relações cooperativas. Em contraposição às abordagens econômicas sobre redes, Powell (1990) foca nos padrões horizontais e verticais de troca, nos fluxos interdependentes de recursos e nas linhas recíprocas de comuni-

cação, que viabilizam a efetividade desses novos arranjos.

Powell (1990) rejeita o contínuo mercado-hierarquia. Evidências históricas e antropológicas indicam que o mercado não é nem o ponto de partida nem a forma elementar de troca, capaz de abarcar todas as outras alternativas. Da mesma forma, hierarquia não representa um ponto final evolucionário do desenvolvimento econômico. Análises históricas mostram que firmas, com fronteiras estritamente definidas e operações claramente centralizadas, são bastante atípicas.

Finalmente, o autor afirma que esta visão de contínuo falha por não capturar a complexa realidade das trocas e por desconsiderar o papel exercido pela reciprocidade e colaboração como mecanismos alternativos de governança.

Powell (1987, p. 68) defende que as redes representam uma ruptura com o modelo burocrático, afirmando ainda que **«esses arranjos organizacionais que não são nem burocracias nem formas de mercado são características altamente significativas da realidade organizacional contemporânea»**.

Grandori e Soda (1995) desenvolveram uma terceira posição sobre redes. Para esses autores, o debate estabelecido por Williamson (1985) e Powell (1990) é metafísico e

Quadro II
Comparações estilizadas de formas de organizações econômicas

Características-chave	Formas		
	Mercado	Hierarquia	Networks
Bases normativas	Contrato - direitos de propriedade	Relação empregatícia	Complementariedade de forças
Meios de Comunicação	Preços	Rotinas	Relacional
Métodos de resolução de conflitos	Desacordos - recorre a corte para que se faça cumprir o acordo	Autoridade administrativa - supervisão	Normas de reciprocidade - preocupação reputacional
Grau de flexibilidade	Alto	Baixo	Médio
Montante de comprometimento entre as partes	Baixo	Médio para alto	Médio para alto
Tom ou clima	Precisão e/ou suspeita	Formal, burocrático	Open-ended, benefícios mútuos
Preferência e escolha de atores	Independente	Dependente	Independente
Mistura de formas	Transações repetidas (Geertz, 1978)	Organização informal (Dalton, (1957)	Status hierárquicos
	Contratos como documentos hierárquicos (Stinchcombe, 1985)	Características de mercado: centros de lucros, transferência de preços (Eccles, 1985)	Múltiplos padrões Regras formais

Fonte: Powell (1990, p. 300)

não contribui muito para a compreensão de redes e sua eficiência. Eles procuraram desenvolver uma abordagem mais operacional e equilibrada sobre os modos de coordenação empregados em relações interorganizacionais, conforme apresentado no tópico anterior. Além desse aspecto, Grandori e Soda (1995) explicam que Williamson (1985) e Powell (1990), ao abordarem redes como uma forma geral, não geraram elementos suficientes para um entendimento útil dos problemas associados com relações cooperativas.

Em síntese, eles argumentam que redes não são uma forma intermediária, por que seus atributos diferem daqueles empregados tanto em mercados quanto em hierarquias, sendo mais especificamente uma síntese deles. Em oposição ao argumento de Powell (1990), eles afirmam que os mecanismos característicos de redes não são necessariamente únicos, pois incluem uma mistura em diferente intensidade das propriedades de mercados e hierarquias.

As três abordagens, ainda que apresentem argumentos consistentes e coerentes, deixam em aberto aspectos centrais para explicação de redes e seus mecanismos de coordenação. O próximo tópico visa endereçar esses aspectos e propor uma alternativa.

Considerações finais

Rede é uma nova forma ou uma forma intermediária? Esta questão não comporta uma resposta direta sim ou não. Uma resposta direta negaria a variedade de formas que uma rede pode assumir, bem como a variedade de objetivos que ela pode atender.

A divergência que se estabeleceu entre Williamson e Powell deve-se, em grande parte, à perspectiva teórica adotada por cada autor. Enquanto Williamson tinha como preocupação entender a eficiência de diferentes estruturas de governança na realização de trocas econômicas, Powell estava interessado em entender como fatores sociais, culturais e políticos explicavam a natureza da estrutura e ação organizacional.

Influenciado pela abordagem institucionalista, Powell rejeitou a explicação descontextualizada sobre redes. Williamson, por sua vez, influenciado pelas questões propostas por Ronald Coase, não visualizava relevância nos laços sociais entre atores. Seu foco de análise eram as

Os autores deste trabalho têm como proposição que rede engloba uma ampla variedade de formatos organizacionais – «joint-ventures», consórcios, parcerias para fornecimento, etc. – com objetivos também amplamente diversificados. Tais diferenças estruturais e objetivos, por sua vez, tendem a basear-se em uma variedade significativa de mecanismos de coordenação.

transações como dimensão comparativa para diferenciar mercados, hierarquias e redes, em termos de eficiência. Neste sentido, partindo de unidades de análises tão distintas e perspectivas teóricas divergentes, certamente o conceito de redes para eles seria evidentemente divergente.

Hoje, tais distâncias parecem mais curtas, pois Williamson, ao contribuir para o delineamento do artigo de Powell (1990), passou a observar as relações de trocas sob novos prismas. Os trabalhos posteriores de Williamson já refletem as proposições críticas de Mark Granovetter sobre custos de transação. Assim, torna-se saliente nos seus trabalhos a referência aos aspectos como confiança no estabelecimento de trocas de mercado, bem como à importância do ambiente institucional em moldar o cálculo comparativo da eficiência das estruturas de governança.

Uzzi (1996, 1997), por sua vez, avançou em relação tanto ao trabalho de Williamson (1995) quanto em relação ao trabalho de Granovetter (1985) ao especificar, em profundidade, a natureza dos laços que se estabelecem nas transações de mercado. Nesta linha, o autor procurou compreender como se caracterizam as transações em uma rede num setor altamente competitivo.

O autor identificou duas formas de troca que sumarizam as transações em uma rede: *arm's length ties* e *embedded ties*. A primeira caracteriza-se por uma natureza não-repetitiva das interações e por uma falta de reciprocidade entre os parceiros, estando restrita às questões econômicas. O segundo tipo relaciona-se com a natureza pessoal nos relacionamentos de negócios. Três componentes caracterizam este tipo de laço e são componentes da estrutura social: arranjos para resolverem problemas conjuntamente; confiança e *fine-grained information transfer*.

Os autores deste trabalho têm como proposição que rede

Ainda que a grande maioria das grandes redes tenha como componentes centrais, mecanismos provenientes de mercados e hierarquias, não é difícil encontrar redes que dispensam, em grande parte, mecanismos estruturais de coordenação e controle. Arranjos colaborativos entre universidades e empresas, por exemplo, têm se pautado significativamente na confiança entre os atores e nos valores acadêmicos.

engloba uma ampla variedade de formatos organizacionais – *joint-ventures*, consórcios, parcerias para fornecimento, etc. – com objetivos também amplamente diversificados. Tais diferenças estruturais e objetivos, por sua vez, tendem a basear-se em uma variedade significativa de mecanismos de coordenação. Nesse sentido, certas redes podem pautar-se, fundamentalmente, em laços sociais, onde os atores não consideram o oportunismo como fator determinante da escolha. Por outro lado, certas redes, tais como *joint-ventures*, podem pautar-se fundamentalmente em mecanismos estruturais de coordenação, utilizando-se de contratos detalhados para evitar qualquer tipo de oportunismo.

Retomando a questão central do artigo, afirma-se que certos tipos de redes podem ser considerados formas híbridas, por pautarem-se, fundamentalmente, em uma combinação de mecanismos de mercado e hierarquia. Acordos desenvolvidos na indústria automobilística, por exemplo, tendem a empregar mecanismos formais de controle e coordenação, sistemas integrados de comunicação, além de contratos onde são estabelecidos padrões de qualidade e desempenho (mecanismos estruturais de coordenação e controle). Nesses acordos, pouco espaço é deixado para coordenação através de mecanismos culturais ou relações sociais (confiança, comprometimento e reputação). A quebra dos acordos estabelecidos entre as empresas cooperantes tende a ser regida por medidas punitivas, as quais, geralmente, são previamente estabelecidas. No entanto, diferentemente da hierarquia tradicional, redes como formas intermediárias mantêm maior flexibilidade ao empregarem mecanismos de mercado, tais como, por exemplo, o controle por resultado.

Joint-venture, como um tipo específico de rede, tem sido considerada por vários autores como uma forma intermediária, significativamente próxima de hierarquias. Este

tipo de arranjo organizacional tem sido considerado vantajoso por empresas estrangeiras, uma vez que permite controle mais direto das rotinas organizacionais no país hospedeiro, alinhamento de interesses com a empresa local, além de facilitar o fluxo de informações. Tais vantagens tornam-se mais importantes quando existem grandes diferenças culturais entre os países das empresas-mãe, tornando difícil o uso de mecanismos não-estruturais de coordenação e controle, os quais não são típicos de mercados e hierarquias.

Ainda que a grande maioria das grandes redes tenha como componentes centrais, mecanismos provenientes de mercados e hierarquias, não é difícil encontrar redes que dispensam, em grande parte, mecanismos estruturais de coordenação e controle. Arranjos colaborativos entre universidades e empresas, por exemplo, têm se pautado significativamente na confiança entre os atores e nos valores acadêmicos. Outras experiências de redes, como novas formas, envolvem os arranjos cooperativos entre entidades sem fins lucrativos, ONG e outras entidades ligadas aos movimentos sociais. Tais arranjos, normalmente, têm como mecanismo central de coordenação elementos culturais, ideológicos e profissionais.

Além das características associadas a cada tipo de rede, fatores históricos e conjunturais tendem a alterar o papel das dimensões econômicas e sociais, fazendo com que um determinado arranjo se aproxime mais de uma forma híbrida ou torne ele, realmente, uma nova forma em relação aos mercados e hierarquias. Aspectos culturais, por exemplo, têm sido a base de sustentação de redes onde mecanismos contratuais as tornariam caras e inflexíveis.

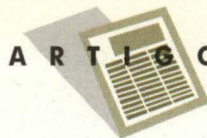
Para finalizar, os autores apresentam as seguintes proposições a serem investigadas em estudos futuros:

- Redes em setores caracterizados por elevado grau de competitividade tendem a estar baseadas predominantemente em mecanismos estruturais de coordenação e, em menor grau - mas de elevada importância - em mecanismos informais, tais como elementos culturais e relações sociais baseadas na amizade e na confiança. Neste caso, as redes tendem a se aproximar mais de uma forma intermediária, conforme descrito por Williamson (1985);
- Redes em setores caracterizados por baixo grau de competitividade, povoados fundamentalmente por organiza-

- ções profissionais - por exemplo, hospitais e universidades -, tendem a utilizar como mecanismos centrais de coordenação e controle elementos diferentes daqueles empregados no mercado e na hierarquia. Nesse sentido, tais formas organizacionais resultantes tendem a ser novas no sentido empregado por Powell (1990);
- Redes podem desenvolver estruturas de coordenação e controle significativamente diferentes das formas burocráticas tradicionais, sem no entanto adotar uma lógica de ação distinta. Ao mesmo tempo, redes podem adotar estruturas organizacionais semelhantes às formas organizacionais burocráticas tradicionais - no sentido de obter legitimidade para aquisição de recursos - sem, no entanto, adotar a mesma lógica de ação. Este seria o caso de organizações não-governamentais que adotam mecanismos estruturais para viabilizar o fluxo de recursos das organizações que os patrocinam. ■

Bibliografia

- ALTER, Catherine e HAGE, J. (1993), **Organizations Working Together**, Newbury Park, California: Sage Publications.
- BLEEK, Joel e ERNST, D. (1993), «The death of the predator» in **Collaborating To Compete: Using Strategic Alliances And Acquisitions In The Global Marketplace**, de BLEEK, Joel e ERNST, D., editado por Wiley, Nova Iorque.
- BORYS, B. e JEMINSON, D.B. (1989), «Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations», *Academy of Management Review*, nº 14, pp. 234-49.
- CHILD, J. e FAULKNER, D. (1998), **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint-Ventures**, editado por Oxford University Press, Oxford: Nova Iorque.
- COASE, Ronald (1996), «The nature of the firm», in **Industrial Organization. An Elgar Critical Writings Reader**, de WILLIAMSON, O.
- CONTRACTOR, F. e LORANGE, P. (1988), «Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures», in **Cooperative Strategies in International Business**, de CONTRACTOR, Farok e LORANGE, Peter (editors), Lexington, MA: Lexington Books.
- EBERS, Mark (1997), **The Formation of Inter-Organizational Networks**, editado por Oxford University Press, Oxford: Nova Iorque.
- FENTON, E.M. e PETTIGREW, A.M. (2000), «Theoretical perspectives on new forms of organizing», in **The Innovating Organization**, de PETTIGREW, Andrew M. e FENTON, Evelyn M., editado por Sage, Londres.
- GALBRAITH, Jay (1995a), «A corporação que agrega valor: Combinando estrutura e estratégia», in **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**, de GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward E. e Associados, editado por Makron Books, São Paulo.
- GALBRAITH, Jay (1995b), «A unidade de negócios do futuro», in **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**, de GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward E. e Associados, editado por Makron Books, São Paulo.
- GALBRAITH, Jay e LAWLER III, Edward E. (1995a) «Introdução - desafios à ordem estabelecida», in **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**, de GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward E. e Associados, editado por Makron Books, São Paulo.
- GALBRAITH, Jay e LAWLER III, Edward E. (1995), «Organizações eficientes: Usando a nova lógica da organização», in **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**, de GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward E. e Associados, editado por Makron Books, São Paulo.
- GOMES-CASSERES, B. (1996), **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**, editado por Harvard University Press, Cambridge, MA.
- GRANOVETTER, Mark. (1985), «Economic action and social structure: The problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- GRANDORI, Anna e SODA, G. (1995), «Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms», *Organization Studies*, vol. 16 (2), pp. 183-214.
- GRANDORI, Anna (1997), «An organizational assessment of interfirm coordination modes», *Organization Studies*, vol. 18 (6), pp. 897-925.
- GRANDORI, Anna (1993), «Inventing effective organization forms» - Trabalho apresentado no 11th EGOS Colloquium (European Group for Organization Studies) *The production and diffusion of managerial and organizations knowledge*, Paris, 6-8 de Julho.
- GULATI, R. (1995), «Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis», *Administrative Science Quarterly*, nº 40, pp. 619-652.
- GULATI, R. (1998), «Alliances and networks», *Strategic Management Journal*, nº 19, pp. 293-317.
- HAMEL, Gary Paul (1990), «Competitive collaboration: learning, power and dependence in international strategic alliances», Ann Arbor, MI: UMI. Thesis (Ph. D.) - University of Michigan.
- HANNAN, M. e FREEMAN, J. (1977), «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, nº 82, pp. 929-40.
- JARILLO, J.C. (1995), **Strategic Networks: Creating the Borderless Organization**, Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.
- MARTINEZ, J. e JARILLO, J.C. (1989), «The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, vol. 20 (3), pp. 489-514, Londres.
- MEYER, J.W. e ROWAN, B. (1977), «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, nº 83, pp. 340-363.
- NOHRIA, N. (1992), «Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organizations?», in **Networks and organizations: structure, form and action**, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- OLIVER, C. (1990), «Determinants of international relationships: integration and future directions», *Academy of Management Review*, vol. 15 (2), pp. 241-265.
- OHMAE, K. (1993), «The global logic of strategic alliances», in



Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace, de BLEEK, Joel e ERNST, D., editado por Wiley, Nova Iorque.

OUCHI, W.G. (1980), «Markets, bureaucracies and clans», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, Março.

OSBORN, Richard N. e HAGEDOORN, J. (1997), «The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks», *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, Abr. 1997, vol. 40, Iss. 2, pp. 261-279.

PARKER, Martin. (1992), «Post-modern organizations or post-modern organization theory?», *Organization Studies*, Berlim, vol. 13, Iss. 1, pp. 1-17.

PETTIGREW, Andrew M. e FENTON, Evelyn M. (2000), **The Innovating Organization**, editado por Sage, Londres.

PFEFFER, J. e NOWAK, P. (1976), «Joint-ventures and interorganizational interdependence», *Administrative Science Quarterly*, n° 21, pp. 398-418.

PFEFFER, J. e SALANCIK, G. (1978), **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, editado por Harper and Row, Nova Iorque.

POLDONY, J.M. e PAGE, K.L. (1998), «Network forms of organization», *Annual Review of Sociology*, n° 24, pp. 57-76.

PORRAS, Salvador T. (2001), «Business networks: an effective way of organizing?», Thesis (Ph.D.), University of Technology, Sydney.

POWELL, W.W. (1998), «Learning from collaboration: Knowledge and networks and pharmaceutical industries», *California Management Review*, vol. 40, n° 3.

POWELL, W.W. (1990), «Neither market nor hierarchy: Network forms of organization», in STAW, M. e CUMMINGS, L.L. (eds.) **Research in Organizational Behaviour**, 12, pp. 295-336, Greenwich, CT: JAI Press.

STAW, M. e CUMMINGS, L.L. (1987), «Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development?», *California Management Review*, n° 30 (1), pp. 67-87.

STAW, M., CUMMINGS, L.L. e DIMAGGIO, P. (1991), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, editado por University of Chicago Press, Chicago.

STAW, M., CUMMINGS, L.L., KOPUT, K.W. e SMITH-DOERR, L. (1996), «Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology», *Administrative Science Quarterly*, n° 41, pp. 116-145.

QUINN, James Brian, ANDERSON, Philip e FINKELSTEIN, Sydney, «Novas formas de organização», in MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian, **O Processo da Estratégia**, 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

RODRIGUES, S. B. (1999), «Formação de alianças estratégicas em países emergentes: O caso Brasil-China», in RODRIGUES, S.B. (org.), **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**, editado por Atlas.

THORELLI, H.B. (1986), «Networks: Between markets and hierarchies», *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 37-51.

UZZI, Brian (1996), «The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, n° 61, pp. 674-698.

UZZI, Brian (1997), «Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness», *Administrative Science Quarterly*, n° 42, pp. 35-67.

WILLIAMSON, O. (1975), **Markets and Hierarchies**, editado por Free Press, Nova Iorque.

WILLIAMSON, O. (1985), **The Economic Institution of Capitalism**, editado por Free Press, Nova Iorque.

WILLIAMSON, O. (1995), **Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond**, editado por Oliver E. Williamson, Oxford University Press, Nova Iorque.

WILLIAMSON, O. (1996) «Transaction-cost economics: The governance of contractual relations», in WILLIAMSON, O., **Industrial Organization. An Elgar Critical Writings Reader**.

Recursos Humanos Magazine

A gestão das pessoas em revista



A revista portuguesa especializada na Gestão de Recursos Humanos

Venda nas bancas e por assinatura

Edição on-line e assinaturas:

www.rhmagazine.com

Recursos Humanos Magazine
A gestão das pessoas em revista

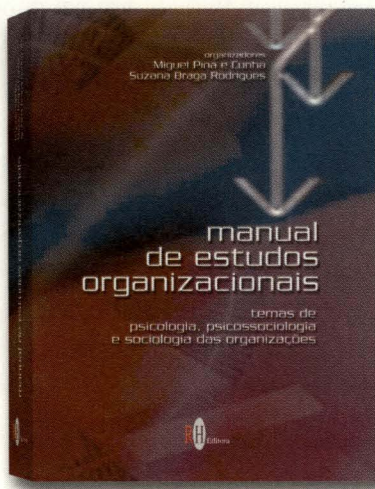
Manual de Estudos Organizacionais

Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações

Organizadores: **Miguel Pina e Cunha e Suzana Braga Rodrigues**

A sociedade contemporânea é frequentemente caracterizada como uma sociedade organizacional, ou seja estruturada em torno de organizações formais. É esta centralidade da organização formal que justifica o crescendo de interesse pelos estudos organizacionais, um campo transdisciplinar, que congrega investigação de base da psicologia, sociologia, antropologia, gestão, economia e ciência política. Este Manual de Estudos Organizacionais, escrito por **autores portugueses e brasileiros**, proporciona uma discussão dos principais temas dos estudos organizacionais, incluindo os seguintes:

- A perspectiva institucional ;
- Aprendizagem organizacional;
- As organizações o e meio ambiente;
- Cognição social;
- Competitividade ;
- Comportamento económico;
- Ergonomia;
- Ética nas organizações ;
- Gestão do conhecimento;
- Governação empresarial;
- Improvisação nas organizações;
- Justiça;
- Liderança;
- Relações interorganizacionais;
- Tecnologia ;
- Teoria das organizações



Autores

LUÍS ARAÚJO
ANTÓNIO VIRGÍLIO BASTOS
CARLOS OSMAR BERTERO
MARCELO BRONZO
AUGUSTO CABRAL
CARLOS CABRAL-CARDOSO
MIGUEL P. CALDAS
PEDRO ZANY CALDEIRA
ALEXANDRE CARRIERI
ANA CRISTINA COSTA
JOÃO VIEIRA DA CUNHA
MANUELA FAIA-CORREIA
FERNANDO COUTINHO GARCIA
TERESA GARCIA-MARQUES
TALITA RIBEIRO DA LUZ
FERNANDO C. PRESTES MOTTA
ANTÔNIO AUGUSTO PEREIRA PRATES
ARMÉNIO REGO
MARC SCHOLTEN
ANA RIJO DA SILVA
CLÓVIS MACHADO DA SILVA
JOSHUA SKOV
THOMAZ WOOD JR

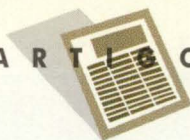
À venda nas livrarias

Informações e encomendas:

www.rhmagazine.com

e-mail: rheditora@mail.telepac.pt

RH Editora



Duas vias para a participação no trabalho colectivo: identificação e instrumentalidade

por Manuela Barreto

Um dos principais desafios que se apresentam aos líderes de grupos ou equipas de trabalho é saber motivar os membros do grupo para que se esforcem em prol do bem colectivo. Dois tipos de estratégias são descritas: identificação – criar e manter identificação com o grupo; e instrumentalidade – apresentar os objectivos do grupo como meios ou instrumentos para alcançar recompensas pessoais. Apesar de ambas as estratégias poderem ter resultados positivos para o grupo, sugere-se prudência na sua utilização, quer devido ao resultado negativo de possíveis interferências entre as duas estratégias quer devido às perturbações que podem originar no relacionamento entre diferentes equipas. São apresentadas sugestões quanto ao papel do líder neste contexto.

Palavras-chave: *Identidade Social, Motivação Instrumental, Processos de Grupo, Influência Social*

A tarefa mais importante que se impõe aos grupos e equipas de trabalho, e em particular aos seus líderes, é provavelmente a de motivar os seus membros a empenharem-se para atingir os objectivos do grupo. Geralmente, o objectivo de um grupo, ao ser atingido, beneficia não só o grupo na sua totalidade mas também cada um dos seus membros. Isto é, todos beneficiarão se o objectivo for atingido, independentemente de terem ou não desenvolvido o esforço necessário ao seu alcance. Por exemplo, todos os trabalhadores de uma firma beneficiam se esta for bem sucedida na competição com outras empresas do ramo, independentemente de terem ou não dado o seu melhor durante o período em causa.

Quer isto dizer que o objectivo colectivo pode ser insufi-

ciente enquanto força motivadora, porque os membros do grupo podem fazer *free ride* ou *social loafing*¹. Isto é, os membros de um grupo podem beneficiar de ganhos que o grupo alcançou mas para os quais não se esforçaram pessoalmente. Além das óbvias implicações que esta situação terá para a dinâmica de grupo, o próprio alcance das metas fica em dúvida: como podemos garantir que haja quem se empenhe no alcance destes objectivos?

Face a esta situação, o desafio para os grupos, e em particular para os líderes, é saber motivar os seus membros a esforçarem-se em prol do bem comum. Antes de mais, importa então conhecer os processos através dos quais membros de um grupo desenvolvem a motivação necessária para este esforço.

Nas linhas que se seguem descrevem-se dois tipos de motivos que poderão levar os membros de um grupo a trabalhar em favor do colectivo: os motivos ligados à identidade de grupo e os motivos instrumentais.

Manuela Barreto

Investigadora no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal, e Universidade de Leiden, Holanda¹.
E-mail: barreto@fsw.leidenuniv.nl

Nota

Na altura em que este artigo foi escrito, a autora dividia o seu tempo entre estas duas universidades. Actualmente é investigadora a tempo inteiro na Universidade de Leiden.

Recebido em Janeiro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

Identidade de grupo e participação

• Identidade social

Um dos processos que motiva o indivíduo a participar no alcance de objectivos colectivos é a **identificação** com o

grupo (os conceitos discutidos nesta secção provêm essencialmente da teoria da identidade social, cuja referência básica é Tajfel, 1981; e da teoria da autocategorização, com referência básica em Turner, Hogg, Oakes, Reicher e Wetherell, 1987).

Identificar-se com um grupo é desenvolver laços psicológicos com um grupo de tal maneira que este contribui de forma importante para a imagem que temos de nós próprios. Por outras palavras, a identificação é o processo de **internalização da pertença a um grupo**. É claro que não nos identificamos apenas com um ou outro grupo, mas com vários. Na verdade, os grupos com que nos identificamos variam de contexto para contexto - enquanto que no trabalho temos em mente acima de tudo a nossa pertença profissional (profissão, empresa), em casa, a nossa pertença familiar ou mesmo o género serão mais salientes.

De todas as pertenças grupais a que damos importância, num ou noutro contexto, derivamos uma identidade. O conjunto e a articulação entre estas identidades denominam-se **identidade social**. É graças ao processo de identificação que podemos, por vezes, definir-nos a nós próprios em termos colectivos - «sou português», «sou gestor». É também devido a este processo que, quando ouvimos alguém pronunciar-se sobre algum dos grupos a que pertencemos (e.g., «os gestores são...»), nos parece que falam de nós pessoalmente.

É por nos identificarmos com um grupo que nos sentimos orgulhosos quando este é bem sucedido ou quando ouvimos opiniões que parecem revelar que o grupo tem uma reputação positiva. Isto é, quando nos identificamos com um grupo, identificamo-nos com os seus sucessos e insucessos: os sucessos de um grupo com o qual nos identificamos fazem-nos sentir bem, os seus insucessos fazem-nos sentir em baixo. Por isto mesmo, e porque uma das motivações humanas mais fundamentais é procurar alcançar, e manter, uma auto-imagem positiva, tentamos que os grupos a que pertencemos sejam grupos com prestígio e valor reconhecido. Por isso, quando nos identificamos com um grupo, estamos automaticamente motivados a contribuir para que a sua reputação seja positiva.

• Identidade social e comportamento de grupo

De forma mais precisa, a ligação entre a identificação e o

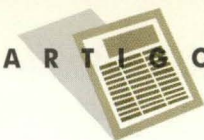
empenhamento no alcance dos objectivos do grupo estabelece-se porque a internalização da pertença ao grupo acarreta também a **internalização dos seus objectivos**. Se me identifico com a minha equipa, e se os objectivos da equipa são conceber um determinado produto num dado espaço de tempo, este passa a ser o meu objectivo pessoal. É claro que nesta situação poderá também haver benefícios pessoais envolvidos no alcance dos objectivos da equipa, mas tal não é necessário - por exemplo, quem se esforça por apresentar uma imagem positiva do seu clube de futebol preferido nada ganha com isso directamente. No entanto, existe claramente um ganho indirecto, já que uma imagem positiva dos grupos a que pertencemos torna a nossa identidade social também positiva.

Um dos problemas comuns após fusões ou aquisições é as equipas que existiam anteriormente sentirem uma ameaça à sua identidade e à sua posição na empresa, uma situação que aumenta a competição e dificulta a criação de uma identidade comum.

Como este exemplo indica, a identificação com um grupo não se limita à internalização dos seus objectivos, tem continuidade na **acção** que desenvolvemos em seu benefício. Podemos tentar apresentar uma imagem positiva do grupo de uma forma mais directa, tomando parte na **competição** em que o grupo está envolvido com vista a atingir objectivos que confirmem prestígio ao grupo. Esta competição pode dar-se de forma mais ou menos «saudável». Isto é, podemos avançar como equipa produzindo bem e de forma eficiente (cooperando uns com os outros). Neste caso, a atenção está virada para a própria equipa e para o seu potencial.

Mas podemos também avançar boicotando e desprezando o que outras equipas fazem. Nesta estratégia a atenção está mais virada para o exterior, para os concorrentes. Este último processo é muito frequente quando o contexto organizacional acentua a competição entre diferentes grupos profissionais, ou entre diferentes equipas e departamentos.

Por exemplo, um dos problemas comuns após fusões ou aquisições é o facto das equipas que existiam anteriormente sentirem uma ameaça à sua identidade e à sua posição na empresa, uma situação que aumenta a competição e dificulta



ta a criação de uma identidade comum (aqui também se pode falar de preconceito e discriminação).

Ou seja, a identificação com um grupo tanto pode levar a comportamentos claramente positivos, por exemplo, a cooperação entre membros da mesma equipa, como a comportamentos claramente negativos, tais como a hostilidade e o conflito entre equipas.

Mas além da competição, podemos usar estratégias denominadas **criativas**, como a **gestão de imagem**, por exemplo, tentando mostrar que aquelas dimensões nas quais o nosso grupo é superior são dimensões de grande importância (e.g., somos os melhores em X, e X deve ser visto como essencial para a confiança que o cliente tem na empresa). Claro que apenas quando nos envolvemos em competição trazemos melhoramentos palpáveis à posição do grupo, mas as estratégias criativas também podem servir este objectivo a longo prazo. Qualquer destes comportamentos se pode designar como «comportamento de grupo» ou «mudança social». Isto porque são comportamentos que resultam dos nossos valores e objectivos enquanto membros de um grupo e têm o fim de melhorar a imagem ou *status* do grupo, sem preocupação imediata com a situação individual de cada um.

Quando nos identificamos com um grupo, além de adoptarmos como nossos os seus objectivos, internalizamos também os caminhos que o grupo propõe para atingir esses objectivos, isto é, as suas regras de acção ou as suas **normas**. Assim, quando nos identificamos com um grupo ficamos intrinsecamente motivados a colaborar com ele no alcance dos seus objectivos e a fazê-lo segundo as normas de acção que o grupo desenvolveu. Estas normas abarcam todos os aspectos da vida na organização, desde a forma como se trabalha à definição das horas de almoço e de descanso.

O conjunto total de normas numa organização é também denominado **cultura organizacional**. Identificar-se com uma organização é adoptar esta cultura organizacional. Por vezes, este processo pode conduzir a situações aparentemente paradoxais, em que a identificação com um grupo nos leva a comportamentos altamente individualistas – mas é preciso ver que o individualismo também é uma norma de grupo. Várias firmas Americanas promovem uma cultura individualista, chamando a atenção de cada trabalhador

para a importância de se ser o melhor da secção e de enveredar por inúmeras sessões de formação adicional, o que, em última análise, é também uma mensagem de grupo (colectiva, mas não colectivista): se cada um de vocês for o melhor, juntos seremos a melhor empresa.

• Grau de identificação

Como vemos, a identificação com um grupo implica que o que acontece ao grupo tem impacto nos seus membros, mas também que os membros podem ter um forte impacto no que sucede ao grupo, caso com ele se identifiquem. No entanto, é sabido que as pessoas diferem no grau de envolvimento (ou de identificação) que sentem com os grupos a que pertencem. Uma mesma pessoa pode sentir-se mais identificada com um grupo do que com outro, e duas pessoas podem ter graus de envolvimento diferentes com um mesmo grupo.

Este grau de envolvimento ou de identificação determina de forma importante até que ponto é que um indivíduo se preocupa com os objectivos do grupo. Ou seja, enquanto que os objectivos do grupo são **internos** para quem se identifica com ele, para quem não se identifica, os mesmos objectivos são **externos**. Mais ainda: o grau de identificação com um grupo determina até que ponto o indivíduo permanece membro de um grupo após um fracasso e a sua inclinação para investir esforços em prol da melhoria do grupo.

Nas organizações isto quer dizer que, enquanto aqueles que se identificam com a equipa de trabalho (ou o departamento, ou mesmo a empresa) estarão dispostos a seguir a cultura organizacional, ajudando os colegas e até mesmo sacrificando o seu tempo livre em prol do bem comum, os que não se identificam mostrar-se-ão relutantes em fazê-lo. Em vez disso, aqueles que não se identificam (ou que se identificam fracamente) tenderão a responder ao fracasso procurando deixar o grupo e ganhar entrada noutros grupos. Este tipo de comportamento é designado **mobilidade social ou individual**.

• Líderes e identificação

Uma tarefa essencial para o líder é então a de assegurar que os membros do grupo se identifiquem com o mesmo, ou

melhor, que o grupo inspire identificação nos seus membros. Várias estratégias podem ser usadas para criar e manter identificação com um grupo ou equipa. Criar uma identidade de grupo forte, bem delimitada e distinta de outros grupos (e.g., empresas) será essencial. Os logotipos e toda a restante simbologia usada pelas empresas constituem uma forma importante de comunicar esta identidade.

Não podemos apenas promover a vontade de colaborar com um grupo (a identificação); há que assegurar que os membros da equipa conhecem as formas possíveis de colaboração. Apresentar as normas do grupo de forma clara e de maneira a serem vistas como parte de um todo coerente facilita este processo.

Não podemos apenas promover a vontade de colaborar com um grupo (a identificação); há que assegurar que os membros da equipa conhecem as formas possíveis de colaboração. Apresentar as normas do grupo de forma clara e de maneira a serem vistas como parte de um todo coerente facilita este processo. Mas não só - o próprio perfil do líder pode influenciar: líderes que estão atentos à identidade emergente no grupo, que a respeitam e tentam representá-la (tornando-se protótipos dessa identidade), que sabem distinguir entre normas essenciais à identidade do grupo (que devem ser respeitadas) e normas acessórias (que podem ser alteradas), serão mais bem sucedidos na criação e manutenção de lealdade por parte dos membros do grupo. No fundo, trata-se de respeitar a identidade emergente da interacção dentro da equipa e de procurar representar esta identidade.

Mas, claramente, a identificação não é o único processo através do qual se pode motivar membros de um grupo a participar no trabalho colectivo. Se assim fosse, não seria possível motivar todos aqueles que, apesar das estratégias usadas para criar identificação, não desenvolvem identificação com o grupo. Muitas vezes, estes elementos mais fracamente identificados são os mais qualificados na equipa, com mais potencial. Será impossível motivá-los a seguirem os objectivos do grupo? Uma das opções aqui é recorrer a estratégias de motivação instrumental.

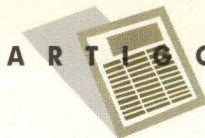
Motivações instrumentais e participação

Um indivíduo está motivado **instrumentalmente** para a participação no trabalho colectivo se o seu esforço não for directamente motivado pelo objectivo da tarefa mas constituir um meio para atingir outros objectivos. Por esta razão, também se pode designar tal motivação como **estratégica**. Por exemplo, se um indivíduo se empenha no trabalho da equipa porque dessa forma conseguirá ser promovido, ou obter uma elevada recompensa, o seu esforço, aparentemente colectivo, é um meio (ou uma estratégia) para atingir um fim pessoal.

Quer isto dizer que a cooperação com o grupo está aqui dependente da existência de incentivos extra ao objectivo grupal em si mesmo. Estes incentivos podem ser de natureza variada, traduzindo-se em benefícios ou custos materiais ou sociais (ex., obtenção de um bónus individual, promoção, evitar conflitos com os colegas). A motivação instrumental é feita apresentando o alcance dos objectivos do grupo como um passo para atingir os objectivos pessoais, isto é, apresentando os objectivos de grupo como instrumentais para a obtenção de recompensas individuais.

Enquanto que o processo de identificação ocorre de forma quase automática, a partir da análise das necessidades do grupo num determinado contexto, este segundo processo depende geralmente de um cálculo de custos e benefícios associados a esta decisão. Klandermans (1997) propõe que este cálculo seja feito para as três dimensões (motivos) seguintes (ver também Olson, 1965):

- **o motivo colectivo:** corresponde directamente aos objectivos colectivos do grupo (ex.: criação de um novo produto). É avaliado de duas formas. Por um lado, é preciso avaliar se damos ou não valor a estes objectivos. Por outro, teremos que considerar a probabilidade de que este objectivo seja alcançado (ex.: Possuímos os meios necessários? Temos as qualificações indispensáveis? Os prazos são realistas?);
- **o motivo social:** deriva das reacções que o indivíduo espera que os outros tenham à sua participação (ex.: admiração ou vergonha face a colegas, amigos ou família). Este motivo envolve a consideração não só da reacção esperada mas também da importância dada aos outros de quem se espera reacção (i.e., terá mais peso se



estes outros forem importantes para nós, e menos se o não forem);

- **o motivo da recompensa:** resulta dos incentivos extra ligados a custos e benefícios pessoais, como perda ou ganho de tempo, perda ou ganho económico, estreitamento das relações sociais ou melhoramento do *status* pessoal no grupo. A força deste motivo é uma função do ganho ou perda envolvidos, mas também da probabilidade de que este ganho ou perda aconteça (valerá mesmo a pena, ou será que a probabilidade de ser promovido, mesmo que seja bem sucedido, é mínima?).

A participação no trabalho colectivo depende então do **valor** esperado do objectivo colectivo e da **probabilidade** de que este seja alcançado (motivo colectivo), da **reação** de outros e da **importância** desses outros para nós (motivo social), do valor esperado da recompensa pessoal pela participação e da **probabilidade** de receber esta recompensa (motivo de recompensa).

Motivar membros de uma equipa de forma instrumental envolve apelar a estes motivos: apresentando objectivos claros e alcançáveis, fornecendo normas claras e usando emissores cuja importância para os membros da equipa tenha sido demonstrada e seleccionando recompensas adequadas e alcançáveis.

Interferências entre os dois motivos

Depois desta visão geral de como é que a identificação e a instrumentalidade podem motivar o trabalho colectivo, podemos ser facilmente tentados a recorrer simultaneamente a ambas as estratégias, para assim garantir que motivamos tanto os membros do grupo que com ele se identificam como aqueles a quem isso não acontece. Mas atenção: motivar uma equipa não é usar estas duas estratégias indiscriminadamente. De facto, estas estratégias não são necessariamente aditivas, antes pelo contrário: cada uma delas pode interferir na eficácia da outra.

Para entender esta interferência, há que sublinhar a diferença fundamental entre a motivação pela identidade e a motivação instrumental. O processo de motivação através da identificação com o grupo é *interna ao indivíduo* – fazemos o que fazemos porque acreditamos nisso, porque tem a ver com o que somos (a nossa identidade). O processo de

Motivar uma equipa não é usar as duas estratégias indiscriminadamente. Elas não são necessariamente aditivas, antes pelo contrário: cada uma delas pode interferir na eficácia da outra.

motivação instrumental é de natureza bem distinta: a motivação aqui é *externa ao indivíduo*, já que o que fazemos é motivado por recompensas, geralmente materiais, ou pela aversão a represálias.

Como tal, a relação entre estes dois tipos de motivação é semelhante à que existe entre qualquer outro tipo de motivação interna e externa, isto é: quando não existe motivação interna, há que recorrer a motivações externas; mas quando existe motivação interna, os incentivos externos podem ser desmotivadores (Deci & Ryan, 1985).

Ou seja, as estratégias instrumentais podem ser altamente contraproducentes quando dirigidas a membros de um grupo que *a priori* estão internamente motivados para atingir os objectivos colectivos porque se identificam com eles. De facto, oferecer recompensas a indivíduos que já possuem a motivação para alcançar os objectivos colectivos não só é desnecessário como pode levá-los a inferir, por um processo de autopercepção, que afinal não estão assim tão motivados, e que é a recompensa que determina o seu comportamento.

De uma forma semelhante, introduzir motivações sociais, como a presença de outros membros que pressionam para que o comportamento se alinhe com as normas do grupo (vigilando, responsabilizando), pode realmente aumentar a cooperação entre aqueles que não se identificam, mas poderá revoltar aqueles que se identificam e se sentem vigiados sem necessidade. Na realidade, a vigilância pode dar a entender que existe falta de confiança no indivíduo vigiado, que poderá ficar ressentido caso acredite que é merecedor dessa confiança.

Podemos também esperar poucos resultados quando usamos o apelo à identidade do grupo para motivar os membros que com ele não se identificam. De facto, este apelo pode até parecer ridículo para estas pessoas e contribuir para as afastar ainda mais.

Por estas razões, para que um líder consiga motivar os elementos do seu grupo de forma eficaz, é essencial que

conheça bem a posição de cada um face ao grupo e determine através de que tipo de processo poderá ser motivado cada elemento.

Conclusão

Dois tipos de estratégias podem ser usadas para motivar os membros de um grupo a esforçarem-se em seu benefício: criar e manter identificação com o grupo; ou apresentar os objectivos do grupo como meios ou instrumentos para alcançar recompensas pessoais. Ambas as estratégias podem ser altamente eficazes, mas as possíveis interferências entre elas tornam essencial considerar cuidadosamente qual a estratégia a usar num determinado contexto e para um determinado membro do grupo. Por outro lado, também é preciso ter em conta que motivar os membros de um grupo para agirem em seu benefício pode muitas vezes resultar em comportamentos perturbadores do relacionamento entre diferentes grupos na empresa.

O papel do líder nesta situação é analisar o contexto em que a sua equipa opera e as motivações que parecem predominar em cada um dos seus membros, de forma a motivá-los, da maneira mais adequada, a participar no alcance dos objectivos do grupo. ■

Este texto é baseado em:

BARRETO, M. (2000), «Identity and strategy in pro-group behav-

iour», tese de doutoramento, edição Free University, Amesterdão.

BARRETO, M. e ELLEMERS, N. (2000), «You can't always do what you want: Social identity and self-presentational determinants of the choice to work for a low status group», *Personality and Social Psychology Bulletin*, nº 26, pp. 891-906.

Notas

1 A expressão «free riding» refere-se à perda motivacional que indivíduos podem sofrer quando se juntam a grupos (ex.: Kerr e Bruun, 1983). O resultado desta perda motivacional designa-se «social loafing», i.e., o facto de que o desempenho de grupos ser frequentemente inferior ao desempenho do conjunto dos seus membros (ex.: Williams e Karau, 1991).

Bibliografia

DECI, E.L. e RYAN, R.M. (1985), **Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour**, edição Plenum, Nova Iorque.

KERR, N.L. e BRUUN, S.E. (1983), «Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects», *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 44, pp. 78-94.

KLANDERMANS, B. (1997), **The Social Psychology of Protest**, editado por Basil Blackwell, Oxford.

OLSON, M. (1965), **The Logic of Collective Action**, editado por Cambridge, MA: Harvard University Press.

TAJFEL, H. (1981), **Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology**, editado por Cambridge: Cambridge University Press.

TURNER, J.C., HOGG, M.A., OAKES, P.J., REICHER, S.D. e WETHERELL, M.S. (1987), **Rediscovering the Social Group: A Self-categorisation Theory**, editado por Basil Blackwell, Oxford.

WILLIAMS, K.D. e KARAU, S.J. (1991). «Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance», *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 61, pp. 570-581.

portalexecutivo.com

Invista em si, para variar.

www.portalexecutivo.com Valorização profissional, informação actualizada, ferramentas de gestão de qualidade.

Parceiros Executivos: Caixa Geral de Depósitos, Accenture, Deloitte & Touche, HP, Microsoft, Saer, Universidade Católica Portuguesa, Young & Rubicam. Parceiros Institucionais: Icep Portugal. Parceiros de Conteúdos: Infobolsa, Janelana Web, Manchete, SIC Online.

Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços

por Isabel Nicolau

A problemática do conhecimento na economia e nas organizações não é um assunto novo.

O que é novo é a importância que é reconhecida ao conhecimento como activo estratégico na construção e sustentação das vantagens competitivas das organizações. Por este facto, é um activo que precisa de ser gerido e essa gestão passa por definir qual o conhecimento interno que deve ser retido e qual o que deve ser externalizado através do recurso à prestação pontual de serviços ou, de uma forma mais sistemática, ao «outsourcing» estratégico. Estas soluções, embora frequentemente preconizadas, envolvem riscos e incertezas associados às características e ao funcionamento dos mercados de serviços às empresas. Estes permanecem pouco estudados e, por isso, mal avaliados os riscos e incertezas associados ao seu uso. O objectivo deste artigo é reflectir sobre a gestão do conhecimento nas organizações e sobre as condições de funcionamento dos mercados de serviços às empresas, em particular dos intensivos em conhecimento.

Palavras-chave: Conhecimento, Serviços às Empresas, Outsourcing, Estratégia

O conhecimento é hoje reconhecido como um activo fundamental na sobrevivência e afirmação das organizações. É, por isso, um tema actual em toda a literatura económica e, mais especificamente, em gestão e estratégia organizacional. À importância deste activo corresponde a necessidade da sua gestão interna com vista à criação e sustentabilidade das vantagens competitivas. Esta é, contudo, uma tarefa complexa que envolve não só o conhecimento dentro das fronteiras organizacionais mas também a sua relação com o conhecimento externo. É nesta perspectiva que se coloca hoje a questão de decidir qual o conhecimento que tem interesse acumular e gerir internamente como suporte das actividades nucleares e o que deve ser externalizado, recorrendo a empresas especializadas.

Isabel Nicolau

Professora do Departamento de Ciências de Gestão do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal. Doutora em Gestão de Empresas e Investigadora da Unidade de Investigação e Desenvolvimento Empresarial do ISCTE.
E-mail: isabel.nicolau@iscte.pt

Recebido em Outubro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

O recurso sistemático ao mercado como forma de gerir conhecimento implica, contudo, que esse mercado funcione em condições em que o risco e a incerteza sejam minimizados. Embora hoje apareça com frequência a referência às vantagens do chamado «outsourcing estratégico», raramente se fala das condições de funcionamento dos mercados de serviços às empresas. Estas permanecem pouco estudadas, ficando, assim, descurada a dimensão dos riscos na externalização dos conhecimentos.

Procura-se aqui reflectir brevemente sobre a importância do conhecimento na gestão empresarial e sobre as condições dos mercados de serviços às empresas, em particular os intensivos em conhecimento.

O conhecimento e as organizações

O enfoque de atenções no conhecimento, que na última década se acentuou fortemente, não significa que este tema seja novo. Desde sempre o conhecimento foi considerado importante no funcionamento e evolução da economia e das suas organizações. A literatura económica tem sido eco, ao

longo do tempo, dessa importância, registando vários tipos de abordagem a esta problemática que, embora diferindo na perspectiva de análise, se centram basicamente no papel do conhecimento no crescimento económico, na natureza do conhecimento, nos modos e condições de transmissão, acumulação e partilha, bem como no seu papel como factor produtivo.

Do ponto de vista macroeconómico, o conhecimento tem sido tratado basicamente no âmbito dos **modelos de crescimento**. Existem, contudo, outros níveis de análise, principalmente centrados no estudo das dinâmicas que regem o avanço do conhecimento, assim como a evolução tecnológica e o desenvolvimento organizacional.

O estudo das relações entre agentes locais veio realçar não só os benefícios das economias de aglomeração, como também o papel importante da partilha da informação e conhecimentos especializados na criação de saber-fazer local e de um ambiente («atmosfera industrial», no dizer de Marshall) propício ao desenvolvimento e inovação, com evidentes benefícios para o sucesso das empresas.

Uma parte da literatura nesta área centra-se nas condições de transmissão e circulação da informação e conhecimento entre agentes e organizações geograficamente próximas. Estão nesta linha os trabalhos dedicados aos **distritos industriais** que Marshall (1890) iniciou, tendo sido retomados nos anos 70 do século XX a propósito da dinâmica registada em certas zonas do Norte de Itália, animadas por PME de actividades tradicionais. O estudo das relações entre agentes locais veio realçar não só os benefícios das economias de aglomeração, como também o papel importante da partilha da informação e conhecimentos especializados na criação de saber-fazer local e de um ambiente («atmosfera industrial», no dizer de Marshall) propício ao desenvolvimento e inovação, com evidentes benefícios para o sucesso das empresas.

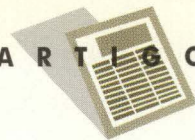
De forma semelhante, o conceito de **meios inovadores** desenvolvido pelo GREMI¹ em França salienta o papel do meio envolvente organizacional na promoção e incentivo à inovação nas empresas, considerando que «o passado

dos territórios, a sua organização, os seus comportamentos colectivos, os consensos que os estruturam são os principais componentes da inovação» (Aydalot (ed.), 1986, p. 11). A circulação, absorção e acumulação de conhecimento proporcionadas pelos meios locais são hoje objecto de uma vasta linha de estudo², que veio sendo integrada quer pela disciplina de Economia Industrial (Perrin, 1990; Gaffard, 1988; Ruffieux, 1988, por exemplo) quer pela literatura de Gestão Empresarial, através, por exemplo, dos *clusters* de indústrias que Porter (1990) e Porter e Stern (2001) referem e desenvolvem.

Numa perspectiva menos localizada, mas igualmente dando relevância ao contexto em que o conhecimento se transmite e às condições institucionais que permitem a sua eficiente absorção e acumulação, o conceito de **sistemas nacionais de inovação** (Lundval, 1992) assenta no problema da aprendizagem como forma de assegurar a competitividade no contexto internacional. Cruzando-se com esta perspectiva mais colectiva, a questão da aprendizagem no seio das organizações vem sendo, desde há muito, desenvolvida no âmbito da **teoria evolucionista** (Nelson e Winter, 1980).

Segundo esta teoria, à semelhança do que acontece com as espécies biológicas, a evolução das organizações decorre segundo três processos: o primeiro gera a variação no meio envolvente e nas organizações; o segundo determina a natureza da selecção das organizações pelo meio envolvente; e o terceiro promove a retenção das formas organizacionais mais adaptadas. Os mecanismos através dos quais as organizações procuram responder às variações do meio envolvente denominam-se **rotinas**³, cuja configuração se altera à medida que o processo de adaptação decorre com vista à sobrevivência.

É esta necessidade de permanência no mercado que impele as organizações a inovar, desenvolvendo processos de aprendizagem que conduzem à criação de boa performance. Como afirma Costello (1996), **«as rotinas são adquiridas pelas organizações da mesma maneira que as competências são adquiridas pelos indivíduos»**. Assim, a inovação processa-se através da alteração de rotinas que deriva, segundo Alchian (1950, pp. 219-220), basicamente, da **imitação** e da **experiência adquirida**



com as tentativas e erros. Com efeito, a observação dos comportamentos de sucesso permite que estes sejam imitados e se generalizem entre a população organizacional. Permite, além disso, o aparecimento de inovações inesperadas que, por sua vez, serão imitadas, continuando o círculo de imitação-inovação. Em contrapartida, a inovação por tentativas e erros traduz-se na selecção consciente das acções mais adaptadas. A contrapartida económica da hereditariedade genética, mutações e selecção natural é, então, a imitação, inovação e lucros positivos⁴.

A problemática do conhecimento tem estado sempre presente, mas é a partir dos anos 80 que estas questões ganham maior expressão no âmbito empresarial, arrastadas pelo interesse na qualidade, para o que muito contribuíram os trabalhos dos japoneses.

Outras questões também há muito referidas, noutra parte não menos significativa da literatura, são a pertença do conhecimento e a sua natureza. Os conhecimentos individual, organizacional e social, codificado (explícito e socialmente disponível) e tácito (proveniente da experiência adquirida) entrecruzam-se, emprestando a esta problemática uma complexidade acrescida. Com efeito, para além do conhecimento codificado, cujas vias de partilha e transferência podem ser relativamente bem definidas e identificadas na passagem do conhecimento individual ao organizacional e social, a transmissão do conhecimento tácito é mais difícil mas igualmente importante no progresso do saber. Deste modo, Arrow (1962, p. 157), seguindo a ideia de que as competências se desenvolvem com o uso, considera que na economia existem importantes implicações do *learning by doing* e procura mostrar que a produção **«pode ser expressa em função da experiência, medida de forma apropriada»**. Por outro lado, Penrose, situando-se ao nível da empresa, acrescenta também ao que denomina **conhecimento objectivo** acerca das coisas **«que é pelo menos conceptualmente independente de indivíduos particulares ou de grupos»**, a **experiência** que não pode ser separada das pessoas e que se manifesta através da mudança no conhecimento adquirido e da capacidade

de o utilizar. A existência deste conhecimento não-objectivo constitui um contributo decisivo para o crescimento e desenvolvimento da empresa, pois **«proporciona um estímulo interno à expansão e ao aproveitamento de novas possibilidades»** (Penrose, 1959, pp. 53-54).

Verifica-se assim que, de uma forma ou de outra, ao longo do tempo, a problemática do conhecimento tem estado sempre presente, mas é a partir dos anos 80 que estas questões ganham maior expressão no âmbito empresarial, arrastadas pelo interesse na qualidade, para o que muito contribuíram os trabalhos dos japoneses (Nonaka, 1988, 1991; Nonaka e Konno, 1998; Takeuchi, 2001; Nonaka, Toyayama e Konno, 2001; Naito, 2001, entre outros). A nova visão da empresa baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984) que, pela mesma época, surgiu e se desenvolveu nos anos seguintes, veio também dar suporte ao interesse pelo tema do conhecimento na gestão empresarial.

Duas questões fundamentais emergem e ganham expressão: o conhecimento como activo estratégico e a necessidade de o gerir de forma explícita e organizada.

Dos modelos deterministas à estratégia baseada nos recursos

A análise estratégica em gestão empresarial fundamenta-se na relação entre a empresa e o meio envolvente e procura definir caminhos que assegurem o sucesso e a sobrevivência da empresa no contexto em que a sua actividade é desenvolvida. Desde meados do século passado, com a passagem do conceito militar de estratégia para o campo empresarial, que se vem assistindo à formação de um corpo teórico, rico em variedade de contribuições e perspectivas multidisciplinares, oscilando entre a ênfase dada, por um lado, às condições internas das empresas e, por outro, ao meio envolvente que as condiciona.

Um ponto de vista **determinista** considera que, de acordo com as características e sinais do meio envolvente, as organizações deverão ajustar o seu comportamento de modo a obter vantagens competitivas. Nesta perspectiva, é da análise do meio envolvente que decorre a definição das estratégias mais apropriadas e dos recursos estratégicos necessários à sua implantação.

Vários modelos de análise seguem esta linha de abordagem. São exemplos:

- **O modelo básico da economia industrial**, que estabelece, na prática, uma relação causal linear e unívoca entre estrutura/comportamento/performance. A estrutura do sector em que as empresas se inserem determina o seu comportamento e este determina a performance. Desta forma, os resultados obtidos dependem, em última instância, da estrutura do meio envolvente;
 - **O modelo das cinco forças competitivas de Porter**. Derivado do modelo anterior, integra na análise estratégica a contribuição da Organização Industrial. Correspondendo embora a uma maior valorização do elemento **comportamento**, já que o objectivo passa a ser o estabelecimento de linhas de acção e reacção relativamente ao meio envolvente, o modelo permanece fortemente estruturalista. É no meio envolvente imediato (indústria) que se estabelecem as regras de concorrência de onde deriva o leque de escolhas estratégicas com potencialidades de sucesso. **«A estrutura da indústria tem uma forte influência na determinação das regras do jogo de concorrência, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para as empresas. O objectivo de uma estratégia competitiva para um negócio é encontrar uma posição na indústria que defenda a empresa das forças competitivas ou as influencie a seu favor»** (Porter, 1985, pp. 3-4);
 - **O modelo do ciclo de vida do produto**, que considera ser a fase do ciclo de vida que a actividade atravessa a variável fundamental na determinação da estratégia apropriada (Hofer, 1975). Em cada fase do ciclo de vida – desenvolvimento, crescimento, maturidade e declínio – existe um conjunto de variáveis-chave determinante do sucesso do negócio e em função das quais se deverá definir as estratégias mais adequadas.
- A perspectiva determinista, mais virada para os produtos e mercados, foi largamente dominante até meados dos anos 80 do passado século. Popularizada principalmente através do modelo de Porter, tem como questão principal proceder a uma boa caracterização do meio envolvente, de modo a descobrir os caminhos mais apropriados para a sobrevivência e sucesso. É assim que Porter define cinco meios genéricos industriais⁵ – indústrias fragmentadas, indústrias emergentes, indústrias maduras, indústrias em declínio e indús-

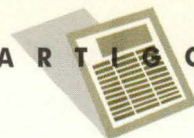
A perspectiva determinista, mais virada para os produtos e mercados, foi largamente dominante até meados dos anos 80 do passado século. Popularizada principalmente através do modelo de Porter, tem como questão principal proceder a uma boa caracterização do meio envolvente, de modo a descobrir os caminhos mais apropriados para a sobrevivência e sucesso.

trias globais –, procede à análise das suas características e esboça estratégias alternativas. Deste modo, as competências distintivas de cada empresa não são determinantes para as vantagens competitivas, senão na medida em que, sendo úteis na estratégia definida, podem tornar mais fácil percorrer caminhos que outros concorrentes também podem escolher.

As limitações desta perspectiva tornam-se evidentes com as alterações cada vez mais aceleradas do meio envolvente. As mudanças frequentes e profundas nas tecnologias, a maior velocidade de transmissão de informação e transportes que acompanham e promovem a globalização da concorrência, foram chamando a atenção para a necessidade da construção de competências distintivas a partir de recursos dificilmente imitáveis. A sustentabilidade da vantagem competitiva seria, deste modo, assegurada durante um período mais longo, permitindo explorar as vantagens dos pioneiros.

Assim, a segunda metade dos anos 80 marca uma viragem na forma de abordar a estratégia empresarial que se afirma na década seguinte e se prolonga neste início de século. Da ênfase no meio envolvente passa-se à ênfase nos recursos internos da empresa como base de partida para a definição da estratégia.

A teoria da empresa baseada nos recursos vê a empresa como um conjunto de recursos que são usados para criar uma posição de mercado privilegiada (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991). Estes recursos não se resumem aos activos físicos e financeiros mas incluem outros porventura de importância igual ou maior, que são os activos intangíveis – por exemplo, marcas, reputação, cultura, conhecimentos –, com os quais se podem construir competências organizacionais específicas (actividades distintivas que resultam da com-



inação de um conjunto de recursos). Importa, assim, definir estratégias que aproveitem e valorizem estas competências, o que significa que a questão principal está, agora, em avaliar as potencialidades internas e, a partir delas, tendo em conta as características do meio envolvente, construir caminhos próprios que podem ser inovadores.

Os recursos e competências existentes na empresa e a rapidez da sua renovação são, assim, a fonte principal da criação de valor e da sustentação das vantagens competitivas.

Esta perspectiva, assentando nos recursos e capacidades internas da empresa, chama a atenção para a necessidade de os mobilizar e gerir, como forma de responder de uma maneira criativa aos desafios cada vez mais complexos da crescente intensidade concorrencial. Com efeito, não é só necessário obter vantagens competitivas, é preciso torná-las sustentadas, o que implica um esforço constante de criação de barreiras à imitação (Reed e DeFillipi, 1990; Barney, 1991) ou de barreiras de posição (Wernerfelt, 1984). Só as estratégias que se baseiam nas especificidades internas de cada empresa permitem a criação dessas barreiras, uma vez que certos recursos e capacidades, sendo dificilmente imitáveis, não permitem igual desempenho no mesmo tipo de estratégia a toda e qualquer concorrente. Os recursos e competências existentes na empresa e a rapidez da sua renovação são, assim, a fonte principal da criação de valor e da sustentação das vantagens competitivas.

O interesse actual pelo conhecimento, considerando-o um activo estratégico na empresa, enquadra-se nesta nova perspectiva. De facto, a capacidade de inovar de forma a satisfazer as necessidades actuais, emergentes e futuras, que hoje constitui um desafio para as empresas, depende largamente do stock de conhecimento existente, da sua renovação e mobilização com vista à obtenção de novos produtos, processos e mercados. E isto conduz, inevitavelmente, ao problema da gestão deste activo de forma sistemática e organizada.

A gestão do conhecimento: moda, mito e necessidade

A gestão do conhecimento é um tema de grande actuali-

dade. Escreve-se, debate-se, procuram-se novos métodos e práticas de gestão e criam-se novas áreas funcionais por forma a maximizar a aquisição, acumulação e mobilização do conhecimento organizacional. A produção de material bibliográfico nos últimos dez anos tem sido intensa e dá conta de todas estas vertentes, apresentando também casos e estudos empíricos que suportam as várias considerações teóricas e recomendações. A ênfase acentuada na gestão do conhecimento com a proliferação de literatura, o volume e a variedade de metodologias e soluções, coloca a questão do nível a que este assunto deverá ser apreciado.

Do ponto de vista da actualidade e do interesse que desperta, a gestão do conhecimento é um **assunto da moda**. A literatura económica, como a de outras naturezas, também tem as suas modas. Delas, podem ficar contribuições importantes frequentemente construídas sobre bases já antes exploradas e mais ou menos esquecidas, mas certamente deixarão para trás redundâncias e pormenores. Ficarão, também, princípios e práticas que provarem ser úteis e eficientes.

Por vezes, os resultados virtuosos que se atribuem à gestão do conhecimento e a elevada responsabilidade que se lhe concede no sucesso da empresa aproximam-na de **um mito**, no sentido em que ao exercício de certas práticas neste domínio se faz corresponder um êxito garantido. Isto nem sempre acontece porque a gestão do conhecimento poderá ser uma condição necessária mas não é certamente uma condição suficiente para o sucesso empresarial. De facto, o conhecimento pode ser **«um engenho de renovação e crescimento, desde que consciente e globalmente gerido»**, mas há limites ao que a gestão pode fazer. No máximo, pode incentivar e facilitar a criação e a exploração do conhecimento de forma interligada (Kulkki e Kosonen, 2001, p. 244).

Descartando os exageros e uma certa «futilidade» que lhes está associada, a gestão do conhecimento é hoje uma necessidade efectivamente sentida nas empresas. Na verdade, o conhecimento é um activo estratégico que não está disponível para aquisição imediata. Necessita ser construído, retido e mobilizado enquanto recurso organizacional, e este processo só pode ser assegurado mediante uma gestão com objectivos claramente definidos, meios e responsabilidades

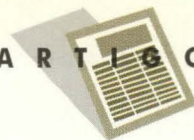
A gestão do conhecimento poderá ser uma condição necessária mas não é certamente uma condição suficiente para o sucesso empresarial.

atribuídas. Quando começam a aparecer referências a uma nova figura na gestão empresarial – o gestor do conhecimento –, percebe-se que a complexidade destes problemas aumentou e está a exigir novas soluções. Com efeito, a gestão do conhecimento não é um processo linear de compra, retenção e uso de saberes importantes para a actividade da empresa. Envolve um trabalho persistente e aturado a vários níveis:

- na identificação do conhecimento relevante, o que está necessariamente ligado à estratégia empresarial, que deverá assentar nas competências vitais da empresa para cuja sustentação e renovação esse conhecimento tem de contribuir;
- na transformação de conhecimento individual em conhecimento colectivo – a empresa é o lugar onde se cruzam saberes diversos, cuja propriedade é, em larga medida, individual. Enquanto individuais, estes saberes têm, naturalmente, importância para a empresa, mas a possibilidade de os mobilizar para a criação de competências organizacionais passa pela sua socialização. Como afirmam Davenport e Prusak (1998), nas empresas existe um mercado de conhecimento constituído por uma **procura** (pessoas que tentam resolver os seus problemas complexos e procuram, para além de dados, juízos, compreensão, opinião de quem sabe), por uma **oferta** (pessoas que têm o conhecimento) e regulado por um **sistema de preços** assente em factores não-monetários (reciprocidade, reputação, altruísmo) que só funciona na base da confiança. Fazer funcionar eficazmente este mercado implica identificar e actuar sobre as suas ineficiências e patologias. Enquanto as primeiras se devem principalmente à informação imperfeita, assimetria dos conhecimentos entre agentes e à dificuldade de localizar os conhecimentos existentes, as patologias assentam largamente em questões de cultura organizacional, que protegem o conhecimento individual, impedindo a sua partilha. É o caso da cultura de segredo, o orgulho, a defesa pessoal, o desejo de poder pelo saber, etc., de que enfer-

mam em graus diversos todas as organizações. Estimular a partilha incentivando boas práticas e promovendo o abandono das mais nocivas, implica, sobretudo, um esforço prolongado de mudança nas culturas e mentalidades;

- na transformação do conhecimento tácito em codificado, o que significa um esforço para tornar perceptível, de forma organizada, o conhecimento adquirido com a experiência, possibilitando não só a sua mais rápida socialização, como também a progressão e retenção do saber comum;
- na promoção da aquisição de conhecimento de origem externa, o que se liga a outra questão de primeira importância que é a existência de um sistema eficiente de informação. De facto, o conhecimento interno só pode progredir alimentando-se constantemente com informação e saberes provenientes do exterior, de fontes tão diversas como os clientes, fornecedores, organizações sectoriais, instituições de I&D, mercado de trabalho, meio envolvente local, parceiros de alianças, *joint-ventures* ou consórcios. Mas a existência de um sistema de informação só é proveitosa na medida em que a informação recolhida é seleccionada, analisada e aproveitada para alimentar o progresso do conhecimento interno. Gerir os sistemas de informação do ponto de vista tecnológico não é, assim, suficiente. O conhecimento centra-se, basicamente, no factor humano. Como afirma Walsham (2001), as tecnologias de informação oferecem fontes de dados mais vastas e baratas, bem como meios de comunicação facilitadores da partilha, mas não substituem as relações pessoais nem o conhecimento tácito que através delas se transmite;
- na integração dos novos conhecimentos no saber existente. Este assunto prende-se com o facto de o conhecimento ser um processo cumulativo. A capacidade de entender e assimilar o conhecimento disponível (tácito ou codificado) depende do nível anterior de conhecimentos adquiridos (Cohen e Levinthal, 1989), o que significa que, diante da mesma quantidade de informação e conhecimento, a possibilidade de aproveitamento não é igual para todos. Sendo, naturalmente um processo longo, a rapidez da acumulação de conhecimento também é relevante para a construção da competitividade empresarial.



A criação de condições facilitadoras e a destruição das condições inibidoras da acumulação são, também, tarefas da gestão;

- na política de retenção do conhecimento nas organizações, quer através do incentivo à partilha dos conhecimentos existentes, quer gerindo as saídas, de modo a evitar a perda de conhecimento importante. As perdas de memória associadas a situações de *downsizing* são frequentes e muito pouco benéficas para o funcionamento das organizações. Do mesmo modo, a saída de conhecimento estratégico ou a sua perda para a concorrência ou para parceiros leva à necessidade de uma atenção redobrada a este activo invisível, mas nuclear.

Mesmo sem procurar fazer uma enumeração exaustiva de áreas de intervenção na gestão do conhecimento, esta adivinha-se complexa. Não só se interliga com as outras áreas de gestão, como envolve todo o funcionamento da empresa, actuando sobre atitudes e mentalidades, numa insistência constante de criação de rotinas potenciadoras da acumulação e preservação do conhecimento organizacional necessário à construção de competências vitais.

E é precisamente pela complexidade e dimensão desta tarefa, que se levanta a questão de identificar os saberes que são considerados mais importantes para a empresa. Deter e gerir internamente todo o tipo de conhecimento necessário à actividade empresarial implica gastos de recursos e esforços que se podem revelar excessivos para os resultados obtidos. A existência de uma economia cada vez mais especializada pode proporcionar, em certas áreas, alternativas mais eficientes do que a internalização de alguns saberes.

Gestão do conhecimento e mercado de serviços

• Procura de serviços e «outsourcing estratégico»

Decidir qual o conhecimento que deve ser gerido internamente e aquele que pode ser externalizado não é fácil. Por um lado, a posse interna possibilita o controlo e proporciona independência face ao exterior; por outro lado, deixar para empresas especializadas algumas actividades proporciona maior flexibilidade, evitando suportar certos custos fixos. Além disso, existe uma forte probabilidade de a qualidade e eficiência serem maiores e os preços serem inferiores aos custos internos de produção, já que empresas especializadas

são, em princípio, mais experientes, detêm os profissionais mais qualificados nas respectivas áreas e estão melhor colocadas nas redes de circulação de conhecimento relevante, podendo acumulá-lo e aproveitá-lo de forma mais rápida e eficaz.

A decisão depende de diversos factores, nomeadamente do preço de mercado, da importância estratégica, da frequência de uso, do tempo que demora internamente a atingir o nível apropriado e da disponibilidade no mercado. Com efeito, a não ser que seja vital para a empresa, não será muito compensador deter e gerir conhecimento que só pontualmente é usado, ou que a empresa não possui e demora tempo excessivo a adquirir e acumular até ser utilizável. Contudo, o recurso ao exterior depende da existência de conhecimento disponível, o que significa que em casos de escassez ou inexistência, a empresa procurará desenvolvê-lo internamente, mesmo que em teoria pudesse ser mais vantajoso recorrer ao mercado.

O recurso a empresas especializadas para a prestação de certos serviços para os quais não existe internamente o conhecimento suficiente é cada vez mais frequente, pois os serviços de conhecimento intensivo integram-se no processo de criação de valor, contribuindo com uma parte crescente na geração do valor acrescentado. Mas, para além de procuras pontuais ou esporádicas, uma solução hoje frequentemente preconizada é a de proceder ao chamado «outsourcing estratégico». Significa esta expressão que as empresas devem concentrar-se nas suas actividades nucleares – aquelas em que detêm ou procuram deter competências vitais – e deixar para outros as actividades periféricas. Deste modo, elas estarão mais livres para o esforço de construir, manter e desenvolver as suas especificidades, base das vantagens competitivas, face à concorrência.

As virtudes do «outsourcing estratégico» têm aparecido amplamente enunciadas e baseiam-se no princípio de que a especialização existente no sistema económico permite hoje que cada unidade produtiva faça apenas aquilo para que está mais habilitada. Este tipo de organização permitirá uma maior eficiência individual e, simultaneamente, de toda a economia (Quinn, 1999; Tayles e Drury, 2001, por exemplo). Como resultado, passar-se-ia progressivamente do funcionamento isolado das empresas ao funcionamento em rede.

As virtudes do «outsourcing estratégico» têm aparecido amplamente enunciadas e baseiam-se no princípio de que a especialização existente no sistema económico permite hoje que cada unidade produtiva faça apenas aquilo para que está mais habilitada.

Contudo, passar para o âmbito externo da organização um conjunto de actividades e conhecimentos levanta algumas questões.

A primeira diz respeito ao que deverá ser considerado estratégico para a empresa. Considerar-se-ão, certamente, como já antes foi dito, as suas actividades nucleares e, naturalmente, os saberes associados. Contudo, existem outras actividades que, não sendo propriamente nucleares, são fundamentais para manter a supremacia em pontos-chave da cadeia de valor, pelo que o controlo e gestão destes saberes deverão ser também mantidos no âmbito interno. Determinar o que é periférico, por vezes, não é fácil e pode ser uma questão muito pouco objectiva, até porque **«frequentemente, os verdadeiros pontos fortes são obscurecidos pela tendência de pensar em termos de divisão ou produtos e pela necessidade dos grupos funcionais se verem a si próprios como a fonte principal de sucesso da empresa»** (Quinn, Doorley e Paquette, 1990, p. 65). A determinação do que é nuclear não sendo fácil é, contudo, fundamental.

A segunda refere-se ao papel que o recurso ao mercado desempenha no desenvolvimento da organização. É suposto que a opção de produção externa contribua activamente para melhorar a performance actual ou criar condições para uma melhor prestação futura. Isto significa também que o conhecimento interno deverá desenvolver-se através de um processo de integração do conhecimento externo que acompanhe a prestação dos serviços. A ausência de aprendizagem coloca a organização numa situação de frágil dependência e de vulnerabilidade face aos prestadores.

A terceira refere-se às condições de funcionamento do mercado prestador de serviços. As vantagens provenientes do recurso ao mercado dependem, basicamente, da eficiência do seu funcionamento, ou seja, de três condições essenciais: da existência de um **número** significativo de presta-

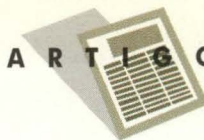
dores, da existência de **concorrência** entre eles e de uma razoável **transparência** no mercado. Caso contrário, deixar de dominar um conjunto de actividades, descartando-se dos conhecimentos, experiência e respectivas rotinas, pode acarretar problemas graves se o prestador falhar – pode não haver alternativas, ou haver e não serem suficientemente credíveis. Acresce ainda que, se não for possível comparar as relações preço-qualidade de cada prestador, não se pode avaliar eficazmente o serviço contratado. Nestes casos, o desejo de flexibilidade e de eficiência dará lugar à incerteza.

A dimensão, estrutura e funcionamento destes mercados são questões centrais na gestão do conhecimento.

• Os mercados de serviços às empresas

Os serviços às empresas são compostos por um conjunto vasto de actividades que, nas últimas décadas, vem ganhando progressiva relevância nas economias, por exigências crescentes do sistema económico. Este conjunto é composto, por um lado, por actividades que não são muito exigentes em conhecimentos complexos e que recorrem basicamente a mão-de-obra pouco qualificada, como são os casos da limpeza, restauração e segurança, e, por outro, por actividades de conhecimento intensivo que se destinam a resolver problemas complexos e são exigentes em qualificações e competências elevadas. Estas últimas são particularmente importantes nos processos de inovação nas empresas, porque não só são fontes produtoras de conhecimento especializado, como são fontes difusoras desse mesmo conhecimento através dos múltiplos contactos que a sua actuação proporciona.

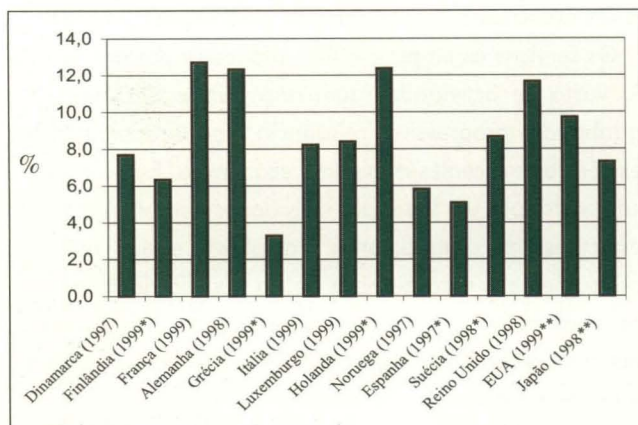
A caracterização destes mercados não é fácil, porque a sua diversidade é grande, a especificidade é elevada e os elementos estatísticos disponíveis são escassos. Os mercados de serviços permanecem ainda pouco estudados e as suas regras de funcionamento mal equacionadas, até porque os instrumentos analíticos aplicáveis aos sectores industriais nem sempre se adaptam bem ao sector dos serviços. Isto é particularmente importante quando se assiste a uma terciarização crescente e acelerada das economias. Com limitações óbvias pelos motivos apontados, é possível, ainda assim, tecer algumas considerações sobre este tipo de mercados.



Uma realidade que é estatisticamente visível é a importância que o conjunto dos serviços às empresas já adquiriu nas economias desenvolvidas e a dinâmica de desenvolvimento que se tem verificado.

Embora a importância relativa, bem como o seu comportamento, não sejam uniformes em todos os países, e a comparabilidade seja prejudicada por algumas diferenças no apuramento estatístico, verificam-se, para um conjunto significativo de países, contribuições para o VAB acima dos 5%, chegando a ultrapassar, em alguns casos, 12% (ver Gráfico I).

Gráfico I
Importância dos serviços às empresas no VAB (1)
(a preços correntes)



Fonte: OCDE, 2001, *Services: Statistics on Value Added and Employment*
Notas: (1) avaliado a preços-base; * dados provisórios; ** avaliado a preços do produtor

Esta expressão adquirida é ainda reforçada pelo facto de o sector em análise apresentar uma dinâmica de crescimento em geral superior à do conjunto da economia, sobretudo nas áreas que as necessidades dos sistemas económicos mais estimulam. Estas variam, naturalmente, de país para país, mas áreas emergentes como a informática e actividades conexas apresentam, de forma generalizada, elevadas taxas de crescimento relativo, muitas vezes mesmo em relação ao conjunto dos serviços às empresas (ver Quadro I).

Independentemente do maior ou menor rigor estatístico associado aos dados apresentados⁶, eles revelam a existência de um sector com dimensão não desprezível e de forte dinamismo.

Concentrando-nos em serviços que, por exigência de conhecimentos mais complexos, podem ser mais importantes e problemáticos na gestão do conhecimento organizacional, podemos seguir alguma informação da EUROSTAT relativamente a serviços como contabilidade, jurídicos, consultoria de gestão, arquitectura e engenharia, publicidade e marketing, recrutamento e admissão de pessoal, informática e actividades conexas.

Em todos os países estas actividades são caracterizadas por haver um elevado número de empresas em que coexistem muitas unidades de pequena dimensão com algumas de média e grande dimensão (ver Quadro II na pág. 64). Mesmo nos casos em que existem importantes empresas multinacionais, como nas contabilidades, auditorias e consultorias de gestão, mais vocacionadas para uma clientela de grandes empresas, as pequenas unidades são muito numerosas.

A qualificação dos recursos humanos é, em geral, elevada e o peso do auto-emprego é frequentemente significativo, chegando, em alguns casos, a situar-se acima dos 50% do volume total de emprego, como acontece nas actividades jurídicas em Espanha; na arquitectura e engenharia e na contabilidade, auditoria e consultoria fiscal em Itália e Espanha e na pesquisa de mercados e sondagens de opinião na Bélgica (ver Quadro III na pág. 65).

Este tipo de oferta revela, também, uma procura específica por parte do sistema produtivo, em que a variabilidade de sofisticação e complexidade dos serviços solicitados permite a existência de grande variedade de dimensão e especialização de empresas prestadoras. Em Portugal, um estudo recentemente realizado (Murteira, Nicolau, Mendes e Martins, 2001, p. 47) mostra que estas são também as características predominantes neste tipo de actividades, cujo desenvolvimento se situa na pós-adesão de Portugal à União Europeia, com o aparecimento dos fundos estruturais e a necessidade de justificação dos projectos apresentados.

Isto significa que, no que se refere à quantidade e variedade de oferta, os mercados parecem, em princípio, oferecer alternativas e, desse ponto de vista, proporcionar alguma escolha, desde que não se trate de serviços em que a elevada complexidade ou especificidade acabem por reduzir excessivamente o leque de prestadores possíveis.

Quadro I
Crescimento relativo dos serviços às empresas
 Taxa anual média de crescimento do VAB (todas as actividades) = 100

	Dinamarca 1990-1997	Finlândia 1990-1999*	França 1990-1998	Alemanha 1991-1998	Grécia 1995-1999*	Itália 1992-1999	Luxemburgo 1995-1999	Holanda 1995-1999*	Noruega 1990-1997	Espanha 1995-1997	Suécia 1993-1998*	Reino Unido 1992-1998	EUA** 1990-1999	Japão** 1990-1998
Serviços às empresas	104,5	115,4	102,8	113,3	98,6	109,2	102,7	111,8	111,1	97,2	114,9	114,9	113,3	119,8
Aluguer	225,6	100,2	98,6	110,0	102,3		89,8	106,7	114,3	93,7	92,6	113,2		
Informática e actividades conexas	100,6	131,3	113,8	130,2	91,1	111,6	107,9	141,0	104,2	100,8	137,2	129,1		
I&D	77,0	108,8	95,7	116,2	105,1			98,3		96,2		96,4		
Outros serviços	104,1	112,4	102,7	111,5	98,2	108,6	104,2	108,7		97,0		113,8		
Jurídicos, contabilísticos, etc.	90,7	156,2	109,8					107,2				111,4		
Arquitectura, engenharia, outros serv. técnicos	106,7	96,7	86,7					106,4				106,4		
Publicidade	93,0	108,3	95,0					108,3				112,8		
Outros serviços n.e.	118,1	107,7	101,6					110,9				122,8		
Total Serviços	101,2	103,1	104,1	104,5	101,3	104,2	103,4	102,1	99,2	101,0	100,2	102,1	102,6	105,2
Total VAB	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: OCDE, 2001, *Services: Statistics on Value Added and Employment*

Notas: * Valores provisórios; ** VAB a preços do produtor, sendo para todos os outros países a preços básicos

Mas talvez mais importante que a variedade e estrutura da oferta sejam as características de funcionamento deste género de mercados. O objecto de transacção não é um produto físico cujas características e qualidade podem ser claramente avaliadas e relacionadas com o preço. O serviço é, por natureza, intangível e a sua produção depende da competência do prestador mas também da competência do cliente para o definir, acompanhar e avaliar, bem como aproveitar os resultados. Contudo, frequentemente, a externalização de uma actividade ocorre porque não existe, internamente, o conhecimento suficiente para a realizar e, por vezes, nem sequer para definir com algum rigor os contornos do serviço desejado, os objectivos e os resultados a atingir. Isto conduz a uma assimetria de poder contratual entre as partes, que beneficia, naturalmente, os prestadores. É frequente a afirmação por parte destes de que o seu serviço é, em muitos casos, completo, porque são eles que têm de equacionar as necessidades dos clientes, arranjar uma solução, desenvolvê-la e implementá-la. Muitos clientes apenas se apresentam com um certo tipo de problema difusamente definido e confiam na experiência e sabedoria

dos especialistas para analisar, propor e executar. É, assim, que a confiança se torna um elemento fundamental no funcionamento do mercado - na escolha do prestador, na imagem que este vai criando no mercado e, como resultado desta, na margem de manobra de que dispõe para fixação do preço.

Estudos realizados em diversos contextos confirmam esta característica do mercado de serviços de conhecimento intensivo, como, por exemplo, The Outsourcing Institute, (1998) no que se refere à economia americana, e De Bandt (1995) no que diz respeito à economia francesa. Em Portugal, a opinião recolhida junto de 45 empresas, sobre as razões por que são escolhidas pelos clientes e sobre os factores mais importantes na fixação dos seus preços, revela, igualmente, a forte componente de confiança nas relações entre contratantes. De facto, a grande maioria destas empresas considera ser escolhida por razões de confiança, directa ou indirectamente gerada, e, claramente associada a esta, pela imagem que foi criando no mercado. A imagem no mercado constitui, também, um factor importante na fixação do preço, depois da qualidade e competência (**ver Quadro IV na pág. 65**).

Quadro II
Estrutura empresarial de alguns serviços às empresas (1999)

Escalões de pessoal ao serviço	Empresas	Bélgica	Espanha	França	Itália	Áustria	Portugal	Finlândia	Suécia
k72 - Informática e Act. Conexas									
Total	Nº	6475	17702	31285	69515	6426	2280	3535	19045
1 a 4	%	83,7	83,8	79,6	86,7	88,8	83,7	84,7	90,5
5 a 19	%	11,2	11,5	13,8	11,2	8,6		10,2	6,5
20 a 99	%	4,2	3,8	5,3	1,8	2,0	0,5	4,0	2,5
100 a 499	%	1,3	0,9	1,3	0,4	0,5	0,5	1,2	0,5
500 ou mais	%	0,8	0,8	1,1	0,3	0,6	0,6	1,0	0,4
				0,2	0,04	0,03		0,1	0,1
k73 - Investigação e Desenvolvimento									
Total	Nº	284	3022	2215	8306	80	34	218	1884
1 a 4	%	54,9	90,8	79,4	95,4	58,8	73,5	83,9	89,5
5 a 19	%	34,2	6,0	12,6	3,4	30,0		11,0	6,6
20 a 99	%	6,3	2,1	5,8	0,9	7,5		4,1	2,7
100 a 499	%	4,6	0,9	1,8	0,2	2,5		0,9	1,1
500 ou mais	%	0,0	0,4	0,4	0,05	1,3		0,0	0,2
k741 menos 7413 - Serv. Jur., contab. e cons. de gestão									
Total	Nº	25079	122028	133453		9195	9788	10444	38747
1 a 4	%	88,84	91,3	89,3		59,1	82,2	93,3	94,2
5 a 19	%	9,8	8,0	8,7		37,6	16,5	5,7	4,7
20 a 99	%	1,2	0,6	1,8		3,2	1,1	0,9	1,0
100 a 499	%	0,16	0,0	0,2		0,2	0,1	0,1	0,1
500 ou mais	%			0,02					0,01
k7413 - Estudos mercado e sondagens de opinião									
Total	Nº	3571	3193	3257		115	220	121	545
1 a 4	%	94,7	86,2	84,0		71,3	78,2	69,4	83,5
5 a 19	%	4,3	9,8	11,5		16,5	16,8	20,7	10,5
20 a 99	%	0,9	3,0	3,7	0,0	10,4	2,7	7,4	4,8
100 a 499	%	0,1	0,8	0,7	0,0	1,7	0,0	2,5	1,3
500 ou mais	%	0,0		0,1					0,0
k742 - Arquitectura e cons. técnicas									
Total	Nº				179968				
1 a 4	%				98,2				
5 a 19	%				1,6				
20 a 99	%				0,2				
100 a 499	%				0,02				
500 ou mais	%				0,003				
k743 - Testes técnicos e análises									
Total	Nº				4264				
1 a 4	%				87,0				
5 a 19	%				11,1				
20 a 99	%				1,8				
100 a 499	%				0,2				
500 ou mais	%								
k744 - Publicidade									
Total	Nº	5744	17057	20276	16581	3627	2511	2575	10723
1 a 4	%	92,6	84,8	82,8	90,5	86,6	86,3	90,0	89,8
5 a 19	%	5,9	12,4	13,5	8,2	10,9	10,9	7,8	8,4
20 a 99	%	1,4	2,3	3,1	1,0	2,3	0,0	2,0	1,7
100 a 499	%		0,5	0,5	0,2	0,2	0,0	0,2	0,1
500 ou mais	%		0,1	0,1	0,0				
k745 - Recrutamento de pessoal									
Total	Nº	380	2464	2400	2136	309	251	422	293
1 a 4	%	56,1	65,5	40,0	87,3	45,3	43,8	61,4	77,5
5 a 19	%		12,4	19,8	8,6	18,4	15,9	15,2	14,0
20 a 99	%	12,4	11,8	24,5	2,5	23,6	20,7	21,1	7,5
100 a 499	%	11,1	7,8	12,7	0,9	10,0	10,4	1,9	0,7
500 ou mais	%	7,6	2,5	3,0	0,7	2,6		0,5	0,3

Fonte: EUROSTAT Databases, Newcronos, 2002

Quadro III
Peso dos trabalhadores por conta própria no emprego em alguns serviços às empresas (1999)

nace rev-1	Bélgica	Dinamarca	Espanha	França	Irlanda	Itália	Luxemb.	Holanda	Áustria	Portugal	Finlândia	Suécia	Noruega
K72 Informática e act. conexas	16,0	10,3	12,6	0,9	8,0	32,4	6,1	6,6	21,6	6,7	2,8	13,9	7,3
K73 I&D	6,8	0,3	21,6	0,1	21,5	43,2	0,1	3,4	4,0	11,2	6,0	7,7	0,2
K7411 Act. Jurídicas		36,8	64,8	25,8	20,5	61,2							
K7412 Cont., auditoria e cons. fiscal		27,7	23,3	10,1	20,5	54,8		19,4					
K7413 Pesquisa mercados e sondagens opinião	53,4	2,0	10,8	0,4	18,9	44,7	12,1	24,0	10,0	11,5	1,8	7,9	3,6
K7414 Consultoria de gestão		30,3	18,1	29,2		47,6		31,8					
K7415 Gestão de holdings				8,7		5,7							
K742 Arquitectura, engenharia		25,1		22,5	18,7	76,7		14,1					
K743 Análises técnicas		19,5		9,9	11,4	34,1							
K744 Publicidade	38,5	10,6	13,5	2,6	10,3	46,7	17,5	42,4	26,8	10,2	12,2	22,3	14,3
K745 Recrutamento de pessoal	0,3	0,8	0,3	0,0	3,4	5,8	0,1	0,7	0,9	0,2	1,4	4,1	

Fonte: EUROSTAT Databases, Newcronos, 2002

Notas: Espanha: 1993 - actividades 7412 e 7413; França: 1994 - actividades 7411, 7412, 7414, 7415, 742 e 743; Luxemburgo: 1998 - actividades 745; Holanda: 1993 - actividades 7412, 7414 e 742; Suécia: 1994 - actividades 742; Noruega: 1997 - actividades 72, 73 e 7413.

Quadro IV
Principais factores importantes ou muito importantes na escolha do prestador e na fixação do preço

Escolha do prestador	Fixação do preço
Confiança gerada em trabalhos anteriores (93,3%)	Qualidade (100%)
Recomendação de outros clientes (91,1%)	Competência (86,7)
Imagem no mercado (64,4%)	Imagem (51,1%)

Fonte: Murteira, Nicolau, Mendes e Martins (2001, p. 66)

É de notar ainda que a própria ideia de qualidade e competência não está desligada da imagem e que esta decorre da confiança. Com os défices de conhecimento interno que frequentemente levam à adjudicação de actividades no exterior, a imagem e a confiança são as bases da avaliação desses mesmos serviços prestados, tornando-se equivalentes à ideia de qualidade e competência. Assim, todos estes factores se interligam e potenciam mutuamente, constituindo uma forma particular de funcionamento destes mercados em que a subjectividade tem um papel fundamental. É, de resto, esta subjectividade, conjugada com a assimetria de conhecimentos, que torna estes mercados muito pouco transparentes e, por isso, muito imperfeitos.

A falta de transparência no funcionamento dos mercados que condiciona fortemente o jogo concorrencial é uma questão fundamental quando se fala em recorrer à prestação de serviços ou ao «outsourcing estratégico». Poderá haver menos problemas em algumas actividades de logística mais simples, mas haverá certamente riscos quando se trata de actividades de conhecimento intensivo.

Os recentes problemas que abalaram as Bolsas, surgidos com grandes empresas hoje falidas, levantam, precisamente, a questão do excesso de confiança com que se tem aceitado a actuação de grandes empresas de auditoria e consultoria que, pela dimensão e experiência a nível mundial, se apresentavam ao mercado como o exemplo de ética e competência, facturando de acordo com essa imagem. Para além da fraude combinada entre as partes interessadas, por natureza sempre pouco visível, estes factos revelam, ainda, a fragilidade ou mesmo a falta de regras claras que permitam a todos os interessados entender e avaliar o funcionamento dos mercados.

Assim, a falta de transparência no funcionamento dos mercados que condiciona fortemente o jogo concorrencial é uma questão fundamental quando se fala em recorrer à prestação de serviços ou ao «outsourcing estratégico».

Embora o conhecimento seja um assunto de grande actualidade, não é novo no pensamento económico e organizacional. O que é novo é a importância que lhe é atribuída como activo estratégico para a sobrevivência das empresas, necessitando de ser gerido de forma mais rigorosa e elaborada.

Poderá haver menos problemas em algumas actividades de logística mais simples, mas haverá certamente riscos quando se trata de actividades de conhecimento intensivo.

Conforme refere De Bandt (1995), uma das formas de reduzir estes riscos é adoptar a solução de **«quase integração»**, que consiste em recorrer a empresas do mesmo grupo ou rede. Em todo o caso, ao contrário do que frequentemente se supõe, o recurso ao mercado não pode dispensar a empresa de conservar internamente a reserva de conhecimentos suficiente para interagir com o prestador externo. Pode não ser necessário acumular e gerir os saberes em profundidade e extensão, mas seguramente é preciso deter o nível apropriado que assegure as correctas definições de objectivos, o seu cumprimento, a contínua avaliação dos resultados e permita que os processos de aprendizagem ocorram elevando e difundindo internamente novos conhecimentos necessários ao desenvolvimento e autonomia das organizações.

Esta é também a forma de possibilitar a identificação dos melhores parceiros, evitando o **risco moral** (risco de, por falta de meios de controlo objectivo da qualidade, o prestador se recusar a assumir a responsabilidade do mau serviço prestado) e a **selecção adversa** (escolha dos prestadores com fracas competências que, por serem repetidamente escolhidos, acabam por se impor no mercado em prejuízo de outros mais qualificados).

Conclusão

Embora o conhecimento seja um assunto de grande actualidade, não é novo no pensamento económico e organizacional. O que é novo é a importância que lhe é atribuída como activo estratégico para a sobrevivência das empresas, necessitando de ser gerido de forma mais rigorosa e elaborada. Os métodos e práticas de gestão nesta área são, por isso, objecto de atenção, procurando-se meios de otimizar

o uso do conhecimento existente e a sua acumulação estratégica. Trata-se de uma questão complexa, já que a natureza deste activo é imaterial e cruza os saberes, as culturas e a mentalidade.

A externalização de uma parte do conhecimento necessário à actividade empresarial é hoje preconizada como forma de possibilitar uma maior concentração nas actividades nucleares onde o conhecimento deve progredir de forma a gerar e manter vantagens competitivas. Para além do recurso à prestação pontual de serviços, o **«outsourcing estratégico»** é uma forma de libertar as empresas de actividades periféricas e, assim, do conhecimento a elas associado. Esta solução não é, contudo, isenta de riscos, sobretudo em serviços de conhecimento intensivo.

A estrutura e funcionamento dos mercados são aspectos cruciais a ter em conta. A falta de transparência no seu funcionamento é uma das características que levanta sérias apreensões, já que dificulta a comparabilidade das diversas alternativas, a percepção da relação preço-qualidade e a avaliação dos resultados. Estas dificuldades são tanto maiores quanto maior a assimetria de conhecimentos entre os prestadores e os clientes. Por isso, a externalização de uma actividade não deve libertar a empresa de deter internamente o conhecimento necessário à definição dos objectivos, acompanhamento regular e avaliação dos resultados.

Assim, na gestão do conhecimento das organizações não importa apenas determinar qual o conhecimento nuclear a acumular, desenvolver e gerir internamente, e qual o periférico que deverá ser adjudicado a empresas especializadas; importa também analisar as condições concretas que o mercado oferece e manter internamente a competência suficiente para garantir a prestação dos serviços solicitados em termos de eficácia e competitividade. ■

Notas

1 Groupe de Recherche des Millieux Innovateurs.

2 Veja-se, por exemplo, Bagnasco (1977), Becattini (1987), Garofoli (1992), Harrison (1993), Storper (1993), Antonelli (2001), Glasmeier (1999), Hudson (1999), entre outros.

3 **«Rotinas organizacionais são padrões regulares e pre-**

visíveis de actividade compostos por uma sequência de acções coordenadas por indivíduos. O comportamento organizacional pode ser visto como uma enorme rede de rotinas» (Grant, 1991, p. 109).

4 A aprendizagem organizacional é um tema que foi amplamente desenvolvido nas últimas décadas. Veja-se, por exemplo, Argyris e Schon (1978); Pedler; Burgoyne e Boydell (1991); Garvin (1993); Argyris (1999); Lane, Salk e Lyles (2001); Grant (2001).

5 O termo «indústria», neste contexto, é equivalente a sector.

6 Dados que têm vindo a sofrer alterações nas estatísticas da OCDE, procurando maior grau de comparação entre países, conforme publicações de 1998, 2000, 2001. Os dados da Eurostat baseados nas contas nacionais apontam para valores substancialmente superiores, conforme relatório da Comissão Europeia «Panorama of European Business», 2000 Edition.

Bibliografia

ALCHIAN, A. (1950), «Uncertainty, evolution and economic theory», *Journal of Political Economy*, LVIII, pp. 211-221, reimpresso em 1993 in WITT, U. (Ed.) **Evolutionary Economics**, cap. 4, pp. 65-75.

ALDRICH, H.E. (1979), **Organization and Environments**, editado por Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

ANTONELLI, C. (2001) «Distritos industriais e conhecimento tecnológico localizado», in ANTONELLI, C. e FERRÃO, J. (Coord.) **Comunicação, Conhecimento Colectivo e Inovação - As Vantagens da Aglomeração Geográfica**, cap. I, pp. 19-29, Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa.

ARGYRIS, C. e SCHON, D.A. (1978), **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, publicado por Reading MA: Addison-Wesley Publishing, Massachusetts.

ARGYRIS, C. (1999), **On Organizational Learning**, editado por Blackwell Publishers, Oxford.

ARROW, J.K. (1962), «The economic implications of learning by doing», *Review of Economic Studies*, n° 29, pp. 155-173, reimpresso em *Production and Capital*, Collected Papers of ARROW, Kenneth J., The Belknap Press of Harvard University Press, 1985, pp. 157-180.

AYDALOT, P. (Ed.) (1986), **Millieux Innovateurs en Europe**, edição GREMI, Paris.

BAGNASCO, A. (1977), **Tre Italie**, editado por Il Molino, Bolonha.

BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.

BECATTINI, G. (1987), **Mercato e Forze Locali: Il Distretto Industriale**, editado por Il Molino, Bolonha.

COHEN, W.M. e D.A. LEVINTHAL (1989), «Innovation and learning: The two faces of R&D», *The Economic Journal*, vol. 99, pp. 569-596.

COSTELLO, N. (1996), «Learning and routines in high-tech SMEs: Analysing rich case study material», *Journal of Economics Issues*, vol. XXX, n° 2, Jun., pp. 591-597.

DAVENPORT, T.H. e PRUSAK, L. (1998), **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, editado por Harvard Business School Press.

DE BANDT, J. (1995), **Services aux Entreprises - Informations, Produits, Richesses**, Economica, Paris.

EUROPEAN COMMISSION (2000), **Panorama of EU Industry**.

FREEL, M.S. (1998), «Evolution, innovation and learning: evi-

dence from case studies», *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, pp. 137-149.

GAFFARD, J.-L. (1988), «Micro-systèmes productifs: Quelques réflexions analytiques», in ARENA, R., BENZONI, L., DE BANDT, J. e P.-M.-ROMANI (Eds.) **Traité d'Economie Industrielle**, Economica, Paris, pp. 370-378.

GAROFOLI, G. (1992), «Industrial districts: Structure and transformation», in GAROFOLI, G. (Ed.) **Endogenous, Development and Southern Europe**, editado por Avebury, pp. 49-60.

GARVIN, D.A. (1993), «Building a learning organization», *Harvard Business Review on Knowledge Management*, edição HBR Press, 1998, pp. 47-80.

GLASMEIER, A.K. (1999), «Territory-based regional development policy and planning in a learning economy: The case of 'Real Service Centers' in industrial districts», *European Urban and Regional Studies*, vol. 6, n° 1, Jan., pp. 73-83.

GRANT, R.M. (2001), «Knowledge and organization», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.) (2001), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 145-169.

GRANT, R.M. (1991), **Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications**, editado por Blackwell.

HOFFER, C.W. (1975), «Toward a contingency theory of business strategy», *Academy of Management Journal*, n° 26, pp. 784-810.

HUDSON, R. (1999), «The learning economy, the learning firm and the learning region: A sympathetic critique of the limits to learning», *European Urban and Regional Studies*, vol. 6, n° 1, Jan., pp. 40-59.

JOHNSON, B. (1992), «Institutional learning», LUNDVAL, B.-A. (Ed.), **National Systems of Innovation and Interactive Learning**, cap. 2, pp. 23-44.

KULKKI, S. e KOSONEN, M. (2001), «How tacit knowledge management explains organizational renewal and growth: The case of Nokia», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.), (2001), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 244-269.

LANE, J., SALK, J.E. e LYLES, M.A. (2001), «Absorptive capacity, learning and performance in international joint-ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1139-1161.

LUNDVAL, B. (Ed.) (1992), **National Systems of Innovation - Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**, editado por Printer Publishers, Londres.

MARSHALL, A. (1890), **Principles of Economics**, publicado por McMillan, 8ª ed., 1966.

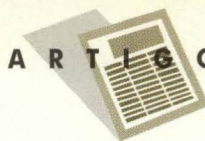
MURTEIRA, M., NICOLAU, I., MENDES, V. e MARTINS, A. (2001), **Serviços Informacionais e Transição para a Economia do Conhecimento em Portugal**, edição GEPE/IAPMEI, Lisboa.

NAITO, H. (2001), «Knowledge is commitment», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.), (2001), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 270-282.

NELSON, R. e WINTER S. (1982), **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard University Press, Cambridge, MA.

NONAKA, I. e KONNO, N. (1998), «The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation», *California Management Review*, n° 40 (3), pp. 1-15.

NONAKA, I. (1988), «Towards middle-up-down management: Accelerating information creation», *Sloan Management Review*, n° 29 (3), pp. 9-8.



NONAKA, I. (1991), «The knowledge creation company», *Harvard Business Review*, Nov.-Dez., pp. 96-104.

NONAKA, I., TOYAYAMA, R. e KONNO, N. (2001), «SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.), (2001), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 13-43.

PEDLER, M., BURGOYNE, J. e BOYDELL, T. (1991), **The Strategy for Sustainable Development**, editado por McGraw-Hill Book.

PENROSE, E. (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**, editado por Oxford University Press, Inc., Nova Iorque.

PERRIN, J.-C. (1990), «Organisation industrielle: La composante territoriale», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1° trim., pp. 276-303.

PORTER, M. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, editado por The Free Press, Nova Iorque.

PORTER, M. (1990), **Competitive Advantage of Nations**, editado por The Free Press, Nova Iorque.

PORTER, M. e STERN, S. (2001), «Inovação: A localização também conta», *Revista Portuguesa de Gestão*, Jul.-Ag.-Set., III Série, ano 16, n° 3, pp. 16-25, traduzido de *Sloan Management Review*, Verão, vol. 42, n° 3, pp. 28-36.

QUINN, J.B. (1999), «Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities», *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, pp. 9-21.

QUINN, J.B., DOORLEY, T.L. e PAQUETTE, P.C. (1990), «Beyond

products: Services-based strategy», *Harvard Business Review*, Mar.-Abr., pp. 58-67.

REED, R. e DeFILLIPI, R. (1990), «Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable advantage», *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, pp. 88-102.

RUFFIEUX, B. (1988), «Micro-système d'innovation et formes spatiales du développement industriel», in ARENA, R., BENZONI, L., De BANDT, J. e P.-M.-ROMANI (Eds.), **Traité d'Economie Industrielle**, Economica, Paris, pp. 383-392.

STORPER, M. (1993), «Regional 'worlds' of production: Learning and innovation in the technology districts of France, Italy and the USA», *Regional Studies*, vol. 27 (5), pp. 433-455.

TAKEUCHI, H. (2001), «Towards a universal management of the concept of knowledge», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 315-329.

TAYLES, M. e C. DRURY (2001), «Moving from make/buy to strategic sourcing: The outsource decision process», *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 605-622.

THE OUTSOURCING INSTITUTE, 1998, *Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users*, *The Outsourcing Institute Membership*, [http://www.outsourcing.cm/howandwhy/survey results/](http://www.outsourcing.cm/howandwhy/survey%20results/).

WALSHAM, G., 2001, «Knowledge management: The benefits and limitations of computer systems», *European Management Journal*, vol. 19, n° 6, Dez., pp. 599-608.

WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

UM ESPAÇO EDITORIAL DAS CIÊNCIAS DE GESTÃO NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA

INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS A QUE PERTENCEM OS MEMBROS DO CONSELHO EDITORIAL

PORTUGAL

Instituto de Ciências Sociais
Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Instituto Superior de Economia e Gestão
Instituto Superior Técnico
Universidade Aberta
Universidade Católica Portuguesa (**Porto**)
Universidade da Beira Interior
Universidade de Aveiro
Universidade de Coimbra
Universidade de Évora
Universidade de Lisboa
Universidade do Algarve
Universidade do Minho
Universidade Nova de Lisboa

BRASIL

Fundação Getúlio Vargas (**Rio de Janeiro, Brasil**)
Universidade Católica de Pernambuco (**Recife, Brasil**)
Universidade do Sul de Santa Catarina (**Florianópolis, Brasil**)
Universidade Federal da Paraíba (**João Pessoa, Brasil**)
Universidade Federal de Pernambuco (**Recife, Brasil**)

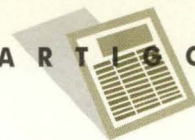
ESTRANGEIRO

Universidade de Macau (**R. P. China**)
Universidade de Santiago de Compostela (**Galiza, Espanha**)
Universidade Eduardo Mondlane (**Maputo, Moçambique**)

CONTRIBUIÇÕES

Artigos, Estudos, Casos, Crítica de Livros, Notícias na Área da Gestão, Resumos de Teses de Mestrado e de Doutoramento

Todas as contribuições são submetidas a *referee* do Conselho Editorial



Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual

por Albino Lopes e Alexandra Fernandes

Este artigo pretende ser uma reflexão sobre a relação existente entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual. Para tal, começa por evidenciar a importância que o conceito de aprendizagem organizacional tem para a compreensão da realidade das organizações. Posteriormente, procura realçar os pontos de contacto que têm levado a que o conceito de aprendizagem organizacional esteja intimamente relacionado com a aprendizagem individual. Finalmente, apresenta argumentos teóricos que sustentam a existência de um caminho próprio para a aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Aprendizagem Individual

Os anos 90 trouxeram muitas transformações na economia mundial, destacando-se a abertura dos mercados, bem como os grandes avanços das tecnologias e sistemas de informação da era da globalização. Esta nova realidade rompeu barreiras geográficas e aproximou países que pareciam ter muita dificuldade em estabelecer relações comerciais, deu uma nova dinâmica ao mercado de capitais, passando a ser possível investir e desinvestir consoante as oportunidades económicas de um país, e fez com que pequenas mudanças tivessem grandes repercussões, quase instantaneamente, em todos os segmentos da economia.

Esta realidade tem colocado grandes desafios no domínio

das ciências organizacionais, tornando-se cada vez mais claro que o conhecimento e as estratégias empresariais de ontem não conseguem assegurar o sucesso no futuro. Assim, como refere Peters (1987), **«o que parece ser verdadeiramente real é que nada é previsível»** (p. 11). A mudança no mundo económico é, pois, cada vez mais acelerada, sucedendo-se movimentos descontínuos sem qualquer lógica. Nadler et al. (1995) consideram que **«a mudança económica nos nossos dias é uma completa quebra com o passado e uma grande construção de quase todos os elementos da organização»** (p. 22).

Dentro deste contexto, tal como refere Drucker (1993), o factor decisivo que controla efectivamente a economia mundial **«não é nem o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o conhecimento»** (p. 3). Ou seja, actualmente o recurso fulcral que se considera importante compreender é a gestão do conhecimento, em detrimento da gestão dos recursos financeiros, logísticos, etc. (e.g., Senge, 1990; Garvin, 1993). De facto, o conhecimento passou a ser alvo de grande reflexão por parte dos teóricos e profissionais das organizações, e Schein (1993) acrescenta mesmo que, **«para as organizações conseguirem sobreviver, é necessário que aprendam a**

Albino Lopes

Professor Associado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal. Doutor em Psicologia Social (Universidade de Louvain-la-Neuve, Bélgica).

E-mail: albino.lopes@iscte.pt

Alexandra Fernandes

Assistente do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal. Doutoranda no ISCTE e em George Washington University, EUA.

E-mail: alexandrafernand@netscape.net

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

adaptar-se mais rapidamente ou, então, acabarão por sair do processo de evolução económica» (p. 85).

Neste sentido, Revans (1982) refere que a aprendizagem das organizações tem de ser igual ou superior às mudanças do meio. De outro modo, não conseguirão superar os desafios futuros. A aprendizagem nas organizações passou, então, a partir dos anos 90, a ser motivo de grande preocupação, tendo-se desenvolvido centenas de estudos neste domínio. De facto, para as organizações conseguirem adquirir novos conhecimentos, é necessário que tenham sistemas de aprendizagem organizacional efectivos, que lhes permitam ter bons desempenhos presentes que perdurarão no futuro.

A preocupação com a aprendizagem organizacional passou, a partir de 1990, a ter um grande destaque no domínio das ciências das organizações.

Dentro deste contexto, dada a importância que o tema tem para o desempenho das empresas, parece-nos relevante reflectir sobre a aprendizagem organizacional dado que tem havido dificuldade em sedimentar este fenómeno enquanto quadro conceptual extremamente importante para se compreender a realidade das empresas (Romme e Dillen, 1997). De facto, as teorias desenvolvidas sobre a aprendizagem organizacional têm partido dos modelos de aprendizagem individual o que tem feito com que a investigação neste domínio não evolua tanto como seria desejável para se compreender a realidade organizacional.

A complexidade do processo de aprendizagem organizacional

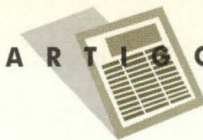
A literatura sobre a aprendizagem organizacional teve início a partir dos anos 60, mas os estudos desenvolvidos até ao final dos anos 80 foram pontuais. É apenas no começo dos anos 90, portanto, com o avanço da globalização, que a consciência deste fenómeno passou a ter um grande impacto na gestão das empresas e se desenvolveram muitos estudos neste domínio. A título de exemplo, podemos observar que só em 1992 foram publicados mais estudos neste domínio do que de 1963 até 1991 (Romme e Dillen, 1997). De facto, a preocupação com a aprendizagem organizacional passou, a partir de 1990, a ter um grande destaque

no domínio das ciências das organizações.

Paralelamente a este crescimento, as teorias acerca da aprendizagem organizacional têm-se fragmentado por um vasto campo científico, que vai desde a antropologia à economia, passando mesmo pela informática (Easterby-Smith, 1997). Esta vasta fragmentação deu origem a diferentes teorias, mas, infelizmente, nenhuma conseguiu resumir a importante literatura sobre a aprendizagem organizacional. Tal como Tsang (1997) enfatiza, **«não existe nenhum quadro conceptual que tenha conseguido reunir todos os avanços atingidos no domínio da aprendizagem organizacional»** (p. 82). Por outro lado, verificamos que, das poucas teorias que revêem a literatura (e.g., Shrivastava, 1983; Easterby-Smith, 1997), nenhuma foi verdadeiramente aceite pelos investigadores, o que levou a que a compreensão da aprendizagem organizacional tenha sido difícil. As investigações têm-se dispersado por diferentes estudos, ignorando, muitas vezes, os mais importantes.

A vasta fragmentação teórica no domínio da aprendizagem organizacional explica-se pela própria complexidade deste processo de aprendizagem, uma vez que as organizações não são seres humanos e, como tal, não têm aprendizagens independentes dos indivíduos. A aprendizagem organizacional é um fenómeno extremamente complexo, que assenta num quadro conceptual metafórico, e que advém de outro fenómeno, também complexo e ainda pouco conhecido, que é a aprendizagem individual. Portanto, a aprendizagem organizacional é uma metáfora que tenta explicar a aprendizagem que resulta dos membros da organização (Argyris e Schön, 1996).

Shrivastava (1983) refere que **«a aprendizagem individual foi a base da investigação da aprendizagem organizacional»** (p. 8) e, corroborando esta mesma ideia, Hedberg (1981) alerta-nos ainda para o facto de **«a literatura sobre a aprendizagem organizacional advir, em larga medida, da investigação sobre as cognições e aprendizagens dos indivíduos»** (p. 6). Assim, verifica-se que os modelos que foram desenvolvidos no domínio da aprendizagem organizacional assentaram, na maior parte dos casos, na aprendizagem individual, mais especificamente, na abordagem «cognitivistica».



Atendendo às várias teorias cognitivas sobre a aprendizagem individual (e.g., Bandura, 1977; Piaget, 1958; Gagné, 1970; Kolb, 1984), podemos verificar que ainda não se conseguiu compreender verdadeiramente a amplitude da aprendizagem individual. Como refere Simon (1991), ainda não compreendemos **«como é que a aprendizagem ocorre dentro da cabeça das pessoas»** (p. 125). Kim (1993) acrescenta mesmo que **«apesar dos psicólogos terem estudado a aprendizagem individual desde há décadas, eles estão longe de entender por completo a forma como a mente humana funciona»** (p. 37). Ou seja, segundo o mesmo autor, **«nós sabemos relativamente pouco acerca dos processos de aprendizagem individual»** (p. 38).

Para um melhor entendimento da aprendizagem organizacional será importante que os estudos neste domínio se distanciem das investigações desenvolvidas sobre a aprendizagem individual.

Obviamente que o entendimento da aprendizagem organizacional tem sido limitado por esta falta de conhecimento dos processos de aprendizagem individual.

Necessidade de demarcação conceptual da aprendizagem individual

Parece-nos, então, que para um melhor entendimento da aprendizagem organizacional será importante que os estudos neste domínio se distanciem das investigações desenvolvidas sobre a aprendizagem individual.

Primeiro, porque a investigação no domínio da aprendizagem individual chegou a um impasse, sendo necessário o surgimento de um «novo paradigma» para romper com as anteriores perspectivas e dar lugar a um outro entendimento deste complexo fenómeno. E, segundo, porque é importante que se conheçam as idiossincrasias próprias da aprendizagem organizacional, dado que este fenómeno não ocorre apenas através das aprendizagens individuais. De facto, a aprendizagem organizacional tem características que resultam da própria dinâmica de interações que se cria entre os indivíduos nas organizações.

Weick (1991) acrescenta ainda que a aprendizagem indi-

vidual e a aprendizagem organizacional são fenómenos diferentes e que requerem conceptualizações diferentes e não intermutáveis. Seguindo esta perspectiva, e tentando acrescentar novos dados, Cook e Yanow (1993) afirmam que o processo de aprendizagem das organizações é necessariamente diferente do processo de aprendizagem dos indivíduos. De um modo mais específico, os autores consideram que a aprendizagem organizacional não é necessariamente uma actividade cognitiva, porque as organizações não têm um local onde as cognições ocorrem. Assim, Cook e Yanow (1993) consideram que a investigação sobre a aprendizagem organizacional deve preocupar-se em analisar os aspectos típicos que caracterizam as aprendizagens das organizações.

Parece-nos, por isso, que é limitativo estudar a aprendizagem organizacional baseada no quadro conceptual da aprendizagem individual. De facto, existem muitos aspectos que sustentam a construção de modelos à luz da realidade organizacional, como, por exemplo, a distribuição e partilha da informação, as características dos diferentes tipos de aprendizagens das organizações.

Desta forma, tal como é referido por Romme e Dillen (1997), é importante explicitar o conceito da aprendizagem organizacional clarificando as relações existentes entre esta e a aprendizagem individual. Esta explicitação parece-nos essencial, na medida em que permite traçar um caminho que se distancia dos estudos da aprendizagem individual. Neste contexto, consideramos que a aprendizagem organizacional **«ocorre quando a organização consegue desenvolver o sistema de aprendizagem com o intuito de melhorar o seu desempenho»** (Fernandes, 2000: 47). Esta é, portanto, uma definição que vai além da aplicação dos modelos de aprendizagem individual às organizações e evidencia a necessidade de se analisarem as especificidades típicas deste fenómeno organizacional.

Verificamos, pois, que a aprendizagem organizacional tem características especiais que se prendem com a sua maior complexidade face à aprendizagem individual. Kim (1993) corrobora esta perspectiva ao referir que **«a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual, dado que o nível de**

complexidade aumenta muito quando se passa de um nível individual para um largo conjunto de indivíduos» (p. 40). De facto, quando falamos em aprendizagem organizacional sucede que estamos perante um fenómeno que é extremamente complexo e que resulta da interacção dos indivíduos nas organizações.

Relações entre a aprendizagem organizacional e aprendizagem individual

Argyris e Schön (1978) são dois autores de referência obrigatória neste domínio que se preocuparam em relacionar, pela primeira vez, as aprendizagens organizacional e individual. Estes autores referem que **«não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual; no entanto, a aprendizagem individual é condição necessária, mas não suficiente, para a aprendizagem organizacional»** (Argyris e Schön, 1978: 20). Especificando, os autores consideram que a aprendizagem organizacional não é sinónimo de aprendizagem individual, pois mesmo numa organização onde todos os membros aprendem pode suceder que a organização saiba menos do que o conjunto dos seus membros.

A aprendizagem organizacional não é um mero prolongamento do conhecimento e aprendizagem dos gestores de topo, pois existem organizações onde os gestores mudam com frequência e a organização mantém-se idêntica. Ou seja, a aprendizagem ou desaprendizagem da organização parece ter pouco que ver com os seus responsáveis de topo.

Por outro lado, estes autores também consideram que a aprendizagem organizacional não é um mero prolongamento do conhecimento e aprendizagem dos gestores de topo, pois existem organizações onde os gestores mudam com frequência e a organização mantém-se idêntica. Ou seja, a aprendizagem ou desaprendizagem da organização parece ter pouco que ver com os seus responsáveis de topo.

Argyris e Schön (1978) consideram então que o processo de aprendizagem organizacional é paradoxal, dado que não é a mera aprendizagem dos indivíduos, ainda que as organizações só consigam aprender através da experiência

e das acções dos indivíduos. Argyris (1995) refere mesmo que **«os indivíduos são a chave da aprendizagem organizacional, porque é a partir dos seus pensamentos e acções que se processa a aprendizagem das organizações»** (p. 26).

Seguindo esta linha de reflexão, Hedberg (1981) dá um grande contributo para clarificar a necessidade que havia de distinguir a aprendizagem individual da organizacional ao dedicar uma parte significativa do seu estudo a diferenciar estes dois conceitos. O autor considera que a aprendizagem organizacional ocorre através dos indivíduos, no entanto, seria redutor concluir que esta não é mais do que o resultado acumulado das aprendizagens individuais. **«As organizações não têm cérebros mas têm sistemas cognitivos e memórias. Da mesma forma que os indivíduos desenvolvem personalidades, hábitos e crenças ao longo da sua vida, também as organizações desenvolvem um conjunto de ideologias e pontos de vista. Os membros das organizações entram e saem, os líderes mudam, mas as memórias das organizações preservam alguns comportamentos, normas, mapas mentais e valores ao longo dos tempos»** (p. 6).

Hedberg (1981) refere ainda que existem determinados aspectos que influenciam a aprendizagem individual nas organizações e que vão, simultaneamente, transmitir os comportamentos organizacionais aceites aos novos membros, ocorrendo, assim, a aprendizagem organizacional.

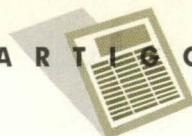
O autor caracteriza esses aspectos do seguinte modo:

- **Hábitos e símbolos.** Verifica-se que os hábitos e símbolos são condutores das tradições e normas organizacionais e ajudam a perpetuar os padrões sociais da organização;

- **Mitos e sagas organizacionais.** Funcionam como memórias a longo prazo da organização e é a partir destas que as estratégias e as explicações para os acontecimentos se baseiam;

- **Sistemas sociais.** O autor dá como exemplo destes sistemas sociais a cultura dos gestores e dos diferentes grupos profissionais que têm normas e valores que vão afectar as aprendizagens que sucedem na organização.

Para Hedberg (1981) são os hábitos, símbolos, mitos, sagas e sistemas sociais que desempenham um papel



semelhante àquele que as estruturas cognitivas desempenham para os indivíduos. Estes factores vão filtrar e interpretar os estímulos que vêm do meio e associam o estímulo a uma determinada resposta. Assim, estes aspectos organizacionais são factores de metacomunicação responsáveis pela identificação de estímulos e pelas suas associações a determinadas respostas e que determinam a aprendizagem organizacional.

Tentando clarificar ainda mais a relação entre as aprendizagens individual e organizacional, Fiol e Lyles (1985) consideram que **«a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma das aprendizagens de cada membro. As organizações, tal como os indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não são apenas influenciados pelos seus membros imediatos, mas são transmitidos aos outros membros pelas histórias e normas organizacionais»** (p. 804).

Hutchins (1991) forneceu suporte para o argumento das autoras com um estudo que mostra que as organizações podem saber mais do que os seus membros individualmente. Baseando-se na análise cuidada de como a tripulação de um veleiro de competição conseguiu reorganizar-se faltando-lhe equipamento de apoio, o autor concluiu que a equipa descobriu a solução antes de qualquer membro individualmente ter consciência da solução. Ou seja, foi encontrada uma solução como resultado de todo o grupo e não foi encontrada a solução pela reflexão de um só indivíduo.

Indo na mesma linha de Fiol e Lyles, Kim (1993) considera também que **«uma organização apenas aprende através dos seus membros (...), apesar de os seus membros puderem aprender sem a organização aprender»** (p. 43). Dodgson (1993) acrescenta ainda que a aprendizagem organizacional é um fenómeno sinérgico onde a aprendizagem individual contribui para aprendizagem organizacional, mas o seu resultado é mais do que a soma das cognições individuais.

Tentando clarificar ainda mais a relação entre a aprendizagem individual e a organizacional, Simon (1991) considera que a aprendizagem individual, no contexto organizacional, é muito influenciada pela organização e tem consequências para a organização, produzindo resultados que

só têm sentido ao nível organizacional, pelo que não se consegue compreender a aprendizagem organizacional só pela observação das aprendizagens individuais isoladas do contexto. O autor, a fim de ajudar a clarificar a relação entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual, especifica como é que esta ocorre nas organizações ao referir que **«toda a aprendizagem ocorre dentro da cabeça das pessoas e, como tal, a organização só aprende de duas formas: pela aprendizagem dos seus membros ou por admitir pessoas que possuem conhecimentos que as organizações não tenham previamente»** (p. 125).

Para haver aprendizagem organizacional tem de haver aprendizagem individual, dado que as organizações só conseguem aprender através da experiência e acções dos indivíduos. No entanto, o inverso não é verdadeiro, pois pode suceder que todos os membros de uma organização aprendam e, no entanto, a organização não consegue aprender.

Conclusão

Com base no anteriormente referido, podemos efectuar uma síntese das relações existentes entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual.

A aprendizagem organizacional resulta da interacção entre os indivíduos e, como tal, é um fenómeno bem mais complexo do que a aprendizagem individual (Fernandes, 2000; Kim, 1993).

Para haver aprendizagem organizacional tem de haver aprendizagem individual, dado que as organizações só conseguem aprender através da experiência e acções dos indivíduos. No entanto, o inverso não é verdadeiro, pois pode suceder que todos os membros de uma organização aprendam e, no entanto, a organização não consegue aprender (Argyris e Schön, 1978; Argyris, 1995; Fiol e Lyles, 1985; Hutchin, 1991; Kim, 1993).

A aprendizagem organizacional não é o prolongamento das aprendizagens dos gestores, dado que existem organizações onde os gestores mudam e as organizações se mantêm idênticas (Hedberg, 1981).

A aprendizagem organizacional é um fenómeno sinérgico

co no qual as aprendizagens que resultam são mais do que as cognições individuais (Dodgson, 1993).

Os hábitos, símbolos, mitos, sagas e sistemas organizacionais filtram e interpretam os estímulos do meio associando-os a determinada resposta que leva a novas aprendizagens da organização. Ou seja, são as memórias das organizações que têm um papel determinante na aprendizagem organizacional (Hedberg, 1981).

As aprendizagens são transmitidas aos membros das organizações a partir das histórias e normas organizacionais (Fiol e Lyles, 1985).

A organização só aprende pela aprendizagem dos seus membros e pela admissão de pessoas que tenham conhecimentos que as organizações não possuem (Simon, 1991).

Não se consegue compreender a aprendizagem organizacional só pela observação das aprendizagens individuais, porque aquela vai para além do indivíduo (Simon, 1991).

De facto, as reflexões expostas evidenciam de modo claro que o fenómeno de aprendizagem organizacional tem características próprias que a diferenciam da aprendizagem individual e que permitem impor-se como quadro conceptual de grande relevo no domínio das ciências organizacionais. Deste modo, consideramos que será importante que existam estudos empíricos que se preocupem em analisar a realidade organizacional, de modo a entenderem como é que a aprendizagem das organizações ocorre e, desta forma, tornando possível que a investigação neste domínio trilhe um novo percurso que se afaste dos modelos da aprendizagem individual. ■

Bibliografia

- ARGYRIS, C. (1995). «Action science and organizational learning», *Journal of Managerial Psychology*, nº 10 (6), pp. 20-26.
- ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. (1978), **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, edição Reading Ma: Addison-Wesley Publishing, Massachusetts.
- ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. (1996), **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**, edição Reading Ma: Addison-Wesley Publishing, Massachusetts.
- BANDURA, A. (1977), **Social Learning Theory**, editado por Prentice Hall, New Jersey.
- COOK, D. e YANOW, D. (1993). «Culture and organizational learning», *Journal of Management Inquiry*, nº 2 (4), pp. 373-390.
- DODGSON, M. (1993), «Organizational learning: A review of some literature», *Organizations Studies*, nº 14, pp. 375-394.
- DRUCKER, P. (1993), **Post-capitalism Society**, editado por Harper Business, Nova Iorque.
- EASTERBY-SMITH, M. (1990), «Creating a learning organization», *Personnel Review*, nº 19 (5), pp. 24-28.
- EASTERBY-SMITH, M. (1997), «Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques», *Human Relations*, nº 50, Set., pp. 1085-1113.
- FERNANDES, A. (2000). «Da aprendizagem organizacional à organização que aprende», in LOPES, H. (Eds.), **As Modalidades da Empresa que Aprende e Empresa Qualificante**, pp. 45-61.
- FIOL, C. e LYLES, M. (1985), «Organization learning», *Academy of Management Review*, nº 10, pp. 803-813.
- GAGNÉ, R. (1970), **The Conditions of Learning**, 2ª edição, editado por Holt, Rinehart and Winston, Nova Iorque.
- GARVIN, D. (1993), «Building a learning organization», *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., pp. 78-91.
- HEDBERG, B. (1981), «How organizations learn and unlearn», in NYSTROM, P. e STARBUCK, V. (Eds.) **Handbook of Organizational Design** (vol. 1), editado por Oxford University Press, Oxford, pp. 3-27.
- HUTCHINS, E. (1991), «Organizing work by adaptation», *Organization Science*, nº 2 (1), pp. 14-39.
- KIM, D. (1993), «The link between individual and organizational learning», *Sloan Management Review*, nº 35 (1), pp. 37-50.
- KOLB, D. (1984), **Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development**, editado por Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- NADLER, D., SHAW, R. e WALTON, A. (1995), **Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation**, edição Jossey Bass, San Francisco.
- PETERS, T. (1987), **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**, editado por HarperPerennial, Schaumburg, IL.
- PIAGET, J. (1958), **Études d'Épistémologie Génétique**, editado por Presses Universitaires de France, Paris.
- REVANS, R. (1982), **The Origins and Growth of Actions Learning**, edição Studentlitteratur, Lund.
- ROMME, G. e DILLEN, R. (1997), «Mapping the landscape of organizational learning», *European Management Journal*, nº 15 (1), pp. 68-78.
- SCHEIN, E. (1993), «How can organizations learn faster? The challenge of entering the Green Room», *Sloan Management Review*, 34 (2), pp. 85-92.
- SENGE, P. (1990), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization**, editado por Doubleday, Nova Iorque.
- SHRIVASTAVA, P. (1983), «A typology of organizational learning systems», *Journal of Management Studies*, nº 20 (1), pp. 7-28.
- SIMON, H. (1991), «Bounded rationality and organizational learning», *Organization Science*, nº 2 (1), pp. 125-134.
- TSANG, E. (1997), «Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research», *Human Relations*, nº 50 (1), pp. 73-89.
- WEICK, K. (1991), «The non-traditional quality of organizational learning», *Organization Science*, nº 2 (1), pp. 116-124.

Cursos a decorrer no presente ano lectivo 2002/2003

Mestrados ISCTE, Mestrados «Externos» e Pós-Graduações em Portugal

Mestrados da Escola de Gestão do ISCTE

Contabilidade (em colaboração com o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa)
Finanças
Gestão dos Serviços de Saúde (Lisboa)
Gestão dos Serviços de Saúde (Viseu) (em colaboração com o Instituto Politécnico de Viseu)
Master in International Management (leccionado em Inglês) (Novo)
MBA/Mestrado em Gestão de Empresas (Lisboa)
MBA/Mestrado em Logística (em colaboração com o Instituto Superior Técnico e a Escola de Gestão do Porto)
Prospecção e Análise de Dados (com áreas de aplicação em Marketing, Qualidade e Estudos Económicos e Sociais) (Novo)

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE

Direcção de Unidades de Saúde (exclusivo para médicos) (Novo)
Entrepreneurship e Criação de Empresas (Novo)
Gest@o.com (Lisboa)
Gest@o.com (Madeira) (Novo) (em colab. com o Núcleo Estratégico da Soc. da Informação da Secr. Reg. de Educação)
Gestão Cultural nas Cidades
Gestão e Tecnologias de Informação nos Sectores Agrícola e Agro-Industrial (em colaboração com o Instituto Superior de Agronomia)
Gestão Empresarial (Lisboa)
Gestão Empresarial (Leiria) (Novo) (em colaboração com a Associação Empresarial da Região de Leiria e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria)
Gestão Estratégica da Qualidade (Novo)
Marketing e Negócios Internacionais
Marketing Político e Social (Novo)
Retail Management
Segurança e Higiene do Trabalho (Leiria) (em colaboração com a Associação Empresarial da Região de Leiria e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria)
Segurança e Higiene do Trabalho (Lisboa) (curso homologado e apoiado pelo IDICT com direito à certificação profissional)

Outros Cursos do INDEG/ISCTE

Programa Avançado em Management Desportivo (em colaboração com a Media Capital)
Programa Avançado em Gestão Empresarial Hospitalar (PAGEHosp)

Observações:

O Mestrado em Gestão de Empresas também está a decorrer na Universidade de Maputo (Moçambique) e a Pós-Graduação em Gestão Empresarial está a decorrer em Cantão (R. P. China).

Mais informações em www.indeg.org



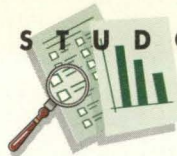
Estudos

Competitividade da floricultura transmontana Realidade ou ficção?

por António Fernandes



João Balthazar
«Do outro lado»
Técnica mista (100 x 81 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa
Out/Nov 2002



Competitividade da floricultura transmontana

Realidade ou ficção?

por António Fernandes

Na região portuguesa de Trás-os-Montes, o negócio da floricultura está em franco crescimento baseado numa estratégia de penetração de mercado. Apesar da adversidade dos factores climatéricos, de concorrência nacional e europeia e do poder dos clientes, há uma oportunidade clara para o empreendedorismo de jovens agricultores.

Estratégias como inovação, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto são capazes de moldar o futuro da floricultura transmontana.

Palavras-chave: Floricultura, Trás-os-Montes, Análise SWOT, Vector Crescimento, Forças Competitivas

O facto de a actividade florícola diferir grandemente dos sistemas tradicionais de agricultura na região de Trás-os-Montes e Alto Douro (TMAD) contribuiu, de forma decisiva, para a realização do estudo que serve de base a este artigo, pois, nesta perspectiva, a floricultura surge como uma actividade inovadora. Outro aspecto relevante é o facto de esta actividade se enquadrar perfeitamente nos objectivos da Política Agrícola Comum, na medida em que aumenta a diversificação e, dessa forma, torna os agricultores menos dependentes das actividades ditas tradicionais.

Apesar da proliferação de estufas a que se assistiu durante a década de 90 do século passado, pouco foi feito para se estudar a situação da floricultura em TMAD. Grande parte da informação disponível provinha da observação directa de



consultores. Existia apenas um estudo, conduzido por Gerry e Koenhen (1997), que pretendia apurar o perfil dos agricultores envolvidos na expansão da actividade, bem como do investimento efectuado. Por isso, pareceu apropriado examinar a competitividade da floricultura transmontana na óptica dos floricultores.

Metodologia

A análise extensiva mostrou ser o método mais adequado, por facultar a obtenção de informação a partir do maior número possível de floricultores. Esta premissa acabou por dar forma ao estudo e, em consequência, optou-se pela entrevista, por ser uma técnica que permite aumentar o número de respostas e obter dados mais fiáveis. Assim, foi elaborada uma entrevista estruturada que incluía questões formuladas e ordenadas antecipadamente acerca do perfil do floricultor, da tipologia da exploração e da competitividade da actividade, que, segundo o teste-piloto, tomaria entre 20 e 25 minutos do tempo do floricultor. Além disso, para se conhecer a opinião do floricultor relativamente a determinadas questões foi utilizada uma escala gradativa variando entre 1 (nada importante) e 6 (muito importante).

António Gonçalves Fernandes

Doutor em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal. Professor Adjunto Equiparado da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.
E-mail: toze@ipb.pt

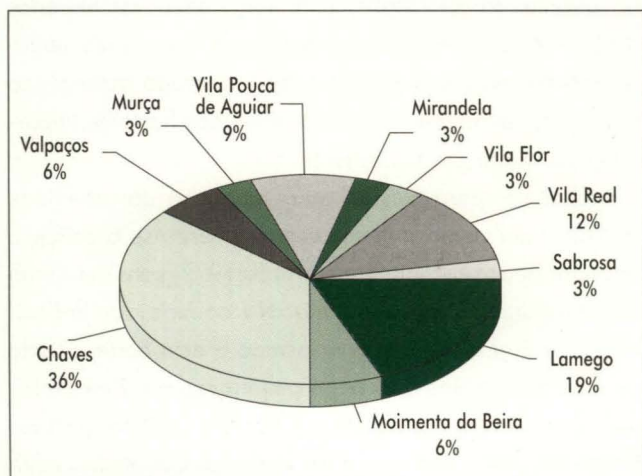
Recebido em Abril de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

Foi construída uma amostra aleatória composta por 36 floricultores com base na lista telefónica, anuários horto-frutícolas e contactos pessoais, dada a impossibilidade de retirá-la de listagens existentes quer no IFADAP (Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas) quer na DRATM (Direcção Regional de Agricultura de Trás-os-Montes).

Para Kotler e Armstrong (1991), apesar de amostras maiores proporcionarem resultados mais credíveis, é considerada representativa uma amostra constituída por, pelo menos, 1% da população. Por isso, e dado que a amostra representa cerca de 26% da população em estudo, pode afirmar-se que, quanto à dimensão, é representativa. Segundo Gerry e Koenhen (1997), a população é homogénea, pelo que também a distribuição espacial esquematizada na Figura 1 lhe confere representatividade, na medida em que se espera que a amostra apresente características idênticas às do universo em estudo.

A resposta dos floricultores transmontanos foi excelente, já que apenas um recusou a entrevista. Pode-se questionar o facto de apenas se entrevistarem os floricultores, dando eventualmente origem ao enviesamento dos resultados. No entanto, obtém-se uma perspectiva única, isto é, a perspectiva de quem trabalha e investe na cultura de flores. Por isso, quem melhor que os floricultores poderia analisar a actividade florícola?

Figura 1
Distribuição espacial da amostra



Fonte: Fernandes, 1999.

Resultados

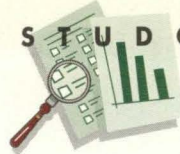
Como é visível na Figura 1, 67% das respostas foram obtidas no eixo Lamego-Vila Real-Chaves, onde esta actividade surge com mais frequência, indo ao encontro da tendência identificada por Gerry e Koenhen (1997). Difere apenas no que diz respeito ao concelho de Mirandela, onde não foi possível encontrar mais do que um floricultor, apesar de ter sido visitado um total de cinco estufas, das quais quatro se dedicavam exclusivamente à horticultura.

Perfil do floricultor e tipologia das explorações

Os floricultores transmontanos são, na sua maioria, jovens agricultores (83%) do género masculino (75%) com elevados níveis quer de formação quer de educação. No que diz respeito à formação, pode dizer-se que a elevada formação formal (92%) é explicada pela obrigatoriedade da frequência de cursos de empresário agrícola sempre que se submeta ao IFADAP planos de melhoria cujo montante exceda os 24.940 euros. Quanto à educação, não há floricultores analfabetos e, inclusivamente, 84% possuem habilitações literárias ao nível do ensino secundário ou do superior, atingindo este último 17%.

Os floricultores são, em geral, agricultores individuais (83%), associando-se em apenas 17% dos casos, exercem a sua actividade a título principal (92%), isto é, despendem mais de 50% do seu tempo a desenvolver esta actividade, de onde retiram mais de 50% do seu rendimento, provando que a floricultura é uma actividade com viabilidade económica.

Por fim, relativamente à forma de exploração, as explorações florícolas comportam-se como as tradicionais, já que 67% são do tipo familiar, ou seja, mais de 50% da mão-de-obra necessária à exploração é de origem familiar. A exploração por conta própria é predominante, representando 85% do total, contribuindo para o desenvolvimento sócio-económico, que será tanto maior quanto maior for o número de explorações por conta própria, devido à maximização do uso dos factores de produção por parte do empresário. A área média por exploração florícola situa-se em 0,43 ha, verificando-se a inexistência de grandes diferenças face à média nacional (0,53 ha) referida pelo IEADR (1995). Outra característica marcante deste tipo de exploração é a grande proporção de área irrigada (61%), diferindo significativa-



Os floricultores são, em geral, agricultores individuais (83%), associando-se em apenas 17% dos casos, exercem a sua actividade a título principal (92%), isto é, despendem mais de 50% do seu tempo a desenvolver esta actividade, de onde retiram mais de 50% do seu rendimento, provando que a floricultura é uma actividade com viabilidade económica.

mente da realidade agrícola regional, em que predomina o sequeiro (80%).

Ambiente competitivo da floricultura transmontana

A análise SWOT referida por Freire (1997) permite, através do conhecimento dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, saber se os floricultores têm uma atitude pró-activa e se, em função dessa atitude, planeiam as estratégias adequadas à prossecução dos seus objectivos. É neste contexto que, na Figura 2, se apresenta o ambiente externo e interno à floricultura transmontana.

Figura 2
Matriz SWOT

Análise interna	Pontos fortes	– Escoamento da produção
	Pontos fracos	– Dependência económica da actividade – Dependência das empresas espanholas
Análise externa	Ameaças	– Condições climáticas – Concorrência nacional e da União Europeia
	Oportunidades	– Aumento do poder de compra do consumidor – Fundos comunitários – Novos mercados – Matérias-primas mais baratas

Fonte: Fernandes, 1999.

O conhecimento do ambiente externo e interno permite visualizar o futuro com os pés bem assentes na terra e, dessa forma, delinear os planos de acção adequados aos objectivos propostos e aos recursos disponíveis. Por isso, à visualização do futuro corresponde a opção por determinada estratégia. Assim sendo, a inovação (3,6), o desenvolvimento do mercado (4,0), o crescimento concentrado (4,1) e o desenvolvimento do produto (4,3) surgem como estratégias alternativas capazes de modelar o futuro da floricultura transmontana. O facto de a estratégia de crescimento concentrado se encontrar

num grupo homogéneo, do qual faz parte a estratégia de desenvolvimento do produto, poderá ser explicado pela grande proporção de floricultores que baseia a sua actividade na monocultura do cravo.

O estudo da vantagem competitiva a que Porter (1986) alude permite saber que actividades auxiliares e principais proporcionam um melhor desempenho, possibilitando a sua manutenção ou incremento. No caso da floricultura transmontana, a vantagem competitiva parece residir numa das actividades cujas médias não são significativamente diferentes, tais como investigação e desenvolvimento, infra-estrutura, *inputs*, *outputs*, produção e recursos humanos.

O facto de a estratégia de crescimento concentrado se encontrar num grupo homogéneo, do qual faz parte a estratégia de desenvolvimento do produto, poderá ser explicado pela grande proporção de floricultores que baseia a sua actividade na monocultura do cravo.

Das cinco forças competitivas de Porter (1986), o poder negocial dos clientes é aquele que mais preocupa os floricultores (5,7). Este facto tem que ver não só com a grande dimensão dos clientes mas também com o vínculo jurídico resultante do contrato realizado com as empresas espanholas, que se verificou serem os clientes mais importantes. A ameaça de produtos substitutos parece ser a força que os floricultores menos temem, cifrando-se a sua média em 2,8. As restantes forças, isto é, a ameaça de novas entradas (4,6), a rivalidade entre os floricultores (4,9) e o poder negocial dos fornecedores (4,9) formam um grupo homogéneo no qual se reúnem as forças consideradas bastante importantes por parte dos floricultores.

Finalmente, para se conhecer a posição da actividade florícola transmontana face ao futuro, usou-se o conceito de vector de crescimento, que Ansoff (1977) considera uma das componentes da estratégia. Na opinião dos floricultores, o vector crescimento associado à actividade assenta em duas estratégias básicas: a penetração e o desenvolvimento de mercados, representando 75 e 25%, respectivamente. De facto, apesar das experiências que alguns cultivadores de flores estão a levar a cabo com novos produ-

Grande parte da produção é canalizada para as empresas espanholas e parte para a venda directa, sendo estes os principais canais de comercialização. Neste contexto, a União Europeia surge como o principal mercado, quer de origem das matérias-primas quer de destino da produção.

tos, estes pensam que o desenvolvimento da actividade passa pela aposta nos produtos actuais. Relativamente aos mercados, a situação altera-se, uma vez que 25% opinam que, para que a actividade florícola continue a crescer, terão de considerar a hipótese de venderem os seus produtos em mercados mais sofisticados, onde o poder de compra é maior.

Conclusão

Jovens agricultores transmontanos foram os actores do acentuado crescimento da floricultura regional na década de 1990. Como resultado da dinâmica de investimento e da especialização dos floricultores, a produção de flores tem vindo a aumentar a um bom ritmo. Apesar disso, o elevado poder negocial dos clientes e as vendas efectivas inferiores às esperadas são factores que condicionam a rentabilidade das explorações florícolas. Tal situação poderá, no futuro, representar a perda de atracção da floricultura e o consequente abrandamento do crescimento desta actividade.

A floricultura em TMAD tem especial expressão no eixo Lamego-Vila Real-Chaves, onde se podem observar estufas que permitem a obtenção de uma produção florícola baseada essencialmente em flores e seus botões, em que a monocultura do cravo assume especial relevância. Grande parte da produção é canalizada para as empresas espanholas e

parte para a venda directa, sendo estes os principais canais de comercialização. Neste contexto, a União Europeia surge como o principal mercado, quer de origem das matérias-primas quer de destino da produção.

Finalmente, o futuro da floricultura transmontana parece residir no aumento do poder de compra dos consumidores e na possibilidade de obtenção de subsídios em capital a fundo perdido. Porém, tais oportunidades poderão não ser suficientes para atrair mais jovens a uma actividade em que ameaças como a concorrência nacional e da UE se fazem sentir com maior intensidade. Ao nível interno, o bom escoamento da produção surge como um ponto forte da floricultura, sendo a dependência económica da actividade e das empresas espanholas as principais preocupações dos produtores florícolas. Como consequência disso, o vector crescimento assenta na penetração de mercados, surgindo a melhoria do produto, o crescimento concentrado, o desenvolvimento de mercado e a inovação como estratégias alternativas capazes de modelar o futuro da floricultura transmontana. ■

Bibliografia

- ANSOFF, I., 1977, **Estratégia Empresarial**, editado por McGraw Hill.
- FERNANDES, A., 1999, «Organização e Desenvolvimento do Mercado da Floricultura e sua Importância para a Economia da Região de TMAD», Dissertação de Mestrado, UBI.
- FREIRE, A., 1997, **Estratégia - Sucesso em Portugal**, edição Editorial Verbo.
- GERRY, C. e KOENHEN, T., 1997, **The Boom in Greenhouse Agriculture in Trás-os-Montes e Alto Douro**, UTAD.
- IEADR, 1995, Inquérito ao sector florícola, O Ano Agrícola: Boletim de Informação Estatística Agrícola, n.º18, IEADR: DGSPE, Novembro.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G., 1991, **Princípios de Marketing**, Editora Prentice-Hall.
- PORTER, M., 1986, **Estratégia Competitiva**, Editora Campus.

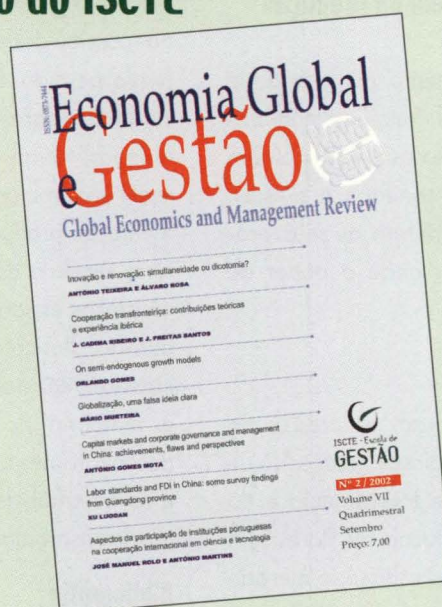
Economia Global e Gestão

Nº 2/2002

Edição: Escola de Gestão do ISCTE

Portugal

(Nova Série)



Sumário:

- Inovação e renovação: simultaneidade ou dicotomia?
António Teixeira e Álvaro Rosa
- Cooperação transfronteiriça: contribuições teóricas e experiência ibérica
J. Cadima Ribeiro e J. Freitas Santos
- On semi-endogenous growth models
Orlando Gomes
- Globalização, uma falsa ideia clara
Mário Murteira
- Capital markets and corporate governance and management in China: achievements, flaws and perspectives
António Gomes Mota
- Labor standards and FDI in China: some survey findings from Guangdong province
Xu Luodan
- Aspectos da participação de instituições portuguesas na cooperação internacional em ciência e tecnologia
José Manuel Rolo e António Martins

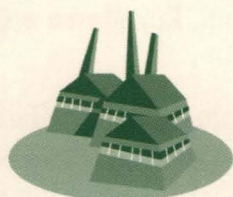
Contactos:

INDEG/ISCTE

Tel. (351) 21 782 61 00 – ext. 233

E-mail: rita.c.jorge@iscte.pt

Distribuição: Bertrand



Casos

BCTR – «Business Case» em tempo real

por Bianor Cavalcanti, Ruy Marra e Gauco Cavalcanti

Parcerias estratégicas da Banca portuguesa em portais digitais

por Carlos Osório, Daniela Gomes e João Leitão



João Balthazar

«Acolá»

Óleo s/ tela (100 x 73 cm)

Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa
Out/Nov 2002



BCTR – «Business Case» em tempo real

por Bianor Cavalcanti, Ruy Marra e Gauco Cavalcanti

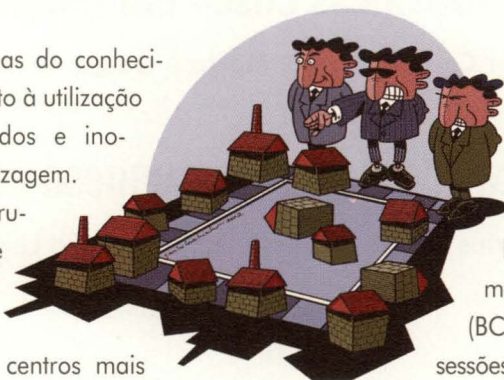
O artigo refere-se a um pioneiro experimento realizado na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, o «business case» em tempo real, cujo conceito é proposto. Descreve a contribuição relevante ao ensino de administração dos métodos desenvolvidos a partir da década de 50, baseados no modelo vivencial. Contudo, ressalta suas limitações dado a alta intensidade e velocidade das mudanças no ambiente de negócios.

Palavras-chave: Business Case, Tempo Real, Conhecimento Aplicado, Modelo Vivencial

A administração é uma das áreas do conhecimento mais privilegiadas quanto à utilização de recursos didáticos, variados e inovadores no processo ensino-aprendizagem.

O uso de experiências vivenciais estruturadas, *role-playing*, estudos de caso e dos jogos de negócios expandiu-se nos anos 60 e consolidou-se a partir dos anos 70 nos centros mais avançados de ensino da gerência em todo o mundo.

Subjacente a estes métodos, está presente o modelo vivencial, de lógica circular, que resulta nos benefícios da interação entre racionalidade e emoção nas circunstâncias da situação-laboratório: vivenciando/compartilhando/processando/generalizan-



do/aplicando/vivenciando/...

Este trabalho relata uma experiência pioneira, levada a efeito no âmbito do Curso de Especialização em Administração de Empresas e Negócios da EBAPE/FGV, no desenvolvimento de um Business Case em tempo real (BCTR). O BCTR desdobrou-se em quatro sessões de três horas, realizadas com intervalos de

15 dias, cujos elementos constitutivos são descritos e analisados no trabalho. Baseado, também, no modelo vivencial, o BCTR, na percepção dos autores, expande os resultados do aprendizado ao mobilizar mais intensamente as emoções, dado o caráter real da situação empresarial e a verdadeira contribuição dos participantes ao processo decisório em curso, enquanto utilizam, de fato, conceitos e instrumentos aprendidos teoricamente em sala de aula.

Bianor Cavalcanti

Professor e consultor de Administração e Gerência na EBAPE/FGV, Brasil.
E-mail: bianor@fgv.br

Ruy Marra

Sócio-gerente da Onda Verde Clorofila e gerente-proprietário da Super Fly, Marketing Esportivo, Brasil.
E-mail: ondaverde@aclorofila.com.br

Gauco Cavalcanti

Sócio-gerente da Onda Verde Clorofila e ex-gerente de Desenvolvimento de Mercado da The Coca-Cola Company no Brasil.
E-mail: ondaverde@aclorofila.com.br

Nota

Artigo baseado em comunicação¹.

Recebido em Outubro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

Aplicação do conhecimento

O ensino de profissões como a medicina, o direito e a administração provoca nos professores a expectativa de que os estudantes aprendam a aprender, uma vez que é impossível ensinar-lhes tudo sobre o diversificado e aceleradamente cambiante mundo dos negócios. Um dos principais objetivos de ensino das profissões, no entanto, e certamente o seu maior desafio, é ajudar o aluno a dominar a arte da utilização do conhecimento. Sem prejuízo do desenvolvi-

mento indispensável de elementos formativos como valores e atitudes, em crise em nossos dias, devemos reconhecer a necessidade de que a Administração seja ensinada como uma habilidade, inseparavelmente ligada ao conhecimento.

O «boom» dos programas de especialização em Administração e Negócios nos anos 90 revelou clientelas ávidas por informações ligeiras e fórmulas de moda para intervenções organizacionais, capazes de destrinchar problemas, mas reticentes quanto aos esforços de conceptualização e de busca de padrões recorrentes e uniformidades em situações diferenciadas, e de alguma teorização mínima.

O conhecimento, de teorias, quadros conceituais, técnicas, procedimentos e informações, quando divorciado das necessárias e praticadas habilidades para a sua aplicação no mundo real, converte-se em estéril erudição tecnocrática. As habilidades aprendidas, por sua vez, quando dissociadas da contínua renovação do conhecimento, favorecem a imposição dos limites da rotina, o desgaste contínuo da relevância, no tempo, e a conseqüente incapacidade de adaptação às novas exigências do meio. Reflexões desta natureza levaram os educadores norte-americanos, já na década de 50, a assumirem como sua mais difícil tarefa a luta para manter a habilidade ligada ao conhecimento, num delicado balanço, de forma que se possam reforçar, e não anular, mutuamente².

No Brasil, como em toda a América Latina, dado a tradição academicista dos programas de graduação e pós-graduação, é comum a overdose do discurso do conhecimento, não raro prolixo, em diagnósticos críticos das situações analisadas, tanto da parte dos professores como dos alunos, sem o correspondente compromisso com a busca de soluções práticas e as formas de sua implementação. Em contraste, o boom dos programas de especialização em Administração e Negócios nos anos 90 revelou clientelas ávidas por informações ligeiras e fórmulas de moda para intervenções organizacionais, capazes de destrinchar problemas, mas reticentes quanto aos esforços de conceptualização e de busca de padrões recorrentes e uniformidades em situações diferenciadas, e de alguma teorização mínima.

Largados à própria sorte, os homens e mulheres da «prática» permanecem impedidos de ganhar vôo próprio, incapazes que são de organizar e conceptualizar seus aprendizados na empresa ou na escola, de forma a poderem articular, internalizar e transmitir suas experiências para outros, contribuindo para o avanço do conhecimento no contexto da aprendizagem e da inovação organizacionais. Podem, no máximo, tornar-se supervisores ou chefes, mas poucos chegarão a executivos ou dirigentes bem sucedidos.

O grande desafio que se coloca aos modeladores de programas, grades disciplinares e cursos de Administração e Negócios, quer sejam Mestrados profissionalizantes quer sejam de especialização, bem como aos professores no âmbito de suas disciplinas, é assegurar um equilíbrio dinâmico e delicado na evolução da experiência de aprendizado projetada, de forma a incrementar, *mano a mano*, conhecimentos e habilidades que resultem em capacidade de diagnosticar mas, também, de propor soluções; disposição para a leitura e compreensão de realidades complexas, mas também uma certa compulsão à decisão em tempo oportuno, aliada ao compromisso com a implementação e seus resultados. Nas profissões, teoria e prática se alimentam mutuamente, tanto no contexto preparatório da escola, que é hoje recorrente com a educação continuada, como no mundo do trabalho.

O uso intensivo do método de estudo de casos, de experiências vivenciais estruturadas, do *role-playing* e dos jogos de negócios, expandiu-se nos anos 60 e consolidou-se a partir dos anos 70 nos centros mais avançados de ensino de administração e gerência em todo o mundo. Tais esforços tiveram em comum a intenção de trazer a realidade e os requisitos da prática para o mundo acadêmico da reflexão teórica e da prática processual normativa, alheias ao contraditório e aos conflitos do mundo real.

Mais especificamente, estas propostas visaram as possibilidades da abordagem simbiótica de teoria e prática em experiências educacionais únicas, complementares, ou, nos casos mais radicais, substitutivas, de compostos disciplinares desintegrados. Estes últimos, na melhor das hipóteses, somavam, mas não integravam, disciplinas de cunho conceitual com disciplinas de natureza mais prática, mas orientadas para o ensino de procedimentos e conhecimentos já



codificados. Todavia, não respondiam às exigências da prática – entendida como a decisão e a ação em contextos institucionais específicos, sujeitos às contingências de mercado e concorrência, de disponibilidade e acesso a recursos, de estruturas de poder – das personalidades envolvidas e às pressões do tempo de decisão.

Estudos de caso

A introdução dos Estudos de Caso, fundamental contribuição ao processo educacional, se dá em Harvard nos anos 50. O caso força o aluno a pensar em termos particulares e impõe à teoria e às generalizações mais amplas o teste de validação de sua aplicação a um conjunto específico de fatos.

Ao descrever uma série de amostras de eventos contendo dados e informações, o que foi dito, decidido e feito, o caso é suficientemente detalhado e envolvente para produzir nas discussões de grupo uma ampla gama de interpretações e opiniões. A simples constatação de que pessoas dispostas de formação e expectativas similares geralmente discordam a respeito de uma mesma base factual apresentada, provoca a surpresa que abre as portas ao aprendizado, ao revelar a diferença entre os pensamentos «teórico» e «prático».

Algumas das mais importantes contribuições dos Estudos de Caso para o ensino profissional são:

- estimular o julgamento criterioso dos fatos, informações, pessoas e comportamentos pessoais e institucionais, de forma a evitar a precipitação na tomada de decisões;
- estimular a exploração de alternativas viáveis, inibindo a crença na existência da resposta «correta», da única forma, da verdade absoluta;
- ensinar que um mesmo conjunto de eventos pode ser percebido diferentemente;
- destruir todas as generalizações presunçosas sobre mercados, estruturas, tecnologias, métodos, processos, produtos, políticas e estratégias empresariais, prerrogativas gerenciais, comportamento dos trabalhadores, etc.;
- estimular o debate e a vivência do aprendizado mútuo;
- manter o pensamento no contexto da prática, fazendo com que considerações sobre custos, conveniências, prazos, atitudes da alta gerência e outros atores envolvidos evitem que as soluções propostas tenham um caráter

meramente idealístico;

- levantar dúvidas sobre a existência real de princípios básicos de administração, nos moldes daqueles referentes às ciências exatas, induzindo os alunos a desenvolver generalizações, princípios e teorias de médio alcance, numa perspectiva mais contingencial, a partir do processo de aprendizagem promovido pelo caso³.

«Role Playing» e outros métodos vivenciais

As origens do *Role Playing* também remontam aos anos 50. A técnica, a princípio usada no contexto do tratamento de doenças mentais, foi logo incorporada, com sucesso, ao treinamento em relações interpessoais, passando a ser modificada e estendida, em formas diversas, para adaptar-se a propósitos variados.

Sua significativa contribuição ao ensino profissional envolve os seguintes pontos:

- requer do aluno uma ação ou comportamento, decorrente de um pensamento ou decisão a que tenha chegado, ou lhe tenha sido designado. Fazer, por exemplo, o papel de «advogado do diabo» numa dada reunião, em que uma proposta de serviço simpática ao chefe esteja sendo apreciada. A vivência de um *role playing* logo revela a diferença entre «pensar» e «fazer»;
- permite ao aluno experimentar a prática de levar a efeito uma ação e descobrir que manter boas relações humanas requer o domínio de habilidades, no mesmo sentido em que jogar futebol ou ténis também requer;
- revela que o comportamento de alguém não é uma função, apenas, de sua personalidade, mas também da situação em que a pessoa se encontra (cargo, expectativas diversas de outros atores, etc.). Mudanças de atitude são realizadas ao atribuir-se às pessoas papéis específicos;
- leva o aluno a estar atento e sensível ao sentimento dos outros. A informação produzida no *role playing* serve de *feedback* do efeito de suas ações sobre os outros;
- desenvolve uma nítida compreensão da importância dos sentimentos na determinação do comportamento nas situações sociais e empresariais;
- permite ao aluno identificar suas falhas pessoais, como no caso do «enrolador», que irrita os outros, ou do «sabe tudo», que ofende;

– capacita no controle dos sentimentos e emoções, como no exercício do papel do dirigente, que deve saber ouvir a todos, no decurso de um processo decisório, sem manifestar, precipitada e inadequadamente, contrariedade com opiniões e impaciência com o desenvolvimento de argumentos dos outros⁴.

A combinação do método do «Caso» com o «*Role Playing*» buscou superar algumas limitações de um e de outro. Na medida em que o «Caso» tende a permanecer no plano intelectual, de conteúdo cognitivo, e o «*Role Playing*» no nível afetivo do processo relacional humano, a integração de ambos promove *insights* mútuos e aproxima o «*Role Playing de Casos*» da prática negocial, administrativa e gerencial das empresas. Os métodos vivenciais de educação, que adotam a abordagem laboratorial, são variados e complementares, constituindo-se em ampla gama de exercícios grupais que, assim como o «*Role Playing*», se caracterizam como experiências estruturadas.

Embora originalmente concebidos para o melhoramento das relações humanas, o uso intensivo desses métodos na ambiência empresarial expandiu suas formas e alcance para obtenção de maior orientação para a tarefa e para as estratégias de mudança organizacional. Uma categorização exemplificativa dos propósitos desses exercícios poderia incluir: expansão da consciência, *feedback* pessoal, comunicação interpessoal, solução de problemas em grupo, competição, comunicação intergrupal, liderança, processos de grupo e o desenvolvimento organizacional⁵.

Jogos de Negócios

Pode-se afirmar, no entanto, que o ensino da administração de negócios alcançou eficiência notável com a introdução dos Jogos de Negócios no seu aparato metodológico, ainda na década de 50. No Jogo de Negócios, a transmissão e a aquisição de experiência ocorrem em menos tempo, e a custo significativamente menor, do que nas abordagens tradicionais de ensino. O Jogo é uma representação de realidades empresariais, tornada possível com o avanço da pesquisa operacional e os desenvolvimentos estatísticos e matemáticos associados à teoria dos jogos, que ganhou extrema eficiência de execução, no ambiente de aula, com o advento dos computadores e PCs.

Na medida em que o «Caso» tende a permanecer no plano intelectual, de conteúdo cognitivo, e o «*Role Playing*» no nível afetivo do processo relacional humano, a integração de ambos promove «insights» mútuos e aproxima o «*Role Playing de Casos*» da prática negocial, administrativa e gerencial das empresas.

Sua concepção original beneficiou-se e internalizou as experiências educacionais dos métodos do «Caso» e do «*Role Playing*», para o ensino de um modelo particular de realidade, sendo um mecanismo de dramatização que tem em vista induzir a prática e a transferência do aprendizado para a realidade exterior. Nesse sentido, os Jogos de Negócios são Estudos de Caso com *feedback* e uma dimensão de tempo adicionadas, superando a crítica de que no Estudo de Caso os participantes não podem medir o efeito de suas decisões.

As simulações modeladas de funções mais ou menos complexas, envolvendo decisões de usos alternativos de uma variedade de recursos, sujeitas a fatores intervenientes programados em múltiplas interações, produz a possibilidade de aprendizagem a partir da avaliação individual e coletiva, de caráter comparativo, dos resultados sucessivos. Isso se dá em uma situação de conteúdo dramático, que se caracteriza pelos atributos da verossimilhança com a realidade, do envolvimento afetivo-emocional na competição e da interação grupal e intergrupal.

Os Jogos de Negócios, que podem ser de caráter geral ou funcional, promovem importantes objetivos educacionais, tais como:

- ensinam a importância do planejamento e da tomada de decisão em tempo oportuno;
- ensinam a relevância de fatores comportamentais, tais como a importância dos esforços organizados, cooperativos e flexíveis, a necessidade de inclusão de pessoas e fatores apropriados no processo decisório, a importância do equilíbrio entre as funções administrativas (marketing, produção, vendas, recursos humanos, finanças, pesquisa e desenvolvimento), a adequação entre tarefa-indivíduo-grupo, etc.;
- ensinam a arte de trabalhar com as pessoas;
- ensinam o poder do enfoque matemático, da modelagem



- ou da abordagem científica para os problemas de negócio empresariais;
- demonstram, através da simulação, que as ferramentas de apoio à decisão (contabilidade, relatórios financeiros, orçamentos, projeções, pesquisas de clima organizacional, etc.) são fundamentais no auxílio ao gerente na solução de problemas;
- ensinam a necessidade da mensuração do desempenho (controle) e a necessidade contínua de desenvolvimento, revisão e aperfeiçoamento do ferramental de apoio à decisão;
- revelam a existência da incerteza e do risco nos negócios e seus efeitos sobre a decisão e os resultados empresariais;
- geram um alto grau de envolvimento como introdução ou conclusão de um programa educacional⁶.

O modelo vivencial

Todos os métodos de ensino orientados para estabelecer uma ponte segura entre teoria e prática estiveram sempre sujeitos a variadas críticas: por não serem suficientemente realistas; por serem excessivamente quantitativos ou, ao contrário, restringirem-se à dimensão afetiva do comportamento organizacional; pelo fascínio da experiência ou do «jogo pelo jogo»; pelas dificuldades de validação cabal, por serem excessivamente complexos ou, ao contrário, por serem simples demais; e por envolverem custos.

O fato é que estas metodologias educacionais evoluíram, disseminaram-se e consolidaram-se, ganhando equilíbrio e foco em seus processos e objetivos, incorporando tecnologia e reduzindo custos. Subjacente a estas metodologias, e ao seu sucesso inquestionável, está o método vivencial, de lógica circular, fruto do empenho de educadores sérios, abertos à mudança através da exploração de novos conceitos e ao trabalho interdisciplinar. O modelo vivencial envolve, basicamente, cinco estágios⁷:

Experimentação – O processo começa com a vivência. O participante envolve-se em uma atividade; comporta-se de alguma forma ou faz, desempenha, decide, observa, vê, diz alguma coisa. Esta experiência inicial é a base do processo.

Compartilhamento – Seguindo-se à experimentação, torna-se importante para o participante compartilhar suas

reações e observações com os demais que, também, viveram ou observaram a mesma atividade.

Processamento – Compartilhar as reações é apenas o primeiro passo. Uma importante - e frequentemente negligenciada - parte do ciclo é a necessária integração desse compartilhamento. As dinâmicas que emergiram na atividade são exploradas, discutidas e avaliadas (processadas) com os outros participantes.

Generalização – Em seqüência lógica à etapa de processamento vem a necessidade de se conceptualizar, teorizar ou extrair generalizações da experiência. Ao estabelecer-se o aprendizado desta forma, auxilia-se os participantes a melhor defini-lo, esclarecê-lo, elaborá-lo.

Aplicação – O passo final no ciclo é a aplicação dos «princípios» ou conhecimentos derivados da experiência. O processo experimental não se completa até que um novo aprendizado ou descoberta seja usado e testado comportamentalmente (decisão ou ação levada à prática, observáveis na sua ocorrência e efeitos). Esta é a parte «experimental» do modelo vivencial. Aplicá-la torna-se uma experiência em si mesmo, e com uma nova experiência, o ciclo começa outra vez.

Introdução ao BCTR

Os cursos de graduação e de especialização, e até mesmo os mestrados executivos, estão se massificando para atenderem expressiva demanda. Engana-se, no entanto, quem identifica na necessidade de concessão aos grandes números uma possível capitulação às exigências de qualidade. Tem-se um aluno a cada dia mais exigente, que não se impressiona com métodos que não condizem com a realidade que ele vivencia ou vivenciará em sua empresa. Um aluno que entende que os Estudos de Casos que ocorreram no passado apresentam cenários sócio-econômicos defasados. Está-se diante de um aluno que entende que aprender fazendo auxilia no processo de aprendizagem e que busca estar mais perto das empresas, vislumbrando a possibilidade de vivenciar situações reais em tempo real.

«Business Case» em tempo real (BCTR)

O BCTR é um modelo vivencial que busca eliminar a barreira que separa o aluno dos empresários e dos empreendimentos. Trata-se de um caso em tempo real. O conceito, de

inspirações múltiplas, é para Glauco Cavalcanti - co-autor deste artigo, proponente do conceito e implementador da experiência, com Ruy Marra - uma alternativa aos Estudos de Caso. Trata-se de uma nova metodologia que é diferenciada também da vivência ilusória e estruturada dos *Business Games*. É o convívio, a um só tempo saudável e pleno de risco, com a realidade do mercado; no aqui e agora da realidade em tempo real; no jogo dos negócios.

• Objetivos

Os objetivos formulados são os de desenvolver:

- o empreendedorismo;
- o pensamento estratégico-sistêmico;
- o pensamento criativo-aplicado;
- a capacidade de aplicar teorias e quadros de referência conceitual;
- a habilidade no uso de ferramentas de apoio à decisão aprendidas no curso;
- as atitudes, habilidades e comportamentos necessários ao processo decisório em grupo.

• Público-alvo do BCTR

O público-alvo do BCTR é o participante de programas de administração orientados para a formação ou desenvolvimento profissional. O BCTR pode funcionar em empreendimentos públicos ou privados, de grande ou pequeno porte, que valorem o benefício da troca de experiência entre o mundo acadêmico e o empreendedor. O BCTR é também uma ferramenta valiosa para empresas júnior e empresas incubadas.

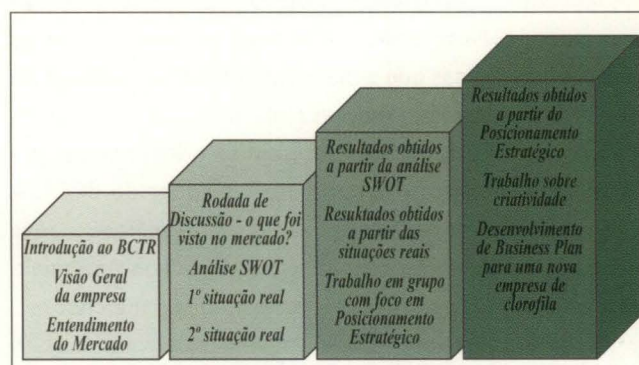
• Professor/facilitador

O professor que conduz um módulo de BCTR deve ser um empresário ou gestor de projeto/empreendimento. O empresário/facilitador tem a responsabilidade de inserir o aluno no cenário da empresa e conduzir a turma durante o curso, trazendo os desafios da empresa para dentro da sala de aula. Cabe a este empresário/facilitador a difícil tarefa de imprimir realismo e dinamismo no processo decisório, fazendo com que cada aluno se sinta um membro da empresa. O domínio das técnicas de facilitação de trabalho de grupo é necessário, sendo que, na falta deste, o empresário pode contar com um facilitador especializado que o auxilie.

• Cronograma dos encontros

Tendo em vista que o BCTR é um módulo que acontece em tempo real, os encontros devem ser espaçados, de forma que as ações de mercado tenham tempo de ser implementadas. Na Fundação Getúlio Vargas, o BCTR foi implantado em quatro encontros de três horas com intervalos de 15 dias. Embora este modelo tenha obtido resultados positivos, o BCTR é flexível quanto ao cronograma dos encontros. Não é difícil imaginar um módulo de BCTR que acompanhe um curso de Mestrado Executivo com duração de oito meses.

Em seguida, apresenta-se um sumário exemplificativo da dinâmica do programa (ver gráfico).



aluno e empresário falem a mesma língua durante o BCTR. No final desta etapa, o aluno terá conhecimento sobre a empresa,



O modelo de aprendizagem funciona de forma circular, como se pode observar no gráfico seguinte.

• **Informação/Nova informação** – O empresário/facilitador tem a responsabilidade de inserir o aluno no ambiente da empresa/projeto, fazendo com que assuma o papel de um membro ativo. Nesta etapa o aluno fica inteirado sobre a empresa e o mercado; trata-se de uma preparação fundamental para que



sabendo qual o segmento em que atua, quais são as estratégias de preço, de marketing, quais os principais fornecedores e os principais produtos, quem são os concorrentes, o *market share*, a logística de distribuição, entre outras informações relevantes.

- **Análise grupal** – Uma vez que o aluno entende a empresa, conhece o mercado e está preparado para participar no processo decisório, o facilitador do BCTR apresenta questões para serem analisadas em grupo. Esta divisão em grupos é importante para que, no final, as análises possam ser confrontadas. Um exemplo de uma análise grupal é a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades), onde os alunos mapeiam o campo de forças da empresa.

- **Decisão colegiada** (sujeita a ratificação do empresário) – Novamente em grupos, os alunos tomarão decisões estratégicas que podem variar de uma mudança na estratégia de preço da empresa até o lançamento de um novo produto. Estas decisões são confrontadas entre os grupos e debatidas com o empresário/facilitador do BCTR. A palavra final sempre será do empresário/facilitador, após exigir que os alunos tenham forte poder de convencimento para que suas idéias sejam implementadas no mercado.

- **Ação de mercado** – Cabe à empresa participante do BCTR a execução de mercado das ações propostas em sala de aula. Este formato, entretanto, não é rígido e em caso de uma empresa Júnior ou de uma Incubadora, alunos podem até mesmo participar do processo de execução. Neste segundo caso, o BCTR funciona como um modelo onde o aluno aprende fazendo, contribuindo diretamente para a implementação de decisões.

- **Avaliação e teorização** – Os resultados obtidos a partir das ações de mercado são trazidos para a sala de aula onde os alunos poderão avaliar o grau de sucesso das suas decisões. Neste momento cabe ao empresário/facilitador conduzir a turma, amarrando o aprendizado com teorias e desenvolvimentos conceituais. Esta etapa fecha o ciclo de aprendizagem, uma vez que o aluno teve o conhecimento da empresa, analisou situações reais, tomou decisões, as decisões foram implementadas no mercado e, por fim, teve acesso aos resultados obtidos. No ciclo de aprendizagem do BCTR, a teorização possui uma conotação diferente, já que o aluno pôde vivenciar e experimentar os componentes mercadológicos em tempo real.

- **Nova informação** – Devido ao dinamismo do mercado e às constantes mudanças corporativas, cabe ao facilita-

dor trazer novas informações para a sala de aula, para que estas sejam processadas pelo grupo, dando continuidade ao círculo de aprendizagem proposto pelo BCTR.

Relato de uma experiência

Pioneira no ensino da administração e gerência na América Latina, a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE/FGV) esteve sempre aberta aos riscos e oportunidades da inovação, em seus 50 anos de existência.

Conduzindo cursos de especialização, paralelamente a seus programas acadêmicos de doutorado, mestrado e bacharelado, a Escola tem papel relevante na formação e desenvolvimento de executivos e jovens talentos do mundo empresarial público e privado brasileiro, bem como na experimentação de novas idéias, conceitos e modelos educacionais, por ela introduzidos no país.

Com este espírito e mantendo sua tradição, a Escola acolheu, no âmbito de seu Curso de Administração e Negócios - ADN (nível de especialização – 360 horas), no Rio de Janeiro, em caráter de experiência preliminar, opcional para os alunos e paralela às atividades disciplinares programadas, o conceito do BCTR.

Sócios-gerentes da Onda Verde Clorofila, Glauco Cavalcanti e Ruy Marra disponibilizaram o empreendimento, para o experimento preliminar, ainda não sujeito a controle e avaliação programados, tendo em vista sua validação. Entendeu-se que o controle deverá ser desenhado a partir da experiência-piloto relatada.

A Onda Verde é uma micro-empresa que comercializa a clorofila, contida na grama do trigo em fase inicial de crescimento, que uma vez processada toma a forma comercial de polpa congelada e embalada para distribuição.

Combinada com frutos, legumes ou verduras, que lhe agreguem sabor agradável, preparados como suco natural, a clorofila é tida por muitos pesquisadores como fonte de nutrição altamente balanceada, por conter 103 nutrientes, entre vitaminas, proteínas e sais minerais.

Considerações finais ao BCTR

Por ser uma metodologia inovadora, torna-se imperativa a existência de dúvidas sobre a funcionalidade desta ferramenta. Algumas questões polêmicas quanto ao BCTR merecem comentários.

- **Confidencialidade** – Existem diversas empresas de

Quadro
Exemplos de contribuições dos alunos e ações de mercado executadas

Contribuição dos Alunos	Ações de Mercado
<p>Análise SWOT</p> <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internalização dos valores saúde e beleza, em segmentos de renda alta e média do Rio. • Entrada nas grandes cadeias de produtos naturais, academias de ginástica e lojas de sucos. <p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreiras frágeis à entrada de novos concorrentes em função do pequeno nível de investimento requerido. Ação das «tubai-nas» (produtos de baixa qualidade ou falsificados e empreendimentos-piratas, livres de impostos). <p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção descentralizada e alto custo de transporte. • Necessidade de mudança de embalagem (redução de custo). <p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pioneirismo (lançamento da Clorofila no Brasil, com alavancagem nacional via «Globo Repórter» exibido em Janeiro de 2002 para 38 milhões de telespectadores). • Facilidade dos sócios de acesso à mídia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio nos eventos da farmácia de manipulação PhD e eventos ligados à saúde. Parceria com o Hair Clube do Brasil. • Entrada nas lojas Mundo Verde (74 lojas no país), principais lojas de sucos e trabalho junto a <i>personal trainers</i> em academias de ginástica. • Observação do surgimento de 14 novas marcas no mercado em apenas dois meses. • Realizada força tarefa com os vendedores para conscientização junto aos canais de venda. • Centralização da unidade de produção em Macaé. • Mudança do rótulo da embalagem, desenvolvida com o auxílio dos alunos. • Entrada em programas de televisão e matérias em revistas.
<p>Veja publicou no dia 10/04/02 uma matéria negativa sobre a clorofila</p> <p>Os alunos definiram as seguintes ações em caráter de urgência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escrever, via nutricionista, uma carta resposta à <i>Veja</i>. • Incluir no site Onda Verde explicações aos internautas. <p>Ações para médio prazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fazer análises laboratoriais complementares às já existentes. • Fazer teste laboratorial com atletas para comprovar cientificamente os efeitos nos atletas e publicar na mídia os resultados. • Associação a médicos e nutricionistas como forma de aumentar a credibilidade da empresa/produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactou-se o editorial da <i>Veja</i> para publicação de carta resposta. • O site entrou no ar com carta resposta escrita por duas nutricionistas. • Contratou-se um laboratório em São Paulo para realização das análises sugeridas. • O centro de pesquisa da Universidade Estadual do Rio de Janeiro está conduzindo estudos com atletas para avaliação de desempenho. • Participação da Onda Verde em eventos do renomado Doutor Helion Póvoa.
<p>Participação de um dos sócios da Onda Verde no Programa HiperTensão, da Rede Globo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foram definidos acessórios para o participante do programa Ruy Marra (camisa, boné e amuleto com a marca Onda Verde). • O grupo também definiu como Ruy Marra deveria se colocar no caso de entrevistas, definindo postura e atitudes que pudessem estar «linkadas» à empresa Onda Verde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum dos acessórios pode ser usado por determinação da Rede Globo. • Ruy Marra perdeu na primeira prova do programa e não teve chance de aplicar o plano elaborado pela turma. <p>O grupo vivenciou a frustração, percebendo o grande gap que existe entre o planejado e o realizado.</p>

(continua)



Quadro

Exemplos de contribuições dos alunos e ações de mercado executadas (continuação)

Contribuição dos Alunos	Ações de Mercado
<p>Planejamento estratégico</p> <p>Nesta etapa os alunos utilizaram as ferramentas conceituais para início da construção do planejamento estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Texto «Miopia em Marketing» (Theodore Levitt) • Definição de Objetivos e Metas (Philip Kotler) • Planejamento do portfólio de negócios - Matriz BCG (Boston Consulting Group) • Marketing Mix (Philip Kotler) • Cenários Prospectivos (Michael E. Porter) • Tendências Culturais (Faith Popcorn) • Os alunos entendem que a Onda Verde não é uma empresa que vende clorofila, e sim, vende bem-estar. • Definiram que a clorofila é um «produto estrela» e pode virar uma «vaca leiteira» de acordo com a matriz BCG, mas existe a necessidade de outros produtos para fortalecer a empresa e diminuir o risco do negócio. • Dentro do mix de marketing, o alto preço foi criticado tendo em vista o aumento dos concorrentes versus o restrito orçamento da empresa para comunicar a diferenciação do produto. • Também na análise do mix de marketing, foram sugeridas novas praças para introdução do produto, como São Paulo e Belo Horizonte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foi inaugurado um quiosque com a marca Onda Verde dentro do Parque Nacional da Floresta da Tijuca em frente a rampa de vôo livre. Neste local serão realizadas atividades focadas no bem-estar das pessoas e far-se-á um trabalho de conscientização dos sucos verdes e seus efeitos no organismo. • Em parceria com a Advanced Nutricional está sendo desenvolvido um novo suplemento alimentar à base de clorofila. O Hair Club do Brasil também está desenvolvendo um produto específico para cabelo à base da mesma substância. • Como forma de melhorar o preço ao revendedor, iniciou-se uma promoção onde o revendedor ao comprar 5 kits de clorofila recebe 1 kit gratuito. O preço da Internet ao consumidor também foi reduzido em R\$4 e houve aumento das vendas em 16%. • Fechou-se acordo de representação para atender BH, SP e São José dos Campos.
<p>Trabalho final - Montagem do Business Plan do concorrente</p> <p>Nesta etapa, os alunos se dividiram em cinco grupos para montagem de um <i>Business Plan</i>, como se estes tivessem montando uma empresa para concorrerem com a Onda Verde.</p>	

pequeno porte onde a contribuição real dos alunos supera o risco da informação aberta. O que existe na verdade é uma muralha que separa empresário e aluno. De um lado, o empresário julga todas as suas informações sigilosas e não passíveis de divulgação. Do outro lado, temos um aluno que acredita que as suas idéias valem ouro e que o empresário pode enriquecer à sua custa. Se quebra esta muralha, empresários e alunos terão como moeda de troca o conhecimento, revertendo em melhor preparação dos alunos e ganhos financeiros para a empresa.

• **Processo decisório** – O processo decisório do BCTR é semelhante ao de uma empresa real, onde os alunos terão

que se juntar em grupos para chegarem a uma decisão final. Este método obriga os alunos a desenvolverem habilidades comportamentais, já que apenas uma decisão será considerada para implementação de mercado. Por fim, a decisão colegiada deverá ser «vendida» ao empresário/facilitador para que seja executada no mercado. Neste momento os alunos estarão desenvolvendo habilidades de comunicação e negociação. Cabe ao empresário/facilitador aceitar ou não a decisão do grupo. Este processo é semelhante ao mundo real, onde diretores devem submeter as suas decisões à presidência da empresa.

Caso a decisão do grupo seja aceite, a empresa imple-

menta a ação e traz os resultados para o próximo encontro. De contrário, a decisão do empresário/facilitador será implementada no mercado e os resultados serão trazidos à turma. Se a decisão do empresário/facilitador for predominante e o resultado for negativo, a opção da turma poderá ser considerada em ações futuras. O fato da decisão dos alunos não ser aceite não invalida o BCTR, já que os resultados da decisão do empresário/facilitador serão importantes para o processo de aprendizagem.

Conclusões

O esquema que publicamos na figura seguinte contrapõe as vantagens do BCTR aos modelos *Role Play* e Jogos de Negócios, buscando evidenciar seus diferenciais e potencial capacidade de complementação àqueles métodos.

O mundo empresarial contemporâneo, sujeito a mudanças significativas das relações empresa/mercado, tende a tornar superadas mais rapidamente as realidades virtuais dos casos tradicionais e jogos de negócios. A interatividade com a realidade da relação empresa/mercado em tempo real adiciona à situação, face àqueles métodos, maior envolvimento emocional e, mais importante, maior comprometimento pela cumplicidade estabelecida com o empreendimento. A aferição dos efeitos das ações e decisões guarda maior relação com a observação do real e

A presença direta do empresário na escola, vivenciando com os participantes uma situação focada, traz benefícios mútuos ao romper fronteiras. Enquanto os alunos têm acesso direto a uma realidade empresarial sem barreiras, o empresário tem em contrapartida um grupo capacitado a contribuir para a solução de problemas reais do seu empreendimento.

não de fatos imaginados, pretéritos ou produzidos por um modelo matemático, cuja lógica subjacente pode já estar desfasada em relação às novas realidades de mercado.

A presença direta do empresário na escola, vivenciando com os participantes uma situação focada, traz benefícios mútuos ao romper fronteiras. Enquanto os alunos têm acesso direto a uma realidade empresarial sem barreiras, o empresário tem em contrapartida um grupo capacitado a contribuir para solução de problemas reais do seu empreendimento.

As potencialidades do BCTR são promissoras, embora ainda sujeitas a experiências mais formalizadas e sob controle. É possível e recomendável tanto o embutimento do *Role Playing* na metodologia como a presença de facilitador adicional, com experiência comportamental, para favorecer o feedback e o processo de aprendizado.

Business Case em Tempo Real

Role Playing

- Capacita no controle dos sentimentos e emoções
- Desenvolve o aluno nas suas relações interpessoais
- Desenvolve no aluno uma maior atenção nos sentimentos dos outros

Ensinam a arte de trabalhar com pessoas

Jogos de Negócios

- Desenvolve o pensamento estratégico
- Capacita o aluno na tomada de decisão
- Demonstra a importância do equilíbrio entre as funções administrativas
- Revela a incerteza e o risco nos negócios

- Permite o aluno vivenciar situações reais em tempo real
- Aproximação alunos/empresários
- Potencializa a realidade da tomada de decisão e avaliação de seus efeitos



Na experiência relatada, os alunos engajaram-se tanto durante os encontros como nos intervalos destes. Por iniciativa própria, descobriram novos concorrentes pela Internet, identificaram lojas interessadas em trabalhar com o produto sem que tivessem ainda um fornecedor e pesquisaram sobre a Clorofila.

Em aula, discutiram as informações básicas sobre o empreendimento (plano de negócio, produto, estratégia de preço, política comercial, logística, modelo de comercialização, principais canais, mix lojas/consumidores, evolução de vendas), bem como sobre o mercado de bebidas (análise de mercado e concorrência, preço, novos entrantes, dados de mercado).

Analysaram problemas específicos e decidiram cursos de ação. Das experiências vivenciadas buscaram derivar ensinamentos e conclusões.

Sem pretender apresentar um substitutivo aos modelos educacionais em uso corrente, o BCTR é a resposta aos anseios pela interatividade e engajamento no mundo real. ■

Notas

1 Este artigo baseia-se no trabalho apresentado na XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CLADEA), no período de 22 a 25 de Outubro de 2002, em Porto Alegre, Brasil, com o título «Business Case em Tempo Real: Explorando novas fronteiras no ensino da Administração».

2 BAILEY, Joseph C. **Organizational Behavior and Administration**. General Introduction. USA: Richard D. Irwin, 1961: XIX-XXV.

3 MAIER, Norman, SALEM, Allen e MAIER, Ayesha, **Supervisory and Executive Development: a Manual for Role Playing**, Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1957:02.

4 *Ibid*, 03.

5 PFEIFFER, J. William e GOODSTEIN, Leonard D. (Ed.), **The Annual Handbook for Group Facilitators**, edição La Jolla, Calif.: University Associates.

6 GRAHAM, Robert e GRAY, Clifford F., **Business Games Handbook**, editado por USA: American Management Association, 1969:28.

7 PFEIFFER, J. William e GOODSTEIN, Leonard D. (Ed.), **The Annual Handbook for Group Facilitators**, edição La Jolla, Calif.: University Associates, 1975:04.

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

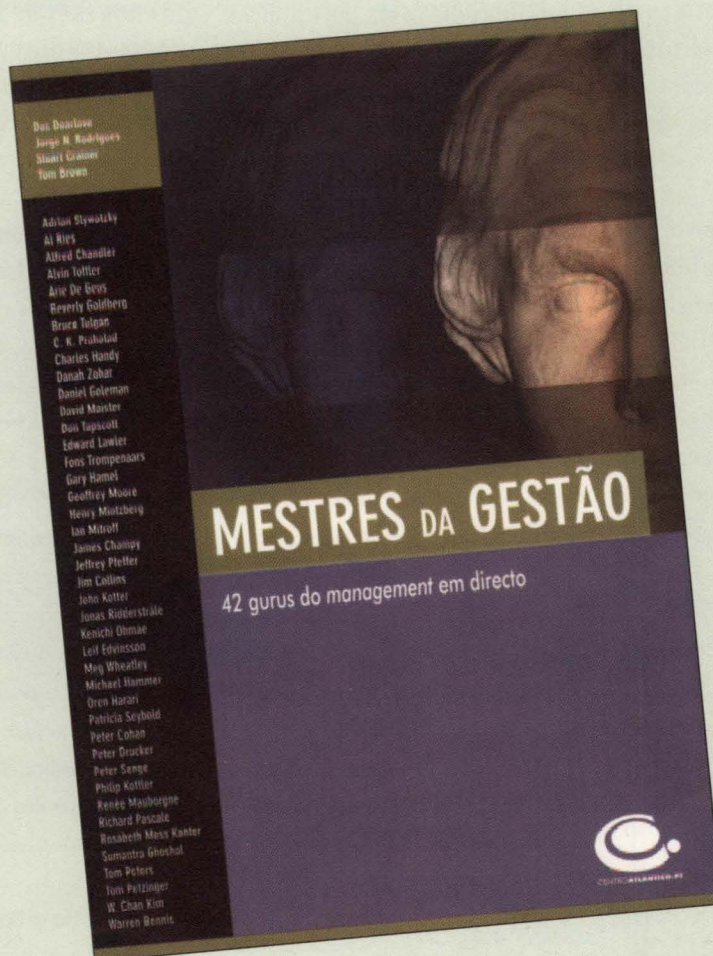
Mestres da Gestão

42 gurus do «management» em directo

Autores: Des Dearlove, Jorge N. Rodrigues, Stuart Crainer e Tom Brown

Edição: Centro Atlântico
Portugal

Adrian Slywotzky
Al Ries
Alfred Chandler
Alvin Toffler
Arie De Geus
Beverly Goldberg
Bruce Tulgan
C. K. Prahalad
Charles Handy
Danah Zohar
Daniel Goleman
David Maister
Don Tapscott
Edward Lawler
Fons Trompenaars
Gary Hamel
Geoffrey Moore
Henry Mintzberg
Ian Mitroff
James Champy
Jeffrey Pfeffer
Jim Collins
John Kotter
Jonas Ridderstrale
Kenichi Ohmae
Leif Edvinsson
Meg Wheatley
Michael Hammer
Oren Harafi
Patricia Seybold
Peter Cohan
Peter Drucker
Peter Senge
Philip Kotler
Renée Mauborgne
Richard Pascale
Rosabeth Moss Kanter
Sumantra Ghoshal
Tom Peters
Tom Petzinger
W. Chan Kim
Warren Bennis





Parcerias estratégicas da Banca portuguesa em portais digitais

por Carlos Osório, Daniela Gomes e João Leitão

Neste artigo é efectuada uma caracterização das transformações operadas no sector da Banca em Portugal, mediante a aplicação de diferentes modelos de negócio, que contam com a incorporação de tecnologias de informação e comunicação.

A Internet, enquanto canal de distribuição privilegiado, tem servido também de instrumento para a convergência de parceiros de negócio, produtos e serviços, assistindo-se à realização de parcerias estratégicas desenvolvidas pelas principais entidades bancárias portuguesas com empresas de outros sectores, tendo por base a operacionalização de portais digitais, nas áreas do «Business-to-Business» e do «Business-to-Consumer».

Palavras-chave: Portais, Redes, Estratégia, Banca

O conhecimento e a tecnologia são factores cada vez mais valorizados na sociedade de informação. O desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), aliado à utilização de redes digitais de informação e conhecimento, tem vindo a alterar o modo como os agentes económicos se comportam no mercado.

Assiste-se ao emergir de uma era em que a inteligência artificial ligada em rede desempenha um papel importante e em que, mediante a utilização da Internet, os mercados

assumem uma vertente digital. Criam-se novas formas de fazer negócio, novos modos de relacionamento entre agentes e novos comportamentos estratégicos.

Neste contexto, têm sido vários os autores que se dedicam a este tema, apresentando obras que procuram caracterizar as principais transformações ocorridas na economia com a utilização das TIC. As obras de Tapscott (1996, 2000), Choi, Stahl e Whinston (1997), Shapiro e Varian (1999) e Zerdick (2000) são referências fundamentais no tratamento deste tema.

Com o desenvolvimento das TIC, os diferentes sectores procuram adaptar a estratégia de negócio à realidade digital, através do desenvolvimento de projectos inovadores de cooperação e do estabelecimento de parcerias com os seus concorrentes. No caso específico do sector da Banca portuguesa, verifica-se a celebração de parcerias entre empresas concorrentes (actuais ou potenciais), as quais se concretizam, em muitos dos casos, sob a forma de portais digitais.

O presente artigo procura esclarecer, de forma descritiva e sumária, os principais modelos de organização de negócios nos mercados digitais. A abordagem seguida centra-se na descrição das principais transformações ocorridas e do comportamento adoptado pelas empresas, tendo por referência

Carlos Osório

Professor Associado na Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal.
E-mail: cosorio@alpha2.ubi.pt

Daniela Gomes

Mestranda em Economia na Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, cujo trabalho de conclusão de licenciatura versou a problemática «Parcerias da Banca em portais digitais: Aplicação ao caso português», com orientação de João Leitão.
E-mail: daniela_gomes@hotmail.com

João Leitão

Assistente da Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal, e doutorando em Economia. Área de especialização: Economia de Redes.
E-mail: jleitao@fenix.ubi.pt

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

a celebração de parcerias estratégicas no sector da Banca portuguesa em portais digitais.

A Economia Digital

A sociedade de informação está marcada pela utilização da inteligência artificial ligada em rede, facto este que afecta a economia mundial, provocando alterações no modo de relacionamento entre os agentes económicos.

Com a utilização da Internet, as actividades, tais como a produção, a distribuição e o comércio de bens e serviços, têm vindo a assumir contornos digitais, situação esta que leva as empresas a repensarem o modo como as desenvolvem, bem como as suas estratégias de actuação no mercado.

Na Economia Digital, a produção de bens de informação está associada a uma diminuição dos custos totais médios de produção, originando a criação de economias de escala, bem como um aumento dos lucros cuja maximização se relaciona com os chamados efeitos de rede.

A ideia central subjacente ao funcionamento da Economia Digital é acrescentar valor aos bens e serviços produzidos, utilizando para este efeito a tecnologia e o conhecimento. Neste contexto, assiste-se ao emergir de um novo sector industrial, designado de indústria multimédia interactiva, o qual se traduz na convergência da ciência da computação, do desenvolvimento das comunicações e da produção de conteúdos.

As forças directoras da Economia Digital centram-se na diminuição dos custos de transacção apresentados originalmente por Coase (1937). Graças à utilização da Internet (uma infra-estrutura rica em ferramentas, gestão do conhecimento e fornecimento de aplicações de software) e à posterior criação de mercados digitais, as empresas enfrentam reduções drásticas nos custos de transacção de várias actividades.

A ideia central subjacente ao funcionamento da Economia Digital é acrescentar valor aos bens e serviços produzidos, utilizando para este efeito a tecnologia e o conhecimento. Neste contexto, assiste-se ao emergir de um novo sector

industrial, designado de indústria multimédia interactiva, o qual se traduz na convergência da ciência da computação, do desenvolvimento das comunicações e da produção de conteúdos. Com base neste novo sector, que permite a criação de ferramentas conducentes a um melhor desempenho nas actividades económicas, as empresas procuram alterar as suas formas de fazer negócio e as suas estratégias, desenvolvendo projectos que, no contexto digital, lhes proporcionem o reforço da sua posição e o aumento da quota de mercado.

Neste sentido, e seguindo a ideia de acrescentar valor aos produtos, também a cadeia de valor das empresas sofre alterações. A cadeia de valor representa um conjunto de actividades que uma unidade empresarial realiza para criar valor nos bens ou serviços oferecidos.

Os agentes económicos devem estar atentos ao comportamento dos seus concorrentes (actuais ou potenciais), uma vez que a informação se torna digital e pode ser acedida por todos os que se encontram conectados à rede. Há que considerar, fundamentalmente, a capacidade de inovar, a estrutura organizacional e a agilidade para acompanhar as mudanças de mercado.

Na organização da sua produção, as empresas devem ter em consideração as empresas produtoras de bens complementares, na medida em que a complementaridade é uma das características de suporte ao funcionamento em rede da Economia Digital. Além disso, as empresas devem estar atentas à possibilidade de celebrar alianças ou acordos estratégicos com essas empresas, por forma a aproveitar os benefícios potenciais gerados pela Economia Digital.

Na visão expressa por Tapscott (1996), as principais transformações operadas na Economia Digital devem-se ao facto de esta estar baseada no conhecimento e na tecnologia, sendo estas as características principais da produção que servem de suporte à integração de valor acrescentado nos produtos transaccionados.

À medida que a informação se torna digital, mediante a utilização de redes digitais, a sua troca e difusão é facilitada. Estas redes também permitem uma maior e mais directa relação entre os agentes económicos, já que estes podem ser contactados através da rede. Adicionalmente, com a utilização da rede, as relações de intermediação desaparecem,



logo, o produtor pode contactar directamente com o consumidor final.

Deste modo, verifica-se uma tendência para a substituição da tradicional organização hierárquica, e as empresas procuram estabelecer uma organização desagregada, em que as relações horizontais estão favorecidas.

É ainda de destacar o surgimento de movimentos estratégicos de integração de empresas em *clusters* industriais, os quais visam aproveitar as oportunidades de negócio proporcionadas pela utilização da Internet como forma de fazer negócio. A convergência da computação, da comunicação e dos conteúdos permite ainda criar e inovar produtos orientados para as actuais exigências e necessidades dos consumidores.

A lógica de funcionamento da Economia Digital assenta na existência de externalidades de rede, as quais ocorrem quando o valor de um determinado bem aumenta em função do número de unidades que se espera que venham a ser vendidas. Para tal, pressupõe-se a existência de um efeito de benefício induzido, o qual resulta da utilização da rede por um maior número de indivíduos, situação esta que influencia positivamente o desempenho, o valor da rede e o valor atribuído pelo consumidor aos bens ou serviços.

A lógica de funcionamento da Economia Digital assenta na existência de externalidades de rede, as quais ocorrem quando o valor de um determinado bem aumenta em função do número de unidades que se espera que venham a ser vendidas.

As externalidades de rede podem ocorrer de forma directa ou indirecta. No primeiro caso, estas verificam-se quando o valor do bem ou serviço aumenta consoante o número de utilizadores da rede. No segundo caso, as externalidades surgem quando o valor dos produtos depende da sua arquitectura, disponibilidade e compatibilidade.

Ainda no que diz respeito às externalidades directas, estas são originadas pelas preferências dos consumidores que afectam a utilidade proporcionada pelo consumo de bens ou serviços, na medida em que a utilidade de cada consumidor aumenta quando se verifica um acréscimo no número total de consumidores que adquirem ou utilizam os mesmos bens ou serviços.

É de realçar que o consumo destes bens de rede é afectado pelo número de pessoas que utilizam bens similares ou compatíveis. Para este tipo de bens, a natureza dos efeitos de mercado depende fortemente das expectativas dos consumidores face ao número de utilizadores e à dimensão da rede (Shy, 2001).

A confiança nas expectativas de utilizadores adicionais gera dois tipos de equilíbrios: o primeiro, em que todos os consumidores adoptam a nova tecnologia; e o segundo, em que ninguém a adopta. Este modelo de adopção da tecnologia verifica-se, por exemplo, com a utilização da Internet, que, apesar de não ter tido muito êxito até aos anos 90, viu a sua utilização, após essa data, quase que duplicar a cada ano que passa.

As externalidades podem ainda ser positivas ou negativas, consoante envolvam, respectivamente, benefícios ou custos induzidos. No caso de proporcionarem benefícios para os agentes envolvidos, ocorrem externalidades positivas; quando originam custos, são designadas externalidades negativas.

De acordo com Leitão (2000), deve estabelecer-se ainda uma ligação entre as externalidades positivas e os *BandWagon Effects*, assim como entre as externalidades negativas e os *Snobish Effects*.

No primeiro caso, as externalidades positivas podem decorrer da existência de relações com o grupo que domina o mercado, ou seja, se aqueles que têm uma posição de liderança beneficiam de externalidades positivas, através de efeitos de *spill-over*, os que se relacionem com eles também podem beneficiar de efeitos positivos.

No segundo caso, as externalidades negativas estão associadas à presença de elites, as quais estão dispostas a pagar um preço alto por determinado bem, o que faz com que este seja mais elevado numa fase inicial, implicando que aqueles que não têm disponibilidade financeira para o adquirir a esse preço só venham a fazê-lo numa fase posterior, quando o preço for mais baixo.

Alianças estratégicas na Web

Uma aliança estratégica inclui, geralmente, a celebração de acordos de partilha de recursos, investigação e tecnolo-

O aumento recente do número de alianças estratégicas representa um novo estágio para a economia, dando origem a uma quantidade significativa de acordos entre empresas de sectores distintos e a uma colaboração a nível internacional, nomeadamente nas indústrias relacionadas com a produção de tecnologias do conhecimento, em que os parceiros de negócio dependem uns dos outros para complementar as suas actividades.

gia. Os parceiros estratégicos representam uma fonte alternativa de capital e uma forma de dividir o risco entre um grupo de investidores.

Segundo Gonçalves (1996), existe uma relação estreita entre o grau de integração das actividades das empresas e a celebração de alianças, ou seja, à medida que aumenta o grau de integração das actividades o nível das alianças celebradas torna-se mais completo. Num dos extremos, encontra-se o mercado onde não existe integração e onde a troca de produtos é livre; no outro extremo, está o mercado organizado hierarquicamente e onde a integração das actividades é total.

A celebração de alianças estratégicas visa responder a objectivos distintos, tais como:

- Aceder mais rapidamente aos mercados globais (forma de penetração mais rápida em alguns mercados geográficos);
- Ultrapassar os obstáculos legais ou políticos (ultrapassar formas de protecção, barreiras, etc.);
- Alcançar economias de escala;
- Combinar ou captar competências complementares.

O aumento recente do número de alianças estratégicas representa um novo estágio para a economia, dando origem a uma quantidade significativa de acordos entre empresas de sectores distintos e a uma colaboração a nível internacional, nomeadamente nas indústrias relacionadas com a produção de tecnologias do conhecimento, em que os parceiros de negócio dependem uns dos outros para complementar as suas actividades.

Os custos de transacção têm um papel importante na realização deste tipo de acordos entre empresas, na medida em que a consecução destas alianças visa a diminuição dos primeiros.

As vantagens decorrentes da celebração destas alianças estratégicas dizem respeito a:

- Repartição das necessidades de investimento;
- Acesso a recursos complementares e tecnologia;
- Aceleração dos retornos através de uma rotação mais rápida dos activos das empresas;
- Ultrapassagem e redução de riscos;
- Aumento da eficiência através da obtenção de economias de escala;
- Especialização e racionalização;
- Obtenção de vantagens competitivas.

Desta forma, a celebração de alianças estratégicas ocorre, geralmente, em áreas tecnologicamente dinâmicas e entre empresas que são concorrentes (actuais ou potenciais) em diferentes mercados.

Modelos de negócio na Web

Os modelos de negócio na Web, propostos por Tapscott (2000), designadamente «Ágora», «Agregação», «Cadeia de Valor», «Aliança» e «Rede Distributiva», baseiam-se em duas componentes principais que os diferenciam dos modelos de negócio convencionais - o controlo e a integração de valor.

• **Ágora.** O modelo de negócio é caracterizado pela confluência entre compradores e vendedores, para que, em ambiente próprio, determinem o valor dos bens mediante acções de negociação desenvolvidas conjuntamente, situação esta que facilita as transacções de mercado.

Neste modelo, os produtores podem disponibilizar uma vasta quantidade de produtos, levando a que a integração de valor neste tipo de estratégia de negócio seja reduzida. O produtor prefere oferecer maiores quantidades, em vez de produtos diferenciados e personalizados. Os consumidores beneficiam da existência de um conjunto mais vasto de vendedores com uma maior variedade de produtos e os produtores beneficiam da existência de um número mais elevado de consumidores que impulsionam os preços. Além disso, devido ao aumento da concorrência e a uma maior circulação de informação, os preços dos produtos transaccionados podem ser reduzidos.

A principal contribuição de valor deste modelo de negócio Web é a criação, a administração e a regulamentação dos mecanismos para estabelecer os preços e a alocação dos



Numa cadeia de valor, os líderes da «Cadeia de Valor» competem, em termos de duas variáveis críticas - o grau de diferenciação dos bens e dos serviços disponibilizados mediante a integração de valor, situação que proporciona a criação de serviços personalizados, dado que um dos seus principais objectivos é a integração de valor.

bens. Os leilões e as trocas integradas no «Agora» associam o preço às flutuações na oferta e na procura.

• **Agregação.** Uma empresa, denominada de «agregador», lidera hierarquicamente o mercado através de um *BandWagon Effect*, posicionando-se a si própria, entre compradores e vendedores, como um intermediário que acrescenta valor aos produtos transaccionados. Este líder tem a responsabilidade de seleccionar os bens e serviços, procurar segmentos de mercado, fixar preços e assegurar o cumprimento das negociações.

Este é o modelo de negócio ideal para mercados de bens duráveis, bens padronizados ou bens de fácil entrega e catalogação; tal como acontece com os seguros e serviços bancários, os quais podem ser facilmente digitalizados. Contudo, o mercado de consumidores mais atractivo para bens físicos agregados será o grossista.

A principal proposição de valor para os clientes é uma combinação eficiente de seis factores: selecção, organização, preço, conveniência, cumprimento e jogo.

• **Cadeia de Valor.** Representa um modelo em que as estruturas e o provedor de contexto¹ dirigem uma rede de negócios. Os *outputs* gerados numa «Cadeia de Valor» respondem a uma ordem dos clientes ou a uma oportunidade de mercado, sendo o preço negociado pelos vendedores. Neste modelo, o agente integrador define as metas de contribuição de valor dos diferentes tipos de empresas intervenientes no modelo, controla o desenho e a criação dos produtos, bem como os passos-chave do processo de integração de valor.

A tipologia proposta por Porter (1985), respeitante ao desenho da cadeia de valor, sai reforçada pela criação de novos tipos de ligações que ajudam a criar uma integração de valor melhorada, mais rápida e a um custo inferior, visto que o fluxo de informação que circula ao

longo da cadeia de valor pode ser acedido em tempo real, os processos desfrutam de maior eficiência, os custos de transacção diminuem e as relações entre agentes tornam-se mais rápidas e flexíveis.

Numa cadeia de valor, os líderes da «Cadeia de Valor» competem, em termos de duas variáveis críticas - o grau de diferenciação dos bens e dos serviços disponibilizados mediante a integração de valor, situação que proporciona a criação de serviços personalizados, dado que um dos seus principais objectivos é a integração de valor.

• **Aliança.** Permite obter uma elevada integração de valor, mas sem existência de controlo hierárquico. Os participantes definem os bens e serviços a integrar no negócio, proporcionam a criação de conhecimento e de valor acrescentado, incluindo comunidades *on-line*, iniciativas de investigação, jogos e actividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Este modelo proporciona uma elevada integração de valor e é caracterizado pela ausência de organização hierárquica. A sua proposição de valor reside nos benefícios obtidos por intermédio da colaboração entre os elementos da comunidade *on-line*. Este modelo de negócio depende do estabelecimento de regras que definam o comportamento, a determinação do valor dos bens e serviços e que comandam a interacção entre os agentes envolvidos. Os consumidores finais (entenda-se, utilizadores) desempenham, com frequência, um papel importante na criação de valor, quer contribuam como membros de um fórum *on-line* quer se apresentem como criadores de novos produtos.

É de realçar que, em grande parte dos casos, este modelo goza dos efeitos de rede, ou seja, quanto mais consumidores comprarem determinado bem, maior é o incentivo a desenvolver, a inovar e a produzir. O ciclo de integração de valor é contínuo e acelerado, isto é, à medida que o valor cresce, o uso aumenta rapidamente e a dimensão dos mercados também.

• **Rede Distributiva.** Inclui, além dos meios convencionais de comunicação, operadoras de redes de dados, as novas companhias de logística e os bancos. A existência deste modelo de negócio depende da disponibilização de meios e funcionalidades-padrão, por forma a que os seus diferentes níveis e estruturas possam coexistir num mesmo ambiente Web.

A integração de valor numa Rede Distributiva é usualmente elevada, isto porque as redes distributivas têm de garantir a segurança e a integridade dos seus sistemas de entrega, mas, em alguns casos, também poderá ser baixa, porque os seus produtos podem ser diversificados e imprevisíveis. O controlo de uma rede distributiva é feito através de uma organização hierárquica, já que pode existir um líder que administra e toma as decisões na rede, ou de uma forma auto-organizada, sendo efectuada a determinação do preço por intermédio das flutuações contínuas da oferta e da procura.

A adopção de uma rede distributiva proporciona um corte, em larga proporção, dos custos para as empresas que nela participam e servem os negócios Web através da alocação e distribuição de bens dos produtores relativamente aos consumidores.

A proposição de valor deste modelo reside no facto de se servir da tecnologia para facilitar as trocas no tempo e no espaço, a circulação de informação, bens e serviços, o fornecimento de serviços de comércio, sob a forma de infra-estruturas aos clientes e de ambientes multimédia aos vendedores.

Portais digitais portugueses: estudos de caso

• Definição de portais

Os portais digitais são considerados como portas de entrada na Internet e disponibilizam diferentes tipos de conteúdos e serviços com o objectivo de se tornarem a página de entrada na rede para o maior número de utilizadores possível.

Existem dois tipos fundamentais de portais: os generalistas e os específicos. Os **portais generalistas** disponibilizam informação e produtos de várias áreas e tornam possível o comércio electrónico entre empresas de produtos e serviços que não estão directamente ligados com a actividade operacional da empresa que os adquire, ou seja, que não são incorporados directamente no produto final. Contudo, este tipo de portais não terá grande futuro se não disponibilizar outros serviços de valor acrescentado para os seus utilizadores.

No que diz respeito aos **portais específicos**, é de referir que estes fornecem produtos e conteúdos de uma determi-

Os portais deverão especializar-se na oferta de conteúdos de elevada qualidade gráfica e de fácil navegabilidade, por forma a não perderem as fontes de receita residentes nos utilizadores.

nada área, permitindo a transacção de bens e serviços de uma área específica, possibilitando a transacção de matérias-primas ou produtos incorporados directamente no produto final, respeitantes a um sector de actividade específico.

Os conteúdos disponibilizados pelos portais são, geralmente, gratuitos. As suas receitas estão limitadas à publicidade, facto que deverá fazer com que os responsáveis pelos portais venham a desenvolver novas fontes de receita, através da exploração de conteúdos e serviços pagos, que garantam a sua sobrevivência, já que actualmente os utilizadores encaram os portais como o último destino da sua navegação e não como uma porta de entrada. Adicionalmente, os portais deverão especializar-se na oferta de conteúdos de elevada qualidade gráfica e de fácil navegabilidade, por forma a não perderem as fontes de receita residentes nos utilizadores.

• Ponto de situação na Banca portuguesa

Tal como acontece com vários portais estrangeiros, os portais digitais portugueses assumem, na maioria dos casos, a forma de motores de pesquisa que permitem indexar todos os sites existentes na Web sobre um determinado assunto, oferecendo ainda serviços diversificados, como jornais, farmácias de serviço e lojas, passando pelos fóruns de discussão.

Segundo um estudo desenvolvido pela Netsonda (2000), a maior parte dos cibernautas portugueses utiliza habitualmente o portal do seu servidor de Internet, considerando os conteúdos disponibilizados bastante importantes. De acordo com este estudo, apurou-se ainda que cerca de 48% dos utilizadores da Internet em Portugal visitam diariamente portais generalistas portugueses, embora 68,8% os procure apenas como motores de pesquisa. De entre os portais portugueses mais procurados destacam-se o SAPO, o CLIX, o NETC e o IOL.

O sector da Banca em Portugal tem estado atento às preferências reveladas pelos consumidores internautas e tem delineado linhas de actuação estratégica para transpor o



A Banca portuguesa não tem acompanhado da melhor maneira as diversas fases do processo de instalação na Internet e a disponibilização de serviços através da Internet, sendo geralmente a sua tipologia pouco diferenciada relativamente à que é disponibilizada nas redes de balcões. Esta situação é suportada pelo facto do catálogo nacional do SAPO (Serviço de Apontadores Portugueses) ter apenas 25 entradas, no sector «Instituições Financeiras», as quais representam Bancos.

modelo tradicional de oferta de produtos e serviços financeiros, com o objectivo de disponibilizar balcões interactivos, cujos custos de transacção são suportados pelos utilizadores internautas deste tipo de oferta direccionada.

Para tal, tem apostado na Internet como mecanismo alternativo de ligação personalizada ao consumidor e desenvolveu novos tipos de acordos e projectos inovadores com outras empresas, nomeadamente do sector das Telecomunicações, com o objectivo de acompanhar e aproveitar as potencialidades da rede global de comunicações que a Internet representa enquanto canal de distribuição.

Uma grande parte destes acordos é concretizada mediante a celebração de parcerias estratégicas, as quais visam desenvolver novos negócios utilizando as TIC, dado que estas permitem melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes, reduzir os custos globais por transacção e desenvolver o *Internet Banking* em Portugal.

O desempenho das instituições bancárias, bem como o seu valor e prestígio, estará assim relacionado com a qualidade e quantidade de serviços oferecidos ao cliente *on-line* e não, tal como acontecia anteriormente, pelo número de balcões ou clientes que possuem.

Tomando em consideração que a Internet é um dos canais de divulgação que afecta directamente o consumidor, os bancos poderão, por um lado, dispor de uma oferta mais personalizada do que aquela que se verifica no contacto ao balcão e, por outro, reduzir os custos de manutenção e de funcionamento de uma rede numerosa de balcões.

No entanto, deve frisar-se que a Banca portuguesa não tem acompanhado da melhor maneira as diversas fases

do processo de instalação na Internet e a disponibilização de serviços através da Internet, sendo geralmente a sua tipologia pouco diferenciada relativamente à que é disponibilizada nas redes de balcões. Esta situação é suportada pelo facto do catálogo nacional do SAPO (Serviço de Apontadores Portugueses) ter apenas 25 entradas, no sector «Instituições Financeiras», as quais representam Bancos.

De um modo geral, as parcerias estratégicas desenvolvidas por instituições bancárias portuguesas reflectem:

- O estabelecimento de alianças entre os líderes dos sectores da banca e das telecomunicações;
- A adopção crescente de tecnologias no sentido de reter e segmentar a base de clientes;
- A existência de um grande potencial de banalização do *Internet Banking* através da TV Digital Interactiva (lançada em Portugal em Março de 2002).

Neste contexto, tomando como referência as parcerias desenvolvidas pelo Grupo Caixa Geral de Depósitos (CGD) e pelo Grupo Banco Espírito Santo (BES), os quais se têm empenhado em desenvolver novos projectos na área da Economia Digital, devem destacar-se os três casos seguintes: **www.SideUp.pt**² - Criado em 22 de Janeiro de 2001 e desenvolvido pela EJV Plataforma de Comércio Electrónico S.A., o portal SideUp.pt surge como uma *joint-venture* realizada entre a CGD, o BES, a Portugal Telecom Multimédia (PTM) e os Correios de Portugal (CTT). Este portal apresenta-se como uma plataforma de comércio electrónico orientado para a prestação de serviços e apoio à área do *Business-to-Consumer* (B2C).

O investimento inicial do SideUp.pt foi de cerca de 7,5 milhões de euros, encontrando-se este montante repartido entre as quatro entidades envolvidas da seguinte forma:

- Os Grupos CGD e BES participam nesta iniciativa ambos com 10% do investimento, o que representa cerca de 0,75 milhões de euros;
- A PTM.com detém a maior percentagem (73%), no valor de 5,475 milhões de euros;
- A menor participação cabe aos CTT, com 7% do investimento ou 0,525 milhões de euros.

O *break even* deste investimento é esperado para o período 2004-2006.

O SideUp.pt procura associar os recursos e as capacidades

de navegação na Internet fornecidas pela Portugal Telecom Multimédia (PTM) aos conhecimentos e capacidades financeiras dos dois maiores bancos portugueses (CGD e BES) na área financeira a retalho e da empresa de maior destaque na distribuição porta-a-porta (CTT), procurando assim aumentar o poder de mercado dos agentes envolvidos.



www.Tradecom.pt - O portal Tradecom foi criado em Abril de 2000, em resultado da parceria celebrada entre a PTM, o BES, a CGD e a Commerce One, na sequência do acordo firmado entre a Tradecom.pt e a Commerce One no final de Fevereiro de 2000. Trata-se de uma plataforma de comércio electrónico orientada para as transacções realizadas na área do Business-to-Business (B2B).

O investimento no lançamento da Tradecom.pt ascende a 19,95 milhões de euros. Em relação à participação das instituições envolvidas, a PT Prime detém a percentagem de participação maioritária, com 66% do investimento (13,2 milhões), seguindo-se a Caixa Geral de Depósitos e o Banco Espírito Santo, com 17% cada (3,4 milhões cada entidade).

O investimento no lançamento da Tradecom.pt ascende a 19,95 milhões de euros. Em relação à participação das instituições envolvidas, a PT Prime detém a percentagem de participação maioritária, com 66% do investimento (13,2 milhões), seguindo-se a Caixa Geral de Depósitos e o Banco Espírito Santo, com 17% cada (3,4 milhões cada entidade).

O portal é caracterizado não só pela existência de um mercado horizontal, o qual permite a transacção de bens indirectamente utilizados pelas empresas no exercício da sua actividade, mas também pela existência de mercados verticais onde podem ser trocados bens ligados ao sector de actividade das empresas, bem como diversos serviços complementares.



www.Pmlink.pt - O Pmlink é uma plataforma digital que se apresenta como um centro de negócios on-line, especializado na prestação de serviços de valor acrescentado às

PME. Criado em 2 de Maio de 2001, é o resultado da parceria estratégica celebrada a 5 de Abril de 2000 entre a Portugal Telecom, o BES e a CGD.

Com um investimento próximo de 11,47 milhões de euros³, o Pmlink.pt envolve uma troca de participações

Tendo presente a tipologia proposta por Don Tapscott, observou-se que as iniciativas desenvolvidas pela Banca portuguesa se baseiam no modelo de negócio de «Aliança» e assumem a forma de parcerias estratégicas, a partir da criação de portais digitais que incluem tanto empresas do mesmo sector de actividade como de sectores de actividade distintos.

entre os três grupos e estrutura-se da seguinte forma:

- A maior participação no Pmlink é da PT, com 34% do investimento ou 3,9 milhões;
- Os Grupos CGD e BES detêm ambos 33% do capital, ou seja, 3,8 milhões cada.

O break even operacional deste investimento é esperado em 2003, isto é, no terceiro ano de exploração, período em que o Pmlink.pt prevê transacções no valor de cerca de 0,45 milhões.

A proposta de valor acrescentado do Pmlink.pt é fundamentalmente o preço, na medida em que é aproveitado o poder negocial dos accionistas para obter, para as PME, os mesmos preços que os fornecedores oferecem às grandes empresas.

Conclusões

Neste artigo, efectuou-se uma análise descritiva das principais transformações proporcionadas pela utilização das TIC no sector da Banca em Portugal, que resultam fundamentalmente da emergência de um novo sector de multimédia interactiva, o qual tem levado as empresas a desenvolverem novas formas organizacionais e novos modelos de negócio que se adaptem às actuais exigências dos mercados digitais.

Para melhor esclarecer essas alterações, bem como a necessidade de desenvolver novos modelos de negócio e estratégias, foi apresentada uma tipologia de negócio orientada para o mundo digital.

Tendo presente a tipologia proposta por Tapscott (2000), observou-se que as iniciativas desenvolvidas pela Banca portuguesa se baseiam no modelo de negócio de «Aliança» e assumem a forma de parcerias estratégicas, a partir da criação de portais digitais que incluem tanto empresas do mesmo sector de actividade como de sectores de actividade distintos.



A principal desvantagem decorrente da implementação deste modelo reside no facto de se observar a ausência de organização hierárquica dos agentes envolvidos no Portal, o que, no caso da Banca portuguesa, pode apontar no sentido de corresponder à concretização de um desejo precipitado de ocupar uma posição no mercado, sem apurar previamente a viabilidade deste tipo de presença conjunta na Web.

Na Banca portuguesa, estas parcerias têm vindo a ser celebradas entre instituições financeiras, empresas do sector das Telecomunicações e empresas de outros sectores de actividade com presença assegurada em portais digitais, concretizadas por intermédio da criação de plataformas de comércio electrónico nas áreas do B2B e B2C, bem como na prestação de serviços.

Todavia, deve realçar-se que a principal desvantagem decorrente da implementação deste modelo reside no facto de se observar a ausência de organização hierárquica dos agentes envolvidos no Portal, o que, no caso da Banca portuguesa, pode apontar no sentido de corresponder à concretização de um desejo precipitado de ocupar uma posição no mercado, sem apurar previamente a viabilidade deste tipo de presença conjunta na Web, face à desadequada mentalidade de alguns responsáveis empresariais, bem como à falta de confiança ou segurança nas transacções interactivas.

A integração sob a forma de alianças já é uma realidade, contudo, devem ser estudados os distintos modelos de negócio já implementados na Banca Electrónica portuguesa e ampliá-los com directrizes estratégicas diferenciadoras, por forma a superar o estigma ainda reinante de que basta ter uma presença na Web para assegurar algum poder de mercado.

Em investigações futuras, deverão ser apurados os modelos de integração vertical e/ou horizontal que permitam, por um lado, compreender melhor a conduta estratégica dos agentes ligados em rede, tanto no lado da oferta como no lado da procura, e, por outro lado, permitam aferir os efeitos sobre o excedente total obtido pelos prestadores de serviços e pelos consumidores. ■

Notas

1 Entenda-se como a empresa que lidera as operações, isto é, o agente integrador.

2 O projecto está suspenso.

3 Para mais informações consultar www.fbnet.pt/red/0801/a02-00-00.shtml

Bibliografia

CHOI, S.-Y., STAHL, D. e WHINSTON, A. (1997), **The Economics of Electronic Commerce**, editado por Macmillan Technical Publishing, Indianapolis.

COASE, R. (1937), «The nature of the firm», in *Economica*, vol. 4, Novembro 1937.

GONÇALVES, V. et al. (1996), «Alianças estratégicas: situação da Banca portuguesa», *Documentos de Trabalho* n° 1, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

LEITÃO, J. (2000), «Tendências recentes na modelização económica da diferenciação do produto», in *Revista Economia e Desenvolvimento*, editado por Universidade Federal de Pernambuco (Brasil), Departamento de Economia, vol. I, n° 3, Julho de 2000, Recife.

NETSONDA (2000), *Portais Portugueses* (www.netsonda.pt/estudos/portais.shtml).

PORTER, M. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, editado por Free Press, Nova Iorque.

SHAPIRO, C. e VARIAN, H. (1999), **Information Rules - A Strategic Guide to The Network Economy**, editado por Harvard Business School Press, Massachusetts.

SHY, O. (2001), **The Economics of Network Industries**, editado por Cambridge University Press, Reino Unido.

TAPSCOTT, D. (1996), **Digital Economy**, edição McGraw-Hill, Nova Iorque.

TAPSCOTT, D. (2000), **Digital Capital**, editado por Nicholas Brealey Publishing, Londres.

ZERDICK, A. et al. (2000), **E-Economics**, publicado por Springer, Nova Iorque.



Mestres da Gestão 42 gurus do «management» em directo

Autores: Des Dearlove,
Jorge Nascimento
Rodrigues, Stuart
Crainer, Tom Brown
Edição: Centro Atlântico
Portugal

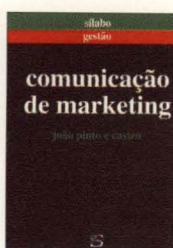
Para o leitor que acompanhou a evolução das correntes de gestão na década de noventa do século passado, as principais dificuldades deverão ser certamente separar o trigo do joio e possuir uma síntese do essencial dos gurus mais proeminentes.

O livro que acaba de ser lançado no mercado português, «Mestres da Gestão - 42 gurus do management em directo», é isso mesmo – a maior compilação de entrevistas com os 42 melhores pensadores de gestão do mundo.

Reunindo o trabalho efectuado por quatro jornalistas especializados da área – incluindo um português, Jorge Nascimento Rodrigues, colaborador do semanário Expresso e editor de www.guronline.tv –, esta publicação foi primeiro editada em inglês pela Prentice Hall/Financial Times, e seguidamente traduzida para castelhano pela Pearson Educación, sob o título «Business Minds». Destaque para o facto do jornal espanhol Expansión ter considerado esta obra como uma das cinco mais importantes no mundo da gestão em 2002.

Peter Drucker, Daniel Goleman, Don Tapscott, Warren Bennis, Alfred Chandler (uma entrevista adicional que não se encontra nas edições em inglês e castelhano), Rosabeth Moss Kanter são alguns dos nomes que desfilam na impressionante «passerelle» de ideias marcantes que compõem esta publicação.

De leitura fácil e acessível, «Mestres da Gestão - 42 gurus do management em directo» é indicado para solidificar teoricamente os conhecimentos e avançar a sua aplicação no terreno.



Comunicação de Marketing

Autores: João Pinto e
Castro
Edição: Sílabo
Portugal

Mais um manual que desagua no mercado livreiro, desta feita sobre a comunicação de marketing. Da autoria de um profissional do sector, João Pinto e Castro, director-geral da Wunderman, a obra prima pelo seu pragmatismo e clareza na explicação dos conceitos.

O livro começa por fazer o enquadramento histórico da disciplina e estabelece os quadros conceptuais que permitem uma prática esclarecida e orientada para os resultados. São também caracterizados os agentes, o planeamento, a estratégia, os objectivos, o posicionamento, e, no final, o autor procede à apresentação e análise de casos de sucesso. Com uma visão sistemática e arrumada da disciplina, esta obra destina-se primordialmente aos estudantes, empresários e gestores que necessitem de um guia orientador da consulta focalizada na busca de soluções para os problemas que enfrentam nesta área.



Perspectivas da Gestão Estratégica

Autores: Álvaro Rosa
e António Teixeira
Edição: Add Litteram,
Escola de Gestão do ISCTE
Portugal

A estratégia é um enquadramento mental crucial para alcançar o sucesso em todo o tipo de organizações e contextos. Desde o desporto, o mundo dos negócios e até à política, o pensamento estratégico está presente, embora nem sempre seja operacionalizado da melhor maneira. Com efeito, muitas vezes o conceito até é utilizado de forma gratuita.

Da autoria de Álvaro Rosa, docente na Escola de Gestão do ISCTE, especialista na aplicação de métodos econométricos na gestão, e de António Teixeira, especialista em gestão da qualidade, esta primeira obra da nova colecção da Escola de Gestão ISCTE é um manual muito prático e conciso sobre as grandes correntes que compõem o universo académico da estratégia.

O livro abarca as escolas do Desenho, do Planeamento, do Posicionamento, dos Recursos e da Aprendizagem, e finaliza com uma análise comparativa e com a formalização de uma agenda de investigação. Com um cariz muito prático, todas as correntes de pensamento são esmiuçadas segundo os seus conceitos básicos, as ideias-chave e o modelo geral, sempre rematadas com uma análise crítica. Indicado para estudantes, gestores e empresários que procuram uma ferramenta facilitadora de um acesso rápido ao conhecimento nesta área.



E-learning – O Papel dos Sistemas de Gestão de Aprendizagem na Europa

Autores: Vários
Edição: Instituto para a
Inovação da Formação
Portugal

O e-Learning, a formação via electrónica, é uma tendência que continua a varrer o sector do ensino por todo o globo. O repensar das estruturas, dos conceitos e das metodologias de aprendizagem é assunto prioritário na agenda de qualquer instituição educativa.

Ciente desta realidade, o INOFOR lançou recentemente uma nova colecção intitulada «Formação a Distância e e-Learning», cuja primeira obra é centrada na análise comparativa entre os vários sistemas de gestão de aprendizagem no continente europeu. Reunindo o melhor dos especialistas nacionais e internacionais – com destaque



para Desmond Keegan – do mundo da «e-formação», este livro arrisca a tornar-se numa referência para os interessados nesta matéria.

Concebida numa perspectiva comparativa assente no factor cultural, a obra contém caracterizações das estruturas de gestão da formação da Europa do Sul, Central, Irlanda, Reino Unido, países nórdicos. Ainda é abordada a standardização dos produtos de e-learning, questão que assume importância estratégica para o futuro da indústria. Recomendado para formadores, professores e investigadores na área.



Manual de Estudos Organizacionais

Organizadores: Miguel Pina e Cunha e Suzana Braga Rodrigues
Edição: RH Editora Portugal

A sociedade está cada vez mais estruturada em organizações formais, elevando assim o seu grau de complexidade. Uma tendência que tem aumentado o interesse nos estudos organizacionais de carácter transdisciplinar, cruzando as investigações de psicologia, sociologia, antropologia, gestão, economia e ciência política.

Organizada por Miguel Pina e Cunha, professor na Faculdade de Economia da Universidade de Lisboa, e Suzana Braga Rodrigues, docente na UFMG-Brasil e no St. John's College da Universidade de Cambridge, no Reino Unido, esta compilação de textos reúne vários especialistas de renome de Portugal e Brasil nesta área.

Entre as temáticas abrangidas, contam-se a aprendizagem organizacional, a cognição social, a ergonomia, a improvisação nas organizações, a gestão do conhecimento, a competitividade, a governação empresarial, a ética nas organizações, o comportamento económico, a liderança e a justiça organizacional. Indicado para estudantes e investigadores.



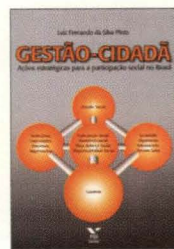
Casos do Marketing Best

Autor: Inês Pereira e Marcos Cobra
Edição: FGV Brasil

Grandes empresas brasileiras já passaram por momentos difíceis e souberam superar crises através de um planeamento estratégico. O livro *Casos do Marketing Best* traz experiências de organizações bem-sucedidas que enfrentaram problemas em cenários distintos nos mais variados âmbitos da economia. Os autores, Inês Pereira e Marcos Cobra, são doutores pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV) e dedicam-se à aplicação dos conceitos de marketing ao desenvolvimento das organizações.

O livro apresenta 18 casos de empresas, que lançaram seus produtos e serviços visando, principalmente, o público-alvo, inserido no *business-to-consumer*. São organizações como a Gol, Serasa, Ticket, Canal Kids, Telesp Celular, Grupo Bradesco de Seguros, Unibanco, Itaú, General Motors, entre outras. Empresas que, pela criatividade e competência para enfrentar desafios, conquistaram o prêmio Marketing Best, promovido anualmente pela EAESP/FGV, pela Editora Referência e Madia Mundo Marketing.

Esta publicação chama a atenção do leitor para a constante necessidade de uma ação impactante e criativa para manter o equilíbrio da empresa ou colocá-la de volta à demanda do mercado. Uma leitura agradável e, ao mesmo tempo, enriquecedora para os profissionais e estudantes da área de marketing.



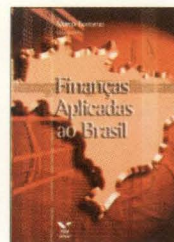
Gestão-Cidadã Ações Estratégicas para a Participação Social no Brasil

Autor: Luiz Fernando da Silva Pinto
Edição: FGV Brasil

As obras de Luiz Fernando da Silva Pinto analisam as principais conquistas nos campos da Gestão empresarial e social. No livro *Gestão-Cidadã: Ações Estratégicas para a Participação Social no Brasil*, ele aborda questões como a participação do governo, do empresariado, da sociedade organizada e do voluntariado em projetos sociais, visando a melhoria da qualidade de vida no país.

Luiz Fernando da Silva Pinto traça uma radiografia dos projetos sociais que vêm sendo desenvolvidos no país a partir da mobilização do governo, destacando possíveis parcerias e ações integradas, visando a expansão do bem-estar social e a qualidade de vida no Brasil.

O autor examina inúmeras experiências de empreendimentos sociais de organizações nos segmentos de assistência social, balanço social, ética e responsabilidade social, apresentando casos reais. O livro pretende deixar bem nítido que existe um movimento decidido e irreversível em direção ao transbordamento das preocupações e ações de instituições e corporações econômicas para o campo da participação social.



Finanças Aplicadas ao Brasil

Organizador: Marco Bonomo
Edição: FGV Brasil

O livro organizado pelo professor Marco Bonomo, Ph.D. em Economia pela Universidade de Princeton (EUA),

traz uma coletânea de artigos de pesquisadores de instituições acadêmicas e financeiras que aplicam a moderna teoria de finanças ao mercado de capitais brasileiro. A publicação cobre diversos temas e aplicações, desde testes sofisticados do CAPM à análise da estrutura a termo brasileira, passando por temas importantes como a eficiência do mercado acionário no Brasil e o mercado de controle de capitais.

Sobre o controle acionário no país, os especialistas investigam a concentração da propriedade e os benefícios privados desse controle para as empresas de capital aberto no Brasil. O artigo sugere que há muito que fazer em termos de proteção aos acionistas minoritários brasileiros. São também analisadas as performances de empresas públicas privatizadas. O livro tem ainda uma parte dedicada ao mercado de renda fixa. Os artigos que a constituem cobrem uma diversidade de mercados e técnicas, incluindo, entre os mercados, os depósitos interbancários diários, o mercado futuro de depósitos interbancários, o mercado de swap entre as taxas de depósitos interbancários e prefixadas e o mercado de eurobônus brasileiro.

O livro é uma referência para o leitor envolvido nesse segmento do mercado e para aqueles interessados em conhecer os meandros do sistema financeiro, suas implicações e riscos.



Comportamento do Cliente: Indo além do Comportamento do Consumidor

Autor: Sheth, Jagdish N., Mittal, Banwari, Newman, Bruce I.
Edição: Atlas, São Paulo Brasil

O campo de estudo do comportamento do consumidor veio a se tornar emergente a partir de grandes esforços e destacados trabalhos publicados no final

dos anos 60 nos Estados Unidos (i.e., Engel et al., 1968, Holbrook, 1982). Nas últimas quatro décadas, seu crescimento extraordinário fez com que o mesmo se tornasse tão importante e visado, que acabou recebendo uma cadeira especial em diversas Escolas de Gestão e Negócios ao redor do mundo, e em periódicos próprios, como o pioneiro *Journal of Consumer Research*, e agora o britânico *Journal of Consumer Behavior*.

O livro, além de ser muito bem aceito por profissionais da área, vem sendo adotado também por algumas importantes universidades como livro-texto para a disciplina de comportamento do consumidor, tanto em programas de licenciatura como de pós-graduação, e, por vezes, substituindo os importantes e pioneiros trabalhos como de Engel, Blackwell e Miniard (2000) e Schiffman e Kanuk (2000).

Na primeira parte, o foco baseia-se na orientação empresarial para o cliente (*customer oriented*), ou seja, o emprego do princípio básico de marketing que conhecemos, 'atender, satisfazer e encantar o cliente'. O segundo bloco do livro trata dos determinantes do comportamento do cliente. Mais precisamente os contextos macro e micro mercadológico de indução, como: pessoais, econômico, e cultural. A terceira parte é um pouco mais complexa para leitores aspirantes no assunto devido aos aspectos psicológicos que a amparam. O debate fica em torno da disposição mental do cliente. Por fim, a última parte, marketing focalizado no cliente, resume-se em ferramentas para a criação de valor para o cliente, ou seja, demonstra mecanismos (como a administração da lealdade e notoriedade de marca) que, quando bem gerenciados podem elevar o valor percebido pelo cliente no ato de compra de um produto ou serviço. Um destaque à parte,

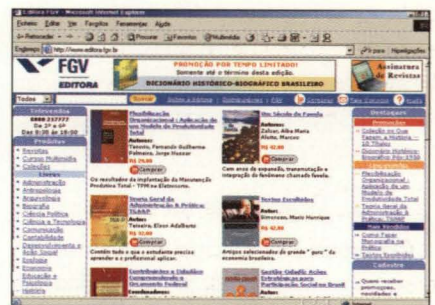
refere-se ao foco no marketing de relacionamento (e.g. Peppers e Rogers, 1997), explicando as estratégias individuais customizadas dessa subdivisão do marketing para fidelização do consumidor, que até então não se encontravam bem descritos em livros dessa área.

Recensão enviada por:
Valter Vieira, Unipar, Brasil
E-mail: valter23@yahoo.com



Sector de Vendas

Tel. (021) 2559-5542/(021) 2559-5543
0800-21-7777 / Fax: (021) 2559-5532
E-mail: editora@fgv.br
www.editora.fgv.br



EBAPE se destaca no Congresso do CLAD

A Escola Brasileira de Administração Pública (EBAPE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), apresentou 14 trabalhos, coordenou 5 painéis e manteve um estande no VII Congresso Internacional

del CLAD sobre «La Reforma del Estado y de la Administración Pública», realizado de 8 a 11 de Outubro passado, em Lisboa.

Professores, doutorandos e pesqui-

sadores coordenaram debates e fizeram apresentações, entre eles o Diretor da EBAPE, Bianor Scelza Cavalcanti e o Diretor da RPBG no Brasil, Frederico Lustosa da Costa. ■

ISAE cria núcleo internacional de competências em gerenciamento por projetos

Tendo como um dos parceiros a Universidade de Ciências e Tecnologias de Lille, na França, o Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE) da FGV,

localizado em Curitiba, no Brasil, criou o Núcleo Internacional de Competências em Gerenciamento por Projetos, aberto às empresas interessadas em aperfeiçoar e tro-

car conhecimentos na área, através de consultoria, pesquisas e grupos de discussões. Mais informações podem ser obtidas através do sítio na Web: www.fgvpr.br ■

MBA Getúlio Vargas

As empresas, independentemente do porte econômico e da área de atuação e negócios, requerem pessoas que saibam gerir em cenários de competição, incerteza e turbulência. Os programas de MBA da FGV possibilitam ao profissional a formação acadêmica voltada para o mercado, possibilitando a atuação gerencial direcionada para resultados.

Os MBAs permitem a ligação do conhecimento teórico de alto nível com a bagagem prática necessária ao dia-a-dia das empresas e o acesso às modernas técnicas utilizadas hoje internacionalmente por empresas de alta tecnologia que se destacam como as mais dinâmicas nos segmentos em que atuam. Em Campinas, no Brasil, a Fundação

Getúlio Vargas está presente há 4 anos e já formou mais de 3.000 alunos que integram o corpo executivo de importantes corporações.

A Fundação, através do FGV Management e do Business Institute Campinas, abriu as inscrições para os programas de formação acadêmica em nível de MBA Pós-Graduação Especialização disponíveis no 1º Semestre de 2003, em Campinas:

- Gestão Empresarial XXXI
- Marketing XIII
- Logística VI
- Finanças Empresariais VII
- Comércio Exterior V
- Gestão de Pessoas em Ambiente de Mudanças II
- Tecnologia da Informação Aplicada a

- Gestão Estratégica dos Negócios VIII
- Direito da Economia e da Empresa VII
- Direito Tributário
- Direito do Consumidor
- Gestão Financeira e Controladoria IX
- Gestão da Controladoria Auditoria e Tributos III
- Banking
- Gerência de Projetos III
- Gestão Industrial
- Saúde V

Para mais informações contactar:

Fundação Getúlio Vargas – FGV Management

Business Institute Campinas

Rua José Paulino, 1369 – Centro – Campinas - São Paulo, SP, Brasil

fgvcampinas@businessinstitute.com.br

www.businessinstitute.com.br ■

INDEG lança 4ª edição do Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde

O INDEG, a «business school» do ISCTE, em Lisboa, vai promover a realização da quarta edição do curso de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, um mestrado único no ensino superior português.

Resultado de um protocolo assinado entre o INDEG e o Ministério da Saúde em 22 de Dezembro de 1998, este curso tem como objectivo responder às necessidades de formação especializada sentidas pelos diversos estratos dos profissionais de saúde em gestão dos serviços, tanto no sector público, como no privado.

Ana Escoval, coordenadora da Comissão Científica e Pedagógica deste mestrado, considera que **«esta área da saúde é extremamente carenciada em termos de competências de gestão»**, sublinhando que o objectivo do INDEG assenta numa **«articulação muito forte entre a excelência académica da área específica da gestão e a especificidade própria do sector da saúde»**.

A estrutura curricular assenta em

cadeiras como Epidemiologia; Ética e Direito de Saúde; Fundamentos de Contabilidade e Finanças; Fundamentos de Gestão; Mitologia e Semiótica da Saúde; Análise Contabilístico-Financeira; Avaliação das Tecnologias de Saúde; Bioestatística e Sistemas Informáticos; Política de Recursos Humanos; Metodologia de Investigação nas Organizações de Saúde; Mudança e Comportamento Organizacional; Marketing e Comunicação; Planeamento, Gestão e Controlo de Gestão dos Serviços de Saúde; Gestão da Qualidade; Políticas de Financiamento e Pagamento dos Serviços de Saúde e Promoção da Saúde.

No âmbito deste Mestrado do INDEG, irão decorrer diversos seminários de projecto, além de outros três seminários sobre Gestão do Dispositivo Organizacional; Desenvolvimento e Aplicação do Pensamento Estratégico e a Contratualização. Entre 2003 e 2005, período de duração do curso, será igualmente promovido um ciclo de conferências sobre a Evolução das Políticas Sociais e dos Sistemas de Saúde, com a presença de vários

especialistas convidados.

O Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde possibilita ainda aos interessados seleccionarem uma vasta gama de cadeiras opcionais, como Análise Organizacional; Gestão do Dispositivo Técnico; Gestão Económico-Financeira; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Marketing de Serviços; Modelos de Apoio à Decisão; Operações e Logística intra e inter Serviços de Saúde; Planeamento Estratégico das Organizações e Planeamento Intersectorial.

O processo de candidaturas prolonga-se até Janeiro de 2003. As condições de acesso a este Mestrado exigem a titularidade de uma licenciatura ou equivalente com a classificação mínima de 14 valores. As licenciaturas preferenciais de acesso são Medicina, Enfermagem, Tecnologias da Saúde, Farmácia, Veterinária, Economia, Gestão, Engenharia, Matemática, Direito, Sociologia e Psicologia, entre outras.

Mais informações no sítio na Web:

www.indeg.org ■

Acesso gratuito dos materiais dos cursos do MIT

Foram colocados «online» materiais referentes a 20 cursos do MIT, com acesso gratuito a todo o público. São apontamentos, actividades, gráficos,

colecções de leituras e agendas disponíveis a qualquer pessoa. Muito útil para um professor que procure recursos pedagógicos para construir um curso ou

alguém que esteja a conceber um projecto de auto-aprendizagem.

Disponível na Web em:

<http://ocw.mit.edu/index.html> ■



Nova directiva sobre Serviços Financeiros

A Comissão Europeia aprovou uma proposta de revisão da directiva sobre Serviços Financeiros que poderá vir a permitir, num futuro próximo, a compra e venda de títulos sem a intermediação das bolsas de valores. A internalização das ordens insere-se num conjunto mais vasto de medidas tendo em vista a criação de um mercado financeiro

único, previsto para 2005.

A nova versão da directiva, que terá ainda de ser aprovada pelos Estados-membros e pelo Parlamento Europeu, estabelece, também, diferentes regras para determinadas transacções, que envolvem nomeadamente a obrigatoriedade de pré-divulgação de algumas operações. Segundo o comissário

Europeu Frits Bolkestein, esta proposta de directiva, que irá substituir a actual que remonta a 1993, **«visa tornar possível que os prestadores de serviços de investimento possam efectivamente exercer a sua actividade em todos os países da União Europeia, mantendo a adequada protecção aos investidores».** ■

Acesso a novos programas de financiamento

O programa plurianual da União Europeia para a empresa e o espírito empresarial visa proporcionar às empresas, e em especial às PME, um enquadramento mais favorável no acesso a diversos programas de financiamento. Com esse objectivo, o Fundo Europeu de Investimento (www.eif.org) disponibiliza, através de intermediários financeiros, três diferentes opções.

O mecanismo de garantia a favor das PME incentiva a concessão de empréstimos a estas empresas, partilhando o risco com intermediários financeiros através de contragarantias ou de co-garantias.

O segundo instrumento financeiro disponibilizado pelo Fundo – **apoio ao arranque do Mecanismo Europeu para as Tecnologias** – apoia peque-

nas empresas com potencial de crescimento em fase de arranque, investindo em fundos especializados, que, por sua vez, fornecem capital de risco às PME.

O terceiro e último instrumento financeiro – **acção de capital-semente** – destina-se a fundos ou incubadoras de empresas em que o próprio Fundo Europeu de Investimento tenha investido. ■

Resolução extrajudicial de litígios

A Comissão Europeia publicou um novo guia dirigido aos consumidores sobre a FIN-NET, a rede extrajudicial de reclamações transfronteiriças no domínio dos serviços financeiros. A rede FIN-NET possui três objectivos fundamentais:

- proporcionar ao consumidor um acesso rápido e informado à resolução extrajudicial de litígios transfronteiriços;
- assegurar uma troca de informações eficaz entre os sistemas europeus, de modo a que as reclamações trans-

fronteiriças possam ser tratadas do modo mais rápido e eficiente possível;

- assegurar que os sistemas extrajudiciais de resolução de litígios dos diferentes países do Espaço Económico Europeu apliquem um conjunto comum de garantias mínimas.

A FIN-NET disponibiliza uma base de dados interactiva (<http://finnet.jrc.it/en/>) onde poderão ser obtidas informações relativas aos sistemas aderentes, nomeadamente sobre:

- a estrutura e a competência dos sistemas;

- a natureza das suas decisões;
- os prazos a respeitar e os limites das indemnizações;
- os encargos (caso existam);
- o prazo médio de resolução de um litígio;
- as línguas que podem ser utilizadas no âmbito do procedimento. ■

Coordenação:

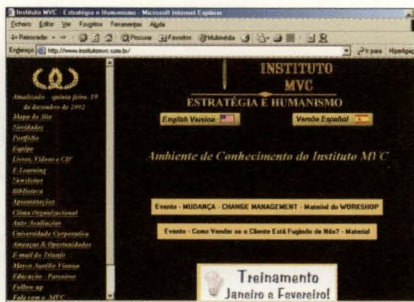
Nuno Gama de Oliveira Pinto

Professor Universitário, Consultor e Auditor Externo da Comissão Europeia (IP/UNIVAB/DG Empresa), Doutor em Gestão (Univ. Aberta).
E-mail: nopgest@mail.pt

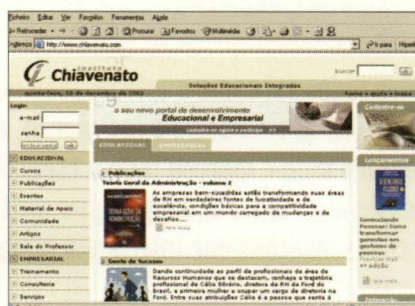
Alguns «sites» para visitar

www.institutomvc.com.br/

É o sítio do Instituto M. Vianna Costacurta, uma empresa de formação liderada por um dos gurus brasileiros da gestão, Marco Aurélio Vianna. Embora o sítio peque pela sua arquitetura e design artesanais e pouco sofisticados, já o mesmo não se pode dizer em relação aos conteúdos. É possível aceder gratuitamente a materiais em todas as áreas de conhecimento da gestão como também a técnicas e boas práticas. Acesso gratuito e em português, inglês e castelhano.



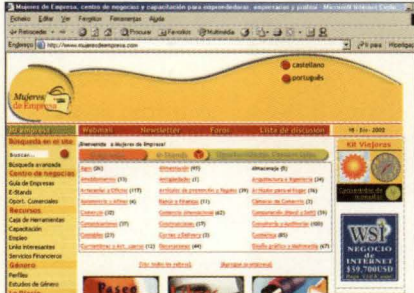
www.chiavenato.com/



Idalberto Chiavenato é um dos pensadores de gestão brasileiros mais conceituados no mundo lusófono. Com um bom grafismo e organização dos conteúdos, neste sítio é possível encontrar os seus artigos e análises mais recentes, bem como aceder a recursos técnicos e pedagógicos para a educação universitária e empresarial. Parte dos materiais tem acesso gratuito, mas para o efeito é necessário que o cibernauta efectue o seu registo no sítio. Disponível em português.

www.mujeresdeempresa.com

Sítio argentino dedicado ao empreendedorismo, especialmente no feminino, abrangendo a América Latina de idioma castelhano. Nesta esquina da Web, o cibernauta poderá consultar vários artigos sobre esta temática e obter informação actualizada sobre a evolução da crise económica que aflije em particular aquele país do MERCOSUL. Também é possível aceder a uma bolsa de contactos empresariais, com a descrição da actividade das entidades e o perfil de investimento que desejam captar. Acesso gratuito e em castelhano. Algum material disponível em português.



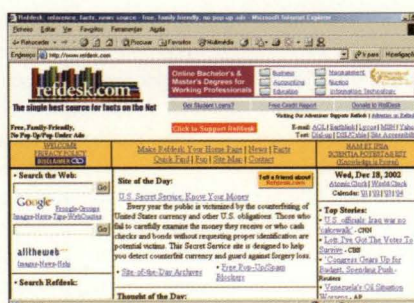
www.lemetropolecafe.com/



Com os mercados mundiais em turbulência e uma aguda incerteza que paira diariamente sobre as bolsas, é crucial estar bem informado para anteciper os movimentos, sempre que possível. Este é o objectivo deste café virtual inspirado no espírito dos cafés franceses dos anos 50. O Le Metropole congrega uma série de especialistas em investimentos, os quais podem ser consultados mediante o pagamento do registo. Em virtude do seu grau de independência costuma acertar nos prognósticos bolsistas. Nomeadamente foi o primeiro sítio a referir, no princípio de 2000, a eventualidade de um «crash» no NASDAQ, poucos meses antes. Disponível em inglês.

www.refdesk.com/

Um sítio muito útil como ferramenta de investigação na Internet. Super completo e funcional, estão aqui agregados todos os motores de pesquisa mais poderosos, desde o Google até dicionários temáticos e idiomáticos especializados. Concebido como motor de procura de factos, o cibernauta pode recolher praticamente qualquer tipo de estatística e estar a par das notícias mais importantes dos mais variados sectores. Acesso gratuito e em inglês.



www.infoamerica.org



Este portal congrega o acesso a todos os órgãos de informação, formação e comunicação dos países que pertencem ao espaço iberoamericano. O grafismo é honesto e a organização da informação está eficaz. Destaque para a secção «Red 300», onde se encontram listadas as faculdades de comunicação social de todas as nações pertencentes ao universo cultural em castelhano e português. Acesso gratuito.



Para o outro lado

por Nancy Contreiras
Designer

«Para o outro lado» foi como o artista João Balthazar designou e apresentou o seu novo trabalho. Ao reunir Pintura – Poesia e Instalação, enriqueceu o espaço de exposições temporárias, deu-lhe vida e marcou todo o Espaço INDEG, de 12 de Outubro a 9 de Novembro. Esta foi uma exposição marcante, onde qualquer visitante se pôde sentir preenchido e “tocado”, podendo mesmo mexer com sensações que interligam o mundo à realidade da percepção de cada visitante.

As telas e o livro

Tal como é seu hábito, e paralelamente ao que havia sucedido em exposições anteriores, as obras expostas fizeram-se acompanhar de poemas, que traduziam as atitudes que estão implícitas na sua pintura, desmistificando parte da linguagem plástica dos óleos expostos.

Esses “registos” marcaram ainda mais a presença através da apresentação e lançamento do livro de poemas, fazendo ambas as formas de arte – plástica e literária – parte integrante da exposição do autor.

A interpretação da sua poesia, conjunto de situações vividas de cor e sentidas de alma, leva-nos a verificar uma transposição do som das palavras para a cor e forma das suas telas.

Nesta exposição, o artista dá-nos a oportunidade de relacionar e estar perante duas formas de arte, que se interligam e complementam, destacando o que já dizia Leonardo Da Vinci: “A Pintura é uma Poesia que vemos em vez de sentirmos e a Poesia é uma Pintura que sentimos em vez de vermos”.

As instalações

Como se não bastasse, o artista preparou algumas «instalações» que analogicamente se relacionam, com situações concretas do imaginário, com as quais tivemos a oportunidade de conviver durante o período da exposição.

Coordenação

João Balthazar
Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte Vincent e do INDEG/ISCTE, Lisboa, Portugal.
E-mail: jbalhazar@neo.pt



«Luz» de João Balthazar

«Para o outro lado», daquele que é ou poderá ser o nosso, é, onde nos levam as pinceladas das suas telas, as palavras e os objectos que relatam e representam, um mundo de emoções que por vezes não admitimos sentir, nem sabemos nem queremos deixar sair dentro de nós.

Tudo isso foi possível, pela tradução das expressões que tecnicamente foram representadas nas suas telas, por manchas de cor, “passagens” por “janelas virtuais”, aberturas em renda e mesmo rasgos atrevidos que nos levam a viajar “para o outro lado”, ultrapassando todas as barreiras do real.

Observando as várias opiniões registadas no livro de opiniões verificamos uma satisfação colectiva de bem-estar. Curiosamente, a agressividade, a calma e a subtilidade de

certas telas que, aconchegadas pelos pequenos manuscritos que se compilam em poemas, fazem-nos recordar o nosso dia-a-dia de pequenas tempestades e calmarias e, porque não, se isto é vida?

A mensagem/O espírito

Visitar uma exposição do João Balthazar provoca um compromisso espiritual de participação do visitante. O visitante não consegue ser um simples espectador. Vimo-nos na obrigatoriedade de nos tornarmos um «figurante dum filme que parou por um instante». Dentro dele, queremos descobrir como foi feito, o que o realizador nos quis dar de mensagem e ficamos com vontade de ganhar a oportunidade de sermos nós a continuar a escrever o guião e ter a certeza de saber o seu fim.

O livro de poemas, que curiosamente foi lançado nesse dia, deu-nos a possibilidade de vaguearmos, de vaga, com o “story-board” na mão e complementarmos com imagens de parede que não eram senão emoções, cheiros e sabores de momentos de vida.

Perpetuadas na nossa alma ficaram as instalações, «estátuas de ocasião de algodão doce», para serem olhadas em passo lento, como por quem percorre uma feira de Primavera, onde o Sol nos bate, acolhidos pelo som ao longe do delírio de uma criança vestida de jockey amarelo e que quer montar um pônei pela primeira vez e sabe que não é dele.

Acompanhar o futuro das formas de arte de João Balthazar é uma incógnita de surpresas, já que ele é um fruto da terra. ■

Integrating the enterprise

Sumantra Ghoshal and Lynda Gratton (London Business School, UK)

A fundamental management challenge, particularly in large, diversified global enterprises, is the tension between subunit autonomy and companywide cohesion. New research uncovers several ways top companies balance that tension. In the last decade, performance criteria often ignored how managers of subunits contributed to companywide performance. Empowerment efforts

improved unit competitiveness but left knowledge sharing behind. Today (because customers' needs span internal boundaries and because technology has changed the way innovation gets managed) managers are recognizing the need to address the integration side of the tension. Executives who want to build horizontal integration without disrupting entrepreneurship must allow time

for persistent action and reinforcement to take hold. Although they have to be relentless in driving the process, they must be patient about results. Such leaders will reap enhanced organizational capability and sustainable improvement of business performance. ■

Article published in Sloan Management Review, Fall 2002, volume 44, number 1.

Eleven misconceptions about customer relationship management

Peter C. Verhoef and Fred Langerak (Rotterdam School of Management, The Netherlands)

Higher buying rates and lower service costs make long-term customers more profitable and firms increasingly focus their marketing efforts on CRM.

However, they are often disappointed by the performance of these projects. This is caused by managerial misconceptions about CRM and customer behaviour.

This article focuses on 11 of these errors. ■

Article published in Business Strategy Review, Winter 2002, volume 13, issue 4.

Twelve years of privatisation in the OECD countries

J. M. Rolo (Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa, Lisbon, Portugal)

After almost a decade of steady growth during the 1990s, and peaking at around USD 100 billion in 1998, privatisation proceeds dropped to just over USD 20 billion in 2001. The main sectors involved in the privatisation processes were telecommunications, financial intermediation and the so-called public utilities (energy, gas,

water). Public offerings and trade sales have been the predominant methods of sale. In many countries, a combined approach has been used to maximise the benefits associated with each method. In the European Union, where the value of the privatisation proceeds amounts to almost two thirds of the total amount of the proceeds in the

OECD area, there are some evidence that the privatisation wave was mostly influenced by financial reasons associated with the convergence criteria rather than by strategic options. Deceleration of privatisation activity in the OECD area is expected to continue as privatisation programmes mature in many countries, including Portugal. ■

Networks – hybrid or new organizational form?

Mariana Baldi and Fernando Dias Lopes (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brazil)

The central question of this article is to expand the comprehension of networks as a social and economic structure of governance. For reaching this objective are compared two theoretical approaches about the nature of these arrangements: networks as intermediary form between market and hier-

archy and networks as a new form of governance. It will be presented an integrated perspective where the two prior approaches are considered as focusing on different dimensions of the phenomena (the unit of analysis - transactions and social relations) and incomplete (economic or social cultur-

al). The authors develop a theoretical review about new organisational forms, networks and coordination mechanisms; a comparative analysis of Williamson's and Powell's approaches. Finally, it is presented a set of propositions to future empirical investigation. ■

Two paths for participation in collective work: identification and instrumentality

Manuela Barreto (Leiden University, The Netherlands)

One of the main challenges that is presented to group or team leaders is that of knowing how to motivate group members to exert themselves in favour of the collective good. Two types of strategies are described: identification - to create and maintain iden-

tification with the group, and instrumentality - to present group goals as means or instruments towards the achievement of personal rewards. Although both strategies can lead to positive outcomes for the group, caution is advised in their use, both due to the

potential negative result of interferences between the two strategies and due to the disturbances they may cause in the relationship between different teams. Suggestions for the role of the leader in this context are presented. ■

Knowledge management in organisations and the market of business services

Isabel Nicolau (ISCTE, Lisbon, Portugal)

Knowledge is not a new subject in economic literature. What is new is the relevance of knowledge as strategic asset supporting competitive advantage of organisations.

The management of this asset is, at present, object of discussion, and so it is the definition of what kind of knowledge must be kept inside the organisation supporting

the core business, and what kind of knowledge associated to peripheral activities must be bought from market. Several authors draw their attention to the advantage of the externalisation of activities because it increases the flexibility of organisations. However, to buy business services or to opt for strategic outsourcing involves some risks related to particular characteristics of the

business service markets. These characteristics are not fully studied and the risks stay poorly evaluated.

The aim of this paper is to reflect upon the problem of knowledge management in organisations and upon the characteristics and behaviour of business service markets, in particular, the knowledge based business services. ■

Delimitating the organizational learning framework Its relationship with individual learning

Albino Lopes and Alexandra Fernandes (ISCTE, Lisbon, Portugal)

The purpose of this paper is to give a new approach to the relationship between organisational learning and individual learning. Firstly, we set out how organisa-

tional learning is an important framework to better understand organisations. Secondly, we point out the reasons why organisational learning has been consid-

ered tightly connected with individual learning. Finally, we give theoretical support for independent studies of organisational learning. ■

Trás-os-Montes floriculture's competitiveness. Reality or fiction?

António Fernandes (Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal)

In Trás-os-Montes, portuguese region, flower's business is growing based in a market penetration vector. Despite the adversity of climacteric factors, national and EU currency and business power of clients, the

growth of consumer buying power and the disposability of EU funds are the opportunities that young farmers don't want to waste. The great dynamism that characterise the business allows to perspective a remarkable

development. Alternative strategies like innovation, market development, concentrate growth and product development are capable to modelling the future of floriculture in Trás-os-Montes.

RTBC - Real time Business Case

Bianor Cavalcanti (EBAPE - Fundação Getulio Vargas, Brazil), Ruy Marra and Glauco Cavalcanti (Onda Verde Clorofila Company, Brazil)

The article reports a pioneering experiment conducted at Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getulio Vargas, applying a

business case in real time (RTBC). It is assumed the important contributions to management education of the methods developed in the 50s, which have the

vivential model subjacent to their logic. However, it stresses their limitations considering the current rates of change in business environments. ■

Strategic partnerships of the Portuguese banking in digital portals

Carlos Osório, Daniela Gomes and João Leitão (Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal)

This article presents an analysis of the changes operated in the Portuguese banking, where is observed an application of different business models, which conjoin the incorporation of Information and

Communication Technologies. Internet, as privileged distribution channel, has become an instrument for the convergence of business partners, products and services, which lead to the development of strategic part-

nerships between the most representative Portuguese banks and other industry's enterprises, based on the creation of digital portals, covering the Business-to-Business and Business-to-Consumer areas. ■

Directores

Luís Antero Reto
Frederico Lustosa da Costa

Conselho Editorial

A. Gomes Mota, Adriano Pimpão, Alberto Castro,
Albino Lopes, Alexandre Stamford,
António Borges, António Robalo, António Serrano,
António Francisco, Armando M. da Cunha, Bianor Scelsa Cavalcanti,
Borges Gouveia, Carlos Noronha, Carlos Osório,
Carlos Zorrinho, Clóvis Machado-da-Silva, Conceição Santos,
Correia Jesuino, Crespo de Carvalho, Daniel Bessa,
Deborah Moraes Zouain, Dias de Figueiredo, Diogo Vasconcelos,
Eduardo Marques, Elizabeth Reis, Henrique Diz,
Henrique O'Neill, Ilona Kovács, Irapoan Cavalcanti, Isabel Nicolau,
J. Azevedo Rodrigues, J. Ferreira Dias, Jaime Fidalgo,
Joam Lopes Facal, João Albino, João Bilhim, Jorge Jordão,
Jorge N. Rodrigues, J. Manuel Rolo, J. F. Pinto dos Santos,
José António Puppim de Oliveira, José Paulo Esperança,
José Tribolet, Leonel Neto, Luís Tadeu, Lincoln Campos Alves,
M. Pina e Cunha, Manoel Thompsom Motta, Manuel Alberto Ferreira,
Manuela Magalhães, Marcos Vinícios Vilaça, Marcus Vinicius Rodrigues,
Mário Murteira, Mário Raposo, Mário Romão,
Mino Farhangmehr, Nelson António, Nelson Ribeiro, Nério Amboni,
Norman Arruda Filho, Nuno Oliveira Pinto, Nuno Guimarães,
Paulo Rita, Paulo Roberto Motta, Ricardo Spinelli de Carvalho,
Siew-Huat Kong, Vítor Franco, Vítor Gonçalves,
Vítor Roldão e Vivaldo Mendes.



Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

EBAPE

Escola Brasileira de
Administração Pública
e de Empresas