

GESTÃO DE NEGÓCIOS

REFLEXÕES SOBRE MARKETING E OPERAÇÕES II



ORGANIZADORES

CARLOS ALBERTO MELLO MOYANO
JORGE FRANCISCO BERTINETTI LENGLER



GESTÃO DE NEGÓCIOS:

REFLEXÕES SOBRE MARKETING E OPERAÇÕES II



Organizadores
Carlos Alberto Mello Moyano
Jorge Francisco Bertinetti Lengler

**GESTÃO DE NEGÓCIOS:
REFLEXÕES SOBRE MARKETING E OPERAÇÕES II**



Santa Cruz do Sul
EDUNISC
2014



Reitora
Carmen Lúcia de Lima Helfer
Vice-Reitor
Eltor Breunig
Pró-Reitor de Graduação
Elenor José Schneider
Pró-Reitora de Pesquisa
e Pós-Graduação
Andréia Rosane de Moura Valim
Pró-Reitor de Administração
Jaime Laufer
Pró-Reitor de Planejamento
e Desenvolvimento Institucional
Marcelino Hoppe
Pró-Reitor de Extensão
e Relações Comunitárias
Angelo Hoff

EDITORA DA UNISC

Editora
Helga Haas

COMISSÃO EDITORIAL

Helga Haas - Presidente
Andréia Rosane de Moura Valim
Cristina Luisa Eick
Eunice Terezinha Piazza Gai
Sérgio Schaefer
Wolmar Alípio Severo Filho

© Copyright: Dos autores
1ª edição 2014

Direitos reservados desta edição:
Universidade de Santa Cruz do Sul

Capa: Denis Ricardo Puhl
(Assessoria de Comunicação e Marketing da UNISC)

Editoração: Clarice Agnes,
Mirtô Beatriz Vilanova Gonçalves

G393 Gestão de negócios : reflexões sobre marketing e operações II. [recurso eletrônico] / organização ; Carlos Alberto Mello Moyano, Jorge Francisco Bertinetti Lengler. -- Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2014.

Dados eletrônicos
Texto eletrônico
Modo de acesso: World Wide Web: <www.unisc.br/edunisc>
ISBN: 978-85-7578-388-7

1. Marketing. 2. Relações interorganizacionais. 3. Administração de empresas.
I. Moyano, Carlos Alberto Mello. II. Lengler, Jorge Francisco Bertinetti.

CDD 658.8

Bibliotecária: Edi Focking - CRB 10/1197



Avenida Independência, 2293
Fones: (51) 3717-7461 e 3717-7462 - Fax: (051) 3717-7402
96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS

E-mail: editora@unisc.br - www.unisc.br/edunisc



SUMÁRIO

PREFÁCIO	
<i>Jorge Thums</i>	05
APRESENTAÇÃO	08

PARTE 1 – MARKETING

CAPÍTULO 1 - O ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE NORTE-AMERICANO: ACSI	
<i>Derli Luís Angnes, Carlos Alberto Mello Moyano</i>	10
CAPÍTULO 2 - A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS SANDÁLIAS BRASILEIRAS HAVAIANAS	
<i>Derli Luís Angnes, Carlos Alberto Mello Moyano, Jorge Francisco Bertinetti Lengler</i>	25
CAPÍTULO 3 - CRISE DE SUSTENTABILIDADE NOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DO VAREJO SUPERMERCADISTA	
<i>Simone Beatriz Nunes Ceretta, Lurdes Marlene Seide Froemming</i>	33

PARTE 2 – OPERAÇÕES

CAPÍTULO 4 - RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS E FORMAÇÃO DE VALOR EM REDES DE AGRONEGÓCIOS: O CASO DE UMA REDE DE FLORICULTURAS	
<i>Heron Sergio Moreira Begnis, Rejane Maria Alievi, Vania de Fátima Barros Estivaleta</i>	52
CAPÍTULO 5 - EM DIREÇÃO À FUNÇÃO INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO BRASILEIRO	
<i>Paulo Antônio Zawislak, Mauro Borges, Douglas Wegner, André Santos, Cristina Castro-Lucas de Souza Depieri</i>	73
CAPÍTULO 6 - ANÁLISIS DINÁMICO DE LAS RESTRICCIONES IMPUESTAS SOBRE LAS CUENTAS PÚBLICAS	
<i>Belén Fernández Castro, Alejandro M. Fernández Castro</i>	99



PREFÁCIO

“A obsessão moderna com o tempo não mais se concretiza apenas na esfera do trabalho que está submetida aos critérios de produtividade – ela se apossou de todos os aspectos da vida. A sociedade hipermoderna se apresenta como a sociedade em que o tempo é cada vez mais vivido como preocupação maior: a sociedade em que se exerce e se generaliza uma pressão temporal crescente”. (LIPOVETSKY, Gilles; CARLES, Sébastien, 2004, p. 75).

A obra **Gestão de Negócios: Reflexões sobre Marketing e Operações II** não tem apenas o propósito de difundir os trabalhos desenvolvidos pelos integrantes dos grupos de pesquisa do Departamento de Administração e do Mestrado Profissional em Administração da UNISC, mas sim proporcionar fontes de consulta e de inspiração para novos campos de investigação. O caminho a ser percorrido pelo estudante de mestrado ou doutorado é sempre longo e desafiante. Os temas propostos, as linhas de pesquisa, as leituras sugeridas são temas que ampliam o leque de informações ao pesquisador e possibilita a escolha de um *tour* investigativo mais seguro.

Vivemos um período onde o nosso foco nos negócios está voltado para a qualidade na prestação de serviços. Entretanto, nossas pesquisas são muito incipientes em termos mais consistentes na identificação dos elementos constitutivos do composto satisfação. Nesse sentido, o primeiro capítulo, sobre o Índice de Satisfação dos Clientes Norte-Americanos (ACSI), desenvolvido pelos professores Derli Luís Angnes e Carlos Alberto Mello Moyano tem o propósito de detalhar uma metodologia de estudo muito importante que envolve as expectativas dos clientes sobre a qualidade e o valor percebido na identificação dos elementos que proporcionam a satisfação. A busca por maiores índices de satisfação nos aponta para a manutenção dos clientes reduzindo, dessa forma, reclamações com produtos e serviços.

O segundo trabalho, que envolve o estudo da internacionalização das sandálias brasileiras Havaianas, desenvolvido por Derli Luís Angnes, Carlos Alberto Mello Moyano e Jorge Francisco Bertinetti Lengler, nos apresenta um foco de estudo importante sobre negócios e relações internacionais. É um estudo bibliográfico que se fundamenta nas cinco forças de Porter: a) rivalidade entre os concorrentes, b) negociação dos fornecedores, c) negociação dos clientes, d) negociação dos clientes e e) produtos substitutos. A análise de marketing se ampara nos quatro elementos: a) Estratégia de produto, b) Estratégia de precificação, c) Estratégia de promoção e d) Estratégia de distribuição. Conquistar o mercado externo sempre é um processo difícil, principalmente se considerarmos o nosso custo de produção e o chamado custo Brasil, que geralmente tornam nossos produtos pouco competitivos em comparação com os dos outros países.



Com o tema da Crise de Sustentabilidade nos Modelos de Desenvolvimento do Varejo Supermercadista as pesquisadoras Simone Beatriz Nunes Ceretta e Lurdes Marlene Seide Froemming apresentam um estudo que tem por objetivo identificar a lacuna existente entre o atual modelo de sustentabilidade adotado no varejo supermercadista comparado ao modelo desejável de organizações voltadas ao desenvolvimento sustentável. Em trabalho de campo, envolvendo pesquisa exploratória com consumidores de supermercados e os gestores, foi construída uma amostra de cinco principais supermercados localizados em municípios da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Para a coleta de dados foi utilizado o método survey, com aplicação de questionários e entrevistas. Entre os muitos resultados significativos que envolvem as dimensões estudadas a maior se concentra nos resultados econômicos, afinal, sem lucro ninguém sobrevive. Entretanto, conforme a conclusão das autoras, a pesquisa indica que o discurso e o modelo de desenvolvimento apresentados não são compatíveis com o modelo estudado. Sem dúvida, esse é um tema da hipermodernidade que precisa diminuir as diferenças entre a teoria e a prática. Os discursos estão mais adiantados e a prática caminha a passos de tartaruga. Certamente os temas da responsabilidade social e da cidadania corporativa precisam avançar.

O quinto trabalho tem a finalidade de descrever a importância dos Relacionamentos Interorganizacionais Horizontais e Formação de Valor em Redes de Agronegócios: o Caso de uma Rede de Floriculturas, desenvolvido por Heron Sergio Moreira Begnis, Rejane Maria Alievi e Vania de Fátima Barros Estivalet. O estudo é de natureza qualitativa e de caráter exploratório, identificado como estudo de caso e constituído pela *Rede Aflor*. Os resultados da pesquisa apontam a existência de um forte componente de concorrência entre as organizações participantes. Por outro lado, existe a necessidade de manter um bom relacionamento entre as organizações, o que tem possibilitado o desenvolvimento de algumas ações de cooperação. No entender dos pesquisadores “os relacionamentos estabelecidos exclusivamente com organizações fora da Rede são os elementos de valor transacional que predominam, embora elementos de valor relacional figurem entre os mais significativos. Nesses relacionamentos também a confiança aparece como um elemento relevante. Verificou-se a necessidade de maior fortalecimento e comprometimento nas relações de cooperação entre as empresas da *Rede Aflor*”.

Inovação e desenvolvimento são temas presentes em todas as épocas. É uma farta discussão teórica e de espelho da realidade de qualquer região ou país.

Com esse intuito, o próximo trabalho foi inspirado no artigo de Zawislak, Castro-Lucas e Souza (2007), segundo o qual o perfil dos empreendedores brasileiros tem grande impacto na baixa taxa de inovatividade do país. Ainda, sob a ótica desse artigo a inovação é uma função de empreendedorismo, instituições, capacidades e capital, conforme descrevem os autores Paulo Antônio Zawislak, Mauro Borges,



Douglas Wegner, André Santos e Cristina Castro-Lucas, no artigo *Em Direção à Função Inovação: Uma Análise no Contexto Brasileiro*.

Com o tema *Análise Dinâmica das Restrições Impostas Sobre As Contas Públicas* os professores Belén Fernández Castro e Alejandro M. Fernández Castro, analisam o déficit primário e o déficit público da seguinte forma: “Cuando el crecimiento económico no es inferior al tipo de interés, imponer un ratio constante sobre la deuda, el déficit primario o el déficit público, son medidas equivalente en el muy largo plazo, pero las velocidades de ajuste de estos ratios son diferentes. En cambio, si la tasa de crecimiento económico es menor que el tipo de interés estas medidas no son siempre equivalentes, ni tan siquiera en el muy largo plazo. Si el déficit primario se mantiene constante como proporción del PIB, en el límite la deuda crecerá a una tasa igual al tipo de interés, lo que implica que el ratio deuda/PIB crezca indefinidamente. Esta implicación es relevante en el contexto actual porque en determinadas economías de la Zona Euro los tipos de interés ya superan las tasas de crecimiento”.

A proposta da publicação de **Gestão de Negócios: Reflexões sobre Marketing e Operações II**, sob a competente dedicação, qualidade e responsabilidade de Dr. Carlos Alberto Mello Moyano e Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler representa a insistência na formação de profissionais capacitados, qualificados e com uma visão do presente mais hipermoderna. Aproximar o presente hipermoderno e fazer as leituras necessárias é o grande desafio do conhecimento. Meus parabéns pela obra e sucesso com os resultados.

Jorge Thums
Dr. em Educação
Pontifícia Universidad Salamanca - ES



APRESENTAÇÃO

Trazemos à comunidade acadêmica o livro **Gestão de Negócios: Reflexões sobre Marketing e Operações II** com o propósito de difundir os trabalhos desenvolvidos pelos integrantes dos grupos de pesquisa integrantes do Departamento de Administração e do Mestrado Profissional em Administração. Os grupos de pesquisa são os seguintes: Gestão de Negócios, Gestão Estratégica em Marketing e Gestão de Operações e Relações Interorganizacionais.

Este livro dirige-se a alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Administração, Engenharia e Ciências da Comunicação e áreas afins, em especial das áreas de marketing e operações, além de profissionais que atuam na área de administração e gestão.

A obra foi estruturada em duas partes: na primeira, são apresentadas reflexões sobre a área de marketing e, na segunda, sobre operações e relações interorganizacionais.

O leitor terá, com esta obra, um material de consulta sobre os temas vinculados ao marketing e operações.

Prof. Dr. Carlos Alberto Mello Moyano
Prof. Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler



PARTE 1

MARKETING



CAPÍTULO 1

O ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE NORTE-AMERICANO: ACSI

Derli Luís Angnes¹

Carlos Alberto Mello Moyano²

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo abordar conceitualmente a satisfação do consumidor e sua mensuração mediante o Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano (ACSI), a partir de uma revisão bibliográfica em livros e artigos científicos sobre o tema. O trabalho está dividido essencialmente em dois focos principais: no primeiro, é abordado conceitualmente, de forma clara e sintética, o tema da satisfação do consumidor e no segundo, é realizada uma descrição do modelo e da metodologia de avaliação ACSI.

Os temas estão relacionados e têm se tornado, há algum tempo, objeto de estudo e investigação por parte de profissionais e pesquisadores acadêmicos da gestão, interessados em compreender e satisfazer as expectativas, necessidades e desejos dos clientes. Os estudos indicam haver uma relação direta entre satisfação dos clientes, lealdade e retorno para o acionista em grande parte dos serviços e bens de consumo ofertados no mercado. A partir da leitura deste artigo, o leitor poderá compreender melhor o mecanismo da satisfação nos consumidores e como os Estados Unidos e outros países estão fazendo para avaliar essa satisfação.

2 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Define-se satisfação como uma sensação de prazer ao se realizar algo desejado. Já o termo cliente é definido como a pessoa que recorre com frequência a certo estabelecimento comercial para obter algum bem de consumo ou serviço. A palavra consumidor designa pessoa ou organização que usa ou adquire produtos ou serviços (AULETE, 2008).

Alguns autores e trabalhos sobre a satisfação em marketing utilizam a terminologia satisfação do consumidor e satisfação do cliente como sinônimos.

¹ Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Foi Bolsista do Programa BIPSS - Bolsas Institucionais para Programas de Pós-Graduação da Universidade de Santa Cruz do Sul, RS, Edital 01/2012. E-mail: derli.angnes@gmail.com.

² Professor Doutor da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. E-mail: carlos@unisc.br.



Razão pela qual, ambas denominações poderão surgir ao longo do texto.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 66), a satisfação dos clientes pode ser compreendida da seguinte forma:

A satisfação pode ser definida como uma avaliação atitudinal, que se segue a uma experiência de consumo. Grande parte dos estudos baseia-se na teoria de que a confirmação de expectativas pré-consumo é o principal fator determinante da satisfação. Isso significa que os consumidores têm certos padrões de serviços em mente (suas expectativas) antes do consumo, construídos com base em informações do mercado, comentários boca a boca e suas experiências anteriores. Esse nível previsto costuma resultar do processo de busca e escolha, quando eles decidiram adquirir um serviço em particular. As informações são repassadas pelo cliente e, com base nelas, cada um estabelece uma projeção ou expectativa do que deve acontecer. Durante o encontro de serviços, os clientes experimentam o desempenho e o comparam com o nível previsto. As avaliações da satisfação são então formadas com base nessa comparação.

Para Blackwell, Miniard e Engel (2005) a satisfação é uma avaliação feita pós-consumo e se torna decisiva para manter os clientes. A fidelidade depende do nível de satisfação do cliente. Níveis elevados de satisfação representam encantamento para o cliente e uma maior probabilidade de fidelidade. A satisfação tem relação com experiências positivas, consumidores com experiências negativas não só ficam insatisfeitos e não retornam como também repassam essa experiência negativa por meio de comentários depreciativos para outros. Em alguns casos a insatisfação pode levar a reclamações formais e até mesmo a processos judiciais. Uma forma de amenizar a insatisfação é dando respostas rápidas de maneira a contornar as reclamações. Uma determinante na satisfação é a percepção do usuário sobre a performance do serviço durante o consumo. Uma performance fraca e uma experiência desfavorável levam a insatisfação.

Segundo os autores supracitados, há outro fator muito importante que determina a satisfação: a comparação das expectativas pré-compra ou consumo com os reais resultados obtidos. Se as expectativas do usuário forem acima dos resultados reais obtidos com o serviço, haverá uma experiência de insatisfação, mesmo com uma performance boa. Nesse aspecto, existem três resultados possíveis: A **desconfirmação negativa** é quando o serviço é pior que o esperado. A **confirmação positiva** é quando o serviço é melhor que o esperado. E a **confirmação** é quando o serviço é exatamente como o esperado. A confirmação sempre produz maior satisfação. O fato de a satisfação ser dependente do que é esperado e do que é recebido se torna um desafio para as organizações. Ao gerar expectativas altas por meio de uma comunicação e, caso a organização não consiga cumprir exatamente com o



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

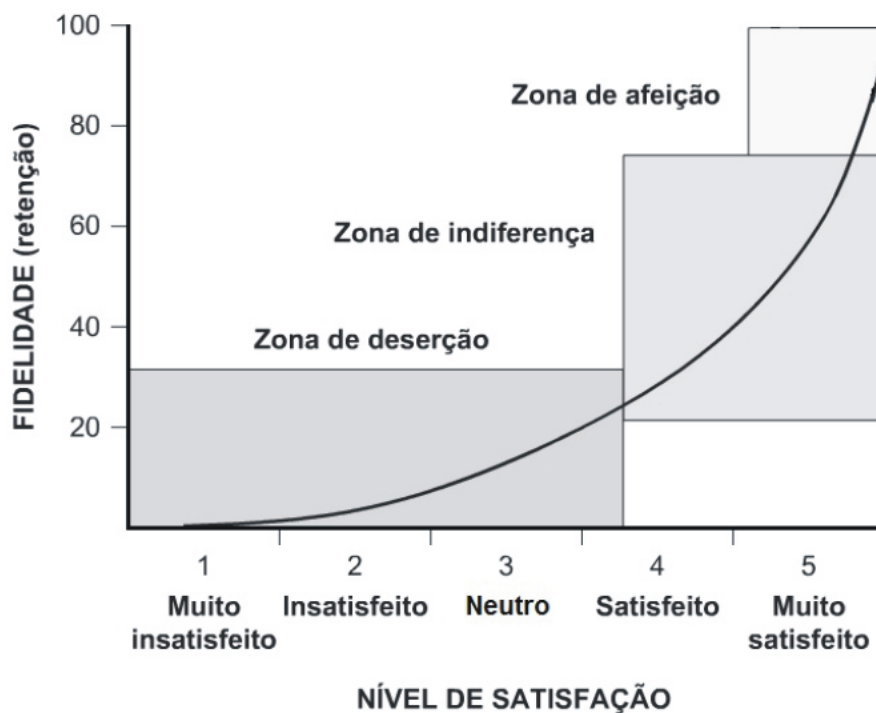
que prometeu, pode gerar uma desconfirmação negativa e, conseqüentemente, a insatisfação. Porém, ao gerar expectativas menores do que prometeu, a organização possibilita maiores chances de conseguir uma confirmação positiva, no entanto, o usuário poderá não apreciar o que o serviço ou o produto tem a oferecer, escolhendo outro. Encontrar uma promessa apropriada e entregá-la ao nível de expectativa do usuário é um desafio na gestão de marketing.

Organizações que não concentram suas estratégias no cliente correm o risco de desenvolver uma miopia de marketing, termo descrito por Levitt (1986) como sendo uma tendência em perceber a organização como meio de produção de bens e serviços, ao invés de ver a organização como meio de satisfazer os clientes.

Para ter sucesso com a satisfação do cliente, as empresas devem criar a diferenciação competitiva, oferecer alta qualidade nos serviço e produtos, bom relacionamento com o funcionário e seus clientes e encontrar maneiras de aumentar a produtividade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 218-219). O binômio qualidade e relacionamento são fatores de exigibilidade para empresas de qualquer natureza.

Clientes satisfeitos com a qualidade dos serviços e produtos tendem a ter maior grau de fidelidade com a empresa. A relação satisfação e fidelidade podem ser compreendidas em três zonas: deserção, indiferença e afeição (Figura 1).

Figura 1: Relação satisfação e fidelidade do cliente



Fonte: Jones e Sasser (1995, p 91).

A zona de deserção é caracterizada por níveis baixos de satisfação. Nessa zona os clientes trocam com muita facilidade o fornecedor por algum concorrente. Os



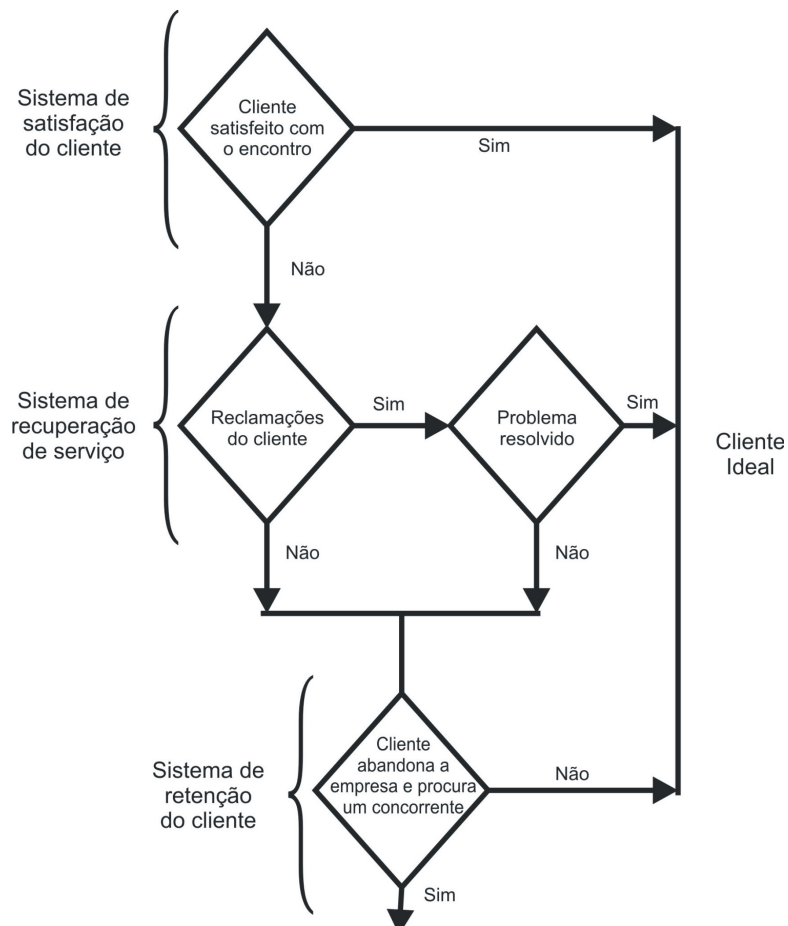
O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

clientes muito insatisfeitos nessa zona podem ainda prejudicar a imagem da empresa com comentários negativos ou com processos judiciais. A zona de indiferença é caracterizada por níveis medianos de satisfação e com clientes muito susceptíveis a trocar fornecedores que lhes possibilitem alternativas melhores. Na zona de afeição os níveis de satisfação são os mais altos, resultando em uma maior fidelidade à empresa. Clientes satisfeitos tendem a falar bem e recomendar a empresa a outras pessoas. (JONES; SASSER, 1995).

A empresa deve buscar manter seus clientes na zona de afeição, para isso ela deve promover a qualidade dos seus serviços e produtos de forma a proporcionar maior satisfação, utilizando estratégias de fidelização com base no relacionamento, personalização dos serviços/produtos e a recompensa pela fidelidade do cliente (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 396).

Clientes com alto nível de fidelidade representam lealdade à marca da empresa, no entanto há ocasiões em que a empresa irá se deparar com situações de clientes insatisfeitos, restando a empresa fazer uso de estratégias de recuperação ou retenção do cliente insatisfeito. Os autores Bateson e Hoffman (2001, p. 315) apresentam um esquema de sistema de lealdade de clientes apresentado na Figura 2.

Figura 2: Sistema de lealdade de clientes



Fonte: Bateson e Hoffman (2001, p. 315).

O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

O sistema de lealdade do cliente proposto por Bateson e Hoffman (2001) inicia no sistema de satisfação, cujo objetivo é assegurar a satisfação do cliente em todas as experiências durante a compra ou consumo. Dentro desse sistema o cliente tende a manter a sua lealdade. No entanto, se o sistema de satisfação não gerou um cliente satisfeito, a empresa terá que utilizar o sistema de recuperação para solucionar de forma eficaz falhas e reclamações dos seus clientes.

Caso os clientes estejam insatisfeitos, eles ainda podem ser convertidos e retidos por meio de um sistema de retenção, a relação entre satisfação e lealdade não é linear. Barreiras contra a deserção do cliente devem ser criadas a partir de um sistema de manutenção dos clientes com base em rastreamentos das falhas e dos motivos da deserção. No entanto, se nada for feito, o cliente abandona a empresa e procura o concorrente.

A avaliação da satisfação da experiência pós-consumo sempre foi objeto de estudo das organizações, dos profissionais de marketing e da academia. Inúmeros instrumentos surgiram na tentativa de se avaliar a satisfação do consumidor pós-consumo, no entanto, a diversidade de serviços e produtos e suas particularidades sempre representam uma dificuldade em estabelecer um instrumental genérico para mensuração da satisfação. Uma das primeiras tentativas na mensuração da satisfação foi proposta por Oliver (1980), que definiu a satisfação do cliente como uma função da diferença entre expectativa do cliente e o desempenho do serviço/produto. A partir do trabalho de Oliver (1980) outros trabalhos surgiram na tentativa de mensurar a satisfação dos consumidores.

Entre as diversas metodologias existentes para medição da satisfação do consumidor, o modelo norte-americano de avaliação da satisfação do cliente, denominado de ACSI – *American Customer Satisfaction Index* possibilita a obtenção de um indicador de satisfação de quão favorável é a avaliação dos consumidores quanto ao pós-consumo. Milhares de consumidores norte-americanos são perguntados sobre o nível de satisfação em relação a maior parte das empresas privadas e em relação aos serviços prestados pelo governo, compondo assim o índice americano de satisfação do consumidor (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 179).

Embora existam outros modelos de mensuração para a satisfação dos consumidores, optou-se pela abordagem ACSI para este trabalho, por razões de consistência e validade científica do modelo, e que será aprofundado e detalhado a seguir.

3 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE NORTE-AMERICANO

Medir a satisfação dos clientes representa uma tarefa altamente complexa, sobretudo quando se trata da satisfação de consumidores de um país. A primeira tentativa de criar um índice nacional de satisfação de clientes se deu na Suécia,



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

em 1989, e se chamou SCSB (*Swedish Customer Satisfaction Barometer*). Em 1992, a Alemanha também desenvolve o seu índice de satisfação do cliente, chamado de DK (*Deutsche Kundenbarometer*) (FORNELL et al, 1996).

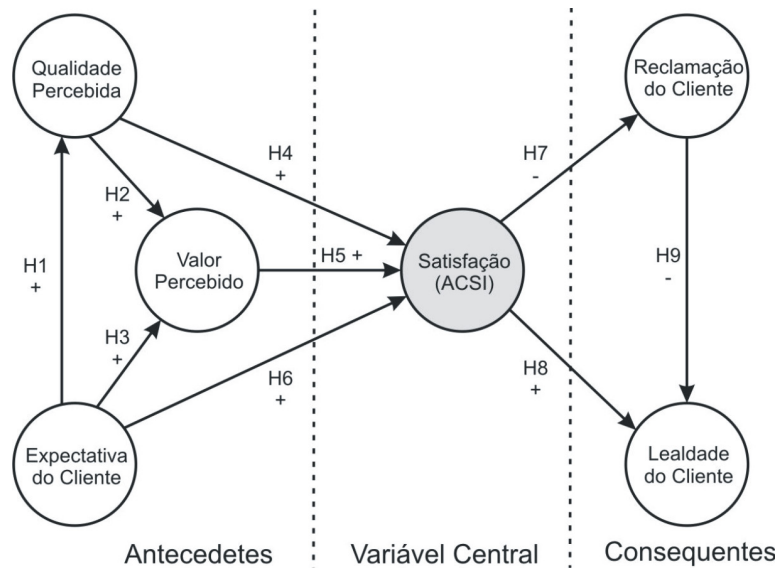
Nos Estados Unidos, a necessidade de mensurar a satisfação dos clientes de diversos setores da economia norte-americana envolveu os esforços conjuntos das instituições *American Society for Quality Control* e da Faculdade de Administração da *University of Michigan* que, juntas, criaram o Índice de Satisfação do Cliente Americano – ACSI (*American Customer Satisfaction Index*), em 1994. O ACSI se tornou o índice oficial de medição da satisfação de bens de consumo e serviços da economia norte-americana e está baseado em aproximadamente 4.000 produtos, mais de 20 setores da economia de produtos e serviços de empresas selecionadas a partir da sua representatividade na participação do mercado norte-americano. Juntas, essas empresas representam cerca de 40% do PIB dos Estados Unidos (BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 325).

A validação do modelo e sua aceitação entre os especialistas tornaram o ACSI uma referência para mensuração da satisfação do cliente. Em 1998, a partir do modelo norte-americano, foi lançado o projeto-piloto do índice Europeu de Satisfação do Cliente – ECSI, com o propósito de adequar o modelo ACSI ao mercado europeu (LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2009).

Em um artigo publicado no *Journal of Marketing*, Fornell et al. (1996) expuseram a metodologia do ACSI e defenderam a utilização de um índice de satisfação para mensurar o desempenho da economia moderna a partir de uma avaliação da qualidade e quantidade da produção e do consumo de bens e serviços, baseado na avaliação dos clientes. O ACSI avalia a qualidade de produtos e serviços conforme são vivenciados pelos clientes que os consomem. Ele foi concebido para avaliações micro e macroeconômicas, podendo ser utilizado por empresas, indústrias, setores e países.

O modelo ACSI apresenta fundamentalmente duas propriedades: A primeira delas é que ele deve ser o suficientemente genérico para ser utilizado por diversas organizações e países. A segunda é que o modelo seja capaz de estabelecer um sistema de relações de causa e efeito que vão desde antecedentes da satisfação até os consequentes da satisfação do consumidor. O modelo no seu todo permite captar a avaliação das ofertas mercadológicas considerando passado e futuro, cujo objetivo principal é explicar a lealdade dos clientes. O modelo estrutural ACSI com suas relações entre as variáveis é apresentado na Figura 3.



Figura 3: O modelo ACSI com suas variáveis, relações e suas hipóteses

Adaptado de Fornell et al. (1996).

Os antecedentes da satisfação global do ACSI são representados por três variáveis: qualidade percebida, valor percebido e expectativas do cliente. Na qualidade percebida se avalia o desempenho dos bens de consumo ou serviço. Dois aspectos são considerados para mensurar a qualidade percebida: (1) personalização, ou até que ponto a oferta de bens de consumo e serviços é personalizada para atender às necessidades heterogêneas do consumidor, e (2) confiabilidade, ou até que ponto a oferta de bens de consumo e serviços é confiável, padronizada e isenta de defeitos.

O segundo antecedente e determinante da satisfação global ACSI é o valor percebido, que representa o nível de benefício (qualidade) obtido com a oferta de bens de consumo ou serviços com relação ao preço pago. O terceiro antecedente e determinante da satisfação global dos clientes é a expectativa com a oferta dos bens de consumo ou serviços. As expectativas do cliente se relacionam com a experiência anterior de consumo, influenciadas de modo racional por fontes de comunicação e em uma previsão da capacidade do fornecedor em proporcionar benefício (qualidade) ao consumidor.

O modelo sustenta as seguintes hipóteses e relações com as variáveis antecedentes à satisfação: O construto da expectativa do cliente apresenta uma relação positiva com a qualidade percebida (H1), com o valor percebido (H3) e com a satisfação (H6). O construto qualidade percebida se relaciona hipoteticamente de forma positiva com o valor percebido (H2) e com a satisfação (H4). Já o construto valor percebido sustenta da mesma forma a hipótese positiva com relação à satisfação (H5).

O construto central do modelo ACSI é a satisfação global do cliente, mensurada por meio de três indicadores: (1) uma medição da satisfação geral, (2) uma medição do desempenho relativo à expectativa, e (3) uma medição do desempenho relativo



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

ao ideal do cliente. Uma síntese dos principais conceitos das variáveis do modelo ACSI e seus principais autores estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Síntese dos principais conceitos do modelo ACSI

Classificação	Construto	Definição	Autores
Antecedentes	Expectativa	Reflete os desejos dos consumidores e permite comparar aquilo que o cliente esperava receber de serviço e aquilo que ele efetivamente recebeu da empresa.	Oliver (1980; 1997); Spreng; Mackenzie; Olshavsky (1996); Fornell et al. (1996); Zeithaml (1988); Lovelock; Wright (2001).
	Qualidade Percebida	É a avaliação que o cliente faz do bem físico ou serviço com base em dois fatores: customização e confiabilidade.	Sasser; Olsen; Wyckoff (1978); Fornell et al. (1996); Grönroos (2003); Zeithaml; Berry; Parasuraman (1996); Zeithaml; Bitner (2003).
	Valor Percebido	É a qualidade percebida pelo mercado de um bem físico ou serviço, ajustada pelo seu preço relativo.	Gale (1996); Woodruff (1997); Parasuraman; Grewal (2000).
Variável central	Satisfação	É a avaliação realizada pelo cliente de um bem físico ou serviço, para satisfazer as suas necessidades e expectativas.	Howard; Sheth (1969); Hunt (1977); Oliver (1981; 1997); Churchill; Suprenant (1982); Zeithaml; Bitner (2003).
Consequentes	Reclamação	É o resultado da insatisfação do cliente com relação a um bem físico ou serviço.	Zeithaml; Bitner (2003); Mowen; Minor (2003).
	Lealdade	É a consequência de várias interações entre as partes, nas quais o consumidor adquire confiança nos serviços consumidos da empresa. Pode ser definida como uma intenção de comportamento relativa ao produto ou à empresa fornecedora.	Fornell, (1992); Anderson; Fornell; Lehmann (1994); Andreassen; Lindestad(1998).

Fonte: Lopes, Pereira e Vieira (2009).

Os consequentes com o aumento da satisfação global dos clientes são a diminuição nas reclamações e a ampliação da sua lealdade. Quando insatisfeitos os clientes tendem a buscar por alternativas de ofertas na concorrência. A consequente reclamação representa a insatisfação do cliente e é mensurada com base nas queixas formais ou informais dos clientes. A lealdade do cliente representa a variável máxima no modelo, devido ao seu valor mercadológico de garantia de lucratividade. É avaliada com base na recompra do consumidor, tendo como indicador a tolerância a variações no preço, para mais ou para menos, na oferta de bens de consumo ou serviços.

Com relação às hipóteses das variáveis consequentes, o modelo sustenta que um aumento do índice de satisfação do cliente reduz as reclamações (H7) e eleva



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

a lealdade do cliente (H8), porém, o construto reclamação se relaciona de modo negativo com a lealdade, ou seja, um aumento nas reclamações reduz o índice de lealdade dos clientes (H9). No entanto, se as reclamações forem solucionadas, a relação poderá ser positiva entre o construto reclamação e lealdade.

A metodologia e o modelo ACSI foram projetados para considerar os diversos setores da esfera privada e pública da economia de um país. Nos Estados Unidos as pesquisas são realizadas por telefone e envolvem cerca de 30 mil pessoas que respondem a 17 perguntas estruturadas e oito perguntas demográficas. Dentre as perguntas estruturadas, 15 são relativas aos indicadores do modelo ACSI e compreendem uma escala de 1 a 10 pontos. A Tabela 2 apresenta as variáveis (indicadores) de medição dos construtos do modelo ACSI presentes no questionário empregado com os consumidores nos Estados Unidos.

Cada empresa participante na pesquisa é avaliada cerca de 250 vezes. As análises do modelo e da avaliação do índice envolvem análises econométricas com equações estruturais. Para uma compreensão mais detalhada da metodologia ACSI, sugere-se uma consulta a Fornell et al. (1996).

Tabela 2: Variáveis de medição usadas no modelo ACSI

Variável de medição (indicador)	Variável latente (construto)
1. Expectativa global de qualidade (pré-compra) 2. Expectativa relativa a personalização, ou como o produto se encaixa nas exigências 3. Expectativa relativa a confiabilidade, ou com que frequência houve problemas (pré-compra)	Expectativa do cliente
4. Avaliação global de experiência de qualidade (pós-compra) 5. Avaliação da experiência de personalização, ou como o produto se encaixa nas exigências pessoais do cliente (pós-compra) 6. Avaliação da experiência de confiabilidade, ou com que frequência haveria problemas (pós-compra)	Qualidade percebida
7. Classificação da qualidade relativa ao preço 8. Classificação do preço relativo à qualidade	Valor percebido
9. Satisfação global 10. Desconfirmação de expectativa (desempenho que fica aquém das expectativas) 11. Desempenho versus o produto ou serviço ideal do cliente na categoria	Satisfação (ACSI)
12. O cliente reclamou formalmente ou informalmente sobre o produto ou serviço	Reclamação de cliente
13. Classificação de probabilidade de recompra 14. Tolerância de preço (aumento) considerando recompra 15. Tolerância de preço (diminuição) para induzir recompra	Lealdade do cliente

Fonte: Fornell ET al. (1996).



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

Uma das vantagens propiciadas pela Metodologia ACSI é a uniformização de um índice em uma escala de 0 a 100 pontos, obtida a partir de um cálculo padronizado por uma fórmula que permite mensurar a avaliação da satisfação dos clientes. É possível aplicar o cálculo do índice para cada um dos construtos do modelo ACSI, sendo que o cálculo mais empregado é para os três indicadores do construto da satisfação global. A metodologia do cálculo foi elaborada por Fornell et al. (1996) e consiste em ponderar as médias de desempenho dos indicadores do construto avaliado pelos pesos dos mesmos indicadores de cada construto, obtidos a partir da análise com equações estruturais. O cálculo ainda considera por meio da fórmula a amplitude da escala utilizada no questionário, padronizando ao final um índice por meio de um novo escalonamento, cujo mínimo atinge 0 e o máximo 100 pontos. Com a obtenção do índice é possível monitorar a evolução histórica da empresa ou setor, além de servir como base de comparação com outras empresas do mesmo setor por meio de *Benchmarking*. O Quadro 1 apresenta a fórmula empregada para o cálculo do Índice ACSI.

Quadro1: Fórmula ACSI

FÓRMULA	LEGENDA
$ACSI = \frac{\sum p_i \cdot \bar{x}_i - \sum p_i \cdot \text{Min}(x_i)}{\sum p_i \cdot \text{Max}(x_i) - \sum p_i \cdot \text{Min}(x_i)} \cdot 100$	<p>p_i – peso calculado pelo modelo estrutural para o indicador i.</p> <p>x_i – média do indicador i.</p> <p>Max() – valor máximo da escala do indicador i.</p> <p>Min() – valor mínimo da escala do indicador i.</p>

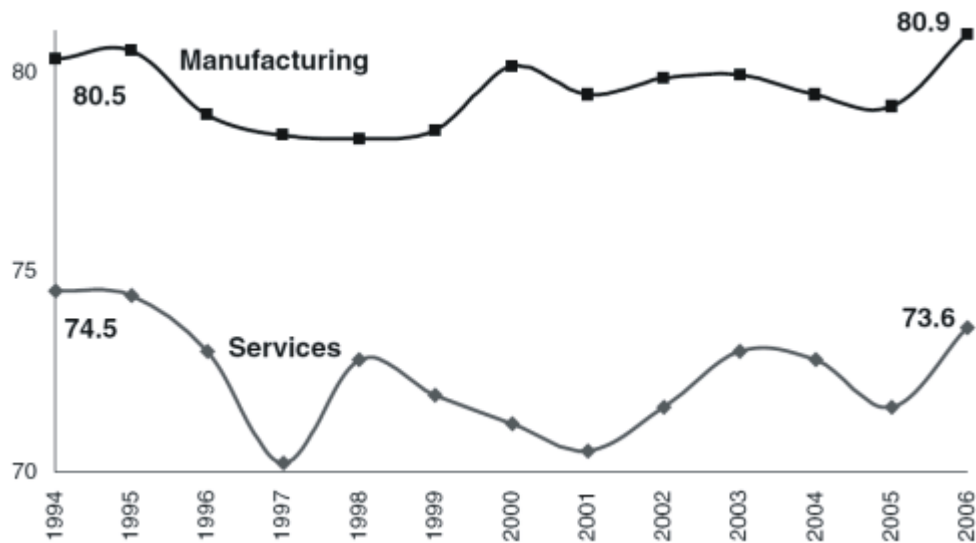
Além da padronização de um único índice por meio de uma fórmula para cálculo, também há a vantagem da ponderação do cálculo com base nas respostas dos clientes. Possibilitando como vantagens: a padronização da medição da satisfação com base em um índice calculado, a obtenção de um indicador de satisfação com base na percepção do cliente e uma referência de comparação para análises de períodos específicos ao longo do tempo.

Foi a partir de uma série histórica anual, envolvendo resultados de índices ACSI, que Fornell (2007) observou que as empresas do setor de bens de consumo ou manufatura apresentam um desempenho superior, se comparado com empresas do setor de serviços, conforme ilustra o Gráfico 1.



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

Gráfico 1: Comparativo ACSI de empresas manufatureiras e de serviços



Fonte: Fornell (2007, p. 101).

Uma possível hipótese para o desempenho inferior do setor de serviços com a satisfação dos consumidores poderia estar relacionada a maior complexidade do marketing de serviços, se comparado ao marketing de bens de consumo. As características dos serviços, sobretudo as relacionadas à intangibilidade e à variabilidade, dificultam a padronização dos serviços e tornam as avaliações pós-consumo mais subjetivas e difíceis de avaliar.

O ACSI representa um meio eficaz de mensuração e aperfeiçoamento do desempenho econômico de empresas, indústrias, setores e de economias nacionais, com base na qualidade dos produtos e serviços e também com relação a satisfação das pessoas. Abaixo segue uma relação de benefícios proporcionados pelo ACSI, elencados por Fornell et al. (1996):

- Fornece uma forma independente e uniforme de avaliar a qualidade da produção e do consumo de uma economia;
- Permite mensurar o nível de satisfação dos consumidores de uma determinada empresa, indústria, setor ou de um país;
- Possibilita registros de desempenho passado e presente de organizações ou setores, subsidiando gestores e investidores;
- Anúncios públicos de resultados do ACSI promovem reação no mercado e na bolsa de valores, resultando em retornos positivos para organizações com resultados altos e retornos negativos para empresas com desempenho baixo;
- A uniformidade na avaliação do ACSI permite *benchmarking* entre empresas, o que promove implicações gerenciais estratégicas e competitivas;



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

- Permite a análise de pontos fortes e fracos da empresa ou dos concorrentes com base na avaliação dos clientes;
- Atua como um importante indicador de desempenho. Clientes satisfeitos repercutem positivamente no mercado e para as receitas da empresa. Clientes insatisfeitos representam um sintoma de algum problema no produto ou serviço;
- Fornece informações fidedignas para os consumidores e compradores de produtos e serviços, o que promove o aprimoramento da qualidade;
- Em mercados monopolistas, o ACSI auxilia no monitoramento do mercado contra abusos de preço ou redução da qualidade. Em mercados competitivos, o ACSI estimula a inovação e a competitividade por qualidade, elevando ainda mais a satisfação e o bem-estar social, sobretudo a qualidade de vida econômica.

A satisfação do cliente afeta o comportamento futuro de compra do cliente, que por sua vez, influencia o fluxo de caixa futuro da empresa. Existe uma associação positiva entre a satisfação do cliente com o valor para o acionista (ANDERSON; FORNELL; MAZVANCHERYL, 2004).

Em um estudo conduzido por Fornell et al. (2006), tendo como base o índice Americano de Satisfação do Consumidor, constatou-se que o investimento na satisfação do cliente traz alto retorno e baixo risco para as empresas, ao contrário do mercado especulativo de ações, que quanto maior a expectativa de retorno, maior é o risco associado. Segundo a pesquisa, clientes satisfeitos melhoram o nível de estabilidade do fluxo de caixa líquido da empresa, elevando dessa forma o retorno a um baixo risco. A pesquisa também identificou que o Índice ACSI está relacionado diretamente ao valor de mercado de empresas listadas na bolsa de valores. Empresas com altos índices de satisfação tendem a ter uma valorização maior na bolsa de valores.

De posse das informações expostas, percebe-se que em uma economia moderna a satisfação dos consumidores representa qualidade de vida para as pessoas e rentabilidade para as organizações, podendo cominar em um ciclo de prosperidade social e econômico para as nações que empregam o indicador em suas economias.

Muitos países têm adotado e adaptado o Modelo Americano de Satisfação do Cliente (ACSI) por meio de grupos de pesquisa, associações e universidades, através de licenciamento da ACSI Internacional por intermédio do programa chamado *Global CSI*. O licenciamento da metodologia está disponível a países interessados em mensurar a satisfação dos seus clientes em sua economia com a mesma metodologia empregada pelo ACSI nos Estados Unidos. Já fazem parte dos países licenciados: México, Barbados, Colômbia, República Dominicana, Indonésia, Malásia, Cingapura,



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

Coreia do Sul, Suécia, Turquia, Reino Unido, Portugal e recentemente houve o interesse do Brasil e da África do Sul. Com a tendência de adesão e implantação de modelos baseados em ACSI por diversos países, será possível a criação de um sistema internacional de medição da satisfação do cliente fundamentada sobre uma metodologia comum, permitindo, dessa forma, uma aferição da satisfação global transnacional que será vital para uma economia global pautada na satisfação das pessoas (ACSI, 2012).

O Brasil ainda não dispõe de um indicador oficial para mensuração da satisfação do consumidor. Algumas organizações no país estão adaptando por conta própria, a partir da metodologia ACSI, um indicador de satisfação dos seus clientes, a exemplo da proposta de Marchetti e Prado (2004) à Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que partindo do modelo e da metodologia elaborada por Fornell et al. (2006), desenvolveram o Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC) para acompanhar o desempenho das concessionárias de energia elétrica do país, sob a forma de indicadores globais e específicos a partir da avaliação dos consumidores de energia elétrica.

4 CONCLUSÃO

A intenção do artigo foi apresentar de forma clara e objetiva o tema da satisfação do consumidor e sua mensuração mediante um modelo e uma metodologia validada e utilizada internacionalmente. Embora o ACSI tenha sua origem nos Estados Unidos, diversos países de várias partes do mundo estão replicando com sucesso o modelo e sua metodologia em suas economias nacionais para avaliar a satisfação dos consumidores de setores e de organizações privadas e públicas, que a partir de um índice padronizado, conseguem comparar desempenhos internos, além de comparações de *benchmarks* internacionais.

Mensurar de modo adequado a satisfação do consumidor é uma tarefa complexa, pelo fato de ela não ser uma medida direta, mas indireta e de extrema relevância para a economia de mercado da contemporaneidade. A satisfação humana é uma busca constante dos indivíduos que almejam bem-estar e felicidade em suas vidas. Avaliar e compreender corretamente a satisfação dos consumidores possibilita às organizações atender as expectativas, necessidades e os desejos dos seus clientes de modo saudável, seja prestando serviços ou oferecendo produtos de qualidade com valor superior que atendam aos anseios da sua clientela. A consequência de clientes satisfeitos é a lealdade que repercute em mais valia para as empresas e seus clientes. A partir disso, surge uma relação de vínculo que representa, em grande parte das vezes, prosperidade econômica e social.

Apesar de o Brasil ainda não dispor de um Índice oficial próprio para mensuração da satisfação dos consumidores, alguns estudos conduzidos por pesquisadores



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

acadêmicos e por algumas organizações interessadas em mensurar a satisfação dos seus clientes têm promovido uma iniciativa brasileira incipiente nesse sentido.

REFERÊNCIAS

ACSI. *Global Leadership*. Apresenta informações gerais da metodologia ACSI e CSI. Disponível em: <<http://www.theacsi.org>>. Acesso em: 15 set. 2012.

ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 55, p. 53-66, 1994.

ANDREASSEN, T.; LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 1, p. 7-23, 1998.

AULETE, C. *Dicionário Caldas da língua portuguesa*: edição de bolso. 2. ed. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2008.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

CHURCHILL, G.; SUPRENTANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v. 19, p. 491-504, nov. 1982.

FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 6-21, jan. 1992.

_____. *Satisfied Customer: Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

FORNELL, C. et al. The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 7-18, oct. 1996.

_____. et al. Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing*, v. 70, p. 3-14, jan 2006.

GALE, B. *Gerenciando o valor do cliente*: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOWARD, D.; SHETH, J. *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley, 1969.

HUNT, S. *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Ann Harbor: MSI, 1977.

JONES, T. O.; SASSER, W. E. Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, nov./dez., p. 91, 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEVITT, Theodore. *The Marketing Imagination*. New York: Free Press, 1986.

LOPES, H. E. G.; PEREIRA, C. C. P.; VIEIRA, A. F. S. Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no



O índice de satisfação do cliente norte-americano: ACSI

- setor de serviços. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)*. 2009, vol.10, n.1, p. 161-187.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Avaliação da satisfação do consumidor utilizando o método de equações estruturais: um modelo aplicado ao setor elétrico brasileiro. *Rev. adm. contemp. (online)*. 2004, vol.8, n.4, p. 9-32.
- MOWEN, J.; MINOR, M. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- OLIVER, R. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 460-469, nov. 1980.
- _____. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, v. 57, p. 25-48, 1981.
- _____. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 28, p. 168-174, 2000.
- SASSER, W.; OLSEN, P.; WYCKOFF, D. *Management of service operations: text and cases*. Boston: Allyn & Bacon, 1978.
- SPRENG, R.; MACKENZIE, S.; OLSHAVSKY, R. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 15-32, jul. 1996.
- WOODRUFF, R. Customer Value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
- ZEITHAML, V. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, jul. 1988.
- ZEITHAML, V. et al. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, apr. 1996.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.



CAPÍTULO 2

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS SANDÁLIAS BRASILEIRAS HAVAIANAS

Derli Luís Angnes¹

Carlos Alberto Mello Moyano²

Jorge Francisco Bertinetti Lengler³

1 INTRODUÇÃO

Com a abertura econômica, a partir da década 1990, o mercado brasileiro se abre para a economia mundial, intensificando o seu processo de importação e exportação. Muitas empresas brasileiras passaram a expandir suas operações para o mercado exterior e dentre as empresas brasileiras que iniciaram o seu processo de internacionalização está a São Paulo Alpargatas S/A que transformou as Sandálias Brasileiras Havaianas em um produto Internacional.

No intuito de compreendermos melhor o tema: Negócios e Relações Internacionais, abordaremos o caso de internacionalização das Sandálias Havaianas, considerado um dos casos de sucesso de gestão de marca no marketing internacional. Iniciaremos com uma apresentação da análise do ambiente interno e externo, em seguida, uma análise das cinco forças de Porter, o modo de entrada e uma breve análise do marketing internacional utilizado pela Alpargatas na internacionalização das Havaianas. O estudo está baseado em uma revisão bibliográfica, a partir de fontes secundárias, oriundas de relatórios publicados pela empresa Alpargatas S/A, artigos acadêmicos e em revistas de gestão sobre o caso.

2 ANÁLISE DO AMBIENTE

A companhia São Paulo Alpargatas S/A foi fundada em 1907 na cidade de São Paulo, cujo principal produto era calçado e lonas. Na década de 1960 a empresa lançou no mercado as Sandálias Havaianas e, na década 1970, lançou a marca Topper e também adquiriu a marca Rainha. A partir de 1990, a empresa é reestruturada e passa por uma mudança de foco de produção para uma cultura focada no mercado

¹ Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Foi Bolsista do Programa BIPSS - Bolsas Institucionais para Programas de Pós-Graduação da Universidade de Santa Cruz do Sul, RS, Edital 01/2012. E-mail: derli.angnes@gmail.com.

² Professor Doutor da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. E-mail: carlos@unisc.br

³ Professor Pós-Doutor da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. E-mail: jorge@lengler.org



(ALPARGATAS, 2011).

A Alpargatas (2011) em seu relatório anual de 2010 se autodefine como uma empresa de Marcas, sendo detentora própria ou por meio de licença das marcas: Havaianas, Dupe, Topper, Rainha, Mizuno, Timberland, Sete Léguas, Flecha e Meggashop. A empresa apresenta como norteadores estratégicos a sua missão de conquistar os consumidores, por meio de marcas e produtos diferenciados e de alto valor percebido, criando assim, valor para os acionistas, empregados, fornecedores e clientes; atuando com responsabilidade social e ambiental. Tendo como visão de negócio: ser uma empresa global de marcas desejadas nos segmentos de calçados, vestuário e acessórios.

O produto de maior destaque da companhia são as Sandálias Havaianas, que começou a ser fabricada pela São Paulo Alpargatas em 1962, cujo objetivo inicial era criar um produto de alta escala de produção a preço acessível para as classes sociais C, D e E. O produto, para a época, era inovador, produzido a partir da borracha sintética e de baixo custo de produção. Com um posicionamento direcionado para as camadas menos favorecidas da população brasileira, as Sandálias Havaianas logo ficaram famosas pela campanha publicitária na televisão com o humorista Chico Anísio e o *slogan* do produto: “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”. Na década de 1990, apesar do sucesso no volume de vendas das sandálias, o produto apresentava inúmeros concorrentes nacionais e possuía uma imagem negativa perante as camadas de poder aquisitivo maior, resultando para a empresa em uma baixa margem de lucro, mesmo apresentando a liderança no mercado de sandálias. Com a implantação do Plano Real, em 1994, houve uma elevação do padrão de vida e do poder aquisitivo da população brasileira. Muitos concorrentes se anteciparam a esse cenário e lançaram novas sandálias, mais confortáveis e coloridas, com preços mais elevados do que as Havaianas, conquistando logo uma fatia representativa do mercado de sandálias no país. A partir desse momento a empresa Alpargatas resolve definir uma estratégia de marketing que viria a mudar totalmente o *status* de sandálias, lançando várias versões das Havaianas. A estratégia foi baseada em três premissas: ampliação da linha de produtos, suporte de mídia eletrônica e imprensa com forte campanha publicitária e foco na distribuição da nova linha de canal de varejo de calçados. Com essas medidas a empresa construiu um novo segmento de mercado para seu calçado, consumidores das classes A e B. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2011).

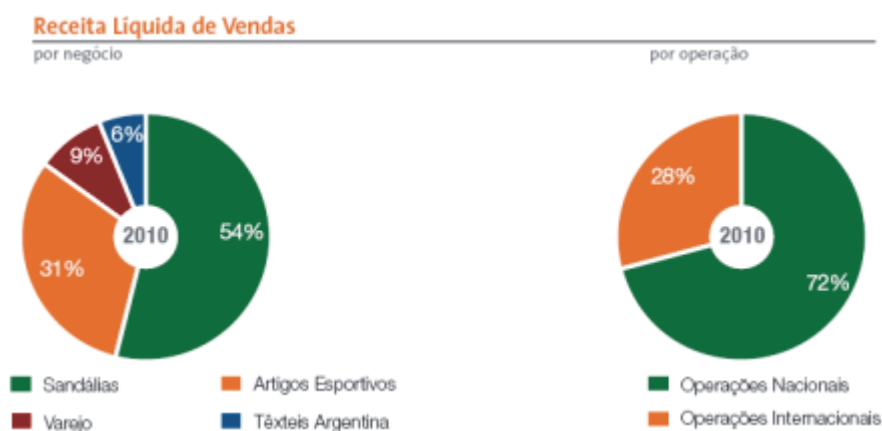
Por meio dessa estratégia de marketing, a empresa reposiciona o seu produto com um agressivo e inteligente plano de gerenciamento de marca, elaborado em resposta a uma forte queda nas vendas e na rentabilidade da empresa que passou de *commodities* a *fashion*. Com os resultados positivos obtidos nas vendas e na rentabilidade no mercado nacional, a empresa decide expandir e ingressar também no mercado internacional de sandálias.



A Alpargatas iniciou as exportações das Sandálias Havaianas em 1994 para alguns países da América do Sul e ampliou a exportação, a partir de 2001, com a participação das sandálias em feiras de moda em Paris, às vésperas do verão europeu. Atualmente é possível encontrar o produto em diversas lojas e boutiques sofisticadas do exterior, com preço médio entre 25 a 30 euros na Europa e 10 a 15 dólares nos Estados Unidos. A internacionalização da marca Havaianas foi uma estratégia da empresa em ocupar uma posição no mercado internacional de sandálias que apresentava um espaço vazio no mercado mundial, na qual não havia uma marca global de sandálias (GOMES, 2005).

No relatório publicado em 2010 pela Alpargatas, a empresa apresentou um lucro líquido de R\$ 303,1 milhões, o maior da sua história. Sendo que 54% desse lucro líquido foi com a venda de sandálias. As operações nacionais representaram 72% da receita líquida e as operações internacionais representaram 28% da receita obtida. O Gráfico 1 ilustra a representatividade da receita líquida, em 2010, por negócio e por operação. Esse resultado foi decisivo para a Alpargatas se consolidar como a maior empresa brasileira de calçados da América Latina.

Gráfico 1: Receita líquida de vendas por negócio e operação



Fonte: Alpargatas (2011).

Para Pelacios e Souza (2009, p. 51) toda empresa que pretende expandir suas operações para o mercado internacional precisa realizar um planejamento de marketing internacional, considerando como ponto de partida a análise da situação do ambiente. A empresa precisa conhecer muito bem o seu ambiente interno, constituído de forças e fraquezas, mas sobretudo, compreender suas ameaças e oportunidades no ambiente internacional onde pretende atuar.

No Quadro 1 são apresentados alguns fatores referentes a uma análise ambiental interna e externa internacional das Sandálias Havaianas.

Quadro 1: Análise Ambiental

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do produto; - Distribuidores; - Desenvolvimento de projetos especiais com as lojas; - Site em inglês, espanhol e português. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço elevado do produto no exterior.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidade das Havaianas pela adesão do calçado entre as celebridades; - Desing exclusivo para butiques e lojas no exterior; - Sandálias sobmedida para eventos internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificação da concorrência; - Produtos chineses similares com preços mais baixos; - Crises internacionais.

Fonte: Adaptado de Gomes (2005).

3 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Michael Porter (1997) estabeleceu cinco forças que interagem e determinam a rentabilidade de um mercado ou segmento de mercado. Essas forças estão apresentadas abaixo e analisadas para o caso das Sandálias Havaianas:

3.1 Rivalidade entre os concorrentes: A empresa possui como concorrentes no mercado nacional as sandálias Ipanema e Grendene. No mercado internacional a principal concorrente é a norte-americana Old Navy e as sandálias genéricas fabricadas na China. A empresa aposta na gestão da marca como o seu grande diferencial competitivo frente à rivalidade dos concorrentes.

3.2 Negociação dos fornecedores: A Alpargatas busca desenvolver a melhor relação com os seus fornecedores. Um dos grandes segredos das Sandálias Havaianas se encontra na borracha sintética que compõe as sandálias que não deformam, não soltam tiras e não têm cheiro. Muitos concorrentes utilizam como materiais o plástico e EVA. A empresa, em seus relatórios, não detalhou maiores informações sobre seus fornecedores, apenas destacou a sua boa relação com os mesmos.

3.3 Negociação dos clientes: As Havaianas são vistas como objetos de desejo e acessórios de moda, chegando a ser colecionadas por alguns clientes. Dessa forma, a massificação das vendas pode afastar esses consumidores, já que o produto passaria a ser vulgarizado. Pode-se considerar esse fator uma forma de negociação dos clientes, não pelo preço, mas pela manutenção da imagem e dos valores da marca.

3.4 Novos concorrentes: A entrada de novos produtos chineses no mercado tem sido a principal concorrência das sandálias Havaianas no mercado internacional onde atua.



3.5 Produtos substitutos: Seriam modelos similares de chinelos e sandálias de borracha. Porém nenhum fabricante concorrente construiu uma imagem tão forte quanto a marca Havaianas. Embora existam produtos similares, as Havaianas são lembradas como marca *Top Of Mind*, enquanto as outras são lembradas como genéricas.

4 MODO DE ENTRADA

O modo de entrada está relacionado com a forma com que a empresa nacional irá atuar em mercados internacionais. Basicamente existem seis modos de entradas possíveis: exportação, licenciamento, joint ventures, franchising, consórcio e investimento direto ou greenfiel. (LEGLER, 2011).

A Alpargatas iniciou sua internacionalização das Sandálias Havaianas em 1994, por meio de exportações para alguns países da América do Sul e ampliação das exportações para o mercado Europeu a partir de 2001.

Atualmente a Alpargatas possui quatro grandes fábricas, nove fábricas de médio porte, três centros de distribuição e um centro de Pesquisa e Desenvolvimento no Brasil. Na Argentina são nove fábricas e um centro de distribuição. Nos Estados Unidos a Alpargatas possui um escritório e um centro de distribuição. Na Europa são cinco escritórios instalados na Espanha, Inglaterra, França, Itália e Portugal. Além de um centro de distribuição na Espanha. A Alpargatas também possui escritórios no Oriente Médio. Em 2010 foram comercializados, fora do Brasil, 25,9 milhões de pares/peças de sandálias via subsidiárias e exportações. Ao todo, as Sandálias Havaianas são exportadas para 80 países. As operações internacionais na Argentina, Estado Unidos e Europa representam, juntos, 28% do faturamento líquido consolidado pela Companhia Alpargatas S/A em 2010.

A empresa tem realizado investimentos no exterior por meio de escritórios, centros de distribuição e fábricas com o objetivo de consolidar globalmente as Sandálias Havaianas como a marca preferida dos consumidores estrangeiros.

5 ANÁLISE DE MARKETING

A Alpargatas, ao reestruturar o foco de produção para o mercado, posiciona as Sandálias Havaianas, em 1990, como líder de mercado, expandindo seu mercado total e reposicionando o seu produto com um agressivo e inteligente plano de gerenciamento de marca, elaborado em resposta a uma forte queda nas vendas e na rentabilidade da empresa que passou da produção de sandálias vistas como *commodities* para *fashion*. O plano teve três momentos ou ondas (GOMES, 2005):

1 Redefinição da estratégia: criação de novas linhas de sandálias para o público da classe média-alta, elevando o faturamento da empresa.



2 Consolidação do aprendizado: investimento no produto e na comunicação trouxe um aumento nas vendas.

3 Internacionalização: a venda do produto em dezenas de países elevou as exportações da empresa.

Na sequência serão apresentadas detalhadamente as estratégias de marketing utilizadas pela Alpargatas no seu processo de internacionalização das Sandálias Havaianas (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2011):

5.1 Estratégia de produto: Desde que as Sandálias Havaianas começaram a ser comercializadas no exterior, principalmente na América Latina, a empresa utilizava basicamente a mesma estratégia, sem alteração no produto, comunicação ou promoção. As Havaianas eram comercializadas para as camadas populares, a preços relativamente baixos. No entanto, havia uma oportunidade de posicionamento distinto para as Sandálias Havaianas em mercados de elevado poder aquisitivo nos Estados Unidos e Europa. A decisão foi por reposicionar o produto com uma marca de prestígio na moda internacional, o que levou a empresa a participar, com as Sandálias, em grandes eventos de moda e de amostras e exposições internacionais. Este trabalho foi realizado em conjunto com o distribuidor e permitiu a associação das Sandálias Havaianas com eventos de grande prestígio e o uso do produto por formadores de opinião. A Alpargatas se posicionou no mercado Internacional em vender a marca, e não o produto.

Atualmente, a empresa busca reconhecer melhor os hábitos e a cultura dos consumidores estrangeiros, tornando a sua atuação mais próxima dos principais clientes. O grau de satisfação da marca também é monitorado em vários países por meio de pesquisas de marketing.

5.2 Estratégia de precificação: O preço médio das sandálias de linha na Europa fica em torno de 25 a 30 Euros, enquanto nos Estado Unidos varia entre US\$ 10 e US\$ 15. Quando se fala em Havaianas customizadas, o preço final ao consumidor pode atingir de US\$ 100 a US\$ 120.

5.3 Estratégia de promoção: As Sandálias Havaianas seguiram uma estratégia de adaptação do mix de promoção em todos os países onde atua. As ações promocionais são coordenadas pelo distribuidor local e diversas adaptações são realizadas, principalmente em embalagem, promoção de vendas e execução da propaganda. A adaptação da comunicação era fundamental, pois os artistas que divulgavam o produto no Brasil não eram conhecidos no exterior. Esta adaptação ocorreu, por exemplo, em campanhas realizadas na América Latina. Nos países Europeus e nos Estados Unidos, por outro lado, a ênfase residiu em atividades de assessoria de imprensa, nas quais são flagrados artistas calçando as Sandálias



Havaianas em festas ou durante momentos de lazer.

5.4 Estratégia de distribuição: A empresa criou um departamento de exportação para gerenciar o relacionamento com seus agentes e distribuidores locais, que atuam com acordos de exclusividade mútua, o que permite promover os negócios e a exposição das marcas nos pontos de venda da forma mais apropriada às características de cada país. Esses distribuidores utilizam seu conhecimento de mercado para propor ações de marketing e vendas e auxiliar os clientes em feiras e eventos. No exterior, as Havaianas mantiveram sua posição de ícone do Brasil, sendo comercializadas em locais exclusivos através de parcerias com lojas famosas e de grife. É uma estratégia direcionada a agregar valor à marca. As Havaianas também são comercializadas em lojas de departamento e em renomadas butiques, dividindo espaço com grifes consagradas. Atualmente as Havaianas são distribuídas em centenas de países. Além disso, uma equipe viaja permanentemente pelo mundo com o objetivo de identificar oportunidades de negócio e selecionar pontos estratégicos para a promoção das marcas. Dados de 2004 apontavam a América Latina como maior mercado para as exportações da Alpargatas, que representava 61% da receita de exportação, seguido da Europa com 12%, EUA com 10% (mercado que apresenta maior oportunidade de crescimento das exportações), Oceania com 10% e Ásia com 7%.

6 CONCLUSÃO

O estudo de caso do processo de internacionalização das Sandálias Havaianas iniciado pela companhia Alpargatas permitiu à empresa vislumbrar novos mercados e ocupar um nicho de comércio ocioso: a de uma marca mundial de sandálias. Para isso a empresa teve que iniciar uma orientação ao mercado e se posicionar como uma marca líder e de prestígio internacional. A Alpargatas fez uso da gestão de marketing com um forte apelo no gerenciamento da sua marca por meio de propagandas e participações em eventos com celebridades internacionais. Além disso, as estratégias atuais da empresa também têm considerado os aspectos culturais de cada país onde o produto é lançado ou vendido.

Embora as Sandálias Havaianas não sejam os únicos produtos de exportação da companhia Alpargatas, elas respondem pelo maior volume de vendas. Em 2010, as exportações da companhia representaram 28% da receita líquida de vendas. As Havaianas já estão presentes em mais de 80 países e representam um produto genuinamente brasileiro que conquistou o mundo e está contribuindo para o reconhecimento internacional dos produtos de origem: *Made In Brazil*.

A Alpargatas aposta na internacionalização da sua empresa, investindo em representações, centros de distribuição e instalações no exterior em busca de se tornar uma grande multinacional brasileira e com isso elevar, ainda mais, a sua



participação no mercado internacional de calçados, vestuário e acessórios - como preconizado pela sua própria visão de futuro.

REFERÊNCIAS

ALPARGATAS, São Paulo. *Site da empresa*: relatórios gerenciais. Disponível em: <<http://www.alpargatas.com.br/>>. Acesso em: 08 set. 2011.

GOMES, Adriana Salles. Havaianas: com o mundo a seus pés. *Revista HSM Management*, São Paulo, n. 48. jan./fev., 2005.

QUEIROZ, Mauricio Jucá; NAKAGAWA, Sandra S. Yamashita; HEMZO, Miguel Hemzo. *Sandálias Havaianas*: estratégia de internacionalização. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/218.pdf>. Acesso em: 09 set. 2011.

LEGLER, Jorge. *Negócios e Relações Internacionais*: materiais da disciplina. Mestrado em Administração: Unisc, 2011.

PALACIOS, Tomás M. Bañegil; SOUZA, José M. Meireles. *Estratégia de Marketing Internacional*. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



CAPÍTULO 3

CRISE DE SUSTENTABILIDADE NOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DO VAREJO SUPERMERCADISTA

Simone Beatriz Nunes Ceretta¹
Lurdes Marlene Seide Froemming²

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento é um processo que transcende o âmbito econômico, nele estão incluídos aspectos humanos, sociais, políticos e também ambientais. Na sua polissemia, é um conceito que se amolda aos mais diversos interesses e intenções. Hoje, toda a sociedade frente às dificuldades e problemas sociais, econômicos e ambientais enfrentados, centraliza seus discursos e reflexões acerca do desenvolvimento sustentável, pressionando, também, as organizações a inserirem em suas políticas gerenciais ações voltadas a promover o bem estar de todos nestas três dimensões.

O setor varejista, representado neste estudo pelos supermercados, assume um papel muito importante em relação à sustentabilidade, seja em termos de crescimento econômico, seja contribuindo para a sociedade e a preservação ambiental. Novos valores devem ser incorporados aos procedimentos administrativos e operacionais do varejo, a fim de se construir uma empresa com responsabilidade socioambiental. Quando as organizações assumem, na prática, a adoção de ações de melhoria social e de preservação ambiental, adquirem melhor imagem institucional e o que também resulta em maior desenvolvimento econômico.

O presente estudo discute a relevância do setor supermercadista para o processo de Desenvolvimento Sustentável no âmbito econômico, social e ambiental. Investigaram-se cinco supermercados localizados na área central de um município da região Noroeste do Rio Grande do Sul. O capítulo está estruturado em três partes. Em um primeiro momento, apresenta-se o referencial teórico referente à teoria dos *Stakeholders*. Desenvolveu-se o tema a partir do processo de desenvolvimento nas três dimensões: econômica, social e ambiental, e a questão da responsabilidade socioambiental no varejo. O estudo está calcado no modelo de oportunidades, proposto pelos autores Parente et al (2009), que demonstram como o varejo pode tornar suas ações mais sustentáveis. Na segunda parte, são descritos os procedimentos

1 Professora Mestre e Coordenadora do Eixo de Gestão e Negócios – Instituto Federal Farroupilha – Campus Santo Augusto/RS. E-mail: simone@sa.iffarroupilha.edu.br.

2 Professora Doutora – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Ijuí/RS. E-mail:lurdesf@unijui.edu.br.



metodológicos utilizados, e, na terceira, os resultados obtidos na pesquisa, além das conclusões extraídas da investigação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro teórico de referência busca resgatar as principais teorias e obras consideradas relevantes para esta pesquisa, focando a atuação do varejo supermercadista quanto ao processo de desenvolvimento sustentável.

2.1 Desenvolvimento *versus* desenvolvimento sustentável

O processo de desenvolvimento tem ocupado o centro das discussões da sociedade mundial. Trata-se de uma rede de conceitos que podem estar ligados aos adjetivos “local, integrado e sustentável” formando a sigla DLIS, como é conhecido no Brasil. Aliás, a crítica está justamente em julgar o desenvolvimento como um processo meramente econômico, pois ele inclui outras facetas. Atualmente, não há como estudar desenvolvimento local sem incluir pobreza e exclusão, participação e solidariedade, produção e competitividade, entre outros que se articulam e se reforçam mutuamente ou se opõem frontalmente. (FISCHER, 2002).

Ainda hoje, o termo desenvolvimento está fortemente atrelado ao crescimento econômico. Entretanto, Oliveira (2002) menciona que a controvérsia entre os conceitos de crescimento econômico e desenvolvimento ainda não foi bem esclarecida. A conceituação econômica do termo desenvolvimento engloba todas as variáveis econômicas e sociais, ou seja, “desenvolvimento é, basicamente, aumento do fluxo de renda real, isto é, incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo à disposição de determinada coletividade”. (FURTADO, 1961:115-116).

Inicia-se então, nos anos 90, um novo ciclo do modelo de desenvolvimento – desenvolvimento sustentável - no qual o conceito de desenvolvimento recebeu vários adjetivos. Entre estes, o mais permanente é o termo integrado, incorporando dimensões sociais e preocupações ambientais, exemplificadas pelo tripé da agenda de Sachs (2004): prudência ecológica, eficiência econômica e justiça social. A ideia de desenvolvimento sustentável buscar conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e, ainda, como fim da pobreza no mundo.

Desta forma, um aspecto central da definição do termo sustentabilidade consiste na íntima relação da proteção ambiental com o desenvolvimento, aqui entendido como um processo de transformação que combina crescimento econômico com mudanças sociais e culturais; reconhecendo os limites físicos impostos pelos ecossistemas, implicando, assim, que as considerações ambientais sejam incorporadas a todos os setores e também à arena política.

Para Claro; Claro; Amâncio (2008), praticamente todas as definições carregam a



noção de que o desenvolvimento sustentável é composto de três dimensões: econômica, social e ambiental, sendo todas diretamente inter-relacionadas. A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêm serviços para indivíduos e grupos e aumentam, com isso, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo.

A dimensão ecológica, ou ambiental, segundo Claro; Claro; Amâncio (2008), pode ser dividida em três subdimensões: a primeira foca a ciência ambiental e inclui ecologia, diversidade do hábitat e florestas, a segunda subdimensão inclui qualidade do ar e da água (poluição) e a proteção da saúde humana por meio da redução de contaminação química e da poluição, e, a terceira subdimensão, foca a conservação e a administração de recursos renováveis e não renováveis e pode ser chamada de sustentabilidade dos recursos.

A harmonia destas três dimensões induz a um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança, no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentido harmonioso. Daly (2005) menciona que a exploração de recursos naturais é tão intensa que não se pode mais fingir que se vive em um ecossistema ilimitado. Desenvolver uma economia sustentável em uma biosfera finita exige novas maneiras de pensar. Hoje, muitos objetos criados pelo homem atulham o meio ambiente e teorias econômicas que funcionavam bem em um mundo vazio já não conseguem se adequar a um planeta lotado.

Desse modo, para engajar todos os setores da sociedade na perseguição do desenvolvimento sustentável, equitativo e economicamente eficiente e politicamente viável, três parâmetros são destacados por Cavalcanti (2002), para fins de reforma institucional: educação, gestão participativa e diálogo de *stakeholders* ou partes envolvidas. Escolhas ecologicamente corretas podem ser efetuadas através de um processo de diálogo informado, de base científica dos atores envolvidos (*stakeholders*). Conclui-se, então, que a sustentabilidade refere-se ao reconhecimento de limites biofísicos colocados incontornavelmente pela biosfera no processo econômico, ou seja, a ecologia sustenta a economia e a obriga operar em sintonia com os princípios da natureza.

2.2 A Sustentabilidade nas organizações e o varejo socialmente responsável

O termo sustentabilidade está cada vez mais presente no ambiente empresarial. Para Claro; Claro; Amâncio (2008), a análise da questão da sustentabilidade no âmbito das organizações mostra que o discurso dos gestores sobre o tema é dirigido aos seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros,



às organizações não governamentais (ONGs) e aos órgãos governamentais. Esses discursos buscam vincular práticas gerenciais ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa.

Assim sendo, várias empresas têm dificuldade em associar seus discursos e práticas gerenciais a uma definição completa de sustentabilidade. Algumas focam questões sociais; outras questões ambientais e muitas questões exclusivamente econômicas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Empresas modernas são as que operam e se expandem de modo sustentável, com foco em uma ética ambiental e social capaz de resgatar a dignidade do trabalho. O envolvimento das empresas com as questões socioambientais pode transformar-se numa oportunidade de negócios, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida dos *stakeholders* e a sustentabilidade dos recursos naturais.

Parente et al. (2006) destacam que as empresas começam a preocupar-se progressivamente com a legitimidade social de sua atuação e a descobrir que o posicionamento socialmente responsável pode resultar em uma boa vantagem competitiva. Na mesma linha de pensamento, Donaire (1999) considera que as empresas devem ter responsabilidade socioambiental, pois quando assumem esta postura acabam melhorando a imagem institucional, o que pode resultar em mais consumidores, mais vendas, melhores funcionários, melhores fornecedores e mais fácil acesso ao mercado de capitais.

Dentre as três dimensões da sustentabilidade, a econômica, social e a ambiental, as maiores dificuldades estão relacionadas em práticas ambientais e sociais. Quanto à dimensão econômica, ela é importante à sobrevivência de qualquer organização, visto que o retorno financeiro é um indicador do desempenho da empresa, no curto prazo, e uma base para a continuidade da empresa, no longo prazo.

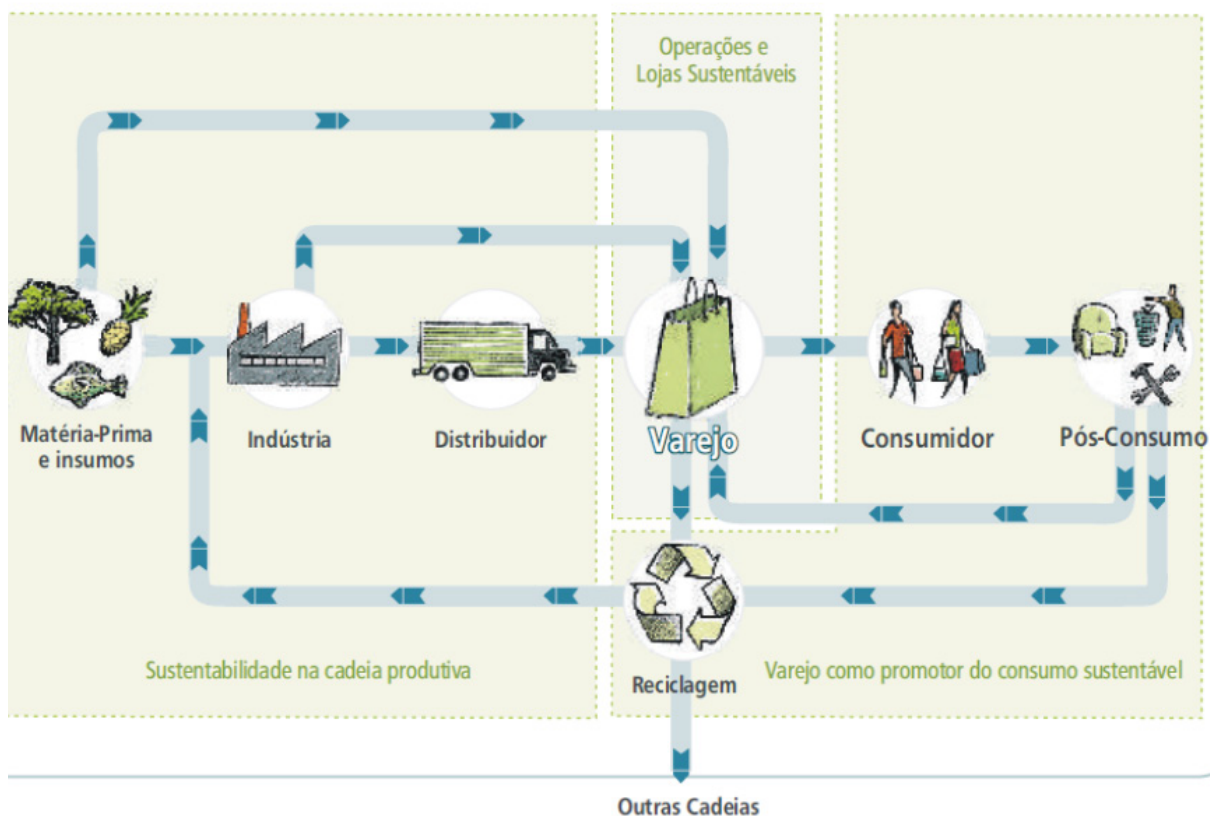
Tratando-se da dimensão social, Claro; Claro; Amâncio (2008), mencionam que os indicadores para a dimensão social podem variar de uma empresa para outra. No entanto, alguns são considerados comuns para diferentes setores de atuação como: compensação justa, horas de trabalho razoáveis, ambiente de trabalho seguro e saudável, proibição de mão de obra infantil e de trabalho forçado, e respeito aos direitos humanos. Outros indicadores estão relacionados à criação de política social, o investimento em capital humano, o direito à associação, entre outros. A dimensão ambiental estimula as organizações a considerarem o impacto de suas atividades no ambiente e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho. Isso significa a redução dos efeitos ambientais negativos por meio de monitoramento, integração de tecnologia no processo, análise de ciclo de vida do produto e administração integrada da cadeia de produção. A sustentabilidade ecológica pode ser atingida pela promoção de uma avaliação dos padrões de consumo e modificações desses padrões, principalmente dos recursos exauríveis ou de estoque. (SILVA, 1995).



O comportamento socialmente responsável passa a ser vislumbrado por um grande número de autores a partir de uma visão de redes de relacionamentos, isto é, a teoria dos *stakeholders*. (FREEMAN, 1984; CARROL; BUCHHOLTZ, 2000; ASHLEY, 2002; MACHADO FILHO, 2002). Esta perspectiva para responsabilidade social faz com que a organização sinta-se responsável por suas ações perante todos que possam legitimamente reclamar como “parte interessada na atividade da empresa”, como acionistas, empregados, comunidade, ONGs, consumidores, fornecedores, concorrentes e governo.

O varejo socialmente responsável é considerado aquele que mantém um relacionamento ético e respeitoso não apenas com alguns, mas com todos os seus *stakeholders*. Parente et al. (2009) apontam oportunidades para o varejo se tornar mais sustentável, essencialmente em três áreas, representadas na Figura 01, a qual traz uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo consumidor final.

Figura 01: Oportunidades para o varejo: conexões da cadeia de Valor do Varejo.



Fonte: Parente et al (2009: 17).

São apresentadas como oportunidades ao varejo:

1 Operações e lojas sustentáveis: o setor varejista pode iniciar controlando e gerenciando os impactos socioambientais nas construções e operações de suas lojas.

2 Gerenciamento da cadeia produtiva: os varejistas podem incentivar seus fornecedores a desenvolver produtos com diferenciais ambientais e/ou sociais. Podem-se concentrar esforços para tornar a cadeia produtiva mais sustentável, por meio de compras sustentáveis e do desenvolvimento de pequenos fornecedores. Ao realizar compras de produtos e serviços que permitam o atendimento das necessidades específicas do consumidor final e ofereçam benefícios para o meio ambiente e a sociedade.

3 Educação e informação para os consumidores: os varejistas podem incentivar os consumidores a comprar produtos sustentáveis, bem como, educá-los para o uso e o descarte de produtos de forma apropriada. Outra contribuição relevante é disponibilizar pontos de coleta seletiva e sinalizar aspectos de sustentabilidade nos produtos por meio de etiquetas. “O varejo, em seus inúmeros contatos diários com o consumidor, é uma peça fundamental para a mudança de comportamentos nas escolhas diárias dos consumidores”. (PARENTE et al, 2009. p. 7).

Os autores consideram que

as empresas começam a se dar conta de que realizar seus negócios segundo uma postura ética e socialmente responsável, buscando desenvolver iniciativas que promovam a transformação da realidade social das comunidades nas quais elas estão inseridas, poderia ser uma forma de agregar valor às suas atividades e de fortalecer sua imagem, tanto que a estratégia da responsabilidade social corporativa vem se tornando uma forma de gestão empresarial capaz de gerar um diferencial competitivo para os negócios. (PARENTE et al., 2009, p. 18).

São mais valorizadas e reconhecidas pelos consumidores, atualmente, empresas socialmente responsáveis, aquelas que não pensam exclusivamente no lucro, mas também no aspecto social e no meio ambiente. Os autores indicam que estudos como a pesquisa sobre as percepções do consumidor, do Instituto Ethos, em 2002, realizada no Brasil e em todo o mundo, mostram que os consumidores optam por produtos e serviços que comprovam práticas socialmente responsáveis em suas operações. Os consumidores privilegiam a postura ética e a preocupação das organizações em tornar a sociedade mais equilibrada, sem injustiças e desigualdades.

Quando uma empresa investe em ações sociais, não só contribui para a melhoria da qualidade de vida da comunidade; ela adquire *status* de empresa-cidadã e obtém retorno social, traduzido em fortalecimento da imagem, potencialização da marca, conquista de novos clientes, maior divulgação na mídia, aumento do nível de *recall*, obtenção de reconhecimento público e maior apoio dos seus empregados e parceiros. Conquistar uma imagem positiva representa para Fortes (1999), um grande capital para a empresa, visto que as companhias em geral não mais entregam produtos ou serviços como itens isolados, mas sim, vendem a confiabilidade de uma

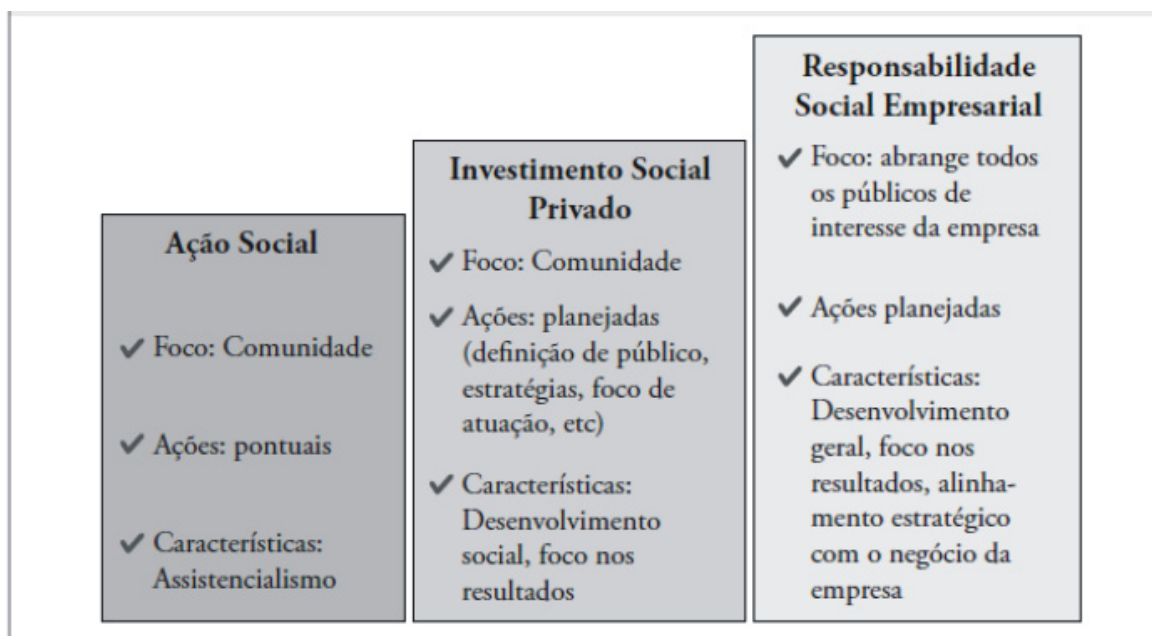


marca proveniente de uma empresa que desfruta de uma reputação sólida e positiva.

Com o propósito de agregar esforços na busca da conscientização, em 2003, o Centro de Excelência em Varejo (GVcev) – da FGV-EAESP criou o Prêmio de Responsabilidade Social no Varejo, como uma forma de reconhecer e incentivar as ações, projetos e programas de responsabilidade social desenvolvidos por empresas e entidades de classe varejistas de todo Brasil (AMADEU Jr.; GELMAN; MACEDO, 2004). O Prêmio contribuiu decisivamente para demonstrar a grande vocação do varejo para a responsabilidade social; ainda colabora com os varejistas na distinção entre ação social, investimento social privado e responsabilidade social empresarial, detalhados na Figura 02.

O desenvolvimento da responsabilidade social no varejo é fundamental, pois ajuda a estender as práticas socialmente responsáveis por toda a cadeia de valor, estabelecendo relações que vão desde a fabricação de um produto, passando pelos compromissos éticos dos fornecedores e distribuidores, pela forma de comercialização determinada pelos varejistas; finalmente, chegando à decisão de compra consciente do consumidor que privilegia uma empresa em detrimento da outra no mercado.

Figura 02: Diferença entre os Conceitos: Ação Social × Investimento Social Privado × Responsabilidade Social Empresarial.



Fonte: Adaptado por Amadeu Jr., Gelman e Macedo (2004, p. 21).

3 METODOLOGIA

O estudo configura-se como uma pesquisa exploratória e descritiva tendo como unidade de análise os consumidores de supermercados e os gestores dos cinco principais supermercados localizados no centro de município da Região Noroeste



do Estado do Rio Grande do Sul. Tais supermercados foram selecionados em função da localização estratégica em que se encontram o que provoca um maior fluxo de consumidores.

A pesquisa é descritiva, por ter descrito as estratégias organizacionais na ótica das empresas supermercadistas calcadas especialmente, relacionadas à sustentabilidade. Utilizou-se, na abordagem de Malhotra (2001), o método *survey* de levantamento de dados com aplicação de questionários e entrevista.

O questionário foi aplicado a uma amostra de 150 consumidores, na técnica de amostragem não probabilística. Constitui-se em uma amostra de conveniência definida pela anuência dos consumidores abordados no exterior dos supermercados.

Os gestores dos cinco supermercados foram entrevistados com roteiro pré-estruturado, estas organizações receberam a denominação de Alfa, Beta, Gama, Delta, Epsilon, para preservar suas identidades.

O programa estatístico adotado para compilar os dados foi o SPSS, e os relatos dos gerentes foram tratados com técnicas de práticas discursivas.

4 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Os resultados obtidos com enfoque na participação do setor supermercadista no processo de desenvolvimento são apresentados a seguir, em cada uma das dimensões de análise: econômica, ambiental e social.

4.1 A Participação do setor supermercadista no processo de desenvolvimento sustentável

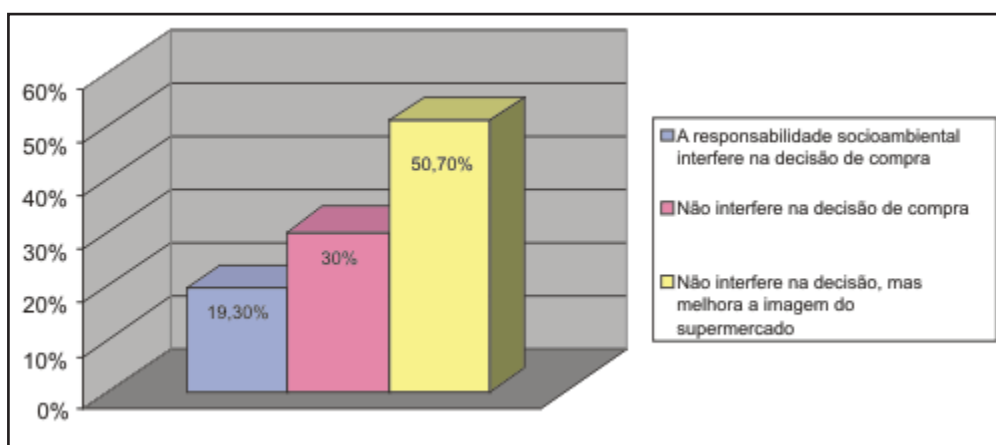
Os gestores supermercadistas enfrentam vários desafios na administração de suas lojas, seja em termos de concorrência acirrada, entrada de novas tecnologias ou novos hábitos de consumo de seus clientes. Entre estes, um novo desafio surge ocasionado por expectativas intensificadas e maior volume de informações disponíveis aos consumidores e à sociedade: participar do processo de desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social. Há necessidade de balancear baixo custo, alto padrão de qualidade e incremento da competitividade com a análise de questões éticas, ambientais e sociais.

A sociedade tem apresentado cada vez mais preocupações de âmbito socioambiental, pressionando as organizações na execução de ações sustentáveis. Entretanto, de acordo com dados do estudo, essa conscientização ainda não é um fator determinante na escolha da loja em que o consumidor irá comprar; 30% dos respondentes afirmam que isso não os influencia na decisão de compra. Em contrapartida, 19,3% mencionam que este particular, os influencia na escolha do supermercado em que farão compras.



O fato de as lojas apresentarem responsabilidade socioambiental melhora a imagem institucional na percepção do consumidor (DONAIRE, 1999) e que, foi mencionado por 50,7% dos respondentes. O resultado, apresentado no Gráfico 01, revela que o investimento em ações socioambientais está sendo percebido pelo cliente, podendo acarretar em ganhos futuros. Esse tipo de conduta das lojas leva ao aumento do capital reputacional e do valor da empresa no longo prazo, como mencionam Parente et al (2006) e Fortes (1999).

Gráfico 01: Influência das ações socioambientais realizadas pelos supermercados na decisão de compra do consumidor



Os resultados indicam que o consumidor brasileiro começa a despertar para à importância da preservação ambiental. Caso as empresas não se adequem a nova realidade que se configura, demonstrando um nível mínimo de responsabilidade social, poderão futuramente, sofrer fortes boicotes por consumidores no momento de selecionar em que supermercado comprar.

4.2 Avaliação dos supermercados nas três dimensões da sustentabilidade

- **Dimensão econômica**

Nos supermercados analisados a preocupação econômica é maior, uma vez que, atuando em um sistema capitalista, estas empresas precisam obter sustentabilidade financeira. As empresas, em análise, encontram-se inseridas em um ambiente de competição acelerada, porém em um cenário econômico favorável (Quadro 01).

Quadro 01: Cenário dos supermercados quanto à sustentabilidade econômica.***Cenário dos supermercados quanto a sustentabilidade econômica***

- Panorama favorável com relação ao volume de vendas e o faturamento do setor.
- Pressão das empresas mantenedoras visando o alcance metas de vendas e elevados índices de lucratividade.
- O desempenho econômico dos supermercados é fundamental para o crescimento econômico do país como um todo.
- É necessário o desenvolvimento de estratégias mercadológicas contínuas nos supermercados no intuito de incentivar a demanda por parte dos consumidores e, em consequência aumentar as vendas.

Fonte: Pesquisa de campo com os varejistas.

O desempenho econômico dos supermercados assume significativa importância para o crescimento econômico do país como um todo. Os produtos, por melhor que sejam, não se vendem sozinhos. Existe a necessidade de estratégias que visem estimular e incentivar as pessoas a comprar.

Em relação ao volume de vendas, dados divulgados pela ABRAS informam que as vendas reais do setor supermercadista em julho de 2010 aumentaram 3,47% em relação a julho de 2009, de acordo com o Índice Nacional de Vendas, divulgado mensalmente pela Associação Brasileira de Supermercados. A economia brasileira cresceu 8,9% no primeiro semestre de 2010 em relação a igual período de 2009. Nos últimos 12 meses até junho, o PIB acumula alta de 5,1%. O setor supermercadista do Brasil registrou, em 2009, faturamento de R\$ 177 bilhões, representando um incremento nominal de 11,7%; e real de 6,5%, em relação ao ano anterior. A representatividade do segmento corresponde hoje a 5,6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

O 33º Ranking ABRAS de 2010, também aponta que o faturamento do setor, em 2009, alcançou R\$ 177 bilhões. Em 2009, o número de lojas chegou a 78.311, aumento de 3,4% em relação a 2008, com 899.754 funcionários, crescimento de 2,6%. O lucro líquido médio, em 2009, ficou em 2,23% sobre o faturamento - o maior da série histórica que começou em 1999.

As vendas reais do setor supermercadista no mês de março de 2010 cresceram 10,42%, em relação a março de 2009, de acordo com o Índice Nacional de Vendas, divulgado pela ABRAS. Em comparação a fevereiro de 2010, houve alta de 10,16%. No acumulado do primeiro trimestre, em comparação ao ano anterior, a alta chega a 8,61%. Em valores nominais, o Índice de Vendas da ABRAS de março apresentou aumento de 16,12% em relação a março de 2009 e alta de 10,74% sobre fevereiro de 2010. Já o acumulado do trimestre ficou em 13,90%. Assim, o acumulado de 8,61% no primeiro trimestre aponta a tendência de aumento nas vendas do setor supermercadista. Tais resultados prenunciam que a alocação eficiente dos recursos dos supermercados e os investimentos realizados estão sendo percebidos pelos



consumidores, que em resposta compram, aumentando com isso, as vendas do setor (SILVA, 1995).

Este cenário positivo em termos de vendas identifica a importância do setor supermercadista para a economia, interferindo no crescimento do PIB, indicador da riqueza gerada no país. Enquanto outros setores desaceleraram o ritmo de crescimento, principalmente a indústria, o varejo continua a apresentar resultados benéficos, não apenas para a lucratividade destas organizações, mas para a economia como um todo, gerando-se mais empregos e aumentando a qualidade de vida das pessoas.

- **Dimensão ambiental**

Na dimensão ambiental, utiliza-se como tema gerador da análise o supermercado, especificando-se as ações de cada um, uma vez que o estudo privilegia a escolha do consumidor por uma determinada loja supermercadista.

Torna-se crescente o reconhecimento de que os modernos padrões de consumo, possibilitados principalmente pelas atividades varejistas, têm um impacto significativo no meio ambiente, uma vez que o consumo mundial é cada vez maior. No entanto, esse consumo tem trazido à tona discussões e aumentado o questionamento sobre o fato de os recursos disponíveis serem finitos e, ainda, por tal consumo resultar em volume crescente de resíduos despejados no meio ambiente.

O impacto ambiental do varejo é pequeno quando comparado ao provocado pelas indústrias que usam recursos naturais ou emitem enormes quantidades de gases de efeito estufa. Entretanto, a quantidade de lixo resultante das compras em supermercados e a quantidade de embalagens e sacolas resultantes dessas compras, fazem do varejo um grande produtor e repassador de produtos que resultarão em lixo doméstico, com resíduos que afetam diariamente o ambiente. O Quadro 02 sintetiza as ações realizadas pelos cinco supermercados para auxiliar na preservação ambiental que, segundo os gestores, será uma diretriz que terá cada vez mais força no futuro.

Quadro 02: Ações de preservação ambiental adotadas pelos supermercados pesquisados.

<i>Ações de preservação ambiental adotadas pelos supermercados</i>
<ul style="list-style-type: none">• A utilização de gerador e máquinas e equipamentos com sensor de temperatura, que desligam automaticamente quando atingem a temperatura ideal, reduzindo assim, o consumo de energia.• A venda de plásticos e papelões para empresas de reciclagem;• Uso de lâmpadas econômicas;• Parceria com fornecedores de marca renomada, os quais estão focados na preservação ambiental, como uma tendência para as grandes organizações.• Utilização de caixas de papelão para acondicionar as compras dos clientes.• Existência de tonéis onde são acondicionadas as gorduras resultantes de processos de fabricação de produtos da padaria e da confeitaria, recolhidos de 15 em 15 dias;



Continuação...

Ações de preservação ambiental adotadas pelos supermercados

- Compra de fornecedores de carnes com certificação (abatedouros confiáveis);
- Preocupação em comercializar produtos que possuem embalagens confeccionadas de material reciclado;
- Recebimento de pilhas e lâmpadas, apesar de não possuírem postos de coleta declarados ao público;
- Comercialização e incentivo da utilização de sacolas retornáveis, apesar da percepção dos gestores de que a demanda e dos consumidores é pequena.
- Desenvolvimento de Programa Corporativo focado na sustentabilidade.

Com relação a uma estratégia inovadora que o supermercado pudesse realizar em prol da preservação ambiental um dos gestores afirma “*nunca ter parado para pensar acerca disso*” (sic), mas acredita que nada será possível sem a conscientização, tanto do consumidor, quanto do próprio fornecedor. Fica evidente neste depoimento que as empresas supermercadistas estão se eximindo da sua responsabilidade enquanto elo principal do canal de distribuição, detentor do poder de compra das indústrias.

Quanto ao uso das sacolas retornáveis os gestores consideram que o uso foi maior na implantação da ideia, cuja demanda vem sofrendo queda. Este declínio no uso de sacolas retornáveis por parte dos clientes pode ser reflexo da falta de incentivo das lojas quanto ao uso destas; inicialmente eram realizadas ações para lembrar e criar a consciência do uso, entretanto, hoje a única ação é disponibilizar sacolas retornáveis no ponto de venda. Como destacam Engel, Blackell e Miniard (2000), o comportamento do consumidor é complexo, envolvendo um processo de aprendizado.

Aprender é a capacidade que leva o consumidor a executar novas condutas, como utilizar as sacolas retornáveis e incorporar valores ambientais. Emerge, então, a responsabilidade dos supermercadistas na conscientização dos consumidores, pois o aprendizado implica em repetição para mudar o comportamento de consumo, daí a necessidade da manutenção e da consolidação do estímulo ao uso de sacolas retornáveis e a compra de produtos sustentáveis. O processo de incentivo deve ser contínuo para o aprendizado dos clientes, o qual irá ocorrer em longo prazo, acarretando a mudança do comportamento.

Entre as ações sugeridas por Parente et al (2009), para que o varejo possa educar os consumidores para o consumo consciente, encontrou-se nas lojas analisadas somente o estímulo ao uso de sacolas de tecido ao invés de sacolas plásticas, a sugestão de utilização de caixas para acondicionar grandes compras, e, a iniciativa de buscar incorporar, em seus pontos de vendas, postos de coleta de pilhas e lâmpadas. Campanhas voltadas à conscientização ambiental dos consumidores; comunicados nos pontos de venda acerca dos atributos de sustentabilidade dos produtos; pontos visíveis de coleta de pilhas e lâmpadas e alerta aos consumidores para o problema do desperdício de alimentos, informando-os sobre a melhor forma de comprá-



los, consumi-los e descartá-los, são ações não desenvolvidas nos supermercados investigados, que poderiam vir a serem executadas.

O supermercado Beta, componente de um grupo corporativo multinacional, aplica a política de preservação ambiental institucional em suas estratégias. O gestor destaca que a empresa considera toda a cadeia de suprimentos, desde a produção do alimento, preocupado com seu papel nesse processo, visando reduzir os impactos ambientais gerados. Desenvolvem um programa corporativo, denominado de Projeto Pessoal para a Sustentabilidade - PPS, no qual cada colaborador que adere ao projeto, deve planejar um PPS, ou seja, realizar um projeto de economia, que pode ser relativo à água, luz e redução do impulso de consumo. Toda a equipe participa engajada no projeto, e, mensalmente, um funcionário relata a história e o resultado do seu PPS em reuniões.

Quanto às inovações para a sustentabilidade, destaca-se que o grupo corporativo do qual a empresa Beta faz parte está atento inaugurando as chamadas **lojas verdes**, em que a proposta visa garantir o respeito às pessoas e ao meio ambiente. O conceito de desenvolvimento sustentável está incorporado na forma de atuar da empresa, desde o projeto da loja até a oferta de produtos mais saudáveis nas gôndolas. Em meio ambiente, as inovações ficam por conta da construção de um sistema de captação de água da chuva e de duas estações próprias de tratamento de esgoto. As estações e o sistema de captação permitem que a água tratada seja reutilizada nos vasos sanitários da loja, na irrigação do jardim e ainda volte para o solo, sem risco de contaminação. Na fachada das lojas, uma “parede verde”, coberta por plantas trepadeiras, contribui para a maior integração da edificação com o ambiente e o piso dos estacionamentos mescla concreto e grama, para permitir uma maior absorção da água das chuvas pelo terreno. A área interna é projetada para otimizar o uso da iluminação natural possuindo um sistema com lâmpadas especiais para economizar energia elétrica.

Apesar de todo o empenho relativo à sustentabilidade, os gestores não percebem que o consumidor esteja levando em consideração essa preocupação por parte da empresa. Os gestores dos supermercados mostram-se conscientes do quanto o setor e suas operações impactam no ambiente, essencialmente na produção de lixo, e colocam a responsabilidade também sobre os consumidores. Afirmam que quando sugerem, por exemplo, que o cliente use a caixa de papelão ao invés da sacola plástica, o cliente reclama e não aceita a troca, prefere sim, usar três sacolas. Na realidade, concluem que estão trabalhando contra aquilo que acreditam pela falta de consciência do consumidor.

É possível constatar que, no caso das cinco lojas analisadas, os gestores acabam se eximindo da sua responsabilidade enquanto intermediários do canal de distribuição. Transferem essa responsabilidade ao fabricante e ao consumidor, e nenhuma atitude é tomada, como por exemplo, comprar apenas produtos de fornecedores sustentáveis, o que seria possível, já que eles detêm o poder de decisão.



O varejo cada vez tem maior poder dentro dos canais de distribuição porque ocupa uma posição central atuando como elo. Se os responsáveis pelas compras exigirem da indústria produtos sustentáveis, com redução do uso de embalagens plásticas, produção de embalagens mais simples e em menor quantidade, consequentemente, o consumidor irá comprar e produzir menos lixo doméstico.

As parcerias com fornecedores são possíveis e fundamentais para um trabalho conjunto com a indústria, em prol da preservação e da diminuição dos impactos ambientais. Em decorrência, o consumidor neste processo irá comprar os produtos que o supermercado disponibilizar. Consta-se que os supermercadistas estão atuando na cadeia, apenas direcionados “para frente”, visando aos consumidores. Porém, devem envolver, também, os seus fornecedores e as indústrias que são os grandes geradores de embalagens e lixo, como explicitado anteriormente.

As mudanças ocorridas no varejo beneficiarão a sociedade como um todo e proporcionarão o desenvolvimento do próprio setor. Através da promoção de produtos mais eficientes e menos poluentes, da mobilização da cadeia produtiva e da educação e informação dos seus clientes, o varejista irá atender ao anseio dos consumidores que buscam consumir de forma a produzir menores impactos sociais e ambientais.

- **Dimensão social**

Também na dimensão social, identificaram-se as ações sociais realizadas pelos supermercados estudados.

O desenvolvimento, em termos sociais, envolve as qualidades dos seres humanos, suas habilidades, dedicação e experiências, englobando tanto o ambiente interno quanto o externo. Trata-se da evolução dos seres humanos e da maneira como eles se relacionam, focando não apenas o crescimento econômico, mas, também, a qualidade de vida da sociedade. As empresas supermercadistas devem buscar não somente sua sustentabilidade econômica, não apenas a preservação e a redução dos impactos ambientais, mas incluir práticas que venham a beneficiar os membros da sociedade em que se inserem. A responsabilidade social do varejo é uma forma pró-ativa do marketing voltado para o valor e é percebido pelo consumidor, como um fator de diferenciação. (CHURCHILL; PETER, 2000).

Nas empresas investigadas, a preocupação com o desenvolvimento e a responsabilidade social existe, entretanto, as ações ainda são restritas, como se verifica no Quadro 03.



Quadro 03: Ações de responsabilidade social adotadas pelos supermercados pesquisados.

Ações de responsabilidade social adotadas pelos supermercados
<ul style="list-style-type: none"> • Participação em campanha idealizada por entidades assistenciais do município, na qual cede espaço para que membros dessas comunidades conversem e conscientizem o consumidor a doar alimentos às instituições carentes; • Destina-se um espaço nas lojas para a coleta de notas fiscais, cujo recolhimento auxilia entidades sociais do município a adquirir equipamentos e materiais. • Doação de resíduos do setor de hortifrutigranjeiro, da padaria e da confeitaria, para entidades que os reutilizam fazendo “sopão” para as pessoas carentes. • Ações voltadas aos colaboradores: promovem a festa do funcionário realizada no dia do trabalhador em maio; pagamento do aluguel de uma quadra para que os colaboradores possam jogar futebol uma vez por semana, como forma de entretenimento; é disponibilizado ao colaborador um plano de saúde com o ressarcimento de 25% do total gasto pelo funcionário em medicamentos, consultas e exames; são realizados treinamentos motivacionais e, uma vez ao ano, acontece o dia da família quando o funcionário pode trazer sua família para confraternizar. • Política de inclusão social, contratando-se pessoas portadoras de deficiência para trabalhar no supermercado e ainda, o Jovem Aprendiz, programa que oportuniza aos jovens de 14 a 24 anos a ingressar no mercado de trabalho. • Programa de Participação de Resultados - PPR, em que funcionários são beneficiados financeiramente pelo bom desempenho da empresa no ano. • Preocupação na oferta de produtos e serviços de qualidade, com preços justos, numa relação de transparência entre cliente-empresa.

Fonte: Pesquisa de campo.

Nas ações de responsabilidade social dos supermercados investigados, denota-se a preocupação existente em manter relações éticas e de respeito mencionadas por Parente et al. (2006), com a comunidade, os funcionários e os clientes. Com a comunidade ocorre nas doações de alimentos para instituições assistenciais, propiciando a melhoria da qualidade de vida das pessoas, na coleta de notas fiscais e espaço cedido para que estas entidades realizem ações dentro dos supermercados. Aos funcionários, destina-se o cuidado em manter um clima positivo de trabalho tratando-os de forma atenciosa, oferecendo segurança para o exercício de suas funções e oferecendo oportunidade de lazer e entretenimento.

Existe na loja Beta a política de incentivo, com uma compensação justa pelo esforço realizado, reforçando o destaque de Claro; Claro; Amâncio (2002), na qual os colaboradores participam dos resultados do negócio. Com os clientes, existe uma preocupação na oferta de produtos e serviços de qualidade, com preços justos, numa relação de transparência entre cliente-empresa.

Encontram-se, também, nas ações das cinco lojas analisadas, princípios da responsabilidade social do varejo, propostos por Amadeu Junior, Gelman e Macedo (2004), como: não vender bebidas alcoólicas e cigarros para menores de 18 anos, a canalização de sobras e desperdícios a programas sociais como destacado



anteriormente, a valorização da consciência ecológica, o zelo pela segurança e a higiene no trabalho.

Constata-se que predomina, ainda, a ação social, uma vez que para se caracterizar como responsabilidade social, tais práticas deveriam ser planejadas e não realizadas esporadicamente como ocorre nas lojas. As ações realizadas são vistas como assistencialismo, segundo a diferenciação dos conceitos de ação social, investimento privado e responsabilidade social empresarial apresentada por Amadeu Jr., Gelman e Macedo (2004) e exposta na Figura 02.

É perceptível, em relação à dimensão social, que os gestores confundem-se quanto ao seu verdadeiro significado, essencialmente em relação ao ambiente interno da empresa. A melhoria da qualidade de vida dos funcionários não está relacionada somente ao aumento de salários ou participação em resultados, mas em práticas de melhoria da estrutura na qual ele trabalha. Como exemplo, pode-se mencionar: a iluminação de seu posto de trabalho, uma cadeira confortável disponível, a realização de ginástica laboral, palestras de motivação e incentivo, atendimento médico e psicológico, dispensa no dia do seu aniversário, conversas com chefias de reconhecimento e outras ações que são importantes ao desenvolvimento do ser humano.

5 CONCLUSÃO

Através do estudo realizado constata-se que o desafio do varejo supermercadista é maior por sua importância no processo de desenvolvimento sustentável, especialmente no que se refere aos impactos ambientais resultantes de suas operações. Tratando-se da sustentabilidade, a pesquisa revela uma preocupação maior dos supermercados com a **dimensão econômica**, o que pode ser considerado normal, uma vez que se atua em um sistema capitalista em que as empresas precisam sobreviver no mercado e obter lucratividade. O cenário existente é favorável ao setor, registrando-se aumento nas vendas, aumentando o PIB do país, com maior produção, geração de mais empregos e o fortalecimento do agronegócio através do escoamento da produção agrícola com impacto direto sobre a balança comercial.

Quanto à **dimensão ambiental**, este quesito apresenta o maior gargalo da atuação dos supermercados. O impacto do varejo é pequeno quando comparado ao provocado pelas indústrias, porém a quantidade de lixo resultante das compras em supermercados e a quantidade de embalagens e sacolas resultantes dessas compras fazem do varejo um grande produtor e repassador de produtos geradores de lixo doméstico.

Os gestores dos supermercados afirmam possuir a consciência da importância de ações supermercadistas em benefício do ambiente, entretanto, acabam se eximindo da sua responsabilidade enquanto intermediários do canal de distribuição. Transferem essa responsabilidade ao fabricante e ao consumidor, e nenhuma atitude ou ação



maior é por eles desenvolvida. Enquanto detentor do poder, como ocupante de uma posição central e mais crítica no canal de distribuição, os supermercados podem exigir da indústria produtos sustentáveis, com redução do uso de embalagens plásticas, produção de embalagens mais simples e em menor quantidade. Em consequência, o consumidor irá comprar e produzir menos lixo doméstico. Identificou-se que os supermercadistas estão atuando na cadeia, apenas direcionados “para frente”, visando os consumidores, porém devem envolver, também, os seus fornecedores e as indústrias, as grandes fontes geradoras de embalagens e lixo.

Constatou-se, em relação à **dimensão social**, que os gestores confundem seu verdadeiro significado, principalmente em relação ao ambiente interno da empresa. As empresas consideram que a melhoria da qualidade de vida dos funcionários está relacionada somente ao aumento de salários ou participação em resultados, deixando de desenvolver práticas de melhoria da estrutura na qual se trabalha para que realmente ocorra o desenvolvimento do ser humano. Na realidade predomina a ação social, pois, para se caracterizar como responsabilidade social, as práticas desenvolvidas deveriam ser planejadas e contínuas, o que não ocorre nos supermercados objetos da investigação.

Gradativamente as empresas supermercadistas vêm adotando ações voltadas à sustentabilidade. Entretanto, a pesquisa mostra que o discurso e o modelo de desenvolvimento apresentado pelos gestores dos supermercados não é compatível com o modelo desejável de desenvolvimento socioambiental. A prática demonstra haver pouco envolvimento em ações contínuas que realmente tragam resultados significativos quanto à sustentabilidade. Predomina a transferência de responsabilidade e a crise de um modelo de desenvolvimento ainda em fase inicial de implementação e que explora as oportunidades propostas no modelo de Parente et al (2009), que poderiam tornar suas práticas mais sustentáveis, trazendo benefícios para a organização, a sociedade e ao meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. *Ranking 2009*. Janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/direto-da-redacao/?materia=601>> Acesso em: 28/jan./2010.

AMADEU JR, A.; GELMAN, J. J.; MACEDO, L. C. de. In: PARENTE, J.; GELMAN, J. J. (Coord.), *Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2004.

ASHLEY, P. A., *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARROL, A. B.; BUCHHOLTZ, A., *Business and society: ethics and stakeholder management*. 4. ed. Thomson Learning: South-Western College Publishing, 2000.

CAVALCANTI, C. (Org.), *Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas*. 4. ed. São Paulo: Cortez: Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2002.



CHURCHILL, G. A. Jr.; PETER, P., *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARO, P. B. ; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R., Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez, 2008.

DALY, H. E., Sustentabilidade em um mundo lotado. *Scientific American Brasil*. V. 4, n. 41, São Paulo, out, 2005.

DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P.W., *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FISCHER, Tânia (Org.), Poderes locais, desenvolvimento e gestão. In: *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FORTES, W. G., *Transmarketing: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing*. São Paulo: Summus, 1999.

FREEMAN, E., *Strategic management: stakeholder approach*. London: Pitman Publishing, p. 276-295, 1984.

FURTADO, C., *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MACHADO FILHO, C. A. P., *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo de multicasos*. São Paulo. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2002.

MALHOTRA, N. K., *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, G. B., Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista FAE, Curitiba*, v.5, n.2, p.37-48, maio/ago, 2002.

PARENTE, J.; MACEDO, L. C. de; CARDOSO, R.; FREIRIA, V., Varejo e responsabilidade social. In: PARENTE, Juracy; GELMAN, Jacob Jacques (Coord.). *Varejo e responsabilidade social: visão estratégica e práticas no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARENTE, J.; GELMAN, J.; CARDOSO, R. (coord.), *Fórum de Varejo e Consumo Sustentável: experiências, debates e desafios*. São Paulo: FGV, 2009.

SACHS, I., *Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SILVA, J. A., *Direito ambiental constitucional*. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 1995, 243 p.



PARTE 2

OPERAÇÕES



CAPÍTULO 4

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS E FORMAÇÃO DE VALOR EM REDES DE AGRONEGÓCIOS: O CASO DE UMA REDE DE FLORICULTURAS

Heron Sergio Moreira Begnis¹

Rejane Maria Alievi²

Vania de Fátima Barros Estivaleta³

1 INTRODUÇÃO

Até a década de 1950 acreditava-se que as organizações geravam valor fundamentalmente através da eficiência da produção em massa para o atendimento de grandes mercados padronizados. Dentro desta ótica, a ênfase colocava-se nos produtos, ao invés de se concentrar nos mercados, conduzindo as empresas a adotar formas organizacionais e sistemas de medida de valor concentrados nos produtos (SHARMA; KRISHNAN; GREWAL, 2001). Porém, quando o conceito de marketing passa a ser reconhecido, esta situação começa a se modificar. Dentro desta nova concepção, o valor passa a migrar de soluções de massa para soluções baseadas em segmentos de mercado e para produtos e serviços desenvolvidos especificamente para as necessidades dos consumidores.

Por outro lado, as rápidas transformações no ambiente competitivo e a própria noção multidimensional e dinâmica do conceito de competitividade (BEGNIS; ESTIVALETE; MARTINELLI JR, 2007) dão razão às várias mudanças que vêm ocorrendo no campo das organizações. Tais mudanças têm levado as organizações a adotar iniciativas que perpassam a dimensão individual através do estabelecimento de relações de cooperação que viabilizam o atendimento de uma série de necessidades que não podem ser supridas individualmente pelas empresas. Nesta linha de pesquisa, proliferam trabalhos defendendo que através da formação de novas configurações interorganizacionais, como os relacionamentos horizontais em redes, as empresas

¹ Doutor em Administração de Setores Específicos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGA/UNISC); Coordenador do Curso de Ciências Econômicas (UNISC).

² Doutora em Administração (UFRGS); Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNISC). Professora adjunta da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

³ Doutora em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN/UFRGS); Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFMS).



passaram a desenvolver capacidades e competências (aprendizado) de modo muito mais rápido aumentando, assim, seu poder de competitividade através da obtenção de novas oportunidades de negócios. (AMATO NETO, 2000).

Devido a essa realidade, enfatiza-se a necessidade de entender melhor o processo de formação de valor envolvido nos relacionamentos horizontais entre organizações inseridas em redes como um dos aspectos que pode garantir a permanência das empresas e da própria rede no mercado onde atuam. No sentido de promover o melhor entendimento desse processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais horizontais em redes de organizações do segmento do agronegócio, esse artigo objetiva identificar os elementos de valor que estão na base da formação desse tipo de arranjo interorganizacional. Cabe, salientar, que a noção de valor tratada no presente artigo segue a linha do conceito de valor na sua amplitude econômica, o qual envolve tanto critérios simples, representados pelos atributos do produto (valor transacional), como um conjunto de benefícios intangíveis (ZEITHAML, 1988; WOODRUFF; SCHUMANN; GARDIAL, 1993; WOODRUFF, 1997; FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 2002) que ultrapassam a noção objetiva de valor e operam, no campo das relações interorganizacionais, compondo o que pode ser entendido como formação de valor relacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definindo o termo rede

Williamson (1991) define as redes como arranjos intermediários entre mercado e hierarquias híbridas. Esse conceito pode ser criticado, pois conforme Castells (1999), não se pode dizer que as interpretações de Williamson (1991) e Chandler (1977) sobre o surgimento das grandes empresas globais, em resposta às modificações na economia global com a aceleração do processo tecnológico e informacional, estejam corretas.

As redes, de acordo com Grandorie Soda (1995), são arranjos interorganizacionais com características próprias que as difere de arranjos típicos de mercado e das firmas. As redes são assimétricas e estão inseridas em ambientes institucionais específicos, onde cada elemento que a compõe não consegue sobreviver sozinho ou impor as suas regras (CASTELLS, 1999), o que lhes confere características de sistemas complexos.

Em certa medida, as redes representam uma resposta à crescente incerteza pelo rápido desenvolvimento tecnológico e as modificações no mercado que as novas tecnologias acabam trazendo (CASTELLS, 1999). Nesse sentido, seu principal atributo diz respeito à maior flexibilidade das organizações. Esta flexibilidade passa a ser vista como um elemento que permite às organizações o maior compartilhamento



de informações, conhecimentos, habilidades e recursos essenciais para a inovação, aumento da produtividade e atendimento aos seus consumidores. Em síntese, as redes potencializam a criação de valor a partir dos próprios relacionamentos que lhes dão existência e forma.

2.2 Formação de valor através de relacionamentos interfirmas: modelo teórico

No campo organizacional, entende-se que o processo de formação de valor envolve duas etapas. A primeira etapa ocorre internamente nas firmas produtoras de insumos, matérias-primas e bens, sendo que tal processo já foi razoavelmente explicado por Porter (1989) e tem seu início na identificação das atividades de valor, que conforme Evans e Berman (2001) envolvem aspectos como a produção, a oferta, as remessas, o atendimento ao consumidor e as vendas. Essa etapa já foi intensivamente trabalhada nos vários estudos que envolvem a questão da competitividade.

A segunda etapa é relacional, ou seja, representa a formação de valor através do relacionamento interorganizational e, neste sentido, é essa etapa de formação do valor que se sustenta a constituição e solidificação das parcerias de longo prazo entre as organizações, enquanto fenômeno de cooperação e colaboração. Assim, pode-se considerar que o processo de formação de valor envolve duas importantes dimensões de valor: o valor transacional e o valor relacional.

O valor transacional é formado pela conjunção de atributos intrínsecos de baixo nível de abstração e complexidade, os quais estão relacionados diretamente com as características físicas dos bens vinculados aos critérios objetivos da qualidade. Já o valor relacional é formado pela conjunção de atributos extrínsecos de alto nível de abstração e complexidade, diretamente associado aos valores pessoais e/ou relacionais.

Tais considerações levam ao entendimento de que uma parceria de negócios de longo prazo, no contexto de cadeias ou redes, somente se solidifica quando há a presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor, representando a principal proposição teórica deste projeto de pesquisa.

Por outro lado, quando não há formação de valor relacional o contato entre estas duas firmas configura-se apenas em uma relação comercial simples, sustentada sobre atributos de baixo nível de valor (critérios objetivos relacionados à qualidade do bem em si). Em complemento, pode-se afirmar que parcerias mais fortes são aquelas que apresentam um maior nível de formação de valor envolvendo elementos relacionais.

A partir desta proposição, cabe aprofundar o entendimento sobre o processo de formação de valor relacional associado aos atributos de alto nível, que transcendem o bem físico objeto da transação. A formação de valor relacional é um processo complexo que implica no entrelaçamento e compartilhamento de capacidades



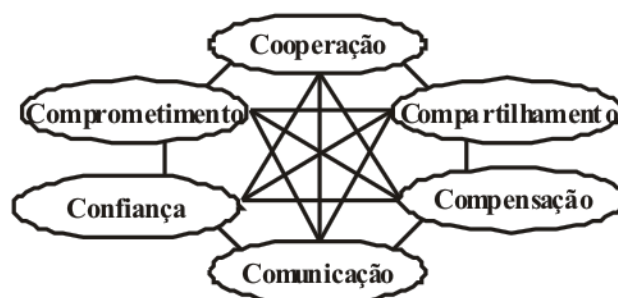
centrais das firmas, formando um sistema de valor que é maior do que o somatório das capacidades individuais de cada firma.

Assim, reconhecendo que o valor derivado de um relacionamento interorganizational pode ser diferente conforme a perspectiva do ofertante de valor, do receptor do valor ou de atores externos ao relacionamento (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001), alguns elementos comuns do processo de formação de valor podem ser identificados na literatura. Das e Teng (1998) concentram-se na questão da confiança. Ulaga (2003), por exemplo, fala das interações pessoais, destacando a comunicação, a solução conjunta de problemas e o estabelecimento de objetivos comuns. Simpson; Siguaw; Baker (2001) trabalham a questão do “valor social” e concentram-se no comprometimento entre os parceiros, envolvendo comunicação, benefícios originados do relacionamento e custos de rompimento.

Especificamente sobre critérios que poderiam ser considerados como atributos de alto nível, Simpson; Siguaw; Baker (2001) apresentam alguns fatores relacionais igualmente centrados no comprometimento: comportamentos comprometidos; comportamentos confiáveis; valores éticos; normas cooperativas; comunicação informativa, pontual e inteligente; contato gerencial frequente e profissionalismo.

Kothandaraman e Wilson (2001) destacam a questão do compartilhamento, tanto de tecnologias como de informações. Por fim, Walter; Ritter; Gemünden (2001) mostram que um relacionamento interorganizational possui duas funções básicas: as funções diretas do relacionamento (lucro, volume e salvaguarda) e as funções indiretas do relacionamento (inovação, exploração, mercado e acesso). As funções diretas estariam associadas a atributos de níveis inferiores de complexidade e as funções indiretas seriam tipicamente geradoras de valor relacional e estariam associadas aos atributos superiores. Também é possível perceber que estas funções trabalhadas por Walter; Ritter; Gemünden (2001) possuem uma base voltada aos resultados obtidos a partir do relacionamento. Em outras palavras, o processo de formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais também possui um elemento diretamente associado à compensação esperada (balanço positivo entre os recursos investidos e os resultados obtidos) em virtude dos esforços organizacionais envolvidos.

Figura 01 - Os seis C's do processo de formação de valor relacional



Desta forma, propõe-se que o processo de formação de valor relacional está sustentado na atuação de pelo menos seis elementos básicos: **cooperação** (NIELSEN, 1988; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005 e 2006), **confiança** (DAS e TENG, 1998; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005; CETINDAMAR; ÇATAY; BASMACI, 2005; PLOETNER; EHRET, 2006; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2006), **compensação** (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001), **comunicação** (ULAGA, 2003), **compartilhamento** (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001) e **comprometimento** (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001). Como pode ser visualizado na Figura 01, os seis C's do processo de formação de valor relacional estão inter-relacionados. Cada um destes elementos individualmente exerce influência sobre o processo de formação de valor, mas comunicam-se entre si e a partir de cada um destes elementos como ponto de partida é possível estabelecer o processo como um todo.

Partindo do quadro teórico que estabelece os 6 C's do processo de formação de valor relacional também é possível propor que este potencial de criação de valor relacional pode ser avaliado através da observação e do grau de importância atribuída aos seguintes indicadores:

- *Interação pessoal* (ULAGA, 2003).
- *Conhecimento tecnológico e potencial inovativo do parceiro* (ULAGA, 2003; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003).
- *Conhecimento do mercado* (ULAGA, 2003; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003).
- *Capacidade de transformar informações em estratégias de criação de valor para o consumidor* (HARMSSEN; JENSEN, 2004).
- *Favorecimento do aprendizado interorganizacional* (KALE; DYER; SENGH, 2001; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003).
- *Redução da ameaça de comportamentos oportunistas* (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003).
- *Nível e qualidade do intercâmbio de informações* (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001).
- *Profissionalismo do parceiro* (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001).
- *Potencial efeito sobre os lucros* (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003).
- *Potencial efeito sobre o volume de negócios* (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003).
- *Potencial efeito sobre as chances de sobrevivência no negócio* (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001).



- *Efeito imagem: potencial de melhoria da imagem organizacional* (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001).
- *Efeito acesso e rede: possibilidade de acessar outras organizações através do parceiro* (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003).

Por conta disso, os relacionamentos interorganizacionais configurados sob a forma de redes, podem ser vistos como sistemas voltados à formação de valor, tendo como referência o consumidor final. Este processo de formação de valor divide-se em dois sub-processos complementares e inter-relacionados: a formação de valor transacional e a formação de valor relacional.

O processo de formação de valor transacional explica-se a partir dos atributos de baixo nível de complexidade associados à percepção de valor ordem objetiva relacionados aos aspectos físicos dos bens: características técnicas, marca, preço/custo, serviços de apoio, tempo de entrega e qualidade, a qual normalmente é avaliada levando-se em consideração quesitos como desempenho, confiabilidade, conformidade, durabilidade, utilidade e estética.

De outro lado, o processo de formação do valor relacional explica-se pela atuação de elementos relacionais de mais elevado nível de abstração e complexidade, associados à percepção de valor de ordem subjetiva (os seis C's). Tais elementos estão fortemente interconectados e interagem retroativamente sobre o processo de formação de valor, reforçando a sua interpretação enquanto fenômeno complexo.

3 METODOLOGIA

De acordo com os objetivos desse estudo, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998). Dentro desta perspectiva, o método adotado foi o estudo de caso (YIN, 2005), que, de acordo com Hartley (1997), pode ser especialmente formatado para explorar novos processos ou comportamentos que não são ainda muito bem entendidos. A pesquisa foi realizada em uma rede de floriculturas compostas por empresas que desenvolvem suas atividades em Santa Cruz do Sul - RS. Os sujeitos participantes da pesquisa foram os gestores das empresas participantes dessa rede, a qual foi entendida como um caso específico.

A caracterização do agronegócio de flores e plantas ornamentais, compondo o quadro no qual se insere a rede pesquisada desenvolveu-se a partir de fontes secundárias e estudos já publicados sobre o tema. A coleta dos dados e informações específicos das organizações participantes da rede pesquisada foi desenvolvida com o emprego de duas técnicas. Para averiguar sobre as condições da formação das parcerias na rede e as percepções mais amplas de seu funcionamento, foi realizada uma entrevista orientada por um questionário semiestruturado. A obtenção de dados e informações foi ampliada e aprofundada com a aplicação de um questionário com



questões fechadas envolvendo as dimensões de valor presentes nos relacionamentos de mercado e nas parcerias de longo prazo que configuram a rede. O instrumento de coleta de dados e informações foi elaborado a partir de uma adequação dos formulários empregados na pesquisa de Begnis (2007), onde cada resposta está associada a uma escala de quatro pontos (0 - irrelevante, 1 - pouco relevante, 2 – relevante e 3 – essencial). A análise do caso processou-se de acordo com o referencial apresentado no modelo teórico descrito no capítulo 2 Referencial Teórico.

4 O AGRONEGÓCIO DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS

O mercado de produtos da floricultura, conforme Buainain e Batalha (2007), está segmentado em quatro grupos: bulbos, mudas, folhagens e flores, sendo que as flores de corte constituem o segmento mais importante desse mercado. Em termos mundiais, o agronegócio de flores e plantas ornamentais movimenta cerca de US\$ 60 bilhões por ano e está concentrado na União Européia, Estados Unidos da América e Japão. Na América Latina, a Colômbia é o maior país exportador de flores, rivalizando com a Holanda e posicionando-se no segundo lugar em volume de exportações (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

A participação do Brasil no mercado mundial de flores e plantas ornamentais ainda é pequena. No entanto, a partir do final da década de 1990 e início dos anos 2000, as exportações brasileiras de produtos da floricultura passaram a crescer significativamente, colocando a balança comercial desse segmento em situação de superávit (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Considerando apenas o segmento de flores de corte, entre 1997 e 2007 as quantidades exportadas cresceram 41% ao passo que as importações reduziram-se drasticamente no período analisado (SECEX, 1997/2007). Em 1997 o Brasil exportou flores de corte apenas para a Alemanha e Portugal. Já em 2007 os destinos se diversificaram e a Holanda passou a receber a maior parcela das exportações brasileiras de flores de corte. Cabe destacar que, além de grande produtora e exportadora, a Holanda também é a maior importadora e distribuidora de flores na Europa.

Do lado das importações, Colômbia e Equador ainda permanecem em 2007 como os principais países de origem desse tipo de flor, apesar da significativa queda nas quantidades totais importadas no período entre 1997 e 2007.

Mesmo com a diversidade climática e o desenvolvimento tecnológico incorporado à produção agropecuária, o agronegócio de flores e plantas ornamentais no Brasil ainda é pouco representativo. No entanto, esta é uma atividade que cresce de forma acelerada (20% ao ano, conforme Tanio; Simões (2005) e fundamentalmente voltada ao atendimento do mercado interno, o qual é capaz de absorver toda a produção nacional.

De acordo com Tanio; Simões (2005) essa diversidade e amplitude de climas e



solos no Brasil viabiliza o cultivo tanto de espécies nativas como exóticas. O agronegócio brasileiro de plantas ornamentais compreende as flores de corte, as flores de vaso, sementes, plantas de interiores, plantas de paisagismo e folhagens (*Quadro 01*).

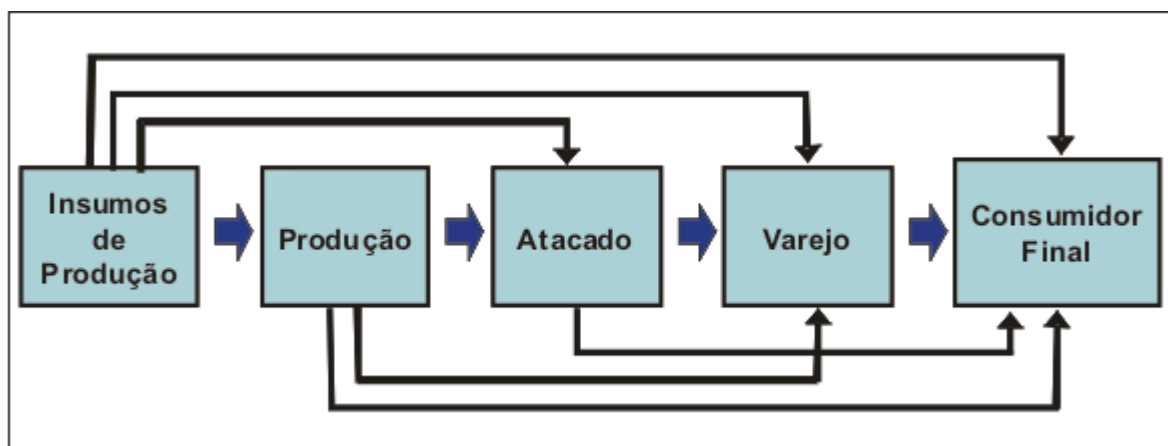
A partir da tradicional abordagem das cadeias produtivas (LABONE, 1985; MORVAN, 1985; BATALHA, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2000) é possível caracterizar o agronegócio de flores e plantas ornamentais conforme os agentes que o compõe. A cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais compreende os fornecedores de insumos, os produtores, os distribuidores atacadistas e varejistas e os consumidores finais (*Figura 02*).

Quadro 01 – Tipos de flores e plantas ornamentais mais comercializadas no Brasil

Tipos de Plantas	Espécies Cultivadas
Flores de Corte	antúrio, arfobia, ageranthum, Angélica, ammi majus, áster, alstromeria, asparagus, boca-de-leão, branquinha, crisântemo, crisântemo mini, gladiolo, gloriosa, gypsófila, helicônia, íris, lisianthus, lírio, perpétua, celósia cristata, carioquinha, cymbidium, gérbera, phalaenopsis, statice, denphalaenopis, estrela-d'alva, estrelítzia, gérbera mini, rosas, rosas mini, solidago, solidaster, trachelium
Flores de Vaso	antúrio, Amarílis, achinanthus, azaléia, begônia, bromélias, ciclame, crisântemo, crisântemo mini, columéia, crossandra, phalaenopsis, flor-de-maio, gérbera, jacintos, ixoria, ixoria mini, impatiens, kalanchoe, kalanchoe mini, lágrima-de-cristo, lírio, poinsétia, rabo-de-gato, rosa mini, spathiphyllum (lírio-da-paz), violeta africana e violeta mini.
Sementes	espécies floríferas de corte e de vaso, plugs (sementes germinadas e mudas em bandejas com substratos)
Plantas de Interiores, Plantas de Paisagismo e Folhagens	areca bambu, árvore-da-felicidade, asplenium, avenca, clorofito, dieffembachia, dracena, hera, sinécio, fícus, fitônia, gibóia, leia rubra, musgo, palmeira, peperômia, palmeira phoenix, philodendron, platicerium, polipodium, renda portuguesa, sheflera, samambaia, singônio e cactus

Fonte: Tanio; Simões (2005).

Figura 02 - Visão geral da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais no Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores.

Fornecedores de insumos. Os principais insumos utilizados na produção de flores e plantas ornamentais são os plásticos, telas, embalagens, vasos, materiais de irrigação, ferramentas, substratos, equipamentos de climatização, fertilizantes, máquinas, defensivos químicos, bulbos e mudas.

O fornecimento de mudas programadas e geneticamente melhoradas é um segmento que participa significativamente no valor agregado à cadeia de flores e plantas ornamentais. Esse segmento é o maior responsável pela introdução de inovações tecnológicas no setor, fundamentalmente por meio da biotecnologia. Assim como os fornecedores de fertilizantes e defensivos, são representados por empresas internacionais de grande porte (TANIO; SIMÕES, 2005).

Produção. A Região Sudeste, e mais especificamente o estado de São Paulo, concentra a maior parte da produção brasileira de flores e plantas ornamentais. Segundo Buainain; Batalha (2007), há uma grande diferenciação entre os produtores no que diz respeito ao nível de capacitação, nas relações que estabelecem com os mercados e na tecnologia empregada. Mesmo frente a essa diversidade, ainda é possível considerar que a produção brasileira de flores e plantas ornamentais caracteriza-se por ser uma atividade típica de unidades familiares. Marques (2002) considera que a produção de flores e plantas ornamentais é uma atividade agrícola que ocupa pequenas áreas de cultivo, mas que proporciona um alto rendimento.

Ainda de acordo com os dados do Censo Agropecuário 1995-1996, 96% das unidades rurais que têm a produção de flores e plantas ornamentais como atividade principal possuem menos de 100 ha (IBGE, 1998).

Atacado. No setor de flores e plantas ornamentais, a transferência das mercadorias até os pontos de varejo normalmente é intermediada por atacadistas e distribuidores. As centrais de comercialização também assumem papel importante nesta cadeia. Entre as principais destacam-se as que se localizam no estado de São Paulo, como o Mercado Permanente de Flores da CEASA de Campinas, o mercado de flores da CEAGESP em São Paulo, a Floranet e o Veiling em Holambra.

No Sul, a CEASA de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, também representa um importante entreposto, assim como o Mercaflor de Joinville em Santa Catarina. De modo geral, o abastecimento dos pontos de varejo se dá basicamente através de agentes atacadistas especializados (CASTRO, 1998; MARUES, 2002; TANIO; SIMÕES, 2005). Esses agentes atacadistas apresentam diferente porte e áreas de atuação. Tanio; Simões (2005) exemplificam que no maior centro de comercialização de flores do Brasil, o Veiling em Holambra, atuam cerca de 360 agentes atacadistas que distribuem seus produtos para todo o território nacional e países importadores.

Varejo. O varejo de flores e plantas ornamentais assume formas diversificadas desde as tradicionais floriculturas (lojas de arte floral), até os ambulantes. Conforme Padula; Kämpf; Slongo (2003) é possível segmentar o varejo de flores e plantas



ornamentais em quatro grupos distintos: as lojas de arte floral (floriculturas), os centros de jardinagem (*garden centers*), os supermercados e os vendedores ambulantes.

Um estudo do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) do Espírito Santo (SEBRAE/ES, 1999), já havia constatado que o segmento das floriculturas é formado predominantemente por empresas de micro e pequeno porte ou de estrutura familiar, as quais empregam, em média, três pessoas: um gerente, um florista e um entregador.

Consumidor Final. Castro (1998) apresenta que o consumo de flores e plantas ornamentais se dá de diversas formas, mas destaca o consumo de ocasião, o consumo por impulso, o consumo técnico e o consumo institucional. O consumo de ocasião representa uma parcela significativa da comercialização de flores e plantas ornamentais, quando essas são adquiridas em datas especiais ou comemorativas. Também importante em termos de volume é o consumo institucional, representado pelas compras de profissionais e estabelecimentos especializados em paisagismo e decoração.

Especialmente no Brasil, a demanda por flores e plantas ornamentais caracteriza-se pela sazonalidade característica do consumo de ocasião. Comprar flores para decorar a casa no dia a dia não é um hábito do consumidor brasileiro (MARQUES, 2002). O consumidor brasileiro tem baixo poder aquisitivo, de forma que o alto preço das flores e plantas ornamentais (PADULA; KÄMPF; SLOGO, 2003) e a visão de que as flores têm um curto ciclo de duração restringe a demanda e resulta em menor satisfação do consumidor (MARQUES, 2002).

Também cabe salientar, conforme Marques (2002), que o Rio Grande do Sul é um grande centro consumidor de flores e plantas ornamentais. Nesse Estado, o consumo médio *per capita* é o maior do Brasil, aproximando-se do verificado na Argentina (US\$ 20,00 / ano).

5 RELACIONAMENTOS E FORMAÇÃO DE VALOR NA REDE AFLOR

5.1 Os Relacionamentos interorganizacionais dentro da Rede

Associação de Floristas de Santa Cruz (Aflor) foi formada em julho de 2004 com 15 floriculturas com o apoio do Programa Redes de Cooperação e em conjunto com a Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. O objetivo principal era o de fortalecer as empresas associadas frente aos fornecedores, assim como criar mecanismos de qualificação dos seus colaboradores e desenvolver estratégias de marketing compartilhado. A rede Aflor reúne atualmente sete floriculturas (*Quadro 02*).

Os motivos que levaram as empresas a participar da Rede Aflor são os mais diversos, desde a simples curiosidade até aspectos diretamente relacionados ao desempenho individual das organizações envolvidas. Na construção da Rede, os participantes reconhecem o papel do Programa Redes de Cooperação no sentido



de aproximar e reunir as empresas para a formação da rede. Como se trata de uma rede horizontal, ou seja, empresas que atuam e concorrem no mesmo segmento de mercado, a intervenção de um agente coordenador externo facilita o processo de aproximação e consolidação dos relacionamentos.

Quadro 02 - Empresas participantes da Rede Aflor

Composição Original	Composição Atual
Blumen Haus Floricultura	Blumen-Haus Floricultura
Flor e Cultura Majestic	Castelo das Flores
Floricultura Aromas da Terra	Floricultura Berger
Floricultura Atualitá Flor	Floricultura Centro das Flores
Floricultura Berger	Floricultura Kativa
Floricultura D'Cestas	Floricultura Verde Sul
Floricultura Feira das Flores	Mercadão de Flores
Floricultura Kativa	
Floricultura Parici	
Floricultura Stella	
Floricultura Terra Flor	
Floricultura Verde Sul	
Floricultura Weiss Blumen	
Floricultura Jardim Urbano	
Mercadão de Flores	

Fonte: UNISC / Programa Redes de Cooperação

Transcorridos quatro anos de existência da Rede, as organizações que a integram reconhecem que as relações interorganizacionais construídas neste tipo de arranjo envolvem elementos relacionais, como a própria amizade entre os gestores, a cooperação e o auxílio mútuo, a troca de experiências e troca de informações. Neste sentido, existe o entendimento de que compartilhar experiências entre os integrantes da Rede gera aprendizado para as organizações. O compartilhamento de informações e a troca de experiências são vistos como mecanismos de melhoria do desempenho organizacional tanto em relação às práticas gerenciais como na proposição de novos valores para os clientes.

O bom relacionamento com os demais integrantes da Rede favorece as ações de cooperação voltadas também ao melhor atendimento dos clientes. Um exemplo citado pelos gestores é a situação eventual de falta de flores para atender um cliente, as empresas conseguem, de forma rápida e sem custos adicionais, obter estas flores com os parceiros da Rede. Além disso, o reconhecimento de que as organizações envolvidas na Rede possuem dificuldades semelhantes, através de seu relacionamento, acabam por gerar oportunidades de realização de cursos de formação, visitas técnicas e promover o contato com outras organizações que de forma individual se tornariam inviáveis ou inacessíveis.



Por outro lado, questões ligadas à formação de valor base transacional estão fortemente presentes entre os motivos apontados para a participação na Rede. Expectativas de ganho e crescimento individual, provenientes da redução de custos com a compra conjunta de mercadorias e insumos e com a possibilidade de realização de campanhas de marketing em conjunto. Sobre este último aspecto, o ponto forte das ações da Rede é reconhecido pelos seus integrantes como a realização de um evento anual conhecido como a “Festa das Flores”, cujo objetivo é tornar mais visíveis as organizações participantes da Rede e promover o acesso a clientes e mercados que normalmente não seriam acessados, principalmente pelas empresas de menor porte.

Tratando-se de uma rede de relacionamentos horizontais, é natural que as empresas identifiquem algum grau de concorrência existente entre elas. O mercado, no qual atuam, é o mesmo, e os clientes, muitas vezes, são comuns. Esse reconhecimento, de que as organizações participantes da Rede Aflor estão no mesmo nível de concorrência, faz com que elas percebam a dificuldade de cooperação. Porém, igualmente, entendem que a concorrência não necessariamente é um obstáculo ao desempenho da Rede, porque cada uma das empresas participante tem seu mercado mais específico. Segundo os gestores entrevistados, a questão da concorrência é percebida de forma mais problemática quando estabelecida com organizações que não participam da Rede.

Mesmo assim, o conflito de interesses interno não é de todo ausente nos relacionamentos interorganizacionais construídos na Rede Aflor. Tais conflitos de interesses emergem, principalmente, entre os membros da Rede que atuam nos mesmos segmentos específicos de mercado, o que torna o relacionamento entre estas organizações mais complexo e com efeitos sobre a própria rede.

A própria diversidade de tamanho das empresas, que compõem a Rede Aflor, colabora para a existência de interesses difusos. As empresas de pequeno porte têm uma visão diferente das empresas maiores, mas isto também é reconhecido como uma oportunidade para a melhoria do desempenho competitivo da Rede, pois as possibilidades de aprendizado conjunto surgem justamente das distintas experiências individuais.

Os gestores entrevistados consideram que existe uma boa relação entre as empresas participantes da Rede Aflor, inclusive mencionando a amizade formada a partir dos relacionamentos na própria rede. No período inicial da constituição da Rede, relatam que alguns participantes não conseguiam manter um bom relacionamento, principalmente em virtude da diversidade de interesses da parte de cada empresa. Com a saída de alguns integrantes o relacionamento entre os demais melhorou, possibilitando que algumas ações coletivas fossem implementadas. O bom relacionamento, portanto, facilitou as ações de cooperação.



De modo geral, os gestores entrevistados relatam que a Rede ainda não pode ser definida como um grupo coeso, uma vez que ainda se percebe um forte componente de concorrência entre as organizações participantes. Também entendem que a falta de um maior comprometimento com as ações conjuntas prejudica o desenvolvimento da Rede, uma vez que ainda persiste, por parte de alguns integrantes, um comportamento mais voltado aos seus próprios interesses organizacionais.

5.2 A formação de valor na Rede

As empresas participantes da Rede Aflor avaliam o valor recebido de seus fornecedores considerando, em primeiro lugar, a durabilidade das flores e plantas adquiridas. Em segundo lugar, apontam a pontualidade das entregas, a ausência de falhas, a conformidade com os padrões esperados/especificados e uma qualidade geral superior como os principais critérios associados com a noção de valor empregada na avaliação dos fornecedores. O preço aparece em terceiro lugar enquanto critério importante na percepção do valor recebido dos fornecedores (*Quadro 03*).

Quadro 03 - Critérios objetivos de valor presentes na avaliação dos fornecedores e na proposta de valor a ser criado e transferido para os clientes

Noção de valor empregada para a avaliação de fornecedores.			Perspectiva de criação e transferência de valor para os consumidores/clientes.		
Elementos de Valor		Pontos	Elementos de Valor		Pontos
1º	Durabilidade	21	1º	Qualidade superior	21
2º	Entregas pontuais Não apresentam falhas Produtos dentro dos padrões especificados Qualidade superior	20	2º	Características técnicas Marca ou o nome do fornecedor Serviços de suporte e pós-vendas Entregas pontuais Não apresentam falhas Durabilidade Aparência física (estética)	20
3º	Preço Aparência física (estética)	19	3º	Produtos dentro dos padrões especificados Capacidade de adaptação	19
4º	Características técnicas Capacidade de adaptação	18	4º	Desempenho dos produtos ou matérias-primas	18
5º	Desempenho dos produtos ou matérias-primas	17	5º	Preço	14
6º	Marca ou o nome do fornecedor	14			
7º	Serviços de suporte e pós-vendas	13			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à perspectiva de criação e transferência de valor para os seus clientes, as floriculturas participantes da Rede apontam a intenção de oferecer produtos de qualidade superior. Também procuram associar a sua marca como um elemento diferencial de valor para seus clientes. Como se trata de plantas, flores e arranjos



florais, apontam para a importância de critérios como a aparência, a pontualidade das entregas e os serviços de pós-vendas na composição da proposta de valor para seus clientes.

De modo geral, não há grande diferença na forma como as empresas participantes da Rede Aflor avaliam seus fornecedores, com base no valor a ser recebido destes, e os critérios com os quais procuram criar e transferir valor para os seus clientes. As principais diferenças estão relacionadas com o preço, a marca e os serviços de pós-vendas. O preço é visto como importante no momento da compra das flores e plantas junto aos produtores e atacadistas, mas não é uma preocupação oferecer preços menores aos consumidores finais.

Já em relação à marca e aos serviços de pós-vendas, tem-se o contrário. Esses não são valores esperados quando da avaliação dos fornecedores de flores e plantas, mas são considerados importantes fontes de valor a ser proposto para os consumidores.

Avançando sobre a análise acerca dos elementos de valor de ordem transacional e relacional, em termos gerais (dentro e fora da Rede), destaca-se a presença da confiança e do desempenho do produto como os mais relevantes (*Quadro 04*). Figurando o preço ou o custo de aquisição entre os elementos de valor relacional com maior relevância e o eventual custo de rompimento de uma parceria na última colocação, pode-se entender que a ótica de mercado prevalece. Ou seja, as floriculturas participantes da Rede estão mais propensas ao estabelecimento de relacionamentos típicos de mercado do que a formar parcerias de longo prazo.

Quadro 04 - Indicadores de relevância dos elementos transacionais e relacionais de valor nos relacionamentos conforme a visão das organizações participantes da Rede Aflor.

	Elementos de Valor	Pontos
1º	Confiança Desempenho do produto	38
2º	Características técnicas dos produtos Conjunto de valores éticos Conformidade do produto Conhecimento	37
3º	Possibilidade de expansão dos lucros	36
4º	Preço ou custo de aquisição Profissionalismo Capacidade tecnológica e inovativa Contato freqüente com os gestores	35
5º	Aumento do volume de negócios Comportamento não oportunista (reputação) Tempo de processamento e entrega dos pedidos Foco no consumidor	34



	Elementos de Valor	Pontos
6º	Capacidade de transformar informações em estratégias Objetivos e metas comuns Redução continuada dos custos Cooperação Melhoria da imagem da sua empresa Possibilidade de aprendizado	33
7º	Acesso a novos mercados Comprometimento Redução dos custos de negociação	32
8º	Aumento das chances de sobrevivência da sua empresa Comunicação Acesso à outras empresas	31
9º	Marca Compartilhamento	30
10º	Interação (amizade) Relacionamentos com outras organizações	29
11º	Serviços de apoio	28
12º	Custos do rompimento da parceria	23

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto aos elementos de valor transacional, o desempenho do produto, suas características técnicas e a conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos são os que recebem a indicação de maior relevância. Já no tocante aos elementos de valor de base relacional, a confiança figura como o mais relevante. Em seguida são apontados o conjunto de valores éticos da empresa e seu conhecimento sobre o mercado consumidor.

A análise em separado sobre os elementos de valor presentes nos relacionamentos com organizações de fora da Rede e com as organizações parceiras na Rede, permite avaliar os elementos de valor mais relevantes quando se tem apenas um relacionamento de mercado (estabelecido com organizações fora da rede) ou parcerias de longo prazo (estabelecidas entre as organizações que formam a rede).

Tomando como referência o processo de avaliação dos relacionamentos com empresas posicionadas fora da rede, sob a ótica das floriculturas pesquisadas, o desempenho, a conformidade dos produtos com os padrões de qualidade estabelecidos e o conhecimento que a outra empresa tem sobre o mercado são os elementos de valor apontados como os mais relevantes (*Quadro 05*).

Embora figurem elementos de valor relacional entre os mais significativos quando da avaliação dos relacionamentos estabelecidos com organizações fora da Rede, são os elementos de valor transacional que predominam. Nesses relacionamentos também a confiança aparece como um elemento relevante.



Quadro 05 - Indicadores de relevância dos elementos transacionais e relacionais de valor nos relacionamentos formados dentro e fora da Rede Aflor.

Elementos de valor envolvidos em relacionamentos com organizações fora da Rede Aflor			Elementos de valor envolvidos em relacionamentos com organizações dentro da Rede Aflor		
	Elementos de Valor	Pontos		Elementos de Valor	Pontos
1º	Desempenho do produto Conformidade do produto Conhecimento	19	1º	Características técnicas dos produtos Confiança	20
2º	Conjunto de valores éticos Preço ou custo de aquisição Confiança Possibilidade de expansão dos lucros Foco no consumidor	18	2º	Conjunto de valores éticos Capacidade tecnológica e inovativa Desempenho do produto Comportamento não oportunista (reputação)	19
			3º	Profissionalismo Aumento do volume de negócios Capacidade estratégica Conformidade do produto Contato freqüente com os gestores Conhecimento Possibilidade de expansão dos lucros Cooperação Comprometimento	18
3º	Características técnicas dos produtos Profissionalismo Tempo de processamento e entrega dos pedidos Contato freqüente com os gestores Melhoria da imagem da sua empresa	17	4º	Preço ou custo de aquisição Acesso a novos mercados Tempo de processamento e entrega dos pedidos Objetivos e metas comuns Redução continuada dos custos Possibilidade de aprendizado	17
4º	Capacidade tecnológica e inovativa Aumento do volume de negócios Objetivos e metas comuns Redução continuada dos custos Possibilidade de aprendizado	16	5º	Interação (amizade) Marca Aumento das chances de sobrevivência da empresa Comunicação Acesso a novos mercados Cooperação Redução dos custos de negociação	16
5º	Capacidade estratégica Comportamento não oportunista (reputação) Aumento das chances de sobrevivência da empresa Comunicação Acesso a novos mercados Cooperação Redução dos custos de negociação	15			
6º	Marca Comprometimento Acesso a outras empresas Compartilhamento	14	6º	Serviços de apoio	15
7º	Interação (amizade) Serviços de apoio Relacionamentos com outras organizações	13	7º	Custos do rompimento da parceria	12
8º	Custos do rompimento da parceria	11			



Nos relacionamentos estabelecidos com outras organizações que não participam da Rede Aflor, os elementos de valor transacional apontados como mais relevantes são o desempenho do produto e a sua conformidade com os padrões estabelecidos pelo mercado. No mesmo tipo de relacionamento, o conhecimento sobre os mercados é o elemento de valor relacional apontado como o mais relevante, seguido do conjunto de valores éticos, do foco no consumidor e da confiança.

Considerando que os relacionamentos entre as organizações que compõem a Rede Aflor seriam mais próximos e duradouros, a presença dos seis elementos básicos de valor relacional deveriam estar mais evidentes. No entanto, as organizações da Rede pesquisada não atribuem significativa diferença desses elementos de valor relacional frente aos demais.

Há um destaque para a confiança, mas o conhecimento, a cooperação e o comprometimento foram colocados no mesmo nível de relevância. Por último, foi atribuído menor grau de importância para o nível de comunicação entre os parceiros e o compartilhamento de ativos e informações estratégicas. Pode-se dizer que a comunicação e o compartilhamento são os elementos relacionais básicos que menos têm contribuído para a formação de valor através do relacionamento entre as organizações da Rede Aflor.

Frente ao objetivo de verificar a interação entre os seis elementos básicos de valor relacional, observou-se que, de forma similar ao constatado por Begnis (2007), a confiança nas organizações parceiras não apresentou forte correlação com os demais elementos de valor. No entanto, os dados apresentaram uma relação mais próxima entre a confiança, o conjunto de valores éticos das organizações parceiras e uma trajetória de comportamento não oportunista (boa reputação). As respostas apontando a confiança como elemento de valor nos relacionamentos dentro da Rede Aflor, também se mostraram associadas a questões estritamente transacionais, como as características técnicas e o desempenho do produto da empresa parceira.

Entre os demais elementos básicos de valor relacional é possível encontrar maior relação entre a comunicação, a cooperação e o comprometimento. Isso significa o reconhecimento de um mecanismo de autorreforço entre esses elementos. Em outras palavras, a Rede pesquisada indica que as ações de cooperação envolvem uma melhor comunicação entre os seus participantes, assim como um maior grau de comprometimento. Um maior comprometimento é alcançado à medida que exista uma comunicação mais fluida e constante entre os parceiros da Rede e quanto melhor for o histórico de cooperação entre os participantes da Rede.

6 CONCLUSÕES

Retomando os objetivos desse artigo, foi possível, a partir do conjunto de dados e informações coletados e analisados, concluir que o setor produtivo de flores e



plantas ornamentais no Brasil está estruturado em médias e pequenas propriedades rurais, cuja produção destina-se totalmente ao mercado interno, mas que enfrenta um considerável poder de barganha dos atacadistas e distribuidores. Além disso, comprar flores não é um hábito dos brasileiros, principalmente entre os de menor poder aquisitivo.

Tratando-se da formação da rede pesquisada e as características dos relacionamentos nela construídos, percebe-se um certo conflito de interesses, sendo que as diferenças no porte das organizações que formam a Rede colabora para a diversidade dos interesses individuais. A rede pesquisada, em virtude dessas diversidades, não pode ser definida como um grupo coeso, restando a reconhecer a existência de um forte componente de concorrência entre as organizações participantes. Mesmo assim, percebe-se um bom relacionamento entre as organizações, o que tem possibilitado o desenvolvimento de algumas ações de cooperação.

Quando analisada sob a ótica da criação, transferência e percepção de valor, em linhas gerais, entende-se que não há significativa diferença na forma como as empresas participantes da Rede Aflor avaliam o valor recebido dos seus fornecedores em relação 'a noção de valor que pretendem criar e transferir para os seus clientes. As principais diferenças estão relacionadas com o preço, a marca e os serviços de pós-vendas.

Especificamente sobre os elementos de valor de ordem transacional e relacional, em termos gerais é possível destacar a presença da confiança e do desempenho do produto como os mais relevantes, tanto quando observados os relacionamentos com empresas que se posicionam fora da Rede como entre as organizações parceiras que formam a Rede Aflor.

Nos relacionamentos estabelecidos exclusivamente com organizações fora da Rede são os elementos de valor transacional que predominam, embora elementos de valor relacional figurem entre os mais significativos. Nesses relacionamentos também a confiança aparece como um elemento relevante. Quando avaliados os relacionamentos entre as organizações que compõem a Rede Aflor, entende-se que esses deveriam ser mais próximos e duradouros e os seis elementos básicos de valor relacional seriam destacados. Porém, isso não foi observado. Além disso, as organizações da Rede pesquisada não atribuem significativa diferença desses seis elementos básicos de valor relacional frente aos demais. Esta constatação permite avaliar que as floriculturas participantes da Rede estão mais propensas ao estabelecimento de relacionamentos típicos de mercado do que a formar parcerias de longo prazo.

Entre os seis elementos básicos formadores de valor relacional, há um destaque para a confiança, tal como já foi observado na literatura (DAS; TENG, 1998; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005;



CETINDAMAR; ÇATAY; BASMACI, 2005; PLOETNER; EHRET, 2006; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2006). Também, de forma similar ao constatado por Begnis (2007), quando investigada a relação entre os seis elementos básicos de valor relacional, a confiança depositada sobre as organizações parceiras não apresentou forte correlação com os demais.

Visto que foi destacada uma maior relação entre a comunicação, a cooperação e o comprometimento, talvez, como sugestão para a Rede pesquisada, intensificar a realização de ações conjuntas e melhorar a comunicação entre as organizações possa colaborar no sentido de incrementar o processo de formação de valor e de melhorar o desempenho conjunto destas.

Como sugestão para um próximo estudo nessa mesma rede, caberia investigar-se acerca do processo de aprendizado desenvolvido entre as organizações. Igualmente seria interessante verificar a presença e atuação dos elementos de valor transacional e relacional em outra rede da mesma localidade para verificar possíveis identidades ou divergências.

REFERÊNCIAS

AMATONETO, J. A. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 21-48.

BUAINAIN, M.; BATALHA, M. O. (Coord.). *Cadeia produtiva de flores e mel*. Brasília: IICA e MAPA/SPA, Agronegócios, v. 9, 2007.

BEGNIS, H. S. M. *Formação de valor transacional e relacional na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande do Sul*. 2007. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Formação de Valor Através de Relacionamentos Interorganizacionais: Reconhecendo o Valor de uma Parceria de Negócios. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V. de F. B.; MARTINELLI JUNIOR, O. O conceito multidimensional e dinâmico de competitividade: uma discussão sob a perspectiva de diferentes correntes teóricas. In: DOTTO, D. M. R.; MATTUELLA, J. L. (Org.) *Estudos organizacionais: desafios contemporâneos*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2007.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, C. E. F. Cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*, v.4, n. 1/2, p.1-46, 1998.



CETINDAMAR, D.; ÇATAY, B.; BASMACI, O. S. Competition through collaboration: insights from an initiative in the Turkish textile supply chain. *Supply Chain Management*, v. 10, n.4, p. 238-240, 2005.

CHANDLER, A. D. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

DAS, T. K.; TENG, B. Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 4, p. 50-62, 1999.

EVANS, J. R.; BERMAN, B. Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n.2, p.135-148, 2001.

FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 4, p. 102-117, 2002.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

HARMSSEN, H.; JENSEN, B. Identifying the determinants of value creation in the market: a competence-based approach. *Journal of Business Research*, v. 57, p. 533-547, 2004.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSEL, C. and SYMON, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. Thousand Oaks: Sage, 1997.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo agropecuário 1995-1996*: Rio Grande do Sul. Rio de Janeiro: IBGE, 1998. (Disponível em CD-ROM).

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The future of competition: value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2001.

LABONNE, M. Sur le concept de filière en économie agroalimentaire. In: MSA-CEGET, 1985, Montpellier. *Débats...* Montpellier: Institut National de la Recherche Agronomique, 1985.

MARQUES, R. W. da C. *Avaliação da sazonalidade do mercado de flores e plantas ornamentais no Estado de São Paulo*. Piracicaba: USP, 2002. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002.

MÖLLER, K. E. K. ; TÖRRÖNEN, P. Business suppliers' value creation potential: a capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 2, p. 109-118, 2003.

MORVAN, Y. *Filière de Production: fondamentes d'économie industrielle*. Paris: Economica, 1985.

NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 475-492, 1988.

PADULA, A. D.; KÄMP, A. N.; SLONGO, L. A. (Coord.). *Diagnóstico da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: UFRGS/CEPAN/



AGRON/EA/CEPA e SEBRAE – RS, 2003.

PLOETNER, O.; EHRET, M. From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 1, p. 4-9, 2006.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Análise de Negócios: Floricultura*. Vitória: SEBRAE/ES, 1999. Disponível em: <http://www.sebraes.org.br>. Acessado em: 11 jun. 2010.

SHARMA A.; KRISHNAN, R.; GREWAL, D. Value creation in markets: a critical area of focus for business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, v. 30, p. 391-402, 2001.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 2, p.119-134, 2001.

TANIO, D. S.; SIMÕES, S. C. *Cadeia de Suprimentos de Flores e Plantas Ornamentais no Brasil: uma nova abordagem para aumentar a participação do setor no mercado internacional*. Florianópolis: GELOG/UFSC, 2005. (Estudos Realizados).

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 8, p. 677–693, 2003.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN; H. G. Value creation in buyer–seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.

WILLIAMSON, O. E.. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139- 153, 1997.

WOODRUFF, R. B.; SCHUMANN, D. W.; GARDIAL, S. F. Understanding value and satisfaction from the customer’s point of view. *Survey of Business*, v. 29, n. 1, p. 33-40, 1993.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 1-21.



CAPÍTULO 5

EM DIREÇÃO À FUNÇÃO INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO BRASILEIRO*

Paulo Antônio Zawislak¹

Mauro Borges²

Douglas Wegner³

André Santos⁴

Cristina Castro-Lucas de Souza Depieri⁵

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre as diferenças no desenvolvimento econômico dos países sugerem que os resultados estão diretamente relacionados a investimentos em tecnologia e inovação. Países com um histórico de maiores gastos em pesquisa e desenvolvimento são os que também obtiveram os maiores aumentos de produtividade e crescimentos na renda *per capita* ao longo das décadas (LARRAIN, 2006). Os novos bens de consumo, métodos de produção ou transporte, novos mercados e formas de organização são o impulso fundamental que movimenta a máquina capitalista (SCHUMPETER, 1942).

Lederman e Saenz (2005) apresentam um estudo com dados históricos que relacionam inovação e desenvolvimento ao longo de quarenta anos. Países ricos têm níveis de patentes e investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) muito mais altos do que países em desenvolvimento. Embora haja países que tiveram aumentos significativos de geração de inovações ao longo do tempo, países latino-americanos não fazem parte desta lista. Mais do que isso, a análise dos autores mostra que existe uma relação direta entre o nível de inovação de um país e o desenvolvimento que ele atinge com o passar do tempo.

Do ponto de vista da firma, a inovação proporciona vantagens temporárias sobre seus competidores e lhe concede o monopólio na exploração do mercado daquela inovação. Como ressalta Schumpeter (1942), para sobreviver toda empresa precisa se adaptar (e participar) do processo de destruição criativa que revoluciona

* Reproduced with permission from Journal of Technology Management & Innovation. Copyright 2014, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile.

¹ PPGA/EA/UFRGS. E-mail: paz@ea.ufrgs.br

² PPGA/EA/UFRGS. E-mail: mauroborges@me.com

³ PPGA/UNISC. E-mail: dwegner@unisc.br

⁴ PPGA/EA/UFRGS. E-mail: amsantos@ea.ufrgs.br

⁵ PPGA/UNB. Universidade de Brasília. E-mail: cristinaclucas@yahoo.com.br



Em direção à função inovação: uma análise no contexto brasileiro

incessantemente a estrutura econômica e cria elementos novos. Isto é, se novos produtos e processos substituem constantemente os antigos, somente a empresa inovadora será capaz de manter-se em condições de disputar o mercado. Como consequência, as firmas são as responsáveis pela criação e sustentação da dinâmica da inovação capaz de estimular o desenvolvimento dos países.

Compreender os elementos que impactam na geração de inovações é, portanto, um esforço indispensável para que tanto firmas quanto países possam obter melhores resultados. Com o propósito de discutir os principais elementos que influenciam a inovação, este ensaio toma como base o artigo de Zawislak; Castro-Lucas; Souza (2007). Para esses autores, uma das explicações para a baixa taxa de inovação das firmas brasileiras reside na cultura do empreendedor e na falta de clareza quanto à importância de inovar, levando-o a constituir negócios que repetem fórmulas já consagradas, sem nenhum diferencial.

Toda inovação é, de fato, gerada a partir de um composto de vontade, desejo, espírito, coragem e visão com relação a alguma nova ideia (empreendedorismo), identificada como uma oportunidade ou alternativa dentro de um quadro socioeconômico e cultural (instituições) que, devidamente apoiada por um conjunto de recursos, capacidades, habilidades e competências (capabilidades), somente poderá ser posta em prática caso haja disponibilidade do capital necessário (capital).

Assim, embora a cultura empreendedora seja fundamental para a geração e transformação de ideias em produtos realmente inovadores, é fundamental destacar que isso ocorre em um ambiente com regras e instituições estabelecidas, que favorecem ou não o empreendedorismo e que estimulam ou restringem a inovatividade. Considerando que o ato de empreender e inovar ocorre dentro de um quadro institucional constituído, faz-se necessário ainda que haja capabilidades para transformar ideias em produtos e serviços, bem como recursos financeiros que sustentem todo o processo.

O argumento central deste artigo é o de que inovação é uma função de empreendedorismo, instituições, capabilidades e capital. Esses elementos e suas inter-relações são apresentados e discutidos no contexto brasileiro, analisando seu impacto na problemática dos baixos índices de inovação das firmas brasileiras.

O trabalho é composto por mais quatro seções. Inicialmente, são apresentados e contextualizados os elementos da inovação que compõem o argumento do ensaio. A seção seguinte discute as relações entre esses elementos e suas influências para a geração de inovações no Brasil. A quarta seção do artigo explora como o tipo de firma influencia a relação entre estes elementos e a inovação. Na última parte são expostas proposições sobre o tema discutido e a possibilidades de novas pesquisas.



2 APRESENTANDO OS ELEMENTOS

Considera-se inovação a aplicação de conhecimentos que gera mudanças técnicas ou organizacionais capazes de oferecer vantagens à firma que as realiza. Como destaca Dosi (1988), a inovação consiste na pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e formas de organizar os recursos. Para Schumpeter (1942), existem cinco tipos de inovação: introdução de novos métodos de produção; introdução de novos produtos; abertura de novos mercados; conquista de nova fonte de matérias-primas e produtos semimanufaturados; introdução de nova organização de um setor industrial.

A inovação refere-se à aplicação de conhecimento que é novo à firma e não necessariamente novo aos seus competidores, ao mercado ou ao mundo. Mudanças menores e incrementais, mais do que mudanças radicais, estão no centro desse processo de inovação em países em desenvolvimento. Estes países costumam obter ganhos de produtividade através de esforços que os aproximam da fronteira tecnológica, pela absorção e adaptação de conhecimento desenvolvido externamente, em vez de criar novo conhecimento dentro de suas firmas. (GOEDHUYS, 2007).

Atribuir a geração de inovações a fatores isolados significa ignorar que, de fato, há um composto de fatores que influenciam e contribuem para que seja possível inovar em um determinado contexto. Este artigo propõe que a inovação seja o resultado de um composto de elementos e suas relações, conforme apresentado a seguir:

$$\text{Inovação} = f(\text{empreendedorismo}, \text{instituições}, \text{capabilidades}, \text{capital})$$

2.1 Empreendedorismo

O empreendedor schumpeteriano tem papel fundamental na geração de inovações. Zawislak; Castro-Lucas; Souza (2007) argumentam que por trás da estrutura organizacional e do processo de inovação há visão e disposição para correr riscos. Por trás da companhia empreendedora, aquele que olha adiante para obter retorno sobre investimentos em P&D em busca de oportunidades de lucro extraordinárias é o empreendedor. As características centrais de qualquer empreendedor são a mudança, a inovação, a criação e a identificação de novas oportunidades, implicando necessariamente em correr riscos. Em outras palavras, a busca da inovação é central no conceito de empreendedor, tal como concebido por Schumpeter.

Schumpeter (1942) argumenta que alguém é um empreendedor na medida em que executa novas combinações e deixa de sê-lo assim que, depois de criar seu negócio, instala-se para administrá-lo da mesma forma em que outras pessoas administram seus negócios. O administrador rotineiro, que não é capaz de perceber e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo desenvolvimento da ciência, descoberta



de novos recursos e aparecimento de novas necessidades, não pode ser considerado um empreendedor. Para Venkatamaran (1997) o empreendedorismo difere da administração por ser o proporcionador da mudança econômica. O empreendedor tem recursos específicos individuais que facilitam o reconhecimento de novas oportunidades e o arranjo de recursos para um negócio. Oportunidades empreendedoras existem primariamente porque diferentes agentes têm diferentes crenças sobre o valor relativo de recursos quando são convertidos de insumos em produtos.

Na companhia inovativa, a figura do empreendedor e sua cultura, comportamento e atitude é substituída pelo departamento de P&D, como bem argumentou Schumpeter (1942). Em outras palavras, à medida que a empresa cresce e se desenvolve, torna-se impossível concentrar a obrigação de inovar simplesmente na figura do indivíduo empreendedor e faz-se necessário rotinizar essa função.

Como apontam Zawislak; Castro-Lucas; Souza (2007), a realidade do Brasil em termos de empreendedorismo e inovação é controversa. O país possui uma das maiores taxas de empreendedorismo do mundo mas, ao mesmo tempo, a maioria destes novos negócios é aberta por necessidade. Estes dados são confirmados por pesquisas que monitoram o empreendedorismo no mundo, como o de Bosma e Harding (2007), que mostram que aproximadamente 50% dos negócios criados no Brasil em 2006 foram motivados por necessidade e não porque visualizavam uma oportunidade de negócios: em sua essência tratam-se, portanto, de negócios por necessidade e não empreendimentos inovadores. Embora esse número tenha diminuído para 31% em 2010, segundo Kellei; Bosma; Amorós (2011), ainda se trata de um grande número de negócios abertos por necessidade. Além disso, embora não esteja claro na pesquisa, é improvável que os demais negócios sejam negócios realmente inovadores.

Zawislak; Castro-Lucas; Souza (2007) continuam sua argumentação dizendo que o empreendedor brasileiro está, na realidade, em uma busca constante por alternativas de sobrevivência, que parecem ser muito mais o uso de oportunidades circunstanciais do que a busca por inovações. Pesquisando o perfil dos empreendedores brasileiros a partir de quatro dimensões principais (autorrealização, planejamento, poder e inovação), estes autores concluíram que a dimensão inovação é a mais fraca. Isto é, justamente a dimensão que induz à previsão das dinâmicas do mercado, à criação de novos produtos, novos serviços ou novas tecnologias é a que apresenta menor intensidade no perfil dos entrevistados.

A interpretação dos resultados sugere que o empreendedor brasileiro é, em grande medida, aquele que procura novas fontes de renda, independência financeira ou diferentes alternativas de trabalho ao abrir um novo negócio. Trata-se de um característico empreendedor por necessidade (não de um empreendedor para a inovação), de cujo perfil não se pode esperar um aumento significativo nos investimentos de P&D no país e, por consequência, a um crescimento da taxa de

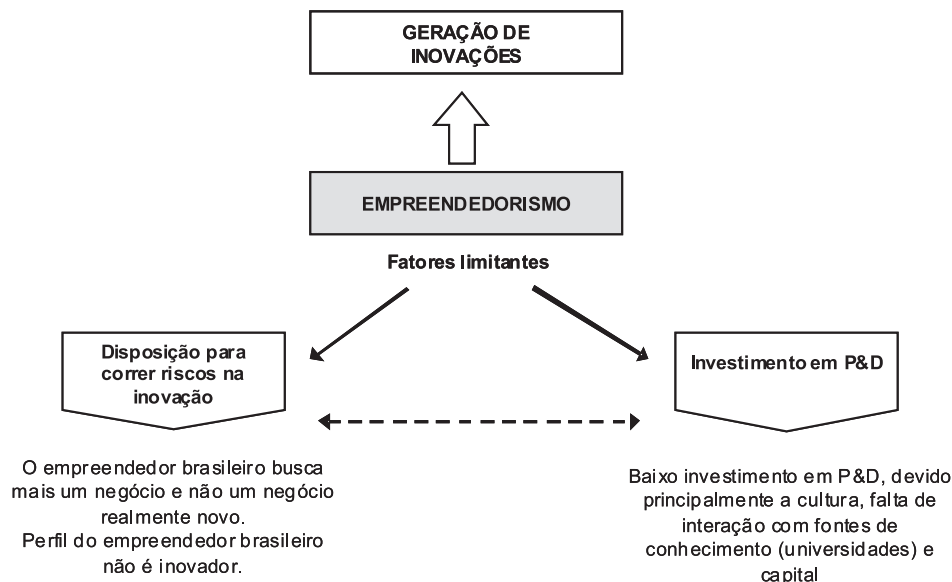


Em direção à função inovação: uma análise no contexto brasileiro

inovação (ZAWISLAK; CASTRO-LUCAS; SOUZA, 2007).

Na opinião de Zawislak; Castro-Lucas; Souza (2007), portanto, o perfil do empreendedor brasileiro – ao atribuir menor relevância à inovação, comparado a outras dimensões – faz com que o país com uma das maiores taxas de empreendedorismo no mundo seja, ao mesmo tempo, muito limitado em termos de investimentos em P&D e inovações, com impacto direto sobre seus indicadores de desenvolvimento. Em outras palavras, trata-se de um perfil que não confere com o do empreendedor schumpeteriano, o indivíduo inovador disposto a correr riscos em busca de lucros extraordinários. Fatores limitantes do empreendedorismo para a inovação, no contexto brasileiro, são ilustrados na Figura 1.

Figura 1: Fatores limitantes do empreendedorismo para a inovação



A existência de uma cultura empreendedora voltada para a inovação – a essência do empreendedor schumpeteriano – é, portanto, um elemento fundamental da função inovação. Entretanto, deve-se destacar que o quadro institucional, discutido na próxima seção, atua como um balizador para as oportunidades visualizadas pelo empreendedor-inovador, favorecendo ou não a geração de inovações.

2.2 Instituições

O estudo da inovação encontra suas origens na teoria de Schumpeter (1942) sobre a rotinização da inovação em grandes firmas. Em grandes unidades capitalistas, a inovação toma a forma de padrões organizados, centrados na área de P&D. Neste contexto, o processo de inovação dependeria dos modos de articulação de informações e conhecimento dentro da firma. No entanto, esta estrutura organizacional não pode ser dissociada de dimensões institucionais. North (1993) define as instituições como as “regras do jogo” em uma sociedade - as limitações idealizadas pelos homens que

dão forma à interação humana. É fato que as instituições afetam o desempenho da economia, pois, em conjunto com a tecnologia empregada, determinam os custos de transação e produção que constituem os custos totais da firma. Mais do que isso, as diferenças no desempenho das economias ao longo do tempo são influenciadas pelo modo como evoluem as instituições. Desta forma, seria impensável imaginar o processo de inovação, no nível da firma, sem a influência de instituições – como limitadores, balizadores e horizontes futuros para as firmas.

As instituições reduzem a incerteza pelo fato de proporcionarem uma estrutura à vida cotidiana (não necessariamente eficiente) servindo como um guia para a interação humana. Elas definem e limitam o conjunto de escolhas dos indivíduos – de modo formal, como no caso de normas; ou informal, através de acordos e códigos de conduta. Elas podem ser criadas, como as constituições políticas dos Estados; ou simplesmente evoluir ao longo do tempo. Contudo, observa-se que as instituições podem variar de acordo com regiões geográficas ou com o nível de desenvolvimento de cada região (NORTH, 1993). No Brasil, as instituições vigentes e as limitações que trazem aos empreendedores e firmas, ajudam a moldar o quadro de baixa inovação observado - o escopo de oportunidades e o acesso a recursos necessários para o desenvolvimento de capacidade inovativas tornam-se restritos.

Quando as instituições restringem as oportunidades para as firmas, suas capacidades internas, por si só, podem não ser suficientes para produzir inovações. Com isto, o foco das firmas, com baixo grau de diferenciação, passa a ser meramente em requisitos de eficiência. Um marco institucional com um conjunto contrário de incentivos leva às condições reinantes em muitos países do Terceiro Mundo. Por vezes, as instituições favorecem atividades redistributivas não produtivas, criam monopólios em vez de condições de competência, e não induzem investimentos em educação que aumentem a produtividade. As organizações que se desenvolvem neste marco institucional, como as brasileiras, acabam tendendo a reforçar esta estrutura básica institucional pouco apropriada para a inovação.

É importante que a atividade inovadora de cada região seja analisada de acordo com as condições históricas específicas que influenciaram sua trajetória de desenvolvimento e sua prosperidade econômica – originando características que as distinguem de outros territórios (DOLOREUX; DIONNE; JEAN 2007; AVERMAETE, 2003). Os anos de reserva de mercado para as firmas brasileiras, a baixa interatividade entre firmas e universidades e o difícil acesso ao capital são exemplos que ajudam a explicar as restrições para o processo de inovação das firmas e seu menor estímulo para investir em P&D.

No entanto, mesmo considerando os muitos países que investem em P&D, o desenvolvimento e comercialização de tecnologias “novas para o mundo” tem se concentrado, historicamente, em poucos países. Se grande parte da variação da capacidade inovadora entre países deve-se a diferenças em seu nível de investimentos



em P&D, outra parte significativa está relacionada a diferenças na produtividade de sua P&D, influenciada por suas instituições. Furman; Porter; Stern (2002) dividem estas instituições em três tipos: estrutura comum de inovação (o que inclui políticas de ciência e tecnologia, propriedade intelectual, mecanismos de incentivo à educação superior e à pesquisa básica, estoque cumulativo de conhecimento tecnológico, tipos de financiamento disponíveis, disponibilidade de pessoal de P&D para uma dada especialidade); ambiente microeconômico em que as firmas competem (englobando a interação entre suprimento de insumos e condições de demanda local, presença de indústrias relacionadas, intensidade da rivalidade local, cooperação firma-governo-academia nos investimentos em P&D, disponibilidade de capital de risco); e o reforço existente entre ambas. Portanto, diante de instituições desfavoráveis, mesmo altos investimentos em P&D poderiam ser pouco efetivos para se transformarem em inovações – o que indica a importância dos tipos de instituições desenvolvidas por um país para o seu desenvolvimento.

Segundo Bresser Pereira (1992), a compreensão da oportunidade econômica como um fenômeno exterior ao empreendedor é importante porque, além de impor um limite à contribuição do empreendedor para o desenvolvimento econômico, sugere qual é o papel do Estado neste mesmo desenvolvimento nos países capitalistas. Oportunidades de investimento podem surgir como resultado do progresso tecnológico eventual das firmas, de novas descobertas de recursos, de modificações no mercado, etc; mas também podem ser estimuladas pelo Estado, através de um sistema de incentivos e punições para o investimento. Neste último caso, trata-se de um sistema de planejamento econômico, em que o Estado cria oportunidades, estabelece condições e estímulos próprios ao investimento, de acordo com um plano geral de reorganização do sistema produtivo. Os empresários, por sua vez, aproveitam as oportunidades - reorganizando os fatores de produção no nível da firma. Desta forma, a trajetória nacional de inovação seria determinada pelo contexto institucional enfrentado pelas firmas.

Neste sentido, Coriat; Weinstein (2002) apontam como dimensões institucionais com influência direta sobre o sistema de inovação de um país: o seu sistema de direitos de propriedade; suas regras de governança; e a relação capital/trabalho. Estas instituições influiriam na forma como informação, conhecimento e interesses são coordenados dentro da firma, quando ela confronta a geração de inovação. Os princípios legais de direitos de propriedade, que garantem os lucros da inovação, variam muito de um país para outro, e essas diferenças provêm diferentes incentivos para que as firmas inovem. As regras de governança funcionam como proteções institucionais (transparência e disponibilidade de informações) aos acionistas em sua relação com os gerentes. A natureza dos contratos de trabalho condiciona os tipos de rotina, assim como as capacidades e processos de aprendizado suportados por eles - que desenvolver-se-ão através de trajetórias distintas, dependendo do grau de



autonomia garantido na relação.

Vários autores reforçam a importância das instituições para a inovação, tais como: relações facilitadas com a universidade (MACLEOD; MCFARLANE; DAVIS, 1997; RONDÉ; HUSSLER, 2005), incentivo à educação e pesquisa (EDQUIST; JOHNSON, 1997), pessoal qualificado e relações inter-firmas (RONDÉ; HUSSLER, 2005), rivalidade local (MARTINEZ-ROS, 2000); a existência de padrões, em indústrias de alta tecnologia (YOO; LYYTINEN; YANG, 2005).

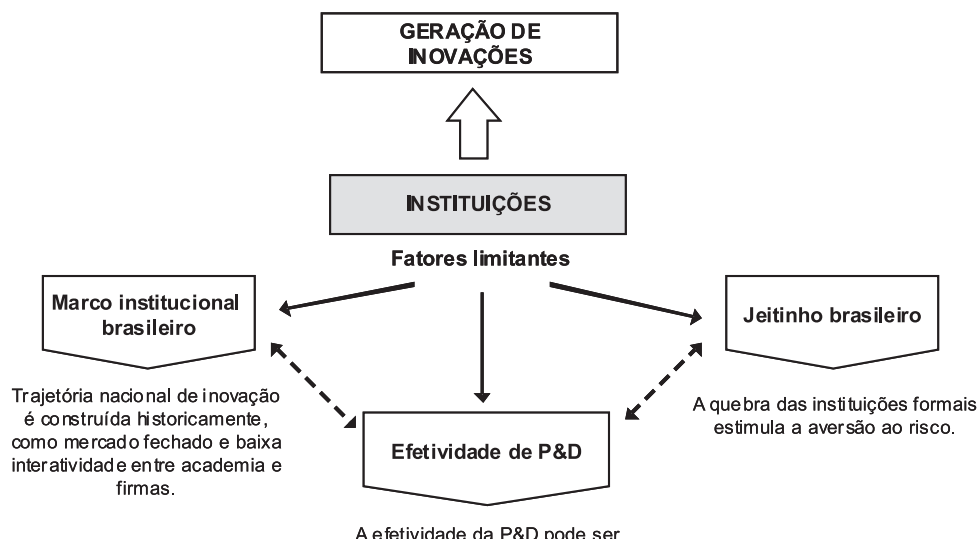
Mas como as firmas podem aproveitar as oportunidades geradas pelas instituições? Com este intuito, organizações são criadas pelas firmas com propósitos deliberados, como consequência das oportunidades referentes ao conjunto de limitações existentes. Através do empenho da firma para atingir seus objetivos, estas organizações constituem uma fonte principal da mudança institucional. Logo, são as oportunidades geradas pelas instituições que abrem espaço para o desenvolvimento de inovações pelas firmas – que, por sua vez, irão causar mudanças institucionais, impulsionando o desenvolvimento econômico.

Neste processo, o espírito empreendedor e a capacidade de explorar estas oportunidades adequadamente são requisitos chave para que a firma inove – o que depende tanto da informação recebida pelos empresários, quanto da forma como eles processam esta informação. Contudo, a forma de interpretar e “explorar” as instituições pode, também, levar a caminhos não relacionados à inovação. A popularidade do “jeitinho brasileiro” de resolver as coisas está intimamente relacionada ao modo como o brasileiro lida com as instituições – muitas vezes violando as restrições existentes. Segundo North (1993), alguns podem ter êxito ao violar normas, continuamente, intimidando os adversários. O resultado desta estratégia dependerá da efetividade do monitoramento e da severidade do castigo. Em ambientes onde se pode “quebrar as regras”, o empresário faz uso de relações pessoais para aumentar seu poder – o que leva a comportamentos de acomodação em que estabilidade, proteção e privilégios bloqueiam a inovação (ZAWISLAK; CASTRO-LUCAS; SOUZA, 2007).

Na Figura 2 são apresentados fatores limitantes do quadro institucional brasileiro para a geração de inovações.

Assim, a geração de ideias e inovações por parte dos empreendedores acontece dentro de um quadro institucional estabelecido, que pode favorecer ou não a inovatividade. Contudo, para que ideias sejam transformadas em inovações, o domínio de habilidades e competências (capabilidades) assume papel fundamental e precisa ser desenvolvido pelas firmas, como apontado na próxima seção.



Figura 2: Fatores limitantes do quadro institucional para a inovação

2.3 Capabilidades

A inovação é fortemente determinada pelas capacidades da firma, que, combinadas de forma específica e diferenciada dos competidores, podem resultar em liderança inovativa, difícil de ser imitada e intrínseca ao ambiente na qual se originou (NELSON; WINTER, 2005). Capacidades tecnológicas são habilidades de desenvolver e explorar *know-how* tecnológico, que é a aplicação de conhecimento científico para propósitos comerciais (PISANO, 1990). A firma pode desenvolver capacidades tecnológicas através de abordagens de aprendizado e criação de rotinas no nível da firma. Contudo, para que sejam geradas inovações, é essencial que, também, exista uma prévia percepção empreendedora do ambiente institucional por parte da firma, bem como ações empreendedoras para explorar oportunidades percebidas. Neste sentido, a realização de investimentos em P&D é uma ação muito importante para que seja gerado conhecimento novo, capaz de ajudar a firma a alcançar uma vantagem competitiva distintiva e sustentável.

A firma pode investir em P&D interna ou externamente. Investimentos internos são realizados em pessoal e ativos na firma, dedicados à criação de novo conhecimento científico-tecnológico ou ao desenvolvimento de inovações comercialmente viáveis. Investimentos externos são pagos a outras firmas, universidades, ou outras entidades dedicadas a pesquisas científicas ou tecnológicas, buscando atingir o mesmo propósito (CUERVO-CAZURRA; UN, 2007). Para as grandes firmas, o departamento de P&D assume o papel do empreendedor schumpeteriano no estímulo a inovatividades. Por este motivo, os baixos investimentos em P&D e a fraca relação entre firmas e universidades no Brasil enfraquecem as capacidades distintivas da firma e, conseqüentemente, seu potencial de inovação.

Para compreender o processo de inovação, é importante entender como ocorre



a articulação entre capacidades dinâmicas e estáticas – o que explica como as firmas são, ao mesmo tempo, prisioneiras de processos irreversíveis de *path dependency* e capazes de mover-se em novas direções. Há capacidades responsáveis por manter a coerência interna da firma, enquanto outras buscam agregar novas rotinas. Estas últimas, as capacidades dinâmicas, que permitem transformar aprendizado em modos de inovação (CORIAT; WEINSTEIN, 2002). Contudo, este aprendizado exige investimentos, pessoas qualificadas e dispostas a pesquisar novos conhecimentos, além de uma cultura interna que conduza à criatividade. Buckler (1997) sugere que a inovação é um ambiente, uma cultura – quase uma força espiritual – que existe na companhia e direciona a criação de valor. No Brasil, os tipos de relação de trabalho predominantes e a baixa disponibilidade de pessoal altamente qualificado são claros limitadores para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Nitidamente, as capacidades passam a ter maior peso para a firma quanto maior for seu tamanho, já que a figura individual do empreendedor torna-se menos onipresente – e a chance de sucesso de suas inovações também aumenta. Como argumentam Avermaete et al. (2003), com seu estoque acumulado de conhecimentos em áreas tecnológicas específicas, sua competência avançada em projetos de P&D em larga escala, produção e distribuição e seu acesso a recursos, grandes firmas criam barreiras à entrada de novos empreendedores e, mais do que isso, estão mais propensas a obter sucesso em suas tentativas de gerar inovações. A favor das pequenas firmas, no entanto, está o fato de que estão menos presas a trajetórias tecnológicas do que grandes firmas estabelecidas. Em países subdesenvolvidos, observa-se que grandes firmas multinacionais acabam inibindo a criação de capacidades inovadoras pela maioria das firmas locais, de menor porte.

Para Brascomb; Auerswald (2002), a existência de uma infraestrutura interna é outra capacidade essencial para facilitar o processo de inovação. Esses autores destacam que a ausência da infraestrutura necessária é um obstáculo crítico enfrentado por aqueles que geram inovações radicais, no processo de avançar da invenção à inovação. Por infraestrutura entende-se não somente a capacidade de produzir em larga escala, mas os ativos complementares requeridos para ser aceito pelo mercado, tais como distribuição e serviços, treinamentos no uso da nova tecnologia, bem como disponibilidade de equipamentos críticos para pesquisa e produção piloto. Nelson (1991) argumenta que a centelha da criatividade e das novas ideias é apenas o início do longo processo de inovação. O meio necessário para nutrir e expandir este estado germinal é por vezes muito mais complexo e oneroso do que a própria criação. São estes processos de desenvolvimento e coordenação, traduzidos em rotinas de práticas organizacionais que irão constituir “o conjunto de coisas que uma organização é capaz de fazer com confiança”.

Observa-se que se a firma resolver lançar-se em novos mercados, sem possuir as capacidades necessárias para tal, seu desenvolvimento será comprometido.



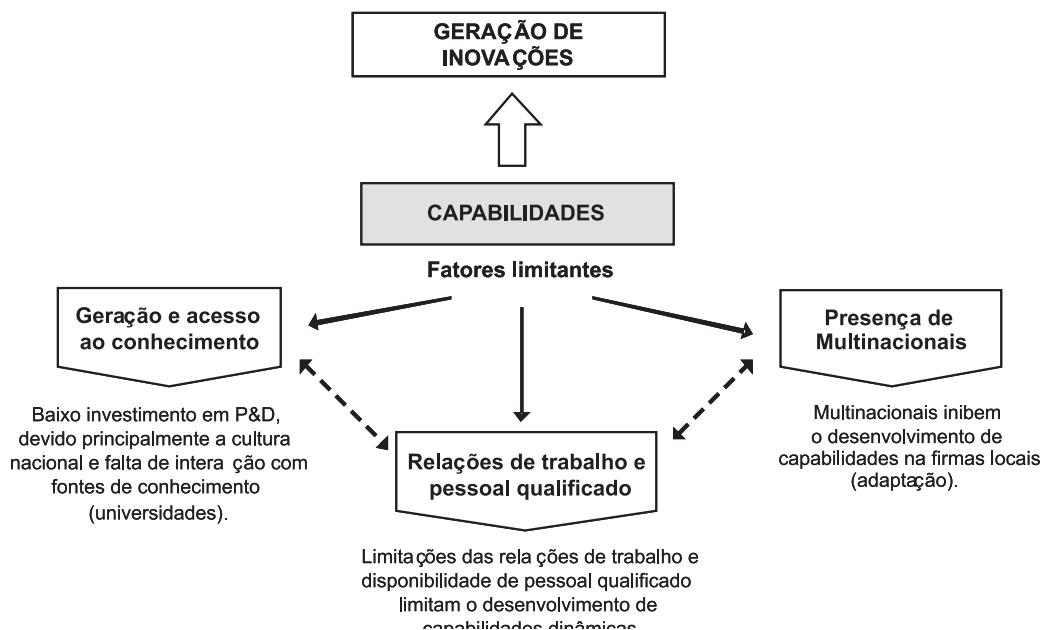
Em direção à função inovação: uma análise no contexto brasileiro

Segundo Chandler (1992), nestes casos, é comum a retração destas firmas aos seus nichos originais, nos quais suas capacidades eram mais apropriadas. Portanto, o tamanho da firma e sua capacidade de expansão são limitados por suas capacidades.

No entanto, o desenvolvimento de capacidades não é uma tarefa trivial, pois constitui um desafio que só pode ser vencido por meio de tentativa e erro (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Isto não significa construir modos de ação aleatórios e caóticos. Pelo contrário, todo o conhecimento e experiência anterior são empregados, de forma cumulativa, nas novas experimentações – culminando com a validação da capacidade, que coincide com o sucesso da inovação. Este processo contínuo de aprendizagem é a base para as capacidades distintivas da firma. Para Dosi (1988), as diferentes trajetórias e soluções de inovações tecnológicas são compostas por partes de conhecimentos, de vários tipos e naturezas, compondo um paradigma tecnológico. Sob esta perspectiva, a coordenação de diferentes conhecimentos – seja nas atividades de produção, transação ou governança – é a capacidade que impulsiona a geração de novas rotinas e define a trajetória tecnológica da firma, devendo ser nutrida constantemente através de esforços e financiamento. Sem este entendimento, cria-se uma barreira à inovação.

A Figura 3 resume os fatores limitantes das capacidades para a geração de inovações, tomando como referência o contexto brasileiro.

Figura 3: Fatores limitantes das capacidades para a inovação



A visualização de oportunidades para a inovação, por parte do empreendedor, acontece dentro de um quadro institucional estabelecido, que atua como limitador mas ao mesmo tempo pode estimular a inovação. As capacidades da firma, por sua vez, possibilitam que as oportunidades visualizadas sejam transformadas efetivamente



em inovações, desde que haja recursos financeiros disponíveis. A importância e as limitações deste elemento no contexto brasileiro são apresentadas na próxima seção.

2.4 Disponibilidade e custo do capital

Se inovar implica em criar, inventar, correr riscos, tentar e errar, inevitavelmente exige recursos financeiros. É a disponibilidade de capital que torna possível o investimento em pesquisa e desenvolvimento, desde a concepção do produto ou serviço, até sua colocação e validação no mercado, quando efetivamente passa a ser considerado uma inovação.

Portanto, a disponibilidade e acessibilidade ao capital é uma condição essencial para a pesquisa e desenvolvimento, resultando na geração de inovações. Da mesma forma, o custo do capital impacta as percepções de empreendedores/investidores sobre a decisão financeira mais adequada. Essas questões tornam-se relevantes no contexto brasileiro, dadas as limitações de acesso e custo do capital no Brasil.

Callahan; Muegge (2003) afirmam que a sequência normal de financiamento para novos empreendimentos é iniciar com fundos próprios dos empreendedores; em um segundo momento fundos da família e de amigos; para depois acessar recursos de investidores “anjo” e capital de risco. A utilização de financiamentos bancários, para esses autores, ocorre normalmente quando o empreendimento já está funcionando e gerando resultados.

Essa lógica, no entanto, pode ser invertida quando o acesso a recursos é limitado, sejam recursos próprios ou de terceiros. Nessa situação, é inevitável que o empreendedor direcione recursos para as atividades que pareçam essenciais à sobrevivência de curto prazo da firma, e a busca da inovação acaba relegada a segundo plano. Além disso, a falta de recursos como capitais de risco, subsídios governamentais e, até mesmo, crédito bancário com baixos juros dificulta o surgimento de negócios com propostas inovadoras. O acesso mais facilitado ao capital poderia tornar os empreendedores brasileiros menos avessos ao risco associado à inovatividade.

O capital de risco (independente, profissionalmente gerenciado e focado em companhias privadas de alto crescimento) representa uma alternativa importante para financiar empresas que buscam inovar (GOMPERS; LERNER, 2001). Uma vantagem adicional das firmas de capital de risco é que fornecem às suas empresas parceiras mais do que capital. Normalmente trazem junto conhecimento profundo do mercado e das tecnologias, experiência em promover o crescimento bem sucedido de novas firmas, acesso a redes de contatos e reforço financeiro (CALLAHAN; MUEGGE, 2003).

No entanto, atualmente um volume muito reduzido do capital de risco global é destinado para a América Latina e, particularmente, para o Brasil para financiar a



geração de inovações, se comparado ao volume disponível na Europa e em especial nos Estados Unidos (PWC, 2010). É preciso destacar que a busca da inovação deve estar suportada por fontes de recursos que não estejam balizadas pela taxa corrente de juros, mas sim pelas perspectivas de retornos extraordinários que ela pode gerar.

Para Megginson (2004), grandes diferenças no tamanho e na importância do mercado de ações e de capitais de risco entre os países são devidas às diferenças nos sistemas legais e ambientes regulatórios. Deduz-se que países cujo ambiente legal e institucional favorece o direito à propriedade e onde há mecanismos garantidores efetivos, tendem a possuir mercados de capitais melhor estruturados. Ribeiro; Carvalho; Furtado (2006) ressaltam que o ambiente institucional brasileiro é notoriamente diferente do americano, em termos de custos de oportunidade, informalidade, cultura empreendedora, mercado de ações, tradições de governança corporativa, eficiência do sistema legal e em fazer cumprir direitos.

À parte dessas restrições, deve-se destacar que o acesso ao capital de risco é ainda mais difícil no caso das pequenas empresas e empreendimentos em estágios embrionários, em função da alta incerteza, assimetria de informações, dificuldade em mensurar os ativos intangíveis e sensibilidade às condições do mercado (CALLAHAN; MUEGGE, 2003). A incerteza é um traço fundamental da inovação e não pode ser eliminada completamente, mesmo com planejamento e estudos. A assimetria entre as informações do empreendedor e do investidor é outro fator complicador, assim como a mensuração dos ativos intangíveis de uma firma, em especial as inovadoras. Além disso, a sensibilidade das pequenas empresas às variações na economia é outra limitação para que elas consigam captar recursos em volume suficiente para investir em inovação.

O gargalo de financiamento de risco para as empresas nos estágios iniciais que buscam introduzir inovações no mercado é ainda mais acentuado no Brasil do que em outros países (BOTELHO; DIDIER; RODRIGUEZ, 2006). De um lado, há recursos governamentais para projetos de pesquisa que geram a inovação dentro de instituições de ensino e pesquisa. Empresas consolidadas, que já introduziram um produto ou serviço no mercado, já têm clientes e um histórico positivo de desempenho também conseguem acesso a recursos de capital de risco ou mercado de capitais. Porém, esses autores sustentam que faltam recursos justamente para a geração de inovações aplicadas, em pequenas firmas inovadoras. Com isto, a baixa intensidade de inovações no mercado também influi para que as outras firmas tenham um menor estímulo para inovar.

Brascomb; Auerswald (2002) denominam de Vale da Morte o momento no tempo em que empreendedores e firmas precisam fazer a transição da invenção para a inovação. Assim como na P&D, este também é um momento crítico do negócio em que é necessário ter acesso a recursos financeiros. Os autores ressaltam que os empreendedores que venceram as etapas iniciais precisam, nesse momento, superar



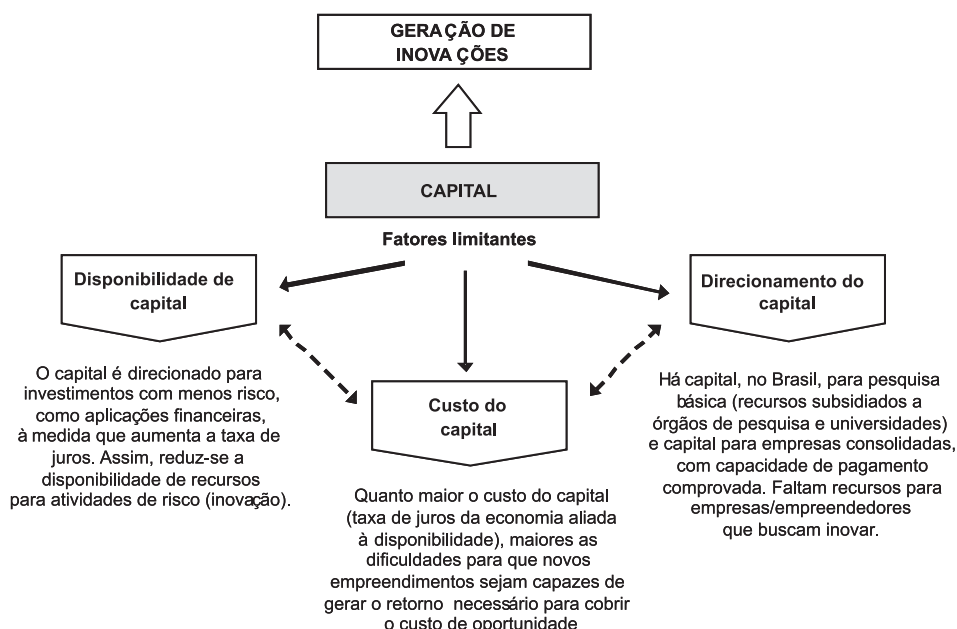
Em direção à função inovação: uma análise no contexto brasileiro

a falta de recursos (financeiros, mas também de tempo, informações e pessoas). Nesta etapa, as poucas fontes de recursos disponíveis, ainda mais raras em países em desenvolvimento, são os investidores “anjo”, firmas estabelecidas interessadas em investir em novos negócios, firmas de capital de risco, programas públicos e fundos de universidades.

O custo do capital também pode ser um fator limitador, especialmente considerando que o investimento é incerto e necessita de tempo para gerar resultados. No Brasil, tanto a falta de capital quanto seu custo limitam o acesso de empreendedores e firmas a fontes financeiras capazes de estimular a inovação. Isso faz com que empreendedores paguem taxas altas para financiar seus negócios e, por outro lado, reduz significativamente a disponibilidade de recursos para investimento em novos negócios e atividades de risco. Nesse cenário, investidores preferem manter seus recursos aplicados em títulos e o volume de recursos destinados a atividades de risco é significativamente menor.

As dificuldades impostas no contexto brasileiro pelas limitações de capital, na geração de inovações, são sumarizadas na Figura 4, fazendo referência à disponibilidade e ao custo do capital no país, bem como quanto ao seu direcionamento, privilegiando a pesquisa básica e empresas já consolidadas.

Figura 4: Fatores limitantes do capital para a inovação



3 DISCUTINDO AS RELAÇÕES ENTRE OS ELEMENTOS QUE DETERMINAM A INOVAÇÃO

O comportamento inovador nas organizações tem sido atribuído a vários fatores, no entanto uma característica em comum observada nos atuais estudos é



que eles tendem a enfatizar apenas determinantes individuais. Desta forma, muito do conhecimento gerado é fragmentado porque os diversos insights não são unificados em um corpo teórico com foco na explanação de comportamentos inovadores nas firmas. Apesar de haver um reconhecimento implícito que os fatores mencionados interagem e influenciam-se mutuamente, percebe-se uma escassez de modelos que permitam testar empiricamente estas influências (MONTALVO, 2006). Nesta seção, os elementos apresentados anteriormente são relacionados, discutindo como suas inter-relações afetam o potencial inovativo das firmas, em especial no contexto brasileiro.

3.1 Empreendedorismo x Instituições

O empreendedorismo é influenciado pelas instituições vigentes no contexto em que a firma opera, uma vez que estas instituições definem o conjunto de oportunidades a serem percebidas e exploradas pelos empreendedores. Embora empreender seja um ato inerente ao ser humano, em seu embate com a natureza para desenvolver técnicas que lhe permitam obter melhores condições de sobrevivência, esses atos são influenciados pelas instituições – que podem estimulá-los ou restringi-los. Neste sentido, as instituições influenciam os comportamentos empreendedores, determinando se estes serão, predominantemente, por necessidade ou por oportunidade.

Isto é, o empreendedor, mesmo desejando inovar, está sujeito às restrições impostas pelas “regras do jogo” e à percepção que tem delas. Ações empreendedoras de diferentes firmas, baseadas no mesmo contexto institucional, podem ter resultados completamente diferentes – e estas ações partem de como os empreendedores resolvem “jogar” e do quanto respeitam as regras.

Em países como o Brasil, as instituições restringem oportunidades de inovação (devido a questões relacionadas com violações à propriedade intelectual, dificuldade de acesso a capital, ausência de mercados de capitais para novos negócios, problemas nas relações capital/trabalho, etc), fazendo com que a decisão de tornar-se um empreendedor passe a ser uma mera alternativa de emprego para muitas pessoas. Desta forma, o “empreendedor” brasileiro, na média, opta por investir em uma opção de negócio menos arriscada e capaz de garantir sua subsistência no curto prazo. Em outras palavras, as características do empreendedorismo schumpeteriano não se constituem em um traço cultural institucionalizado, fazendo com que o comportamento dos indivíduos seja pouco direcionado para a inovação.

A forma como o empreendedor brasileiro lida com as instituições, muitas vezes usando o “jeitinho” para escapar do cumprimento de certas regras, é um ponto relevante para a análise. Em ambientes onde se pode “quebrar as regras”, o empresário faz uso de relações pessoais para aumentar seu poder – o que leva a comportamentos de acomodação em que estabilidade, proteção e privilégios



bloqueiam a inovação (ZAWISLAK; CASTRO-LUCAS; SOUZA, 2007).

Proposição 1A: *A geração de inovações depende de um traço cultural institucionalizado que caracteriza o empreendedor-inovador.*

Proposição 1B: *Contextos institucionais que restringem oportunidades de inovação ou nos quais é possível violar as regras inibem comportamentos empreendedores.*

3.2 Empreendedorismo x Capabilidades

O comportamento empreendedor dos indivíduos é essencial para a inovatividade, mas para que o processo de inovação tome forma é preciso que existam capacidades no nível da firma, exercidas através de rotinas, que significam mais do que a soma dos comportamentos individuais. O processo de inovação exige que o empreendedorismo dos indivíduos seja transferido para o DNA da firma, através do desenvolvimento de uma organização e rotinas capazes de gerar invenções e transformá-las em inovações de fato. As opções de investimento do empreendedor viabilizarão o desenvolvimento de certas capacidades para a firma, ao mesmo tempo as capacidades existentes em uma firma podem incentivar mais ou menos o comportamento empreendedor do indivíduo (se a firma adquire bom desempenho no curto prazo através de capacidades não-inovadoras, isto pode reforçar uma acomodação do empresário em sua disposição para inovar). Há uma tensão permanente entre a manutenção da coerência organizacional, de um lado, e o esforço para buscar novas rotinas e capacidades, do outro (CORIAT; WEINSTEIN, 2002).

Proposição 2A: *O comportamento empreendedor, com investimentos em P&D, influencia positivamente o desenvolvimento de capacidades inovadoras pela firma.*

Proposição 2B: *Um bom desempenho em firmas sem capacidades inovadoras influencia negativamente o comportamento empreendedor.*

3.3 Empreendedorismo x Capital

O volume de capital disponível em um determinado contexto afeta o empreendedorismo de duas maneiras distintas. De um lado, quando há disponibilidade de recursos, um número maior de empreendedores pode sentir-se motivado a desenvolver suas ideias e transformá-las em inovações. Isto é, como existem recursos e estes tendem a ter um custo menor do que em um cenário de limitações, empreendedores tendem a arriscar e tentar implementar suas ideias. Em um país onde haja oferta de capital, um número maior de pessoas vai aproveitar essa oportunidade do que em uma situação onde o acesso aos recursos seja limitado e o custo seja mais alto.



Quando acontece o contrário (menor disponibilidade de recursos), potenciais empreendedores podem desistir para não correr riscos altos demais, empenhando seus próprios recursos ou acessando recursos cujo custo seja alto demais. Na realidade brasileira, as limitações e custo do capital ajudam a explicar o fato de que os empreendedores nacionais se limitam a abrir mais um negócio, ao invés de tentar criar um novo negócio (ZAWISLAK; CASTRO-LUCAS; SOUZA, 2007). Nesse caso, abrir um negócio é buscar uma alternativa de renda imediata e uma saída para a não-empregabilidade, ao invés de motivado por uma oportunidade visualizada, como é o caso do empreendedor schumpeteriano.

Dados de Greco et al. (2010) indicam que 17,5% da população brasileira está há frente de um negócio nascente (com menos de 42 meses de existência), uma das mais altas taxas entre os países pesquisados. No entanto, países com taxas menores de empreendedorismo ao longo do tempo possuem renda per capita muito maior, possivelmente em detrimento das características tecnológicas e inovativas das novas empresas desses países. O estudo aponta ainda que cerca de um terço dos novos negócios no Brasil são abertos por necessidade (GRECO et al., 2010) e mesmo que os demais não sejam abertos por necessidade, não é possível afirmar que sejam negócios inovadores.

Além disso, deve ser considerado também que a existência de capital é fundamental para que o empreendedor supere os momentos críticos caracterizados pela transição entre a invenção e a consolidação da inovação, o Vale da Morte de Brascomb e Auerswald (2002). Uma ideia de produto, serviço ou processo inovador somente poderá se concretizar efetivamente caso haja disponibilidade de recursos para tanto e quando o custo desses recursos não impeça o empreendedor de concretizar seu projeto.

Proposição 3A: *Um ambiente econômico favorável estimula, em maior medida, empreendedores que visualizam oportunidades de negócios, inibindo a abertura de negócios simplesmente como fonte alternativa de renda.*

Proposição 3B: *A disponibilidade de recursos, a custos menores, aumenta as chances de sucesso do empreendedor na transição entre a invenção e a inovação.*

3.4 Instituições x Capabilidades

Apesar da reconhecida importância da percepção do empreendedor sobre as instituições existentes, é necessário o desenvolvimento de capacidades no nível da firma para explorar as oportunidades de inovação. Estas capacidades são requisitos-chave para que a firma processe as informações oriundas do ambiente institucional e consiga interagir adequadamente com ele. Inclusive, o tipo de capacidade desenvolvido por uma firma pode ser fortemente influenciado pelas instituições. Um



marco institucional que restringe oportunidades para as firmas pode desestimular capacidades internas para a inovação e voltar seu foco para requisitos de eficiência. As próprias condições históricas de uma região geográfica poderão influenciar as trajetórias de desenvolvimento de suas firmas e incentivar o direcionamento de suas capacidades para um certo tipo de diferenciação comum àquela região.

Instituições podem, ainda, influir na produtividade das capacidades de P&D da firma. Pesquisas apontam que se um mesmo investimento for realizado em P&D, em duas regiões diferentes, o grau de geração de inovações resultante dependerá de cada contexto institucional – que pode envolver o acesso a relações com universidades e centros de pesquisa, disponibilidade de pessoal qualificado de P&D, política de ciência e tecnologia, etc (FURMAN; PORTER; STERN, 2002). Fatores como regras de governança corporativa e relação capital/trabalho também condicionariam o tipo de rotina das firmas, impactando no desenvolvimento de suas capacidades para a inovação.

Proposição 4A: *Capabilidades para explorar oportunidades institucionais aumentam a inovatividade da firma.*

Proposição 4B: *Especificidades de um quadro institucional influenciam as rotinas de diferentes tipos de firmas (tipo de capacidade desenvolvido e produtividade dos investimentos em P&D), estimulando ou não, de acordo com sua natureza, a inovatividade.*

3.5 Instituições x Capital

Uma análise do conceito de instituições permite concluir que existe uma relação positiva entre estas instituições e a disponibilidade, custo e direcionamento do capital em diferentes países. Se as instituições são as regras do jogo em um determinado ambiente, sejam formais e/ou informais (NORTH, 1993), é inevitável que, entre outras coisas, tenham efeito sobre o capital. De que maneira se dá esta relação? Quando as instituições de um país são fortes, e faz parte das regras do jogo cumprir as normas institucionalizadas, cria-se um ambiente de pouca instabilidade e menor risco.

Um ambiente institucional que oferece maior segurança de que os contratos serão cumpridos e os direitos respeitados contribui para diminuir a aversão dos investidores/poupadores ao risco. Entre outras consequências, nesse cenário aumenta a disponibilidade de recursos destinados a atividades de inovação e de empreendedorismo. Amplia-se a possibilidade de que exista um mercado de capitais forte e disposto a financiar empreendimentos inovativos. Do ponto de vista do empreendedor, aumentam as chances de obter os recursos necessários para o desenvolvimento de um novo negócio e para financiar atividades inovativas.



No Brasil, embora tenha havido avanços na última década em direção à consolidação de organismos mais confiáveis, ainda resiste a ideia de que é possível resolver as coisas à margem das regras institucionais. A morosidade da justiça em solucionar relações conflituosas e uma certa crença na impunidade do infrator fazem com que ainda prevaleça a ideia de que, em alguns aspectos, o Brasil não é um país sério. Nesse contexto, é compreensível que o volume de recursos destinados a atividades de risco seja menor e que os investidores prefiram oportunidades mais seguras. Mais do que isso: com um menor volume de recursos disponíveis, aumenta o custo do capital para atividades de risco e para financiar atividades inovativas.

Também é preciso destacar que pouca disponibilidade de capital influencia a qualidade da educação superior e da pesquisa científica desenvolvidas naquele país – o que cria organismos que não favorecem a inovação. Tem-se, portanto, um duplo problema: tanto as instituições influenciam a disponibilidade e o custo do capital, como o capital impacta nas instituições, dificultando a inovação em ambos os casos.

Proposição 5: *As regras institucionais vigentes no contexto brasileiro impactam negativamente na disponibilidade, custo e direcionamento de capital para atividades inovativas.*

3.6 Capabilidades x Capital

Algumas capacidades são essenciais à firma ou ao empreendedor no processo de inovação, desde a concepção da ideia até levá-la efetivamente ao mercado. Obter essas capacidades é condição essencial para o sucesso da inovação e o capital tem um papel fundamental no desenvolvimento e aquisição dessas capacidades. Em uma situação de restrição de recursos, determinadas capacidades essenciais podem não existir na firma e comprometer o processo inovativo. Recuperando o argumento de Brascomb e Auerswald (2002), inovar exige das firmas uma infraestrutura e ativos complementares que, se não existem, precisam ser desenvolvidos.

A falta de recursos e/ou seu alto custo influenciam significativamente o acesso do empreendedor brasileiro a capacidades essenciais. Adquiri-las do mercado ou desenvolvê-las internamente passa a ser inviável. Ou seja, faltam ao empreendedor características importantes para aumentar a chance de sucesso do negócio e, em especial, para desenvolver inovações. A falta de conhecimentos (técnicos, organizacionais e mercadológicos, por exemplo), limitados pela falta de recursos, restringe o potencial inovador de firmas e empreendedores brasileiros.

Por outro lado, também é possível argumentar que a existência de algumas capacidades específicas nas firmas fazem com que estas tenham maior facilidade de acesso a linhas de crédito e financiamento que podem estimular a inovação. Tratam-se, portanto, de competências internas que habilitam algumas firmas a obter



Em direção à função inovação: uma análise no contexto brasileiro

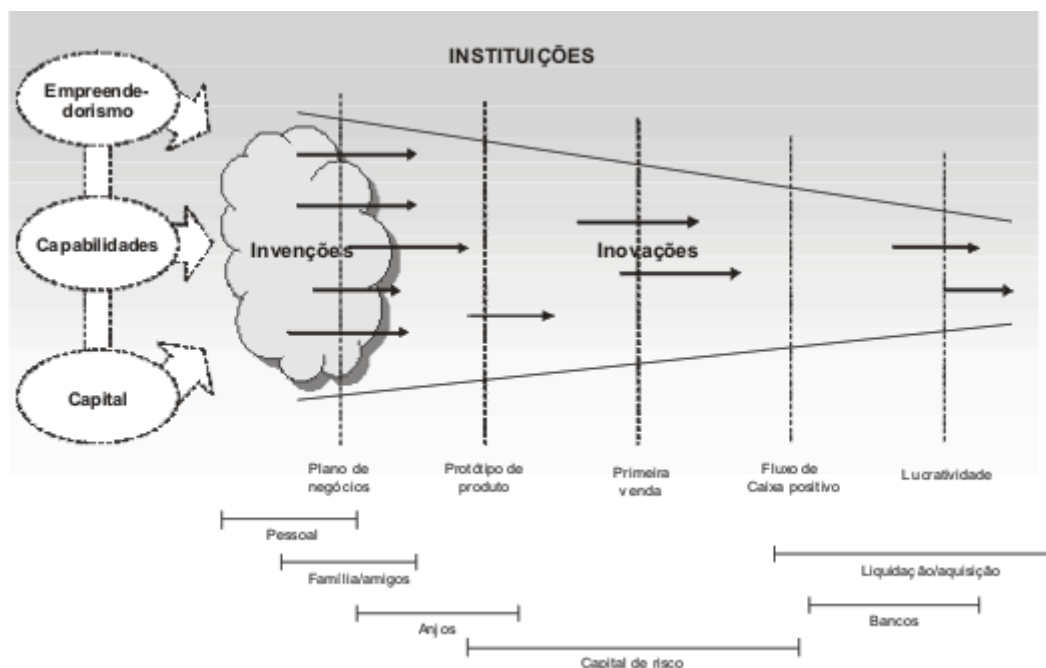
recursos que outras não conseguem ou sequer sabem que existem.

Proposição 6A: *A disponibilidade e o custo do capital influenciam a aquisição e desenvolvimento de capacidades essenciais à firma inovadora*

Proposição 6B: *A existência de capacidades influencia o acesso a capital para estimular a geração de inovações.*

A Figura 5 apresenta de forma sintética os elementos que compõem a função inovação e sua influência para a geração de inovações. O modelo original foi proposto por Wheelwright; Clark (1992) e posteriormente adaptado por Callahan; Muegge (2003), os quais acrescentaram os tipos de capital que dão suporte às inovações em diferentes etapas do seu desenvolvimento. A esse modelo foram acrescentados os outros elementos da função inovação. As intuições (quadro institucional) atuam como a base sobre a qual as oportunidades são percebidas e exploradas pelos empreendedores, com o apoio das capacidades e o suporte do capital. É a inter-relação desses elementos que influencia a geração de invenções que, desenvolvidas e levadas ao mercado, configuram-se como inovações.

Figura 5: Relações entre elementos da função inovação



Fonte: Adaptada de Callahan e Muegge (2003)

4 ANALISANDO O PAPEL DO TAMANHO DA FIRMA COMO MODERADOR NA RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS QUE DETERMINAM A INOVAÇÃO

Firmas com características diferentes são influenciadas de maneiras distintas pelos elementos fundamentais para a geração de inovações. Souitaris (2002) apresenta, em seu estudo, resultados empíricos demonstrando o diferente impacto de determinantes para a inovação de acordo com os tipos de firmas definidos por Pavitt (1984). Ele critica a ideia de que exista um conjunto de determinantes da inovação que influenciem da mesma forma todas as firmas e estimula que sejam explorados moderadores para esta influência. Neste sentido, este ensaio gera a proposição de que diferentes tipos de firma, nesta análise caracterizados por diferentes tamanhos, moderam a relação entre os elementos aqui apresentados e a inovação.

Proposição 7: *O tamanho da firma é um moderador na relação entre os elementos aqui apresentados e a inovação.*

Para **indivíduos empreendedores e microempresas**, capacidades influenciam menos o processo de inovação do que os demais elementos apresentados. Este tipo de firma tem o seu processo de inovação baseado na figura do empreendedor schumpeteriano, capaz de realizar novas combinações e arranjos através de sua ação pessoal. Neste caso, o empreendedor assume o papel que o departamento de P&D tem em grandes firmas, e a geração de inovações depende essencialmente de sua racionalidade (limitada) e suas escolhas – personificando as capacidades da firma. Inquestionavelmente, o acesso a capital por parte deste empreendedor é fator chave para que ele possa correr riscos, investindo em inovações e no desenvolvimento da sua firma. As instituições também afetam a inovatividade do empreendedor, restringindo ou oferecendo oportunidades que deverão ser percebidas e exploradas por ele.

Pequenas e médias empresas ainda são bastante dependentes das ações empreendedoras individuais, no entanto passam a necessitar do desenvolvimento de rotinas internas – capacidades da firma – que permitam desenvolver inovações. Enquanto as ideias e escolhas do empreendedor têm papel central na inovatividade destas firmas, torna-se mais difícil que todo o processo de inovação seja conduzido por um único indivíduo, à medida que a firma aumenta de tamanho. O acesso ao capital de risco é um pouco mais facilitado pelo fato deste tipo de firma já possuir resultados concretos no mercado e oferecer menor grau de incerteza aos investidores. Ao mesmo tempo, por serem firmas de menor porte, ainda têm suas capacidades bastante influenciadas pelo contexto institucional – com o qual precisam estar aptas a lidar.

Grandes empresas não têm restrições significativas na obtenção de acesso a recursos, podendo destinar capital próprio para investimentos em P&D ou captar recursos externos com essa finalidade. Inevitavelmente, para esse tipo de firma, a inovação deve ser transformada em rotina, sem depender do papel do empreendedor.



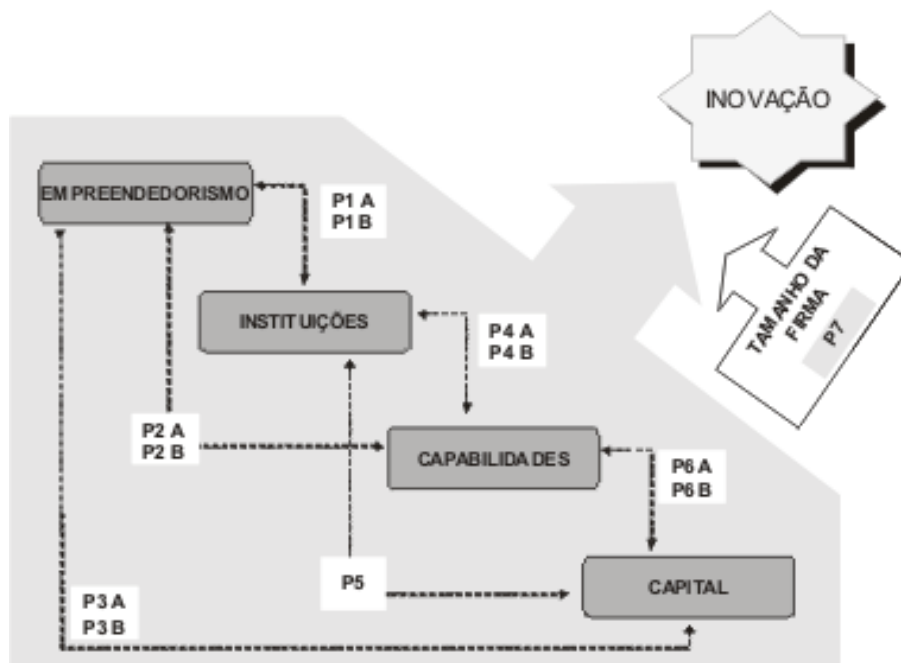
Em direção à função inovação: uma análise no contexto brasileiro

O desenvolvimento de capacidades – rotinas com o objetivo de estimular a inovação – é indispensável para que haja um ambiente propício à invenção e inovação dentro da firma. A existência de trajetórias tecnológicas inerentes à firma facilita o desenvolvimento de produtos, serviços e processos complementares, mas limita a inovação fora desse escopo. Grandes empresas podem, eventualmente, influenciar o próprio ambiente institucional a seu favor, exigindo mudanças legais ou benefícios para manter suas atividades em determinado país.

Empresas multinacionais, embora estejam sujeitas ao contexto institucional dos países em que atuam, minimizam o impacto desse elemento, direcionando suas atividades inovativas para os locais que pareçam mais propícios. Assim, o desenvolvimento de novas tecnologias, por exemplo, será feito no país que apresente condições legais favoráveis e garantias de direito de propriedade. Paralelo a isso, estas empresas desenvolvem as capacidades que rotinizam e estimulam a inovação nos países que pareçam mais adequados e onde as possibilidades de sucesso sejam maiores. Para multinacionais, o acesso a capital é ainda mais fácil, tendo em vista as oportunidades de captação em mercados mais favoráveis.

A Figura 6 sintetiza o modelo de pesquisa sugerido, com base nas proposições desenvolvidas a partir das relações entre os quatro elementos da função inovação e do papel moderador do tamanho da firma.

Figura 6: Modelo de pesquisa proposto



Acredita-se que este modelo possa gerar pesquisas empíricas que permitam testar sua capacidade de explicação para a geração de inovações, em especial no contexto brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como ponto de partida o artigo de Zawislak; Castro-Lucas; Souza (2007), segundo o qual o perfil dos empreendedores brasileiros tem grande impacto na baixa taxa de inovatividade do país, este ensaio procurou identificar e analisar outros elementos que influenciam a geração de inovações. Para tanto, considerou-se que qualquer inovação é gerada a partir de uma nova ideia e um ato empreendedor, porém caracteriza-se como uma oportunidade que existe dentro de um quadro institucional e seu sucesso depende, ainda, do apoio de habilidades e competências, bem como da disponibilidade de capital.

Assim, o argumento central apresentado neste ensaio é que a inovação é uma função de empreendedorismo, instituições, capacidades e capital. Estes elementos foram apresentados e discutidos dentro do contexto brasileiro e, a partir de suas inter-relações, foram geradas proposições que podem ser testadas empiricamente, para dar suporte ao embasamento teórico apresentado. Além disso, destacou-se que os elementos da função inovação influenciam de maneiras distintas tipos diferentes de firma, como por exemplo, firmas com tamanhos diferentes. Dependendo das características das firmas, desde indivíduos empreendedores até multinacionais, o impacto e a importância de cada elemento será diferente, com importância maior ou menor.

A contribuição deste ensaio está na busca por uma abordagem integrada de elementos que influenciam a inovatividade das firmas, possibilitando a geração de uma função de inovação e um modelo conceitual que sirva como base para futuras pesquisas empíricas. Além disso, o levantamento de questões a respeito da inovação na realidade brasileira contribui para a reflexão sobre possíveis caminhos para estimular a inovatividade e o desenvolvimento econômico do país. Uma vez que a geração de inovações e o investimento em P&D podem alavancar o desenvolvimento de um país, compreender os elementos que impactam no resultado da inovação é um passo importante para o desenvolvimento de ações afirmativas.

REFERÊNCIAS

AHMED, P.K. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*. v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

AVERMAETE, T.; VIAENE, J.; MORGAN, E.J.; CRAWFORD, N. Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*. v. 6, n. 1, 2003, p. 8-17.

BOSMA, N.; HARDING, R. *Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2006. Summary Results*. 2007. London Business School/Babson School. Disponível em: <www.gemconsortium.org/>. Acesso em: 28 jun. 2007.

BOTELHO, A.J.J.; DIDIER, D.; RODRIGUEZ, V.R. Impulsionando o Take-off da Inovação



Em direção à função inovação: uma análise no contexto brasileiro

no Brasil: O Investidor Anjo. *Anais...Enanpad*, 2006.

BRASCOMB, L.M.; AUERSWALD, P.E. *Between Invention and innovation: An Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development*. 2002. Disponível em: <<http://www.atp.nist.gov/eao/gcr02-841/gcr02-841.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2007.

BRESSER PEREIRA, L.C. Desenvolvimento econômico e o empresário. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 32, n. 3, p. 6-12, 1992.

BUCKLER, S.A. The spiritual nature of innovation. *Research-Technology Management*, mar./abr., p. 43-47, 1997.

CALLAHAN, J.; MUEGGE, S. Venture Capital's Role in Innovation: Issues, Research and Stakeholder Interests. In: *The international Handbook of Innovation*. Elsevier, 2003, p. 641-663.

CHANDLER, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 6, n. 3, Summer, p. 79-100. 1992.

CORIAT, B.; WEINSTEIN, O. Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. *Research Policy*, v. 31, p. 273-290, 2002.

CUERVO-CAZURRA, A.; UN, C.A. Regional economic integration and R&D investment. *Research Policy*, v. 36, p. 227-246, 2007.

DOLOREUX, D.; DIONNE, S.; JEAN, B. The evolution of an Innovation System in a Rural Area: The case of La Pocatière, Québec. *International Journal of Urban and Regional Research*, v. 31.1, p. 146-167, 2007.

DOSI, G. *Technical change and economic theory*. London; New York: Pinter Publishers, 1988.

EDQUIST, C.; JOHNSON, B. Institutions and organizations in systems of innovation. In C. Edquist (Ed.), *Systems of innovation: technologies, institutions and organizations*, Pinter, London, 1997.

FURMAN, J.L.; PORTER, M.E.; STERN, S. The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*, v. 31, p. 899-933, 2002.

GOEDHUYS, M. *The impact of innovation activities on productivity and firm growth: evidence from Brazil*. 2007. Working Paper Series. UNU-MERIT. Disponível em: <<http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2007/wp2007-002.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2007.

GOMPERS, P; LERNER, J. The venture capital revolution. *Journal of Economic Perspectives*. v. 15, n. 2, Spring 2001, p. 145-168.

GRECO, S.M.S.S.; FRIEDLAENDER Jr., R.H.; TAMADA NETO, M. *Empreendedorismo no Brasil*. Relatório Executivo. Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2010. Disponível em <<http://www.gemconsortium.org/download/1326111582603/GEM%20Brazil%202010%20-%20Executive%20Summary.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2011.

KELLEI, BOSMA, AMORÓS. *Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2010*. Babson School/Universidad del Desarrollo. Disponível em: <www.gemconsortium.org/>. Acesso em: 06 jan. 2011.

LARRAIN, F. B. *Innovación en Chile: Análisis e Propuestas*. Serie de Estudios Economicos e Sociales. 2006. Disponível em <<http://www.iadb.org/publications/>>.



Em direção à função inovação: uma análise no contexto brasileiro

Acesso em 20 jun 2007.

LEDERMAN, D.; SAENZ, L. *Innovation and Development around the World, 1960-2000*. 2005. Office of the Chief Economist. Latin America and the Caribbean The World Bank. Disponível em: <<http://econ.worldbank.org>> Acesso em: 22 jun. 2007.

MACLEOD, G.; MCFARLANE, B.; DAVIS, C.H. The knowledge economy and the social economy. *International Journal of Social Economics*, v. 24, n. 11, p. 1302-1324, 1997.

MARTINEZ-ROS, E. Explaining the decisions to carry out product and process innovations: the Spanish case. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 10, n. 2, p. 223-242, 2000.

MEGGINSON, W. Toward a Global Model of Venture Capital? *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 16(1): 8-26, 2004.

MONTALVO, C. What triggers change and innovation. *Technovation*, v. 26, p. 312-323, 2006.

NELSON, R. R. Why Firms Differ, and How Does it Matter? *Strategic Management Journal*, v.12, n. Winter, p. 61-74. 1991.

NELSON, R. R. ; WINTER, S. G. *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas, SP: UNICAMP. 2005.

NORTH, D. C. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1993.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, v. 13, p. 343-373, 1984.

PISANO, G.P. The boundaries of the firm: an empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.153-176, 1990.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). *Site institucional*. Acesso em: 18 jun 2007. Disponível em: <<http://www.prw.com>>.

RIBEIRO, L.L.; CARVALHO, A.G.; FURTADO, F.V. *Private equity and venture capital in an emerging economy: evidence from Brazil*. 2006. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/>>. Acesso em: 15 jun. 2007.

RONDÉ, P. ; HUSSLER, C. Innovation in regions: What does really matter? *Research Policy*, v. 34, n. 8, Oct, p. 1150-1172. 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1942.

SOUTARIS, V. Technological trajectories as moderators of firm-level determinants of innovation. *Research Policy*, v. 31, p. 877-898, 2002.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VENKATAMARAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: Katz, J.A. (Ed), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, p. 119-138, 1997.

WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K.B. *Revolutionizing product development*. New York: The Free Press, 1992.

YOO, Y.; LYYTINEN, K.; YANG, H. The role of standards in innovation and diffusion of



Em direção à função inovação: uma análise no contexto brasileiro

broadband mobile services: the case of South Korea. *Strategic Information Systems*, v.14, p. 323-353, 2005.

ZAWISLAK, P.A.; CASTRO-LUCAS, C.L.; SOUZA, E.C; R&D, Entrepreneurship and innovation in Brazil: where is the missing link? *Anais... IAMOT*, 2007, Miami (USA).



CAPÍTULO *

ANÁLISIS DINÁMICO DE LAS RESTRICCIONES IMPUESTAS SOBRE LAS CUENTAS PÚBLICAS*

Belén Fernández Castro¹
Alejandro M. Fernández Castro²

1 INTRODUCCIÓN

El déficit público es una de las magnitudes macroeconómicas que más preocupan a los gobernantes. Esta preocupación ha sido tan general en la Unión Europea, que ya el Tratado de Maastricht en 1992 (Art. 104.C) prohibió los déficit públicos excesivos. Posteriormente se especificó qué se entendía por déficits públicos excesivos, y se llegó al acuerdo de que el 3% del PIB era el límite superior del déficit público para todos aquellos países que quisieran formar parte de la moneda única.

El Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea, iniciado en Roma en 1957, fue modificado en el Tratado de la Unión Europea, también llamado Tratado de Maastricht, de 1992, donde se incluyó un nuevo artículo condenando el exceso de déficit de los Estados miembros. Posteriormente, en 1997, con el objetivo de intensificar el compromiso de los Estados miembros de controlar el déficit fiscal se adoptó el Pacto de Estabilidad y Crecimiento. Desde el punto de vista de las restricciones sobre el déficit, el Pacto de Estabilidad y Crecimiento supone un paso más en las limitaciones al mismo: mientras el Tratado de Maastricht permite un déficit fiscal (aunque inferior al 3% del PIB) el Pacto de Estabilidad y Crecimiento establece como orientación, asumida por los Estados miembros, el compromiso de conseguir presupuestos “cercanos al equilibrio o con superávit.

2 REVISIÓN DE LAS RESTRICCIONES

Las variables económicas relacionadas con el endeudamiento público son la deuda pública, B , el déficit primario, DP (definido como el gasto público menos la recaudación impositiva) y el déficit, D (que incluye el déficit primario más el pago de intereses de la deuda, $D=DP+rB$). Por definición, el déficit es igual al incremento en el stock de deuda ($D = \dot{B}$).³

* Reproduced with permission from *Journal of Technology Management & Innovation*. Copyright 2014, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile

¹ Universidad de Santiago de Compostela - España. E-mail: mariabelen.fernandez@usc.es

² CESUGA – University College Dublin - España. E-mail: afernandez@cesuga.com

³ De ahora en adelante, a excepción de r que representa el tipo de interés, el nombre de una variable



2.1. Restricciones estáticas

Las restricciones estáticas se refieren a la imposición de límites sobre el valor absoluto o relativo de las variables objetivo.

2.1.1 El valor absoluto de las variables

Con frecuencia se han anunciado objetivos de corto plazo que se expresaban en términos del valor absoluto de estas variables. En estos casos la variable elegida suele ser el déficit primario, y a él se refieren cuando se habla de “presupuesto equilibrado”, de “déficit cero”, de “cuadrar las cuentas públicas” o del objetivo “cercano al equilibrio presupuestario o en superávit”. La deuda pública no es restringida, habitualmente, en su valor absoluto, puesto que se reconoce la dificultad de alcanzar un valor determinado de la misma sin tener en cuenta su evolución pasada. Una dificultad similar se presenta a la hora de determinar el valor absoluto del déficit, ya que la componente que recoge el pago de intereses puede tener un peso importante en la determinación del mismo.

Sin embargo, incluso en el corto plazo, es más habitual comparar el valor absoluto de estas variables con el resto de las variables macroeconómicas, generalmente el PIB, ya que la misma magnitud de déficit, o de deuda, representa una mayor carga para un país cuanto menor sea su *PIB* (Y).

2.1.2 El valor de las variables en proporción al PIB

Esta es la forma que toman las restricciones impuestas en el Tratado de Maastricht, concretamente, se establece que el déficit público no debe exceder el 3% del PIB y la deuda pública debe ser inferior al 60% del mismo. Respecto a estos valores cabe señalar que mientras el 60% resultaba ser el valor medio del ratio referido en los países miembros, esto no ocurría con el valor del 3% (el valor medio era en aquel momento del 4,1%).

Buiter (1992) reflexiona sobre el origen de estas restricciones y afirma que podrían establecerse otros valores de referencia cualesquiera: “*With equal (lack of) justification one could have chosen the number 12 (the number of apostles) and 42 (the answer to the question about life, the universe and everything)*”.⁴

En su artículo se argumenta que estas restricciones son irracionales por múltiples motivos, entre ellos se considera que no es razonable referirse a valores

en mayúsculas denotará su nivel, en minúsculas su tasa de crecimiento y, siguiendo la notación de Newton, el punto encima de una variable representará su derivada respecto al tiempo, mientras que dos puntos encima de la misma se refieren a la segunda derivada.

⁴ Buiter (1992), pp. 3.



nominales brutos de deuda en lugar de netos y reales, puesto que las diferentes tasas de crecimiento real y de la inflación que puedan experimentar los países, causan que, aun con los mismos valores de referencia, el peso del endeudamiento público sea muy diferente entre ellos. También se asegura que los límites establecidos no permiten realizar una maximización intertemporal del bienestar global de un país; de hecho, no tienen ninguna relación con los criterios con los que suele medirse la *solvencia* del sector público. Efectivamente, tal y como señala Buitier los análisis de *solvencia* o *sostenibilidad* del sector público suelen consistir en comprobar si se verifica algún tipo de restricción dinámica de las que veremos a continuación.

2.2. Restricciones dinámicas

En una economía en crecimiento la preocupación no se centra tanto en el valor absoluto de las variables como en su evolución, concretamente en su tasa de crecimiento. Distinguiremos dos condiciones diferentes. En la literatura económica es habitual la utilización de los términos *solvencia* y *sostenibilidad* refiriéndose cada uno de ellos al cumplimiento de una restricción determinada, sin embargo, no es infrecuente que estas palabras se utilicen, o se traduzcan, como sinónimos. En este trabajo se identificará claramente la restricción a la que nos referiremos con cada uno de estos términos y se recuerda la necesidad de identificar qué quiere decir exactamente cada autor cuando emplea estos conceptos.

2.2.1 Solvencia del sector público

Generalmente se considera que la *solvencia* del sector público requiere que la deuda actual iguale el valor descontado presente de la corriente futura de superávits primarios esperados. La condición de solvencia, si el tipo de interés es constante, puede escribirse de la forma:

$B_t = -\sum_{i=1}^{\infty} \left(\frac{1}{1+r}\right)^i DP_{t+i-1}$, (1) es decir, la solvencia requiere que se satisfaga la restricción presupuestaria intertemporal. Esta restricción se obtiene a partir de la definición: $B_{t+1} = (1+r)B_t + DP_t$, resolviendo esta expresión hacia delante, llevando

i hasta infinito, $B_t = \lim_{i \rightarrow \infty} \left(\frac{1}{1+r}\right)^i B_{t+i} - \sum_{i=1}^{\infty} \left(\frac{1}{1+r}\right)^i DP_{t+i-1}$ (2) e imponiendo la condición:

$\lim_{i \rightarrow \infty} \left(\frac{1}{1+r}\right)^i B_{t+i} = 0$. (3) La condición (3) se conoce como la condición "No Ponzi", que exige que el valor actual descontado del stock final de deuda sea cero.

Esta restricción se impone habitualmente en modelos intertemporales en los que se supone que se satisface la Hipótesis de la Equivalencia Ricardiana, es decir, que el gasto público tiene el mismo efecto en la economía independientemente de que se financie con recolecciones de impuestos o con emisión de deuda.



Si se supone que B crece a una tasa constante (b), la condición No Ponzi requiere que B crezca a una tasa menor que el tipo de interés:

$\lim_{i \rightarrow \infty} \left(\frac{1}{1+r} \right)^i B_{t+i} = \lim_{i \rightarrow \infty} \left(\frac{1+b}{1+r} \right)^i B_t = 0 \Leftrightarrow r > b$. (4) Por definición, cuando $b < r$, la deuda, B , y el déficit primario, DP , tienen distinto signo. Por lo tanto, una posición negativa de activos requiere futuros superávits primarios.

Sin embargo, si el país tiene una tasa de crecimiento del stock de deuda superior al tipo de interés ($b > r$), B , D y DP tienen el mismo signo: si B es inicialmente negativo, el país experimenta un déficit primario continuado, junto con déficits totales persistentes y acumulación de deuda. En este caso el enfoque intertemporal no es aplicable, ya que la condición de solvencia no se satisface, el valor presente de sus recursos tomaría un valor ilimitado.

Existen numerosos trabajos en los que se intenta contrastar si el gobierno satisface su restricción presupuestaria intertemporal, identificando el cumplimiento de esta condición con la *solvencia* del sector público. A modo de ejemplo, para la economía española, cabe señalar el artículo de De Castro y Hernández de Cos (2002) en el que se señala que un cambio estructural importante le ha permitido a nuestro país satisfacer la restricción presupuestaria intertemporal, probando así la *solvencia* del sector público español.

2.2.2. Sostenibilidad de la deuda

El concepto de *sostenibilidad* aquí utilizado se refiere a un déficit por unidad del *PIB* constante. La *sostenibilidad* recoge la idea de que la misma magnitud de déficit supone un menor problema para un país cuanto mayor sea su *PIB*, ya que la evolución del *PIB* refleja la capacidad de pago futura.

La *sostenibilidad* del déficit se identifica generalmente con un ratio B/Y constante, pero la tasa de crecimiento de D es igual a la de B (como se demostrará a continuación), por lo que, en el largo plazo, es equivalente imponer la restricción de un ratio D/Y constante o de un ratio B/Y constante.

Concretamente se considerará que, en el largo plazo la economía cumple la condición de sostenibilidad si el déficit permanece constante como proporción del *PIB*, es decir, si la tasa de crecimiento del déficit público es igual a la del *PIB* ($d = y$).

Las recomendaciones de política económica establecen el límite de la deuda en términos de su proporción sobre el *PIB*, estableciendo el valor deseable del nivel del ratio (del 60%). Las recomendaciones de las instituciones financieras internacionales marcan la cuantía del ratio B/Y , no su evolución, lo que puede ser complementario con el concepto de sostenibilidad, pero no equivalente. La sostenibilidad requiere que



el ratio B/Y se mantenga constante pero queda sin determinar la cuantía del mismo.

2.3. Relación entre las restricciones

Las identidades contables indican que el incremento del stock neto de deuda pública es igual al déficit presupuestario: $\dot{B}_t = D_t$, (5) y que también es igual al déficit primario, más el pago de intereses de la deuda pública, rB : $\dot{B}_t = DP_t + rB_t$. (6) Es frecuente que, cuando se requiere la condición de solvencia, se calcule cual es el nivel del ratio DP/Y que corresponde a la situación en la que la deuda permanece constante como fracción del PIB , que se identifica con el estado estacionario: Partiendo de la definición (6), utilizando tiempo discreto y dividiéndola por Y_t se obtiene:

$\frac{B_{t+1}}{Y_t} = (1+r)\frac{B_t}{Y_t} + \frac{DP_t}{Y_t}$. Si Y crece a una tasa constante, puede escribirse:

$\frac{B_{t+1}}{Y_{t+1}}(1+y) = (1+r)\frac{B_t}{Y_t} + \frac{DP_t}{Y_t}$, y si el ratio B/Y permanece constante ($y = b$) puede

escribirse: $\frac{DP_t}{Y_t} = -(r-y)\frac{B}{Y} = -(r-b)\frac{B}{Y}$.

Esta expresión indica el déficit primario por unidad de PIB en el momento inicial cuando B/Y es constante.

Por ejemplo, si se admitiese la conveniencia de que el déficit público no exceda del 5%, por definición: $\frac{D_t}{Y_t} \leq 5\% \Leftrightarrow \frac{B_{t+1} - B_t}{Y_t} \leq 5\%$, si $\rho=y=b$, esto es equivalente a

imponer: $\frac{(1+\rho)B_t - B_t}{Y_t} \leq 5\% \Leftrightarrow \frac{B}{Y} \leq \frac{0.05}{\rho}$.

Si bien es cierto que, como decía Buitter, la imposición de límites a los valores B/Y y DP/Y no tienen nada que ver con la condición de solvencia, sí están relacionados con la condición de sostenibilidad en los términos en los que aquí fue definida. Requerir el cumplimiento de estas condiciones perpetuamente es lo mismo que requerir que el ratio permanezca constante. Parece entonces que en los criterios de Maastricht se ha optado por un concepto de equilibrio de largo plazo en el sector público más acorde con el criterio de sostenibilidad y no con el de solvencia. Aunque está claro que en el largo plazo una condición que refleja estabilidad es que las variables permanezcan constantes en proporción al PIB , sigue sin encontrarse una justificación para que el valor de estos ratios sea uno y no otro.

3 LA RELACIÓN ENTRE LAS RESTRICCIONES IMPUESTAS SOBRE EL CRECIMIENTO DE B , D , Y DP

Esta sección analiza la relación entre el déficit presupuestario, D , el déficit primario, DP , y la deuda pública, B . A partir de las definiciones de B que establecen las ecuaciones (5) y (6) se obtendrá la relación entre las tasas de crecimiento de estas



variables.

En las proposiciones siguientes se considerará que los valores iniciales (DP_0 , D_0 y B_0) son no nulos y que el tipo de interés, r , y la tasa de crecimiento de la variable sobre la que se impone la restricción, ρ , son positivas y constantes.

3.1 RELACIÓN ENTRE DEUDA PÚBLICA Y DÉFICIT PRESUPUESTARIO

Por definición, el déficit presupuestario es igual al incremento de la deuda pública, lo que implica que, en el largo plazo, la tasa de crecimiento de ambas variables debe ser la misma:

Proposición 1. Si la deuda pública, B , crece a una tasa constante $b = \rho > 0$, el déficit presupuestario, D , crece a la misma tasa ($d = \rho$).

Prueba. Por definición, tenemos que $D_t = \dot{B}_t$. Por lo tanto, $b = \rho$ puede ser expresado de modo equivalente como $D_t/B_t = \rho$, lo que implica que $b = \rho = d$. **Q.E.D.**

Tan pronto como la restricción es impuesta sobre el crecimiento de la deuda pública, el déficit presupuestario crece a la misma tasa. Nótese que, dado que se supone que ρ es positiva, D y B tienen siempre el mismo signo.

Proposición 2. Si el déficit presupuestario, D , crece a una tasa constante $d = \rho > 0$, la deuda pública, B , crecerá, en el límite, a la misma tasa ρ , i.e., $\lim_{t \rightarrow \infty} b_t = \rho$.

Prueba. Por definición, tenemos que $D_t = \dot{B}_t$. Por lo que, $d = \rho$ puede expresarse de también como $\dot{B}/\dot{B} = \rho$. Cuando las condiciones iniciales son $B(0) = B_0$ y $\dot{B}(0) = \dot{B}_0$, lo que implica que $b(0) = \dot{B}(0)/B(0) = b_0$, la solución general a esta ecuación diferencial, que se detalla en el Apéndice, es:

$$B(t) = \frac{\dot{B}_0}{\rho} e^{\rho t} + \left(B_0 - \frac{\dot{B}_0}{\rho} \right) = \frac{B_0(b_0 e^{\rho t} + \rho - b_0)}{\rho}. \quad (7) \text{ Aplicando logaritmos a la expresión}$$

anterior y diferenciando respecto al tiempo se obtiene:

$$b_t = \frac{\dot{B}_t}{B_t} = \frac{\rho b_0 e^{\rho t}}{b_0 e^{\rho t} + \rho - b_0}. \quad (8) \text{ El resultado buscado se obtiene al tomar el límite cuando } t$$

tiende a infinito. **Q.E.D.**

La proposición 2 muestra como, aunque B crezca inicialmente a una tasa diferente de la impuesta sobre D , en el largo plazo ambas variables crecerán a la misma tasa. De ella se deriva que si B y D tienen inicialmente signos opuestos, en el largo plazo B y D tendrán el mismo signo, porque el signo de B cambiará antes de que tenga lugar la convergencia en las tasas de crecimiento. De la definición de D se deduce que en el momento inicial D y B tendrán diferente signo si la tasa de



crecimiento inicial de la deuda pública es negativa ($b_0 < 0$).

3.2 La relación entre el déficit primario y la deuda pública

Si la deuda pública crece a una tasa constante, el déficit primario crece a la misma tasa. Si el déficit primario crece a una tasa constante, ρ , la tasa de crecimiento de la deuda pública en el largo plazo dependerá de si ρ es, o no es, inferior al tipo de interés.

Proposición 3. Si la deuda pública, B , crece a una tasa constante $b = \rho > 0$, el déficit primario, DP_t , crece a la misma tasa ρ , i.e., $dp = \rho$.

Prueba. Por definición tenemos que $\dot{B}_t = rB_t + DP_t$. Como se ha asumido que $\dot{B}_t = \rho B_t$, la expresión anterior puede reescribirse como $(\rho - r)B_t = DP_t$. Diferenciando esta expresión se obtiene que $\rho(\rho - r)B_t = \dot{DP}_t = \rho DP_t$, lo que implica que $dp = \rho$. **Q.E.D.**

Lema: Si el déficit primario, DP_t , crece a una tasa constante $dp = \rho > 0$, entonces la deuda pública crece a una tasa: $b_t = \frac{rB_0 + DP_0(\rho e^{(\rho-r)t} - r)/(\rho - r)}{B_0 + DP_0(e^{(\rho-r)t} - 1)/(\rho - r)}$, si $\rho \neq r$, **(9)** $b_t = \rho + DP_0/(B_0 + DP_0 t)$, si $\rho = r$. **(10) Prueba.** Por definición tenemos que $\dot{B}_t = rB_t + DP_t$. Sea el valor inicial de la deuda pública $B(0) = B_0$ y el valor inicial del déficit primario, DP_0 . El supuesto de que $dp = \rho$ implica que $DP_t = DP_0 e^{\rho t}$ y, por lo tanto, $\dot{B} = rB + DP_t = rB + DP_0 e^{\rho t}$. **(11) i) Si $\rho \neq r$, la solución de (11), tal y como se detalla en el Apéndice, será $B(t) = B_0 e^{rt} + DP_0(e^{\rho t} - e^{rt})/(\rho - r)$. Aplicando logaritmos, diferenciando $B(t)$ con respecto al tiempo y simplificando se obtiene **(9)**. ii) Si $\rho = r$, la solución de (11), detallada en el Apéndice, viene dada por $B(t) = e^{\rho t}(B_0 + DP_0 t)$. Aplicando logaritmos, diferenciando esta expresión con respecto al tiempo y simplificando se obtiene **(10)**. **Q.E.D.****

Proposición 4. Si el déficit primario, DP_t , crece a una tasa constante $dp = \rho > 0$, igual o mayor que el tipo de interés, $\rho \geq r$, la deuda pública, B , crecerá, en el límite, a una tasa ρ , i.e., $\lim_{t \rightarrow \infty} b_t = \rho$.

Prueba. El resultado se obtiene al tomar el límite de (9) cuando t tiende a infinito si $\rho > r$, y el correspondiente límite de (10) si $\rho = r$. **Q.E.D.**

Proposición 5. Si el déficit primario, DP_t , crece a una tasa constante $dp = \rho > 0$, menor que el tipo de interés, $\rho < r$, y la deuda pública, B , crece inicialmente a una tasa $b_0 \neq \rho$, entonces B crecerá, en el límite, a una tasa r , i.e., $\lim_{t \rightarrow \infty} b_t = r$.

Prueba. El resultado se obtiene al tomar el límite de (9) cuando t tiende a infinito asumiendo que $\rho < r$. **Q.E.D.**

El supuesto $b_0 \neq \rho$ en la proposición 5 es equivalente a suponer que $B_0 \neq DP_0/(\rho - r)$. Nótese que en el caso particular en que $\rho \neq r$, y B_0 y DP_0 tomen valores tales que $B_0 = DP_0/(\rho - r)$, lo que implica que $b_0 = (rB_0 + DP_0)/B_0 = \rho$, la



expresión (9) se simplifica a $\dot{b}_t = \rho$. Por lo tanto, la deuda pública, B , crece siempre a una tasa ρ , independientemente de si el tipo de interés, r , es mayor o menor que ρ .

De las proposiciones 4 y 5, se deriva que si el déficit primario y la deuda pública tienen inicialmente signos contrarios (lo que, por definición, ocurrirá cuando $b_0 < r$, puesto que $\dot{B}_0 = rB_0 + DP_0 \Leftrightarrow b_0 - r = DP_0 / B_0$), tendrá lugar un cambio de signo en la deuda.

Si ρ es la tasa de crecimiento del PIB, imponer que una variable crezca a una tasa ρ es lo mismo que imponer la restricción de que tal variable permanezca constante como proporción del PIB. Como se ha visto antes, en el largo plazo es equivalente imponer tal restricción sobre la deuda pública o sobre el déficit presupuestario (es equivalente imponer la invariabilidad de los ratios D/Y o B/Y). Pero si el déficit primario crece a la misma tasa que el PIB (el ratio DP/Y permanece constante), la especificación de si esta tasa es, o no, menor que el tipo de interés es crucial para saber la evolución futura del déficit presupuestario y la deuda pública.

4 LA EQUIVALENCIA ENTRE LAS RESTRICCIONES SOBRE D , B Y DP

Para analizar la posible equivalencia entre las restricciones sobre estas tres variables es útil distinguir dos escenarios, dependiendo de que la tasa de crecimiento del PIB sea o no menor que el tipo de interés.

Si la tasa de crecimiento del PIB no es menor que el tipo de interés ($y = \rho \geq r$) las relaciones se pueden resumir en la Tabla 1.

Tabla 1: Equivalencia entre las restricciones sobre d , b y dp cuando $y = \rho \geq r$

$d = \rho$	(P.1)	$b = \rho$	(P.3)	$dp = \rho$
	\Leftarrow		\Rightarrow	
	(P.2)		(P.4)	
	\Rightarrow en el límite		en el límite \Leftarrow	

En este contexto, un modelo de largo plazo puede expresar la condición de equilibrio presupuestario que representa la sostenibilidad de tres formas equivalentes: DP/Y , D/Y o B/Y constante.

Si la tasa de crecimiento del PIB es menor que el tipo de interés ($y = \rho < r$) las proposiciones 1, 2 y 3 son válidas todavía por lo que será equivalente, en el largo plazo, fijar el ratio B/Y o el ratio D/Y , y si estos ratios permanecen constantes, DP/Y permanecerá constante. Estas relaciones están resumidas en la Tabla 2.



Tabla 2: Equivalencia entre las restricciones sobre d y b , e implicación sobre dp de restringir b o d , cuando $y = \rho < r$

$d = \rho$	(P.1)	$b = \rho$	(P.3)	$dp = \rho$
	\Leftarrow			
	(P.2)			
	\Rightarrow en el límite			

Pero en este contexto, si se impone la condición de que el déficit primario crezca a la misma tasa que el PIB ($dp = y = \rho$) y la tasa de crecimiento inicial de la deuda es diferente ($b_0 \neq \rho$), la deuda y el déficit presupuestario crecerán a una tasa r . Esto se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Implicaciones sobre b y d de imponer una restricción sobre dp cuando

$$y = \rho < r \text{ y } b_0 \neq \rho$$

$d = r$	(P.1)	$b = r$	(P.5)	$dp = \rho$
	\Leftarrow		en el límite \Leftarrow	

Por lo tanto, si el objetivo es alcanzar un ratio B/Y o D/Y constante ($b = d = \rho = y$) a través de la restricción sobre el déficit primario, no es suficiente con mantener constante el ratio DP/Y , se necesita además una condición inicial particular: el valor inicial de DP debe ser $DP_0 = (\rho - r)B_0$, lo que, como se ha mostrado, es equivalente a requerir $b_0 = \rho$.

5 CONCLUSIONES

Cuando el crecimiento económico no es inferior al tipo de interés, imponer un ratio constante sobre la deuda, el déficit primario o el déficit público, son medidas equivalente en el muy largo plazo, pero las velocidades de ajuste de estos ratios son diferentes. En cambio, si la tasa de crecimiento económico es menor que el tipo de interés estas medidas no son siempre equivalentes, ni tan siquiera en el muy largo plazo. Si el déficit primario se mantiene constante como proporción del PIB, en el límite la deuda crecerá a una tasa igual al tipo de interés, lo que implica que el ratio deuda/PIB crezca indefinidamente. Esta implicación es relevante en el contexto actual porque en determinadas economías de la Zona Euro los tipos de interés ya superan las tasas de crecimiento.



REFERÊNCIAS

- ALESINA, A. y PEROTTI, R., "Fiscal adjustment: Fiscal expansions and adjustments in OECD countries", *Economic Policy*, v. 10, n. 21, p. 205-248, 1995.
- BERTOLA, G. y DRAZEN, A., "Trigger points and budget cuts: Explaining the effects of fiscal austerity", *American Economic Review*, v. 83, n. 1, p. 11-26, 1993.
- BUITER, W., "Should we worry about the fiscal numerology of Maastricht", *CEPR Discussion Paper Series*, 668, junio, 1992.
- DE CASTRO, F. "The macroeconomic Effects of Fiscal Policy in Spain" *Applied Economics*, n. 38, p. 913-924, 2006.
- DE CASTRO, F. y HERNÁNDEZ DE COS, P., "On the sustainability of the Spanish budget performance?", *Hacienda Pública Española*, n. 160. p. 9-27, 2002.
- ESTADÍSTICAS DEL EUROSTAT <http://ec.europa.eu/eurostat>
- GIAVAZZI, F. y PAGANO, M., "Non-Keynesian effects of fiscal policy changes: International evidence and the Swedish experience", *Swedish Economic Policy Review*, Spring, p. 67-103, 1996.
- GONZÁLEZ-PÁRAMO, J. M., *Costes y beneficios de la disciplina fiscal: la ley de estabilidad presupuestaria en perspectiva*. Estudios de Hacienda Pública. Ministerio de Hacienda. Instituto de Estudios Fiscales, 2001.
- MARCELLINO. M., "Some stylized facts on non-systematic fiscal policy in the Euro area", *Journal of Macroeconomics*, n. 26, p. 461-479, 2006.
- PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO (1997) <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/consleg/1997/R/01997R1466-20050727-en.pdf>
- PEROTTI, R., "Fiscal Consolidation in Europe: Composition matters", *American Economic Review, Papers and Proceedings*, n. 86, 1996.
- PEROTTI, R., "Estimating the Effects of Fiscal Policy in OECD Countries", *CEPR Discussion Paper*, n. 4842, 2005.
- PISANI-FERRY, J. y COUR, P., "The cost of fiscal retrenchment revisited", *Problèmes Economiques*, n. 2448, 1995.
- TATADO DE MASTRICHT, <http://www.eurotreaties.com/maastrichtec.pdf>, 1992.
- TATADODE ROMA, http://ec.europa.eu/economy_finance/emu_history/documents/treaties/rometreaty2.pdf, 1957.
- VON HAGHEN, J., HUGHES HALLET, A. y STRAUCH, R., "Budgetary consolidation in EMU", *European Communities, Economic Papers*, marzo, n. 148, 2001.



