

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

Julho a Dezembro de 2011 | n° 11 | Ano 06
ISSN 1981-3791

Notícias
Artigos
TAIPA
Mesa redonda
San Diego
Canal Aberto

Carreiras Internacionais



ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
ESAGS

Editorial 3

Artigos

Carreiras e Reflexões 10
> Lina Eiko Nakata

Percepções estrangeiras no processo de expatriação e adaptação à cultura brasileira 19
> Gabriel Ricciardi
> Guilherme Faustino
> Jonathan Ferro Monteiro
> Leonardo Quadrado
> Letícia Baldim
> Phellipe Sales Fidelis

A percepção do consumidor aos produtos sustentáveis com a utilização da rotulagem ambiental em um supermercado de grande porte na cidade de Santo André 32
> Natália Rosa da Silva
> Mariana Aparecida de Sousa
> Dayane Mendes Sales
> Marcos Vinicius de Oliveira
> Natália Aparecida Artigiani

Taipa 48

Restaurante Pilão Mineiro
> Danilo Sábio
> Gabriela Lugli
> Marcela Souza Pecim
> Marcos Caio Costa Silva

San Diego 62

Processos de Internacionalização Bancária: Benchmarking do Banco Santander aplicado ao Banco do Brasil
> Pedro Carvalho de Mello

Mesa Redonda 74
Carreiras Internacionais

Agradecimentos 86

Canal Aberto 87

Normas para formatação 00



EXPEDIENTE

Estudos e Negócios | 2011 - nº 11
ISSN: 1981-3791

Publicação da Escola Superior de
Administração e Gestão - ESAGS
Ano 6 - nº 11 | Julho à Dezembro de 2011

Conselho Editorial

Período de vigência: Julho à Dezembro de 2011

Membros

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro
Prof. Regina Célia A. J. Socolowski
Prof. Natácha Bertoia da Silva
Prof. Tatiana Iwai
Alexandre de Almeida

Coordenação Editorial

Prof. Natácha Bertoia da Silva
Alexandre de Almeida

Editor Prof. Natácha Bertoia da Silva

Coordenação de Publicidade e Marketing

Prof. Fabrício Henrique Reis
estudosenegocios@esag.edu.br

Projeto Gráfico e Editoração Duoeme Brasil

Impressão e acabamento

Gráfica e Editora Targ Ltda.

Tiragem 5.000 exemplares

Estudos e Negócios - ESAGS

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim
09080-500 - Santo André - SP
Tel.: 55 11 4433.6161

Av. Conselheiro Nébias, 159
Paqueta - Santos/SP
Tel.: 55 13 2127 0003

www.esags.edu.br

A ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publica integralmente os originais que lhe são entregues, sem com isso concordar necessariamente com as opiniões expressas.

Créditos das fotos

Jeferson Souza



EDITORIAL

A décima primeira edição da Revista Estudos e Negócios apresenta “Carreiras Internacionais” como temática principal, buscando explorar tanto a abordagem conceitual e acadêmica quanto experiências de profissionais que vivenciaram essa realidade. A escolha por esta temática deve-se ao fato de as organizações atuarem no âmbito mundial, o que permite e favorece o fluxo de profissionais entre diferentes países, além do expressivo crescimento do número e presença no exterior de multinacionais brasileiras na última década.

Na parte inicial da Revista, destacam-se duas diferentes estratégias e oportunidades de aprendizagem para os alunos implementadas pela Esags neste ano: atividades de iniciação científica e disciplinas eletivas ministradas em inglês, sendo Consumer Behavior a oferecida neste semestre, pela Prof. Giulliana Isabella.

O primeiro artigo, elaborado pela Prof. Lina Eiko Nakata, docente e pesquisadora na área de comportamento humano, nos permite uma compreensão e reflexão sobre aspectos relacionados à carreira dos indivíduos. Além de conceitos tradicionais de carreira, a professora explora novas abordagens, tais como as carreiras sem fronteiras e as inteligentes. Também, apresenta a percepção da carreira pelas diferentes gerações de indivíduos no mundo do trabalho.

Como resultado da disciplina de Tópicos Especiais I, os alunos desenvolvem e apresentam pesquisas acadêmicas sobre assuntos pertinentes à administração. Nesta edição, particularmente, dois destes trabalhos são apresentados. O primeiro deles, intitulado “A percepção do consumidor aos produtos sustentáveis com a utilização da rotulagem ambiental em um supermercado de grande porte na cidade de Santo André”, retrata, por meio de uma pesquisa quantitativa, se os indivíduos utilizam-se dos selos ambientais das embalagens dos produtos para identificá-los como sustentáveis no momento da compra. O segundo artigo, “Percepções estrangeiras no processo de expatriação e adaptação à cultura brasileira”, alinhado ao tema da Revista, analisa a adaptação dos expatriados no país, desde o ajustamento

na organização até a adaptação da família, sob o olhar das principais características da cultura brasileira.

Na sequência, é apresentado o Trabalho Acadêmico de Iniciação às Práticas Administrativas (TAI-PA), referente ao restaurante Pilão Mineiro Ltda, desenvolvido pelos alunos do 2º ciclo sob orientação do Prof. Luciano Schmitz. O objetivo principal deste trabalho é retratar a realidade de uma organização e propor ações de melhoria, aplicando os conhecimentos adquiridos no curso.

Retomando ao tema central “Carreiras Internacionais”, a professora Lina conduziu, de forma dinâmica, a mesa redonda com os palestrantes Rodrigo de Paula, auditor da Ernst & Young e Makoto Yokoo, diretor da Poit Energia, ambos com vivência profissional internacional. Os palestrantes falaram sobre o planejamento de carreira, principalmente da etapa internacional, e sobre os principais desafios enfrentados e o aprendizado adquirido no processo.

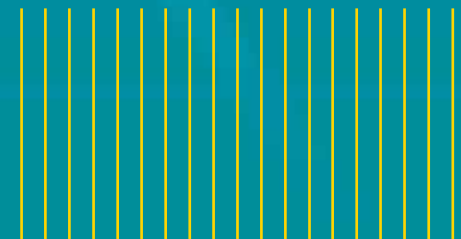
Nesta edição, apresenta-se o trabalho “Processos de Internacionalização Bancária: Benchmarking do Banco Santander aplicado ao Banco do Brasil”, do aluno Marconde Cantarelli de Carvalho Correia Junior, do Curso de Pós-Graduação Internacional em Administração de Empresas, do Programa FGV Management, com orientação Prof. Pedro Carvalho de Mello.

Na última seção, Canal Aberto, a partir dos debates ocorridos no encontro do Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF, realizado no Peru em novembro de 2010, o Prof. Pedro Carvalho de Mello discorre sobre as incertezas na economia dos Estados Unidos, a crise da dívida na Eurozona e o risco de uma nova crise no Brasil e na América Latina.

Assim, a Revista Estudos e Negócios agradece a todos os colaboradores desta edição e, certos de um aprimoramento contínuo das próximas publicações, aguardamos comentários, críticas e sugestões.

Boa leitura!

Prof. Natácha Bertoia da Silva





VESTIBULAR
2012 | O MERCADO
SÓ ESCOLHE
OS MELHORES
INSCRIÇÕES ABERTAS

ADMINISTRAÇÃO

NOVO
ECONOMIA

**ESCOLHA A FACULDADE ONDE 96% DOS ALUNOS
JÁ ESTÃO NO MERCADO DE TRABALHO.**

TALITA CARVALHO - ALUNA ESAGS, ESTAGIÁRIA NA BAYER.

ACESSE
WWW.ESAGS.EDU.BR

E CONHEÇA MAIS SOBRE UMA DAS MELHORES
FACULDADES DO ESTADO DE SÃO PAULO.



ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
ESAGS

SANTO ANDRÉ: 11 4433.6161 // SANTOS: 13 3228.6003



NOTÍCIAS

Consumer Behavior

Esse semestre a ESAGS resolveu novamente inovar e apresentou como uma das disciplinas eletivas uma matéria que pouquíssimas universidades no Brasil oferecem. Embora o nome seja bastante comum e conhecido por todos, Consumer Behavior, em português Comportamento do Consumidor, essa disciplina traz um conceito mais atual do tema.

A ideia não é discutir o processo de decisão de compra baseado no modelo de Engel, Kollat e Blackwell, recorrente nos cursos de mercadologia e que os próprios alunos da ESAGS já se depararam em Administração Mercadológica I. O objetivo é explorar a irracionalidade nos processos de decisão do consumidor. Muitos estudos da área de psicologia e do próprio marketing vêm mostrando que não há apenas racionalidade nas escolhas do comportamento humano. As pessoas nas diversas situações do dia a dia têm ações e reações muitas vezes inesperadas, impulsivas, emotivas, intuitivas e irracionais. Hoje se sabe que as decisões de compra têm como base processos cognitivos e afetivos. Baseado nesse novo conceito, essa matéria busca ensinar aos alunos, por meio de ferramentas de pesquisa, conhecerem melhor o comportamento humano. Desta forma, o curso busca inicialmente apresentar os novos conceitos de comportamento do consumidor e explorar o consumer insight, ou seja, explorar o que está no inconsciente dos consumidores, em geral, aquilo que ele não sabe dizer com palavras ao ser questionado; em seguida, busca apresentar métodos de pesquisa que auxiliam na coleta dessas informações e finaliza-se a disciplina com foco em decisões irracionais baseadas em emoções.

Com o objetivo de deixá-lo curioso, cabe aqui contar um pouquinho sobre uma das técnicas de pesquisa que o curso apresenta aos alunos. Com o intuito de se conhecer de forma profunda o que o consumidor pensa sobre um determinado produto ou marca podemos utilizar o ZMET – Zaltman Metaphor Elicitation Technique, uma ferramenta de pesquisa de Mercado desenvolvida pelo professor

Gerald Zaltman da Universidade de Harvard, que busca explorar expressões metafóricas do consciente e do inconscientes das pessoas. Baseados nessa técnica apresentaremos outra ferramenta de pesquisa a Brand Concep Map, que consiste na construção de mapas de associações de valores, atributos e benefícios dos consumidores sobre uma determinada marca. Para aqueles que preferem pesquisas quantitativas, serão exploradas as técnicas de experimentos já muito debatidos no exterior e que agora vêm ganhando força no Brasil. Assim, o curso tem como objetivo trazer técnicas de pesquisa e informações que sejam úteis para conhecer o comportamento do consumidor e, portanto, valiosos para profissionais de marketing.

A escolha racional por essa disciplina trará grandes benefícios aos futuros gestores de marketing, mesmo que de forma inconsciente!

Programa de Iniciação Científica ESAGS 2011

No início deste ano, a ESAGS abriu seu novo programa de Iniciação Científica, selecionando alunos da unidade de Santo André para trabalharem como assistentes de pesquisa dos professores-pesquisadores dos dois núcleos de pesquisa da Escola: **“Comportamento Organizacional”** e **“Comportamento Decisório”**.

O objetivo do Programa de Pesquisa Científica é não somente posicionar a ESAGS como disseminadora de conhecimento de ponta, mas especialmente torná-la um centro de produção de novo conhecimento de relevância acadêmica e prática. Dessa forma, o Programa de Iniciação Científica se insere dentro deste programa maior de Pesquisa Científica, visando inserir o aluno como parte da equipe de pesquisa da Escola.

Além dos benefícios como eliminação de disciplina de grade obrigatória e co-autoria na publicação da pesquisa em congressos/revistas nacionais e internacionais, os alunos aprovados como assistentes de pesquisa têm a oportunidade de trabalhar diretamente

com seu professor-pesquisador na sua área de concentração e, com isto, aprender o que há de mais avançado no tema e a aplicar técnicas mais sofisticadas de coleta e análise de dados. É uma oportunidade única de adquirir um conhecimento que está fora do escopo do conteúdo básico de qualquer curso de graduação. Com isso, espera-se contribuir de forma determinante para a formação de profissionais diferenciados e de ponta.

No núcleo de pesquisa de “Comportamento Decisório”, por exemplo, a profa. Giuliana Isabella e o aluno Rafael Fernandes estão desenvolvendo projeto de pesquisa para medir **ainfluência do estado emocional do consumidor em sua percepção de risco no processo de escolha e consumo de produtos diferenciados**. A profa. Marcelia Lupetti e o aluno William Giusti estão desenvolvendo pesquisas sobre **impacto da qualidade percebida pelo consumidor nas vendas de empresas líderes em reclamações no PROCON**. Por sua vez, a aluna Mayara Lima está, sob orientação também da profa. Marcelia, analisando **as diferenças de influência da divulgação de imagem da marca em empresas de mercado B2B e B2C**.

Ainda dentro deste núcleo, a profa. Tatiana Iwai e a aluna Carolina Rocha estão desenvolvendo projeto de pesquisa para medir o **efeito de ancoragem de preços iniciais, percepção de competição e dotação em preços finais fechados em leilões online**. Por fim, o prof. Eric Kutchukian e a aluna Camila dos Santos estão desenvolvendo projeto para verificar **a ocorrência de efeito disposição (o efeito disposição é o fenômeno em que um investidor realiza rapidamente lucros, antes que eles cresçam mais e seguram por tempo demais ações perdedoras, na esperança que volte a subir) em investidores em fundos de ações**.

No núcleo de pesquisa de “Comportamento Organizacional”, a profa. Lina Nakata e o aluno Thiago Chester estão pesquisando sobre **o comportamento da Geração Y dentro do mercado de trabalho e sua relação com as demais gerações nas or-**

ganizações. Já o prof. Fabio Afonso e o aluno Felipe Vasconcelos estão desenvolvendo pesquisa para identificar **a compatibilidade das decisões de gestores com os valores organizacionais da empresa e os valores pessoais dos próprios gestores**.

Como se percebe, os temas são extremamente interessantes, despertando curiosidade sobre os resultados que estas pesquisas apresentarão.

Esperamos contar com sua aplicação para o próximo processo seletivo de assistentes de pesquisa para o Programa de Iniciação Científica ESAGS de 2012 e estamos ansiosos para que mais alunos passem a compor a equipe de pesquisadores da ESAGS.

Carreira e Reflexões

I. Introdução

Atualmente pessoas e empresas vêm discutindo intensamente sobre as carreiras, tanto pelo ponto de vista individual, quanto organizacional. A carreira, antes pensada e estruturada somente pelos departamentos pessoais, torna-se preocupação principal das pessoas, principalmente por parte da população mais jovem. De acordo com Veloso et al. (2007), no momento em que a vida universitária termina e a vida profissional mais qualificada se inicia, as escolhas de carreira emergem como situação limite em que se impõem definições, que naquelas circunstâncias, assumem características de opções de longa duração.

Com essa transição do ponto de vista organizacional para o olhar individual sobre as carreiras, pode-se afirmar que o principal responsável do (in)sucesso profissional é o próprio indivíduo. As empresas vêm aplicando cada vez mais a questão da meritocracia, então cada um tem o seu espaço, de acordo com os valores organizacionais, complexidades e resultados atingidos.

Se a preocupação com a carreira torna-se mais evidente para os colaboradores do que para as organizações que os empregam, então é importante definir carreira e refletir sobre o tema. Mais do que isso, planejar a carreira e traçar um caminho ideal são atividades a serem feitas por todo profissional que busca a sua empregabilidade.

Segundo Baruch (2002), ter sucesso na carreira significa alcançar altos níveis de empregabilidade, buscando um espaço melhor que o(a) satisfaça. E satisfação é algo relativo, pois enquanto pode representar uma grande quantidade de capital acumulada para uns, pode ser qualidade de vida ou desenvolvimento profissional para outros.

Além disso, quanto a traçar o melhor caminho, Baruch (2004) propõe algumas metáforas: antes a idéia era que esse trajeto preferencialmente fosse uma subida, como uma escalad-

numa montanha (representada por uma empresa com a qual estabelece um vínculo de emprego por muitos anos), e nos últimos anos esse caminho ideal não tem uma paisagem definida, pois é como um grande campo de geografia diversificada, em que cada um faz o caminho que julga ser o melhor para ser bem sucedido, ou seja, pode ser uma longa trajetória no plano, que segue reto ou dá voltas, várias escaladas em muitas montanhas, ou mesmo não ter nenhum padrão.

Dados esses desafios, este artigo buscou compreender a carreira e pontuar algumas reflexões e está dividido em cinco partes, contando com esta introdução: carreira como conceito e suas implicações, discussão do que é sucesso na carreira, assim como sua influência para as diferentes gerações, fechando com as considerações finais.

2. O que é carreira

Segundo Bendassolli (2009), a carreira é um dos termos das ciências sociais que é ambíguo e está relacionado a uma ampla gama de definições: por exemplo, pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada, profissão, vocação, ocupação, posição em uma organização, trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria, uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos humanos, ou até mesmo um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos.

Na proposta de London e Stumph (1982) a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade. Para os autores, carreira consiste na seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira; paralelamente, na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa.

A vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, mas que nem sempre estão alinhadas ou fáceis de controlar. Por isso, o estudo do tema

carreira deve considerar fatores de imprevisibilidade e a definição de London e Stumph (1982) trata de conceitos importantes, uma vez que trata a carreira como uma série de estágios e transições que variam conforme pressões originadas no próprio indivíduo e no ambiente, e não a partir da suposição de que a carreira seja linear. A partir de tais considerações é possível identificar a incidência de movimento na carreira.

Na definição adotada por Arthur, Hall e Lawrence (1989), a carreira engloba a sequência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. A carreira, nesse caso, proporciona uma perspectiva variável na interação entre o indivíduo e a sociedade. Na constatação de tal interação nota-se que as organizações estão inseridas na sociedade e são responsáveis por oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas. E às pessoas cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua empregabilidade e, obviamente, de sua carreira.

Embora as organizações dependam dos resultados de suas equipes e as pessoas dependam do trabalho e das oportunidades de carreira oferecidas pelas organizações (SCHEIN, 1978), hoje trabalhar pode representar algo mais que ter um emprego, pois o fator segurança pode estar mais relacionado às qualificações pessoais e às atitudes sobre a própria carreira que às possibilidades atreladas ao empregador.

Assim, como afirma Bendassolli (2009) sobre a multiplicidade do termo carreira, Hall (2002) também aponta que carreira tolera um excesso de significados. O autor lista quatro conotações distintas nas quais o termo é usado tanto popularmente quanto na ciência comportamental:

1. *Carreira como avanço*: é a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre carreira. A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções.
2. *Carreira como profissão*: uma maneira também popular, mas menos comum, de enxergar carreira como ocupação, mas que

algumas representariam carreiras e outras não. Nessa visão seriam consideradas carreiras somente as profissões que periodicamente são submetidas a movimentos progressivos de status, enquanto os trabalhos que normalmente não conduzem a um avanço vertical não são vistos como a construção de uma carreira.

3. *Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida*: nesta definição, mais representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas, desconsiderando níveis ou tipo de trabalho. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras.
4. *Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida*: nesta definição, também representativa para os acadêmicos, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Hall (2002) enfatiza que a terceira concepção, na proposta de Hughes e Coser (1994), corresponde à carreira objetiva – que significa sequência de trabalhos – e a quarta à carreira subjetiva, composta pelas experiências particulares no trabalho, que considera as mudanças de aspirações, padrões de satisfação, auto-concepções e outras atitudes da pessoa voltadas para seu trabalho e a sua vida. O autor também entende que ambas compõem duas faces do mesmo processo e que são consistentes por não representarem um juízo de valor sobre o tipo de trabalho realizado pelo indivíduo. Dessa forma, o termo carreira pode se referir à história de uma pessoa em um papel particular ou status, independente do trabalho, como por exemplo, dona de casa, paciente de um hospital, membro de uma associação sem fins lucrativos etc.

Refletindo sobre as várias definições apresentadas em seu estudo, Hall (2002, p. 12) define carreira como “a seqüência individualmente percebida de atitudes e comportamentos as-

sociada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”.

Entende-se, então, que a construção de uma carreira requer decisões e atitudes que normalmente se refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua vida pessoal e familiar. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho. Porém, hoje, trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam influenciando tanto o comportamento das pessoas, quanto das próprias organizações.

As **carreiras sem fronteiras** surgem nesse cenário, originadas não somente por fatores ligados às mudanças de comportamento dos trabalhadores, mas também pelas necessidades das organizações de se manterem competitivas, com quadros funcionais enxutos e flexíveis. Apesar das atuais preocupações por parte dos trabalhadores e das mudanças nas estruturas das empresas, as carreiras voltadas às organizações fortemente estruturadas ainda têm seu lugar no cenário contemporâneo do trabalho. Porém, a tendência de que os casos de pessoas que planejam e conseguem manter sua carreira em uma única instituição empregadora tornam-se cada vez mais raros e daí denota-se a importância da análise do contexto em que surge a atenção às carreiras sem fronteiras.

Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar (DUTRA, 1996). Porém, além desses desafios, que se apresentam entre vários outros, é necessário considerar as dificuldades das organizações em manter suas estruturas de emprego.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) observam que as principais teorias de carreira foram desenvolvidas baseadas na *economia industrial*, na qual as organizações eram burocráticas, com níveis hierárquicos rígidos e situadas em economias relativamente estáveis e previsíveis. Guns, Evans e Jalland (2000) mostram que o período que se seguiu após a segunda guerra envolveu um crescimento econômico para as economias ocidentais, ocasionando o aumento de corporações que ofereciam empregos, incrementando as chances da construção de carreiras organizacionais.

A grande influência social dos interesses das empresas proporcionou à visão decorrente das teorias tradicionais a noção de que o desenvolvimento profissional é predominantemente determinado pelos interesses das organizações e que mudanças promovidas por elas fatalmente ocasionam mudanças no comportamento de carreira. Porém, segundo Guns, Evans e Jalland (2000), a partir dos anos 1970, os negócios de boa parte do mercado se tornaram menos promissores, resultando no decréscimo dos empregos, tornando mais difícil que os profissionais contassem com um único empregador durante sua vida profissional.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) apontam que nesse momento acontece a transição para a chamada nova economia, onde a palavra de ordem planejamento foi substituída pela palavra flexibilidade, o que influencia o pensamento sobre carreira e consequentemente influencia as teorias que tratam do assunto.

A necessidade de flexibilidade se impõe às organizações para sua atuação em um ambiente altamente competitivo, o que leva à tendência de que elas próprias se tornem organizações sem fronteiras. Tais empresas atuam em mercados abertos de trabalho que permitem a todos experimentar e aprender continuamente, recombinao conhecimento local, qualificações e tecnologia (SAXENIAN, 1996).

Essa noção de flexibilidade também é válida para os trabalhadores, que cada vez menos serão amparados pelas políticas e fronteiras organizacionais e que necessitam planejar suas carreiras de forma independente. Porém, afirmar que as mudanças de comportamento de carreira

surgem somente em resposta às mudanças organizacionais pode resultar em uma visão simplista, pois a crescente consciência das pessoas sobre suas necessidades, independente das organizações, deve ser considerada.

As carreiras organizacionais

Nos anos 1990, a maior parte das pesquisas sobre carreira ainda priorizavam o movimento interno ao invés do movimento interorganizacional, com ênfase desproporcional a grandes empresas, presumindo um ambiente estável e enfatizando as carreiras ligadas às maiores corporações, as chamadas carreiras organizacionais – concebidas para revelar um único cenário de emprego – que apresentam as seguintes características (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999):

- O ambiente é considerado estável e pouco dinâmico.
- A economia é subordinada às grandes organizações, que geram oportunidades de emprego.
- Mudanças nas empresas causam mudanças nas carreiras: há interdependência entre organização e pessoa.
- As grandes empresas podem oferecer carreiras para toda a vida de uma pessoa.
- O empreendimento é uma das opções e não um elemento necessário ao comportamento pessoal de carreira.
- Empregados usualmente são considerados parte da organização, enquanto outros, como fornecedores, clientes e contratantes, estão fora das fronteiras.
- As estruturas de carreira são predeterminadas pela companhia, e o processo não é dirigido pelos indivíduos.

A aprendizagem nesse tipo de carreira ocorre mais internamente do que no ambiente externo. Peiperl e Arthur (2000) afirmam que as carreiras organizacionais provêm oportunidades para a transferência inter-funcional de conhecimento, por meio da troca de informações dentro da própria companhia.

Para Arthur e Rousseau (1996), esse tipo de carreira, apesar de predominar nos anos 1980, não foi a que se impôs a partir dos anos 1990: a reversão das concepções do domínio das grandes empresas poderia ser prematura, uma vez que as maiores organizações continuaram a influenciar o raciocínio das pessoas sobre emprego e carreiras. Porém, a maioria das empresas já não podia oferecer carreiras vitalícias e as pessoas não podiam ter perspectivas profissionais de longo prazo. Assim, as carreiras sem fronteiras apareceram, em oposição às carreiras organizacionais, como proposta de um veículo para explorar um novo significado de organização e uma nova visão sobre carreira.

As carreiras sem fronteiras

Como contraponto às teorias tradicionais, a perspectiva das carreiras sem fronteiras é oferecida como resposta orientada à carreira e às mudanças sociais da sociedade industrial para a nova economia (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999). Arthur e Rousseau (1996) expõem os seguintes significados para essa nova forma de enxergar as carreiras:

1. A ênfase mais proeminente aparece quando a carreira se move por meio de fronteiras de empregadores distintos (exemplo: profissionais de alta tecnologia).
2. Um segundo significado aparece quando a carreira extrai validade e possibilidade de ser comercializada (marketability) fora do presente empregador (exemplos: professor ou carpinteiro).
3. Uma terceira característica é envolvida quando uma carreira é sustentada por redes de contatos ou informações externas (exemplo: corretor de imóveis).
4. Um quarto significado ocorre quando tradicionais fronteiras organizacionais de carreira, que envolvem explicitamente discurso hierárquico e princípios de progresso, são quebradas.
5. Um quinto significado surge quando uma pessoa rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares.

6. Um sexto significado depende da interpretação do ator de carreira, que pode perceber um futuro sem fronteiras sem levar em consideração obstáculos estruturais.

Os autores identificam, dentre as características acima, o fator comum de independência dos arranjos tradicionais de carreira. Na perspectiva das carreiras sem fronteiras as pessoas são responsáveis por suas carreiras futuras, o que ocorre com o cultivo de networks e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos de outras pessoas. Nesse caso, indivíduo e organização passam a ser tratados como unidades de análise, consideradas simultaneamente, mas de forma separada. Porém, atividades individuais como contatos pessoais, aprendizado e empreendedorismo se entrelaçam às atividades organizacionais e as relações intra-organizacionais como cooperação e competição estão entrelaçadas por meio do comportamento de carreira das pessoas.

As carreiras inteligentes

Conforme Guns, Evans e Jalland (2000), as ondas de downsizing que varreram as economias dos países desenvolvidos no início dos anos 1990 provocaram sentimentos de insegurança entre os trabalhadores e tornaram atrativas algumas idéias que ajudaram pessoas a encontrarem um lugar em meio a um mundo confuso e ameaçador, assim surgiram as hipóteses das carreiras sem fronteiras e das carreiras inteligentes, o modelo baseado em competências, adequado à economia do conhecimento.

No mundo sem fronteiras, onde é necessário o movimento interorganizacional, é preciso desenvolver competências transferíveis entre empresas. Surge, então, o conhecimento que se dirige à organização por meio das pessoas, que precisam desenvolver competências ligadas à cultura, know how e redes de contatos – surgiu daí a primeira proposta de carreiras inteligentes (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Nesse conceito, proposto por Arthur, Claman e DeFillippi (1995), as competências propostas, que devem ser acumuladas pelos indi-

víduos, são análogas às da organização, mas não são subordinadas a nenhum empregador:

- Knowing why: reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho.
- Knowing how: representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho.
- Knowing whom: está relacionada às relações interpessoais e networks importantes para o trabalho.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) entendem que essas competências são obtidas por meio da educação, trabalho e experiência de vida e se acumulam na forma de um capital de carreira, que pode adquirir ou perder valor ou ser adquirido por novo capital. Esse mecanismo pode ocorrer, por exemplo, se as qualificações obtidas na faculdade por uma pessoa quando jovem (knowing how) conseguirem apresentar a expertise base que a habilita a encontrar seu primeiro emprego. Esse emprego pode prover a inspiração (knowing why), expertise (knowing how) ou conexões de network (knowing whom), que outro empregador pode valorizar.

Para esses autores a acumulação desse capital pode prover segurança ocasional, mas se não for renovado perde seu valor e para garantir essa renovação a pessoa deve, constantemente, avançar degraus para sustentá-lo, mesmo que esteja trabalhando há muito tempo em uma única organização. Tal comportamento é condizente com as necessidades das carreiras sem fronteiras.

3. O que é ter sucesso na carreira

Segundo Baruch (2004), no passado, a natureza e a noção das carreiras eram baseadas em estruturas hierárquicas e rígidas, cujos modelos de carreira tradicionais possuíam uma direção clara, unidimensional e linear para o chamado avanço: a promoção dentro da hierarquia organizacional. As trajetórias organizacionais eram verticalizadas e, assim, o sucesso na carreira era avaliado pela taxa de ascensão e por indicadores externos como salário e status social.

No final da década de 1970, fica claro que novos modelos são necessários para a gestão de pessoas nas organizações. Schein (1978) traz, nesta época, o conceito de movimentos por papéis no interior da organização (desenvolvimento em espiral, em que as pessoas assumem diferentes funções ao longo da sua trajetória ascendente na organização). Ao final dos anos 1990, as opções e os movimentos de carreira se ampliam e ultrapassam os limites organizacionais.

Entre as causas para estas mudanças, pode-se citar os novos padrões de produção e consumo, o surgimento do setor de serviços, o contínuo progresso tecnológico, a exigência de elevados níveis de competência e o aumento da diversidade no mercado de trabalho. Desta forma, surge o fenômeno de ausência de fronteiras nas organizações, o que, por sua vez, resulta na emergência das carreiras sem fronteiras. Os novos modelos de carreira compreendem uma variedade de opções e direções possíveis para o desenvolvimento (movimentos laterais, mudanças de direção, mudanças de organização e mudanças de aspiração), assim como uma variedade de definições de sucesso na carreira.

Para Baruch (2004), essas definições de sucesso na carreira podem ser satisfação interior, equilíbrio da vida pessoal e profissional, autonomia e liberdade, e outras medidas auto-percebidas. Essas questões estão relacionadas ao sucesso da carreira subjetiva, em que se vê uma tendência de valorizar mais o que se busca internamente do que aquilo que os valores coletivos impõem às pessoas.

O autor ainda acredita que a principal alteração se manifesta nos contratos psicológicos, pois do ponto de vista das empresas, deixa-se de oferecer segurança no emprego para oferecer oportunidades de desenvolvimento. E da perspectiva do indivíduo, abandona-se o comprometimento à organização em troca de múltiplos comprometimentos. Essas ligações podem ser com algum setor da indústria, com a ocupação ou profissão escolhida, com a região de atuação, com as ideologias, com a religião, e mesmo com a organização, entre outras. Mesmo na organização, segundo Baruch (2004), o comprometimento é subdividido em comprome-

timento com o líder ou mentor, com a equipe, com o departamento, com o projeto, com os colegas e até com o sindicato.

Nesse sentido, as organizações devem estar cientes de que não são mais possuidoras da carreira de seus funcionários. Para que possam tirar proveito dessa nova realidade, devem ser capazes de oferecer arranjos alternativos e flexíveis de trabalho (consultoria, outsourcing, formação de empresas-satélite etc.), investir nas pessoas, proporcionar políticas de equilíbrio entre trabalho e família, entre outros. Elas devem estar aptas a oferecer opções para obtenção de sucesso na carreira, considerando-se as dimensões de sucesso interno, externo, organizacional e no nível da sociedade (BARUCH, 2004).

Higgins e Thomas (2001), ao considerarem os aspectos contemporâneos da carreira, acreditam que o sucesso na carreira depende dos relacionamentos profissionais e para tanto apresentam o conceito de constelação de relacionamentos para desenvolvimento proposto por Kathy Kram em 1985. Este conceito vai além da relação formal gestor-colaborador e considera todo o conjunto de desenvolvedores (pares, subordinados, amigos, chefes etc.) que contribuem, num dado momento, na formação do indivíduo quanto à função de carreira e psicossocial e que não possuem, necessariamente, grau de senioridade na organização. Segundo os autores, a abordagem de constelação de relacionamentos representa melhor a realidade das experiências pessoais do que a perspectiva de relacionamento único.

A *constelação de relacionamentos para desenvolvimento* deve considerar três aspectos: qualidade do relacionamento, status do relacionamento e afiliação à organização. Por qualidade do relacionamento, Higgins e Thomas (2001) entendem a quantidade de suporte à carreira e a quantidade de suporte psicossocial oferecidos ao indivíduo pelos desenvolvedores. Por status do relacionamento, pode-se compreender o nível hierárquico, o nível de senioridade e a influência dos desenvolvedores. A afiliação trata do pertencimento (ou não) dos desenvolvedores do indivíduo à sua organização.

De acordo com os autores supracitados, pode-se verificar que o que ocorre nos primeiros anos profissionais de um indivíduo é um investimento na sua carreira, que provém não só de um desenvolvedor, mas de múltiplos desenvolvedores. As constelações de desenvolvedores são de grande importância para os resultados de carreira de longo prazo, tais como retenção organizacional e avanços na carreira.

A atual era de reestruturações organizacionais e globalização dificulta a existência de fontes únicas de desenvolvimento de carreiras. As carreiras estão envolvidas no ambiente de carreiras sem fronteiras e carreiras menos seguras, o que não favorece o estabelecimento de relacionamentos de desenvolvimento singulares, hierárquicos e internos à organização (HIGGINS; THOMAS, 2001).

Além disso, estudos relacionados ao tema demonstram relação entre felicidade e sucesso no ambiente de trabalho (BOEHM; LYUBOMIRSKY, 2008): por exemplo, comparados com colegas menos satisfeitos, os mais felizes ganham maiores salários, apresentam resultados superiores e são mais ativos nas atitudes de suporte. Pesquisadores têm atribuído que um colaborador é mais satisfeito porque ele é bem sucedido no trabalho, porém os autores em questão assumem que a felicidade pessoal é que faz um indivíduo desempenhar melhor ou pior na organização. Isso mostra que é a felicidade de cada um que precede as medidas dos indicadores profissionais e induz aos melhores resultados organizacionais, então seria outro aspecto a ser considerado para ter sucesso na carreira.

4. As carreiras conforme as diferentes gerações

Os autores que pesquisaram os perfis das gerações Y, X e baby boomers nem sempre apresentam exatamente os mesmos períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada um dos grupos. Não divergem significativamente, porém, na descrição das características das pessoas que compõem essas três gerações (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MALDONADO, 2008; MANIERO; SULIVAN, 2006; TULGAN, 2006):

- Até 1964: geração dos baby boomers
Estão mais motivados, são otimistas e workaholics, além de terem um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. São pessoas que aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial e valorizam status e ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais.

- Entre 1965 e 1980: geração X
Adotam postura de ceticismo e defendem ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Ao mesmo tempo, essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do downsizing corporativo, o qual afetava a segurança no emprego. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar estabilidade.

- 1981 em diante: geração Y
Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. No cenário mundial, viu-se a cultura da impermanência e a falta de garantias, com mercados voláteis.

Segundo Zemke, Raines e Filipczak (2000), a geração Y viveu num contexto em que se tinha foco na criança e tecnologias bastante avançadas, porém enfrentou violência na sociedade, vida sobrecarregada e estresse. Quanto aos valores, os autores afirmam que é uma geração que lida com: otimismo, obrigações civis, noção do sucesso, sociabilidade, moralidade e diversidade.

Cabe lembrar que tais características da geração Y são importantes para revelar que as carreiras dessa parte da população estão sendo moldadas de forma diferenciada, pois eles enfrentam novos tipos de desafios,

encontram um contexto muito mais dinâmico e lidam com mercados de trabalho transformados pela sociedade.

Em pesquisa conduzida por Veloso, Dutra e Nakata (2008), pôde-se notar diferenças de percepção sobre a carreira pelos baby boomers e as gerações X e Y, sendo coerentes com as descrições encontradas na literatura sobre o comportamento profissional das pessoas nascidas em diferentes épocas, que lidaram com realidades distintas do mundo do trabalho. Os resultados desse trabalho permitiram observar a divisão das gerações: o grupo de baby boomers apresenta índices de percepção sobre a carreira que se diferenciam positivamente dos grupos mais jovens.

A percepção altamente positiva dos baby boomers em relação às competências de motivação na carreira indica que pessoas mais maduras valorizam fortemente sua identificação com o trabalho, de forma menos dependente das possibilidades de crescimento na carreira. Já na visão dos profissionais mais jovens (tanto geração X quanto a Y), o valor principal está na possibilidade de crescimento profissional e desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de trabalho.

5. Considerações finais

As organizações muitas vezes têm o seu plano de carreira – mesmo que não formalizado – e gerenciam pessoas, cargos e movimentações, que podem ser desde os cortes, até as transferências, job rotation, expatriações e promoções. Aqueles que mais têm condições e capacidades e merecem algo mais, de acordo com os critérios da empresa, vão conseguindo conquistar espaços superiores e que demandam maior complexidade. Nos últimos anos, tais critérios vêm se baseando nas competências, porém ainda há muita subjetividade nesses processos de movimentação.

Ainda é possível afirmar que cada vez mais os profissionais têm procurado diversificar suas experiências nas organizações. É comum ver pessoas que se incomodam ao permanecer por alguns anos na mesma empresa, não apenas pela

rotina e por deixarem de ver seu crescimento, mas também porque acham que serão desvalorizados pelo mercado de trabalho quando tentarem uma nova vaga. E as organizações, por sua vez, precisam trabalhar a questão da retenção de talentos – já que são os melhores profissionais os mais propensos a saírem da empresa, devido ao grande número de ofertas que recebem de outros empregadores.

Além disso, as pessoas também não se sentem bem quando ocupam o mesmo cargo por muito tempo. É algo contraditório, pois se vive numa era em que as organizações vêm praticando a redução de níveis hierárquicos e horizontalizando as estruturas, ocasionando menores possibilidades de crescimento vertical. Com isso, o mercado de trabalho tem se tornando complexo e mais competitivo, tanto para os profissionais quanto para as empresas.

Também cabe destacar a questão das carreiras inteligentes (ARTHUR; CLAMAN; DEFILLIPPI, 1995), pois se verifica grande ênfase sobre as competências knowing-how e knowing-why, mas pouca relevância para o networking, o terceiro pilar (knowing-whom). Sabe-se que o mercado de trabalho, principalmente aquele cujas relações interpessoais são mais valorizadas, tende a utilizar muito das conexões e dos contatos dos profissionais para movimentar o pessoal. Isso demonstra que ainda há potencial para maior uso das redes sociais, da constelação dos contatos profissionais e de headhunting.

Referências

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Orgs.) **Handbook of career theory**. Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. (Orgs.) **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. Oxford: University Press, 1996.

ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. **The new careers: individual action and economic change**. London: Sage Publications, 1999.

ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, 1995.

BARUCH, Y. Developing Career Theory Based on “New Science”: A Futile Exercise? The Devil’s Advocate Commentary. **M@n@gement**, v. 5, n. 1, p. 15-21, 2002.

BARUCH, Y. Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths – organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE**, v. 4, n. 49, p. 387-400, 2009.

BOEHM, J. K.; LYUBOMIRSKY, S. Does Happiness Promote Career Success? **Journal of Career Assessment**, v. 16, n. 1, p. 101-116, 2008.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração net. Anais... Campinas: EnAnpad, 2001.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

GUNS, H.; EVANS, M.; JALLAND, M. Career boundaries in a ‘boundaryless’ world. In: PEIRPEL, M. A. et al. (Orgs.) **Career frontiers: new conceptions of working lives**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.

HIGGINS, M. C.; THOMAS, D. A. Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple

developmental relationships. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, p. 223-247, 2001.

HUGHES, E. C.; COSER, L. A. (Orgs.) **On work, race, and the sociological imagination**. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

KHAPOVA, S. N., ARTHUR, M. B.; WILDEROM, C. P. M. The subjective career in the knowledge economy. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Orgs.) **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4142>>. Acesso em: 21.1.2008.

MARTIN, C.; TULGAN, B. **Managing the generation mix**. HRD Press, 2006.

MANIERO, L. A.; SULIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Mountain View: Davies-Black Publishing, 2006.

PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B. Topics for conversation: career themes old and new. PEIRPEL, M. A. et al. (Orgs.) **Career frontiers: new conceptions of working lives**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

SAXENIAN, A. Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. Oxford: University Press, 1996.

SCHEIN, E. H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes:

diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **Anais...** São Paulo: EnAnpad, 2008.

VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; SANTOS, E. A. P.; OLIVEIRA, V. G.; AMARAL, G. Sinais de carreiras sem fronteiras: uma pesquisa experimental para a construção de hipóteses sobre a associação entre as âncoras de carreira e as influências sociais. **Anais...** Convibra, 2007.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work:** managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace. New York: Amacom, 2000.



Gabriel Ricciardi
Guilherme Faustino
Jonathan Ferro Monteiro
Leonardo Quadrado
Letícia Baldim
Phellipe Sales Fidelis
> Alunos do 7º ciclo

RESUMO

A expatriação é um fator crítico para a empresa, pois por um lado traz os benefícios da experiência, especialização do expatriado e visão global e por outro apresenta a dificuldade de adaptação do estrangeiro, o que pode acarretar em desmotivação ou até mesmo desistência da oportunidade. Assim, o estudo teve como objetivo analisar a adaptação dos expatriados no país, desde o ajustamento na organização até a adaptação da família, tendo como foco os principais pontos da cultura brasileira. Para isso foi utilizada a metodologia qualitativa. Três expatriados, sendo dois de nacionalidade francesa e um de nacionalidade argentina, participaram da pesquisa. Um dos problemas mais evidentes em sua adaptação foi a questão da organização, pois segundo os franceses os brasileiros são menos organizados que os europeus, o que leva a uma menor produtividade organizacional. Dificuldades em relação à locomoção na cidade devido ao trânsito intenso também foram ressaltadas. Apesar de haver estas divergências, a expatriação ainda é considerada uma experiência válida e de grande aprendizado para ambas as partes.

Sugere-se para artigos futuros pesquisas com umas maiores diversidades de expatriados.
Palavras chave: expatriação, cultura brasileira, intercultural e relação interpessoal.



Percepções estrangeiras no processo de expatriação e adaptação à cultura brasileira

I. Introdução

Nos anos 90 presenciaram-se mudanças no campo administrativo das empresas com o surgimento de novas tecnologias e acirramento da concorrência. A globalização atuou como fator chave no desenvolvimento de um novo ambiente de negócios. Esse novo ambiente ficou destacado pela ausência de fronteiras, empresas sem pátria e produtos sem nacionalidade, fazendo com que o aumento da tecnologia contribuíse para uma maior integração (ECHEVEST et al., 1999).

A sociedade contemporânea apresenta características influenciadas pela liberalização dos mercados, a qual resultou em um ambiente onde a hiper-competitividade é a principal característica (IRIGARAY; VERGARA, 2010).

Com o rápido crescimento dos negócios internacionais, guinado pela facilidade de comercialização entre diferentes países, as companhias passaram a buscar no mercado de trabalho, profissionais com conhecimentos e habilidades globais, para que as organizações obtivessem uma vantagem competitiva (PEREIRA et al., 2005). Com isso aumentou-se a facilidade para os indivíduos se deslocarem de um país para trabalhar em outra localidade. Esta mobilidade tem sido cada vez mais intensa, independentemente da atividade ou posição hierárquica a ser ocupada. O movimento resulta na predominância de um mundo cultural diverso e múltiplo dentro das organizações (MACHADO; HERNADES, 2004).

A expansão internacional é embasada em empresas multinacionais que encontram na globalização um ótimo contexto para alavancar seus negócios. No entanto, existem mudanças acontecendo a todo instante, o que obriga essas empresas a desenvolverem um melhor en-

tendimento e adaptação quanto às diferenças culturais. Esta tendência leva as organizações a obterem a prática multicultural, ou seja, servir diferenciados clientes com empregados de diversas culturas (QUEZADA, 2010).

Na visão do brasileiro, tanto o país quanto a cultura nacional apresentam características acolhedoras para com pessoas de outras nacionalidades e adaptável em diversos aspectos. Porém, quando vivenciada pelo expatriado, em alguns casos, o país que se apresenta tão receptível, passa a mostrar algumas características culturais e comportamentais divergentes das expectativas previamente estabelecidas.

Sendo assim, este estudo busca identificar as dificuldades e facilidades que os expatriados encontram em relação a sua adaptação cultural para trabalhar em empresas no Brasil. Desta maneira, esta pesquisa tem como objetivo principal compreender quais são as diferenças apresentadas entre as expectativas dos expatriados e a percebida em relação à cultura brasileira. Pretende-se, também, analisar se existem dificuldades em suas adaptações e caso ocorram, descobrir quão profundas as mesmas são para aqueles que buscam compreender um país completamente diferente daquele ao qual pertenciam.

Esse estudo partiu da premissa de que os expatriados oriundos de países diferentes possuem uma série de adaptações culturais necessárias para conseguirem desenvolver seu trabalho em empresas situadas no Brasil.

Segundo Damatta (1983, p. 59), a cultura Brasileira é marcada pela heterogeneidade, além de marcas culturais fortes como “o paternalismo, a malandragem, a grande distância entre as camadas sociais e a valorização de alguns estrangeiros”. Entretanto, os brasileiros analisam os expatriados embasados na sua própria cultura, não considerando a visão que os estrangeiros têm para com os brasileiros. Nesse contexto, essa pesquisa visa contribuir para uma melhor adaptação dos estrangeiros no Brasil, com o foco em facilitar sua integração no cotidiano das organizações, além de buscar mostrar para os brasileiros se as posturas utilizadas são corretas e coerentes.

Entre 2006 e 2010, o número de expatriados passou de 25.440 para 56.006, segundo a Co-ordenação Geral de Imigração do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Este crescimento é atribuído ao volume maior de investimentos, particularmente nos setores industriais, de óleo, gás e energia. Do montante total a grande maioria (53.441 de expatriados) foi de trabalhadores temporários, com prazo de até dois anos. (ALMEIDA, 2010).

Este artigo, além dessa introdução, possui mais quatro partes. O referencial teórico visa mostrar as etapas do processo para a inserção de um expatriado em uma empresa brasileira, iniciando pelo recrutamento e seleção do candidato até sua inserção e acompanhamento no novo ambiente. É abordada ainda a identidade da cultura brasileira, levando em consideração seus diferentes traços e características. Na sequência, os procedimentos metodológicos, que apresentaram como a pesquisa qualitativa foi desenvolvida, detalhando a elaboração do questionário utilizado. Na seção das análises dos resultados, discutem-se as respostas dos entrevistados com relação aos conceitos apresentados neste artigo, evidenciando-se as diferentes percepções dos expatriados que trabalham no país. E nas considerações finais são ponderados todos os pontos encontrados e analisados para que seja possível chegar a uma resposta mais assertiva.

2. Referencial teórico

O referencial teórico aborda o processo de inserção de um expatriado nas empresas brasileiras além de analisar a cultura local, para que seja possível uma maior compreensão do assunto.

2.1 Inserção do expatriado em uma empresa brasileira

Na inserção de um expatriado em empresas brasileiras faz-se necessário um processo, formado por um conjunto de etapas, que se inicia no recrutamento e seleção do candidato até sua inserção e acompanhamento no novo ambiente.

De acordo com Baruch, Steele e Quantrill (2002 apud HOMEM; TOLFO, 2008), há três situações básicas que justificam a expatriação: primeiro, as necessidades específicas do negócio, como a transferência de conhecimento. A segunda razão refere-se ao desenvolvimento de carreira, que significa dar a gerentes promissores a oportunidade de ir ao exterior para ganhar experiência na autonomia e na auto-suficiência das atividades gerenciais. Na terceira razão está o controle sobre operações no exterior, que significa manter a subsidiária em linha com a estratégia organizacional da matriz.

Além dessas situações que são pontos-chaves para a expatriação de um funcionário, outros conceitos são decisivos no processo, como dizem Black & Gregersen (1999 apud PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005), para eles as razões para que empresas enviem funcionários a missões no exterior são: abrir novos mercados, instalar novas tecnologias e sistemas, aumentar a participação no mercado ou impedir que outras empresas o façam, transferir conhecimentos para funcionários locais além de adquirir habilidades que ajudarão no desenvolvimento de lideranças globais.

Ano	Estrangeiro no Brasil
2006	25.440
2007	29.488
2008	34.833
2009	42.914
2010	56.006

Quadro 1: Número de expatriados no Brasil

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2011)

O número crescente de expatriados (Quadro 1) e a necessidade de funcionários mais capacitados fazem com que a área de Gestão Internacional de Recursos Humanos - GIRH tenha um trabalho decisivo no processo de recrutamento e seleção de um estrangeiro, pois pode definir o sucesso ou a falha de uma contratação internacional (ECHEVEST et al., 1999).

Para Homem e Tolfo (2008), existem processos e atividades que os gestores devem seguir para que seja possível dirigir e controlar o processo de expatriação como: atribuir

e planejar os custos, seleção dos candidatos, termos da missão, mostrar os aspectos culturais para os expatriados além do processo de imigração completo.

Entre os principais fatores a que se atribui o grau de sucesso dos expatriados estão a adaptação intercultural, as habilidades técnicas e, provavelmente, os mais importantes são a situação da família e o suporte ao cônjuge que será dado na designação do profissional no novo ambiente. Identifica-se o processo de seleção do candidato à expatriação como um dos principais processos para o sucesso dessa prática nas empresas (HOMEM; TOLFO, 2008).

Os critérios utilizados no processo de seleção do funcionário podem ocasionar problemas quando conceituados e impostos com determinação rígida e simplista. Isso também ocorre em virtude de que o critério de seleção utilizado em grande escala nas empresas multinacionais é por meio do histórico de sucesso de um executivo em gerir uma companhia em um determinado país, sugerindo que ele seja apto a realizar o mesmo trabalho em qualquer outro lugar (HOMEM; TOLFO, 2008).

“Existe uma variedade de problemas de comunicação entre as fronteiras culturais, provenientes das diferenças entre as culturas abertamente neutras ou afetivas (expressivas)” (QUEZADA, 2010, p.16). Nesse sentido é visível que para se obter um bom desempenho profissional em seu novo ambiente de trabalho é necessário mais do que uma boa atuação em locais de trabalhos anteriores. Segundo Irigaray

e Vergara, 2010 a percepção do expatriado é importante para a criação e desenvolvimento de políticas organizacionais que auxiliem na qualidade de vida e adaptação dessas pessoas.

A alteridade é fenômeno de caráter relacional, uma construção psicológica em torno da relação entre o eu e o outro. Isso significa que qualquer relação “é uma realidade que para existir depende da outra”. Assim, o caráter relacional é o campo de cultivo da alteridade. A existência do eu depende da relação com o outro e permite ao indivíduo ter a consciência de si, pois somente através da mediação de outros o ‘eu’ pode refletir sobre si mesmo (GUARESCHI, 2002, RICOEUR, 1990 e JOVCHELOVITCH, 2002 apud MACHADO; HERNANDES, 2004).

É relevante ressaltar que a expatriação consiste no convívio interpessoal, o que leva a realização de fatos e gestos familiares com estranhos. Aprender a entender as entrelinhas e diferenciar a estranheza e a familiaridade sem provocar confusão de referências, sentidos e emoções deve auxiliar na vivência no estrangeiro (MACHADO; HERNANDES, 2004).

Com isso, torna-se imprescindível a existência de um ajustamento intercultural bem elaborado. Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), o ajustamento internacional tem três dimensões básicas: ajustamento no trabalho, que é relativo às atribuições e tarefas inerentes ao cargo; ajustamento na interação com os membros da cultura estrangeira, que concerne à integração ou socialização com os membros da cultura estrangeira; e ajustamento ao ambiente estrangeiro

em geral, que remete às condições de vida no país estrangeiro. Salienta-se que este modelo não foi testado empiricamente pelos autores.

O ajuste bem-sucedido de expatriados depende, ainda, da gerência estratégica de recursos humanos, bem como da seleção, do treinamento, do mentor, isto é, da pessoa dentro da organização que dá ao expatriado ajuda e conselho por um período e, freqüentemente, ensina-o como fazer seu trabalho, auxiliando-o na condução de sua carreira; o bom ajuste depende ainda da assistência na recolocação, no suporte contínuo e nos sistemas de carreira e recompensa (MENDENHALL; ODDOU, 1985). Dentro do processo de expatriação, especificamente na parte de treinamento e seleção as presenças do cônjuge e da família são de suma importância. (HOMEM; TOLFO, 2008). O quadro 2 mostra como funciona o ajustamento do expatriado.

Cabe mencionar que para Quezada (2010) os expatriados que não conseguem falar bem a língua local, não poderão expressar claramente o que eles querem para os nativos, resultando em maiores dificuldades de adaptação na nova cultura. Para Kets de Vries (1997) existem problemas relacionados à experiência de executivos expatriados. Um deles é a ausência de programas de ajustamento do expatriado por parte das empresas, que alertem para as situações de conflito e dificuldade que os indivíduos terão de enfrentar em outro ambiente. Nessa situação, fica claro que a experiência tem demonstrado que é importante a inserção desses acompanhantes em outra atividade que lhes possibilite um processo de socialização no novo país.

O sucesso de um executivo em outras culturas depende fortemente da capacidade de entender e balancear dualidades, tais como pensar globalmente e agir localmente, descentralização e centralização, mudança e continuidade, delegação e controle, dualidades essas que, normalmente, ocorrem em experiências que envolvem outras culturas. A análise correta dessas dualidades deve promover um balanceamento entre elas para que as diferenças culturais sejam gerenciadas de forma construtiva. (ROCHA; MAGALHÃES, 2002 apud QUEZADA, 2010).

Do ponto de vista das empresas multinacionais, o funcionário que rejeita a oportunidade da transferência internacional auto-limita seu desenvolvimento profissional, pois o fenômeno da globalização o obriga a obter experiência internacional, especialmente para aqueles que desejem ocupar postos elevados na organização. Nesse sentido, rejeitar ou aceitar uma expatriação pode resultar em conseqüências negativas e positivas (QUEZADA, 2010).

Ao aceitar a expatriação, o profissional pode obter conseqüências negativas, maiormente no plano pessoal, pelos problemas familiares, pois mesmo que o expatriado seja solteiro sentirá a falta da sua família e de seus amigos e se for casado, pode enfrentar problemas de adaptação do cônjuge e dos filhos à nova cultura, sendo crucial, essa adaptação, para seu sucesso. Por outro lado as conseqüências positivas, especificamente, no sentido profissional, já que isso se reflete na medida em que o expatriado veja a transferência como uma aventura empresarial que lhe permita ampliar conhecimentos e experiências em sua carreira (QUEZADA, 2010).

A importância da expatriação para o funcionário pode ser dimensionado como um dos mais fortes meios de ajuste psicológico e como um ótimo sistema de carreira, contando com promoções, incentivos e recompensas. Leva em consideração a segurança financeira e o sentimento de valorização por parte da organização durante o período de trabalho exercido em outra cultura (HOMEM; TOLFO, 2008).

2.2 A identidade da cultura brasileira

No Brasil, a discussão da cultura organizacional assumiu pressupostos da antropologia histórico-cultural para a definição do que seria a cultura organizacional brasileira – uma série de valores, idéias e pressupostos que caracterizariam a maneira como administramos e nos relacionamos em nossas organizações (PRADO, 2005, p.4).

No âmbito das organizações, existem características intrínsecas básicas do povo e da cultura brasileira. Devido à análise das regiões

Ajustamento Antecipado		Ajustamento ao País Estrangeiro		
Fatores Relacionados		Fatores Relacionados		
O indivíduo	A organização	Ao trabalho	A cultura organizacional	Ao contexto fora do trabalho
Experiência Prévia Internacional	Mecanismo e critérios de seleção do expatriado	Fatores inibidores	Alta novidade de cultura organizacional	Ajustamento da família, especialmente o ajustamento do cônjuge
Treinamento Intercultural antes do embarque para o país estrangeiro		Fatores facilitadores	Suporte logístico auxilia na interação e no ajustamento	

Quadro 2: Ajustamento do Expatriado

Fonte: (HOMEM; TOLFO, 2008, pg.208)

geográficas de forma separada, fica evidente sua formação cultural híbrida. O povo brasileiro possui uma diversidade cultural que pode ser confundida com o caos da cultura, proveniente da mistura que se revela na capacidade de trabalhar o ambíguo com o positivo, transformando problemas em oportunidades, criando soluções para novas situações (MOTTA; CALDAS, 1997).

Contudo, mesmo com as diferentes “subculturas” existentes no Brasil, a cultura brasileira segue, de forma geral, traços pré estabelecidos que são comuns à maioria dos brasileiros; os pressupostos básicos que cada indivíduo utiliza para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Conforme apresentado no quadro 3 são sugeridos cinco traços básicos ao processo de análise organizacional no contexto brasileiro (MOTTA; CALDAS, 1997), os quais em absoluto, esgotam a possibilidade na caracterização deste povo ambíguo e plural, mas definem uma linha mais consistente e objetiva que pode atuar como subsídio ao processo de reflexão dos administradores na concepção estratégica da administração de recursos humanos em tempos de rápidas mudanças.

Traço	Características-chaves
1. Hierarquia	- Tendência e centralização do poder - Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais. - Passividade: aceitação dos grupos inferiores.
2. Personalismo	- Sociedade baseada em relações pessoais. - Busca de proximidade e afeto das relações. - Paternalismo: domínio moral e econômico.
3. Malandragem	- Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. - Jeitinho.
4. Sensualismo	- Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
5. Aventureiro	- Mais sonhador do que disciplinado. - Tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico.

Quadro 3: Traços e Características Chaves

Fonte: (MOTTA; CALDAS, 1997, pg.44)

As primeiras relações sociais surgiram com base na força do trabalho do escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização, estabelecendo uma distância entre senhor e escravos (DAMATTA, 1986).

Trata-se de uma sociedade miscigenada, de várias cores intermediárias, de gradações infinitas. Isto explica termos múltiplas possibilidades de classificação na sociedade. Pode-se, por exemplo, situar as pessoas pela cor de pele ou pelo dinheiro, pelo nome de sua família ou até pelo tipo de locomoção que utilizam. Desse modo, preconceitos raciais são velados e quase despercebidos, pois ficam encobertos por uma malha de variações dificilmente definidas. Esses preconceitos velados não deixam de ser uma forma de discriminação, imposição de diferenças, de lembrar quem é superior e quem é inferior nesta sociedade (CALIGARIS, 1992).

É engano pensar que todas essas características são apenas “boas maneiras”, ou mesmo “polidez”. A polidez é o resultado do refinamento da civilização, apurada no convívio com os homens. Criamos padrões de comportamentos exteriores e com isso, o indivíduo tenta esconder suas emoções e intimidades, conseguindo uma supremacia social. Os brasileiros, ao contrário, seguem de encontro a qualquer tipo de formalidade. Suas reações não são de defesa, sua vida íntima é integralmente voltada

aos saberes de sua família, dos parentes, enfim, de todo meio social em que vive. A cordialidade faz parte de uma personalidade natural com expressões legítimas de um fundo emotivo. (HOLLANDA, 1984)

No Brasil estabeleceu-se uma sociedade baseada em relações interpessoais e, devido a isto, a necessidade de relacionar-se proximamente e afetuosamente. Em geral, são muito receptivos e calorosos. Influenciados pelos africanos em sua terna bondade. Trata-se de um povo acolhedor, hospitaleiro, afetuoso e generoso devido à mistura de raças existentes.

Possui necessidades de aproximação e valorização da família. Por isso, é também paternalista. Simultaneamente controla, ordena e protege os seus empregados.

Ao estabelecer uma relação de confiança, protege-o como filho e controla-o. Por sua vez, o empregado ao sentir-se protegido, retribui com lealdade a seu superior. Tudo isso confunde o empregado e permite ao encarregado exercer duplo controle da situação.

A malandragem é muito típica em nossa sociedade e nas organizações. O indivíduo é frequentemente reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações interpessoais. Quando as situações conspiram contra o indivíduo, apela-se para as relações de intimidade a fim de encontrar uma saída. Vale tudo para conseguir o que precisa ou o que deseja. É o famoso “jeitinho brasileiro” que tem como forma a sobrevivência, relacionando o impessoal com o pessoal (MOTTA; CALDAS, 1997, p.60).

O “malandro” nomeado por Freitas (apud MOTTA; CALDAS, 1997) possui um alto grau de criatividade, de dinamismo, de atividades e de flexibilidade para as diversas situações. Inconscientemente cada indivíduo adquire um pouco desse caráter e em diferentes níveis. Sabe-se, pois, que a relação é um dos caminhos para o sucesso, seja ela pessoal ou profissional. O brasileiro é reconhecido fora do país por sua capacidade de adaptação,

por buscar soluções originais e por ser dinâmico e flexível.

Buscam algo que lhes traga retorno a curto prazo. Seguir métodos se torna incômodo e é capaz de encontrar soluções com facilidade em grandes obstáculos. Em projetos ambiciosos, com o surgimento de um obstáculo, transforma-se em um trampolim, se apegará à ociosidade e prefere deixar o metódico e o trabalho em si para depois.

Apesar de ser uma sociedade coletivista, o Brasil não é colocado como tal. Considerado mais coletivista que o Japão, país geralmente tido pela coletividade, da mesma forma, nosso país é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina (MOTTA; CALDAS, 1997).

As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado, pela forma como trabalhadores e executivos são tratados parece, de um lado com controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controle feminino, o uso da sedução (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 89).

Analisando-se idéias contemporâneas sobre gestão, é possível destacar as conseqüências vantajosas de certos traços de nossa cultura, bem como as conseqüências desvantajosas de outros traços.

Por exemplo, atualmente se valoriza a adaptabilidade aos mercados em rápida transformação, o aperfeiçoamento e as mudanças contínuas, considerada vantagem cultural ao estruturarmos nossos comportamentos com base em valores como a flexibilidade, o “jeitinho” e a criatividade (PRADO, 2005). Assim, o “jeitinho” e a adaptabilidade típicos do povo brasileiro podem ser úteis em contextos nos quais os sistemas administrativos e as visões e realidades de mercado mudam rapidamente.

Outros exemplos de traço cultural vantajoso é a tendência do brasileiro de formar laços de amizade no ambiente de trabalho e a

lealdade. Este valor também pode ser associado a conseqüências vistas como negativas, como o paternalismo e o favorecimento de determinado colega ou funcionário devido à aproximação pessoal no ambiente profissional. Segundo Prado (2005) os laços de amizade entre os colegas de trabalho favorecem a construção de um ambiente organizacional mais humano e menos estressante, no qual os líderes conhecem mais profundamente as particularidades e necessidades dos indivíduos.

Ao mesmo tempo, outros fatores culturais brasileiros estão desalinhados das necessidades e visões atuais sobre a gestão. Especialmente a ausência de pró-atividade. Postura caracterizada pelo baixo teor crítico, baixa iniciativa e evasão às responsabilidades complexas, deixando de contribuir efetivamente com o desenvolvimento das organizações. A postura de espectador relaciona-se à 'distância do poder' e ao baixo nível de qualificação histórico em nossa sociedade (PRADO, 2005, p.15).

3. Procedimentos metodológicos

A proposta do estudo é identificar as dificuldades e facilidades que os expatriados encontram em relação a sua adaptação cultural para trabalhar em empresas no Brasil. Desta maneira, esta pesquisa tem como objetivo principal compreender quais são as diferenças apresentadas entre as expectativas dos expatriados e o percebido em relação à cultura brasileira.

O artigo é fundamentado em pesquisa qualitativa, pois busca uma compreensão detalhada das características situacionais que são apresentadas pelos entrevistados, com isso é possível entender os fenômenos sociais, que resultam em uma análise adequada das informações vivenciadas pelos mesmos. De acordo com Neves (1996) a pesquisa qualitativa no campo das ciências sociais compreende um conjunto e diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

O trabalho é de caráter exploratório e foram utilizadas entrevistas em profundidade, baseadas em pesquisas bibliográficas para proporcionar um entendimento aprofundado sobre o tema (RICHARDSON, 2009). As perguntas foram formuladas a partir do referencial teórico, com assuntos relativos à globalização, orientações aos expatriados, problemas de comunicação e adaptação à cultura brasileira, como mostra o quadro 4.

Tema	Autor	Pergunta
Globalização no contexto organizacional	Quezada, 2010	Você já trabalhou em algum outro país como expatriado? Se positivo, em qual país e por quanto tempo?
Ajustamento cultural	Homem; Tolfo, 2008	Você participou de algum processo seletivo para ser expatriado? Qual o principal motivo de sua expatriação: necessidades do negócio, desenvolvimento de sua carreira ou manter estratégias com a matriz?
Orientação e expectativas	Homem; Tolfo, 2008	Quais suas expectativas ao saber que viria ao Brasil? Atualmente, suas expectativas estão sendo atendidas?
Situação familiar no novo país	Homem; Tolfo, 2008	Sua família está se adaptando ao Brasil?
Problemas de comunicação	Quezada, 2010	O idioma português lhe era familiar antes de vir ao país? Atualmente possui fluência no idioma? Você acha importante aprender português, para melhorar sua comunicação?

Quadro 4: Construção do instrumento de coleta de dados baseado na relação Autor/Tema

Tema	Autor	Pergunta
Convívio interpessoal	Machado, 2004	Como foi o seu primeiro contato com as pessoas da organização em que trabalha?
Ajustamento cultural	Homem; Tolfo, 2008	Existe diferença considerável entre a cultura organizacional do seu país de origem em relação à cultura brasileira? Você acha que isso prejudica o seu desempenho?
Características do povo brasileiro	Motta; Caldas, 1997	Quais aspectos da cultura brasileira você tem mais dificuldade em se adaptar?
Elaboração de políticas organizacionais	Irigaray, 2010	Em sua opinião, a organização se esforça para auxiliar o expatriado? De que forma? O que você acha que está faltando na organização para apoiar um expatriado

Quadro 4: Construção do instrumento de coleta de dados baseado na relação Autor/Tema

Os entrevistados foram selecionados de acordo com seu país de origem e por conveniência. Foram três entrevistados, sendo dois franceses e um argentino. Teve-se como critério escolher pessoas de diferentes países para que fosse possível confrontar as opiniões das pessoas. Todos os entrevistados trabalham em uma mesma empresa situada no Brasil com matriz em Vavey, na Suíça. A empresa é atuante do ramo alimentício e tem como objetivos ser líder em nutrição, saúde e bem-estar no mercado em que atua. As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2011, dentro da própria empresa.

4. Análise dos resultados

Foram realizadas três entrevistas com expatriados de diferentes culturas e experiências, sendo dois franceses, uma *Customer Marketing Manager* (Gerente de Marketing ao Consumidor), um Gerente de Marketing e um argentino na posição de Comprador Específico de *Commodities*. Por meio das respostas obtidas, nesta seção, apresentam-se os diferentes impactos culturais e organizacionais correspondentes às culturas e valores observados.

Nenhum dos expatriados participou de processo seletivo em suas empresas para ocuparem as respectivas posições. Segundo Homem e Tolfo (2008) os critérios utilizados no processo

de seleção do funcionário podem ocasionar problemas quando conceituados e impostos com determinação rígida e simplista pela empresa.

Dois dos expatriados foram selecionados pela empresa devido às necessidades gerenciais e o terceiro visando o desenvolvimento de carreira, pois possuía experiências em outros países. De acordo com Black e Gregersen (1999 apud PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005) essas situações são básicas na justificativa para a expatriação entre as empresas, pois buscam abrir novos mercados e transferir conhecimentos para funcionários locais. Em virtude do seguinte argumento

[...] a visão dos expatriados é fundamental para elaboração e adoção de políticas organizacionais, as quais podem contribuir para uma melhor adaptação desses indivíduos ao Brasil, resultando em uma melhor qualidade de vida e realização profissional (IRIGARAY; VERGARA, 2010).

De acordo com esse conceito, o francês informou não possuir nenhum tipo de conhecimento em relação ao Brasil antes de ser expatriado e que não houve muito tempo para pensar a respeito, porém sua maior preocupação foi quanto à qualidade de vida para seus familiares.

A mesma preocupação foi demonstrada pelo argentino, informando que seu principal receio seria a solidão de sua esposa e filho. Diferente dos outros expatriados e suas respectivas famílias, a expatriada francesa informou que esperava encontrar barreiras na adaptação, até pelo fato de ter sido expatriada sem nenhum familiar como acompanhante. Porém não imaginava que estabelecer uma relação interpessoal mais próxima seria tão difícil.

Segundo Machado e Hernandez (2004), leva a realização de fatos e gestos familiares com estranhos. Aprender a entender as entrelinhas e diferenciar a estranheza. A familiaridade sem provocar confusão de referências, sentidos e emoções deve auxiliar na vivência no estrangeiro tornando o processo de adaptação menos árduo.

Para o entrevistado argentino essa convivência ajudou na adaptação ao novo país, pois foi possível se ambientar devido às amizades construídas rapidamente, além disso, informou que estes amigos se tornam parte da família quando se está longe, funcionando como substitutos dos parentes biológicos. Diferentemente a francesa informou ter dificuldades em se adaptar com os brasileiros e, especificamente, os paulistas. Sentiu que são individualistas e competidores, mas tem consciência que o relacionamento é extremamente importante, inclusive para o crescimento profissional e, muitas vezes, mais importante que o próprio resultado em si.

Apesar do modelo de ajustamento intercultural não ser testado empiricamente, pode-se mencioná-lo como premissa básica para uma boa vivência do expatriado no destino. Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), o ajustamento internacional tem três dimensões básicas: ajustamento no trabalho, ajustamento na interação com os membros da cultura estrangeira e ajustamento ao ambiente estrangeiro em geral. O francês deixou claro esse ajustamento para continuar a sua carreira no Brasil, informou que seu trabalho está dentro das expectativas com grandes desafios, responsabilidades altas, oportunidades variadas e equipes motivadas. Em relação ao convívio com brasileiros no âmbito

pessoal, informou que está adaptado, porém possui preocupações em relação à qualidade de vida de seus filhos. Disse ainda que sua esposa adaptou-se bem, achando o brasileiro acolhedor e simpático.

Apesar de um dos entrevistados demonstrar estar bem ajustado à cultura brasileira, nenhum deles informa que a empresa dispõe de um programa de ajustamento para o expatriado, mas que a área de Recursos Humanos se dedica em auxiliar, sempre preocupada com as especificações de cada caso e de cada família. Para Kets de Vries (1997) um dos problemas quanto à expatriação é a ausência de programas de ajustamento do expatriado por parte das empresas, que alertem para as situações de conflito e dificuldade que os indivíduos terão de enfrentar em outro país.

Além da dificuldade de ajustamento, o idioma nativo é um ponto importante para os expatriados conseguirem uma boa adaptação no país de destino. Segundo Quezada (2010) se os expatriados não conseguem falar bem a língua local não poderão expressar claramente o que eles querem para os nativos. Resultando assim em maiores dificuldades de adaptação na nova cultura. O argentino fez aulas de português por um período assim que chegou ao Brasil, salientou a facilidade de se comunicar com o brasileiro devido à receptividade das pessoas e essa atitude facilita a comunicação. O francês chegou ao Brasil sabendo falar português, pois aprendeu em algumas aulas enquanto estava na Suíça, argumentando que é fundamental aprender o idioma para dispor de uma boa integração no país. Para a francesa, comunicação é o primeiro passo para uma integração em um país latino, salientou que a língua é uma identidade do país e quando você se dispõe a entender e aprender o idioma conseqüentemente aprende sobre a cultura e costumes nativos.

A percepção da cultura e a sua compreensão é um passo importante para os expatriados se adaptarem em outros países. No Brasil estabeleceu-se uma sociedade baseada em relações interpessoais e, devido a isso, a necessidade de relacionar-se de maneira próxima e afetuosa no ambiente profissional. “Em geral são pesso-

as afetivas, se sentem a vontade e procuram o contato com a pele, a fala carinhosa e o olhar malicioso. Espera-se, pois, que as relações pessoais dos brasileiros sejam próximas” (MOTTA; CALDAS, 1997). Todos os entrevistados disseram ter uma recepção muito boa e com muita curiosidade. Na opinião do expatriado francês o brasileiro tem um histórico multicultural e, conseqüentemente facilidade de lidar com estrangeiros e ajudá-los a conhecer a melhor parte do país e dos brasileiros.

Apesar de ser uma sociedade coletivista, o Brasil não é colocado como tal. Considerado mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletividade por excelência, da mesma forma, o Brasil é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora tenha índice inferior quando comparado as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina (MOTTA; CALDAS, 1997). Para a expatriada francesa a percepção da hierarquia foi menos acentuada enquanto trabalhava na Suíça. Existiam costumes para aproximar as pessoas através do ensino constante de boas práticas. O francês ressaltou que na França existe uma melhor produtividade devido à melhor organização por parte das pessoas. Sua opinião é de que os brasileiros procuram um consenso para tomada de decisão enquanto na França existem mais iniciativas para riscos individuais. Informou ainda que percebe uma maior motivação dos brasileiros com novos projetos em relação aos franceses, os quais não demonstram muita importância com a empresa. Um ponto interessante diz respeito ao trabalho em equipe e a socialização no local de trabalho, facilitando os laços de amizade no trabalho, diferente dos franceses. O argentino informou que existem diferenças para seu país de origem, mas que são irrelevantes, para ele foi simples se adaptar à cultura brasileira.

As idéias contemporâneas de gestão levam a crer que o Brasil alguns traços vantajosos em nossa cultura para administrar empresas. Por exemplo, atualmente se valoriza a adaptabilidade aos mercados em rápida transformação, o aperfeiçoamento e as mudanças contínuas, considerada vantagem cultural ao estruturarmos nossos comportamentos com base em valores

como a flexibilidade, o “jeitinho” e a criatividade (PRADO, 2005). O “jeitinho” é bem lembrado pelos expatriados, a francesa disse que somos “abertos” para questões culturais, diferentes dos europeus, geralmente sistêmicos e focados.

Os traços culturais de diferentes países trazem dificuldades de adaptação aos expatriados, porém, segundo os entrevistados, as dificuldades não seriam tão árduas quanto pareceram no início do processo de adaptação no Brasil. O francês salientou a questão da disciplina com horários. A francesa informou que a competitividade acirrada lhe trás algumas dificuldades para competir profissionalmente no país e o argentino informou que o trânsito e seus acidentes atrapalham sua experiência no país.

Considerações finais

A expatriação é um fator crítico para a empresa. Por um lado traz os benefícios da experiência, especialização do expatriado e visão global; por outro apresenta a dificuldade de adaptação do estrangeiro, o que pode acarretar em desmotivação ou até mesmo desistenciada oportunidade.

Pelos resultados deste estudo, há indícios de que a relação entre sul-americanos possui um impacto menos drástico do que a relação entre latinos e expatriados de países desenvolvidos, como por exemplo, na pesquisa realizada observa-se que em relação ao desenvolvimento interpessoal as barreiras foram mais fáceis de serem ultrapassadas para o expatriado argentino e sua família, pois conheciam o Brasil; o francês e sua família apresentaram um pouco mais de dificuldades no convívio, conseguiram superar devido ao auxílio por parte do departamento de Recursos Humanos. Diferente dos expatriados citados anteriormente, a entrevistada francesa, que é solteira, informou que sua adaptação interpessoal foi mais difícil do que o esperado, pois para ela os brasileiros possuem facilidade apenas para contato superficial, contudo quando se trata de uma relação mais profunda, há dificuldades relacionadas à confiança para um desenvolvimento em conjunto.

Outra diferença apontada foi em relação às características organizacionais. Os brasileiros em geral não são disciplinados em relação a horários e prazos, perdem o foco facilmente e não visam diretamente o objetivo, o que dificulta a relação entre gestores expatriados e funcionários locais, pois não há alinhamento nas formas de trabalho e o foco não possui a mesma intensidade e direção.

Apesar de haver estas divergências, a expatriação ainda é considerada uma experiência válida e de grande aprendizado para ambas as partes. Os expatriados possuem a capacidade de fornecer aos seus subordinados uma maneira de ver a empresa e o mercado de forma global, podem fornecer informações e treinamentos específicos assim como aprendem com seus subordinados a importância da relação interpessoal e a facilidade de se obter informações e processos quando existe cooperação. A adaptação para ambas as partes se mostra como forma de aprendizado em relação à flexibilidade nas formas de trabalho e convivência com diferentes culturas.

Como limitação deste estudo tem-se o número pequeno de expatriados entrevistados; além de estes pertencerem a apenas um ramo organizacional. Somente com essa única visão foi-se capaz analisar algumas percepções dos estrangeiros em relação à cultura brasileira, porém não pode generalizar as ações tomadas pela empresa nesse processo.

Como futuras pesquisas sugere-se ampliar e diversificar a amostra, tanto em relação à empresa envolvida quanto à nacionalidade dos expatriados. Uma pesquisa mais detalhada poderia fornecer comparações mais completas e específicas, o que poderia informar até mesmo se existem paradigmas pré-estabelecidos em relação à determinada nacionalidade do funcionário ou da empresa.

Referências Bibliográficas

BLACK, J. S., MENDENHALL M., ODDOU G. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **The Academy of Management Review** Vol. 16, No. 2 (Apr., 1991), pp. 291-317

CALIGARIS, C. **Hello Brasil!: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil**. 3. Ed. São Paulo: Escuta, 1992.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocca, 1986.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. Editora Atlas: São Paulo, 2006.

ECHEVEST, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PAN OSSO, C. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **RAC**, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999: 167-186

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 17. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984

HOMEM, I.D.; TOLFO, S.R. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v.2, n.2, art.3, p.201-217, Maio / Ago. 2008

IRIGARAY, H.A.R.; VERGARA, S.C. **Expatriados no Brasil: Diferentes Nacionalidades, Diferentes Percepções**. **REVISTA GESTÃO. ORG**, 2010

KETSDEVRIES, Manfred F.R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Atlas, São Paulo, 1997.

MACHADO, H.V.; HERNANDES, C.A. Alteridade, Expatriação e trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional. **RAC**, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004: 53-73

MENDENHALL, M. and ODDOU, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. **Academy of Management Review**. 10(1), 39-47

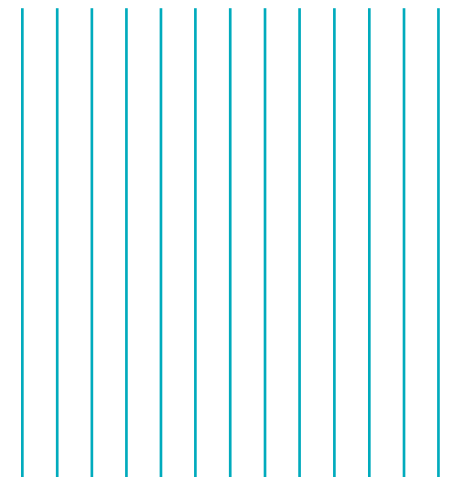
MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Relatório sobre o número de estrangeiros no Brasil. Disponível em: http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp?viewarea=trab_estrang, acesso em 17/08/2011.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Editora Atlas: São Paulo, 1997

PEREIRA, N.A.F.; PIMENTEL, R.; KATO, H.T. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **RAC** v. 9, n. 4, Out./Dez. 2005: 53-71

PRADO, M.C.A. **“Jeitinho” e Cultura Organizacional Brasileira/ Ultrapassando a abordagem de integração**. Relatório de Pesquisa Fundação Getúlio Vargas, r. 25, São Paulo, 2005.

QUEZADA, C.Y.P. **Barreiras Culturais na Comunicação e Adaptação de Expatriados**. Rio de Janeiro, 2010. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.





Natália Rosa da Silva
Mariana Aparecida de Sousa
Dayane Mendes Sales
Marcos Vinicius de Oliveira
Natália Aparecida Artigiani
> Alunos do xx ciclo

A preocupação com o reflexo das ações humanas no meio ambiente e outras questões ligadas à sustentabilidade impulsionaram o desenvolvimento sustentável de empresas em diversos segmentos e a conscientização dos consumidores sobre a influência de seus hábitos de compra no meio ambiente. Surgiu um novo conceito de produto: os sustentáveis. A rotulagem ambiental orienta a utilização dos selos ambientais para facilitar a identificação dos produtos verdes pelos consumidores, porém, ao considerar sua aplicação, não é tão simples afirmar se é de fato eficaz. Com o objetivo de explorar a questão da percepção do consumidor aos produtos sustentáveis, utilizando a rotulagem ambiental como meio de identificá-los no momento da compra, foi conduzida uma pesquisa quantitativa com a aplicação de formulário, com uma amostra de consumidores de um supermercado na cidade de Santo André. A partir da análise das informações obtidas na aplicação do formulário, foi possível observar que os consumidores não reconhecem a rotulagem ambiental aplicada e não sabem ao certo como diferenciar produtos sustentáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Percepção do Consumidor, Processo de Decisão de Compra, Produtos Sustentáveis, Rotulagem Ambiental, Selos Ambientais, Sustentabilidade.



RESUMO



ARTIGOS 3

A percepção do consumidor aos produtos sustentáveis com a utilização da rotulagem ambiental em um supermercado de grande porte na cidade de Santo André

I. Introdução

A questão do uso racional das fontes naturais pensando não só no presente, mas também no futuro, é motivo de grande discussão no cenário mundial atual principalmente pela conscientização da população no seu comportamento de compra e na contribuição para o desenvolvimento de práticas sustentáveis. A consciência verde teve início em 1889 com a criação da Royal Society for the Protection of Birds, na Inglaterra, que consistia na proteção da fauna dos Estados Unidos e do patrimônio natural do Sri Lanka (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, 2010). Este pensamento ganhou força com a Conferência de Estocolmo, em 1972, que buscava incentivar ações governamentais internacionais para proteger o meio ambiente. A partir disso, vários países começaram a implementar políticas nacionais voltadas para questões ambientais através de estruturas legais e ministérios do meio ambiente para gerenciar os problemas ambientais (MOTA, 2001).

Em 1992, o Brasil foi sede da segunda Conferência Global sobre Questões Ambientais, que ocorreu na cidade do Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. A Rio 92 ou ECO-92, como ficou conhecida, reuniu mais de 100 importantes líderes mundiais com a finalidade de discutir o conceito de desenvolvimento sustentável e a solução de problemas globais, o que resultou em documentos relevantes como a Agenda 21, que listou as prioridades de ação para o alcance destes objetivos e a Carta da Terra, que

consistia em uma declaração de princípios éticos para a construção de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica (OLIVEIRA, 2008).

Estas discussões contribuíram para a popularização do conceito de Desenvolvimento Sustentável definido em “Nosso Futuro Comum” – Relatório Brundtland, publicado em 1987 como “aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987 apud OLIVEIRA, 2008, p.23).

Desde então, as empresas passaram a adotar ações de Responsabilidade Social, incentivadas pelo mercado e regulamentadas pelas leis de proteção ambiental. O consumidor passou a assumir um papel importante a partir do momento em que ele avalia as organizações e leva em consideração as práticas sustentáveis utilizadas para fundamentar sua decisão de compra.

Apesar de ter consciência da importância das ações sustentáveis, as pessoas ainda não possuem um conhecimento aprofundado acerca desta prática e, por este motivo, vêm com olhar cético as ações de marketing e acreditam que as mesmas não são esclarecedoras, de acordo com pesquisa realizada pela Kantar Worldpanel em 2010. Estudos realizados em 2008 pela organização TNS mostram que 83% dos consumidores brasileiros declaram que estão dispostos a pagar mais por produtos sustentáveis, 95% apóiam a exclusão progressiva nas gôndolas de supermercados de opções que agridam o meio ambiente e 92% dariam preferência a estabelecimentos que selecionassem somente produtos ecologicamente corretos (CABRAL, 2008). No entanto, segundo pesquisa desenvolvida pela Synovate, 74% dos cidadãos desejam encontrar nas prateleiras dos supermercados produtos ambientalmente responsáveis, porém uma pequena parcela efetivamente compra tais produtos. Pesquisa realizada pelas agências de publicidade Z+, Media Contacts e Mobext, revela que 60% dos consumidores nacionais acreditam que as marcas só envolvem-se com sustentabilidade para melhorar a imagem (FEBRABAN, 2010) e, contraditoriamente, 90% dos brasileiros dizem não estarem dispostos a desembolsar mais por produtos verdes (VIALLI, 2010).

Para auxiliar o reconhecimento de ecoprodutos, as organizações desenvolveram rotulagens e certificações ambientais. Criados para ajudar o consumidor na identificação de produtos sustentáveis, os selos ambientais têm dividido a opinião de pesquisadores quanto a sua eficácia. A Rotulagem Ambiental, regulamentada pela ISO 14000, tem como principal característica a diferenciação de bens ecologicamente corretos dos convencionais, porém a ausência de informações específicas quanto aos fatores sustentáveis dos produtos gera insegurança por parte dos consumidores (Selo Sustentável X). Além disso, muitas organizações utilizam artifícios nas embalagens para confundir o consumidor e fazê-lo pensar que o produto vendido tem processo produtivo limpo ou descarte ecológico, enquanto o mesmo produto não apresenta essas tecnologias sustentáveis.

Em média, 40% da população brasileira indicam que a certificação ambiental é importante e aceitam pagar até 10% mais caro por produtos com selos verdes, 36% acreditam que as etiquetas ambientais são capazes de certificar a sustentabilidade do processo produtivo da mercadoria, conforme pesquisa da Market Analysis, e 98% optariam por fornecedores de produtos certificados, de acordo com pesquisa Accenture (Federação Brasileira de Bancos, 2010).

Como resultado de todas as indagações levantadas, o problema de pesquisa abordado no presente artigo é definido: **Os consumidores brasileiros percebem e diferenciam produtos sustentáveis no processo de decisão de compra em supermercados com as informações disponíveis no momento da compra, como utilização da Rotulagem Ambiental?**

A contribuição almejada com o resultado desta pesquisa exploratória é identificar se a rotulagem ambiental atualmente utilizada é reconhecida e impacta o consumo dos produtos sustentáveis no momento de definição da compra nas principais redes de varejo do país e, para isso, utilizou-se uma amostra da população na cidade de Santo André no Estado de São Paulo.

2. Referencial Teórico

Para ter como base à pesquisa realizada, elaborou-se uma revisão teórica dos principais conceitos abordados: comportamento do consumidor, percepção, produtos sustentáveis, rotulagem ambiental. Além disso, tem-se uma breve análise do mercado de bens ecologicamente corretos.

2.1 Comportamento do Consumidor

Para Richers (1984), o comportamento do consumidor é caracterizado pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos.

Ao adquirirem bens ou serviços, os consumidores passam por um processo de decisão de compra onde as informações percebidas são utilizadas para avaliar as opções disponíveis no primeiro momento e, seguidamente, realizar a escolha de uma das alternativas (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000).

O processo de compra do consumidor sofre influências sociais e situacionais, de acordo com Churchill e Peter (2000). Os fatores influenciadores deste processo são divididos entre influências ambientais, diferenças individuais e fatores pessoais (ENGEL et al., 2000). Solomon (2002), Schiffman e Kanuk (2000) entendem que questões psicológicas, pessoais, sociais e culturais direcionam o indivíduo, como consumidor.

Kotler (1998) adapta conceitos teóricos citados e oferece um modelo que demonstra os fatores psicodinâmicos internos e externos que agem sobre o consumidor, conforme figura 1.

Os fatores culturais, na visão de Kotler e Keller (2006), são os que exercem mais ampla e profunda influência sobre o consumidor e são divididos em cultura, subculturas e classe social.

Para Santos (1994, p.7), “cultura diz respeito às maneiras de conceber e organizar a vida social e seus aspectos materiais, o modo de produzir para garantir a sobrevivência e o modo de ver o mundo”. Completando, Schiff-

man e Kanuk (2000, p.286) definem cultura como “a soma total das crenças, valores e costumes aprendidos que servem para direcionar o comportamento de consumo dos membros de determinada sociedade”.



Figura 1: Fatores de influência no processo de decisão de compra
Fonte: Kotler (1998, p.163).

Nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas estão incluídas nas subculturas, segundo proposta de Kotler e Keller (2006). De acordo com Gade (1998) a subcultura subdivide-se em grupos menores com identidade e tendências diferenciadas que refletem em seus gostos e necessidades.

Outro componente dos fatores culturais são as classes sociais, que “são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, ordenadas hierarquicamente e cujos membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares” (KOTLER, 1998, p.163).

Os fatores sociais como grupos de referência, família, papéis e status também influenciam o comportamento de compra.

Os grupos de referência são “aqueles grupos de pessoas que influenciam os pensamentos, os sentimentos e os comportamentos do consumidor” (CHURCHILL e PETER, 2000, p.6). Schiffman e Kanuk (2000) e Engel, Blackwell e Miniard (2000) apresentam como principais grupos de referência a família, as associações profissionais, as organizações comunitárias e os amigos. Solomon (2004) inclui também as comunidades de marcas, as tribos e as comunidades virtuais.

A unidade familiar distingue-se em família de orientação, formada pelos pais, e família de procriação, composta por cônjuge e filhos (KOTLER, 2000). Ambas exercem grande importância, para Engel, Blackwell e Miniard (2000), pois muitos produtos são adquiridos por famílias e a decisão de compra é fortemente influenciada pelos membros.

A posição de uma pessoa em cada grupo ao qual a mesma participa pode ser determinada em termos de papéis, que consiste nas atividades desempenhadas e status, implícitos em cada papel.

Engel et al (2000) entendem que status refletem as expectativas de uma comunidade por estilo de vida entre cada classe.

Uma pesquisa realizada pelas *University of Minnesota*, *University of New México* e *Rotterdam School of Management*, todas dos EUA, concluiu que os consumidores americanos preferem adquirir produtos verdes quando a compra é assistida por outras pessoas (CARVALHO, 2010), o que reforça os fatores sociais como importantes no processo de compra.

Em relação aos fatores pessoais, Kotler (1998) apresenta cinco elementos que os constituem: idade e estágios do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilos de vida e personalidade.

Os ciclos de vida familiar correspondem aos estágios os quais as famílias vivenciam e que impactam suas necessidades e a capacidade de satisfazê-las (CHURCHILL e PETER, 2000). A ocu-

pação corresponde à profissão que a pessoa exerce e, para Kotler (1998, 2000), esse fator exerce influência no padrão de consumo.

A escolha de um produto também é afetada pelas circunstâncias econômicas como renda disponível, economias e bens, débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação de gastar ou economizar. Kotler (1998) afirma que os elementos das condições econômicas impactam a escolha de produtos.

Engel, Blackwell e Miniard (2000, p.302) definem estilos de vida como padrões nos quais as pessoas vivem e gastam tempo e dinheiro. São expressos em termos de atividades, interesses e opiniões. Estilos de vida são padrões nos quais as pessoas vivem e gastam tempo e dinheiro, o que também influi no processo de compra.

A personalidade consiste nas características psicológicas que refletem e determinam a resposta de uma pessoa ao ambiente (SCHIFFMAN e KANUK, 2000). Os tipos de personalidade podem ser classificados e apresentam fortes correlações com a escolha de produtos e marcas.

Kotler (1998) destaca quatro fatores psicológicos que influenciam a decisão de compra dos consumidores: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

Diante de uma necessidade insatisfeita, o indivíduo passa por um estado de tensão desconfortável que produz uma força interior que conduz uma ação. Esta força é definida por Shiffman e Kanuk (2000) como motivação.

Kotler e Keller (2006) citam as três mais importantes teorias a respeito da motivação: Teoria da Motivação de Freud, que considera inconsciente as forças psicológicas reais que direcionam o comportamento humano; Teoria da Motivação de Maslow, que defende a idéia de uma hierarquia das necessidades humanas que obedecem a uma ordem de importância; e a Teoria de Motivação de Herzberg, ou teoria dos dois fatores, que implica na ausência dos insatisfatores (fatores que causam insatisfação) e presença clara dos satisfatores (fatores que causam satisfação) para motivar uma compra.

A percepção é um processo que permite decodificar os estímulos e mensagens recebidos por um indivíduo. Este fator, por ser relevante para o presente estudo, será explorado na próxima seção.

Richers (2011) destaca a capacidade do homem de aprender e alterar seus comportamentos por meio de experiências vivenciadas anteriormente à aprendizagem.

A aprendizagem do consumidor é o processo em que os indivíduos tomam consciência da compra e do consumo que irá tornar-se uma experiência para o comportamento futuro (SHIFFMAN e KANUK, 2000). Manzini e Vezzoli (2008) explicam que a transição para uma prática de consumo sustentável é o resultado do processo de adaptação por meio da aprendizagem. A capacidade do sistema social e produtivo de receber os feedbacks do ambiente, modificar-se, receber outros *feedbacks*, gerar novas mudanças e assim sucessivamente, é uma forma de aprendizagem para a sustentabilidade.

“Crença é um pensamento descritivo que uma pessoa sustenta sobre algo” (KOTLER, 1998), enquanto “uma atitude é duradoura porque tende a persistir ao longo do tempo” (SOLOMON, 2002).

Kotler (2000) afirma que as pessoas adquirem crenças e atitudes ao fazer e aprender e que essas variáveis influenciam o comportamento de compra.

2.2 Percepção do consumidor

Conforme citado anteriormente, o processo de decisão de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Dentre os componentes dos fatores psicológicos está a percepção, que recebe destaque por tratar-se de um dos principais aspectos explorados neste artigo.

Schiffman e Kanuk (2000, p.103) definem percepção como “a forma pela qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo”.

Segundo Sternberg (2000), a percepção é o processo pelo qual o indivíduo reconhece, organiza e entende as sensações recebi-

das dos estímulos ambientais, corroborando Gade (1998) relaciona-as aos componentes sensoriais externos com componentes significativos internos.

A figura 2 apresenta uma visão geral do processo perceptivo segundo Solomon (2002).



Figura 2: Visão Geral do Processo Perceptivo
Fonte: Solomon (2002)

De acordo com esse modelo, a percepção inicia-se com a exposição, que ocorre quando os receptores sensoriais captam um estímulo sensorial externo. Hawkins et al (2001) e Mowen e Minor (2003) destacam que, por seleção própria, as pessoas são expostas a uma pequena fração disponível de estímulos.

A atenção ocorre quando os estímulos recebidos ativam um ou mais receptores sensoriais, como os olhos, ouvidos, nariz, boca e pele e resultam em sensações que serão processadas pelo cérebro. Devido ao número elevado de estímulos a que se está exposto, selecionam-se aqueles que atraem fisicamente, por fatores de seleção de estímulo, como contraste, cores, tamanho, intensidade, movimento, posição, formato entre outros, ou aqueles que interessam pessoalmente, por fatores pessoais, como interesses e necessidades, motivação, atitudes e adaptação, em resumo, as características individuais. Esses fatores estão sujeitos a situação em que ocorrem (HAWKINS et al, 2001; ENGEL et al, 2001; SOLOMON, 2002; MOWEN E MINOR, 2003).

A atribuição de significado aos estímulos a que se deu atenção é denominada interpretação. Esta é uma função do indivíduo e corresponde à função da aprendizagem individual e das expectativas que são provocadas pelos estímulos e moderadas pela situação (HAWKINS, BEST; CONEY, 2001; ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2001; SOLOMON, 2002).

Outro autor que aborda a questão da percepção é Kotler (1998), que considera ser composta pelos fatores denominados: atenção seletiva, que considera que determinados estímulos sofrem maiores desvios que os normais; distorção seletiva, onde as intenções pessoais direcionam a interpretação das informações de forma a reforçar suas pré-concepções; e a retenção seletiva, que retém as informações coerentes às suas atitudes e crenças.

2.3 Conceito de Produtos Sustentáveis

O Instituto para o Desenvolvimento da Habilitação Ecológica - IDHEA (2011) define produtos ecológicos ou ecoprodutos como artigos elaborados sem agredir o meio ambiente e a saúde dos seres vivos, com utilização de matérias-primas naturais renováveis ou reaproveitáveis, recicladas ou que causem menor impacto ambiental possível na fabricação e pós-uso, além de serem benéficos ao meio ambiente e à saúde e contribuam para o desenvolvimento econômico e social sustentável.

Na visão de Calia (2011), produtos sustentáveis são aqueles que reduzem algum impacto ambiental ou social.

Manzini e Vezzoli (2008) colocam alguns requisitos necessários para que um processo produtivo seja considerado sustentável: ser baseado em recursos renováveis; otimizar o emprego dos recursos não renováveis; não acumular lixo que o ecossistema não possa renaturalizar (retornar às substâncias minerais originais); agir de modo a garantir que cada indivíduo ou sociedade, independente da classe social, permaneça dentro dos limites de seu espaço ambiental e possa usufruir igualmente do espaço ambiental ao qual têm direito.

Jasen (1993), Schimdt-Bleek (1993) e World Business Council for Sustainable Development (1993 e 1995) defendem o modelo no qual um sistema produtivo só é sustentável caso empregue “recursos ambientais por unidade de serviço prestado seja, pelo menos, 90% inferior ao atualmente aplicado nas sociedades industrialmente mais avançadas” (JASEN, 1993; SCHIMDT-BLEEK, 1993; WBCSD, 1993 e 1995 apud MANZINI e VEZZOLI, 2008).

Além disso, para que um produto seja sustentável, ele deve atender a cinco atributos essenciais de sustentabilidade: qualidade, comprovada por testes e ensaios em laboratório; salubridade, de quem produz, aplica e utiliza; responsabilidade social da cadeia produtiva; responsabilidade ambiental no ciclo de vida do produto; comunicação responsável ao consumidor (Selo SustentaX, 2011).

Os produtos que apresentam características ambientalmente e socialmente corretas recebem diferentes denominações, como: produto ecológico, aquele produzido com preocupação exclusiva de preservação do meio ambiente; produto orgânico, animal ou vegetal, obtido sem a utilização de produtos químicos ou hormônios sintéticos que favoreçam o seu crescimento de forma não natural; produto verde, aquele que se preocupa em causar o menor impacto ambiental possível e preservar a saúde humana; produto sustentável, aquele que inclui os aspectos de responsabilidade social e ambiental, além da preocupação com os impactos na saúde da população (Sustenta X, 2011).

Para este artigo, consideram-se produto sustentável todas as definições citadas e inclui

as diferentes denominações de bens ou insumos com características de responsabilidade social e ambiental, em qualquer fase do ciclo de vida do produto (pré-produção, produção, distribuição, uso e descarte).

2.4 Rotulagem Ambiental

Uma importante ferramenta que auxilia na diferenciação dos produtos sustentáveis dos convencionais é a rotulagem ambiental. Manzini e Vezzoli (2008, p.68) destacam a importância de “informar corretamente aos usuários, no momento da aquisição, qual vem a ser o perfil ecológico do produto adquirido” e a utilização dos instrumentos informativos como as etiquetas de qualidade ambiental (*Ecolabel*) e as relativas ao consumo de energia (*Energy label*).

A cartilha da Associação Brasileira de Embalagens (ABRE) define rotulagem ambiental como uma ferramenta de comunicação que tem como função informar os benefícios ambientais do produto ou da embalagem e objetiva estimular a procura por produtos com menor impacto ambiental (ABRE, 2010).

De acordo com o documento Rotulagem Ambiental (2002), a rotulagem ambiental consiste em um selo ou rótulo aplicado ao produto para comunicar ao consumidor que este atende aos padrões ambientais necessários para sua concessão.

Nascimento (2002 apud PREUSSLER et al, 2010) explica que os rótulos ecológicos garantem que um produto causa menor impacto ambiental, se comparado a outro convencional. Os programas de rotulagem ambiental podem ser caracterizados como positivos, que certificam produtos que possuem um ou mais atributos ambientais; negativos, que alertam os perigos dos ingredientes contidos nos produtos; e os neutros, que somente resumem as informações ambientais sobre os produtos com a finalidade de auxiliar os consumidores na decisão de compra (BAENA, 2000).

Estes programas são fundamentais para alavancar mudanças no consumo porque orientam as decisões dos consumidores e pressionam os fabricantes a mudarem suas formas de produção

para resistirem à concorrência (CORRÊA, 1998). A International Organization for Standardization (ISO) criou a série de normas 14020 que além de descrever os princípios gerais, regulamenta o desenvolvimento e uso dos rótulos e declarações ambientais em três tipos (ABRE, 2010):

a) Rotulagem Ambiental do Tipo I (ISO 14024:1999 e ABNT NBR ISO 14024:2004)

Estabelece os princípios para o desenvolvimento de programas de rotulagem ambiental do Tipo I. Essa norma inclui a seleção de categorias de produtos, critérios ambientais e características funcionais dos produtos, além de parâmetros para avaliar e demonstrar sua conformidade, também estabelece os procedimentos para a concessão do rótulo.

A figura 3 mostra alguns exemplos deste tipo de rotulagem ambiental utilizados em diversos países para identificar produtos que causem menor impacto ao meio ambiente se comparados a produtos análogos em sua categoria, com base nos critérios definidos por estudos de Avaliação do Ciclo de Vida dos produtos.



Figura 3: Exemplos de Rotulagem Ambiental do Tipo I
Fonte: Diretrizes de Rotulagem Ambiental para Embalagens, 2010, pág. 07

b) Autodeclarações Ambientais - Rotulagem Tipo II (ISO 14021:1999 e ANTE NBR ISO 14021:2004)

Especifica os requisitos para autodeclarações ambientais no que se refere aos produtos, inclusive textos, símbolos e gráficos, além de descrever os termos normalmente usados em declarações ambientais e fornecer qualificações para os seus usos.

A figura 4 exemplifica algumas maneiras para discriminação do valor percentual de material reciclado utilizado na produção do bem, acompanhado do “mobius loop”- o triângulo formado por três setas, que mostram o ciclo desses produtos – um símbolo universal da utilização de materiais recicláveis (JULIÃO, 2010).

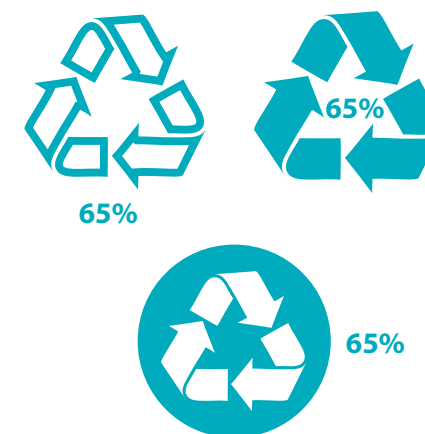


Figura 4: Exemplos de posições do valor percentual quando se utiliza o Ciclo de Möbius para fazer declarações sobre conteúdo mínimo de material reciclado na composição
Fonte: ISO 14021:1999

c) Declarações Ambientais do Tipo III (ISO 14025:2006)

Exige a avaliação do ciclo de vida segundo as normas da série ISO 14040.

A norma ISO 14025:2006 ainda está em processo de tradução para o português pelo Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

As referências teóricas supracitadas servirão de base para o desenvolvimento deste artigo.

3. Procedimentos Metodológicos

A modalidade de pesquisa aplicada neste artigo foi a exploratória, que, segundo Köche (1997), é adequada para situações em que não existam teorias ou conhecimentos solidamente desenvolvidos. Gil (1991) afirma que a pesquisa exploratória busca familiarizar o problema e, a partir deste ponto, construir hipóteses com o objetivo de aprimorar as idéias. Com base nessas definições, considerou-se esta modalidade apropriada, tendo em vista que o objetivo do presente artigo é analisar a relação existente entre a percepção do consumidor no momento da compra à rotulagem ambiental como diferenciador dos produtos sustentáveis.

Como forma de atender ao objetivo do estudo, foi utilizada uma abordagem quantitativa, modelo este que reúne, registra e analisa todos os dados numéricos que se referem às atitudes e aos comportamentos do público-alvo e é utilizado para medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um universo, por meio de amostra (HAIR et al., 1998).

De acordo com Sampieri et al (2006), a análise quantitativa possibilita generalizar os resultados de maneira mais abrangente, conceder controle sobre os fenômenos e uma forma de mensurá-los.

Sendo assim, a abordagem quantitativa apresentou-se mais adequada uma vez que a finalidade deste estudo é chegar às considerações a respeito da percepção dos consumidores aos produtos sustentáveis.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um formulário (Apêndice 1), constituído por uma série ordenada de perguntas pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o contato direto entre pesquisador e pesquisado. De acordo com Virgillito (2010), este instrumento de coleta de dados possibilita o levantamento científico de impressões, tendências, suspeitas, interesses e satisfação, dentre outros sentimentos, como, no caso presente, a percepção.

O instrumento é composto por seis questões fechadas, onde as respostas são for-

necidas de forma que apenas uma seja possível, duas delas dicotômicas, ou seja, somente duas saídas possíveis e elaboradas com o intuito de compreender o conhecimento do consumidor acerca de produtos sustentáveis, sendo que a primeira questiona o entrevistado sobre o seu conhecimento acerca do conceito de produto sustentável, na ocorrência de uma resposta negativa a entrevista será finalizada.

Para comprovar a validade do formulário, foi realizado um pré-teste, aplicado a dez pessoas não participantes da pesquisa e da amostra analisada.

O formulário foi aplicado a uma amostra não-probabilística de 120 consumidores de uma grande rede de supermercado que comercializa produtos sustentáveis e convencionais na cidade de Santo André, nos dias trinta de abril e três de maio. Segundo Cooper e Schindler (2003), a amostra por não-probabilística por conveniência é um modelo no qual os pesquisadores tem a liberdade de escolher as pessoas que serão entrevistadas, e normalmente é utilizado para testar ou ter idéias acerca de um assunto de interesse; já a amostra não-probabilística intencional por julgamento ocorre quando o pesquisador seleciona as pessoas entrevistadas para que elas atendam a determinados critérios pré-estabelecidos.

Este tipo de pesquisa exige um grande número de entrevistados, para possibilitar uma análise mais precisa da problemática, por esse motivo o método de pesquisa aqui aplicado apresentou-se o mais viável pela facilidade, rapidez e exatidão na obtenção de resultados.

Com o objetivo de coletar informações de distintos segmentos do mercado, o formulário foi aplicado em diferentes setores do supermercado, tais como: alimentício, utilidades domésticas, vestuário, eletrodomésticos, móveis entre outros.

Para análise dos dados foram construídas tabelas onde foi possível cruzar as repostas do formulário e estabelecer os valores percentuais de respondentes em cada grupo de perguntas, como, por exemplo, a faixa de idade dos consumidores abordados e sua resposta ao questionamento sobre a identificação de um produto sustentável.

Após inserir todas as respostas no software e gerar todas as tabelas pertinentes a este artigo, foram elaborados gráficos com o intuito de facilitar a visualização e interpretação dos dados, detalhados a seguir.

4. Apresentação e análise dos dados

A partir das respostas obtidas na aplicação do formulário, foi possível estabelecer o perfil geral dos entrevistados e as informações necessárias para as análises propostas neste artigo.

No total foram entrevistados 120 consumidores do supermercado; entretanto apenas 83 serviram de amostra para este estudo por terem informado saber o que é um produto sustentável, de acordo com o conceito adotado para a presente pesquisa descrito anteriormente (Gráfico 1).

Portanto, aqueles que responderam não saber o que é um produto sustentável (37 dos entrevistados) foram desconsiderados para as análises. Esses também não responderam as demais perguntas do formulário.

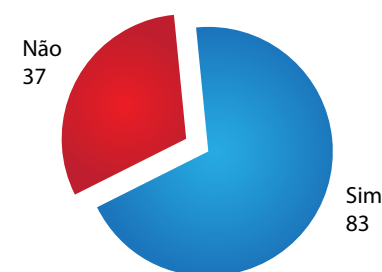


Gráfico 1: "Você sabe o que é um produto sustentável?"
Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas da amostra.

Baseado no público alvo concluiu-se que em relação ao gênero, 55 são mulheres e 28 homens; e em relação à faixa etária 52 pessoas apresentaram idades entre 26 e 45 anos (Gráfico 3).

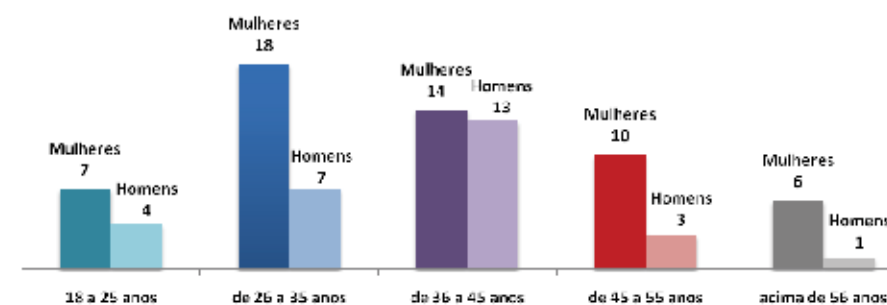


Gráfico 3: Sexo e Faixa Etária dos entrevistados que responderam "Sim" à primeira pergunta do formulário
Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas da amostra

A faixa de renda com maior percentual de respostas positivas foi a de três a seis salários mínimos, com 28 pessoas, porém 8 entrevistados não declararam sua renda. Essas informações referentes à faixa de renda evidenciaram que este fator econômico não é determinante para o conhecimento e possivelmente também não é crucial na escolha dos produtos ecologicamente corretos (Gráfico 4).

Outra questão abordada no formulário questionava a profissão exercida pelo entrevistado, por meio de uma pergunta aberta. A variabilidade de profissões que surgiram no decorrer da pesquisa inviabilizou

uma análise comparativa com os outros dados coletados na pesquisa. Em resumo, os entrevistados atuam em áreas diversas, que partem de atividades operacionais até atividades gerenciais, mas nenhuma dessas sobressaiu-se entre os respondentes, o que impossibilitou analisar a relação deste fator pessoal com o comportamento de compra sustentável.

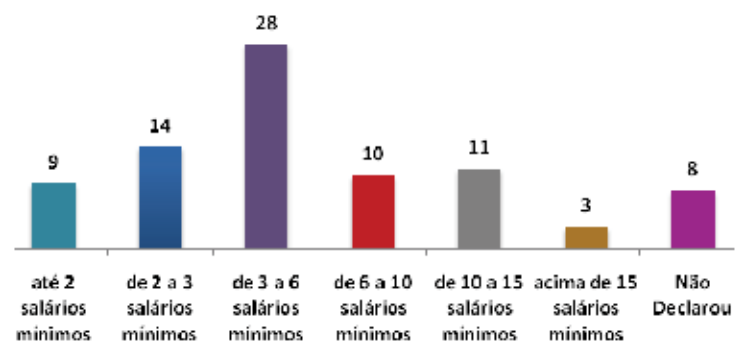


Gráfico 4: Faixa de Renda dos entrevistados que responderam "Sim" à primeira pergunta do formulário
Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas da amostra.

Ao serem questionados se sabiam identificar um produto sustentável na gôndola do supermercado, 65 responderam que sabiam identificar, enquanto 18 disseram que não conseguiriam fazer essa distinção. Esse resultado aponta que mesmo os consumidores que dizem saber o que é um produto ecologicamente correto não conseguem, em sua totalidade, identificá-lo.

Em relação à frequência de compra dos produtos sustentáveis, 40 entrevistados adquirem somente determinados tipos, 19 somente quando o produto encontra-se em promoção e apenas 11 fazem essa opção em todas as compras. O fator mais relevante nesta questão foi o número de entrevistados que declarou não comprar produtos sustentáveis em situação alguma, 13 do total, número superior aos que sempre adquirem (Gráfico seis).

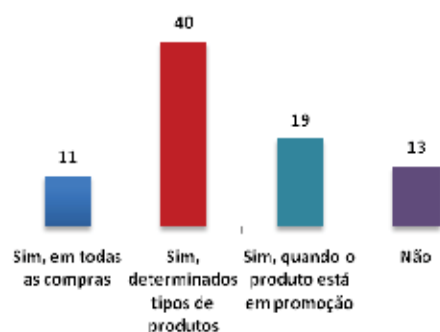


Gráfico 6: "Você costuma adquirir produtos sustentáveis?"
Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas da amostra.

As variáveis que influenciam a escolha do supermercado onde o entrevistado realiza suas compras foram abordadas em outra questão. Do total, 31 entrevistados declararam que o fator mais relevante para essa escolha são os preços praticados pelo mercado e somente 15 consideram a comercialização de produtos sustentáveis como principal critério, sendo este o menor grupo dentre os quatro apresentados, conforme Gráfico 7.



Gráfico 7: "O fato do estabelecimento comercializar produtos sustentáveis influencia na escolha de qual supermercado você irá realizar suas compras?"
Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas da amostra.

Outra pergunta do formulário discutia se o entrevistado estaria disposto a pagar mais por um produto que não agrida o meio ambiente. Como apresentado no gráfico 8 a maioria dos respondentes disse que dependeria do produto (36), seguido dos que declararam que sim (31) e, em minoria, os que responderam não (16).

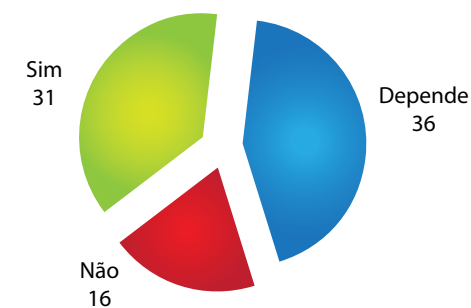


Figura 8: "Você estaria disposto a pagar mais por um produto que não agrida o meio ambiente?"
Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas da amostra.

Estes percentuais supõem pouca influência da circunstância econômica na opção de compra deste tipo de produto.

No último item do formulário, o entrevistado selecionava quais selos ambientais ele já havia identificado em alguma de suas compras, diante da relação de oito dos principais selos pertencentes à rotulagem ambiental em vigor. Esta questão buscou avaliar se os rótulos ambientais aplicados nos produtos brasileiros cumprem corretamente seu

objetivo, relatado por Manzini e Vezzoli (2008) e já referido no Referencial Teórico.

Os resultados desta questão podem ser verificados no Gráfico 9.

O primeiro a ser apresentado foi o selo Green Building Council Brasil, presente em produtos de empresas que adotam práticas sustentáveis em suas construções e em produtos de decoração que sejam ecologicamente corretos, foi identificado por 4 entrevistados.

O selo da Forest Stewardship Council foi identificado por 14 consumidores. Esse selo identifica as empresas que tem responsabilidade, respeitam às leis e aos princípios estabelecidos pelo FSC no manejo florestal, obedecem aos direitos de posse e uso da terra dos povos indígenas e dos trabalhadores, incentivam o uso eficiente dos recursos florestais e conservam a diversidade ecológica e seus valores associados.

Dos respondentes, 14 lembraram do selo Energy Star, aplicado aos produtos que apresentam eficiência energética.

Outro selo que indica se o produto apresenta economia de energia é o Procel, identificado por 63 consumidores.

Os selos cinco (aço reciclável), seis (alumínio reciclável), sete (longa vida reciclável) e oito (embalagem plástica reciclável) pertencem ao Tipo II de Rotulagem Ambiental, conforme citado anteriormente e foram assinalados por 7, 13, 69 e 31 entrevistados. De acordo com a cartilha da ABRE (2010) eles são amplamente reconhecidos pelos consumidores, porém, com os números coletados, notou-se que isso não ocorreu na realidade.

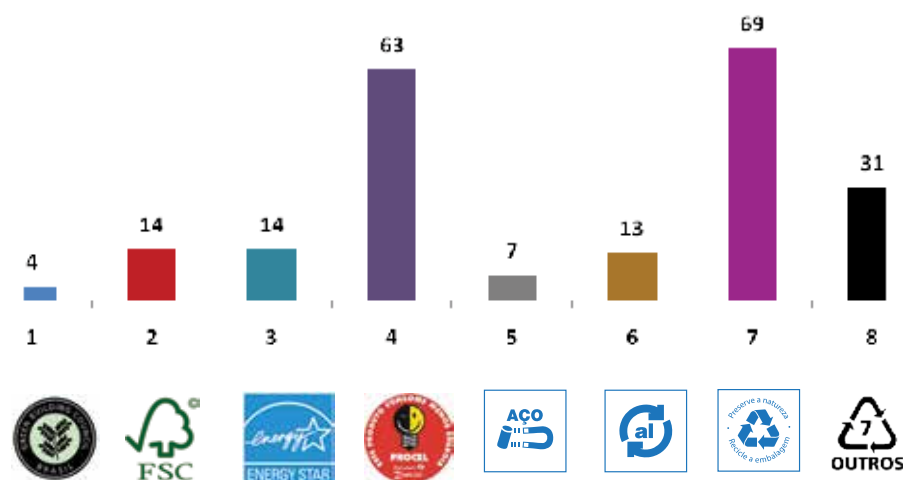


Gráfico 9: Percentual de Identificação dos Selos Ambientais apresentados pelos entrevistados que responderam “Sim” à primeira pergunta do formulário.

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas da amostra

Estabelecendo uma relação entre os 65 entrevistados que afirmaram identificar um produto sustentável em uma gôndola de supermercado, 9 reconheceram um selo, 16 dois, 22 três, 8 quatro, 7 cinco e 1 seis selos. Um dos resultados mais significativos obtido na pesquisa revelou que 2 desconheciam todos os selos apresentados e nenhum dos entrevistados identificou sete ou oito selos (Gráfico 10).

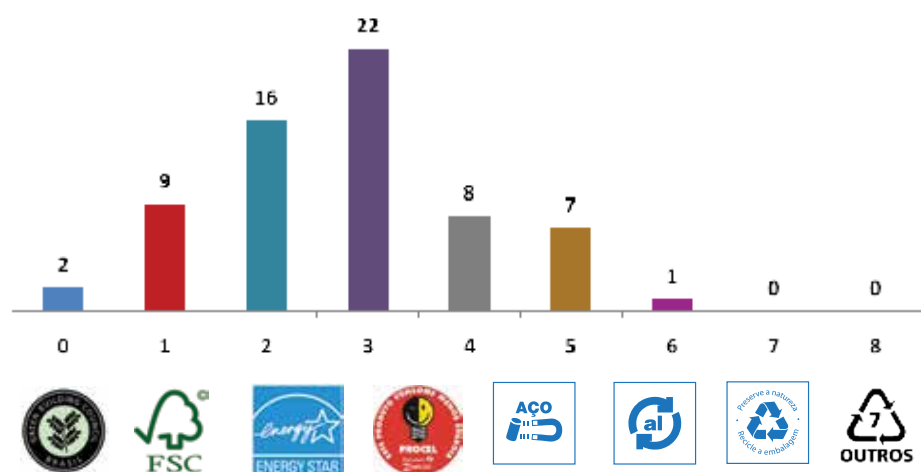


Gráfico 10: Quantidade de selos identificados pelos entrevistados que disseram saber identificar um produto sustentável em uma gôndola de supermercado.

Fonte: elaborado pelos autores com base nas respostas da amostra.

Dentre os resultados desta pesquisa é importante ressaltar que mais de 75% dos entrevistados que disseram saber identificar um produto sustentável em uma gôndola de supermercado, identificaram no máximo três dos oito selos apresentados, sendo que apenas um entrevistado reconheceu seis selos.

5. Conclusão

Este artigo objetivou analisar a relação existente entre a percepção do consumidor aos produtos sustentáveis e a influência da rotulagem ambiental nesse processo de decisão de compra. Através da pesquisa realizada foi possível constatar que é vago o conhecimento da população sobre sustentabilidade e rotulagem ambiental, o que impossibilita a percepção destes consumidores aos produtos sustentáveis.

Com base nos dados coletados, evidencia-se que um possível empecilho para o crescimento deste segmento é a falta de informação a respeito da definição de produto sustentável e a forma correta de identificá-lo, já que grande parte da amostra desconhece o assunto e mesmo os que declaram conhecer, efetivamente não demonstraram tal conhecimento ao não identificar os rótulos ambientais mais comuns.

Sabendo que parte dos entrevistados está disposta a pagar mais caro por um produto que não agrida o meio ambiente, não se pode afirmar que a variável preço exerce influência nesta decisão de compra, assim, o fator que se mostrou mais deficiente neste processo decisório foi a divulgação deste conceito sustentável.

É importante esclarecer que os resultados deste estudo não podem ser generalizados, pois a amostra foi restringida a um único supermercado e uma única cidade.

O desenvolvimento deste artigo encontrou limitações para aprofundar as informações devido a pouca literatura disponível que trate mais especificamente da comunicação de produtos sustentáveis ou sua percepção ao consumidor.

Outro ponto que dificultou uma análise mais clara dos dados foi encontrar uma maneira de apresentar as informações obtidas na entrevista da forma mais próxima da realidade, já que estas se referem a um processo perceptivo, ou seja, algo imensurável.

Além disso, barreiras como o número relativamente baixo de consumidores pertencentes a amostra estudada e a não permissão para a aplicação do formulário em alguns dos supermercados da cidade escolhida também permearam este estudo.

Sendo assim, em pesquisas futuras, outras questões podem ser estudadas com maior riqueza de detalhes com o intuito de entender como as organizações que produzem e comercializam este tipo de produto atuam na sua divulgação em um estudo de caso. Ainda como sugestão, outra questão a ser analisada é o trabalho realizado pelas empresas responsáveis pelas certificações, tanto no momento da criação de um novo selo quanto na conscientização de seu público alvo.

A principal contribuição obtida com o presente artigo para as organizações é o alerta a respeito da identificação dos produtos verdes por parte dos consumidores. Isso sinaliza que tanto as empresas que fabricam esses produtos, como as instituições responsáveis pela criação de rotulagens direcionadas para assimilação das características sustentáveis dos produtos precisam estudar maneiras mais concretas de atingir a percepção dos consumidores e possibilitar que os mesmos incluam essa variável em seu processo de decisão.

Por fim percebeu-se que a idéia de sustentabilidade apesar de ser um assunto muito discutido ainda não chegou às prateleiras dos supermercados de maneira a transformar o comportamento de compra da população.

Referências Bibliográficas

ABRE – Associação Brasileira de Embalagens. **Diretrizes de Rotulagem Ambiental para Embalagens.** 2010. Disponível em <<http://www.abre.org.br/downloads/cartilha.pdf>> Acesso em 05 de março de 2011.

BAENA, J. C. **Reflexos dos programas de rotulagem ambiental sobre as exportações brasileiras para a União Européia.** 2000. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto de Ciências Humanas. Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

BERTOLINE, Geysler R. F.; POSSAMAI, Osmar; BRANDALISE, Loreni T. **A Percepção Dos Consumidores De Produtos Ecologicamente Corretos: Estudo De Caso Em Pequena Empresa.** Revista da Micro e Pequena Empresa. Disponível em <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/63>> Acesso em 20 de março de 2011.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MILNIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FEBRABAN. **O Mercado para Produtos Sustentáveis**. 2010. Disponível em <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/17_caf%E9-Mercado%20para%20produtos%20sustent%EIveis%20NF%20290610.pdf>. Acesso em 12 de março de 2011.

CABRAL, T.; Consumidor brasileiro está disposto a pagar mais por produtos sustentáveis. 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/consumidor-brasileiro-esta-disposto-a-pagar-mais-por-produtos-sustentaveis/17768/>>. Acesso em 15 de março de 2011.

CALIA, R.; **FEARP procura comprar produtos sustentáveis**. Agência USP de Notícias. 2011. Disponível em <<http://www.usp.br/agen/?p=4038>>. Acesso em 08 de março de 2011.

CARVALHO, Luciana. Produtos Verdes são sinal de status. **Portal Exame**. São Paulo, jun. 2010. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/produtos-verdes-sao-sinal-status-diz-pesquisa-565454>>. Acesso em 08 de março de 2011.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Metodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, L. A. **Comércio e meio ambiente: atuação diplomática brasileira em relação ao selo verde**. Brasília: Instituto Rio Branco; Fundação Alexandre de Gusmão, 1998.

GADE, C. **Psicologia do Consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

HAWKINS, D. I.; BEST, R. J.; CONEY, K. A. **Con-**

sumerbehavior:buildingmarketingstrategy. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

IDHEA. Instituto para o Desenvolvimento da Habilitação Ecológica. Disponível em <<http://www.idhea.com.br/ecoproductos.asp>>. Acesso em 13 de março de 2011.

<<http://www.idhea.com.br/pdf/sociedade.pdf>>. Acesso em 18 de março de 2011.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **O Uso do Poder de Compra para a Melhoria do Meio Ambiente**. 2011. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110301_comunicadoipea82.pdf>. Acesso em 15 de março de 2011.

JASEN, J.L.A. (CLTM). **Tomward a Sustainable Oikos.EnRoutewithTechnology!**Delft, 1993 [documentos de trabalho].

JULIÃO, André. **O código da reciclagem**. Revista Istoé. 2010. Disponível em <http://www.istoec.com.br/reportagens/90272_O+CODIGO+DA+RECICLAGEM>. Acesso em 15 de março de 2011.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing: a Edição do Milênio**. 10ª ed. Prentice-Hall: São Paulo, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MANZINI, Ezio.; VEZZOLI, Carlos. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

MOTA, J.A.; **Valoração de ativos ambientais como subsídio à decisão pública**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

OLIVEIRA, J.A.P.; **Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PREUSSLER, Maria F.; MORAES, José A. R.; VAZ, Marquion; LUZ, Eduardo; NARA, Elpidio O. B. **Rotulagem Ambiental: Um Estudo Sobre a NBR 14020**. In: XIII SIMPEP. Bauru, SP, Brasil, 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/315.pdf>. Acesso em 13 de março de 2011.

RICHERS, Raimar. **O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática**. Revista da Administração, jul./set. de 1984. Disponível em <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=801>. Acesso em 10 de março de 2011.

ROTULAGEM AMBIENTAL. **Documento base para o Programa Brasileiro de Rotulagem Ambiental**. Brasília: MMA/SPDS, 2002.

SAPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw – Hill, 2006.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHMIDT-BLEEK, F. "MIPS Re-visited". **Fresenius Environmental Bulletin**, vol.2, n°8 (Birkhauser Verlag, Basileia), 1993.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STERNBERG, R.J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SUSTENTA X. Disponível em <http://www.selosustentax.com.br/falsa_sustentabilidade.php>. Acesso em 12 de março de 2011 <<http://www.gruposustentax.com.br/SeloSustentaX/home.html>>. Acesso em 12 de março de 2011.

VIALLI, Andrea. Pesquisa Synovate. **Jornal O Estado de São Paulo**. São Paulo, 25 nov., 2010. Planeta. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/vidae,brasileiro-diz-que-nao-paga-mais-por-produto-verde,645119,0.htm>>. Acesso em 13 de março de 2011.

VIRGILLITO, S. B. (organizador). **Pesquisa de Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WBCSD. **Getting Eco-Efficient**. Report of the Business Council for Sustainable Development, First Antwerp Ecp-Efficiency Workshop, 1993.

WBCSD [Ayres, R., U. (org.) **Achieving Eco-Efficiency in Business**. Rapporto del World Business Centre for Sustainable Development Second Antwerp Eco-Efficiency Workshop. Anversa, 1995.

TAIPA



Danilo Sábio
Gabriela Lugli
Marcela Souza Pecim
Marcos Caio Costa Silva
> Alunos do 2º ciclo

Você sabe o que é um TAIPA e para que ele serve?

Muitas vezes os alunos comentam: “Puxa, novamente temos que fazer um TAIPA!”. O TAIPA é um trabalho importante! Será que os alunos sabem realmente qual a importância desse trabalho? Antes de explicar para que este serve, segue uma breve explicação do que é esse trabalho.

O Taipa (Trabalho Acadêmico de Iniciação às Práticas de Administração) é um trabalho interdisciplinar, geralmente realizado nos 2º, 4º e 6º ciclos, baseado em uma empresa existente no mercado brasileiro. O trabalho envolve uma vivência do cotidiano de diferentes empresas, uma pesquisa de campo, um relatório contendo avaliação teórica da empresa estudada e uma apresentação pública das análises e resultados. Durante o curso de graduação em Administração de Empresas da ESAGS, os alunos passam pela experiência de desenvolver TAIPAS. Ao todo são três: o primeiro votado as empresas de pequeno porte, o segundo de médio e grande porte e o terceiro com multinacionais.

Mas afinal, porque a ESAGS exige que o aluno faça um TAIPA, ou melhor, três TAIPAS? O trabalho tem como objetivo proporcionar ao aluno uma maior interação com às práticas administrativas aprendidas no curso de Administração de Empresas. Por ser um trabalho interdisciplinar, permite ao aluno uma visão ampla da empresa, ou seja, permite um conhecimento do todo, sem perder a particularidade de cada área. Essa visão geral traz ao aluno questionamentos das práticas administrativas das empresas, ao comparar com a teoria aprendida em sala de aula. Como a visão geral é essencial para um bom administrador e não é uma competência adquirida facilmente, aprender a olhar de forma global desde o segundo ciclo e, ter a oportunidade de desenvolvê-la nos demais ciclos é um diferencial valioso aos alunos da ESAGS. A visão específica das áreas permite um conhecimento e uma análise mais departamentalizada. Este conhecimento também é importante, pois a grande maioria dos alunos irá ao menos no início de suas carreiras profissionais, trabalhar como especialistas. Assim, conhecer funções específicas organizacionais consiste em possuir mais informações sobre as opções de trabalho dos administradores.

Além disso, o trabalho introduz aos alunos a experiência de trabalhar em grupo, apresentar de forma sucinta o trabalho realizado durante o semestre para uma banca examinadora, e defender os seus pontos de vistas diante questionamentos. Esta experiência reproduz de forma simplificada situações empresariais, as quais serão vivenciadas no futuro pelos alunos.

Por fim, aproveite para aprender um pouco mais sobre o restaurante Pilão Mineiro. Esta edição da Revista Estudos e Negócios, apresenta o TAIPA do 2º ciclo, que foi orientado pelo professor Luciano Simões, e que teve destaque quanto ao seu objeto e qualidade da pesquisa.

Professora Giuliana Isabella

giuliana.isabella@gmail.com

Introdução

Com o constante crescimento da competição de mercado, a necessidade de aperfeiçoamento do gestor na forma de planejar e dirigir sua organização tornou-se indispensável para o alcance de resultados.

Quando o administrador realiza uma análise crítica e incisiva sobre as vantagens e desvantagens da empresa em que atua em relação aos seus concorrentes, ele adquire uma visão mais ampla de atuação no mercado e, com isso, consegue enxergar falhas a serem reparadas e oportunidades a serem aproveitadas que antes passavam despercebidas. Esta é a premissa que nosso trabalho tem a desenvolver: aumentar a perspectiva do empreendedor por meio de um estudo crítico que busca por resultados favoráveis à sua organização.

Este TAIPA teve como objetivo realizar uma análise das rotinas administrativas de uma empresa de pequeno porte em seus aspectos produtivos, financeiros e culturais baseados em pesquisas realizadas com clientes, funcionários e com o gestor.

Com base nos conceitos abordados em sala de aula, este trabalho serviu para entender como tais conceitos são aplicados na prática dentro de uma organização, com a visão de potencializar seus métodos de produção e penetração de mercado de forma a torná-los mais eficientes.

A empresa em estudo é o restaurante Pilão Mineiro, estabelecimento situado na cidade de Santo André, que está no mercado há quase 25 anos com seu cardápio diferenciado – a típica comida mineira.



Com este estudo desejou-se entender o papel do gestor sobre cada função administrativa e como ele pode utilizar cada uma delas para o cumprimento do propósito da organização com eficiência.

I. A empresa

Fundado em 25 de junho 1986, o restaurante Pilão Mineiro era composto por cinco sócios, que ao longo dos quatro primeiros anos de existência venderam suas partes aos dois atuais proprietários, sendo eles pai e filho.

Os atuais dois proprietários tomaram a iniciativa de investir no segmento de serviços alimentícios quando perceberam que a demanda por este tipo de serviço na região era de grande potencial, uma vez que a oferta dos restaurantes naquela época não correspondia à necessidade dos clientes, principalmente em relação a serviços de alimentação diferenciados, como a comida mineira. O restaurante tornou-se, com o passar dos anos, um referencial na região e sendo eleito por cinco anos consecutivos o melhor restaurante de comida brasileira da região do ABC pela revista VEJA - Comer e Beber, inclusive no ano de 2011. Títulos como este renderam à empresa maior credibilidade na qualidade de seus serviços, como também, estimulou o restaurante a manter este reconhecimento por meio de melhorias contínuas em seus processos produtivos e administrativos.

Localizado na Avenida Dom Pedro II, próximo ao centro de Santo André, o estabelecimento atende com serviço de *Buffet* no horário de almoço e jantar, onde oferece comida típica mineira, churrasco e um ambiente de degustação



de bebidas alcoólicas com mais de 200 rótulos diferenciados. Sua atual estrutura física conta com amplo espaço de alimentação, estacionamento gratuito com manobrista e também espaço exclusivo para crianças.

O restaurante tem como missão oferecer aos clientes uma experiência única de apreciação da comida mineira, servindo alimentos com qualidade, ótimo atendimento e um ambiente tradicional familiar agradável.

O objetivo dos gestores consiste na consolidação e aperfeiçoamento do restaurante para aumentar sua área de atuação na região do grande ABC e torná-lo um sinônimo de qualidade e tradição em oferecer comida mineira.

2. Análise do ambiente interno

Jules Henri Fayol (Francês, 1841 – 1925), foi um dos grandes pensadores da Ciência da Administração. Fayol afirmava que para haver uma boa administração e sucesso nas organizações, alguns princípios eram imprescindíveis, idealizando assim quatro funções na administração do ambiente interno: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.

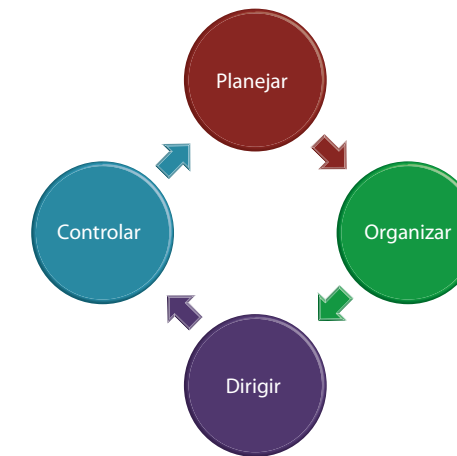


Figura 1: Processo PODC

Partindo deste princípio, é possível indentificar estas funções dentro do contexto em que o Pilão Mineiro está inserido, conforme demonstrado a seguir:

2.1. Planejamento estratégico de crescimento

Sabe-se que o planejamento consiste em definir os objetivos a serem atingidos e desenvolver estratégias, bem como planos de ação que possibilitem que certas ações sejam alcançadas pela organização. O planejamento é parte fundamental da ação, pois orienta os gestores e funcionários no alcance dos resultados esperados (CHIAVENATO, 2004).

Baseados nestes princípios, o Pilão Mineiro tem tomado alguma providências para o crescimento de sua atuação no mercado:

a) Instrumentos de publicidade:

Com o constante crescimento no setor, o restaurante tem investido em algumas ferramentas de publicidade para divulgar seus serviços e atingir uma maior gama de clientes, como cartões de visita, panfletos e propagandas em canais de televisão (TV MAIS e SHOPTOUR ABC). O site do restaurante está entre os cinco primeiros sites em buscas no Google quando se digitam palavras relacionadas à “comida mineira”, sendo uma ferramenta de grande importância quando relacionada ao e-marketing da empresa.

Apesar de seus investimentos em publicidade serem eficazes, sua maior fonte de marketing consiste na recomendação “boca-a-boca”, sendo tradicionalmente conhecido por indicação de parentes e amigos que já visitaram o estabelecimento.

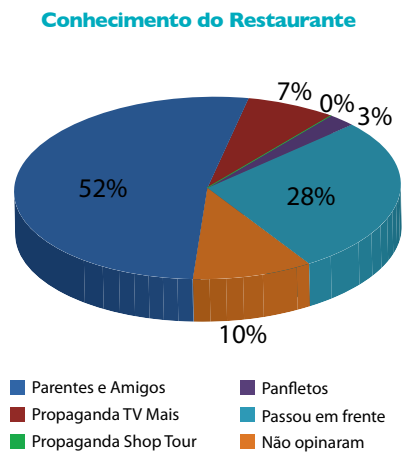


Figura 2: Pesquisa de Satisfação

b) Melhorias na infraestrutura e nos métodos de penetração de mercado:

A implementação de alguns novos serviços como, por exemplo, o “cantinho do churrasco” e o ambiente de degustação de bebidas alcoólicas também foram introduzidos pelos gestores com o intuito de atenderem clientes de churrasarias e apreciadores de bebidas diferenciadas, conquistando assim maior parcela de mercado da região.

Recentemente, os proprietários inauguraram um novo restaurante chamado “Mandacarú”, em novembro de 2010, localizado na mesma avenida que o Pilão Mineiro e que tem como foco a comida típica nordestina. Esta tem sido uma das estratégias de penetração de mercado dos gestores para o crescimento de sua participação no mercado de alimentação da região do ABC.

O criterioso processo de qualidade no preparo das refeições e a otimização do atendimento tem gerado resultados favoráveis ao restaurante e oportunidades de crescimento ainda maiores, porém o objetivo atual dos proprie-

tários do Pilão Mineiro é manter os resultados que a empresa tem obtido como uma forma de alcançar estabilidade financeira, para que posteriormente venham a investir em estratégias mais ousadas de crescimento de mercado.

2.2. Nível de centralização de poder

A empresa em questão está estruturada em um sistema onde há alto grau de centralização de poder, pois mesmo com a divisão de tarefas específicas por cargo, todas as decisões administrativas, negociações com fornecedores, recrutamento e seleção de funcionários e os fatores que envolvem os processos de produção são supervisionados pelos proprietários.

Como os sócios acompanham de perto todos os processos, desde os gerenciais até os operacionais, a amplitude de controle é alta, com uma estrutura organizacional mais achatada e com maior leque de responsabilidades em cargos mais elevados. O fato de haver grande quantidade de funcionários que se subordinam a um único superior também aumenta o poder de

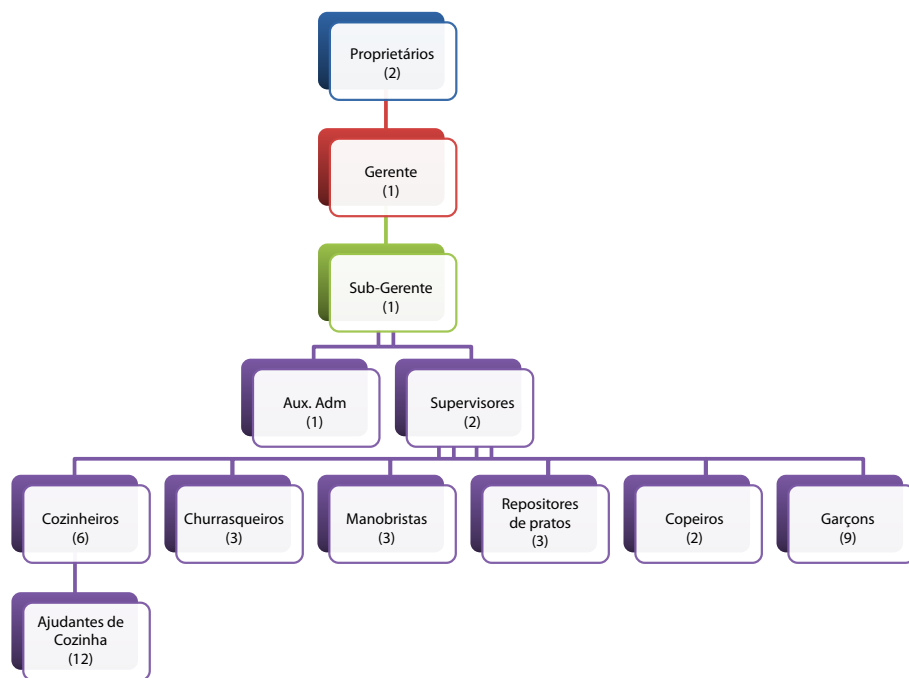


Figura 2: Estrutura organizacional Pilão Mineiro

supervisão de cargos de maior responsabilidade, porém diminui o controle do superior sobre os funcionários que estão sob seu comando.

2.3. Estilo de liderança e motivação

Liderança é o processo de conduzir e influenciar um grupo de pessoas a trabalharem em torno de um objetivo estabelecido (CHIAVENATO, 2004).

O gestor proprietário toma suas decisões individualmente, determinando as providências necessárias para a execução de cada tarefa e caracterizando um estilo autocrático de liderança.

Os donos da empresa acreditam que a melhor forma de tornar os funcionários motivados é por meio da gratificação salarial - Fator estritamente ligado ao conceito Taylorista do “homem econômico”, motivado exclusivamente pela remuneração. Neste sistema de motivação, caso o funcionário se atrase ou cometa algum ato de insubordinação, tem como coerção a perda da gratificação salarial - conceito behaviorista conhecido na psicologia como Condicionamento Operante.

Sabendo da importância do nível de satisfação dos funcionários em relação à empresa onde trabalham, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, possibilitando assim uma visão mais ampla de como este sistema de motivação opera e se ele efetivamente funciona.



Com base nestas informações, é possível identificar que além da gratificação salarial, há fatores como a satisfação no ambiente de trabalho e o nível de conflitos dentro da empresa que também influenciam na motivação dos funcionários e podem ser remodelados de forma a melhorar o convívio entre eles. Desta forma, as possibilidades de melhorias na produtividade podem crescer consideravelmente sem a necessidade de grandes investimentos, mas apenas alterando a forma de se motivar os colaboradores da empresa.

2.4. Métodos de controle

Sabemos que a função de controle é uma das etapas cruciais de todo o planejamento da organização. Verificar se os objetivos estão de acordo com o planejado e identificar desvios no percurso orienta a empresa a permanecer em suas metas ou modificá-las de acordo com suas necessidades (CHIAVENATO, 2004).

Como os proprietários estão diariamente no restaurante, acompanham o desempenho individual de seus funcionários, realizam reuniões periódicas com toda a equipe para identificar problemas internos em processos no preparo dos alimentos ou entre os próprios funcionários, podendo assim ter uma visão mais minuciosa de cada setor ou até mesmo identificar soluções para determinados problemas internos. Esse tipo de controle é favorável aos gestores na identificação de fatores a serem melhorados no restaurante, sendo que muitos destes fatores só são percebidos por funcionários que efetivamente realizam a tarefa, visto que os proprietários possuem uma visão geral da empresa e menos específica de cada operação.

Apesar de existirem funcionários para a realização da inspeção da qualidade dos produtos, o gestor acredita que sem seu rígido controle sobre eles, muitos processos de trabalho do restaurante não seriam desenvolvidos como deveriam. Pode-se associar esta situação à “Teoria X” (Desenvolvido por Douglas McGregor, um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas). A Teoria X é baseada no pressuposto de que o ser humano comum tem aversão pelo trabalho, busca sempre evitá-lo e tende a ser improdutivo, por isso a maior parte das pessoas precisam ser controladas, forçadas, dirigidas e ameaçadas para realizarem o esforço adequado.

Para o proprietário, a melhor forma de dirigir sua empresa é acompanhar tudo o que ocorre no restaurante e afirma que sua presença em todos os processos torna o ambiente de trabalho mais eficiente e menos suscetível a problemas. Esta supervisão sobre todos os processos é muito próxima às premissas de Foucault (1926-1984) – importante filósofo e psicólogo, acerca do panoptismo, ou seja, a tomada integral por parte do poder disciplinador da vida de um indivíduo. A vigilância garante a supervisão e controle das ações, assim estabelece uma sociedade disciplinar, que visa à correção, a partir da interiorização do estado permanente de visibilidade ocorrendo uma sujeição sem força.

“... Não estamos nem nas arquibancadas nem no palco, mas na máquina panóptica, investidos por seus efeitos de poder que nós mesmos renovamos, pois somos suas engrenagens” Foucault,(1997),pag:190

Com estes métodos de controle e supervisão, o administrador do Pilão Mineiro estabelece em sua forma de gestão uma visão onipotente da administração, em que acredita que o sucesso ou fracasso de sua empresa está diretamente relacionado às suas decisões, sendo determinante para o crescimento do negócio.

3. Análise SWOT

A Análise SWOT – STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS - é uma ferramenta gerencial para analisar, de forma integrada, o processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e pontos fracos da organização. A Figura 3 apresenta a aplicação da análise SWOT no restaurante Pilão Mineiro e, a seguir, detalha-se quais procedimentos podem ser tomados para a correção de possíveis erros e melhoria de vantagens já identificadas:

3.1. Forças (strengths)

• **Diversificação de Pratos:** O Pilão Mineiro conta com uma ampla variedade de pratos, sendo 44 tipos de pratos quentes e 30 pratos frios da culinária mineira, mais do que qualquer concorrente da região, aumentando a opção de escolha do cliente.

• **Diferenciação por Foco:** A atuação em um nicho de mercado com ênfase no atendimento a um público específico, apreciadores de comida típica regional, os tornam capazes de melhorar continuamente o atendimento a este tipo de público.

• **Ótima Localização:** O restaurante é localizado próximo ao centro de Santo André. A boa localização do estabelecimento tem possibilitado o aumento da sua área geográfica de atuação, alcançando também consumidores das cidades vizinhas como Mauá, São Caetano, Ribeirão Pires e São Bernardo



Figura 3: Análise SWOT do Pilão Mineiro

do Campo. A facilidade de acesso ao restaurante também é um fator estimulador e captador de clientes.

3.2. Fraquezas (weaknesses)

• **Alto índice de turnover:** A média de permanência de funcionários de nível operacional no restaurante é de apenas oito meses. A alta rotatividade gera transtornos ao processo produtivo do restaurante, pois demanda tempo para a seleção de novos funcionários e treinamento destes para se adequarem ao ritmo de trabalho.

• **Falta de estratégias de monitoramento do ambiente:** A falta de coleta de informações por parte dos gestores sobre como as variáveis do ambiente externo estão se comportando podem gerar desvanta-

gens competitivas e perda de oportunidades de crescimento.

• **Staff administrativo formado por familiares:** O fato de pai e filho serem sócios do restaurante interfere na tomada de decisões da empresa, onde relações pessoais podem entrar em conflito com as relações profissionais e sofrer abalos no modo de gestão da empresa.

3.3. Oportunidades (opportunities)

• **Aumento de vendas por meio de sites de compras coletivas:** Esse fator tem sido uma tendência de mercado cada vez mais atrativa, principalmente entre restaurantes, trazendo grandes oportunidades de crescimento ao restaurante caso seja incluído esse sistema de vendas.

• **Crescimento de serviços de entrega em domicílio:** O Pilão Mineiro não possui serviços de *delivery*, porém com o crescimento pela demanda desse serviço, a implantação de entrega de refeições a domicílio se torna uma ótima oportunidade de crescimento e se faz possível ampliar sua área geográfica de atuação.

3.4. Ameaças (threats)

• **O aumento da demanda pelo consumo de alimentos mais saudáveis:**

Com o despertar da consciência dos consumidores pelo consumo de alimentos menos calóricos e mais benéficos à saúde, a aparição de produtos substitutos que correspondam a essa demanda tem crescido. Este tipo de ameaça pode futuramente causar estagnação de mercado ou redução do nível de crescimento do Pilão Mineiro caso não sejam desenvolvidas refeições que atendam a essa nova exigência do consumidor.

• **Aumento de preços dos alimentos:** Sendo os alimentos a matéria-prima para o surgimento do produto no caso dos restaurantes, o aumento de preços de alimentos como óleo vegetal e carne vermelha causa redução da margem de lucro da empresa, tendo em conta que o Pilão Mineiro sempre procura absorver a maior parte desse aumento sem reduzir a qualidade dos produtos para repassar uma taxa mínima deste aumento ao consumidor.

4.0 Análise do ambiente externo

3.5. Forças competitivas de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 e determina o potencial de atuação da empresa no mercado competitivo e de como se comporta frente às incertezas ambientais.

O conhecimento destas forças é fundamental para a construção do sistema de entrega de valor da empresa para o consumidor. O planejamento e a análise da situação ambiental em que a empresa se encontra têm como objetivo atrair clientes e relacionar-se com eles oferecendo-lhes maior valor e satisfação.

Gráfico - Cinco forças de Porter

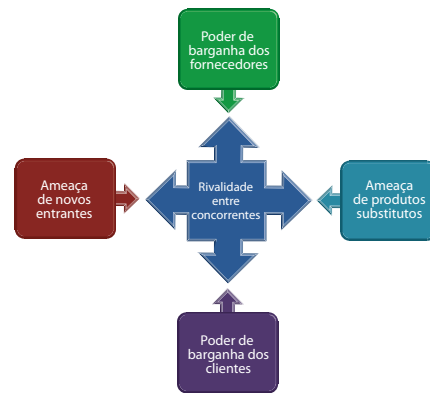


Figura 4: Cinco forças de Porter

3.5.1. Ameaça de novos entrantes

No segmento em que o Pilão Mineiro atua, a ameaça de novos entrantes no mercado é alta. Isto ocorre porque os custos de investimento e capital inicial para a abertura de um restaurante não são elevados, trazendo por consequência novos empreendedores que desejam tomar uma parcela de mercado com um capital inicial baixo e visando retornos de investimento em médio prazo.

3.5.2. Produtos substitutos

A existência de produtos que desempenham funções equivalentes aos serviços oferecidos pelo Pilão Mineiro é uma condição existente e de forte influência na perda de público consumidor do restaurante, podendo reduzir maiores possibilidades de aumento de sua receita e, por consequência, as margens de lucro do restaurante.

Como a variedade de alimentação é grande na região, o consumidor pode optar pelos mais diversos tipos de serviços: fast-food (Mc Donald's e Habib's), churrascarias (D'Brescia, Tendall Grill, Vivano Grill...) e também concorrentes diretos que oferecem o mesmo tipo de produto que o Pilão Mineiro como, por exemplo, o Coração Mineiro, Feijão de Corda e Divino Fogo (restaurantes de comida típica regional). To-

das essas empresas, apesar de se diferenciarem no tipo de serviço oferecido, atuam com a mesma finalidade: oferecer alimentação de qualidade ao consumidor.

3.5.3. Rivalidade entre concorrentes

Identificar a política de preços, promoções, benefícios e vantagens competitivas é fundamental para que a empresa consiga oferecer um diferencial no mercado e ser sempre lembrada como uma organização sólida e de boa imagem.

No segmento de serviços alimentícios, a rivalidade está baseada na diferenciação do atendimento, organização, limpeza, estrutura física, preço e comodidade.

Em oposição a muitos de seus concorrentes diretos, o Pilão Mineiro não alcança mercado pela diferenciação de preço, mas pelo sabor, qualidade da alimentação e atendimento oferecido. O restaurante também conquista e fideliza clientes por ser um restaurante de tradição, que já serve os consumidores da região há mais de 24 anos, alcançando credibilidade e familiarização dos frequentadores.

Os dados apresentados pelo gráfico abaixo, referem-se aos resultados da Pesquisa de Satisfação realizada com os clientes, que teve como objetivo mapear a visão do consumidor, definindo os pontos fortes e fracos da empresa em estudo. Identificamos ações corretivas para a melhoria do restaurante e levamos ao cliente a preocupação com suas necessidades e expectativas.

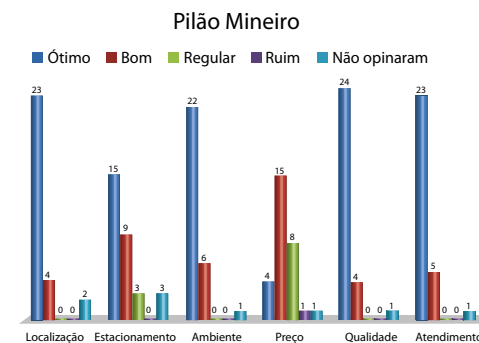


Figura 5: Pesquisa de Satisfação

3.5.4. Poder de barganha do consumidor

Pelo fato do restaurante ter tradição e reconhecimento de seus serviços, o poder de barganha do consumidor é baixo. Com a ideia de que tudo que o Pilão Mineiro oferece é de qualidade, a premissa de que "o que é bom custa caro" torna os consumidores predispostos a pagarem mais pelo bem-estar que o ambiente oferece.

O estabelecimento tem seus serviços voltados à classe B. Portanto o poder aquisitivo dos clientes é superior ao da média da população da região, que não se opõem ao fator preço desde que haja a compensação por meio da qualidade do atendimento e dos pratos servidos.

Um diferencial do serviço é a diversidade de formas de pagamento pelo cliente, podendo ser por meio de cartões de crédito, cartões de débito, cupons, cheques, vale-refeição e dinheiro.

Com a classe B da região como público-alvo, as estratégias de alcance deste mercado devem ser aperfeiçoadas, visto que esta classe tem crescido na região do ABC.

3.5.5. Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores sobre o restaurante é alto, pois a maioria dos produtos que são adquiridos é fornecida por grandes empresas, como por exemplo, AM-BEV (bebidas), FEMSA (produtos Coca-Cola), MINALBA (água) e SEASA (atacadista). Estas empresas, por deterem grande poder de mercado, restringem a possibilidade de negociação de compradores de pequeno porte que, por não terem melhores opções de barganha de preço e produto com outros fornecedores, se submetem aos critérios estabelecidos por eles.

Na compra de produtos por fornecedores de empresas de menor porte, o poder de barganha com estes fornecedores se torna maior, pois essas empresas dão ênfase em fidelizar seus clientes para ganhar espaço no mercado, que por consequência ficam mais "dependentes" de seus clientes mediante as negociações de preço, prazo

de entrega e formas de pagamento. Neste quesito, o Pilão Mineiro recebe alguns de seus produtos de empresas de médio e pequeno porte, principalmente em compra de carnes como o Frigorífico Três Passos, Marfic e ProRaio. O Quadro I explicita o poder de barganha dos fornecedores sobre o cliente, no caso o Pilão Mineiro.

Fornecedores de Grande Porte (FEMSA, AMBEV, SEASA)	Fornecedores de Pequeno Porte (Frigorífico Três Passos, Marfic, e ProRaio)
Elevado custo de mudança de fornecedor.	Baixo custo de mudança de fornecedor.
Preços de venda tabelados de acordo com a quantidade de fornecimento, impossibilitando negociação de preços.	Possibilidade de negociação de preços e prazos de entrega, aliando os interesses do fornecedor às necessidades do comprador.
A disponibilidade de produtos substitutos é baixa.	A disponibilidade de produtos substitutos é alta.
A importância do comprador para o fornecedor é baixa devido à porcentagem dessa negociação na receita do fornecedor ser baixa.	A importância do comprador para o fornecedor é alta, pois a porcentagem dessa negociação na receita do fornecedor é alta.

Quadro I: Poder de barganha dos Fornecedores

4. Melhoria da produtividade de mão-de-obra

Com o objetivo de preservar e aprimorar o sabor e a aparência dos alimentos servidos, o restaurante apresenta um rígido controle de qualidade em todo o processo de produção das refeições. Desde a seleção dos alimentos e condimentos comprados dos fornecedores, até a apresentação dos pratos, os funcionários são treinados a acompanhar o processo de qualidade das refeições passo-a-passo. Deste modo, a quantidade de pratos fora do padrão de qualidade é mínima e o índice desperdício de alimentos é reduzido.

A aplicação da tecnologia como melhoria na produtividade tem sido importante no restaurante. O uso de equipamentos sofisticados como, por exemplo, termômetros que medem a temperatura das carnes e vegetais assim que chegam dos fornecedores garantem a qualidade dos produtos fornecidos e diminuem o tempo do processo de inspeção dos alimentos.

5. Impacto da carga tributária

As taxas de impostos do governo sobre o estabelecimento interferem bruscamente no rendimento da empresa, comprometendo cerca de 30% de seu faturamento total anual. Os principais impostos incididos sobre a empresa são: Imposto de Renda (Imposto sobre a renda de qualquer natureza), IOF - Imposto sobre Operações Financeiras (Crédito, Operações de Câmbio e Seguro ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários), ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, IPTU - Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana e ISS - Impostos Sobre Serviços.

Com o alto comprometimento da receita para pagar esses tributos, a empresa perde poder de investimento para sua ampliação de mercado e reduz sua margem de lucro. Segundo o proprietário, a carga tributária incidente sobre a empresa tem sido uma ameaça tão forte quanto seus próprios concorrentes diretos.

6. Condições de oferta e demanda

O Pilão Mineiro atua em uma região onde a participação de mercado entre os concorrentes é homogênea. Não há uma só empresa ou um grupo elitizado que detém a maior parte de participação

do setor, mas a economia deste segmento é distribuída entre as diversas empresas que atuam no segmento de serviços alimentícios (restaurantes, lanchonetes, bares, etc.) Pode-se classificar este tipo de estrutura de mercado em que o Pilão Mineiro atua como concorrência monopolista.

Mesmo com a acirrada concorrência neste segmento de mercado, as condições de demanda na região são favoráveis ao Pilão Mineiro. Estima-se que a clientela de serviços gastronômicos na região do ABC cresce 20% ao ano e a busca por comidas diferenciadas como pratos tradicionais estimulam o estabelecimento a melhorar seu sistema produtivo para poder ofertar mais de seus serviços de acordo com a necessidade do mercado.

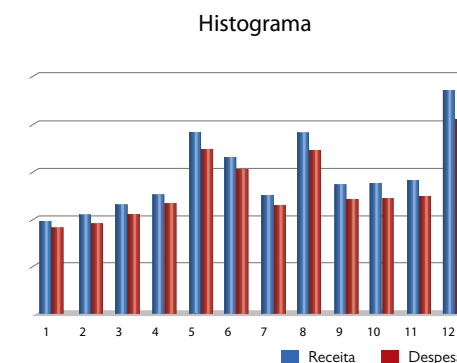
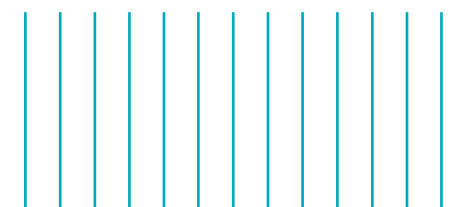


Figura 6: Histograma da receita e despesa mensal

Pelo Histograma apresentado na Figura 6, nota-se que os meses de Maio, Agosto e Dezembro são os meses de maior faturamento e, conseqüentemente, os meses de maiores despesas também. O crescimento nas vendas nestes meses se dá ao fato de serem períodos de datas comemorativas (Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal, etc.) quando há maior procura por este tipo de serviço.

7. Diagnóstico e soluções

Mediante o estudo proposto neste trabalho, identificaram-se no Pilão Mineiro características que carecem de melhorias para aperfeiçoar alguns de seus métodos de gestão, os quais são detalhados a seguir:



7.1. Internet como ferramenta de marketing

O Pilão Mineiro possui uma grande vantagem em relação aos seus concorrentes diretos, porém não a utiliza de forma adequada: quando se digita palavras-chave no Google, como por exemplo, “comida mineira” e “restaurante mineiro”, o site do Pilão Mineiro é um dos cinco primeiros na lista de visualizações mesmo sem utilizar do recurso “Google adwords”, porém o site se encontra desatualizado (está há cerca de três anos sem qualquer tipo de atualização) e sem recursos diferenciados para a divulgação do mesmo, dificultando o acesso a informações relevantes e tornando-o pouco atrativo ao público.

Neste caso, um investimento em edição e publicação de sites por empresas especializadas neste serviço poderia melhorar a qualidade das informações ali expostas e torná-lo mais atrativo ao público, além de aproveitar o crescimento do e-commerce no mercado para a divulgação do restaurante em âmbito nacional.

A popularização de sites de compras coletivas (Groupon, Clickon, Peixe Urbano, etc.) também possibilita oportunidades de crescimento do número de clientes, porém cabe ao restaurante analisar se possui capacidade de atender à demanda potencial proveniente da internet.

7.2. Serviços de delivery

Sem possuir serviços de entrega em domicílio, o restaurante perde a oportunidade de alcançar clientes de locais mais distantes do centro de Santo André e região. A adequação do restaurante a este tipo de serviço seria favorável aos seus rendimentos e aumentaria sua área geográfica de atuação.

7.3. Reestruturação organizacional

Segundo o organograma da empresa, os dois supervisores do restaurante possuem 38 funcionários em seu comando. Porém, não existe qualquer tipo de delimitação entre quais funcionários devem se subordinar a qual supervisor, gerando o que chamamos de duplicidade de comando (há mais de um chefe ao qual o funcionário deve

se reportar) que interfere na organização da hierarquia entre os setores. Por exemplo: o cozinheiro pode se reportar ao mesmo supervisor que o manobrista; considerando estes dois departamentos totalmente diferentes um do outro, a reestruturação no organograma tornaria a cadeia de comando entre líder e liderado mais clara e consequentemente, menos desorganizada.

Cada supervisor se tornaria responsável por um setor específico e os funcionários deste setor se reportariam a ele. Um dos supervisores estaria atuando no comando da cozinha e churrascaria, ou seja, nos serviços de “retaguarda” (Back Room), enquanto o outro supervisor seria responsável pelos garçons, copeiros, repositores de pratos e manobristas (serviços de Front Office) conforme o organograma proposto na Figura 7:

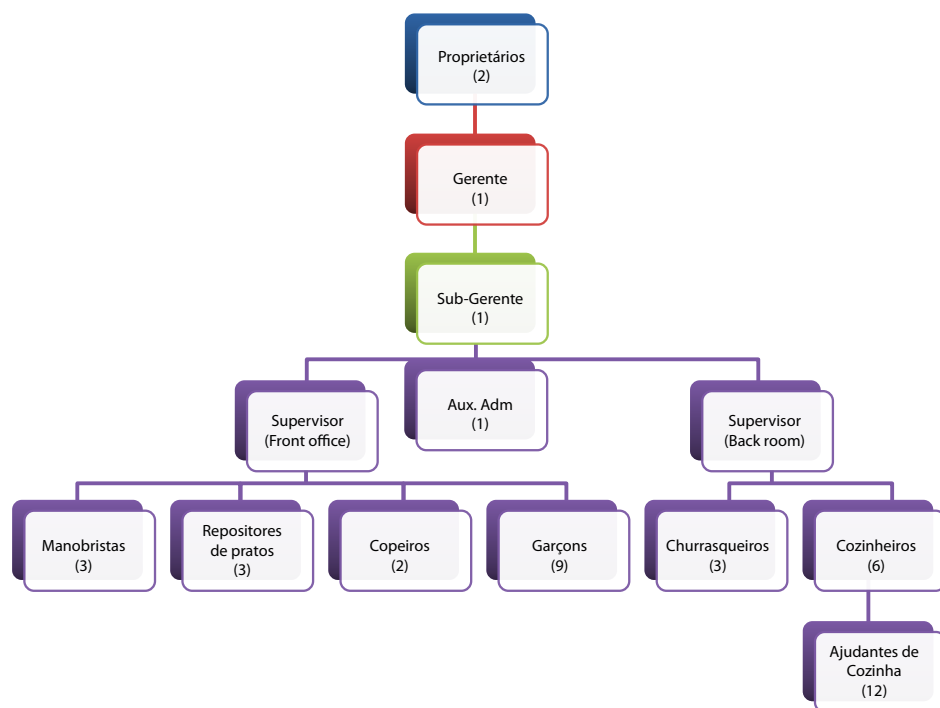


Figura 7: Organograma Sugerido

Essa reestruturação seria feita sem a necessidade de novas contratações ou demissões de funcionários. Logo, o custo seria mínimo e a organização entre a hierarquia da empresa possibilitaria maiores oportunidades de controle e supervisão dos funcionários, tornando seus processos produtivos mais ágeis e eficientes.

Considerações finais

A realização deste Trabalho Acadêmico de Iniciação às Práticas administrativas permitiu que os integrantes do grupo vivenciassem o cotidiano de uma empresa e por meio dessa visão geral pudessem sugerir ações, buscando melhorias no desempenho do restaurante Pilão Mineiro.

Para este estudo utilizou-se os princípios do PODC e realizou-se uma pesquisa de campo com funcionários, clientes e gestores visando identificar as variáveis que impactam a organização.

Bibliografia

BUSSAB, W. de O.: MORETTIN, P.A. **Estatística Básica**, 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta / 3. Rev. atual. 2004.

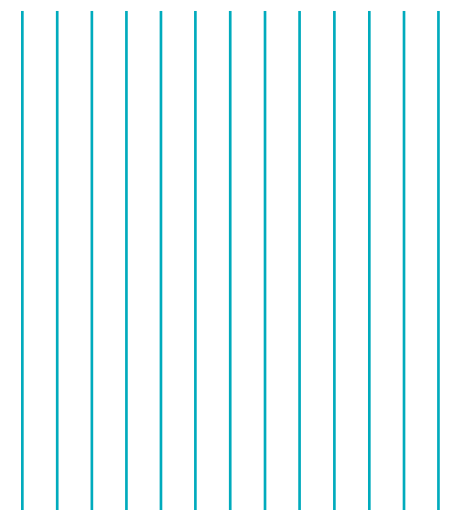
GREGORY, M.N. **Princípios de Microeconomia**, 5.ed. 2009.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice- Hall, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**, São Paulo: Pearson: Prentice-Hall, 2008.

STIGLITZ, J.; WALSH, C.E. **Introdução à Microeconomia**. 3. ed: Campus, 2003.

MOTTA, F.C.P.: VASCONCELOS, I.F.G. de: **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.





Processos de Internacionalização Bancária: Benchmarking do Banco Santander aplicado ao Banco do Brasil

I. Introdução

Este trabalho visa dar maior visibilidade a um processo ora incipiente, mas que tende a revolucionar o Sistema Financeiro Nacional (SFN). Trata-se do processo de internacionalização bancária pelo qual alguns de seus principais atores vêm se aventurando. É sabido que o SFN fora alvo do ingresso de algumas das maiores organizações bancárias do planeta em meados da década de 1990, neste momento pós-crise, porém, verificou-se o movimento inverso. Cada vez mais, bancos brasileiros anunciam o ingresso ou ainda a perspectiva de ingressar em mercados diversos de sua praça de origem. Assim sendo, quais são as determinantes do movimento dos bancos brasileiros rumo ao exterior? Quais as oportunidades vislumbradas? Que modelos teóricos dão suporte à estratégia ora empreendida? Qual o público-alvo da atuação dos bancos brasileiros no exterior? Estas são algumas perguntas que se buscou responder ao longo da feitura deste trabalho.

I.1. Tema

Este trabalho versa sobre as estratégias adotadas pelos bancos em seus processos de internacionalização. Buscando um modelo teórico que servisse adequadamente de suporte às estratégias empreendidas, se encontrou no modelo da escola de Uppsala o aporte teórico adequado a explicar a forma como o fenômeno de internacionalização dos bancos vem se desenhando. Este trabalho apresenta os resultados da análise sobre os passos dados pelo banco do Brasil em seu processo de internacionalização comparados ao sucesso do processo de internacionalização do banco espanhol 'Banco Santander'.

I.2. Problematização de Pesquisa

A crescente integração dos mercados de consumo, a velocidade das transações em função dos recentes avanços em telecomunicações e o crescente movimento das empresas em direção a mercados cada vez mais globalizados fazem com que a cada dia um maior número de transações ocorra envolvendo agentes em diferentes países. Assim sendo, os bancos desde muito cedo buscaram meios para atender a estas demandas. Mais recentemente, os bancos passaram a levar seus serviços a clientes localizados nos mais diversos rincões do planeta, em vez de apenas intermediar suas operações.

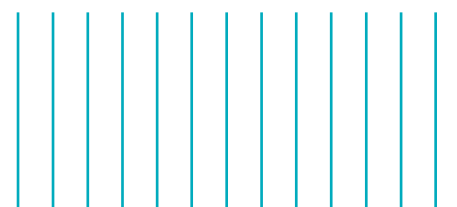
Após uma breve investigação nos meios eletrônicos, se constatou que há muito pouco, escrito na língua portuguesa, com rigor formal, sobre os processos de internacionalização bancária, o que motivou esta contribuição.

I.3. Justificativa

Este trabalho se justifica antes de tudo pela necessidade de ampliar a discussão no campo da administração de empresas no que tange aos processos de internacionalização desenvolvidos pelos bancos. Dadas as características *sui generis* da operação bancária, este trabalho busca adaptar o que existe em termos teóricos a respeito de processos de internacionalização para o caso específico dos processos de internacionalização empreendidos pelos bancos.

I.4. Objetivos da Pesquisa

Essa pesquisa objetivou encontrar um modelo teórico suficientemente testado para que servisse de apoio às estratégias de internacionalização empreendidas especificamente por empresas do segmento bancário. Não tendo sido encontrado um modelo desenvolvido especificamente para este fim passou-se a buscar formas de adaptar o que foi encontrado, de maneira que abarcasse o fenômeno em estudo. Além disto, buscou-se,



também, contrapor dois diferentes processos de internacionalização como forma de extrair por meio do contraste, leis gerais que informem os bancos quando do empreendimento de processos de internacionalização.

1.5. Questão de Pesquisa

Tendo em mente o norte assinalado pelos objetivos já declarados, este trabalho terá atingido seu intuito se puder responder ou, ao menos, lançar um novo olhar sobre a seguinte questão de pesquisa: existe um modelo teórico suficientemente testado que sirva também para os processos de internacionalização empreendidos por empresas do segmento bancário? Se sim, que modelo seria este? Se não, seria possível adaptar modelos existentes para que servissem à empreitada de analisar processos de internacionalização bancária? Quais leis podem ser extraídas dos processos de internacionalização que podem, igualmente, servir à internacionalização de bancos?

2. Entrada de Bancos estrangeiros no Brasil – Histórico e Atrativos

Há aproximadamente duas décadas, vários bancos estrangeiros viram no mercado brasileiro uma oportunidade ímpar. Em meados da década de 1990 o Brasil reunia três características fundamentais ao desenvolvimento da atividade bancária: estabilidade monetária, estabilidade política e altas taxas de juros. Além deste cenário o país vivia uma crise de liquidez e o ingresso de novos bancos era visto positivamente sob o aspecto da entrada de novos capitais, do desenvolvimento tecnológico da atividade bancária no país pela entrada de novos concorrentes e do aumento da concorrência no mercado de crédito com a conseqüente redução das taxas de juros praticadas. Assim sendo, desde 1988 com a reforma bancária promovida pela Resolução BACEN 1.524¹ de 21 de setembro daquele ano, foram lançadas as bases legais para que bancos estrangeiros fizessem sua entrada no mercado brasileiro. Conforme Araújo et. .p. 563, (2006).

“A entrada dos bancos estrangeiros foi defendida em virtude da escassez de capitais nacionais e à maior eficiência e capacidade desses bancos em fortalecer as instituições domésticas, facilitar a capitalização dos bancos em desequilíbrio patrimonial e aumentar a concorrência na indústria bancária brasileira.”

A resolução BACEN 1.524 foi responsável pela fixação de capitais mínimos para a abertura de bancos, bem como pela criação dos bancos múltiplos através da fusão da carteira de crédito, carteira comercial e de investimentos numa única instituição. Além disto, permitiu a instituições financeiras estrangeiras que através de fusões e aquisições, desde que respeitados os capitais mínimos determinados pela norma, pudessem operar no SFN sem distinção em relação às instituições nacionais. O processo desencadeado pela Res. BACEN 1.524 foi responsável pela entrada de vários bancos no mercado doméstico e o movimento que se seguiu foi de consolidação do mercado por meio de grandes fusões e aquisições. Além disto, vários dos bancos estaduais então existentes passaram, via privatizações, para o controle de grandes bancos estrangeiros, o que fez com que entre os anos de 1995 e 2004 o SFN tenha passado por um processo de concentração de mercado e concentração dos ativos disponíveis para as mãos de uma menor quantidade de bancos. Conforme Gradilone, *apud* Andreatta e De Paula, 2004, p 19.

“gigantes” privados: Bradesco, Itaú e Unibanco. De acordo com o relatório da consultoria americana McKinsey (1998), “os bancos estrangeiros têm vantagens sobre os nacionais porque sabem trabalhar em uma economia estável e são melhores ao emprestar dinheiro”. Esse tipo de afirmação reforçava a idéia de que “(...) submetidas à pressão de concorrentes globais muito maiores, mais atualizados tecnologicamente e com inesgotáveis estoques de capital à disposição, às instituições nacionais de varejo só restava buscar comprador para não serem devoradas”.

A despeito do favoritismo dos novos concorrentes internacionais no mercado brasileiro (tidos como mais aptos para a competição) o processo de concentração da indústria bancária iniciado nos anos de 1990 findou no início da década de 2000 com o fortalecimento dos grandes bancos nacionais, que além de buscar a modernização de suas estruturas, cresceram significativamente também em valor dos seus ativos. Seja por problemas na matriz, ou por desconhecer as peculiaridades do mercado local, o fato é que alguns destes novos entrantes foram obrigados a retirar-se do mercado brasileiro, que por outro lado, aprendera com a batalha então travada. “O retrocesso dos bancos internacionais no mercado brasileiro contrariou as previsões que proliferaram na esteira da abertura do setor financeiro, iniciada pela compra do Bamerindus pelo HSBC, em março de 1997”. (Gradilone, *apud* Andreatta e De Paula, 2004, p. 19. Embora não seja escopo deste trabalho, cumpre-nos o papel de indicar as possíveis causas do retrocesso dos bancos estrangeiros em sua incursão no mercado brasileiro. Conforme Andreatta e De Paula, 2004, p. 20.

O fator definitivo para reduzir a competitividade dos bancos estrangeiros foi a perda de apoio nas matrizes. A crise Argentina em 2001 fez os bancos estrangeiros perderem um total estimado em US\$ 6 bilhões, de acordo com dados de GRADILONE (2003). Os bancos estrangeiros descobriram que poderiam perder não só seu patrimônio, mas também teriam de cobrir as perdas dos clientes.

Não se pode generalizar que os bancos estrangeiros que aportaram no Brasil na década de 1990 tenham fragorosamente fracassado, porém, tendo em vista a quantidade dos que aqui buscaram se aventurar, poucos mantiveram suas operações. Após uma década aproximadamente a economia brasileira de uma maneira geral se desenvolveu. Setores como a construção civil, o agronegócio, as indústrias automobilística e alimentícia e a própria indústria financeira batem recordes ano a ano, o que naturalmente vem impulsionando essas empresas a buscarem maiores ganhos no exterior, uma vez que se encontram hoje melhor aparelha-

das para competir em nível global, em comparação à realidade de 10 ou 15 anos atrás. Assim sendo, se buscou lançar um olhar sobre o movimento dos bancos brasileiros em direção à realização de negócios globais, ou ainda, em direção à atuação em mercados tão diversos e peculiares quanto Argentina e China, por exemplo.

3. Modelo teórico de Uppsala

Para a realização deste trabalho buscou-se um modelo teórico suficientemente claro para a compreensão de como se dão os processos de internacionalização na indústria bancária. Buscou-se, especificamente, algo que não fosse demasiado superficial em relação a como se escolhem os mercados; e mais que isto, sobre como se dá o passo a passo da implementação da estratégia de internacionalização propriamente dita. Sem que se tenha encontrado algo que seja moldado especificamente para a atividade bancária, julgou-se possível a extensão do modelo de Uppsala, para a compreensão dos processos de internacionalização empreendidos pelos bancos.

Cumpram também salientar o porquê da não-utilização de teorias econômicas como referência para este estudo. Embora sejam reconhecidas as teorias econômicas que dão fundamentação aos movimentos de internacionalização de empresas, este estudo tem por escopo compreender os mecanismos e padrões comportamentais dos Bancos ao empreender seus processos de internacionalização. Na fase de levantamento de informações desta pesquisa percebeu-se que o enfoque econômico dá conta da seleção de mercados, mas não descreve com propriedade o *modus operandi* dos processos de internacionalização uma vez que estejam em curso. Com enfoques e nuances variáveis, de uma maneira geral, as teorias econômicas sob a influência de Hymer (1976), dão conta de explicar os movimentos corporativos de internacionalização sob a ótica das falhas de mercado em grande parte criadas pelos governos através do que hoje se chama de ‘medidas protecionistas’, ou barreiras à entrada de concorrentes externos: barreiras alfandegárias ou tributárias, por exemplo. Existem outros trabalhos em que a tarefa fundamental é

1- Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=088128463&method=detalharNormativo>. Acesso em 02 de novembro de 2010.

descrever modos de entrada em mercados via exportações, da produção no país-destino por meio da utilização de fabricantes licenciados (licença de produção) ou, ainda, da implantação de uma unidade fabril própria *'Foreign Direct Investment'* (FDI) – Investimento Externo Direto. Assim sendo, e levando em consideração as peculiaridades da operação bancária, se optou por utilizar, com adaptações, o modelo teórico da escola de Uppsala.

Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne, pesquisadores da Universidade de Uppsala (Suécia) publicaram pela primeira vez o seu modelo de processos de internacionalização em 1977 e enxergavam o processo de internacionalização como um processo gradual e incremental, em que as organizações buscam maior comprometimento de capital na medida em que adquirem mais experiência com a atuação em cada mercado/país. Assim sendo, os autores descrevem um modelo em etapas, (seu estudo original fora desenvolvido a partir do estudo da indústria automobilística sueca), em que as organizações saem do menor para o maior comprometimento de capital em suas estratégias de internacionalização. Este caráter incremental da internacionalização se justifica pela redução do risco do projeto na medida em que menores capitais são comprometidos nos estágios em que há menor experiência de atuação no mercado em análise; ao se adquirir mais conhecimento relativamente à atuação no mercado, se permite então partir para estratégias de maior comprometimento de recursos. Conforme Johanson e Vahlne *apud* Rezende e Versiani, São Paulo (2010) p. 26.

O modelo de Uppsala chamou atenção para o que se denomina mecanismo de autorreforço positivo do conhecimento de mercado como fator propulsor da internacionalização da firma (...). De maneira geral, esse mecanismo sugere a existência de feedbacks positivos oriundos da relação entre conhecimento e decisões de comprometimento de recursos em determinado país os quais são manifestados pela seleção do modo de entrada em mercados estrangeiros e sua posterior evolução para formas mais avançadas de operação.

O modelo de Uppsala prevê a internacionalização de empresas industriais em quatro etapas², algumas das quais não podem, pela própria natureza da atividade, ser replicadas para a atividade bancária. São estas as etapas descritas por Johanson e Vahlne:

1. Exportações Pontuais (sem regularidade prevista).
2. Exportação via representante de vendas. (representante situado no país de destino das mercadorias).
3. Estabelecimento de subsidiária de vendas (escritório comercial próprio no exterior).
4. Instalação de unidade fabril em país estrangeiro.

Não podendo tal modelo ser reproduzido para a atividade bancária vez que suas peculiaridades não permitem tal empreitada, julgou-se relevante identificar o que pode ser útil neste modelo para o entendimento de um processo de internacionalização na indústria bancária.

3.1. O Modelo teórico de Uppsala aplicado à indústria bancária

O primeiro ponto do modelo de Uppsala prevê exportações irregulares. Na indústria bancária foram identificadas a prestação de consultoria financeira, a concessão de crédito e a estruturação de operações como serviços que podem ser prestados a partir do país de origem da organização (podendo a operação em sentido amplo ser compreendida como uma exportação de serviço), mas em todo caso atendendo a um cliente situado em outro país.

O segundo item do modelo se refere à exportação via representante de vendas, este ponto não pode ser considerado válido para os bancos, vez que não temos conhecimento na indústria bancária de terceirização da prestação de serviços em sua atividade-fim. O que pode ocorrer em certas circunstâncias são *joint ventures* entre bancos situados em países diferentes com a finalidade de explorar alguma oportunidade pontual – mas não podemos generalizar as *joint ventures* como um modelo de terceirização da força de vendas e, ainda, muito menos de terceirização

da atividade-fim. O terceiro passo da estratégia prevista pelo modelo de Uppsala descreve a instalação de subsidiária de vendas, este ponto da estratégia nos parece ser o ponto em que mais o modelo se aproxima daquilo que a indústria bancária adota, a instalação de escritórios comerciais, atuando quase que invariavelmente no mercado de crédito em atacado, modelo para o qual temos os exemplos dos escritórios comerciais do Banco do Brasil no exterior, operações cuja funcionalidade estratégica será mais oportunamente apresentada.

O quarto e mais elevado grau de comprometimento que uma estratégia de internacionalização poderia prever segundo Johanson e Vahlne seria a implantação de uma unidade fabril em território estrangeiro, o que nos permite a comparação com a instalação do que num banco pode ser considerada a “fábrica de serviço”, ou a rede de agências de varejo propriamente dita, passo que dependerá essencialmente da oportunidade vislumbrada inicialmente, e do interesse em explorar a atividade de varejo em cada mercado individualmente analisado.

Na análise do processo de internacionalização do Banco Santander, se verá precisamente como, diante do caso concreto, o modelo teórico de Uppsala se aplica à internacionalização de um banco.

4. Benchmarking: Internacionalização Bancária.

4.1 Conceito de Benchmarking.

Conforme Pessoa, Gerisval (2008). O *benchmarking* é o método utilizado para estudar uma organização através da comparação a outra dada como referência naquilo que se quer analisar. Assim sendo o *benchmarking*, possui duas subespécies; o *benchmarking* competitivo, em que se analisa um concorrente direto, e o *benchmarking* funcional, em que se estuda o funcionamento de algum setor específico, ou a execução de algum processo gerencial. Ainda que este estudo analise um concorrente direto do Banco do Brasil (ao menos no mercado brasileiro atual), pode ser identificado como um caso *benchmarking* funcional, partindo do fato de que se limita a analisar o processo de internacionalização.

4.2 Benchmarking: internacionalização do Banco Santander

Pesquisando na literatura específica, encontrou-se excelente material dando conta do case de internacionalização do banco espanhol ‘Banco Santander’. Analisaram-se nesta etapa quais as principais características do processo, bem como os fatores cruciais para que os resultados fossem atingidos.

Na introdução narrou-se como o mercado brasileiro fora invadido por bancos estrangeiros na década de 1990, pois bem, este é o primeiro aspecto semelhante entre a realidade dos bancos brasileiros e espanhóis em fins da década de 1980 e mais agudamente em meados da de 1990: os mercados brasileiro e espanhol viviam tempos de hiper-competitividade e este cenário fora determinante para que os bancos reunissem as competências necessárias ao início de seus processos de internacionalização. Partindo deste pressuposto veremos os passos dados pelo Banco Santander, o maior banco espanhol da atualidade e o sétimo do mundo. Conforme Parada et. AL. (2009):

Two decades ago Banco Santander was a small Spanish bank – in 2008, it earned more profit than any other bank in Europe or North America, lagging behind only the Industrial and Commercial Bank of China and the China Construction Bank in world tables. In terms of market capitalization, it was the euro-zone’s leading bank by early 2009, ranking number seven in the world.

O mercado espanhol, assim como o brasileiro evoluiu, a partir de fins da década de 1980, para um ambiente de desregulamentação, com a criação de normativos que favorecem a maior competição entre os bancos (no caso brasileiro, como foi visto, a abertura do mercado a instituições estrangeiras levou a um processo de consolidação do mercado num número menor de bancos). Na Espanha o próprio Santander por meio de aquisições, saiu da sétima para a primeira colocação entre os bancos daquele país, exercendo um papel concentrador de mercado e ganhando musculatura para possibilitar sua

2 -Disponível em: <http://www.provenmodels.com/586/internationalisation-process/jan-johanson-jan-erik-vahlne>. Acesso em 30 de setembro de 2010, às 14h41min.

empreitada para além das fronteiras espanholas. Conforme Parada et. AL. (2009):

Banco Santander's internationalization can be seen as having its roots in the growing competition in Spanish retail banking sector resulting from domestic deregulation in the late 80s, and the integration of Spain in the wider European economy.

Neste sentido a competição acirrada exerceu entre os bancos um papel de seleção natural, em que apenas os mais aptos a sobreviver no ambiente hostil se mantêm, sendo por consequência também estes os mais aptos para competir globalmente.

Com medidas agressivas como o pagamento de juros mais altos que os concorrentes em operações de captação e lançamento de produtos até então inexistentes no mercado espanhol o Santander conseguiu se diferenciar em meio a um sem-número de concorrentes; além disto, investiu pesadamente em sistemas de informação que otimizassem o trabalho e que foram responsáveis por baixíssimos índices de inadimplência, bem como por índices de rentabilidade muito superiores ao da concorrência. Com uma política de crédito conservadora e produtos revolucionários o banco engoliu seus concorrentes e tomou-se o maior banco da Espanha, tendo então reunido as condições para iniciar sua própria globalização. Conforme Parada et. AL. (2009):

While most of Spain's largest Banks viewed deregulation as a threat, Banco Santander's new management saw it as an opportunity to win a dominant market share. In September 1989 the bank launched it's 'super account', which paid 11% interest – more than double the 5% paid by all other banks at the time – with a massive campaign. The Spanish and overseas press heralded the initiative: 'Santander brings the big banks monopoly to an end' and 'Santander fires first shot in Spanish banking war'.

Conhecendo os antecedentes do processo de globalização do Banco Santander se pode

averiguar sobre o que, de fato, é o processo de internacionalização propriamente dito.

O principal pressuposto do modelo de Uppsala nos informa que a internacionalização da firma deve sempre priorizar os modelos de menor comprometimento para que, de forma incremental, se mova em direção a modelos de negócio mais complexos, geralmente findando com a aquisição de outros bancos nos mercados em que se deseja penetrar. Conforme Parada et. AL. (2009):

Research into the patterns and processes of firms' internationalization has concentrated chiefly on manufacturing industries, where internationalization is viewed as a multistage process of increasing commitment, the first stage of which is exporting. Clearly, service companies – and retail banks in particular – cannot conform to this model, and their internationalization must be based upon direct investment. Given the entry barriers surrounding national retail banking markets, such direct investment typically takes the form of acquisition.

Levando em consideração os pressupostos do modelo de internacionalização defendidos pela escola de Uppsala e os passos dados pelo Banco Santander em sua jornada até os dias atuais se tem que este é o *benchmark* ideal para o trabalho proposto, em razão de que, conforme Parada et. AL. (2009):

Santander's strategy is consistent with two key features of the Uppsala model: increasing commitment to foreign markets incrementally, and entering markets sequentially, starting with those with close cultural and/or economic proximity to the home country.

Além disto, segundo informam Parada, Alemany e Planellas, 2009, é possível identificar além das características acima citadas um processo sistematicamente desenvolvido em etapas, o que é também parte fundamental dos pressupostos do modelo de Uppsala.

We identify a systematic pattern in Banco Santander's international growth that we conceptualize as a three step process: first, building capabilities in the home market; second, creating growth options in foreign markets through small-scale acquisitions or strategic alliances; third, large-scale foreign market entry and rapid integration.

A partir de agora serão identificadas quais as três etapas a que aludem os autores, tendo em mente que tal identificação serve como produção de inteligência corporativa, no sentido de que estas etapas constituem na atualidade um referencial de sucesso em termos de internacionalização na indústria financeira.

4.2.1 Benchmarking Banco Santander – 1º Passoparainternacionalização:Desenvolvimento de competências.

O primeiro passo no que se refere ao processo de internacionalização do Banco Santander é, na verdade, a lição de casa, ou seja: a fase antecedente ao início da aventura em terras alheias. É a fase de desenvolvimento de competências. É necessário dominar o próprio mercado e ser eficiente ao concorrer nele para que se possa investir no exterior com maior convicção do ponto de vista de desenvolvimento estratégico e com mais segurança do ponto de vista financeiro. O banco considera crucial o desenvolvimento de sistemas que permitam, com elevado grau de assertividade, reunir informação sobre clientes, desenvolver produtos novos e atrativos, gerir adequadamente seus recursos humanos e, fundamentalmente, gerir o risco de crédito e antever situações de insolvência de seus devedores. Desenvolver competência em todas essas funções gerenciais em seu mercado doméstico fez com o banco pudesse se aventurar com segurança em novos mercados. Conforme Parada et. AL. (2009):

Banco Santander's capacity to offer attractive, innovative banking products ultimately rested on its ability to achieve superior cost efficiency and customer information.

Taking advantage of the favorable business environment | the deregulated national market, Santander systemically developed its capabilities. Most of its back office systems were developed during this period, including its IT and HR policies. The bank regards information systems as critical to the effectiveness of credit risk management – which it sees as a fundamental capability for any commercial bank – and the systems the bank developed progressively enabled it to not only assess credit risk better than its competitors, but also to manage client arrears better. Clients who have fallen into arrears have usually already exhausted other financial sources, and the first bank to take action is often the one that gets paid: so a bank has to act swiftly and insistently, which depends on it having systems in place to identify bad debits quickly.

Ter desenvolvido as ferramentas corretas no sentido de gerenciar adequadamente os fatores críticos para o sucesso, bem como ter clareza no reconhecimento de quais são estes fatores fez com que o banco atingisse o grau de maturidade necessário para poder caminhar rumo ao exterior.

4.2.2 Benchmarking Banco Santander – 2º Passoparainternacionalização:Exploração (estudo) e Criação de Oportunidades Estratégicas.

Ao proceder à escolha dos mercados nos quais investir o Banco Santander atende, também, a um dos pressupostos do modelo de Uppsala no sentido de que prioriza investir em áreas com as quais tenha afinidades culturais. A escolha pela América Latina como ponto inicial da internacionalização do banco se deve inicialmente ao elevado potencial de crescimento, bem como ao idioma espanhol e ao passado colonial. Conforme Parada et. AL. (2009):

In its choice of foreign markets, Banco Santander's internationalization has also been consistent with the academic literature which has emphasized minimizing

cultural distance. Its initial focus on Latin America reflects its perception of low cultural and psychological distance result from the region's common colonial history and heritage with its home market.

A segunda etapa no processo de internacionalização do banco dá conta precisamente de uma fase exploratória inicial, em que o banco prioriza uma entrada silenciosa, marcada pela busca de conhecimento do mercado e desenvolvimento de oportunidades para uma futura expansão – geralmente a aquisição de bancos maiores, mantendo a coerência com o *core business* da organização: a operação bancária de varejo. Conforme Parada et. AL. (2009):

Its initial entry began with its wholesale banking subsidiary, Santander Investment, opening branch offices in various countries and hiring local staff, whose deep knowledge of their own national markets was critical to Santander's object of identifying, analyzing and then purchasing local banks. Targeting small and medium-sized banks, Banco Santander acquired Banco de Venezuela in 1996, established Banco Santander Mexicano in 1997, and in 1998 acquired Banco Río in Argentina and two Brazilian – Banco Geral do Comercio and Banco de Noroeste. Between 1994 and 1998 Banco Santander invested a total of €5 billion into the region, vaulting itself into the ranks of international banks.

Levando em consideração a era de governos neoliberais na América Latina dos anos de 1990 e suas políticas de desregulamentação dos mercados, o Banco Santander desenvolveu uma visão bastante perspicaz em relação ao momento de adentrar nos mercados, sendo este também um fator crítico de sucesso para o modelo de internacionalização empreendido pela organização. Conforme Parada et. AL. (2009):

In terms of timing, Banco Santander's preference was to enter in the transition period between local market deregulation. Where it saw opportunities to deploy the

same commercial and competitive capabilities it had developed during the corresponding adjustment period in its home market.

A principal característica desta etapa como vimos é o reconhecimento do mercado em que se deseja penetrar por meio da entrada com modelos de negócio menores, em que se possa adquirir know how para o posterior empreendimento de negócios maiores. Conforme Parada et. AL. (2009):

Santander's goal in this exploration step was to understand the market, but at the same time it had two important objectives. One was to prepare a headquarters based team specific to the target country, dealing with back office and institutional roles, and top executives from the foreign market skilled in managing commercial issues locally and able to take over a major player very quickly. The second was related to identifying opportunities, and from the outset, this team was involved in analyzing the target market to identify a bank to be acquired when the time was right.

Nesta fase é possível que se verifiquem ameaças significativas o bastante para que se aborte o projeto, como demonstra Parada et. AL. (2009) no caso da venda do Banco Santa Cruz apenas uma semana antes da eleição do presidente Evo Morales na Bolívia, o que para o banco representava um grande risco político.

4.2.3 Benchmarking Banco Santander – 3º Passopara/nainternacionalização:Exploração de Oportunidades.

Em verdade observa-se que este não é um passo para a internacionalização, mas na verdade o passo definitivo em meio a todo esforço de internacionalização; em razão de que a fase internacional da firma tem início na segunda etapa do processo, quando o banco adquire bancos menores, ou inicia atividades como banco de atacado com objetivo de monitorar o mercado de perto e aprender sobre seu funcionamento para que, so-

mente a partir da construção de uma visão apurada das oportunidades, possa adquirir um banco de maior porte e busque então a liderança. Conforme Parada et. AL. (2009):

The third step of Banco Santander's internationalization strategy (the 'exploitation' stage) involves the acquisition of a key player in the target market and subsequent transfer of organizational capabilities from Santander's home base to the newly acquired firm.

Conforme a citação acima o terceiro passo inclui a transferência de competências da matriz para a nova subsidiária, no sentido de fortalecer os laços de integração entre matriz e subsidiária e mais que isto, atendendo também ao objetivo de padronizar processos, parâmetros e informação de maneira geral. Conforme Parada et. AL. (2009):

Banco Santander's Step 3 full-scale market penetration into Latin America took place between 1999 and 2004, with the aim of building a broad-based presence in the region to lay the foundations for Santander to become a fully international bank. The principal acquisitions made in Latin America were: the purchase of Banespa in 2000 (together with the two previously acquisition, this took the overall investment in Brazil above €8 billion); the 2000 purchase of Serfin financial group's Mexican Banks (taking Mexico investment total to € 2.3 billion); and the acquisition of Banco de Santiago and its merger with Banco de Santander Chile, bringing investment in the country to €2.2 billion.

Outra competência fundamental para o sucesso do processo de internacionalização do banco foi saber exatamente quanto pagar pelos bancos que adquiriu ao longo do processo, evitando a supervalorização de ativos que viessem futuramente a se mostrar menos atraentes. Conforme Parada et. AL. (2009):

(...) the lessons learnt during the Banesto purchase proved useful in Mexico, where the Banco Santander followed the same methodology to value Serfin and calculate a bid price in its auction that would succeed while not overpaying for the assets: in the event, Santander's winning bid exceeded that of its closest rival (HSBC) by less than 6%.

5. Internacionalização do Banco do Brasil: Passos iniciais.

O Banco do Brasil (BB), em grande parte lastreado pelos excelentes resultados operacionais dos últimos cinco anos, vem dando cada vez mais importância a seu processo de internacionalização. O banco que conta com a mais completa linha de produtos financeiros do Brasil, que inclui desde as mais variadas linhas de crédito que vão do crédito agrícola ao Financiamento de grandes projetos, passando pelo crédito direto ao consumidor (CDC) e crédito imobiliário, além da maior rede de varejo do país, assume agora uma atitude mais agressiva no que se refere a expandir sua atuação para além de suas fronteiras. Sem ter recebido apoio da instituição especificamente para a realização do trabalho, obteve-se, por meio de fontes secundárias como periódicos e sítios eletrônicos especializados, alguma informação útil que permitirá comparar os passos deste processo com aqueles descritos anteriormente em referência ao processo de expansão internacional do Banco Santander.

No sítio eletrônico de Relações com Investidores do próprio BB³ se encontra um importante documento dando conta dos principais direcionadores do processo de internacionalização empreendido pela organização. Sendo o Banco do Brasil um banco estatal é de se esperar que seja utilizado pelo governo como apoio às políticas governamentais, de maneira que se julgou relevante a informação de que: “O Conselho de Administração do BB aprovou, dentre os direcionadores corporativos, que o BB deve “ampliar a participação internacional e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras”. Julgou-se ser esta a linha-mestra da atuação internacional do Banco do Brasil, apoiar as comunidades e as empresas brasileiras no exterior – o que não concorre com os pressupostos

3 - Disponível em: http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,10426,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=25017&codigoMenu=410&codigoRet=14352&bread=12_3_3 . Acesso em 01 de novembro de 2010. Às 17:31.

teóricos defendidos por este trabalho, na medida em que o modelo de Uppsala demonstra o modo e não a razão porque buscar internacionalizar uma empresa. Além disto, o referencial teórico também dá conta da utilização de afinidades culturais como ponte para a entrada em novos mercados. Assim sendo, é de se esperar que as comunidades brasileiras elejam o BB como o banco de sua preferência quando da utilização de serviços financeiros.

Cronologicamente falando, se pode buscar no ano de 2007 os mais importantes passos dados rumo ao exterior pelo Banco do Brasil. Em novembro daquele ano o banco obteve autorização do BACEN para a abertura de três empresas nos Estados Unidos da América (EUA), sendo: BB Money Transfers (empresa de remessas financeiras internacionais), Banco do Brasil Federal Savings Bank (Banco de Varejo) e BB USA Holding Company⁴, com o objetivo de oferecer serviços financeiros a brasileiros residentes nos EUA, entre os quais: remessas, depósitos, investimentos, cartões de crédito e outros. Essas tais empresas, pela limitação de seu escopo inicial (atender às comunidades de brasileiros nos EUA) apresenta compatibilidade com o modelo proposto por Johanson e Vahlne, na medida em que inicialmente os objetivos são modestos, com menor comprometimento de capital se comparada a uma eventual entrada mais agressiva, podendo a oportunidade ser considerada a exploração de um nicho mercadológico.

Em janeiro de 2009 o BB inaugurou sua primeira unidade de serviços administrativos em solo estrangeiro. No estado americano da Florida tiveram início as atividades do BB USA Servicing Center, cujo objetivo é centralizar e racionalizar serviços de back-office das unidades do banco nos EUA⁵. Em junho de 2009 a BB Money Transfers deu início às suas atividades em cinco estados americanos⁶, por meio do credenciamento de 69 parceiros credenciados, prestando serviço de remessas financeiras para o Brasil.

Em agosto de 2009 o BB seguiu com seu processo de internacionalização inaugurando um escritório de representação em Montevidéu – Uruguai⁷. Suas atividades incluem além da intermediação financeira, o auxílio às empresas brasileiras com negócios naquele país, bem como às empresas uruguaias com negócios no Brasil. Do ponto de vista político-estratégico esta iniciativa contempla o

reforço dos laços comerciais com os países-membro do MERCOSUL e deve ser considerada, do ponto de vista corporativo, como um passo inicial no mercado uruguaio com possibilidade de evoluir para situações de maior comprometimento, nos moldes de Uppsala.

Em treze de abril de 2010 o FED (Federal Reserve Bank) por meio do *Board of Governors of the Federal Reserve System* conferiu após rigorosa análise do BB, segundo os moldes da legislação estadunidense, o status de Financial Holding Company⁸, o que permite ao BB de forma direta ou via subsidiárias, atuar no mercado bancário americano em condições de igualdade em comparação aos bancos locais. Há notícias de que o BB estuda a compra de um banco nos EUA.

No dia vinte e um de abril de 2010, o banco do Brasil anunciou a compra do Banco Patagônia, tendo adquirido seu controle acionário pela compra de 51% de seu capital. O Banco Patagônia é o sexto maior banco argentino e atua em todo seu território por meio de uma rede de 154 agências⁹. Vale ressaltar o fato de que o BB, ainda segundo a mesma notícia, tem um escritório em Buenos Ayres desde 1960, onde já existe uma equipe de 44 funcionários, o que sinaliza a existência de uma etapa anterior à compra do banco, demonstrando cabalmente a forma incremental utilizada pelo BB em seu processo de internacionalização, totalmente conforme com o modelo de Uppsala.

6. Considerações Finais

A julgar pelas semelhanças entre as medidas adotadas pelo Banco do Brasil em comparação ao *benchmarking* do Banco Santander, é possível verificar que ambas as estratégias seguem um padrão, o que permite inferir que o BB adota o que se pode considerar como sendo as melhores práticas do mercado no que se refere a estratégias de internacionalização. Além disto, ambas as estratégias (BB e Santander) atendem aos pressupostos teóricos do modelo de Uppsala, confirmando a validade da teoria (com adaptações) à realidade da indústria bancária. Além dos pressupostos de baixo comprometimento de capital nas fases iniciais de internacionalização e de aumento incremental de comprometimento de capital em mercados estrangeiros, restam confirmados também os pressupostos a

respeito de afinidades culturais como facilitadores do processo de internacionalização. Assim sendo, quando se indagou na questão de pesquisa deste trabalho se existe um modelo teórico desenvolvido com a finalidade de descrever processos de internacionalização bancária, o que se verificou foi a inexistência. Por outro lado, se verificou a possibilidade de adaptar modelos existentes – para este trabalho se optou por adaptar o modelo comportamental de Uppsala – uma vez que descreve o ‘como’ adentrar em novos mercados e não necessariamente o porquê – tarefa que em nossa interpretação deve ser empreendida com o aporte teórico das teorias econômicas de maneira geral.

Quando uma instituição qualquer, as financeira inclusive, decidem empreender em praças diversas das de origem, é razoável crer que existe uma oportunidade de mercado identificada, e que foram realizados os estudos necessários para confirmar a viabilidade da operação. No caso da instituição que se analisou neste estudo, o Banco do Brasil, a oportunidade identificada é a de ofertar serviços e crédito às comunidades brasileiras no exterior, conforme já enunciado nos ‘direcionadores corporativos’ do banco, citados na página vinte e quatro deste trabalho. Além disto, levando em consideração os pressupostos do modelo de Uppsala, é de se esperar que futuramente estas operações tenham seu escopo ampliado e que, a depender de questões de conveniência da organização, bem como de questões mercadológicas, passem também a operar no varejo em sentido amplo, passando então a competir com empresas locais de forma mais direta.

7. Referências Bibliográficas

ANDREATTA, Jane Cristina; DE PAULA, Germano Mendes. SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA POLÍTICA. IX Encontro. **Fusões, Aquisições e Internacionalização do Setor Bancário Brasileiro (1990–2002)**. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.sep.org.br/artigo/ixcongresso52.pdf>.

ARAÚJO et. AL., 2006, p. 563. apud FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO. Escola de Economia. **O Sistema Financeiro Brasileiro: Evolução do Crédito no Brasil Pós-Plano**

Real. São Paulo, 2007. Disponível em: http://www.fiap.br/faculdades/economia/pdf/monografias/tiago_cordeiro.pdf.

BANCO DO BRASIL. Homepage Corporativa. Disponível em: http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,10426,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=25017&codigoMenu=410&codigoRet=14352&bread=12_3_3. Acesso em: 01 nov. 2010.

HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press (Doctoral dissertation, MIT, 1960). 1976.

PARADA, Pedro; ALEMANY, Luisa; PLANELLAS, Marcel. **The Internationalization of Retail Banking: Banco Santander's journey towards Globalization**. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/>. Acesso em: 01 nov. 2010.

Pessoa, Gerisval. BENCHMARKING Noções básicas. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6046970/Benchmarking-Nocoos-basicas>. Acesso em: 01 nov. 2010.

PORTAL EXAME. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/bb-negocia-compra-parte-banco-chileno-600481>. Acesso em 01 de novembro de 2010.

PORTAL G1 NOTÍCIAS. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/04/banco-do-brasil-compra-51-do-banco-patagonia-por-us-480-milhoes.html> Acesso em 01 de novembro de 2010.

REZENDE, Sergio Fernando; VERSIANI, Ângela França. **Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.l6.fgv.br/rae/artigos/5522.pdf>. Acesso em 16 de outubro de 2010.

4 - Disponível em: http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,10426,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=25017&codigoMenu=410&codigoRet=14352&bread=12_3_3. Acesso em: 01 de novembro de 2010, às 13:25.

5 - Idem. 6 - Idem. 7 - Idem.

8 - Disponível em: http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,10426,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=25017&codigoMenu=410&codigoRet=14352&bread=12_3_3. Acesso em: 01 de novembro de 2010.

9 - Portal G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/04/banco-do-brasil-compra-51-do-banco-patagonia-por-us-480-milhoes.html> Acesso em 01 de novembro de 2010.



Rodrigo de Paula
Lina Eiko Nakata
Makoto Yokoo

MESA REDONDA



Carreiras Internacionais

A mesa redonda da Estudos e Negócios nasceu com a finalidade de construir uma integração das teorias estudadas no curso de Administração de Empresas com o mercado. Desde sua primeira edição, a revista tem procurado trazer os principais nomes do mercado, para discutir e analisar temas importantes que definem tais áreas do conhecimento e de habilidades. O tema da mesa redonda define o assunto da Revista. Desta forma, desde a publicação dos alunos e dos colaboradores e convidados, são analisados o mesmo assunto ou correlatos. Nas edições anteriores os seguintes temas foram debatidos, O Compromisso da ESAGS é com o sucesso profissional do aluno; O perfil profissional: o que Buscam no mercado; Networking: desenvolva sua carreira profissional; Marketing Pessoal; A crise Mundial; Gestão de Relacionamento com clientes, Gestão por Competências, Varejo Bancário

e, na última edição, Mercado de Capitais. Nesta edição a mesa discutirá as Carreiras Internacionais; participam desta versão, Makoto Yokoo, Managing Director da Poit Energia; Rodrigo de Paula, Audit Senior Manager e a mediadora Lina Eiko Nakata, professora da disciplina de recursos humanos.

Lina Eiko Nakata

Apresento os nossos convidados. Makoto Yokoo, atualmente management director da Point Energia. Trabalhou na Bunge Global Agribusiness na Suíça como Global Ocean Freight Logistics Manager, tendo, portanto, uma experiência de sete anos no exterior e irá nos contar um pouco como foi sua trajetória e seus principais desafios. E, também, o Rodrigo de Paula que atualmente é Audit Sênior management, com dez anos de experiência na Ernst & Young e

passou um período de dois anos no escritório de Londres, no departamento de Banks and Capital Markets Department.

Teremos vinte minutos de apresentação para cada um dos nossos convidados e depois abriremos para as perguntas.

Makoto Yokoo

Gostaria de agradecer o convite da Tatianna. Eu sou natural de Maringá, no Paraná e por influência de meu pai, um empreendedor do comércio de calçados, formado pela FGV na turma de 1971, eu sempre quis fazer o curso de administração e quis fazer na FGV. Eu tentei sete vezes o vestibular da FGV, entre treineiros e oficiais e na última, consegui entrar em segundo lugar.

Foram dois anos muito bons na FGV, pois os dois primeiros anos são de período integral, então eu não podia trabalhar, só estudar. Após estes dois anos, consegui um estágio, ou melhor, um programa de trainee no American Express, onde fiquei por dois anos, até que comecei em uma ONG chamada ENDEVOR que apóia empreendedores que têm negócios com grande potencial de crescimento. Foram quatro anos na ENDEVOR, de 1999 até 2003, onde conheci muitas pessoas que fizeram MBA tradicional de dois anos com dedicação integral, nos EUA. Eu fiquei muito interessado em fazer este MBA e candidatei-me para Harvard e MIT, que é uma boa escola em Boston. O que é interessante é que o processo de seleção para este MBA é composto basicamente de quatro grandes fases, ou seja, o TOEFL que é um teste de proficiência, em inglês, que é relativamente tranquilo; o GMAT que é um teste, também em inglês, que mede a capacidade de raciocínio lógico; os ESSAYS onde você tem que escrever uma redação sobre você. Por exemplo, é feita uma pergunta, em inglês: "What matters most to you in life? (O que importa mais para você na vida?)" e você tem que responder, com quinhentas palavras, o que é mais importante para você na vida. Um segundo exemplo, extremamente complicado para se responder é: "Dê uma situação em que você teve um dilema ético e como você se portou diante desse dilema ético?". São perguntas profundas, complexas e você tem apenas duzentos

e cinquenta palavras para respondê-las. Muita gente acha que o GMAT é a parte mais difícil do "application", mas não é. A parte mais difícil são os ESSAYS. Após tem o quarto critério que são as cartas de recomendação. Muitas vezes é o seu chefe que tem que escrever uma carta de recomendação para você, só que, em geral, seu chefe é um cara muito bem sucedido e não tem tempo para fazer isso. Quando você pede a carta ele diz a você: "escreva que eu assino". E você, que já passou seis meses fazendo os ESSAYS, agora terá que passar mais seis meses fazendo a carta de recomendação. E, por último, vêm as entrevistas, realizadas por um representante da escola dos EUA. Em geral ele escolhe uma das perguntas do seu ESSAY e irá explorá-la para tentar entender como é que você pensa, quais são suas reações e comportamento em diferentes situações. Eu fui aprovado no Massachusetts Institute of Technology (MIT) e, quando você é aprovado para uma boa escola, você se sente o dono do mundo.

Quando eu decidi fazer este curso, pensei que teria dois anos para pensar no que eu queria fazer da minha carreira, pois seriam dois anos só estudando. Naquela época meu pai questionou como iria me manter, como iria pagar o curso, já que ele não poderia me ajudar. Mas, quando eu recebi a carta de aceitação da escola assinada pelo Dean, atrás veio uma carta do Citibank, dizendo o seguinte: "você tem uma linha de crédito pré-aprovada de duzentos mil dólares". Você não precisa de garantia e tem um crédito extremamente facilitado, ou seja, você tem quinze anos para pagar um dinheiro financiado a 4,25% de juros a.a.

No primeiro dia de aula, em uma sala com quatrocentos alunos e destes, no caso do MIT, cinquenta e cinco por cento estrangeiros: indiano, chinês, argentino e etc, uma gama repleta de nacionalidades e estilos diferentes, você acha que é fluente. Afinal você fez o GMAT, o TOEFL. Fez os ESSAY, é fluente. Nestes cursos de MBA, geralmente, as aulas são baseadas em estudos de caso, que lhe foram entregues na noite anterior. Você recebe três estudos de caso, os quais têm que estudar para se preparar para a aula do dia seguinte. Na aula, o professor entra, fala bom dia e pergunta quem quer falar. Todo mundo levanta

a mão, porque sessenta por cento da sua nota é participação em sala de aula. Você ganha um x por cento se você comentar um dado que está no caso. Se fizer um comentário em cima de um comentário você ganha x mais dez por cento e assim sucessivamente. Se argumentar contra alguém, você tira dez. Este é o esquema das aulas.

No meu primeiro dia de aula o professor disse bom dia, meu nome é tal e esse aqui é o caso sobre uma montadora de carros e fez a pergunta: "quem quer falar?" e todo mundo levantou a mão, inclusive eu. Quando o professor me apontou, me deu um branco e eu não conseguia falar. Eu que achava que era fluente em inglês. E o professor, extremamente inteligente e experiente falou: "Vamos deixar para uma próxima apresentação e eu volto a te chamar.". Em seguida, mais uma vez o professor perguntou, quem quer falar e todo mundo levantou a mão e um indiano começou a falar e eu não entendi nada do que o aluno falou. Novamente o professor perguntou quem quer falar e o argentino fez um contraponto do que o indiano tinha falado e eu entendi menos ainda. Na segunda aula eu continuava me sentindo no topo do mundo mas, aos poucos, fui descobrindo que eu era bom em apenas uma área e lá haviam quatrocentos alunos. Um deles é fantástico naquilo em que você é péssimo e o outro é fenomenal naquilo que você nem sabe que existe, e aquilo vai lhe dando um banho de humildade. Esta experiência de estudar em uma escola de negócios no exterior me deu esse banho de realidade, isto é, que eu sou bom em alguma coisa, mas não sou bom em tudo.

Na segunda semana de aula aconteceu o "recruiting week", com apresentação de empresas do mundo inteiro. Após esta feira eu acabei querendo focar em empresas de consultoria. Conversei com o pessoal da ENDEVOR que me orientou a fazer o "Summer" aqui, isto é, o período de intervalo entre o primeiro e o segundo ano do MBA. Quando cheguei em casa recebi uma ligação da Bunge, que tem sede em Nova York, convidando-me para realizar o Summer com eles. Era uma grande oportunidade para trabalhar na área de "economic research" de empresas de "commodities" e outras.

Voltei para o segundo ano do MBA e no final de 2005, com o mercado aquecido, acabei fazendo várias entrevistas e consegui cinco ofertas. Quatro para voltar ao Brasil, sendo uma de um banco e três de consultorias e, para minha surpresa, a BUNGE também me fez um oferta para trabalhar no escritório de comercialização de marketing e trading em Genebra, na Suíça. Meu objetivo não era trabalhar na Suíça e eu fui pela melhor oportunidade, pois minha carreira sempre se pautou por esse princípio. E a BUNGE fez uma oferta super atrativa para trabalhar com frete oceânico. Eu pensei que seria uma oportunidade única para estender minha experiência internacional na Europa, pois já tinha ficado dois anos nos Estados Unidos.

Desembarquei em um domingo, às duas horas da tarde, peguei um taxi e fui para o Hotel. Não tinha ninguém na cidade, todos os restaurantes fechados. Para nós, que morávamos em Nova York, com muita agitação, tudo aberto vinte e quatro horas por dia, a chegada à Genebra, onde não tinha onde almoçar às duas horas da tarde num domingo, foi muito estranha.

Eu fui para o meu primeiro dia de trabalho em Genebra e encontrei quarenta e dois funcionários de vinte e três nacionalidades diferentes. Eu pensei: "as pessoas devem se matar aqui dentro", porque tinha boliviano, brasileiro, australiano, francês, tailandês, indonésio e etc. Mas foi uma experiência fenomenal porque, realmente, trabalhar em um grupo de quarenta e duas pessoas de vinte e três nacionalidades diferentes é um exercício de tolerância.

Você aprende a trabalhar sem preconceito. Por exemplo, quando você trabalha com um brasileiro e pergunta "qual é o preço?", a resposta será: "vinte e dois dólares", você sabe que não é vinte e dois. Sabe que pode ser quinze ou dezessete, aí você vai negociar até chegar a um preço justo. Quando você vai falar com um alemão e a resposta for vinte e dois dólares e você pergunta: "não faz por dezessete?" e o alemão se ofende é porque o preço justo é vinte e dois dólares, então não tem barganha; já para o indonésio é vinte e dois dólares mais a comissão. Com tudo isso você vai aprendendo a conviver e a ter uma flexibilidade enorme.

Foram cinco anos maravilhosos em Genebra. Só que na BUNGE, quatro quintos do meu salário anual era fixo e um quinto era variável, e eu sempre ganhava esse um quinto que era bônus, então meu salário sempre era garantido e se eu não fizesse nenhuma grande besteira eu teria uma vida profissional eterna. Mas eu, com trinta e um anos naquela época, queria tentar alguma coisa diferente. Liguei para algumas pessoas conhecidas que eu tinha e ainda tenho na ENDEVOR e encontrei uma oportunidade na Poit Energia. Estava ocorrendo uma sucessão familiar, isto é, o sócio fundador iria subir par ao conselho de administração e estava procurando alguém para tocar o dia a dia. Eu me candidatei e fui aceito. Era um risco tremendo porque na Poit, dois terços do meu salário anual é variável. Mas variável mesmo, pois se eu não bato a meta ele é zero, e eu tendo que viver com esse um terço de salário fixo e sendo responsável por uma empresa de quatrocentas pessoas. Ao mesmo tempo em que é uma oportunidade enorme é uma responsabilidade enorme. E a Poit está presente em três países além do Brasil, Argentina, Peru e Chile o que me dá a oportunidade, também, de me encontrar em ambientes de outros países afinal eu não largo totalmente essa dimensão internacional no meu dia a dia.

Para vocês que estão aqui na graduação, o MBA é possível. Primeiro, você tem que acreditar que é possível. Pagar não é um desafio mas saber falar inglês sim e hoje eu acredito que fluente em inglês é alguém que consegue convencer o outro, em inglês, de que ele está errado. Se você consegue fazer isso, você é fluente em inglês. O MBA para minha carreira profissional e internacional foi uma grande alavanca, e eu recomendo a todos.

Rodrigo de Paula

Fiz a faculdade de ciências contábeis, sou contador de formação. A Faculdade de Contábeis na época, para mim, foi uma decisão aleatória, pois eu não sabia muito bem o que queria fazer e acredito que muitos de vocês passaram por isso. A decisão de uma faculdade é bastante complexa e eu escolhi ciências contábeis por acaso, acabei estudando e gostando da área. O

meu primeiro emprego foi no Banco Bradesco, em uma agência perto de minha casa, que era meu sonho de profissão. Eu cresci indo àquela agência com o meu pai. Eu via aquela agitação na agência, o pessoal correndo com dinheiro e para mim aquilo era encantador. Eu queria trabalhar naquela agência do Bradesco e consegui. Mas, após dois anos trabalhando no Bradesco eu vi pessoas que trabalhavam lá há vinte anos fazendo a mesma coisa e aquilo me assustou, não era o que eu queria para a minha vida.

Em 2000 eu tive a oportunidade de passar por um processo de “trainee” da Ernst & Young sem saber o que era auditoria, muito menos o que era a Ernst & Young. O processo é bastante doloroso, não sei se alguém já passou por isso. É constituído de entrevistas, provas, dinâmicas e etc.; concorri com alguns mil candidatos, conseguindo a vaga.

Concluí minha faculdade e, mais ou menos uns três anos depois de estar trabalhando, fiz um MBA em mercado de capitais na USP. Na Ernst & Young existe um programa chamado Global Exchange Program, que consiste na oportunidade de se fazer uma carreira internacional. Todos que entram na Ernst & Young, ou a grande maioria das pessoas, visam esse programa, que oferece uma experiência internacional como expatriado, dentro da própria firma. E, obviamente, eu tinha esse objetivo, porém para conseguir essa oportunidade tem-se alguns concorrentes que são as pessoas que entraram na empresa na mesma época. Iniciei na Ernst & Young com cem pessoas. Cem pessoas querendo a mesma coisa. Para conseguir essa oportunidade tem que se destacar e cumprir alguns pré-requisitos no Brasil para, então se candidatar a uma vaga internacional. Um desses pré-requisitos é, obviamente, a fluência no idioma do país de destino, que geralmente é o inglês. Mesmo que se vá para a Suíça, por exemplo, consegue-se trabalhar em inglês tranquilamente. Portanto, tinha que se atingir esta proficiência no idioma, acrescido de uma performance diferenciada, resultando acima dos seus concorrentes.

Na Ernst & Young existe um programa de carreira. Quando você entra na empresa como trainee se pode, no futuro, ser um

dos sócios e é isso que eu estou visando ainda. Anualmente, passa-se por um processo com um comitê de avaliação no qual a sua performance é avaliada pelos seus superiores e recebe-se um “rate” de um a cinco. Obtendo-se três, significa que se fez o que era esperado, abaixo de três, talvez seja convidado a se desligar da empresa e acima de três, já se começa a destacar.

Então, para ser um candidato a um programa de “Exchange” tem-se que ter uma performance diferenciada nos últimos três anos, ou seja, tem que se obter “rating” quatro ou cinco. Em 2006 atingi esses quesitos. Porém, além dos quesitos anteriores é necessário ter um “business case” como chamamos internamente, o que significa que se está exposto, de alguma forma, a clientes internacionais. Na Ernst & Young, sendo uma empresa Global, é comum trabalharmos com empresas multinacionais e, na ocasião, trabalhava com um banco global e já tinha exposição com os escritórios da empresa em outros países.

Com esse portfólio fui um dos candidatos no Brasil, que concorreria com candidatos do mundo inteiro, também candidatos em seus países. No momento em que se é candidato, passa-se por uma entrevista, em inglês, que dura aproximadamente meia hora. Esta entrevista é uma conversa informal para que possam medir a sua fluência no idioma. Nessa avaliação é necessário atingir uma pontuação mínima, que consegui alcançando passando a ser um candidato na Ernst & Young global para o programa de “Exchange”. A fase seguinte é a entrevista com o sócio do país de destino. No meu caso, o sócio era de Londres, que me ligou para me conhecer e discutir as questões mais técnicas, sobre contabilidade, auditoria e etc. Ficaria de licença no Brasil e a Ernst & Young de Londres me contrataria e para isso as informações e um contato mais estreito eram necessários. Eu cheguei a Londres num domingo e segunda-feira já teria que estar no escritório. Fiz uma conexão em Lisboa, cheguei a Londres às oito horas da noite, tinha que trabalhar no dia seguinte e não sabia onde estava. No dia seguinte eu peguei um taxi e fui ao escritório. Na verdade, eu cheguei a Londres achando que todos saberiam quem eu era, pois isto acontecia na empresa aqui no Brasil, quando recebíamos um estrangeiro. Todos sabiam da che-

gada deles, os tratavam bem, os convidavam para almoçar e etc. Cheguei a Londres com a mesma expectativa. No dia em que cheguei para começar a trabalhar, havia mais algumas pessoas, ou melhor, umas trezentas pessoas e, eu, era apenas mais um estrangeiro. Não tive regalias. Fui avaliado como qualquer outro, estrangeiro ou britânico (nativo). Eu que me achava o “supra-sumo” aqui do Brasil, ao chegar a Londres não sabia nem usar o telefone e no dia seguinte eu já estava atendendo um cliente. Tinha uma reunião com o diretor de uma das redes de operações e então, as complicações se multiplicaram. Tinha chegado há dois dias no país, com outro idioma e já estava tratando de assuntos técnicos.

A minha equipe era formada por pessoas de varias nacionalidades, o que ajudou muito no aprendizado sobre a diversidade cultural e o respeito ao próximo.

Trabalhei bastante em Londres, no mercado europeu e isso foi enriquecedor para o meu histórico profissional, pois enfrentei situações diferentes das encontradas aqui no Brasil. A Europa, em questões de desenvolvimento do mercado financeiro está bem a frente do brasileiro. Somos ainda muito conservadores, na minha opinião.

Em 2008, expirado o prazo de dois anos no programa de “Exchange” voltei ao meu país.. A experiência sem dúvida foi extremamente rica, pois os desafios são enormes e sair da zona de conforto é muito importante para qualquer um. Estou há onze anos na Ernst & Young. Quando fui para o exterior, eu tinha seis anos de experiência na empresa, já possuía meu reconhecimento, e no exterior me senti recomeçando a carreira como um “trainee”, durante a adaptação.

Mas também tive minha “performance” reconhecida em Londres. Havia premiações por “performance”, a qual fui “tri-campeão”. Foi muito gratificante, pois além de concorrer, inclusive com britânicos, e de o prêmio ser financeiro (em libras), ainda havia a publicação dessa notícia no jornal eletrônico do Brasil, fortalecendo a minha sua carreira.

Lina Eiko Nakata

Alguns especialistas, que estudam esses executivos globais, afirmam que a principal

competência destes profissionais seria a capacidade de adaptação. Vocês concordam? Até que ponto isto é realmente importante?

Rodrigo de Paula

A adaptação é realmente importante, afinal sair da zona de conforto é muito difícil. Mesmo aqui no Brasil, a pessoa que está há cinco ou dez anos em uma empresa encontra dificuldade em tomar a decisão de mudar de emprego, que fica muito mais difícil quando essa decisão envolve a mudança para outro país e, principalmente, outra cultura, mesmo sendo para a mesma empresa.

Conforme comentado anteriormente, a questão do idioma é muito complicada, pois uma coisa é ser fluente em inglês para conversas informais com um colega estrangeiro e outra, muito diferente, é encontrar-se em uma reunião com o seu cliente. Nas primeiras reuniões tem que se estar absolutamente atento, pois me lembro de ter passado, ao menos os três primeiros meses, fazendo um esforço enorme para não errar e não deixar passar qualquer detalhe. Depois desse período, é claro, as coisas começam a fluir mais tranquilamente.

Makoto Yokoo

Enquanto cursava o MBA, passávamos metade do dia na aula e a outra metade trabalhando com projetos e sempre com alunos de diferentes nacionalidades quando, obviamente, éramos forçados a falar inglês. Só que o ser humano vai criando válvulas de escape, portanto, no final do dia, o grupo de brasileiros se reunia para tomar cerveja e falar de novela, de coisas comuns.

No meu caso, por exemplo, logo que cheguei eu adorava assistir todos os canais estrangeiros. Dois meses depois, eu procurava na TV um canal em língua portuguesa para que não precisasse prestar atenção exclusiva na televisão para entender o que falavam.

Lina Eiko Nakata

Eu gostaria de saber se é relevante ou não o networking para esse processo de saída do país e como foi criar um novo networking lá fora? E os relacionamentos do Brasil se mantiveram

no exterior?

Makoto Yokoo

Quando eu fui trabalhar na Bunge no exterior, minha rede de relacionamentos acabou se afunilando bastante, até porque são trinta mil funcionários e minha rede de relacionamento profissional acabou se restringindo aos funcionários da Bunge. Quanto mais tempo você passa em uma empresa como a Bunge, uma excelente empresa para se trabalhar, mais difícil será você ficar pulando de uma empresa para outra, pois seu universo acaba ficando mais restrito. Só que eu tive a sorte na vida de encontrar a ENDEVOR e ter construído ali uma excelente reputação e uma rede de relacionamentos que perdura até hoje.

O mais importante é criar um histórico profissional sólido, pois isso permanece e, lá na frente vários anos depois, quando você precisar definitivamente de alguém, você conseguirá. É claro que as redes sociais facilitam a criação de alguns vínculos que antigamente não eram possíveis, mas eu ainda acredito que a reputação que eu criei e mais importante.

Rodrigo de Paula

No meu caso, trabalhando com auditoria e consultoria o “networking” é vital.

No início da carreira você quer fazer parte de um time que conhece os clientes, mas o seu “networking” ainda é limitado. Com o passar do tempo, vai se ampliando o leque de clientes e, se o seu gerente encontra competência e afinidade, vai chamá-lo para trabalhar com outros clientes. Mesmo quando fui para a minha experiência internacional, já conhecia por telefone e por e-mail algumas pessoas e isso trouxe certo conforto, o mesmo ocorreu no meu retorno ao Brasil.

Lina Eiko Nakata

Pessoal eu gostaria de abrir a pergunta para vocês.

Plateia (Filipe Fernandes)

Eu gostaria de saber se há um melhor momento para aceitar uma carreira internacional? Se sim, qual esse momento?



Filipe Fernandes

fornecido pelo “mestre”, além de criar um excelente “networking”. Recomendo certa bagagem profissional, para então se pensar no MBA, pois esta experiência permitirá discutir com colegas e professores, questionando e pontuando situações práticas.

Em relação à carreira profissional concordo com o que foi falado, depende de diversos fatores. Se é solteiro, se tem filhos e família constituída, pois é mais difícil se locomover para outro país, além do que a adaptação não será apenas sua, e sim de toda a sua família e isso tem que ser ponderado.

Plateia (Jonathan Ferro)

Boa noite. Estou escrevendo um artigo sobre expatriação e gostaria de saber a importância dos programas de ajustamento intercultural e se as empresas realizam esse programa para a família e para o profissional.

Makoto Yokoo

É uma excelente pergunta. Se você for pensar no MBA, por exemplo, existe. É lógico que há um desvio padrão, mas no caso do MBA tem um momento certo sim, porque hoje a média de idade dos alunos está em torno de vinte e oito e trinta e um anos. Se você é muito mais novo, provavelmente, não será aprovado no ES-SAY, pois as perguntas são referentes às experiências profissionais que você ainda não terá.

Depois de trinta, trinta e dois, normalmente você está ganhando bem, pensa na dívida que terá que suportar e o curso deixa de fazer sentido.

Profissionalmente eu acredito que não existe este prazo, não tem hora certa. Você pode ser um diretor de operações de uma subsidiária no Brasil e a matriz o chama pra ser o diretor da América latina, por exemplo. Mas no caso do MBA tem tempo sim, profissionalmente eu particularmente acho que não.

Rodrigo de Paula

Concordo com o Makoto. Fiz o MBA aqui em São Paulo na USP, quando tinha vinte e cinco, e uns seis anos de experiência profissional e senti que no caso do MBA é muito mais troca de experiência do que um conceito teórico

Rodrigo de Paula

Uma excelente pergunta. Sim, por exemplo, na Ernst & Young existe um programa chamado “inclusiveness”, do qual participei, com reuniões periódicas, realizadas para discutir possíveis problemas quanto à minha adaptação em Londres.

Antes de eu viajar para Londres, recebi uma pasta do escritório de Londres com diversas informações da cultura interna da empresa e da Inglaterra.

Makoto Yokoo

No caso do MBA, em uma escola de primeira linha, você encontra uma preocupação extremada com a adaptação do aluno estrangeiro, porque este aluno estrangeiro leva a marca da escola para outros lugares.

No momento que você é admitido você recebe um manual, explicando sobre diversos aspectos relacionados a adaptação com uma preocupação muito grande em não ofender em relação às questões religiosas, minorias, etc.

Nas empresas, principalmente as grandes, como, por exemplo, a BUNGE esta é uma grande preocupação. Quando eu estive no



exterior, a empresa contratou uma professora Suíça para minha esposa para ajudar na sua adaptação. Levou minha esposa a conhecer os lugares, aprender os costumes e hábitos, o que fazer e o que não fazer.

E, para concluir, aqui no Brasil na graduação, para passar basta atingir a média. Lá nos EUA, para passar de ano é necessário você estar acima da média das notas dos setenta e cinco por cento melhores. Quando você vai fazer um processo de seleção para uma empresa, por exemplo, a primeira coisa que é pedida no "application" do site "what's your score?" ou "what's your grade?". Você coloca o seu e, dependendo do seu "grade", os outros campos não ficam habilitados para você e você não pode participar. Isso gera um ambiente totalmente competitivo o que dificulta a adaptação, principalmente, para nós brasileiros.

Plateia (Ana Cecília sobrenome)

Estou no último ano da graduação e gostaria de saber de vocês, considerando toda a adversidade imposta pela diversidade cultural, sobre quais projetos e situações enfrentadas, vocês podem dizer "isso eu venci"?

Rodrigo de Paula

Acredito que tenham sido, conforme já mencionei anteriormente, as premiações que recebi no exterior. Concorrer, em outro país, com pessoas de diversos lugares do mundo e ainda assim ser reconhecido com uma performance acima dos meus colegas, me fez sentir como um vitorioso. Aliás, isso ocorreu muito antes, pois quando tive a oportunidade internacional, eu já me senti diferenciado por ser um profissional selecionado entre diversos profissionais com a mesma capacidade técnica e ter passado por todos os desafios. Isso sem dúvida é um mérito e eu considero isso uma vitória.

Makoto Yokoo

Para mim foi humilhante, na verdade, essa questão de você achar que é fluente em inglês e não ser. Eu achava que era fluente em inglês, pois no GMAT, por exemplo, de oitocentos pontos possíveis, fiz setecentos e dez, ou seja, uma excelente nota. No TOEFL, de trezentos pontos possíveis eu fiz duzentos e setenta, uma excelente nota. Sempre viajei para fora, então achava que era fluente, mas não era.

Um grande desafio foi nos trabalhos em grupo. Eram dois americanos, um alemão, que falava super bem o inglês, pois morou três anos nos EUA, um argentino e



Ana Cecília

eu. E nesse aspecto eu me considero um vitorioso, pois tive muita disciplina. Pegava uma câmera filmadora, conversava com a câmera e observava como é que eu estava me saindo. Hoje eu posso dizer que sou fluente, pois sei que conseguirei convencê-lo de algum assunto que você ainda não esteja convencido.

O desafio da língua é uma barreira e ela pode ser humilhante. E no meu caso eu consegui vencer. Pode ser uma coisa simples, mas para mim foi uma vitória.

Plateia (Letícia Baldim)

Boa noite, eu gostaria de saber, no âmbito organizacional, vocês consideram que é mais fácil conseguir informações aqui no Brasil ou no exterior?

Makoto Yokoo

Como cidadão, é muito melhor lá fora. Por exemplo, se você perdeu a sua carteira de motorista, você vai ao site e está super claro qual o link que você tem que acessar. Está bem claro, também, quais são os dez passos que você tem que seguir para tirar uma segunda via e quais são as taxas que você tem que pagar. No dia agendado você pega a sua carteira de motorista. Aqui no Brasil, como todos sabemos, não é bem assim que acontece.



Letícia Baldim

Já no ambiente das empresas, principalmente nas grandes, não existe tanta diferença. Na BUNGE, por exemplo, os processos estão muito claros. Se você quiser tirar cópias, você tem que entrar não sei onde, o formulário é tal, então não tem tanta diferença. Eu senti esse choque na minha vida como civil, mas não na minha vida como funcionário.

Rodrigo de Paula

As grandes empresas têm processos padronizados no mundo todo. Geralmente uma empresa multinacional, com subsidiária no Brasil, insere o mesmo procedimento da matriz nesta subsidiária, resguardando as devidas proporções obviamente.

Em relação às questões pessoais, concordo com o Makoto, apesar de achar que hoje em dia melhoramos muito comparando com o passado, porque, atualmente, com o poupa-tempo, já conseguimos um pouco mais de agilidade, mas ainda temos um longo caminho a percorrer.

Plateia (Vinicius Anlee Chen)

Boa noite! A maioria das empresas considera como diferencial, o estudante ou o recém formado ter experiência no exterior e conhecer outro idioma, mas eu gostaria de saber como isso é visto realmente pelas empresas? E, ainda, se há diferença entre o país onde essa pessoa realizou este intercâmbio e a experiência?

Makoto Yokoo

Por exemplo, se você pensar nas melhores empresas de consultoria estratégica do mundo, se você não fala inglês você simplesmente não é ninguém porque, provavelmente, o projeto com o qual você estará envolvido, será deportado para uma matriz e o material tem que ser todo elaborado em inglês. E não se esqueçam, falar é uma coisa, ler é outra e escrever é outra coisa completamente diferente, portanto, aí está a importância do domínio da língua. No Brasil se escreve frases muito longas, já nos EUA, para se escrever corretamente o inglês, deve-se escrever frases curtas, e várias frases, e isso tem uma diferença gigantesca na hora que você faz uma apresentação. Aqui no Brasil, as apresen-



tações são enormes, com quatro a cinco linhas e nos EUA conseguem escrever, em uma frase curta, qualquer mensagem. É claro que isso vai diminuindo de importância a partir do momento que você trabalha com empresas de outros perfis. Se você trabalhar na Poit, por exemplo, o inglês não é usual no dia a dia, já o espanhol é, porque nós temos unidades na América latina.

Se você decide fazer um MBA lá fora, então faça numa escola top, afinal você irá gastar duzentos mil dólares, então tente o melhor, pois colocar Harvard no seu currículo tem valor diferente do que colocar Minnesota School of Business.

Rodrigo de Paula

Na minha concepção, independe do país onde se fez o intercâmbio, mas sim do que se foi fazer lá. Se foi para os EUA ou Europa, trabalhando como garçom, por exemplo (sem qualquer preconceito), você pode dominar o inglês, mas não ficou exposto a situação profissional da sua área. Seria mais interessante se trabalhasse como analista junior financeiro de uma empresa, do que trabalhar como garçom. Para considerar a experiência no exterior válida profissionalmente deverá ter sido exposto em sua área de atuação, independentemente se em Moçambique ou Londres.

Plateia (Marina Bezerra)

Boa noite, eu tenho vários amigos que foram trabalhar no exterior e todos dizem que quando você fala que é brasileiro, principalmente na Europa, a reação é meio estranha e isso me assustou um pouco. Vocês poderiam contar como foi a experiência de vocês quanto a este ponto?

Rodrigo de Paula

Marina eu particularmente não sofri qualquer preconceito na Europa, aliás, muito pelo contrario, o que senti é que os britânicos adoram brasileiros. Principalmente pela nossa extensão territorial, pelas nossas praias, pelo futebol e pelo carisma brasileiro. Eles conhecem muito sobre o Brasil e sabem que nós não vivemos numa selva.

Makoto Yokoo

Eu queria concordar com o Rodrigo, mas eu tive o privilegio de me relacionar com pessoas que estudaram e que são culturalmente avançadas e sofisticadas, portanto, também não sofri preconceito, além de o Brasil, hoje, aparecer como uma potência econômica. É claro que, independente disso, se neste você for ao Arkansas, nos EUA, provavelmente você irá encontrar pessoas pensam que nós vivemos em arvores e que o nosso país fica na África.



Marina Bezerra



William Guxti

Plateia (William Guxti)

Você comentou que não existia muita diferença no trabalho que você realizava aqui no Brasil e lá no exterior. Você acha que o papel da cultura organizacional forte é que contribui para isso?

Makoto Yokoo

Eu diria que, em grandes empresas, com milhares de funcionários trabalham muito essa questão da cultura corporativa. Seja no Brasil ou em qualquer outro país, existe sim esta cultura corporativa, o que faz com que a linguagem seja a mesma e os valores e princípios sejam parecidos. Por tudo isso, acredito não ter sentido diferença assim dentro da Bunge.

Rodrigo de Paula

Acontece a mesma coisa na Ernst & Young. Por ser uma empresa Global, segue o mesmo padrão no mundo inteiro. São os mesmos valores em qualquer parte, o que faz com que não se sinta diferença entre um escritório e outro, portanto, quando se fala em grandes empresas, normalmente, é assim que ocorre.

Plateia (Michel da Silva)

Boa noite! Sou aluno da ESAGS em busca do sucesso profissional e gostaria de saber qual seria o melhor caminho para alcançar este objetivo?

Makoto Yokoo

Infelizmente não tem certo ou errado para

a sua pergunta. Acredito que o ponto de partida é você saber o que quer. Mas se você não sabe o que quer, então acredito que o melhor seria procurar empresas ou experiências que vão lhe dar um selo, isto é, procurem trabalhar em empresas bem conhecidas, fazer uma pós na GV ou na USP, pois este selo vai falar por você.

Rodrigo de Paula

Não existe uma fórmula. Sugeriria que se faça o que se gosta realmente de fazer. Quanto mais estudar melhor. É sempre interessante para o mercado de trabalho, você ter uma boa experiência profissional, ter uma especialização e um MBA, pois tudo isso sempre agrega valor ao seu currículo. E acredito que, se você faz uma boa faculdade, ingressa em uma boa empresa, continua se especializando e evoluindo profissionalmente e academicamente, não tem como dar errado e com certeza terá sempre muito progresso.

Makoto Yokoo

Vocês aqui nessa sala são pessoas privilegiadas. Vocês têm que sair daqui sabendo o que é uma taxa interna de retorno, se o fluxo de caixa descontado é melhor ou pior e etc, pois para avaliar uma empresa, a técnica você aprende na escola e vocês são privilegiados, portanto, aproveitem esta oportunidade.

Lina Eiko Nakata

Gostaria de agradecer a presença de todos. Muito obrigada!



Michel da Silva



“Na BUNGE, por exemplo, os processos estão muito claros. Se você quiser tirar cópias, você tem que entrar não sei onde, o formulário é tal, então não tem tanta diferença. Eu senti esse choque na minha vida como civil, mas não na minha vida como funcionário.”

Makoto Yokoo

Atualmente management director da Point Energia. Trabalhou na Bunge Global Agribusiness na Suíça como Global Ocean Freight Logistics Manager, tendo, portanto, uma experiência de sete anos no exterior e irá nos contar um pouco como foi sua trajetória e seus principais desafios.

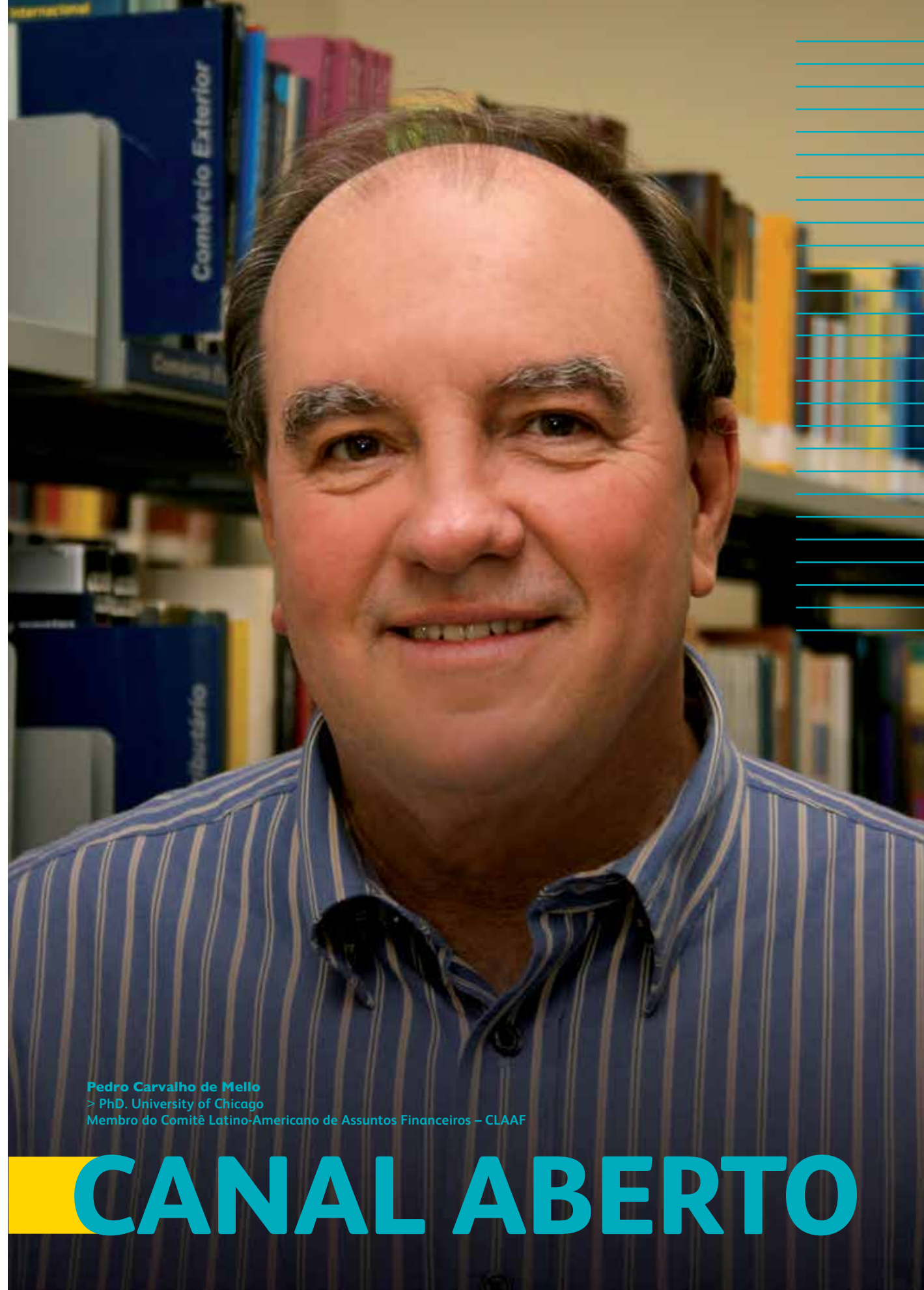


“As grandes empresas têm processos padronizados no mundo todo. Geralmente uma empresa multinacional, com subsidiária no Brasil, insere o mesmo procedimento da matriz nesta subsidiária, resguardando as devidas proporções obviamente.”

Rodrigo de Paula

Atualmente é Audit Sênior management, com dez anos de experiência na Ernst & Young e passou um período de dois anos no escritório de Londres, no departamento de Banks and Capital Markets Department.

AGRADECIMENTOS



Pedro Carvalho de Mello
> Ph.D. University of Chicago
Membro do Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF

CANAL ABERTO

As Incertezas na economia dos Estados Unidos, a crise da dívida na Eurozona e o risco de uma Nova Crise no Brasil e na América Latina. Opções de Política Econômica

Pedro Carvalho de Mello
Professor da ESAGS

Passados quase três anos após o ponto máximo da eclosão da Crise do Sub-Prime de 2008, continuam a existir problemas e inquietações com a macroeconomia global. Vimos num artigo anterior (A Guerra das Moedas e a Apreciação Cambial do Real) que havia uma grande preocupação para o Brasil e grande parte dos países da América Latina, com a excessiva apreciação cambial de suas moedas, num contexto de práticas de outros países – em especial a China – que violam os fundamentos econômicos corretos e estimulam as “guerras de moedas”.

Queremos, nesse artigo, examinar e avaliar os riscos para a América Latina de uma outra situação no mercado internacional, perguntando se o comportamento da economia dos Estados Unidos em termos de crescimento e inflação, e a crise da Grécia (e dos demais PII-GS) na Eurozona podem impactar nossas economias. Esse artigo baseia-se num encontro de trabalho em Junho de 2011 que o autor, como membro da CLAAF, teve em Washington, D.C. Como resultado da reunião, foi produzido e divulgado um documento, Declaração No. 24, com o título “As Incertezas no Norte estão semeando uma Nova Crise no Sul? Opções para a América Latina”. O Documento produzido, e a relação dos participantes, pode ser vista no site da Claaf (WWW.claaf.org). A seguir, transcrevemos a Declaração No. 24, e apresentamos nossas conclusões.

I. O panorama global

Ainda que o ambiente externo para a América Latina tenha melhorado significativamente desde o deflagrar da crise financeira global de 2008-2009, a atual dinâmica nas economias avançadas permanece sujeita à uma significativa incerteza e traz potencialmente importantes riscos para a nossa região no médio prazo. Os riscos para a América Latina se derivam de três principais (e não relacionadas) fontes: 1) a evolução da economia dos Estados Unidos, 2) o desenrolar da crise europeia da dívida, e 3) as políticas dos países desenvolvidos e as mudanças regulatórias afetando o mercado internacional de capitais.

No que diz respeito à economia dos Estados Unidos, a crise financeira impôs significativos desafios estruturais. O impacto da crise está sendo bastante diferenciado entre os setores da economia desse País. As famílias e as instituições financeiras estão num processo gradual de desalavancagem, enquanto que os pequenos negócios se deparam com duras condições para obtenção de crédito. Em contraste, as grandes corporações e o Governo Federal dos Estados Unidos estão atualmente se beneficiando de amplas condições de liquidez. Nesse contexto, os grandes assuntos ainda não resolvidos são o peso da dívida hipotecária e o crescente endividamento do setor público.

A economia dos Estados Unidos já há algum tempo recebe uma forte pressão para diminuir os salários reais, como resultado da expansão da economia chinesa (especialmente, o crescimento de sua força de trabalho movida por baixos salários) e o uso de práticas de “outsourcing” pelas suas próprias corporações. Essas pressões foram compensadas nos anos anteriores à crise financeira pelo forte expansão ocorrida nos setores intensivos de mão-de-obra e de “non-tradeables” (tais como na construção civil) e estimuladas pela bolha do mercado imobiliário. Como a crise financeira teve o maior impacto nesses setores, a pressão para baixo nos salários reais está agora jogando um significativo papel para explicar a lentidão no mercado de trabalho dos Estados Unidos, a despeito da recuperação na atividade econômica e do patrimônio das famílias.

Devido às complicações políticas com a questão orçamentária, provavelmente a política econômica dos Estados Unidos irá depender quase que totalmente da política monetária. Num contexto de persistente desemprego, baixo crescimento e altos níveis de endividamento tanto no setor público quanto no privado, a política monetária provavelmente vai se manter acomodada e evitar significativas surpresas negativas quanto à inflação.

Portanto, diante desse cenário básico, o Comitê acredita que a recuperação da economia dos Estados Unidos, e especialmente do seu nível de emprego, com certeza será modesta pelos padrões históricos. Ademais, o provável baixo nível da taxa nominal de juros e como resultado as taxas reais negativas de juros nos Estados Unidos continuam dando suporte e condições para a entrada de novos fluxos de capitais para os mercados emergentes.

No que diz respeito aos desenvolvimentos potenciais da crise europeia da dívida, o Comitê enxerga a existência de riscos e incertezas significativas, como resultado da atual estratégia na Eurozona. Baseado em experiências do passado no contexto mundial, o Comitê acredita que é improvável que a atual estratégia de fornecer assistência financeira em troca do ajuste fiscal na Grécia restaure o crescimento no médio prazo, a menos que a situação fiscal desse país se torne claramente sustentável na visão do mercado de capitais. Embora a atual estratégia provavelmente vá adiar uma resolução, o Comitê acredita que, no final das contas, a Europa terá de enfrentar um de dois possíveis cenários: 1) uma tumultuada reestruturação da dívida na Grécia e provavelmente em outras economias europeias, ou 2) um grande resgate dos títulos gregos e possivelmente de outros países europeus afetados pelos governos da Eurozona que resulte numa significativa redução da dívida e num tratamento relativamente benigno para os detentores de títulos. No entanto, uma gestão desordenada da crise europeia da dívida pode causar severos efeitos de contágio na América Latina, especialmente à luz da larga presença de bancos estrangeiros na região.

A situação de grande endividamento na Europa revelou um grande desafio para a

região, que na verdade já vem de muito tempo: o da necessidade de um significativo aumento de produtividade. No entanto, as reformas estruturais necessária para gerar uma significativa melhoria nos prospectos de crescimento enfrentam grandes desafios políticos e econômicos. Em vista dessas condições, nosso cenário básico assume uma lenta recuperação do crescimento econômico nas economias avançadas como um todo.

O Comitê entende que seja improvável o desenvolvimento no curto prazo de pressões inflacionárias sustentadas nas economias avançadas. Todavia, em termos do mercado internacional de capitais, as ações de política como resposta à deterioração das condições da dívida pública podem resultar na adoção de regulações que possam ser reminiscentes de medidas associadas historicamente com o conceito de repressão financeira. Um exemplo de tais ações é a crescente parcela da dívida pública nos ativos dos bancos comerciais e dos fundos de pensão¹.

II. Efeitos do panorama global na América Latina

De acordo com o cenário externo básico previamente discutido, a América Latina provavelmente irá enfrentar influxos de capital significativos e continuados. Vigorosos influxos de capital têm sido, em graus variados, associados com crescentes deficits de conta corrente, apreciação da taxa real de câmbio e “booms” de crédito².

Desde o começo dos influxos, ocorreram rápidas expansões no mercado imobiliário e no preço das ações, e por causa disso está aumentando a preocupação com o desenvolvimento de “bolhas de ativos” em várias economias da América Latina. As “bolhas de ativos” são reforçadas pela percepção de que está havendo uma ampla liquidez nos mercados domésticos, muito embora essa percepção possa provar ser muito volátil. O aumento nos preços dos ativos é também reforçado por regulações que requerem os fundos de pensão a investir em ativos domésticos.

Causa também preocupação o fato de que as taxas de poupança na região se man-

1 - Por exemplo, em 2009 o Reino Unido aumentou os depósitos requeridos de títulos governamentais detidos por bancos. Em 2010, a França converteu a reserva do fundo de pensão para se tornar um comprador cativo da dívida governamental. Os requisitos de liquidez de Basileia III requerem que os bancos invistam em títulos governamentais domésticos.

2 - Para agregados regionais, veja IMF's World Economic Outlook, April 2011.

têm baixas e mesmo caindo como proporção do PIB. As balanças de transações correntes estão mudando para uma posição deficitária nos países superavitários ou estão se deteriorando ainda mais na maioria dos países deficitários. Portanto, a região está retornando para sua dependência histórica das poupanças estrangeiras. Esta deterioração está ocorrendo mesmo tendo como pano de fundo os preços altos de *commodities* no mercado mundial.

A expansão da demanda doméstica está contribuindo para uma apreciação da taxa real de câmbio por toda a região, e ressurgiram preocupações quanto a problemas de “Dutch disease”. Como alguns bancos centrais intervêm nos mercados de câmbio com o fim de mitigar a apreciação nominal do câmbio, isto também está fomentando um crescimento rápido do crédito e aumentando a inflação doméstica. Existe na região uma considerável variação com respeito à essas tendências apontadas acima.

O aumento nos influxos de capital disparou a adoção de diversas políticas econômicas, em geral sem coordenação. Vários bancos centrais optaram por uma ampla intervenção no mercado de câmbio, por operações de esterilização, por aumentos nos requerimentos de reservas, e pela adoção de controles de capital. Em alguns países, os reguladores implementaram, ou estão considerando adotar, requisitos contra-cíclicos de capital e/ou outras regulações macroprudenciais.

A despeito da ampla resposta de política econômica, os influxos de capital continuam fortes. Ademais, a adoção de controles de capital por alguns países pode estar deslocando as pressões de apreciação cambial para outras economias vizinhas. A ausência ou limitada apreciação de câmbio na China e em outras economias da Ásia exacerba as pressões assinaladas acima.

A rápida expansão do crédito levanta a questão se ela está sendo direcionada para a formação de capital e para projetos produtivos, ou se está apenas se direcionando para aumentar o consumo e a dívida das famílias. Ademais, o crescimento significativo do crédito aumenta as preocupações quanto à qualidade total dos novos empréstimos, assim como de criação de pressões inflacionárias.

III. Recomendações de política econômica

Em vista dos desafios que a região enfrenta para lidar com o aumento dos influxos de capital, o Comitê considerou um número de opções adicionais de política econômica que podem ser úteis para lidar com os riscos associados com esse aumento de fluxos de capital, assim como com as potenciais “paradas súbitas” nos fluxos de capital que podem ocorrer se as condições externas piorarem no futuro.

As recomendações do Comitê focalizam principalmente os riscos criados pelo “boom” de crédito em andamento num contexto de baixas taxas de poupança. Algumas recomendações tem uma natureza predominantemente estrutural para formatar incentivos para a poupança, enquanto que outras lidam com políticas contra-cíclicas em resposta aos fluxos.

Cíclicas: “Booms” de crédito

Dado a relativa importância mostrada pelo sistema bancário no desenvolvimento dos “booms” de crédito, o Comitê concluiu que o quadro macro prudencial aplicado no sistema financeiro necessita ser fortalecido nas seguintes direções:

- **Os bancos centrais devem considerar a adoção de “caps” explícitos para o crescimento do crédito (i.e., uma meta máxima aplicável para o crescimento anual dos ativos bancários, implementada ao nível de cada banco).** Tal instrumento pode ser altamente efetivo para prevenir um excessivo crescimento do crédito, e para alinhar o crescimento dos ativos do banco com os objetivos macroeconômicos, assim como com a capacidade dos bancos de administrar os riscos associados com uma rápida expansão de seus balanços.
- **No atual contexto é apropriado aumentar ainda mais os requisitos mínimos de capital (que na maior parte dos países fica na faixa de 10 a 12% dos ativos de risco) e introduzir requisitos de provisionamento e de capitais ci-**

clicamente ajustados, nas linhas recomendadas por Basileia III porém adaptados e calibrados para as instituições financeiras da América Latina.

- O financiamento feito por outras fontes que depósitos bancários mostrou ser muito volátil para os bancos. Desse modo, **devese limitar os prazos (“maturity”) e os descasamentos de moeda associados como “wholesale funding” (especialmente externo).**
- De maneira similar, **os bancos centrais devem considerar a adoção de regulamentos desenhados para limitar o tamanho das atividades “off-balance” dos bancos.** Isto é especialmente importante para os países onde é insuficiente a habilidade de supervisionar adequadamente os riscos.
- Uma fonte de preocupação é o efeito negativo potencial sobre o crédito, causado por problemas bancários externos à América Latina, causados pela operação de bancos estrangeiros que operam na região. Os supervisores bancários na região devem avaliar rigorosamente o impacto potencial dos problemas externos bancários em seus países. Em condições normais, as filiais e subsidiárias dos bancos estrangeiros devem estar sujeitas aos mesmos requisitos de capital e liquidez. No entanto, **os supervisores devem ser autorizados a impor requisitos suplementares de liquidez nas filiais e subsidiárias dos bancos estrangeiros no evento que as condições afetando suas casas matrizes possam estar sujeitas a mudanças materiais adversas³.**

O fortalecimento das regulações no sistema bancário pode deslocar os influxos de capital para instituições financeiras não-bancárias e para o mercado de capitais. Dado o potencial para a ocorrência de “bolhas de ativos”, **o Comitê recomenda que se aumente os requisitos de margem nas transações do mercado de capitais, numa base contra-cíclica, pois isso pode contribuir para mitigar os efeitos de**

surgimento de fluxos de capital fora do sistema bancário.

Adicionalmente, **o Comitê recomenda que se relaxemos requisitos dos fundos de pensão que os obrigam a investir uma parcela significativa dos seus ativos em ativos domésticos, passando a poder investir no exterior, pois dessa maneira isso irá contribuir para reduzir a pressão dos influxos de capital nos preços dos ativos domésticos.**

Estrutural: Taxa de poupança

O Comitê recomenda o uso de medidas tributárias direcionadas para mudar os incentivos relativos entre poupança e consumo, pois ele vê isso como uma maneira de aumentar a taxa de poupança na América Latina. Em alguns países, como a Argentina, o atual Código Tributário cria um desmedido benefício para se tomar empréstimos, pois isentam os juros pagos, que podem ser deduzidos da renda tributável como despesas. Ademais, assim como acontece nos Estados Unidos, uma prática comum é permitir a dedução de juros de empréstimos imobiliários para fins de cálculo da renda tributável. **Dessa maneira, o código tributário existente deve ser revisado para se eliminar qualquer viés pró-dívida e para se estimular o investimento em capital.**

O desenvolvimento de mercados domésticos de capitais com liquidez e profundidade pode estimular o aumento das poupanças assim como a eficiência na alocação de recursos. O Comitê reconhece que embora o objetivo de uma política contra cíclica seja prevenir os riscos associados com “booms” de crédito, ela deve ser desenhada com a finalidade de minimizar sua interferência com o desenvolvimento do mercado de capitais.

III - Conclusões

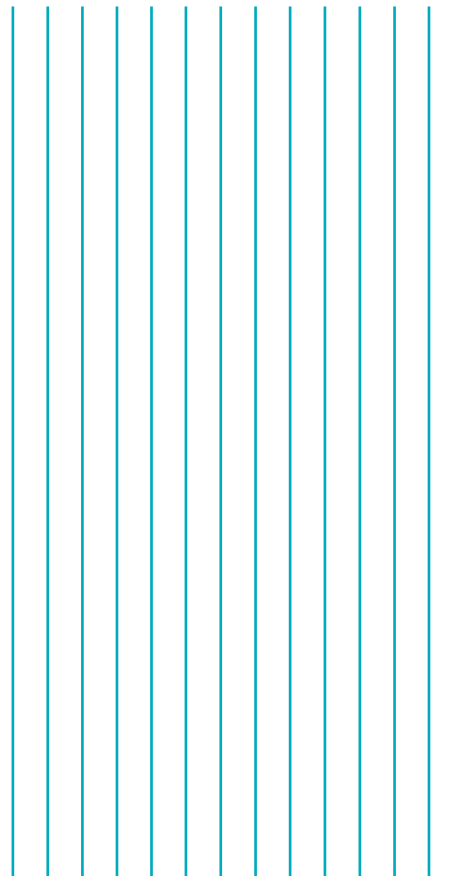
Será que as incertezas no Norte estão semeando uma nova crise no Sul? As baixas taxas de juros no mercado internacional oferecem um quadro benigno para a América Latina, porém influxos contínuos de capitais têm sido muito ruins de um ponto de vista histórico e sempre terminam mal. Os “booms” de crédito e os grandes déficits

3- Regulamentações similares existem e já foram aplicadas pelas autoridades reguladoras dos Estados Unidos.

de transações correntes são os precursores das crises bancárias e das dificuldades da dívida e, dessa maneira, uma política ativa contra cíclica é apropriada e tempestiva.

As recomendações de política que acabaram de ser discutidas têm o propósito de enfocar os desafios para uma correta política econômica, principalmente macroprudencial bancária do Brasil e demais países da América Latina.

Esse artigo complementa dois artigos anteriores do autor, nessa revista, com os títulos “Impactos da Crise Financeira Européia na América Latina” e “A Guerra das Moedas e a Apreciação Cambial do Real”. Naqueles artigos, nossa preocupação foi alertar sobre os riscos sistêmicos associados com o surgimento potencial de influxos de capital na região e que o surgimento de influxos de capitais requer uma resposta coordenada de política, visando uma moderação do ritmo de tomada de empréstimos pelo setor privado assim como um fortalecimento dos instrumentos do setor público aptos a administrar o risco sistêmico trazido pelo aumento da liquidez. No presente artigo, a preocupação foi alertar que o quadro macro prudencial aplicado no sistema financeiro necessita ser fortalecido, e que o grande desafio estrutural do Brasil é aumentar a taxa de poupança.



Normas para formatação dos artigos

> **Publicação de artigos sobre administração e áreas correlatas.**

> **Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).**

> **Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes características:**

Formatação:

> Folha: A4 (29,7 x 21 cm)

> Editor de texto: Word.

Margens:

> Superior: 3 cm;

> Inferior: 2 cm;

> Esquerda: 3 cm;

> Direita: 2 cm.

Fonte:

> Times New Roman, tamanho 12.

Parágrafo:

> Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado; recuo especial da primeira linha: 1,25.

Texto: a primeira página do artigo deve conter:

> Título em maiúsculas e negrito;

> Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;

> Cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;

> Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

Referências:

> Apenas as citadas no texto. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Ilustrações, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título e fonte.

> A fonte deve constar na lista de referência bibliográfica.

Formas de envio:

CD ROM ou via e-mail para o endereço alexandre.almeida@strong.com.br

Outras normas para consulta: ABNT - NBR 6022, NBR 6028, NBR 10520.

Exemplos:

Livro

RODRIGUES, R. Administração de empresas: conceitos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 194p.

Capítulo de livro

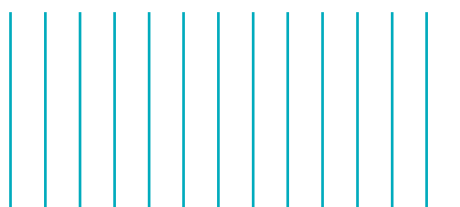
RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. História da filosofia contemporânea: do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

Artigo de revista

ZOELLICK, R. B. Uma política externa republicana. Política Externa, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18-29, jun./ago. 2001.

Texto eletrônico

TAVES, Rodrigo França. Ministério corta pagamento de 46,5 mil professores. O Globo, Rio de Janeiro, 19 maio 1998. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 1998.





“

**Estude Administração na ESAGS,
uma das 4 melhores faculdades de
Administração do Estado de São Paulo.**

”

Unidade ABC

Portão 1 - Alameda dos Jacarandás, 41

Portão 2 - Av. Industrial, 1455

Bairro Jardim - Santo André/SP

[11] 4433.6161

Unidade Santos

Av. Conselheiro Nébias, 159

Paquetá - Santos/SP

[13] 2127 0003

www.esags.edu.br

