

ARTIGOS

Transformações no contexto do futebol brasileiro: o Estado como agente de mudança.

Cristina Amélia Carvalho, Julio Cesar de Santana Gonçalves e Bruno César Santos de Alcântara

Um estudo da influência entre o dólar e o Ibovespa no período 1999 2003.

Tabajara Pimenta Júnior e Fábio Roberto Scherma

A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90.

Julio Cesar Donadone

O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing.

Tânia M. Veludo-de-Oliveira e Ana Akemi Ikeda

O paradigma espaço-tempo: evolução e manipulação do sentido e do significado de espaço e de tempo nas organizações contemporâneas

Marcelo Milano Falcão Vieira e Paulo Henrique Simas Garrofé

REFLEXÕES

Confissões de um iniciante professor: ensinar não é preciso... inspirar é preciso.

Guilherme Lima de Moura

RESENHA

Cultura & Consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e atividades de consumo.

Marcio Gomes de Sá

EXPEDIENTE

EDITOR CHEFE

Salomão Alencar de Farias

EDITOR EXECUTIVO

José Ricardo Costa de Mendonça

CONSELHO EDITORIAL

Breno Augusto Souto Maior Fontes (UFPE), Clóvis Luiz Machado-da-Silva (UFPR), Cristina Amélia Carvalho (UFPE), Jairo Simião Dornelas (UFPE), Jorge Ferreira da Silva (PUC-RJ), J. Ricardo C. de Mendonça (UFPE), Norberto Hoppen (UFRGS), Rubens da Costa Santos (FGV/EAESP), Salomão Alencar de Farias (UFPE), Tânia Diederich Fischer (UFBA).

AVALIADORES

Ana Akemi Ikeda (USP), Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (UFBA), Carlos Alberto Vargas Rossi (UFRGS), Celso Funcia Lemme (COPPEAD/UFRJ), Charles De Montreuil Carmona (UFPE), Cláudio Damacena (UNISINOS), Eda Castro Lucas de Souza (UNB), Eduardo Damião da Silva (PUC-PR), Eloise Helena Livramento Dellagnelo (UFSC), Fernando Dias Lopes (UFRN), Francisco Giovanni (UEM), Gelson Silva Junquilha (UFES), Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella (UFF), Henrique Mello Rodrigues de Freitas (UFRGS), Jairo Simião Dornelas (UFPE), Janann Joslin Medeiros (UNB), João Luiz Becker (UFRGS), Joel Souto-Maior Filho (UFPB), José Antonio Gomes de Pinho (UFBA), Letícia Moreira Casotti (COPPEAD/UFRJ), Lucia Barbosa (UFPE), Luiz Alberto Bertucci (UFMG), Marco Aurélio Ruediger (EBAPE/FGV), Marco Tullio de Castro Vasconcelos (UFPE), Marconi Edson de Almeida Marques (SEFAZ-PE), Maria Auxiliadora Diniz de Sá (UFPB), Maria Ceci Misoczky (UFRGS), Maria José Tonelli (FGV/EAESP), Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo (UFMG), Mirian Oliviera (PUC-RS), Rodrigo Ladeira (UNIFACS – BA), Myrian Beatriz Eiras Neves (BACEN-RJ), Noberto Hoppen (UFRGS), Rosimeri Carvalho da Silva (UFSC), Salomão Alencar de Farias (UFPE), Ursula Wetzel (COPPEAD/UFRJ), Valéria Silva da Fonseca (PUC/PR), Walter Fernando Araújo de Moraes (UFPE), Wilson Toshiro Nakamura (MACKENZIE).

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Arlei Moraes

APOIO ADMINISTRATIVO

Marcos André Farias de Oliveira

WEBSITE

Webmaster: Arlei Moraes

Webdesigner: Leo Antunes

Marca: José Ricardo Costa de Mendonça

PERIODICIDADE

Quadrimestral

CIRCULAÇÃO

Acesso aberto e gratuito

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA E INFORMAÇÕES

GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional

Av. Prof. Moraes Rêgo, 1235 - Cidade Universitária - Recife - PE - CEP 50670-901

Fone: (81) 3274-7172 - Fax: (81) 3271-8870

E-mail: editoriagemstao.org@dca.ufpe.br

SUMÁRIO

4 EDITORIAL

ARTIGOS

5 Transformações no contexto do futebol brasileiro: o Estado como agente de mudança.

CRISTINA AMÉLIA CARVALHO, JULIO CESAR DE SANTANA GONÇALVES E BRUNO CÉSAR SANTOS DE ALCANTARA

18 Um estudo da influência entre o dólar e o Ibovespa no período 1999 - 2003.

TABAJARA PIMENTA JÚNIOR E FÁBIO ROBERTO SCHERMA

26 A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90.

JULIO CESAR DONADONE

39 O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing.

TÂNIA M VELUDO-DE-OLIVEIRA E ANA AKEMI IKEDA

53 O paradigma espaço-tempo: evolução e manipulação do sentido e do significado de espaço e de tempo nas organizações contemporâneas.

MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA E PAULO HENRIQUE SIMAS GARROFÉ

REFLEXÃO

62 Confissões de um iniciante professor: ensinar não é preciso... Inspirar é preciso.

GUILHERME LIMA MOURA

RESENHA

67 Cultura & Consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e atividades de consumo.

MÁRCIO GOMES DE SÁ

Editorial

A Revista GESTAO.Org chega a sua sexta edição no terceiro ano de existência. Este número traz cinco artigos, uma resenha e uma reflexão. A abrangência da revista no território nacional revela-se através da participação de autores de diferentes áreas geográficas do Brasil - Rio de Janeiro, São Carlos, Recife e São Paulo. Após a CAPES ter classificado a revista com conceito "B" o número de submissões tem se incrementado, bem como a qualidade dos artigos submetidos para avaliação. Isto é extremamente positivo para a academia brasileira, na medida em que dispõe de uma revista eletrônica de credibilidade para a divulgação do conhecimento na área de gestão.

Neste número os leitores encontrarão artigos com abordagens metodológicas e temáticas bem distintas, corroborando a visão democrática e imparcial da revista nestes aspectos. O primeiro artigo convidado de autoria de Cristina Carvalho, Julio Cesar Gonçalves e Bruno Alcântara, lida com uma paixão nacional – o futebol -, avaliando o papel do Estado nessa instituição. O segundo trabalho discute a influência do dólar no índice Ibovespa entres os anos de 1999 e 2003, de autoria de Tabajara Júnior e Fábio Scherman. O terceiro artigo, de Julio Donadone, aborda a difusão de conceitos gerenciais e o mercado de consultoria na década de 90. Tânia Veludo-de-Oliveira e Ana Ikeda definem o conceito de valor para o cliente e apresentam as suas implicações gerenciais do mesmo, em um artigo na área de marketing. O quinto artigo, de autoria de Marcelo Vieira e Paulo Garrofé, discute a evolução, manipulação, paradoxos e contradições encontradas nos conceitos associados ao paradigma espaço-tempo nas organizações contemporâneas.

Finalizando tem-se uma reflexão de Guilherme Moura, que aborda a falta do desejo de aprender dos estudantes de Administração e uma resenha de Márcio Sá sobre o livro "Cultura e Consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e atividades de consumo".

Boa leitura deste interessante e diversificado número da GESTÃO.Org.

Prof. Dr. Salomão Alencar de Farias
Editor Chefe

TRANSFORMAÇÕES NO CONTEXTO DO FUTEBOL BRASILEIRO: O ESTADO COMO AGENTE DE MUDANÇA

Cristina Amélia Carvalho
PROPAD/UFPE

Julio Cesar de Santana Gonçalves
PROPAD/UFPE

Bruno César Santos de Alcântara
PROPAD/UFPE

Sumário: 1. Introdução; 2. A instituição futebol; 3. Traços da relação do estado brasileiro com o futebol; 4. O Estado, o marco legal e as mudanças no contexto do futebol brasileiro; 5. Considerações Finais.

RESUMO

Os autores discutem a transformação do contexto do futebol centrando a atenção na atuação do Estado enquanto agente de mudança. No plano teórico, apóiam-se no conceito de racionalidade e lógica de ação de Max Weber e, com esse instrumento conceitual, discutem a força da ação do Estado, principalmente no que diz respeito à formulação do quadro jurídico-legal que, desde a década de 30, delimita as fronteiras para a prática esportiva no Brasil, em particular no tocante ao futebol. A pesquisa tem um caráter exploratório de cunho descritivo-explicativo, e seu plano metodológico é calcado em uma análise qualitativa dos dados primários e secundários coletados. Os autores demonstram que as mudanças no marco legal retratam o papel do Estado como agente regulador e evidenciam a progressiva adequação da legislação desportiva brasileira às pressões contextuais que abrem caminho para o futebol negócio.

Palavras-chave: futebol; Estado como agente de mudança; racionalidade.

ABSTRACT

The authors discuss the transformation of the soccer context focusing attention to the State as a changing agent. In the theoretical side, they based their analysis in the rationality concept and at the Max Weber is action logic, and with this conceptual tool, they discuss the power of State action, specially as an influence on the formulation of laws that, since the 30's, offer the boundaries to the Brazilian sports, specially soccer. The research has an exploratory design (descriptive-explanatory), with a methodological plan that involved a qualitative analysis of the collected data (primary and secondary). The authors demonstrate that the changes in the legal area picture the State as a ruler agent and pinpoint the progressive adjustment of sport laws in Brazil due to the pressure of the soccer as a business context.

Key-words: soccer, State as a changing agent; rationality.

1. INTRODUÇÃO

Em suas origens os esportes, dentre os quais o futebol, representavam uma válvula de escape para as tensões entre os

grupos sociais (ELIAS e DUNNING, 1995). O lazer, a diversão, o ócio e a criação de laços de pertença entre os indivíduos eram os valores centrais no futebol. A construção de laços afetivos e de identidade entre os indivíduos formatavam o perfil dessa prática desportiva (GONÇALVES, MAGALHÃES FILHO e ALCÂNTARA, 2003).

Ao longo do tempo, no entanto, percebem-se diversas transformações no ambiente das organizações esportivas que têm influenciado suas formas de gestão. A inserção da lógica de mercado como discurso dominante em múltiplos setores da sociedade conduziu as mudanças nas organizações, das quais não estão isentas as organizações esportivas.

Originalmente um esporte elitista, o futebol é, no século XXI, motivo de mobilização e de expressão de um grande aglomerado de pessoas das mais diversas classes sociais, em todo o mundo e, particularmente, no Brasil.

O futebol pode ser considerado o mais popular dos esportes praticados e assistidos no país e um componente da cultura do povo brasileiro, tomado pela "paixão futebolística que irmana estranhos, faz comungarem ideais, objetivos e sonhos, consolida gigantescas famílias vestindo as mesmas cores" (SEVCENKO, 1994, p. 35).

O aumento considerável do número de praticantes de esportes no mundo, o surgimento de novas modalidades esportivas, os investimentos da mídia e o interesse da população mundial por este fenômeno têm mostrado que o esporte, pela sua crescente relevância social, tornou-se um dos mais importantes fenômenos deste século. Prohmann, Castor e Pereira (2002, p. 3) reforçam esta observação ao afirmar que "o esporte é um fenômeno social que permeia a vida diária do homem moderno".

O futebol, porém, sobretudo ao longo das três últimas décadas, conseguiu abarcar organizações diversas (empresas de marketing esportivo, instituições financeiras etc) e movimentar cifras inimagináveis em suas origens. Ele perdeu seu caráter lúdico, cedendo a uma lógica mercantilista, adotando um modelo de futebol-negócio (CARVALHO, 2001; 2003).

As mudanças no futebol ocorrem enquanto manifestação social, elemento de identidade cultural da sociedade e veículo de fortalecimento dos laços sociais. Submetido à lógica do mercado, este esporte assiste à transformação de jogadores em mercadoria, de torcedores em clientes, do jogo em um ativo financeiro e dele próprio em um grande negócio.

Os clubes de futebol do Brasil, inicialmente com a Lei Zicoⁱ e mais fortemente a partir da Lei Peléⁱⁱ, convivem com um novo paradigma: a passagem de clubes sociais para o status de clubes empresas. Essa alteração de status e o surgimento de novos clubes já como empresas são fenômenos que têm mobilizado diversos segmentos da sociedade. Estado, federações esportivas nacionais e internacionais, Confederação Brasileira de Futebol (CBF), Clube dos Treze e outros atores sociais participam hoje do novo contexto do futebol e aumentam o âmbito de suas ações do contexto local para o nacional e, rapidamente, para o contexto internacional.

Alguns clubes futebolísticos ainda vivem o dilema de preservar os laços sociais e comunitários que mantêm com as comunidades de onde surgiram ou ceder à lógica de mercado, modernizando suas estruturas, profissionalizando sua gestão, de modo a transformar-se em empresas. Para Melani (1999), o futebol reflete uma sociedade técnico-industrial em que o jogo em si ocupa uma posição secundária em relação a aspectos como estatísticas, cálculos e regras. Isto se deve à crescente necessidade de adequação das organizações esportivas ao modelo capitalista dominante na sociedade. Atualmente, o futebol é tratado como um negócio, refletindo o conflito entre a lógica do mercantilismo e os valores do esporte, pois o futebol lúdico tem dado lugar a aspectos pragmáticos de negócio.

A medida que o futebol adquire importância econômica, o Estado manifesta-se ao intervir de forma cada vez mais intensa por meio de financiamentos, de legislações ordinárias específicas e de uma política esportiva. Ao marco legal institucionalizado e sob controle do Estado, seja do poder executivo ou do legislativo, os clubes de futebol ajustam suas ações. Em decorrência do enorme interesse econômico que este esporte despertou, o Estado tornou mais rígido o seu marco legal, de modo que se percebe que os valores mudaram, assim como os objetivos da prática esportiva, a impessoalidade nas relações entre os participantes se instalou, a profissionalização dos atletas é rigorosa, e a cultura do negócio se apropriou do contexto do futebol.

Tendo em vista os aspectos aqui levantados, o objetivo deste artigo é discutir a transformação do contexto do futebol tomando como ponto de partida a atuação do Estado enquanto agente de mudança. Como eixo predominante do marco teórico, esta análise vai apoiar-se no conceito de racionalidade (ou lógica de ação), desenvolvido por Max Weber (2000; 2001).

Esta pesquisa é um estudo exploratório de caráter descritivo-explicativo (TRIVIÑOS, 1995; VERGARA, 1998) cujo plano metodológico foi calcado em uma análise qualitativa dos dados primários e secundários coletados, com o intuito de descrever as principais mudanças ocorridas no contexto do futebol face à atuação do Estado.

Foram realizadas observações no cenário do futebol, assim como entrevistas desestruturadas e semi-estruturadas com informantes-chaves. Foram coletados numerosos documentos (tais como o relatório da Comissão Parlamentar de Inquérito sobre o futebol no Congresso Nacional, a legislação desportiva brasileira, jornais de várias épocas, revistas e periódicos especializados), que permitiram o estudo do objeto em questão.

Usou-se a análise de discurso para interpretação das entrevistas e dos documentos obtidos, tendo-se como eixo de interpretação a abordagem teórica elaborada para o estudo. As análises aqui apresentadas compreendem a interpretação dos autores sobre os dados que têm sido coletados ao longo dos últimos dois anos sobre a instituição futebol.

2. A INSTITUIÇÃO FUTEBOL

A apreensão do processo histórico em que foi produzida uma instituição é imprescindível para sua adequada compreensão, pois, como afirma Selznick (1971, p. 121), "o estudo das instituições é, em alguns casos, comparável ao estudo clínico da personalidade. Requer uma ênfase nas suas origens históricas e etapas de crescimento". Neste artigo, então, faz-se uma breve contextualização da Instituição Futebol no Brasil e das mudanças pelas quais passaram (e passam) seu contexto, considerando-se que o esporte não é destacado dos contornos de nossa vida cotidiana.

O início da prática do futebol no Brasil data de fins de 1894 e está ligado a brasileiros, como o paulista Charles Miller, que, de regresso da Europa, trouxe a experiência necessária para a prática do esporte nascido entre os ingleses. Nesta época, a prática do futebol era elitista, aristocrática e racista. A denominação das posições dos jogadores em campo, as regras e até as orientações entre os atletas eram em língua inglesa (*back*, *corner*, *dribling*, *man on you*). Aos poucos foi aumentando o interesse dos brasileiros pelo esporte (SEVCENKO, 1994; COSTA, 1997; ALVES,

1998), principalmente em decorrência de sua prática nas fábricas, geralmente na periferia das cidades, indicando, já no seu início, relações entre o esporte e as empresas, os jogadores e a comunidade (BRUNORO, 1997).

O futebol caracterizava-se pelo seu caráter lúdico e pela centralidade de valores, como a construção de laços afetivos e de identidade entre os indivíduos. Os aspectos centrais do futebol recreativo neste primeiro cenário era o lazer, a diversão e o ócio (ELIAS e DUNNING, 1995) e a criação de laços de pertença entre os indivíduos. Essas eram as motivações centrais para a aglutinação das pessoas nos grupos e sinalizavam para a adesão a um conjunto específico de valores que se expressavam no conjunto de relações e atitudes dos seus membros (SEVCENKO, 1994).

O aparecimento dos campos de várzea também representou uma importante forma de socialização do esporte no país, pois não se pode falar de futebol brasileiro sem ressaltar a importância do futebol de várzea na modelagem de uma forma própria de jogar. Toda a escola brasileira de jogar futebol foi inventada nas ruas, através de gestos, lances e movimentos testados em jogos anônimos, o que imprime até hoje características marcantes ao futebol nacional (GIORGETTI, 1999; SANTOS, 1999). A integração entre os diversos atores intervenientes, espectadores, organizadores e jogadores era intensa e impregnada de uma razão substantiva que alçava a satisfação pela ação realizada, nos seus próprios fins precípuos.

A base social da formação dos clubes de futebol brasileiros, no contexto do futebol lúdico, tem origem em grupos de imigrantes, trabalhadores fabris, associações e grupos de bairro, e oferece os elementos constitutivos de sua lógica de ação. De uma forma geral, os atores envolvidos com o futebol em sua origem valorizavam sua relação com o clube e o meio social em que estavam inseridos.

O futebol, como fenômeno social, esteve fundamentalmente subordinado à lógica substantiva assentada em valores e tradições. Os primeiros clubes e associações emergem de grupos sociais onde as relações comunitárias, a confiança mútua, o personalismo nas relações e o delineamento não normatizado nem formalmente estabelecido caracterizavam os relacionamentos, as ações e o cotidiano (HEINEMANN, 1999). A divisão das iniciativas não se assemelhava à divisão de trabalho tecnocrático, centrado na profissionalização e especialização e na repartição horizontal e vertical das responsabilidades respondendo a uma divisão determinada pela participação voluntária e o espírito coletivista.

Dowbor (1999, p. 306) descreve um tempo em que os campos de várzea e os terrenos baldios davam o "tom" do futebol-arte e, quer seja na periferia ou nos clubes sociais da elite, ao final da partida, vencedores e perdedores se reuniam para confraternizar. O autor descreve esse tempo como uma lembrança que hoje apenas pode ser vista em zonas periféricas, deixando clara a conexão entre o caráter da ação social e a forma que assume o espaço urbano.

Desde a introdução do futebol no Brasil até à década de 30, o amadorismo justificava a manutenção dessa instituição e balizava a relação jogador-dirigente-clube. A medida que a sociedade modifica seus valores e o Estado empreende uma política industrial nacionalista ocorre, no futebol, a transição de esporte amador para profissional.

Com a profissionalização do futebol (surtem os contratos de trabalho, as credenciais, etc), o clube, os dirigentes, o jogo, os jogadores e os torcedores assumem um novo perfil aos olhos daqueles que investiram seus recursos na construção de uma organização de sucesso e que esperam obter retorno do investimento. As funções diretivas nos clubes representam retornos políticos que alçam seus ocupantes a níveis de prestígio social ímpar na comunidade. Os clubes ampliam seus estádios e comercializam produtos durante as partidas. Novos profissionais são necessários, como preparadores físicos, roupeiros, massagistas, médicos, advogados, todos se dedicando parcial ou exclusivamente a um clube. Os campeonatos já não se restringem ao âmbito estadual. Os campeonatos nacionais exigem mais recursos e os dirigentes vão em busca de novas fontes de recursos para subsidiar os salários dos jogadores, funcionários e viagens para os jogos. Surge também o fenômeno das torcidas organizadas (BRUHNS, 2000).

Essa transformação, apoiada na competitividade crescente, na seriedade imposta na preparação e no jogo, e na busca de resultados, afeta, também, a arte do futebol. À arte se aliam a força física dos atletas e a disciplina do conjunto em torno de uma estratégia de jogo. O jogo, centrado no jogador, baseado na organização espontânea e no acordo das partes sobre o horário das partidas, dá lugar ao jogo centrado no espectador, moldado funcional e tecnicamente para renovar sua presença. A prática do futebol passou a ser regida por uma ótica instrumental e utilitarista, que busca nas leis de mercado o argumento central para a estruturação de suas ações.

O jogador, antes vinculado por laços afetivos ao clube e, depois, por contratos de trabalho com salários na média nacional, mantém hoje este vínculo por meio de

sofisticados contratos (que incluem por vezes blindagem) e salários exorbitantes. São “agora garotos-propaganda de inúmeros produtos, e astros milionários (quando bem-sucedidos)” (SANTOS, 2000, p. 67).

A formação dos jogadores, antes oriundos de campos de várzea e terrenos baldios, é feita, hoje, nas escolinhas de futebol vinculadas ou não a um clube, em que a família do jovem atleta arca com as mensalidades, e em clubes-empresa, que servem de “laboratórios” para teste de mercadorias (atletas) tendo como patrocinador a figura do empresário de futebol. As escolinhas sepultam a malandragem e a alegria do futebol nacional tornando-o subordinado a táticas e estratégias que exigem disciplina e obediência a esquemas rigorosos e sofisticados (PIMENTA, 2000).

O torcedor, antes visto como um igual, hoje é considerado um cliente-consumidor. O jogo, outrora visto como diversão, cede lugar a uma oportunidade de negócio. Os clubes, que nasciam da interação social e da vontade das comunidades, objetivam agora - em uns, revelada, e em outros, dissimuladamente - a formação e a venda de jogadores (e, eventualmente, outros produtos e serviços), uma de suas importantes fontes de renda e, de forma efetiva, o produto que realizam com maior taxa de lucro.

A venda de pacotes televisivos de campeonatos influi decisivamente nos horários dos jogos e na organização desses campeonatos, sendo atualmente a principal fonte de recursos dos clubes. Os horários dos jogos se adaptam aos torcedores televisivos em detrimento daqueles que vão aos estádios.

O futebol-força, de disciplina e conjunto, sobrepõe-se ao futebol-arte, em que predominava a individualidade e a malandragem do jogador brasileiro. Métodos científicos são aplicados aos treinamentos táticos e à preparação atlética do jogador. Os corpos franzinos habilidosos transformam-se em corpos musculosos, moldados artificialmente, e capazes de suportar a sobrecarga de trabalho que os negócios exigem. O treinador “entregador de camisa” com apenas conhecimentos técnicos é substituído por um profissional multidisciplinar que compreende os aspectos físicos, psicológicos e fisiológicos dos seus atletas (BRUHNS, 2000).

No atual contexto do futebol brasileiro portanto, novos atores assumem uma função determinante na condução da ação nos clubes de futebol. A mídia, em especial as cadeias de televisão, pelo seu poder de penetração na sociedade, são importantes financiadores desses clubes e

exercem influência na definição dos rumos da ação. Legisladores e advogados são alçados às instâncias de condução das estratégias. Neste contexto, os clubes aprendem com as práticas de sucesso de outras organizações situadas em contextos institucionais mais estruturados (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003). Não obstante, um ator parece ser preponderante na definição do rumo das mudanças: o Estado.

Enquadrados num marco legal mais rigoroso, os clubes ajustam suas ações ao quadro legal formado. A análise que se segue desvenda a evolução do marco legal brasileiro no âmbito dos esportes e do futebol em particular e tenta interpretar as fronteiras demarcadas pelas administrações públicas para controlar uma atividade como o futebol, de tanta importância social no país.

3. TRAÇOS DA RELAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO COM O FUTEBOL

No Estado personificado na figura do rei prevaleceu a administração patrimonialista, caracterizada pela não distinção, por parte do príncipe, do que era patrimônio público e bem privado, contribuindo para que a corrupção se tornasse norma (BRESSER PEREIRA, 1998a, 1998b). Esse Estado foi característico do Império e contribuiu sobremaneira para que o patrimonialismo influenciasse a formação do Estado brasileiro, após a proclamação da República, em 1889. Com o advento da República o Brasil é, então, assolado por mudanças políticas e institucionais que visam reverter os padrões adotados em sua fase anterior. Sob o ideário republicano, os Estados tornam-se autônomos e têm como tarefa criar seus próprios governos, câmaras legislativas e constituições. Como frisa Martins (1997, p.175),

“No bojo dessas mudanças, a política dos governadores, sustentada pelo coronelismo, passou a exercer mais influência política junto ao governo central e a definir as relações entre o Estado e a sociedade numa base clientelista que tendia a se estender para fora dos limites da parentela local e se institucionalizar no sistema político”.

Como se percebe, o Estado e a Administração Pública no Brasil surgiram e foram moldados sob o patrimonialismo, ou seja, não havia ainda uma demarcação clara do que era privado e público, resultando muitas vezes na apropriação dos recursos públicos e sua manipulação para fins

privados. Muitos dos resquícios patrimonialistas de formação do Estado brasileiro estiveram presentes na formação da instituição futebol, que chegou ao Brasil apenas cinco anos após a proclamação da República.

Por ser popular e parte de nossa identidade nacional, houve, desde os anos 30, pressões para que a organização e profissionalização do esporte ficassem sob a tutela do Estado. Assim, desde o governo Vargas nos anos 30 até a Constituição de 1988, o Estado agiu preponderantemente, como interventor do esporte, pois só desta maneira, acreditava a sociedade, o futebol não seria apropriado para fins particulares e conseguiria, afinal, sua modernização.

No entanto, o que se percebeu foi a apropriação do futebol pelos regimes políticos, como veículo de propaganda política, que se estendeu desde a era Vargas, passou pela política desenvolvimentista do Presidente Juscelino Kubitschek e culminou na época da ditadura.

O fim do regime ditatorial no Brasil, compelindo para uma revisão das estruturas institucionais e sociais no país, ensejou a adoção de um modelo administrativo baseado na idéia de um Estado mínimo, com atribuições focadas em áreas sociais específicas. A hegemônica presença estatal em todas as atividades da vida nacional passa a ser relativizada.

Essa nova configuração do Estado ganha corpo no Brasil com a Constituição de 1988, que traz, para o âmbito desportivo, as noções da autonomia de organização e funcionamento das associações e entidades desportivas dirigentes, a destinação prioritária de recursos públicos para a promoção do desporto educacional, além da proteção às manifestações desportivas de criação nacional. O caráter interventor do Estado perde poder, não só pela apropriação do futebol para fins políticos, como pela pressão por leis modernizadoras que coloquem o futebol brasileiro em sintonia com a nova onda mundial do futebol-negócio.

O texto constitucional não deixa dúvidas quanto à opção feita pelo país com relação ao tratamento dado e o caminho a ser trilhado pelo desporto a partir de então. Nele se revela a gradual retirada do Estado das atividades desportivas de alto rendimento e a entrega de sua organização à iniciativa de pessoas físicas e jurídicas. Desde então, o papel regulador do Estado sobre o futebol se torna preponderante e vem reforçar a incorporação de características de comércio e negócio pelas organizações desportivas.

Acredita-se que as transformações sociais que ora se configuram em nossa sociedade, mais especificamente nos

aspectos culturais que nos definem como povo, dos quais faz parte o futebol, estão relacionadas com a atuação do Estado. Hoje o seu principal papel é o de regulador da vida em sociedade, incluindo aí a sua atuação na regulação das atividades esportivas, conforme será apresentado a seguir.

4. O ESTADO, O MARCO LEGAL E AS MUDANÇAS NO CONTEXTO DO FUTEBOL BRASILEIRO

A idéia de racionalidade, ou a forma por meio da qual as pessoas e os grupos orientam suas ações, está relacionada ao conceito de ação social formulado por Max Weber. Por “ação” entende-se uma conduta humana sempre que o sujeito ou os sujeitos da ação a envolvam em um sentido subjetivo. Sendo assim, a “ação social” é uma ação cujo sentido indicado pelo sujeito refere-se à conduta de outros e por esta se orienta (WEBER, 2001). Deste modo, “o significado de uma ação depende de uma análise e interpretação que as próprias pessoas dão a respeito de suas ações ou das ações alheias” (DIGGINS, 1999, p. 151).

Com base no conceito de ação social, Weber (2001) propôs uma taxonomia das formas de ação social (ou tipos de racionalidade), como segue: 1) racional conforme fins determinados (instrumental, fundamentado no “cálculo utilitário das conseqüências”); 2) racional conforme valores (substantiva, realizada com base num princípio ético, estético ou religioso, independente de resultados); 3) afetiva (determinada pelas emoções); e 4) tradicional (orientada por um costume consagrado no tempo, uma tradição).

A ação social não está exclusivamente orientada por apenas um dos tipos, isto é, os tipos de ação social não são excludentes (WEBER, 2001), e diferentes tipos de ação podem compor um mesmo ato. Assim, a ação humana, as ações administrativas e a própria vida organizacional não se orientam exclusivamente por uma única lógica. Este raciocínio parece ser apropriado para a descrição que segue, a respeito da evolução do marco legal do esporte no Brasil.

No início da década de 1930 o mundo iniciava um período de grandes e marcantes transformações políticas. No Brasil, o governo de Getúlio Vargas impõe mudanças, entre as quais, o Programa de Reconstrução Nacional, que, além de instituir o Ministério do Trabalho, propõe em um dos pontos extinguir o amadorismo do futebol. A legislação social

e trabalhista do governo Vargas regulamentou e formalizou um número razoável de profissões, inclusive a de atleta.

A Constituição de 1937 constitui, entretanto, uma linha de demarcação da intervenção do Estado na organização do desporto no país, especialmente na "Instituição Futebol". Seguem-se outras intervenções diretas no esporte por meio do Decreto-Lei nº 1.056, que cria a Comissão Nacional de Desportos (CND), e do Decreto-Lei nº 1.212 de 07/04/1939, que cria, na então Universidade do Brasil, a Escola Nacional de Educação Física. Desta forma, o governo propõe as bases de organização dos desportos no país (SAUERBRONN, 2001).

A missão do CND era fiscalizar e incentivar a prática de desportos no país, bem como orientar a adoção de um modelo de estatutos e de forma de organização. O Estado acumulava funções de gestor e fiscalizador do desporto e as entidades desportivas deviam estar imbuídas de sentido patriótico, sendo vedados a criação e o funcionamento daquelas que visassem a lucro. O Estado intervinha na atividade esportiva, disciplinando, orientando e fiscalizando a prática dos desportos em todo o país, e imprimia uma política de distanciamento entre esporte e negócio.

Em 08 de outubro de 1975, durante o governo militar de Ernesto Geisel, é publicada a Lei nº 6.251, que traça normas gerais e insere, pela primeira vez, a definição legal de desporto. Como uma de suas principais características, salienta-se o veto ao lucro das entidades desportivas e à remuneração dos seus dirigentes, reforçando assim a anterior determinação, e a atribuição ao Ministério da Educação e Cultura da elaboração do Plano Nacional de Educação Física e Desportos (PNED), cujo objetivo declarado é estimular a prática desportiva em todo o país (SAUERBRONN, 2001; MANHÃES, 2002).

No ano seguinte, entra em vigor a Lei nº 6.354 (02/09/1976), que dispõe sobre a relação de trabalho do atleta profissional de futebol. Santos (2000) assinala que os jogadores profissionais passaram a ter carteira de trabalho e benefícios da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). Esta Lei também institui o "passe", definido como a importância devida por um empregador a outro pela cessão do atleta durante a vigência do contrato de trabalho ou após seu término (SAUERBRONN, 2001; MANHÃES, 2002).

Com o fim do regime militar e a revisão constitucional de 1988, cresce a expectativa da revisão da ordem desportiva corporativa no Brasil. A Constituição Federal de 05 de outubro de 1988 confere autonomia

às entidades desportivas para determinarem seu funcionamento e organização, superando-se, assim, o modelo de feição intervencionista estatal.

Com base nessas mudanças no marco legal do futebol, é promulgada, em 06 de julho de 1993, a Lei nº 8.672, conhecida como "Lei Zico", que representa um marco jurídico-desportivo histórico. Esta lei promove transformações radicais na organização do futebol, ressaltando a maior autonomia e liberdade nos contratos firmados entre os clubes e os jogadores; o rompimento com o modelo intervencionista do Estado nas confederações, federações e clubes; e o surgimento do clube-empresa (PIMENTA, 1999; 2000).

A Lei Zico, ao adaptar a legislação ao sistema de desenvolvimento do esporte em nível mundial, afirma-se como motor da modernização do futebol, principalmente por meio da proposta de transformação dos clubes de futebol em empresas, conforme descrito em seu artigo 11. Além da proposta de surgimento de clube-empresa, a Lei extingue o CND e cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo (FUNDESP), destinado a dar apoio financeiro a programas e projetos de caráter desportivo que se enquadrassem nas diretrizes e prioridades constantes da Política Nacional do Desporto. Rompendo uma tradição no quadro jurídico brasileiro do esporte, a Lei Zico admite a finalidade lucrativa das entidades desportivas, facilita as parcerias de investimento do setor privado e institucionaliza a Justiça Desportiva.

O futebol transforma-se, amparado pela lei, num campo de investimento valorizado pelo setor privado, que, em paralelo, começa a exigir a adequação do modelo de gestão dos clubes à exploração econômica. O futebol sofre mudanças na sua lógica de ação, e começa a migrar de uma concepção de ócio para uma concepção de negócio sob o amparo das reformas legais num processo conduzido pelo Estado enquanto agente legislador e regulador.

Em março de 1998 é promulgada a Lei nº 9.615, conhecida como "Lei Pelé", que, dando continuidade ao processo de transformação do quadro legal do futebol, institui as normas gerais do desporto; disciplina o Sistema Brasileiro de Desporto (SBD) e seus órgãos; define as fontes de custeio das atividades patrocinadas pelo Estado; dá atribuições à Justiça Desportiva; e introduz a obrigatoriedade da transformação das entidades desportivas que desejem participar em competições profissionais, em sociedades comerciais.

As transformações ocorridas no contexto do desporto, balizadas no quadro legal do futebol, influenciam as formas de

gestão das organizações esportivas. A lógica de mercado como discurso dominante agrega ao “enorme eixo expressivo e/ou simbólico que apenas diz e, com os rituais, revela quem somos (...) um lado instrumental que permite fazer ‘coisas’ e promover riquezas” (DAMATTA, 1994, p. 12). Sob influência das leis de mercado, são adotados padrões de ação gerencial, e os clubes, segundo Proni (1999) e Pozzi (1999), aderem ao modelo de organização empresarial, com todos os recursos de planejamento, marketing, gestão de recursos, associados à competência, produtividade e eficiência que as organizações lucrativas já conheciam (CARVALHO, 2001).

Weber (2000) considerou que a autoridade racional-legal, materializada na estrutura burocrática, iria se sobrepor historicamente aos domínios baseados na tradição e no carisma. Para ele a burocratização é reflexo do processo de racionalização da sociedade ocidental, no qual se busca um instrumento de adequação dos meios aos fins. Ainda que, presume-se, o pensador alemão não tenha tido em mente o futebol, suas assertivas são plenamente capazes de oferecer explicação para o processo pelo qual passa a estruturação deste esporte no Brasil e no contexto internacional.

Em junho de 2002 é publicada a Medida Provisória nº 39, que altera dispositivos da Lei Pelé, dentre os quais destaca-se a revogação do INDESP, cujas atribuições são transferidas ao Ministério do Esporte. Outras mudanças advindas dessa Medida são: o reconhecimento do caráter eminentemente empresarial da gestão e exploração do desporto profissional; a implementação de medidas reguladoras das atividades dos dirigentes e das entidades de prática desportiva, como a urgência da transformação dos clubes em empresas; a atribuição de responsabilidade civil e criminal dos dirigentes; a obrigatoriedade de publicação das demonstrações financeiras dos clubes; e a previsão de impedimentos fiscais aos clubes que não atendam aos comandos legislativos.

Alguns meses depois ocorre a promulgação da Medida Provisória nº 79, a 27 de novembro de 2002, que dispõe sobre o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional e a exploração comercial da imagem do atleta profissional.

Mais recentemente, duas novas leis são criadas: o Estatuto de Defesa do Torcedor (Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003), que estabelece normas de proteção e defesa do torcedor, e o novo Código Brasileiro de Justiça Desportiva (que entra em vigor em 01 de janeiro de 2004), que,

por exemplo, prevê multas de R\$ 15 mil a R\$ 500 mil em casos de doping, corrupção, agressão e outras faltas graves praticadas durante as competições. Estas Leis refletem a preocupação do Estado em controlar a apropriação por parte de alguns dirigentes, “cartolas”, e empresários de elementos desta prática desportiva em favor de interesses pessoais (desvios de dinheiro, exportação descontrolada de jogadores menores de idade, etc.).

Como salienta Melani (1999, p. 89) “o lúdico perde cada vez mais espaço e o negócio supera muito o jogar”. O predomínio de aspectos econômicos sobre o próprio jogo, potencializado pelo poder da mídia, confere a esta atividade novos contornos, cujo foco se desloca do prazer do praticante para a produção de um espetáculo ao gosto do espectador. Este, por sua vez, assume prerrogativas ora de cliente, ora de instrumento de valorização econômica dos clubes.

A sociologia weberiana argumenta que a sociedade moderna apresenta, como consequência indesejada ou imprevista, o definhamento de suas raízes substantivas, que cedem lugar à ação de cunho fundamentalmente utilitarista. Sobre isso Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p. 5) afirmam que “a calculabilidade das ações sociais tornou-se um novo valor para a sociedade moderna”, tendo a racionalidade substantiva se transformado em um meio para realização de ações instrumentalmente racionalizadas. Weber via na burocracia o sustentáculo de uma “racionalidade sem alma”, sufocando a liberdade e a criatividade do ser humano, escreve Alves (2003), que acrescenta:

“Embora a racionalização tenha ajudado a solucionar parte dos problemas humanos por meio do conhecimento sistematizado, ela também reifica o ser humano ao sujeitá-lo a sistemas técnico-burocráticos com a sua lógica impessoal e rotinizada, que subtrai dos indivíduos espaços de liberdade criativa e de efetiva participação” (ALVES, 2003, p. 38).

O depoimento a seguir ilustra as questões aqui levantadas:

“A evolução das leis é um reforço para tratar o futebol como negócio. (...) Futebol é entretenimento; é indústria do entretenimento; é negócio; e hoje é a maior indústria do mundo. Entretenimento no mundo é a maior indústria. O lazer hoje é o que movimenta mais dinheiro no mundo. O futebol tem que ser tratado assim” (Entrevista concedida

aos autores por José Joaquim, ex-vice-presidente da Federação Pernambucana de Futebol, em 10/06/2002).

A ação instrumental baseada no cálculo utilitário das conseqüências legitimou-se no mundo moderno e em especial no seio das organizações, onde a noção de maximização do retorno esperado assume uma posição de natureza imperativa. Colbari, Davel e Santos (2001) concordam ao afirmar que o mercado é visto como o principal aspecto da vida em sociedade, e parte de suas leis determina cada vez mais a dinâmica e a reestruturação produtiva contemporânea.

Acredita-se que atividades substantivas (por exemplo, desportivas e culturais) estão abandonando o caráter original de seus objetivos: perde-se o lúdico e o livre; o que não tinha obrigatoriamente um fim e um resultado final, hoje são oportunidades de negócio; os indivíduos de organizações de natureza originalmente substantiva têm se tornado aos poucos "consumidores", ou até mesmo "mercadorias" (como é o caso dos torcedores e dos jogadores de futebol, respectivamente).

Percebe-se que, cada vez mais, os elementos do mercado ampliam sua influência, abrangendo organizações que até então pareciam estar alheias a este caráter. Neste contexto encontram-se as organizações que atuam no campo do desporto. Os clubes de futebol, por exemplo, têm paulatinamente incorporado novas ações e novos agentes no seu campo de atuação. Essas novas ações e esses novos agentes são introduzidos por meio de padrões e critérios racionalmente instrumentalizados, que direcionam a ação destes clubes no novo mercado. Notam-se, portanto, mudanças no contexto do futebol face à alteração da lógica de ação. O papel do Estado tem sido fundamental para este processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo, afirmado na introdução, foi o de discutir a transformação do contexto do futebol com base na atuação do Estado enquanto agente de mudança. A análise da evolução histórica da legislação desportiva brasileira nos permite identificar, por exemplo, três fases bem definidas que refletem, em linhas gerais, o papel do Estado enquanto agente de mudança no contexto do futebol brasileiro.

Sob forte inspiração da legislação fascista de Mussolini, o Estado Novo de Vargas edita o Decreto-Lei nº 3.199 (14/04/1941), que se apresenta como a

primeira norma regulamentadora do desporto no Brasil. Com este Decreto, o futebol, até então praticado de forma amadorística, passa a ser regido por preceitos de natureza paternalista, característicos do regime da época. Por meio do então recém-criado Conselho Nacional de Desportos (CND), o Estado inicia a regulação sobre o cotidiano das associações e entidades desportivas, de forma semelhante à que exerce sobre outras atividades econômicas e sociais coletivas.

O desporto no Brasil permanece organizado sob essas bases até 1975, quando da edição da Lei nº 6.251 (06/10/1975), que, além de manter as atribuições de fiscalização do CND na organização das práticas desportivas, concede-lhe amplos poderes de intervenção sobre o setor. Além disso, o novo quadro legal alicia os pequenos clubes por meio da instituição do voto unitário nas federações e confederações.

No ano seguinte, a Lei nº 6.354 (02/09/1976), que dispõe sobre as relações de trabalho do jogador profissional, traz para o mundo do futebol o polêmico instituto do "passe", importância devida por um empregador a outro pela cessão do atleta, o que evidencia, uma vez mais, a natureza controladora da legislação proposta.

O papel do Estado, limitado a supervisor do patrimônio coletivo, materializa-se na Constituição de 1988, de tendência descentralizadora e privatizante, mais tarde confirmada por medidas como a abertura do setor de telecomunicações à exploração da iniciativa privada.

Com a nova Constituição surgem, entre outras, as noções da autonomia de organização e funcionamento das associações e entidades desportivas dirigentes, a destinação prioritária de recursos públicos para a promoção do desporto educacional, além da proteção às manifestações desportivas de criação nacional.

Em verdade, tais mudanças no marco legal, que retratam a limitação do Estado como agente regulador, evidenciam a adequação da legislação desportiva brasileira aos novos tempos vividos pelo desporto, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. A partir da década de 80, o fortalecimento do capitalismo como sistema político e econômico hegemônico, que foi capaz de superar suas mais graves crises (de 1929 e 1970), e a profunda evolução tecnológica dos meios de transmissão eletrônicos impulsionam o desporto como peça fundamental da engrenagem da indústria de entretenimento. O desporto deixa de ser atividade com conotação lúdica, "clubística" ou de afirmação nacional, e se transforma em negócio altamente rentável.

É evidente o marcante papel do Estado nesta transformação da prática desportiva, particularmente no âmbito do futebol, mas, é certo também que, como ator social participante da história e formador dos contextos em permanente mudança, o Estado foi se adequando, paulatinamente, às conveniências do mercado. É disso que trata a Lei Pelé, que introduziu preceitos afinados com essa nova fase do desporto, com vistas a tratar o futebol como negócio.

Nesse sentido, permitiu-se, por exemplo, que as atividades relacionadas a competições de atletas profissionais fossem privativas de sociedades civis de fins econômicos, de sociedades comerciais e de clubes que constituíssem sociedades comerciais para a administração do esporte profissional.

O futebol configura-se hoje em um negócio rentável, que tem imposto outros procedimentos à formação de atletas, à relação contratual entre atleta e clube, às condutas dos torcedores nos estádios e ao gerenciamento das entidades esportivas (PIMENTA, 1999).

As mudanças no marco legal do futebol contribuem para a (re)modelagem da atividade, pois as organizações desportivas incorporam novos significados aos seus agentes e instituições, frutos da ampliação de uma lógica de mercado que se reflete em diversos elementos, como o torcedor, o jogador, o jogo, o estádio e os relacionamentos.

O torcedor, outrora percebido como devedor eterno de sua devoção ao clube por seu amor à camisa, é encarado como um “mercado consumidor”, que tem potencial de compra e necessidades a serem atendidas. O jogo, antes uma atividade de lazer, de ócio e de liberação de tensões do trabalho, se transforma em espetáculo e oportunidade de negócio, tendo como “mercadoria” os jogadores. Neste negócio extremamente lucrativo, que envolve, entre outros agentes, a mídia como elemento central, os clubes encontram uma forma de ampliar suas fontes de financiamento e a exposição da sua imagem (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003).

O direcionamento das mudanças na organização dos clubes de futebol, por exemplo, pode ser visto sob o ponto de vista da expansão da lógica de mercado sobre as ações organizacionais. Constituídos, em sua origem, sobre bases que os caracterizavam predominantemente como grupos sociais, os clubes de futebol adotam hoje processos compatíveis com organizações empresariais como forma de sobrevivência e desenvolvimento num ambiente onde são

exigidos, mais que a correspondência a objetivos sociais e comunitários, eficiência e eficácia na gestão de recursos (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003).

Ao adotar critérios associados a uma maior eficiência e eficácia, os clubes de futebol deslocam sua ação para enfatizar fatores como nível de especialização e formalização do trabalho; modelagem da sua estrutura interna de funcionamento; adoção de critérios técnico-científicos no relacionamento com o mercado; delineamento de planos formais de estratégia; e busca por uma gestão eficiente dos recursos financeiros (MAGALHÃES FILHO, 2003).

Por sua vez, a crescente racionalização contribui para a incorporação de novos agentes no âmbito de negócio dos clubes de futebol. Empresas de marketing esportivo, instituições financeiras, organizações privadas interessadas no retorno da marca e outros clubes de futebol surgem com o intuito de estabelecer ações de natureza comercial e maximizar seus retornos financeiros e os dos clubes, o que demonstra que os aspectos de negócio assumem uma posição determinante para sua sobrevivência.

Assim, mediante a ação de distintos agentes, sobretudo o Estado na esfera legal (papel regulador), a lógica de mercado tem conduzido a transformações na Instituição Futebol. As mudanças em seu marco legal refletem rupturas profundas, que colocam em xeque a continuidade das tradições criadas ao longo do século. Segundo Tichy e Cohen (1999) apud Cerretto e Teixeira (2002, p. 2) as “mudanças radicais propiciam alterações drásticas do status quo representando descontinuidades claras com as práticas existentes” (grifo nosso). Nota-se, portanto, no contexto do futebol, um deslocamento de sua dimensão valorativa para uma dimensão de negócio, que nos conduz aos seguintes questionamentos: quais as implicações institucionais e sociais da instrumentalização e funcionalização de uma prática lúdica de massas? Em vista do papel que o Estado exerce no processo descrito neste artigo, qual sua responsabilidade na descaracterização da mais genuína válvula de escape da excludente sociedade brasileira? Estes questionamentos estão na origem de nosso interesse em estudar o desporto, e em particular o futebol, pela possibilidade real, segundo nossa análise, de perda de instrumentos importantes na preservação de “colchões” para aliviar as tensões sociais insuportáveis de uma sociedade excludente, desigual e por isso injusta.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Givanildo. **História do futebol de Pernambuco**. Recife: Bagaço, 1998.
- ALVES, Sérgio. Os tipos ideais e a ação social. In: _____. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Editora da UFPE, 2003. p. 23-28. _____. Sine ira et studio. In: _____. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Editora da UFPE, 2003. p. 35-40.
- BRUHNS, Heloisa Turini. **Futebol, carnaval e capoeira: entre as gingas do corpo brasileiro**. Campinas: Papirus, 2000.
- BRUNORO, José Carlos. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998a, p. 21-38.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998b, p. 237-270.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto**. Projeto CNPq, 2001.
- _____. **Configuração do campo da cultura no contexto da incorporação da lógica mercantil e os novos atores organizacionais**. Projeto CNPq, 2003.
- CARVALHO, Cristina Amélia; GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; ALCÂNTARA, Bruno César. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. In: CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003, p. 235-254.
- CERRETTO, Clovis; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. O papel das experiências de vida dos líderes na condução das transições em mudanças radicais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- COLBARI, Antonia; DAVEL, Eduardo; SANTOS, Glícia dos. O mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 9-37, mar./abr. 2001.
- COSTA, André Lucirton. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida gaviões da fiel. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 13, p. 221-238.
- DAMATTA, Roberto. A antropologia do óbvio. **Revista USP**, São Paulo, n. 22, p. 10-17, jun./ago. 1994. Dossiê Futebol.
- DELLAGNELO, Eloise Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- DIGGINS, John Patrick. A ação humana e seu sentido. In: _____. **Max Weber: a política e o espírito da tragédia**. Rio de Janeiro: Record, 1999. Cap 5, p. 141-165.
- DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**. Propostas para uma gestão descentralizada. 2ª ed., Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric. **Deporte y ocio en el proceso de la civilización**. 2. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.
- GIORGETTI, Hugo. Arte e futebol. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 15-21.
- GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; MAGALHÃES FILHO, Paulo Azevedo de Oliveira; ALCÂNTARA, Bruno César Santos de. Do ócio ao negócio: a expansão da lógica de mercado no futebol de

- Pernambuco. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: NEPOL/UFBA, 2003. 1 CD-ROM.
- HEINEMANN, Klaus. **Sociologia de las organizaciones voluntarias**: el ejemplo del club deportivo. Valencia : Tirant lo Blanch, 1999.
- KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.
- MAGALHÃES FILHO, Paulo Azevedo de Oliveira. **A configuração organizacional dos clubes de futebol do Estado de Pernambuco e a expansão da lógica de mercado**. 2003. 140f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife: O Autor, 2003.
- MANHÃES, Eduardo Dias. **Política de esportes no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.
- MARTINS, Humberto Falcão. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p.171-183.
- MELANI, Ricardo. O futebol e a razão utilitarista. In: Costa, Márcia Regina da (Org.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 85-90.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.
- PIMENTA, Carlos Alberto Máximo. As transformações na estrutura do futebol brasileiro: o fim das torcidas organizadas nos estádios de futebol. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 131-145.
- _____. Novos processos de formação de jogadores de futebol e o fenômeno das "escolinhas": uma análise crítica do possível. In: ALABARCES, Pablo (comp.). **Peligro de gol**: estudios sobre deporte y sociedad en América Latina. Buenos Aires: CLACSO, 2000. p. 75-97. Disponível em: <<http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/html/libros/deporte/lgol.html>>. Acesso em: 11 jun. 2003.
- PROHMANN, José Ivan de Paula; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; PEREIRA, Daniel R. Guimarães. A dinâmica do esporte em clubes de futebol profissional: um estudo do "trio de ferro" paranaense. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- POZZI, Luís Fernando. Futebol empresa. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 61-69.
- PRONI, Marcelo Weishaupt. Reflexões sobre o futebol empresa no Brasil. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 41-60.
- SANTOS, Marco Antonio S. Periferia e várzea: um espaço de sociabilidade. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 117-118.
- SANTOS, Tarcyanie Cajueiro. Globalização, mundialização e esporte: o futebol como megaevento. In: ALABARCES, Pablo (comp.). **Peligro de gol**: estudios sobre deporte y sociedad en América Latina. Buenos Aires: CLACSO, 2000. p. 57-73. Disponível em: <http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/html/libros/deporte/lgol.html>. Acesso em: 11 jun. 2003.
- SAUERBRONN, João Felipe R. Esporte, Estado e CPI: intervenções do Estado no futebol. In: ARAÚJO, Luis César G. de (Org.). **Cadernos EBAPÉ**, n. 118, p. 17-23. Rio de Janeiro: EBAPÉ/FGV, setembro, 2001. Disponível em: http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_cea_artigos.asp?cd_edi=4. Acesso em: 11 jun. 2003.
- SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. Cap 5, p. 115-132.
- SEVCENKO, N. Futebol, metrópoles e desastinos. **Revista USP**, São Paulo, n. 22, p. 30-37, jun./ago. 1994. Dossiê Futebol.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3. ed. V. 1. Brasília: Editora da UnB, 2000.

_____. Teoria da ação. In: CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. *Introdução ao pensamento sociológico*. São Paulo: Centauro, 2001. p. 114-120.

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin-Claret, 2002.

Cristina Amélia Carvalho

Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidade de Córdoba, Espanha. Professora e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

E-mail: cris_carvalho@uol.com.br

Rua Prof. Moraes Rêgo, 1235. Cidade Universitária.

CEP: 50.670-901. Recife - PE – Brasil.

Julio Cesar de Santana Gonçalves

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

E-mail: jcesargoncalves@bol.com.br

Rua Prof. Moraes Rêgo, 1235. Cidade Universitária.

CEP: 50.670-901. Recife - PE – Brasil.

Bruno César Santos de Alcântara

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Administração Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

E-mail: bruno_alcan@hotmail.com

Av. dos economistas, S/N, 1º andar, sala D-37. Cidade Universitária.

CEP: 50.670-901. RECIFE - PE – Brasil.

ⁱ Lei nº 8.672, promulgada em 06 de julho de 1993, que ressaltava a maior autonomia e liberdade nos contratos firmados entre os clubes e os jogadores, e o surgimento do clube-empresa.

ⁱⁱ Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que retoma as discussões da Lei Zico e introduz a obrigatoriedade da transformação dos clubes sociais em clubes empresa.

UM ESTUDO DA INFLUÊNCIA ENTRE O DÓLAR E O IBOVESPA NO PERÍODO 1999 – 2003

Tabajara Pimenta Júnior
USP – Ribeirão Preto - SP

Fábio Roberto Scherma
Centro de Pesquisas em Finanças / CEPEFIN

Sumário: 1. Introdução; 2. Objetivos; 3. Metodologia; 4. Resultados; 5. Conclusão e considerações finais.

RESUMO

As políticas econômicas brasileiras adotadas ao longo da última década foram marcadas pelo controle da inflação e a redução da presença direta do Estado na economia como proprietário de empresas. Nesse período a vulnerabilidade da economia brasileira a impactos externos foi significativa. E os efeitos sobre o câmbio (Real/US\$) e o mercado acionário foram também relevantes. Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de verificar a existência do efeito de causalidade entre o comportamento do câmbio e o Ibovespa, e medir a intensidade desse efeito. A técnica econométrica utilizada para esse fim foi a Auto-Regressão Vetorial – VAR, com testes de causalidade de Granger, análise de decomposição de variâncias (VDC), e análise de funções de resposta a impulso (IRF). O teste Granger de causalidade mostrou que existe uma relação de causalidade entre as variáveis, de forma que os valores do Ibovespa são, em algum nível, um potencial preditor dos valores da série de câmbio. A relação inversa não ocorre. O efeito de causalidade, contudo, não tem um poder relevante de influência.

Palavras-chave: câmbio; causalidade; Ibovespa.

ABSTRACT

The Brazilian economic policies adopted at the last decade has been marked by the control of the inflation and the reduction of the direct presence of the State in the economy as owner of companies. In this period the vulnerability of the Brazilian economy to the external impacts was significant. The effect on exchange (Real/US\$) and stock market had been also strong. This study was developed with the objective to verify the existence of the causality effect between the behavior of the exchange and the Ibovespa, and to measure the intensity of this effect. The used econometrical technique for this intent was Vector Auto-Regression – VAR, Granger causality tests, analysis of variances decomposition (VDC), and analysis of impulse response functions (IRF). Granger causality tests showed that a relation of causality between the variable exists, that the values do Ibovespa are, in some level, a potential predictor of exchange series values. The inverse relation does not occur. The causality effect, however, does not have an relevant power of influence.

Nesse contexto recessivo, e levando-se em consideração que ao longo do período

Key-words: exchange; causality; Ibovespa

1. INTRODUÇÃO

As políticas econômicas brasileiras adotadas ao longo da última década basearam-se nos parâmetros defendidos pelas instituições financeiras internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional – FMI. Os marcos do período foram o controle da inflação e a redução da presença direta do Estado na economia como proprietário de empresas.

O primeiro grande momento do ajuste econômico foi a implementação do Plano Real, em 1994, com o objetivo de controlar a inflação. Apoiado essencialmente na valorização do câmbio, permitiu que as importações atuassem como freio à elevação dos preços internos.

Em janeiro de 1999 as autoridades econômicas renderam-se à livre flutuação da moeda frente ao dólar. No primeiro momento, o abandono do sistema de bandas cambiais trouxe pânico aos agentes financeiros. Temia-se que a economia brasileira mergulhasse novamente na ciranda inflacionária ao desamarar-se da chamada âncora cambial (CEBDS, 2003). Mas após a adoção de um regime de câmbio flutuante, os impactos sobre a inflação e sobre a atividade econômica decorrentes dessa mudança foram muito mais amenos do que se poderia esperar. Mais importante, as mudanças nas políticas fiscal e monetária, mais ou menos simultâneas à alteração da política cambial, passaram a caracterizar, a partir de meados de 1999, um novo regime de política econômica, reduzindo-se assim de forma significativa as incertezas em relação à trajetória futura da economia (IPEA, 2000).

Os preços não se descontrolaram, de acordo com o relatório do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2003), graças à manutenção da política de juros altos; mas o resultado foi a desaceleração da economia, embora não na intensidade recessiva que se temia. Já de acordo com o IPEA (2000), o comportamento favorável da inflação em seguida à mudança cambial se explicou em parte pelo fato de que, no momento em que ela ocorreu, a economia brasileira já se encontrava desaquecida.

de estabilidade de preços os mecanismos de indexação haviam sido progressivamente

desmontados, foi possível minimizar o impacto inflacionário da desvalorização.

Além dos choques de oferta, o segundo semestre de 1999 assistiu também a uma renovada onda de pressões sobre o câmbio. Depois de haver recuado 25% entre março e maio, a taxa de câmbio passou a apresentar alta volatilidade e tendência de desvalorização, em especial nos meses de agosto e outubro.

Essa pressão refletiu inicialmente um período de instabilidade política, e depois as incertezas com relação à trajetória da inflação e o elevado volume de amortizações da dívida externa. Num contexto de fluxos de capital externo ainda escassos, essa concentração de vencimentos acabou sendo antecipada pelo mercado, e seus efeitos somente foram revertidos por meio de uma nova sequência de intervenções do Banco Central, possibilitada pela redefinição do valor correspondente ao piso de reservas líquidas que constava como meta do acordo com o FMI.

Do ponto de vista da atividade econômica, o impacto negativo da mudança cambial foi amortecido, pelo menos na comparação com as experiências do México e dos países asiáticos, onde se observou queda acentuada do PIB, pelo fato de que no Brasil a crise cambial não se desdobrou em crise financeira. Tanto do ponto de vista da ruptura dos canais de financiamento quanto pelo efeito das perdas patrimoniais envolvidas, o impacto sobre o sistema financeiro foi reduzido. Contribuíram para isso a ação anterior do governo no sentido de sanear e/ou fechar as instituições mais frágeis, a ampla oferta de hedge nos momentos em que aumentava a desconfiança do mercado em relação à trajetória do câmbio, e o fato de que o grau de endividamento das famílias e empresas no Brasil é significativamente inferior ao daqueles países.

Em 1999, o Produto Interno Bruto – PIB – brasileiro cresceu 0,54%, uma taxa modesta, porém positiva. No ano seguinte, o de melhor desempenho econômico desde o início do Plano Real, o PIB avançou 4,36% e a renda per capita, mais de 3%. Os juros, que chegaram a 45% logo após a desvalorização, caíram para 15,75% ao ano, em dezembro de 2000.

As expectativas para 2001 eram ainda melhores, mas em fevereiro daquele ano a crise da Argentina, um dos principais parceiros comerciais do Brasil, agravou-se; e, para piorar, constatou-se a necessidade de um plano de racionamento de energia. O dólar voltou a disparar, a inflação reiniciou a trajetória de alta e o Banco Central respondeu com mais elevação dos juros.

Em setembro, os ataques terroristas ao *World Trade Center*, em Nova Iorque, trouxeram a ameaça de guerra e o temor das conseqüências na produção mundial de petróleo. Resultado: a economia brasileira cresceu apenas 1,51% em 2001 (IPEA, 2000). A inflação superou a meta, a dívida pública explodiu, a indústria e o comércio de bens duráveis pararam.

O ano de 2002 começou com um panorama menos sombrio: a balança comercial em 2001 rendeu mais de US\$2,6 bilhões (CEBDS, 2003), a taxa de inflação continuou no patamar dos dois dígitos, a crise de energia foi superada sem necessidade de se recorrer às interrupções compulsórias de fornecimento e a quebra da Argentina praticamente não teve efeitos sobre a economia brasileira; além disso, esta reagiu razoavelmente bem aos tremores da guerra no Afeganistão e ao recrudescimento da guerra no Oriente Médio.

Ao longo do ano, porém, as vulnerabilidades brasileiras diante de impactos externos voltariam a se manifestar. Atualmente, o real voltou a apresentar valorização, devido ao ingresso de capitais oriundos das emissões de empresas brasileiras no exterior. Também contribuíram para a queda os bons resultados das contas externas, a queda do risco-país e a atraente taxa de juros interna.

Quanto ao comportamento do índice Ibovespa, houve grande crescimento após a livre flutuação do câmbio, sendo que ao final de 1999 ele entrou num período de intensa variação devido à instabilidade política, aumento da dívida externa e inflação, culminando em grande queda durante a metade de 2001, impulsionada pela crise na Argentina e pelo racionamento de energia, e caindo ainda mais depois das expectativas negativas do mercado após os atentados aos Estados Unidos. Durante o início de 2002 o índice teve uma razoável recuperação, mas voltando a cair a partir de abril devido às incertezas políticas e econômicas advindas da proximidade das eleições presidenciais. O ano de 2003 iniciou-se com alta do índice Ibovespa devido principalmente aos bons resultados das contas externas e à queda do risco-país.

2. OBJETIVOS

O objetivo deste estudo foi verificar a existência do efeito de causalidade entre o comportamento do câmbio (cotação em reais do dólar comercial – preço de venda) e o Ibovespa, e medir a intensidade desse efeito.

A motivação para a realização deste estudo surgiu a partir da constatação de que, nos últimos cinco anos, frequentemente as variações no câmbio mostraram um comportamento oposto ao das variações no Índice Ibovespa (Gráfico 1).

Gráfico 1: Retornos diários Ibovespa x Dólar Comercial



Fonte: Bovespa

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa conclusiva. Segundo Malhotra (2001), as pesquisas conclusivas podem ser descritivas ou causais, e as pesquisas descritivas podem ser transversais ou longitudinais. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa conclusiva descritiva longitudinal. Como pesquisa descritiva, este estudo pretendeu descrever algo, no caso as relações de causalidade entre câmbio e Ibovespa.

Uma importante diferença entre as pesquisas exploratória e descritiva é que a segunda se caracteriza pela formulação prévia de hipóteses específicas. Assim as informações necessárias são claramente definidas e em consequência disso a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada (LAKATOS e MARCONI, 1991).

A pesquisa descritiva utilizada para este estudo também pode ser classificada como longitudinal, pois, neste caso, duas amostras fixas (câmbio e Ibovespa) são medidas repetidamente. Um estudo longitudinal difere de um transversal porque as amostras permanecem as mesmas ao longo do tempo, somente modificando-se os seus valores (MALHOTRA, 2001).

Trata-se também, de acordo com Martins (1995), de uma pesquisa indutivista, pois a causalidade é estabelecida como uma relação entre as variáveis. As considerações extraídas da amostra são generalizadas para a população e o futuro é interpretado como sendo, de algum modo, uma consequência do passado.

Os dados para este estudo são, de acordo com Malhotra (2001), classificados como secundários, pois já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta. Cotações diárias do dólar comercial e do Ibovespa foram consideradas no período entre os dias 17 de janeiro de 1999, quando o regime de câmbio no Brasil passou a ser de taxas flexíveis, até 17 de janeiro de 2003. As séries históricas abrangeram 1024 dias úteis, em quatro anos. O uso dos dados diários mostra-se mais adequado do que o de dados semanais, mensais ou anuais para o estudo proposto, pois os valores medidos em períodos mais longos podem implicar perda de controle explicativo (FISCHER e PALASVIRTA, 1990).

A análise econométrica utilizada para avaliar a existência e a intensidade do efeito de causalidade entre câmbio e Ibovespa foi feita com base na metodologia empregada por Pimenta Júnior (2000), com o uso de Auto-Regressão Vetorial – VAR (do inglês *Vector Auto-Regression*), testes de Causalidade de Granger, análise de Decomposição de Variâncias, e análise de Funções de Resposta a Impulso.

3.1. Auto-Regressão Vetorial (VAR)

Segundo Gujarati (2000), existem quatro abordagens da previsão econômica baseada em dados de séries temporais: (1) modelos de regressão de equação única; (2) modelos de regressão de equações simultâneas; (3) modelos auto-regressivos integrados de média móvel (ARIMA); e (4) modelos de auto-regressão vetorial (VAR). Para o estudo em questão foi utilizado o modelo de auto-regressão vetorial.

Um modelo VAR é um modelo de série temporal usado para prever valores de duas ou mais variáveis econômicas. Ele está relacionado com modelos de equações simultâneas pelo fato de as variáveis serem consideradas endógenas e determinadas conjuntamente. O modelo VAR utiliza somente regularidades e padrões passados de dados históricos como base para previsão. Não se constrói nenhum modelo estrutural (HILL e GRIFFITHS, 2000).

Assim, para investigar a existência de uma relação de causalidade entre o câmbio e o Ibovespa, e considerando-se hipoteticamente que tais variáveis interagem e poderiam ser incluídas como parte de um sistema econômico que se tenta modelar; e ainda, partindo-se do pressuposto que ambas as variáveis são endógenas, de acordo com Pindyck e Rubinfeld (1991) e Pimenta Júnior e Famá (2002), o uso de um modelo VAR é adequado.

Segundo Granger e Newbold (1977), Maddala (1992) e Pimenta Júnior (2000), causalidade não significa que um evento é

causado por outro, mas significa que uma série precede a outra.

O seguinte modelo VAR foi utilizado:

$$X_t = A_0 + A_1 X_{t-1} + \dots + A_p X_{t-p} + B_0 Z_t + B_1 Z_{t-1} + \dots + B_p Z_{t-p} + E_t$$

Onde A_0 é um vetor de termos interceptados $n \times 1$, A_1, \dots, A_p são $n \times n$ matrizes de coeficientes que relacionam valores defasados das variáveis endógenas aos valores correntes de tais variáveis, B_0, \dots, B_p , são $n \times m$ matrizes de coeficientes que relatam valores atuais e defasados de variáveis exógenas para valores correntes de variáveis endógenas, e E_t é um vetor $n \times 1$ de termos de erros.

Cada uma das variáveis X e Z (que no caso são o câmbio e o Ibovespa) é explicada por seus valores defasados, mas não estão em jogo quaisquer outras variáveis econômicas. Assim, o modelo VAR capta os padrões históricos de cada variável e seu relacionamento com a outra (HILL E GRIFFITHS, 2000).

Também se pode deduzir que um erro ocorrido numa variável transmitirá este mesmo erro para os valores subseqüentes.

Uma suposição adicional interessante desse modelo diz respeito à relação entre os erros aleatórios E_t . Esses erros aleatórios incluem choques econômicos para X e Z oriundos de fatores exteriores ao sistema. Esses choques podem ser devido a mudanças na política governamental, eventos nacionais e internacionais e fatores aleatórios estranhos ao modelo. Como muitos desses choques podem estar ao mesmo tempo relacionados ao câmbio e ao mercado de ações, portanto incluídos simultaneamente em E_t , é possível que esses dois erros aleatórios sejam correlacionados em duas equações simultâneas (HILL e GRIFFITHS, 2000).

Segundo Pimenta Júnior (2000), "a utilização adequada de um processo auto-regressivo requer que as séries temporais sejam estacionárias. Isto significa que a média, a variância e a função de autocovariância (ou autocorrelação) dos dados não se alteram ao longo do tempo". O teste para a detecção de estacionaridade está diretamente relacionado à detecção de co-integração entre as séries temporais, de maneira que duas variáveis são ditas co-integradas quando uma combinação linear das duas é estacionária, mesmo que cada uma das variáveis não o seja, sendo que a falta de integração indica que as variáveis não têm tipo algum de ligação de longo prazo.

A análise de um modelo VAR é realizada através de um processo de decomposição de variâncias e pela

observação de funções de resposta a impulsos, conhecidas pelas siglas VDC (*Variance Decomposition*) e IRF (*Impulse Response Function*).

As VDCs têm a capacidade de mostrar a fração da variância do erro projetado para cada valor, que resulta do efeito das próprias inovações e aquelas que provêm de inovações da outra variável, tendo como variáveis somente câmbio e Ibovespa para este caso. As IRFs mostram a resposta às inovações em uma variável a um impacto de uma unidade de erro padrão sobre cada variável, trabalhando neste estudo somente com valores de câmbio e Ibovespa.

4. RESULTADOS

4.1. Teste de Causalidade de Granger

Este teste deve mostrar se uma série temporal provoca a outra, se seus valores defasados são preditores significativos da outra série e se a relação inversa se verifica ou não de forma significativa. "A existência do efeito de causalidade Granger entre duas séries temporais é um indicativo de que um modelo de auto-regressão vetorial (VAR) pode ser desenvolvido para modelar e projetar as séries inter-relacionadas" (PIMENTA JÚNIOR, 2000).

A tabela 1 apresenta os resultados do teste de Causalidade Granger. Os resultados deste teste revelaram que não foi possível rejeitar a hipótese nula para o câmbio em relação ao Ibovespa, ou seja, os valores da série de câmbio não são bons preditores para a série do Ibovespa, em um nível de 5% de significância estatística.

Entretanto foi possível rejeitar a hipótese nula de que os valores da série do Ibovespa não têm causalidade Granger sobre os valores da série de câmbio, o que quer dizer que existe a possibilidade de que os valores da série Ibovespa sejam preditores dos valores da série de valores de câmbio.

Muito embora os resultados estatísticos sejam de pequena magnitude, era esperado que a série temporal do câmbio pudesse ser preditora da série dos valores do Ibovespa, e não o contrário.

Tabela 1: Resultados do Teste de Causalidade de Granger

Teste de Causalidade de Granger		
Amostra: 1025		
Passo: 2		
Hipótese Nula	Estatística F	Probabilidade
Câmbio “não causa” Ibovespa	1,19311	0,30370
Ibovespa “não causa” Câmbio	6,25090	0,00200

4.2. Análise das Decomposições da Variância

Através da análise da decomposição das variâncias é possível verificar o quanto a

série temporal dos valores de câmbio influencia o comportamento da variância da série temporal dos valores do Ibovespa e vice-versa.

Tabela 2: Decomposição da variância de Ibovespa e Câmbio

Decomposição da variância do câmbio			
Período	Erro Padrão	Câmbio	Ibovespa
1	0,0200	100,0000	0,0000
2	0,0310	99,6842	0,3158
3	0,0395	99,4559	0,5442
4	0,0464	99,2924	0,7076
5	0,0525	99,1587	0,8413
6	0,0578	99,0386	0,9614
7	0,0627	98,9244	1,0756
8	0,0672	98,8126	1,1874
9	0,0714	98,7013	1,2987
10	0,0754	98,5893	1,4108
Decomposição da variância do Ibovespa			
Período	Erro Padrão	Câmbio	Ibovespa
1	0,0376	0,0003	99,9997
2	0,0545	0,0191	99,9809
3	0,0671	0,0271	99,9729
4	0,0775	0,0285	99,9715
5	0,0865	0,0272	99,9728
6	0,0945	0,0248	99,9752
7	0,1017	0,0222	99,9778
8	0,1083	0,0197	99,9803
9	0,1144	0,0177	99,9823
10	0,1201	0,0162	99,9838

A tabela 2 mostra que cerca de 99% da explicação da variância no câmbio se deve a inovações do próprio câmbio, de forma que o Ibovespa contribui em torno de 1% com a explicação dessas variâncias. Da mesma forma, 99,9% da explicação da variância no Ibovespa se deve a inovações no próprio Ibovespa, restando apenas 0,01% de explicação para o câmbio. Vale destacar que as porcentagens de explicação das inovações no câmbio que influenciam alterações no Ibovespa, e vice-versa, têm um incremento com o passar dos dias, sem atingir, contudo, valores significativos. No décimo dia o Ibovespa chega a explicar 1,41% das variâncias do câmbio, enquanto em sentido

contrário a explicação da variância do Ibovespa alcança apenas 0,016%.

Muito embora os resultados estatísticos sejam de pouca relevância, também aqui eram esperados indícios de que o poder de explicação do câmbio sobre o comportamento da variância do Ibovespa fosse maior, e não o contrário, como mostraram os resultados.

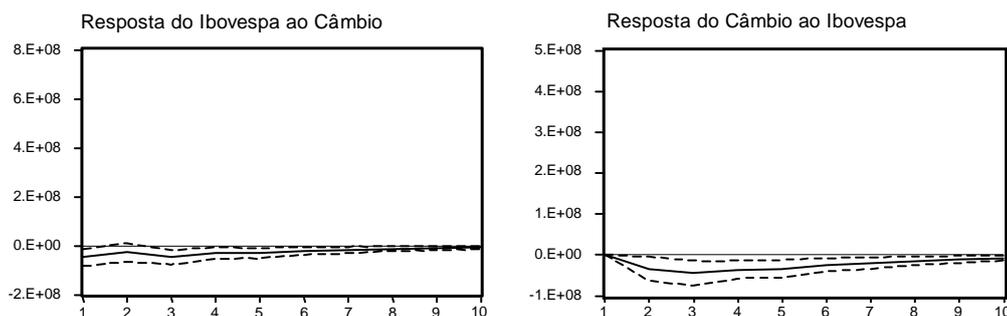
4.3. Análise das Funções de Resposta a Impulso

Os resultados das Funções de Resposta a Impulsos (IRF) do câmbio a inovações (impulsos) de um desvio-padrão sobre o Ibovespa e vice-versa estão

apresentados no gráfico 2 a seguir. A linha contínua em cada gráfico representa os pontos estimados da IRF do câmbio e do Ibovespa ao impulso equivalente a uma unidade de desvio-padrão. Se a faixa entre as linhas pontilhadas inclui o eixo horizontal (nível zero), o efeito é considerado insignificante.

Os resultados no gráfico 2 mostram que o câmbio apresenta resposta a um impulso (inovação) no Ibovespa, principalmente a partir do terceiro dia, mas com intensidade irrelevante. Também o Ibovespa apresenta apenas indícios irrelevantes de resposta a impulsos no câmbio.

Gráfico 2: Funções de Resposta a Impulso – IRF



5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi a de verificar possíveis relações de influência e causalidade entre séries temporais das variáveis câmbio – variação da cotação em reais do dólar comercial – e Ibovespa.

Para avaliar estas relações foi utilizada uma auto-regressão vetorial (VAR), que é adequada para o estudo do comportamento no tempo de duas ou mais séries temporais de variáveis econômicas.

O teste Granger de causalidade mostrou que existe uma relação de causalidade entre as variáveis, de forma que os valores do Ibovespa são potenciais preditores dos valores da série de câmbio, embora em um nível irrelevante. Não houve indícios de que a relação contrária fosse verdadeira.

A análise das relações de influência entre as séries foi realizada através da decomposição da variância (VDC) e das funções de resposta a impulso (IRF). Os resultados obtidos para as VDC mostraram não ser significativa a influência de uma variável sobre a outra. A explicação da variância do câmbio pela variação do Ibovespa atinge cerca de 1% a partir do sexto dia. A explicação da variância do

Ibovespa pela variação do câmbio é desprezível, com valores sempre inferiores a 0,03%.

Uma consideração importante sobre os resultados obtidos foi que não ocorreu o esperado: que os valores da série temporal do câmbio pudessem exercer algum efeito de causalidade sobre os valores do Ibovespa, já que o mercado cambial brasileiro tem um nível de importância na economia significativamente maior que a do mercado das ações.

Assim, esperava-se que as variáveis econômicas que exercessem influência sobre câmbio e Ibovespa causassem primeiramente variações no câmbio, para somente em seguida exercer variações sobre o Ibovespa. Porém, os resultados obtidos no estudo mostraram, em síntese, que: (a) a série temporal dos valores do Ibovespa pode ser um potencial preditor do comportamento da série temporal do câmbio; (b) variações nos valores do Ibovespa têm maior poder de explicação sobre o comportamento da variância dos valores da série temporal do câmbio; e (c) inovações no Ibovespa provocam respostas no câmbio num grau superior ao observado para a relação inversa; embora todos os resultados tenham revelado níveis de influência irrelevantes.

REFERÊNCIAS

- CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). A economia: o país controla a inflação e se ajusta ao mercado externo. **Relatório de sustentabilidade empresarial**. Disponível em <<http://www.cebds.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2003.
- FISCHER, K. P.; PALASVIRTA, A. P. High road to a global marketplaces: the international transmission of stock market fluctuations. **The Financial Review**, n. 25, p. 371-394, 1990.
- GRANGER, C.; NEWBOLD, P. **Forecasting time series**. New York: Academic Press, 1977.
- GUJARATI, D. N. **Econometria básica**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- HILL, C.; GRIFFITHS, W.; JUDGE, G. **Econometria**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Panorama conjuntural. **Boletim Conjuntural**, n. 48, jan. 2000. Disponível em <<http://www.ipea.org.br>>. Acesso em: 08/04/03.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MADDALA, G. S. **Introduction to econometrics**. New York: MacMillan, 1992.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, G. A. **Pesquisas sobre administração: abordagens não metodológicas**. São Paulo: FEA/USP, 1995. Trabalho não publicado.
- PIMENTA JÚNIOR, T. **Um estudo dos fenômenos de interdependência e integração entre os principais mercados acionários emergentes da América Latina e Sudeste Asiático**. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2000.
- PIMENTA JÚNIOR, T.; FAMÁ, R. A study of the phenomenon of interdependence between the principal capital markets of emerging countries in Latin America and Southeast Asia. **Latin American Business Review**, vol. 3, n. 3, p. 1-25, 2002.
- PINDYCK, R. S., RUBINFELD, D. L. **Econometric models & forecasts**. EUA: McGraw Hill, 1991.

Tabajara Pimenta Júnior

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo.
Professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
E-mail: taba.jr@terra.com.br
Avenida dos Bandeirantes, 3900.
CEP: 14.040-900. Ribeirão Preto – SP – Brasil.

Fábio Roberto Scherma

Graduado em Administração
Pesquisador do Centro de Pesquisas em Finanças - CEPEFIN.
E-mail: taba.jr@terra.com.br
Avenida dos Bandeirantes, 3900.
CEP: 14.040-900. Ribeirão Preto – SP – Brasil.

A DIFUSÃO DE CONCEITOS GERENCIAIS, IMPRENSA DE NEGÓCIOS E O MERCADO DE CONSULTORIA NOS ANOS 90.

Julio Cesar Donadone
Universidade Federal de São Carlos

Sumário: 1. Introdução; 2. Os anos oitenta: o fortalecimento das consultorias e da imprensa de negócios na era da qualidade; 3. A imprensa de negócios nos anos oitenta; 4. A década de 1990: o expressivo crescimento do setor de consultoria e inter-relacionamento com imprensa de negócios nos tempos de reengenharia; 5. Considerações finais.

RESUMO

Na década de 1990, deparamo-nos com um conjunto de organizações que aparecem em posição de destaque. As empresas de consultoria organizacional despontam como um dos setores mais dinâmicos do período. O presente estudo pretende contribuir com o entendimento do processo de crescimento do mercado de consultorias, suas formas de atuação e o relacionamento com as demais organizações, a partir de dois pontos de referência. Num primeiro momento, enfocando o crescimento do mercado de consultorias, suas formas de atuação e o relacionamento com as demais organizações, procurando identificar suas características e principais mudanças nas últimas décadas. Como outro elemento componente da construção desta pesquisa, busca-se discutir as formas e os mecanismos de difusão de idéias gerenciais e os diversos setores envolvidos no processo, focalizando a atuação das empresas de consultoria e sua ligação com os demais setores do campo de venda de novidades organizacionais, em especial a imprensa de negócios. A escolha pretende contribuir para o entendimento das relações empresas - consultorias, partindo da questão da difusão de novas referências gerenciais.

Palavras-chave: consultoria; imprensa de negócios; difusão.

ABSTRACT

In the decade of 1990 we see a group of companies that appear in a prominent position in the world of organizations, The organizational consulting firms stand out as one of the most dynamic sectors during this period. Thus, the present study intends to contribute to understanding the growth process of the consulting market, its forms of activity and relationship to other organizations, starting with three reference points. First, focusing on the international consulting market, seeking to identify its characteristics and major changes over recent decades. Another component in constructing this study was the attempt to discuss the forms and mechanisms for disseminating management ideas and the diverse sectors involved in the process, focusing on the activity of consulting firms and their connection to other sectors in the field of selling organizational innovations, especially the business press. This choice intends to contribute to the understanding of business-consulting firm relations, starting

As empresas de consultoria despontam como um dos elementos de

with the issue of disseminating new managerial references.

Key-words: Consulting; business press; dissemination.

1. INTRODUÇÃO

Na década de 1990, deparamo-nos com um conjunto de organizações que aparecem em posição de destaque. As empresas de consultoria organizacional despontam como um dos setores mais dinâmicos do período. Com presença constante na mídia, seus membros ocupam, freqüentemente, lugar de evidência nas principais revistas econômicas e gerenciais. Além disso, suas sedes estão situadas nas mais importantes cidades do mundo, comumente se destacando pela imponência de suas construções e sua localização. As consultorias apresentam um faturamento e um crescimento que chamam a atenção no mundo empresarial, com as empresas líderes crescendo a uma taxa média de vinte por cento ao ano no período (THE ECONOMIST, 22, março de 1997). Estima-se que em 1995 o mercado mundial de consultorias em gestão organizacional tenha alcançado a cifra de 40 bilhões de dólares, e em 2000 o valor já supera os 100 bilhões (DONADONE, 2003).

Nesse crescimento é possível destacar a relação entre o crescimento do espaço de consultoria organizacional e os processos de mudança organizacional pelos quais passam as empresas no decorrer do período. A partir dos anos oitenta, a multiplicação da difusão de "novas formas de gerenciamento" ganha impulso, primeiramente, com a tentativa das organizações ocidentais de acompanharem e recontextualizarem as formas de gestão japonesa (PASCAL, 1990); e no início dos anos 90, com as reestruturações organizacionais, sendo emblemático o exemplo das idéias vinculadas ao processo de reengenharia. Ganham importância também no período os processos de fusões empresariais e de privatização, em especial, quando se analisa o ocorrido no tecido organizacional brasileiro.

Por outro ângulo de visão, cabe destacar a preponderante inserção do setor no crescente mercado de venda de pacotes gerenciais e de novidades organizacionais, em especial sua ligação com a imprensa de negócios e as *Business Schools*, proporcionando um inter-relacionamento que fortalece o crescimento e dá maior visibilidade ao setor.

difusão e introdução de novos arranjos organizacionais, influenciando e, em muitos

casos, direcionando a agenda dos possíveis formatos organizacionais. O relacionamento entre as firmas de consultoria e as demais organizações aparece como um importante elemento para o entendimento da dinâmica organizacional do período.

Assim sendo, o presente estudo pretende contribuir com o entendimento do processo de crescimento do mercado de consultorias, suas formas de atuação e o relacionamento com as demais organizações, a partir de dois pontos de referência. Num primeiro momento, enfocando o crescimento do mercado de consultorias, suas formas de atuação e o relacionamento com as demais organizações, procurando identificar suas características e principais mudanças nas últimas décadas. Como outro elemento componente da construção desta pesquisa, busca-se discutir as formas e os mecanismos de difusão de idéias gerenciais e os diversos setores envolvidos no processo, focalizando a atuação das empresas de consultoria e sua ligação com os demais setores do campo de venda de novidades organizacionais, em especial a imprensa de negócios. A escolha pretende contribuir para o entendimento das relações empresas - consultorias, partindo da questão da difusão de novas referências gerenciais.

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi estruturada em algumas etapas: o trabalho se inicia enfocando a dinâmica das empresas de consultoria que formam o núcleo central do setor nas décadas de oitenta e noventa, buscando-se entender o período de crescimento, as principais transformações ocorridas no setor e as questões que norteiam as estratégias das empresas de consultoria em gestão no período. Busca-se, com tal opção, fornecer elementos que possam servir de subsídios para o entendimento das configurações, suas redes de relacionamento, em especial nesse trabalho com a imprensa de negócios.

Para entender a dinâmica do espaço de consultoria internacional, utilizam-se dados obtidos a partir principalmente das pesquisas desenvolvidas durante a estadia deste autor como pesquisador visitante na *Haas School of Business* da Universidade da Califórnia, Berkeley, e do trabalho de campo com os consultores e demais agentes (DONADONE, 2002), referentes à cartografia dos pólos de influência do campo de consultoria brasileira. Para tanto se utilizam, como referência conceitual, as idéias de espaço relacional, que servem de suporte ao conceito de campo de Bourdieu (2000). Segundo o conceito do autor, o campo consiste de um sistema de forças objetivas e relações históricas entre posições ancoradas em certa forma de poder (ou capital). O

campo é modelado como um sistema de forças objetivas (da mesma maneira que um campo magnético), uma configuração relacional que é portadora de uma gravidade específica, que é imposta a todos os objetos e agentes que dela participem. O campo é ao mesmo tempo um espaço de conflito e competição, sendo possível uma analogia à idéia de um campo de batalha, no qual portadores lutam por estabelecer o monopólio das diversas formas de capital presentes e o poder para decretar e hierarquizar as taxas de conversão entre todas as formas de autoridade dentro do campo de poder.

Busca-se com isso não ser pego na armadilha de pré-conceber e tomar de antemão o campo, mas sim recorrer ao que esta conceituação fornece de intrínseco na sua construção, ou seja, a possibilidade de se entender a construção de mundo, as formas de atuação e a representação social dos atores, a partir da maneira como eles referenciam-se em relação aos demais atores envolvidos na questão.

Num segundo momento, enfocam-se os conceitos propostos pela análise institucional das organizações, em especial aqueles referentes aos conceitos de racionalidade nas ações gerenciais e de processo de isomorfismo entre as organizações. Focam-se na análise, a partir do referencial teórico institucionalista, os sucessivos "modismos gerenciais", que se apresentam a partir dos anos oitenta, e sua importância para a difusão de novidades organizacionais. Tais construções foram desenvolvidas principalmente durante minha estadia como pesquisador visitante, sob a orientação do Professor Robert Cole, na Universidade da Califórnia, como citado anteriormente, e por meio dos trabalhos relacionados à construção e legitimação dos gurus gerenciais. Como referências de trabalhos de Robert Cole, desenvolvidos sobre esta temática podemos destacar: *Fads, imitation, and learning; The case of American Quality Movement, 1994;* e *Managing quality fads, 1998*. Como trabalhos que se originaram a partir da minha estadia e que serviram de suporte a este artigo, destacam-se os relacionados à difusão de novidades organizacionais e dinâmica social (DONADONE, 1999); e Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais (DONADONE, 2000).

O material de análise foi complementado com um trabalho de rastreamento sistemático das apreciações sobre os temas consultoria e trabalho gerencial, veiculadas na imprensa de negócios brasileira, em especial a Revista Exame, no decorrer dos anos oitenta e noventa. Este procedimento visava a

conseguir elementos que servissem de subsídio nas discussões sobre os mecanismos de ligação entre as empresas de consultoria e outros agentes presentes no espaço de venda de novidades organizacionais, bem como mapear os conteúdos veiculados como legítimos aos ocupantes de cargos gerenciais no período; e ainda visava a informações extraídas de entrevistas com pessoas relacionadas ao setor de consultoria, como por exemplo, membros de associações profissionais, gerentes contratantes do serviço, ex-consultores, e à consulta da literatura sobre aspectos específicos do assunto ao doutorado deste autor.

2. OS ANOS OITENTA: O FORTALECIMENTO DAS CONSULTORIAS E DA IMPRENSA DE NEGÓCIOS NA ERA DA QUALIDADE

Os anos oitenta marcam o início de importantes transformações no mercado de consultoria organizacional. O crescimento e maior vislumbre do setor, associados a mudanças nas formas de atuação, de relacionamento com as empresas contratantes e inserção nos mercados de divulgação e venda de pacotes gerenciais, formataram características que serviram de suporte para a configuração e importância que o setor adquiriria nos anos noventa.

No período destacava-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas idéias de gestão empresarial japonesa. Tais ferramentas, respaldadas pela divulgação do sucesso das indústrias japonesas, em especial no que diz respeito à conquista de consideráveis parcelas do mercado norte-americano de automóveis, apareciam como uma referência para as empresas.

As tentativas de recontextualização das práticas japonesas serviam de fértil terreno para a expansão das consultorias. Abriam-se novas frentes de atuação. Num primeiro momento, as tentativas de interpretação e introdução de elementos das práticas gerenciais japonesas nas empresas ocidentais, que tornaram emblemática a discussão e implantação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Outro destaque do período, e que fornecia novos campos de atuação, era o crescente mercado de certificação de procedimentos de gestão e de processos produtivos, representado principalmente pelas normas ISO e, posteriormente, por suas versões específicas, como a QS do setor automobilístico americano.

No decorrer da década, os espaços de atuação das consultorias ganharam novas dimensões com a mudança do enfoque de características funcionais das práticas japonesas para pacotes gerenciais que visavam a contemplar os diversos setores presentes nas empresas. Tal passagem se evidencia na semântica e abrangência das propostas que passam a enfatizar Filosofias da Qualidade, como o Kaizen, e principalmente pelos conteúdos atribuídos ao TQM (*Total Quality Management*)

Como discutido por Cole (1998) nos seus estudos sobre a constituição e dinâmica dos movimentos pela Qualidade nas empresas americanas, os consultores aparecem como os principais vetores de difusão e implantação das novas formas de gestão com inspiração japonesa. Segundo o autor, no decorrer dos anos oitenta ocorre um processo de institucionalização de diversos agentes e estâncias profissionais e governamentais que buscam formular os conteúdos atribuídos ao tema qualidade, e um acirramento na disputa pela divulgação e implantação relacionadas ao assunto. Tal formulação tem importância neste estudo por fornecer tanto indicações para os motivos do crescimento da utilização de consultores, quanto informações sobre estratégias de conquista de espaço de atuação das empresas de consultorias nos anos noventa.

Outro componente que forneceu contribuições para o cenário no qual as consultorias passam a atuar a partir dos anos oitenta é a questão da tecnologia de Informação (IT). Num primeiro momento, com as mudanças ocasionadas pela difusão dos computadores pessoais nas empresas, e posteriormente, com a introdução de "pacotes de gerenciamento" baseados na tecnologia de Informação.

O incremento na informatização de aspectos administrativos e da produção com o intuito de ganhos de produtividade e utilização de softwares voltados à gestão de aspectos organizacionais, como, por exemplo, o MRP, possibilitaram um importante mercado para as consultorias e também serviram de base para transformações na segmentação e nas formas de atuação do pólo central das consultorias internacionais na década seguinte. Essas mudanças proporcionaram, por exemplo, o suporte à introdução da Internet como ferramenta empresarial e a atuação de empresas especializadas em softwares de gestão, como a SAP e ORACLE.

O final dos anos oitenta também apresentaria um componente central para o entendimento das configurações e constituição do setor de consultorias atual: a criação da Andersen Consulting. A empresa foi criada 1989 a partir de um processo de

divisão de negócios da Arthur Andersen Co. A Andersen nasceu como a maior empresa de consultoria do mundo, contando com um contingente de 21.400 empregados, e receita de 1,6 bilhão de dólares no seu primeiro ano (DONADONE, 2002).

Sua criação trazia uma série de características que o mercado de consultoria assumiria nos anos noventa. Um primeiro elemento a se destacar: surgem novas formas de composição entre consultores e auditores, os primeiros passando de uma condição de inseridos em grandes empresas de auditoria e contabilidade para ocupar um espaço próprio. A estratégia baseada no desenvolvimento e implantação de tecnologia de informação veio a constituir uma nova etapa da polarização entre as *Accounting Firms* e as denominadas firmas de consultoria em estratégia, tão bem representadas pela McKinsey.

Também merece evidência, no período, a movimentação incisiva das *Accounting Firms*, do qual a Arthur Andersen fazia parte, com o intuito de ocupar de maneira mais efetiva o crescente mercado de consultorias. Além do exemplo da criação da Andersen Consulting, há uma série de fusões entre grandes representantes do setor visando a um ganho de escala e a uma maior atuação no mercado de consultorias.

A criação das empresas KPMG, Deloitte Touche, e Ernst & Young no final dos anos oitenta, juntamente com a presença da Price Waterhouse, Arthur Andersen e Coopers & Lybrand, viria formar as denominadas Big Six *Accounting Firms*. Tal formação constituiria importante pólo de influência nas formas de atuação e na configuração do setor de consultorias nos anos noventa.

3. A IMPRENSA DE NEGÓCIOS NOS ANOS OITENTA

Na década de oitenta apresenta-se uma mudança do perfil da imprensa de negócios americana. O jornalismo passa a focar notícias sobre o funcionamento de preços, serviços e variações nos mercados, deixando de lado as grandes teorias econômicas para focalizar a saúde econômica dos seus leitores e das empresas líderes. Por meio de cadernos de negócios e empresas, os jornais e revistas de negócios passaram a referenciar as experiências de "sucesso" que eram passadas como informações aos leitores, para que estes tomassem decisões na sua vida diária e as utilizassem como fontes de referência do andamento das empresas (HUCZYNSKI, 1993).

No decorrer dessa década, o mercado de notícias econômicas cresceu consideravelmente nos Estados Unidos. Com o incremento na divulgação das notícias econômicas surgiram diversos indivíduos que buscavam orientar os gerentes/leitores sobre as mudanças na economia e suas influências nas empresas, os denominados "gurus". Estes, atuando em áreas específicas da empresa, passaram a divulgar um conjunto de idéias gerenciais, apresentando-as como a melhor forma de resolução para a crise que as empresas enfrentavam (HUCZYNSKI, 1993).

Segundo Huczynski, nos anos oitenta a venda de interpretações sobre as notícias econômicas, principalmente através de "pacotes de gerenciamento", superou de longe o mercado de assuntos que tradicionalmente lideravam as vendas de publicações, como sexo, dietas, notícias sobre artistas de cinema e televisão e esportes. Nomes e obras, como Morita A., *Made in Japan*, Iacocca L., *Iacocca: an Autobiography*, Bono E., *Tactics: the Art and Science of Success*, Deming E., *Out of the Crises*, Crosby P., *Quality is Free*, entre outros, ganharam destaque no meio editorial americano, surgindo como *best sellers*. Por exemplo, o livro de Iacocca vendeu 1.510.000 exemplares, tornando-se a publicação mais comercializada em todo o mercado editorial americano no ano de 1985.

A marcante presença de "gurus" no jornalismo econômico americano na década de 1980 teve influência considerável na criação de espaços de atuação e na difusão do ideário proposto pelas consultorias. A divulgação alcançada pelas formulações dos gurus surgiu como uma importante fonte de homogeneização de idéias no meio gerencial, através de um processo no qual os gerentes das organizações vislumbravam, nos pacotes gerenciais, referências para suas decisões frente à situação de incerteza criada pela crise econômica e às mudanças nos ambientes onde atuavam. Assim, nesta parte do trabalho buscarei discutir a atuação dos consultores no mercado de venda de "novidades gerenciais" e o processo de legitimação desenvolvido entre imprensa de negócios e as firmas de consultoria. A primeira, ávida por pautas e fontes referenciáveis, e as consultorias, por espaço de divulgação e legitimidade no meio gerencial e empresarial. Cabe ressaltar a similaridade do desenvolvimento do processo de consolidação da imprensa de negócios brasileira e a formação e legitimação do seu guru Ricardo Semler, como discutido por Donadone (2000).

Para entender as inter-relações entre os gurus, consultorias e imprensa de negócios é preciso lembrar da questão sobre

a dinâmica do mercado de consultoria a partir dos anos oitenta. A divulgação centrada em artigos de revistas de renome sobre gerenciamento e na publicação de um livro com a função de carro-chefe das idéias e, posteriormente, a transformação do autor em guru e *best seller* constituíam elementos que vinham ao encontro da crescente atuação de novos agentes, tais como professores das *business schools*, no setor de consultoria, por meio de consultorias especializadas e de pequeno porte. Essas empresas visualizavam, no sucesso e na divulgação alcançada pelos seus gurus, a possibilidade de alcançar o restrito e crescente mundo das consultorias, dominado pelas *Accounting Firms* e as empresas de estratégia. Como exemplo desse tipo de consultoria e sua relação como a imprensa de negócios pode se mencionar a Monitor, que era uma consultoria que tinha sua atuação direcionada pelo sucesso de Michael Porter e do seu *best seller* *Competitive Strategy*.

Para que se entenda como as notícias sobre "sucesso" empresarial e atuação dos gurus gerenciais influenciam a maneira como os gerentes e as organizações se comportam, será focado, primeiramente, o conteúdo do trabalho dos executivos e gerentes nas empresas. Com isso, procura-se visualizar como determinadas características do processo gerencial levam os ocupantes desses cargos a vislumbrarem nas "novidades gerenciais" referências para suas decisões frente à situação de incerteza e a mudanças nos ambientes onde atuam.

Para que esse objetivo seja alcançado, utilizo as idéias de Herbert A. Simon como principal fonte teórica. Para Simon (1962), o processo de decisão tem limitações de conhecimento e habilidade, ou seja, as metas são numerosas, incertas e muitas vezes contraditórias. O conhecimento sobre as alternativas é fragmentado, requer um elevado custo para sua aquisição e é raramente suficiente para prever as conseqüências. Assim, devido a essas limitações, as pessoas, em uma burocracia, adaptam simplificações, ou seja, dificilmente conseguem desenvolver uma maneira ótima que atenda as diversas demandas de decisões. Em vez disso, elas procuram nas alternativas disponíveis uma resposta que garanta um resultado mais próximo possível da meta desejada, dentro do tempo necessário: "se procuramos uma agulha no palheiro, procuramos não uma, mas somente aquela que possa ser visível o bastante para que possamos achá-la".

Segundo Simon (1962), os gerentes trabalham no presente, e ficar esperando a determinação da "melhor solução" para qualquer de seus problemas implicaria um risco de perder a maioria das oportunidades,

o que levaria ao "insucesso garantido". Isso acontece porque em determinadas circunstâncias os custos e o tempo para adquirir as informações que são necessárias na busca da "melhor solução" tornariam suas decisões de pouca utilidade.

As decisões gerenciais, que usualmente têm seu entendimento envolvido por uma "aura" de profissionalismo e de escolhas irrefutáveis, ganham outra perspectiva com as idéias de Simon. As decisões passam a ser entendida dentro de um contexto de racionalidade limitada. A aquisição e a utilização de informações, que são necessárias à sua execução, apresentam diferentes graus de dificuldades e custos para serem adquiridas, gerando limitações que restringem e direcionam o universo de escolhas possíveis. Uma nuança que vem completar as idéias de Simon é a explicação da teoria organizacional institucionalista. Tal explicação vem reafirmar a presença da "racionalidade limitada" no processo de decisão gerencial, mas não a apresenta apenas como uma conseqüência da limitação de fontes e das estratégias simplificadoras, mas sim como uma restrição imposta pelas "lentes culturais", pelas quais os indivíduos interpretam os acontecimentos que os cercam. Como exemplo, temos as diferentes interpretações associadas aos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Para os setores ligados à produção, os CCQs comumente aparecem como uma "técnica" para a resolução dos problemas cotidianos do chão de fábrica. Já nos setores ligados aos Recursos Humanos, sua interpretação, na maioria das vezes, surge como um instrumento de "motivação" da mão de obra.

Frente a essas restrições na aquisição de informação, a busca por simplificações que possibilitem soluções "em tempo" dos problemas cotidianos faz com que as fontes, a partir das quais elas são adquiridas, ganhem importância, uma vez que elas influenciam o possível repertório de alternativas utilizadas no momento de decisão. Conforme cita Simon, os gerentes utilizam-se dos exemplos de empresas "de sucesso" como referências para sua atuação, na tentativa de obterem dados observáveis e metas operacionalizáveis e, principalmente, de garantirem respaldo institucional para suas escolhas.

Como suporte teórico para entender como ocorre o processo pelo quais "histórias de sucesso" são apropriadas e reiteradas no dia-a-dia e passam a fornecer legitimidade às decisões gerenciais, será utilizado o conceito de isomorfismo, que pode ser entendido como o processo que compele uma determinada unidade de população a espelhar-se em outra, na tentativa de obter referências para sua atuação.

Para Powell & Dimaggio (1991), existiriam três formas pelas quais o processo poderia acontecer: a coerciva, em que o poder de influência direta de uma organização sobre a outra seria utilizado para a homogeneização de idéias; a normativa, na qual esse processo se daria por forças de normas vigentes que forneceriam os contornos aceitos para determinada organização; e a mimética, em que o isomorfismo resultaria de respostas padronizadas para situações de incerteza.

Entre os diversos tipos de isomorfismo, o mimético é o que está mais relacionado a este trabalho, uma vez que esse conceito é utilizado para se entender a apropriação, pelos diversos setores empresariais e gerenciais, de "novidades" organizacionais, como instrumento de alterações nas instituições às quais estes setores estão ligados. Segundo March e Olsen (1976), quando as metas são ambíguas e o meio ambiente cria incertezas práticas, a organização modela-se de acordo com o exemplo de outras organizações. O mimetismo funciona como resposta a uma situação de incerteza, sendo que os modelos podem ser difundidos por organizações, como as consultorias ou associação de indústrias, ou indiretamente, no caso de transferência de funcionários de uma empresa para outra.

Segundo Powell e Dimaggio, um dos exemplos indicadores de como ocorre o processo de isomorfismo mimético foi o esforço que o Japão fez, no final do século dezenove, para modelar suas iniciativas de industrialização seguindo o "sucesso" das empresas ocidentais. Para tanto, o governo imperial japonês mandou pessoas para estudar a corte, o exército e a polícia na França, a marinha e o correio na Inglaterra, os bancos e a educação nos Estados Unidos. No início da década de 1980, ocorre o inverso, quando corporações americanas se concentram para compreender e implementar suas percepções dos modelos japoneses de aumento de produtividade e relações entre as pessoas dentro da empresa. A rápida proliferação dos programas de qualidade nas firmas americanas está fortemente relacionada com a divulgação do sucesso do modelo japonês. Esse processo apresenta aspectos de legitimação, uma vez que as companhias adaptam essas "inovações" para garantir sua legitimidade, demonstrando aos melhores candidatos a empregos possíveis financiadores ou compradores que estão seguindo o que há de mais "moderno" no mundo empresarial, facilitando a obtenção de créditos no mercado financeiro e aumentando sua capacidade de concorrência em licitações de fornecimento para grandes empresas no mercado externo.

No caso específico deste trabalho, é ressaltada a utilização desses mecanismos na divulgação das propostas e do uso das consultorias como algo legítimo através de: I) os livros de origem acadêmica, principalmente pela forte associação entre *business schools*, gurus gerenciais e consultorias, que servem de modelos para as pessoas e organizações; II) cursos e seminários promovidos pelos meios acadêmicos, comumente as *business schools*, e as empresas de consultoria, que introduzem aos corpos gerenciais as "novas" técnicas de gestão, e que incluem as formas "atuais" de gerenciamento, legitimando-as e criando um circuito de relações pessoais, cujas normas são aceitas pelo meio gerencial.

4. A DÉCADA DE 1990: O EXPRESSIVO CRESCIMENTO DO SETOR DE CONSULTORIA E INTER-RELACIONAMENTO COM IMPRENSA DE NEGÓCIOS NOS TEMPOS DE REENGENHARIA

Se nos anos oitenta uma série de posicionamentos e eventos proporcionaram novos espaços para a atuação das consultorias, nos anos noventa o setor ganha em destaque e importância nos meios gerenciais e empresariais em razão de suas taxas de crescimento das receitas, do porte das empresas e da exposição na mídia. As receitas passaram de 22 bilhões em 1990 para mais de 100 bilhões dez anos depois, e entre as dez maiores empresas, é comum encontrarmos um contingente de empregados que superam 50.000 consultores e a receita de cinco bilhões de dólares. Vale lembrar que a Andersen, que nasceu como a maior empresa de consultoria do mundo em 1989, contava com 21.600 empregados e um faturamento de 1,6 bilhão (DONADONE, 2002).

Um primeiro componente que traz contribuições para o entendimento do crescimento e a convergência dos espaços de consultoria e imprensa de negócios é a questão dos processos de reengenharia presentes a partir do início dos anos noventa. As mudanças organizacionais associadas aos redesenhos organizacionais, a partir do *Core Business* das empresas, contribuíram para ampliar o espaço das consultorias nos meios gerenciais e empresariais. Isso não ocorria apenas em razão de um aumento nas possibilidades da atuação, mas principalmente pelas características intrínsecas e pelas conseqüências da

implantação da reengenharia. O processo de construção e divulgação apresentava características que contemplavam aspectos da dinâmica do setor de consultoria no período. Dentre eles, podem-se destacar as questões relacionadas às formas de interação entre empresas de consultoria, imprensa de negócios e setores acadêmicos, estes últimos representados principalmente pelas “*business schools*”.

Um primeiro ponto a se destacar é a questão de “um homem, uma idéia, uma nova consultoria”, explicitada nas discussões acerca de modismos e gurus gerenciais. Com a difusão do processo de redesenho organizacional, James Champy e Michael Hammer, considerados os pais da reengenharia, são guindados ao primeiro time dos gurus gerenciais internacionais. Suas idéias foram primeiramente expostas no artigo que Michael Hammer publicou *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate* na *Harvard Business Review*, em 1990, e posteriormente, em 1993, transformadas no livro *Reengineering the corporation*, que alcançou a marca de 17 milhões de livros em todo o mundo, ou seja, a reengenharia tornou-se uma das mais influentes formas de gestão das últimas décadas e um modismo empresarial.

Para compreender a relação entre imprensa de negócios/modismos/ gerências e a dinâmica consultoria é preciso lembrar que durante a década de oitenta, são diversos os exemplos de agentes que se revezam na formulação e venda de “pacotes gerenciais”: Crosby P., *Quality is Free*, M. Porter, *Competitive Strategy* e R. Kanter., *The Change Masters*. Ou seja, a difusão da Reengenharia é ao mesmo tempo oriunda dessa forma de atuação no mercado de consultoria e fornecedora de respaldo a possíveis candidatos a esse tipo de consultoria.

A divulgação da reengenharia, centrada em artigos, em revistas de renome sobre gerenciamento, na publicação de um livro com a função de carro-chefe das idéias e, posteriormente, a transformação do autor em guru e *best seller*, eram elementos que vinham ao encontro da crescente atuação de professores, principalmente das “*business schools*”, em consultorias especializadas e de pequeno porte. O sucesso do formato da reengenharia fornecia a essas empresas possibilidade de alcançar o restrito mundo das consultorias, representado pelas *accounting firms* e as empresas de estratégia.

Mas não era apenas na maneira pela qual eram difundidos que os processos de reengenharia forneciam novos elementos para o entendimento do espaço de consultoria nos anos noventa. Uma das

formulações mais centrais das idéias de reengenharia, o *Downsizing*, também veio a contribuir com elementos para caracterização e difusão das consultorias, com as mudanças organizacionais nas empresas. Representado pelo achatamento da pirâmide de posições, cortes de funções, em alguns casos de departamentos inteiros, e processos de terceirizações, um contingente de gerentes que foi deslocado dos antigos empregos buscou nas consultorias uma maneira de reconversão, seja prestando serviços às antigas empresas, como consultores associados a alguma consultoria, ou formando novas empresas que buscavam fornecer orientação sobre assuntos específicos antes desenvolvidos no seu trabalho.

As construções e representações do mundo empresarial difundidas pelo ideário das consultorias relacionado à necessidade de uma mudança na pirâmide gerencial também tinham como consequência um aumento da competição interna pelos cargos gerenciais, o que muitas vezes levava os ocupantes de tais posições a buscar, nas idéias dos consultores, gurus e livros sobre novas formas de gestão que possibilitam valiosos pontos na disputa interna das empresas.

Para a síntese e compreensão das transformações e os posicionamentos dos agentes no espaço de consultoria internacional no período, que compreende a década de oitenta até meados dos anos noventa, recorre-se a duas questões centrais. A primeira nos remete ao tamanho que as empresas líderes do setor foram adquirindo, principalmente a partir do final dos anos oitenta. A Andersen Consulting, por exemplo, passou de 21.660 funcionários em 1990 para 45.000 em 1996. Seu faturamento também apresenta um crescimento significativo, chegando à cifra de 5,3 bilhões em 1996, enquanto em 1990 era de 1,6 bilhão.

Para se compreender tal crescimento, é preciso lembrar da movimentação das *Accounting Firms* no intuito de ocupar o mercado de consultoria, com a criação da Andersen Consulting, ou as fusões de empresas como a KPMG. Independentemente da forma, as Big Six KPMG, Deloitte Touche, e Ernst & Young, Price Waterhouse, Arthur Andersen e Coopers & Lybrand, apresentam-se como um pólo dominante no mercado mundial de consultoria, influenciando tanto pelo ganho de escala, proporcionado pelo porte das empresas, quanto pela abrangência de sua área de atuação. A Price, por exemplo, em 1996, contava com mais de 400 escritórios em 118 países, e Andersen, 152 escritórios em 46 países.

Outro pólo tradicional do período de formação das empresas de consultoria, e que

aparece em destaque nos anos noventa, é o setor das empresas especializadas em Estratégia Organizacional, que tem como ícones a McKinsey e Booz-Allen e Hamilton. Pode-se perceber a importância delas no mercado de consultorias, por exemplo, pelo faturamento da McKinsey de 2,9 bilhões. São resultados que a colocava como uma das empresas líderes do mercado mundial de consultoria. O crescimento do porte e das áreas de abrangência das organizações também aparece para essas empresas, como é o caso da McKinsey, que no início da década de oitenta contava com aproximadamente 600 consultores, e em 1996 apresentava um contingente de 3.900 empregados, atuando em 32 países.

Outro dado relevante é o crescimento das empresas de consultoria relacionadas à tecnologia de Informação. Numa primeira visualização, é possível perceber a liderança da Andersen Consulting, mas também a movimentação de gigantes do ramo de informática, por meio de diversificação dos negócios, como a IBM. Elas buscavam ocupar um espaço no mercado de consultorias, vendendo soluções que aliassem os processos de mudanças e formulações de estratégias das empresas com o suporte da tecnologia de informação.

Também é possível indicar o crescimento do espaço ocupado pelas empresas que tinham sua origem e principal área de atuação na transformação de teorias e idéias desenvolvidas nos meios acadêmicos em pacotes gerenciais. Mais especificamente, pelo posicionamento da BCG Consulting. Desde os anos sessenta, a empresa buscava oferecer ferramentas baseadas em conceitos acerca do mundo empresarial que pudessem ser facilmente assimilados e manipulados pelas empresas, sendo emblemática, e em muitos casos confundida com a própria empresa, a sua matriz de portfólio. Nela, a BCG buscava classificar as empresas em quatro grupos, de acordo com suas capacidades de gerar receitas e ocupar parcelas de mercado. A identificação do grupo em que a empresa se encontrava fornecia uma expectativa do retorno do capital investido e dos riscos associados a este investimento. A funcionalidade e a simplicidade do esquema, que cobria os mais diversos ramos industriais, serviam de base para o seu sucesso e difusão, configurando-se, praticamente, como um "blue book", no qual os executivos poderiam buscar de forma automática auxílio para a tomada de decisões.

A importância da posição da BCG em relação às outras consultorias serve de indicativo do crescente espaço que essa forma de atuação ganha no mercado de consultoria e também das mudanças por que

passavam essas empresas, que se caracterizavam pelo pequeno porte, contando normalmente com no máximo uma centena de empregados, transformando-se em firmas de considerável tamanho, como no caso da BCG, que em 1996 tinha 1.500 funcionários.

Além da maior visibilidade e novas de áreas de atuação, o crescimento das consultorias na primeira metade da década de noventa também trazia consigo questionamentos sobre eficácia e as formas de atuação dos consultores, representados principalmente pelas discussões sobre modismos e gurus gerenciais. Começam a aparecer de forma sistemática críticas à sucessão de "fórmulas salvadoras de empresas" e às condutas não éticas dos consultores. Como exemplo emblemático, utilizava-se o ocorrido na AT&T, um dos gigantes do setor de telecomunicação mundial. A empresa a partir dos anos oitenta tornou-se uma das principais clientes das consultorias, tendo gastado só na primeira metade dos anos oitenta mais de meio bilhão de dólares em tais serviços. Entretanto, apesar de armada de um exército de consultores e dos mais variados tipos de fórmulas de sucesso, a empresa apresentou um desempenho que passava longe do prometido pelos seus consultores, como por exemplo, no caso da compra da NCR por um valor bem acima do valor de mercado. Perante tais acontecimentos, John Walter, ao tomar posse como novo presidente, em novembro de 1996, decidiu afastar todos os consultores e declarar que não eram mais bem-vindos na empresa. (O'SHEA e, MANDIGAN, 1997).

Na imprensa de negócios, que em muito contribuiu e beneficiou-se dos *best sellers* sobre novas formas de gestão, também começaram a aparecer artigos e livros que vinha questionar os consultores e os modismos gerenciais. Apresentam-se como exemplos de artigos: *In search of Suckers* (Fortune, 1996) e *The rise of guru scepticism* (Management Today, 1996); e de livros: *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*, 1996; *Management Redeemed: debunking the fads the undermine our Corporations performance*, 1996; *Dangerous Company: the consulting powerhouses and the businesses they save and ruin*, 1997; e *Fad surfing in the boardroom: reclaiming the courage to manage in the age of instant answers*, 1997. Nas listas de *best sellers* também figuravam dois livros de desenhos em quadrinhos de Scott Adams, *The Dilbert Principle* e *Dogbert's top secret Management handbook*, que, entre outros assuntos do dia-a-dia nas grandes empresas, satirizavam as práticas dos consultores.

Frente às críticas, dois movimentos marcam o setor no final dos anos noventa. O primeiro buscava dar conta dos questionamentos acerca da ética e da quase inexistência de barreiras de entrada no setor, o que segundo esse entendimento fazia com que qualquer pessoa que tivesse imprimido cartões de visita pudesse se apresentar e atuar como consultor, ocasionando situações desastrosas. O *Institute of Management Consulting* – IMC, principal associação profissional dos consultores americanos, começou a implementar programas de certificação para o exercício da atividade de consultor. Para a obtenção do certificado era necessário o candidato ser aprovado em um exame no qual precisava demonstrar domínio e experiência comprovada na condução e implementação dos assuntos em que pretendia trabalhar como consultor.

As críticas aliadas a um acirramento na concorrência também começam a influir na forma de atuação dos consultores, e passam a ser referência para se interditar a venda de análises e idéias de mudanças, o que ocorria na década de oitenta, constituindo-se, conjuntamente ao diagnóstico e pacotes gerenciais, um movimento na direção de implementar as soluções propostas.

Apesar dos questionamentos, o setor continuou a apresentar um crescimento que ganhava destaque nos meios empresariais na segunda metade dos anos noventa, fechando a década com um faturamento 150% maior que no ano de 1995, com um crescimento de aproximadamente 354% nos anos noventa, e com abrangência mundial.

Ao se analisar a dinâmica organizacional do período numa primeira abordagem, é possível estabelecerem-se conexões que possibilitem o entendimento do crescimento do setor de consultorias. Os processos de reorganização associados às novas configurações do controle das empresas decorrentes da influência do campo financeiro nas formas de gestão e nos conteúdos gerenciais das empresas (FLIGSTEIN, 1990; WILLIAM, 2000), representados emblematicamente pelas fusões e aquisições, abrem um grande espaço de atuação às empresas de consultoria (DONADONE, 2002). Como discutido por Useem (1993), com o crescimento da influência dos investidores institucionais há uma mudança nos conteúdos atribuídos aos gerentes dos diversos níveis da empresa. O formato de gerente, que baseava sua atuação no cumprimento rigoroso das tarefas e visualizava a carreira como uma série de posições a serem ocupadas nos diversos níveis hierárquicos, começa a ser questionado. A forma de poder resultante da

hierarquização burocrática começa a sofrer sérios danos. Com a demissão de parcela considerável da gerência média, a necessidade de se pensar a empresa em termos financeiros e a curto prazo começa a fazer ruir o esquema de distribuição de poder formado ao longo das últimas décadas de revolução gerencial (CHANDLER, 1990).

A imprensa de negócios nos anos 90, como fora na década de oitenta, tem um papel importante como agente de isomorfismo na difusão do “novo formato das empresas e dos conteúdos gerenciais”. Representa um conjunto significativo de obras que chamam a atenção para o processo de perda de poder dos gerentes e da transformação do seu relacionamento com a empresa em bases somente financeiras. Por exemplo, ao se analisarem os conteúdos dos trabalhos gerenciais divulgados pela imprensa de negócios, no decorrer da década, aparecem com destaque: I) a relação centrada em aspectos financeiros com empresas: O executivo é o próprio negócio; Seja seu próprio *Head Hunter*; e Negociar em causa própria não é feio; II) as representações das novas estruturas organizacionais: Não se fazem mais pirâmides como antes; A Hierarquia treme e Somem cadeiras no Olimpo; ou como síntese das duas temáticas: Prepare-se. Vem aí o executivo ocasional! (DONADONE, 2002).

Para auxiliar no entendimento do relacionamento entre consultorias e imprensa de negócios faz-se necessário focalizar a relação entre consultores e empresas, a partir dos processos de fusões e incorporações ocorridos no decorrer nos anos 90. Como ponto de partida recorro a formulações teóricas de Coget (1999), segundo as quais a atuação dos consultores estaria concentrada em 3 categorias. A primeira estaria ligada ao uso dos consultores na arbitragem de disputas internas e externas às empresas, fornecendo legitimidade às ações. A segunda função dos consultores estaria relacionada à sua capacidade de produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial. Como última característica, aparece a sua utilização na implementação de mudanças organizacionais.

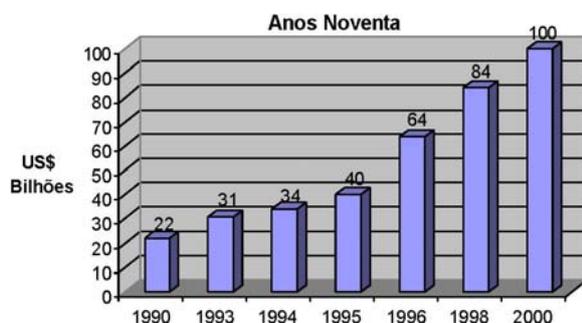
Quanto à questão da arbitragem externa, os embates entre os novos “donos” das empresas fornecem um amplo campo para a utilização das consultorias como meio legítimo de análise do desempenho financeiro das empresas. Como exemplo, tem-se a forma como é estruturada a venda de empresas estatais, no qual duas consultorias avaliam as empresas, apontam seus problemas e sugerem compradores. Nas concorrências internas, torna-se comum o uso das consultorias como uma arma na disputa pela validação do desempenho de

determinada unidade ou departamento perante os demais setores da empresa, principalmente com a crescente focalização do "core process" e por conseqüência a venda ou desativação das áreas pouco rentáveis.

A questão da utilização do ideário oriundo das consultorias, bem como de consultores na implementação de mudanças organizacionais, vem no bojo das reestruturações. Os gerentes buscam aumentar o desempenho das suas unidades como uma tentativa de alcançar o desempenho econômico esperado. Desta maneira, procuram por soluções que possam auxiliá-los neste objetivo. Cabe ressaltar que os processos de busca de legitimidade para as ações e a implementação das mudanças organizacionais estão intimamente relacionados, uma vez que a justificativa pela escolha em muitos casos dá suporte para sua implementação.

O crescimento do mercado de consultoria, associado aos processos de fusão e alianças entre empresas, e a necessidade de atuação em escala mundial acentuaram ainda mais a tendência, presente no decorrer dos anos noventa, de aumento significativo no tamanho e no valor das receitas das consultorias, como indicado no gráfico abaixo:

Gráfico 1: O Mercado Mundial de Consultorias nos anos noventa.



Fonte: DONADONE, 2002.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se entenderem as inter-relações entre consultorias e imprensa de negócios é preciso lembrar da questão sobre a dinâmica do mercado de consultoria a partir dos anos oitenta. A divulgação centrada em artigos de revistas de renome sobre gerenciamento, na publicação de um livro com a função de carro-chefe das idéias e, posteriormente, a transformação do autor em guru e *best seller*, constituíam elementos que vinham ao encontro da crescente atuação de novos agentes, tais como professores das "business

schools", no setor de consultoria, por meio de consultorias especializadas e de pequeno porte. Essas empresas visualizavam, no sucesso e na divulgação alcançada pelos seus gurus, a possibilidade de alcançar o restrito e crescente mundo das consultorias dominado pelas Accounting Firms e as empresas de estratégia. Como exemplo desse tipo de consultoria e sua relação com a imprensa de negócios pode-se mencionar a Monitor, que era uma consultoria que tinha sua atuação direcionada pelo sucesso de Michael Porter e do seu *best seller Competitive Strategy*.

Mas o exemplo mais emblemático da relação imprensa de negócios e consultorias é a difusão do processo de redesenho organizacional associado à reengenharia. No início dos anos noventa, James Champy e Michael Hammer, considerados os pais da reengenharia, são guindados ao primeiro time dos gurus gerenciais internacionais e a CSC Consulting, que tinha James Champy como um dos fundadores, ganha destaque e importância no mercado de Consultoria. Tal ascensão tinha como um dos pilares principais o sucesso do livro *Re-engineering the corporation*, lançado em 1993. A publicação alcançou a marca de 17 milhões de livros em todo o mundo, ou seja, a reengenharia tornou-se uma das mais influentes formas de gestão e, conjuntamente, modismo empresarial das últimas décadas (MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A., 1996).

Mas não era apenas com o sucesso da reengenharia que a trajetória da CSC Consulting forneceria elementos que ajudam a entender a inter-relação entre consultorias e imprensa de negócios. Em 1994, seu vice-presidente Fred Wiersema, conjuntamente com o ex-professor do *Massachusetts Institute of Management*, Michael Tracy, lançou o livro *The Discipline of Market Leaders*. A publicação disparou na lista do mais vendidos, aparecendo na do *The New York Times* por quinze semanas, chegando a atingir o quinto posto. Já na *Business Week*, atingiu o primeiro lugar no ranking em julho.

O circuito parecia estar novamente funcionando. A CSC, que devia muito da sua visibilidade no mercado à reengenharia, tinha novamente acertado. Abriam-se as portas para novos clientes e o mercado de palestras e conferências. Para ver Wiersema expor as idéias do livro era preciso pagar 20.000 dólares. Entretanto uma reportagem da *Business Week* viria a modificar o cenário. Segundo a revista, a CSC gastou 250 mil dólares na compra de 10 mil cópias do livro. A venda também seria incrementada pelos clientes da CSC Consulting, que compraram de 30 a 40 mil livros, impulsionando a publicação na lista dos mais vendidos. Para que o jornal *The New York Times* não

detectasse as compras em massa elas eram feitas em livrarias espalhadas por todo o território americano.

Contudo, não foram apenas postulantes a vãos mais altos que centralizaram a relação entre imprensa de negócios e o setor de consultorias. No transcorrer da década, as empresas líderes também passam a visualizar, na divulgação alcançada pelos *best sellers*, uma estratégia de difusão dos seus produtos e uma nova arena de embate. A Gemini Consulting admitiu ter comprado cinco mil cópias do livro *Transforming the Organization*, de seus consultores Francis Guillart e James Kelly. De 1980 a 1995, a McKinsey publicou 54 livros, contra apenas duas publicações nos vinte anos anteriores (O'SHEA, J. & MANDIGAN, C. 1997; DONADONE, 2002).

Outro importante resultado deste trabalho é ilustrar o fenômeno que Bourdieu (2000) chama de "alongamento de tais circuitos de legitimação": os diversos grupos de atores, investidos ao mesmo tempo na condição de homens de ação e de intelectuais do novo tempo, não só concorrem entre si, mas também se legitimam uns aos outros, através da recuperação parcial das construções de sentido já produzidas pelos seus contendores, procurando flexioná-las para nuances que lhes seriam mais convenientes. Nua e cruaamente, eles "estão no mesmo barco". Para a imprensa de negócios o sucesso das consultorias vinha realimentar e principalmente incrementar sua legitimidade como porta-voz no mercado de divulgação de "novidades organizacionais". Ao mesmo tempo, é possível identificar uma convergência de posições nos diversos espaços tanto da consultoria como da imprensa de negócios no decorrer das décadas de oitenta e noventa, iniciando-se com um período de crescimento e consolidação desses dois espaços, especialmente com o ideário relacionado ao tema Qualidade nos anos oitenta. Na década de 1990, vivencia-se um período de forte crescimento, em que cabe ressaltar a diferente natureza do acervo de idéias. No caso do receituário da qualidade, este tinha sua matriz em conceitos derivados do mundo fabril, que foram aos poucos sendo importados e recontextualizados aos novos destinos, do "denominado modelo japonês" (COLE, 1998; ZILBOVICIUS, 1999). Já no caso na reengenharia temos uma complexidade e um inter-relacionamento entre espaços da consultoria e da imprensa de negócios, em que a própria formulação do ideário se dá pela interação das dinâmicas dos dois campos em questão.

O processo de alongamento ganha evidência quando focalizamos os questionamentos que começam a surgir

sobre a atuação das consultorias na metade dos anos noventa. Assim, no momento "t1" os agentes buscam fortalecer o campo, ou seja, a imprensa de negócios, os meios gerenciais e os "divulgadores" de "estórias de sucesso" se realimentam na busca de legitimidade, vislumbrando alcançar demandas específicas. Num segundo momento, "t1 + Δt", no transcorrer da década de 1990, novos agentes começam a figurar no espaço de venda de "novidades gerenciais", e tem-se início a busca pela definição dos "verdadeiros" divulgadores, que possuem as "reais" estórias de sucesso. Nesse processo, podemos destacar a criação de instâncias que atuam como referência e buscam "selecionar" os "gênios ou charlatões", e a própria preocupação da imprensa de negócios em debater a utilização dos pacotes gerenciais, fato este que dificilmente ocorria na década de oitenta, quando a imprensa de negócios utilizava-se de tais pautas como uma das principais estratégias para sua consolidação. Os agentes passam a atuar no que Bourdieu denomina de campo do poder: o locus onde os possuidores das diversas formas de capital existentes na sociedade interagem, cada qual querendo fazer registrar como mais legítima a forma da qual é detentor, utilizando para isso legitimidades que são validadas em circuitos de diferentes espaços de poder.

A partir dessas formulações podem-se pensar projetos de pesquisas que venham contemplar a questão da difusão de conceitos gerenciais, tanto no âmbito do entendimento dos processos e lutas dos agentes locais na tentativa de recontextualização dos conteúdos propostos pelas consultorias dominantes do mercado internacional, quanto nas redes de circulação internacional de idéias, que proporcionam a internacionalização dos conteúdos atribuídos às funções gerenciais e novos formatos organizacionais. Pesquisas, como as desenvolvidas neste momento por este autor, que foquem o entendimento de como as posições gerenciais passam a ser legitimadas não somente pelas disputas internas nas diferentes empresas, mas pela capacidade de adquirirem e gerenciarem capitais que são oriundos de investimentos em outros campos de poder, como explicitado no crescente mercado de cursos de MBA e de consultoria de ex-gerentes e na aproximação do espaço acadêmico com o mundo empresarial, como os exemplos emblemáticos: as consultorias e fundações universitárias, bem como de carreiras gerenciais, que têm seus formatos e possibilidades de desenvolvimento convergentes aos praticados nas empresas centrais do setor de consultoria, proporcionando uma realimentação da

posição e do ideário das consultorias nos tecido organizacional.

REFERÊNCIAS

-
- BOURDIEU, Pierre. **Les structures sociales de l'économie**. Paris: Éditions du Seuil, Maio 2000.
- COGET , Xavier. **Les Cabinets de Conseil en management**: origines et Funciones. Paris, Setembro de 1999, 146pág. Tese de doutorado da EHESS-França.
- CHANDLER Jr, A. D. The emergence of managerial capitalism. In: ZUKIN, A., DIMAGGIO, P.J. **Structures of capital**: the social organization of the economy. Cambridge. Cambridge University Press, 1990.
- DONADONE, J.C. **"Os hunos já chegaram"**: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. Março 2002.
- _____. Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000. **Anais...** Org. Associação Nacional de Pesquisa em Administração – ANPAD, 2000.
- FLIGSTEIN, Neil. **The Transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- FLIGSTEIN , N.; MARKOWITZ, L. The finance Conception of the corporation and the causes of de finance reorganization of large Corporation, 1979-1988. In: _____. **Sociology and Social policy**. EUA: Wilson. Beverly Hills : Sage, 2000.
- HUCZYNSKI, A. **Management Gurus**. What makes them and how to become one. Ed. Routledge. New York: Chapman and Hall, 1993.
- O'SHEA, James E., MANDIGAN, Charles. **Dangerous Company**. The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. New York, NY-USA: Times Business,1997.
- MICKLETHWAIT, J; WOOLDRIDGE, A. **The Witch Doctors**: Making Sense of the Management Gurus. New York: Times Books, 1996.
- POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **The New-Institucionalism in Organizational Analysis**. Cgicago: University of Chicago Press, 1991.
- SIMON, H.A. On the Concept of organizational goal. **Administrative Science Quartely**, p. 1-21, 1962.
- USEEM, Michael. **Executive defense**. Shareholder power and corporate Reorganization. Cambridge: Harvard University Press,1993.
- WILLIAM, K. et al. Shareholder value and the political economy of late capitalism. **Economy and Society**. v. 29, n. 1. Feb. 2000.
- ZILBOVICIUS, Mauro. **Modelos de produção, produção de Modelos**: gênese, lógica e difusão do modelo japonês. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1999.

Julio Cesar Donadone

Pós-Doutor pela Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, EHESS, França.

Professor Adjunto do Departamento de Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos.

E-mail: donado@power.ufscar.br

Rodovia Washington Luiz, Km 235.

Cep 13566-650. São Carlos – SP – Brasil.

O CONCEITO DE VALOR PARA O CLIENTE: DEFINIÇÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS EM MARKETING.

Tânia M. Veludo-de-Oliveira

Unifecap e FEA/USP

Ana Akemi Ikeda

FEA/USP

Sumário: 1. Introdução; 2. O valor em marketing e as influências de diversas áreas; 3. O valor na perspectiva do cliente; 4. A proposta de Woodruff (1997) para definição de valor; 5. O valor e a fundamentação da Teoria de Cadeias Meios-fim; 6. O valor para o cliente e suas implicações no gerenciamento de marketing; 7. Considerações Finais.

RESUMO

A compreensão, sob a perspectiva do cliente, do que significa valor na oferta de uma organização, possibilita o enriquecimento, a criação e o aprimoramento de estratégias de marketing concordes com os valores identificados. Essa compreensão pode atuar como base para as orientações estratégicas da organização. Neste artigo, o conceito de valor é enfatizado conforme o arcabouço teórico de marketing. O artigo tem por objetivo discutir o conceito de valor e algumas implicações gerenciais em marketing. Foram realizados levantamentos bibliográficos em publicações nacionais e internacionais e com base nisso, analisou-se as diversas influências no conceito de valor, o valor sob a perspectiva do cliente, a proposta de Woodruff (1997) para definição do *customer value* e a teoria de cadeias meios-fim. Em acréscimo, destacaram-se os possíveis usos do valor em atividades de marketing, tais como: análise de mercado e segmentação, posicionamento, planejamento e desenvolvimento de produtos e marcas e estratégia de comunicação. As abordagens evidenciadas neste artigo não são exclusivas e nem esgotam a discussão do tema, posto que o assunto ainda não está totalmente consolidado. Contudo, fornecem um ponto de referência ao estudo do valor em marketing.

Palavras-chave: valor; valor para o cliente; cadeias meios-fim; decisões de marketing; comportamento do consumidor.

ABSTRACT

The understanding, under the customer perspective, of the value meaning in the organizational offer, allows the development, creation and improvement of marketing strategies according to the values identified. The successful strategies demand information about the marketing and prospective changes. In this way, it's important to know the customer value because it can be the base to organizational strategies guidelines. In this article the concept of value is emphasized according to marketing theory. The objective is to bring up the subject and discuss some managerial implications in marketing. A national and international bibliography search was undertaken which gave basis to analyze several influences to value in marketing, as well as, to understand the concept of

customer value, the Woodruff (1997) model of value and the means-end chain theory. Moreover, there are some highlights of possible uses of this concept in marketing management such as market analysis, segmentation, positioning, product and brand planning and development, and communication. The purpose of this article is to give an initial reference to the study of value in marketing, since the subject is not consolidated yet. Therefore, the approach of this article is not definitive.

Key-words: *value; customer value; means-end chain; marketing decisions; consumer behavior.*

1. INTRODUÇÃO

O pressuposto fundamental do marketing reside no princípio da troca – atividade na qual duas ou mais partes dão algo de valor umas às outras para satisfazer suas necessidades. A troca, como elemento central do processo de marketing, evidencia a importância do construto valor a essa área de conhecimento: o fundamento de marketing “é a troca de valor entre duas partes. As coisas de valor não são necessariamente limitadas a bens, serviços ou dinheiro; elas incluem outros recursos como tempo, energia e sentimentos” (KOTLER, 1972, p. 48).

O valor é abordado como tema da literatura de marketing em diferentes contextos, o que contribui para a complexidade do estudo desse campo teórico. Embora cada vez mais difundido na comunidade acadêmica e empresarial, não raras vezes o termo valor vem sendo empregado sem a devida atenção. O estudo do valor em marketing, portanto, ainda não está totalmente consolidado, o que atribui a este artigo o desafio de discutir as principais abordagens para o entendimento do conceito. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico em periódicos nacionais e internacionais, buscando-se, desde suas origens, esclarecimentos que auxiliem a melhor compreensão e usos do conceito. O artigo centrou-se na análise do valor sob a perspectiva do cliente, também denominado *customer value* ou valor para o cliente.

2. O VALOR EM MARKETING E AS INFLUÊNCIAS DE DIVERSAS ÁREAS

O conceito de valor em marketing recebe influências de diversas áreas do conhecimento. No âmbito da troca, o valor foi, a princípio, foco de estudo da Economia, conforme explica Richins (1994, p. 504): “a literatura econômica deu lugar ao valor dentro do contexto da troca; o valor de um produto para um consumidor é representado pelo preço que ele espera pagar e origina-se da utilidade ou das satisfações que o produto provê [...]”. Na literatura de marketing, todavia, o estudo de valor adquire uma perspectiva um pouco diferente, uma vez que as considerações meramente econômicas não são suficientes para compreender o que leva um indivíduo a adquirir ou usar um produto: “há muitas razões para acreditar que o valor econômico não pode capturar totalmente o valor real de muitos dos objetivos possuídos pelos consumidores” (RICHINS, 1994, p. 504). Na abordagem de marketing, valor confronta percepções e escolhas, não estando vinculado somente ao aspecto econômico que tange a compra de um produto.

O valor, na área de marketing, também recebe influência da Psicologia e da Sociologia, quando se reporta aos aspectos comportamentais dos públicos envolvidos. O conceito de valor, nesse contexto, pode ter a

conotação de valores pessoais ou individuais. Dentro dessa abordagem, Rokeach (1973) afirma que os valores são estados-fim da vida e consistem nos objetivos e nas metas para as quais se vive.

Dizer que uma pessoa tem um valor é dizer que ela tem uma crença prescritiva ou provável que um específico modo de comportamento ou estado-final da existência é preferido a um modo oposto de comportamento ou estado-final. Essa crença transcende a atitude em relação a objetos ou em direção a situações; ela é um padrão que guia e determina ação, atitudes em relação a objetos ou situações, ideologia, apresentação de si mesmo aos outros, avaliações, julgamentos, justificações, comparações de si mesmo com os outros e tentativa de influenciar os outros (ROKEACH, 1973, p. 25).

O autor supracitado divide os valores em dois tipos: os terminais, que são as metas que buscamos na vida, como paz e felicidade, e os instrumentais, que são os meios ou padrões comportamentais por meio dos quais perseguimos essas metas, como a honestidade (ROKEACH, 1973, p. 11-12). O quadro 1 ilustra os 36 valores definidos pelo autor, divididos em dois conjuntos: 18 valores terminais e 18 instrumentais.

Quadro 1 - Instrumento de pesquisa de valores de Rokeach (1973).

Valores terminais	Valores instrumentais
<ul style="list-style-type: none"> • Uma vida próspera (confortável). • Uma vida excitante (estimulante, ativa). • Um mundo de paz (livre de conflitos). • Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos). • Liberdade (independência e livre escolha). • Felicidade (contentamento). • Segurança nacional (proteção contra ataques). • Prazer (uma vida agradável). • Salvação (vida eterna). • Reconhecimento social (respeito e admiração). • Amizade verdadeira (companheirismo). • Sabedoria (entendimento maduro da vida). • Um mundo belo (beleza da natureza e das artes). • Segurança familiar (cuidar dos entes amados). • Amor maduro (intimidade sexual e espiritual). • Respeito próprio (auto-estima). • Senso de realização (contribuição duradoura). • Harmonia interna (liberdade de conflitos internos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambicioso (trabalha duro, tem aspirações). • Mental aberta (cabeça aberta). • Capaz (competente, eficaz). • Alegre (animado, contente). • Limpo (arrumado, organizado). • Corajoso (defendendo suas crenças). • Generoso (disposto a perdoar os outros). • Prestativo (trabalha para o bem estar dos outros). • Honesto (sincero, confiável). • Imaginativo (ousado, criativo). • Independente (auto-suficiente). • Intelectual (inteligente, reflexivo). • Lógico (consistente, racional). • Amoroso (afetuoso, terno). • Obediente (ciente dos deveres, respeitoso). • Polido (cortês, com boas maneiras). • Responsável (confiável). • Autocontrolado (contido, disciplinado).

FONTES: Adaptado de SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. Comportamento do consumidor. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. p. 295. SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001. p. 345.

O marketing, por meio do estudo do comportamento de seus públicos-alvos,

busca a compreensão das relações entre os valores pessoais desses públicos e suas

formas de valorização de produtos. Um dos princípios básicos de marketing que tem sido considerado afirma que as pessoas não estão atrás simplesmente de bens ou serviços e sim dos benefícios que deles podem obter (YOUNG; FEIGIN, 1975, VINSON; SCOTT; LAMONT, 1977, HOWARD, 1977, GUTMAN, 1982, LEVITT, 1983, KOTLER, 1994, 2000, WOODRUFF; GARDIAL, 1996, WOODRUFF, 1997, CZINKOTA *et al.*, 2001, SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

A relação existente entre o comportamento das pessoas e seus valores pessoais foi examinada, na década de 80, por pesquisadores da Universidade de Michigan, o que resultou no desenvolvimento de uma lista com nove valores mais diretamente relevantes ao comportamento cotidiano do cliente, sendo eles: (i) auto-respeito, (ii) auto-realização, (iii) segurança, (iv) sensação de pertencer, (v) excitação, (vi) sentimento de realização (dever cumprido), (vii) diversão, (viii) ser respeitado e (ix) relações calorosas com os outros (KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986, p. 406). No estudo conduzido por Kahle, Beatty e Homer (1986, p. 408), constatou-se uma relação consistente entre os valores indicados e as atividades dos clientes. As pesquisadoras indicaram, por exemplo, que as pessoas que valorizam um sentimento de pertencimento apreciam atividades em grupo e que aquelas que valorizam relações calorosas tendem a oferecer presentes aos conhecidos sem motivos aparentes. Já os que gostam da diversão acabam praticando atividades como dançar, fazer trilhas e consumir álcool. Kahle (1986) também notou que as pessoas adquirem um produto em função de diferentes valores pessoais: “um computador pode ser uma necessidade para uma pessoa que valoriza ‘senso de realização’, um símbolo de status para quem valoriza ‘auto-respeito’ e um brinquedo para uma pessoa que valoriza ‘diversão’”. Da mesma forma, um mesmo curso simboliza status para um determinado estudante e auto-realização para outro.

De uma forma geral, é possível dizer que a aplicação da perspectiva de valores pessoais ao marketing é dividida em duas abordagens: a abordagem macro, que representa a Sociologia, e a micro, que representa a Psicologia. A perspectiva macro refere-se aos levantamentos padrões de metodologias de pesquisa combinadas com um esquema de classificação para categorizar respondentes em *clusters* ou grupos predeterminados, como a metodologia VALS (Valores, Atitudes e Estilos de Vida), do Instituto de Pesquisas de Stanford. A perspectiva micro, baseada na Psicologia, procura entender a relevância das ligações entre produto e personalidade na vida do

consumidor (REYNOLDS; GUTMAN, 1988, p. 11, DIBLEY; BAKER, 2001, p. 78, VALETTE-FLORENCE; RAPACCHI, 1991, p. 31).

A vista dessa exposição, nota-se que o corpo de conhecimento de valor em marketing recebe influência de áreas distintas, e ainda apresenta-se um pouco fragmentado, com diferentes pontos de vista defendidos e não totalmente aceitos de uma forma conjunta.

3. O VALOR NA PERSPECTIVA DO CLIENTE

Segundo a visão de marketing, Woodruff (1997, p.140) comenta que valor pode ser considerado sob a perspectiva da organização e do cliente. A perspectiva da organização analisa o que o cliente representa de valor para uma organização, considerando a quantificação de sua valia para os proprietários. Essa abordagem de valor refere-se ao *customer equity* – traduzido por “valor do cliente”. Rust, Zeithmal e Lemon (2001, p. 16) fazem a seguinte interpretação dessa perspectiva:

O valor a longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, o que chamaremos de valor do cliente (*customer equity*). [...] O valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa. Em outras palavras, devemos perceber esse valor não só em termos da atual lucratividade que este cliente nos proporciona, mas também com relação ao fluxo líquido descontado de contribuição que a empresa irá receber dele ao longo do tempo de toda a sua vida útil de consumo. Essa soma dá o valor total dos clientes da empresa, que chamamos de valor do cliente.

Este artigo, contudo, não versa sobre o tema considerando a perspectiva da organização, e sim a perspectiva do cliente, e seu foco, portanto, está em analisar o que o cliente quer e acredita que pode obter da compra e do uso de um produto. A perspectiva do cliente tratada neste artigo é o *customer value*, denominando-se “valor para o cliente”. A seguir estão algumas definições de valor na perspectiva do cliente ou do consumidor:

Valor são todos os fatores, qualitativos e quantitativos, subjetivos e objetivos, que compõe a experiência completa de compra

(SCHECHTER, 1984 apud ZEITHAML, 1988, p. 13).

Valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado (ZEITHAML, 1988, p. 14).

Valor ao cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto (GALE, 1996, p. XV).

Por valor ao cliente, entendemos o 'vínculo emocional' estabelecido entre um cliente e um produtor após o cliente ter usado um produto ou serviço produzido por esse fornecedor e achar que o produto propicia um valor agregado (BUTZ; GOODSTEIN, 1996, p. 63 apud WOODRUFF, 1997, p. 141).

Valor para o consumidor é uma experiência de preferência relativa e interativa, referente à avaliação de algum objeto por um indivíduo (HOLBROOK, 1999, p. 5).

Valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 13).

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (KOTLER, 2000, p. 56).

Valor para o consumidor é a diferença entre os benefícios que um consumidor vê em uma oferta de mercado e os custos de se obterem os benefícios. Um consumidor, provavelmente, estará mais satisfeito quando o valor do consumidor é maior – quando os benefícios superam os custos por uma margem grande (PERREAULT JUNIOR; MCCARTHY, 2002, p. 24).

Diante de tais definições, cabe destacar a proposta por Zeithaml (1988) – que evidenciou o conceito de valor percebido –, devido a sua repercussão, e por ter sido uma das primeiras iniciativas a buscar um esclarecimento do valor sob a perspectiva do cliente e de sua inter-relação com outros conceitos. Similarmente, vale também enfatizar a definição proposta por Holbrook (1999) – que evidenciou o valor para o consumidor –, por representar uma das contribuições mais recentes do tema à literatura de marketing.

Zeithaml (1988) elaborou um ensaio para definir os conceitos de preço, qualidade

e valor sob a perspectiva do cliente. A autora combinou esses três elementos em um modelo conceitual e desenvolveu proposições sobre eles, sugerindo áreas para desenvolvimento de pesquisas. O valor percebido é entendido como uma função positiva da qualidade percebida, de atributos extrínsecos (como funcionalidade, por exemplo), de atributos intrínsecos (como prazer, por exemplo) e de abstrações de nível elevado (como os valores pessoais), e é entendido, por outro lado, como uma função negativa do sacrifício percebido, que envolve dispêndios monetários e não monetários (como tempo e esforço). A idéia central do modelo é que o cliente recebe benefícios, que incluem aspectos práticos e emocionais, e assume alguns sacrifícios, que incluem dispêndios de dinheiro, tempo, energia e psicológicos. Os clientes agem com base em uma expectativa de valor, dando preferência à organização que, de acordo com sua percepção, oferece o maior valor. Portanto, dentro dessa abordagem, valor percebido é função positiva do que se recebe e função negativa do que se sacrifica.

Em sua definição, Holbrook (1999) considera que valor para o consumidor envolve o inter-relacionamento de quatro dimensões do valor: (i) interatividade, (ii) relativismo, (iii) preferência e (iv) experiência de consumo.

A primeira delas – a interatividade – pressupõe que o valor é obtido por meio de interações entre sujeito e objeto. O valor é interativo porque depende das características de um objeto – físico ou mental – associado ao envolvimento de um sujeito que aprecia tais características, incorporando aspectos de subjetividade e objetividade. A segunda dimensão é a relatividade. O valor é relativo por ser resultado de diferentes avaliações de clientes, que realizam comparações entre diversas alternativas, em situações distintas. O valor é relativo, portanto, por ser comparativo (envolvendo comparações entre objetos pelo indivíduo), pessoal (variando de um indivíduo para outro) e situacional (sendo específico ao contexto em que o julgamento avaliativo é feito). Como terceira característica, o autor considera que o valor é preferencial por envolver julgamentos de preferência feitos pelos consumidores, o que se traduz em uma série de significados, tais como afeto (prazer versus desprazer), atitude (gosta versus não gosta), avaliação (bom versus ruim), predisposição (favorável versus desfavorável), opinião (pró versus contra), tendência de resposta (aceitação versus aversão) e valência (positiva versus negativa). Finalmente, o valor é considerado por Holbrook (1999) como uma experiência: o valor para o consumidor não está no produto adquirido, nem na marca escolhida

ou no objeto possuído, mas na experiência que daí deriva.

4. A PROPOSTA DE WOODRUFF (1997) PARA DEFINIÇÃO DE VALOR

Ao analisar uma série de definições propostas por diversos autores para o *customer value*, Woodruff (1997, p.141) identificou áreas de consenso e outras nas quais os conceitos de valor para o cliente divergem entre si.

Entre os aspectos comuns das definições está a idéia de que o valor para o cliente relaciona-se ao uso de algum produto (bem físico ou serviço). Além disso, que é algo percebido pelo cliente em vez de objetivamente determinado pelo fornecedor. É também bastante considerada pelas definições a idéia de que o valor para o cliente envolve a diferença entre o que ele recebe (qualidade, benefícios, valia, utilidade) e o que ele abre mão para adquirir e usar um produto (preço, sacrifícios).

Woodruff (1997, p. 141) apontou diferenças nas bases de construção das definições. Em primeiro lugar, ressaltou que uma diversidade de termos, como qualidade, benefícios, valia e utilidade, é empregada, sem que haja uma clara definição deles. A comparação, dessa forma, torna-se mais difícil, levando ao seguinte tipo de questionamento: o valor para o cliente que tem a qualidade como base possui o mesmo sentido de valor para o cliente que leva os benefícios em consideração? Não é possível responder a essa questão sem antes examinar o significado e conceitos secundários, como qualidade e benefícios, que sustentam a definições apresentadas.

Outras diferenças se referem à percepção do cliente nas circunstâncias de compra ou de uso. As considerações sobre os atributos de um produto parecem ser mais relevantes no momento da compra, quando é preciso distinguir alternativas e escolher a preferida. Por outro lado, é durante ou após o uso que os clientes preocupam-se mais com o desempenho e com as conseqüências de uso do produto. Essas circunstâncias, portanto, interferem no valor do cliente, como comentado abaixo:

Os clientes podem considerar valor em diferentes tempos, tal como quando fazem uma decisão de compra ou quando têm experiência com o desempenho do produto durante ou após o uso. Cada um desses contextos centra-se em uma

diferente tarefa de julgamento do cliente (WOODRUFF, 1997, p. 141).

Finalmente, o autor encontrou diferenças nas classificações propostas sobre os tipos de valor para o cliente. Entre as classificações, ele evidenciou a de Sheth, Newman e Gross (1991), que distingue cinco categorias de valor que podem ser fornecidas por um produto. Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 333) apresentam essa categorização de valor, como descrito a seguir.

1. Funcional: um produto ou serviço satisfaz seu propósito físico ou funcional (por exemplo, sabões para limpeza e remédios para aliviar males físicos).
2. Social: um produto ou serviço satisfaz à necessidade social por meio de sua associação a determinados segmentos demográficos, socioeconômicos, ou etnoculturais de uma sociedade (por exemplo, usar camisas da marca Pólo para se identificar com pessoas bem-sucedidas e de renda alta).
3. Emocional: o produto ou serviço satisfaz a essa necessidade criando emoções e sentimentos adequados, como a alegria, o amor ou o respeito que uma pessoa sente quando recebe um presente.
4. Epistêmica: o produto ou serviço satisfaz à necessidade humana de conhecer ou aprender algo novo; por exemplo, comprar e ler um jornal, assistir a um noticiário na TV, comprar uma enciclopédia ou livros de História, ciência e comércio.
5. Situacional: certos produtos ou serviços satisfazem a necessidades que são situacionais ou contingentes em determinado lugar ou tempo: por exemplo, um concerto de emergência no carro durante uma viagem fora da cidade.

Woodruff (1997, p. 141-142) ainda destacou a tipologia proposta por Holbrook, em 1994, que sugere a diferenciação de tipos de valor segundo dois aspectos: valor extrínseco ou intrínseco e valor auto-orientado ou orientado para os outros. Holbrook (1999) complementou sua abordagem acrescentando aos dois aspectos apresentados uma terceira dimensão: o valor ativo ou reativo. Esse autor procura compreender a forma com que os clientes valorizam produtos, por meio das três dimensões de valor para o cliente, apresentadas a seguir:

- Valor extrínseco ou valor intrínseco. Os valores extrínsecos estão associados à utilidade e à funcionalidade de um bem ou serviço. Os valores intrínsecos são autojustificáveis, ou seja, possuem um fim

por si só. Ir ao cinema, mergulhar em uma piscina ou ler um livro são exemplos de valores intrínsecos, apresentando-se como justificativas para as atividades envolvidas. Os valores intrínsecos são relativos às experiências do produto em si, enquanto que os valores extrínsecos estão associados às experiências proporcionadas pelo produto, mas não no produto.

- Valor auto-orientado ou orientado para os outros. O valor é considerado auto-orientado quando o cliente é capaz de usufruir o produto em seu benefício ou proveito próprio. Já o valor orientado para os outros depende da influência e dos efeitos que o uso do produto gera em terceiros, ou seja, em outros que não o próprio indivíduo – podendo ser incluídos família, amigos, colegas de trabalho (nível micro), comunidade, país (nível intermediário), natureza e humanidade (nível macro).

- Valor ativo ou valor reativo. O valor é ativo quando proporciona a manipulação (física ou mental) de um objeto (tangível ou intangível) pelo cliente. O valor ativo envolve, como parte da experiência, coisas feitas pelo cliente no produto, com o produto ou para o produto. Escrever com uma caneta é um exemplo de valor ativo, onde o indivíduo está manipulando fisicamente um objeto tangível. De forma análoga, o valor é reativo quando a interação do indivíduo com o objeto é limitada. Nesse caso, o indivíduo é um expectador, pois é o objeto quem o altera, cabendo a ele apenas apreciá-lo ou admirá-lo. Assistir a um filme é um exemplo de valor reativo.

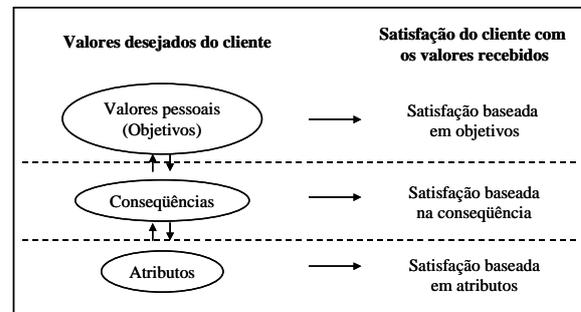
Diante da análise que assinalou pontos comuns e divergentes de uma série de definições, Woodruff (1997, p. 142) propôs uma definição ampla ao *customer value*, conceituando-o como:

[...] a preferência e avaliação de um cliente relativas a atributos de produto, desempenho desses atributos e conseqüências advindas do uso que facilitam (ou dificultam), para esse cliente, a tarefa de atingir seus objetivos e propósitos em situações de uso.

A conceituação de Woodruff (1997) incorpora a noção de valores desejados e recebidos e assevera que o valor se origina das percepções aprendidas do cliente, bem como de suas preferências e avaliações. A definição também salienta o valor diante de situações de uso do produto, vinculando atributos de produtos e seu desempenho às conseqüências de uso e aos objetivos pretendidos pelo cliente com o uso do produto (ou valores pessoais). A idéia de relacionar atributos, conseqüências e

objetivos pretendidos (ou valores pessoais) é ancorada na estrutura conceitual do modelo de cadeias meios-fim (GUTMAN, 1982) – adaptada na figura 1 por Woodruff e Gardial (1996).

Figura 1 - Modelo de Hierarquia de Valor para o cliente.



FONTES: Adaptado de WOODRUFF, R. B., GARDIAL, S. F. Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction. Malden: Blackwell, 1996. p. 65-66. WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source of competitive advantage. Journal of Academy of Marketing Science, Coral Gables, v. 25, n.2, Spring 1997. p. 142.

A hierarquia de valor para o cliente sugere que o valor desejado é composto de preferências por dimensões específicas e mensuráveis – os atributos, os desempenhos dos atributos e as conseqüências ligadas aos objetivos da situação de uso. Os clientes avaliam o desempenho da oferta em cada uma dessas dimensões, formando um sentimento de satisfação pelo valor recebido. O paralelo estabelecido entre valor e satisfação conduz a um escopo mais amplo, cuja preocupação está em compreender o que o cliente valoriza, e não apenas verificar em que medida eles estão ou não satisfeitos.

É possível dizer que o valor para o cliente, dentro desse contexto, é função da combinação dos três níveis da hierarquia: o desempenho do atributo, que leva a uma conseqüência, que, por sua vez, leva a valores pessoais (estados finais desejados ou objetivos). A ligação entre atributos-conseqüências-valores pessoais (A-C-V) é feita pela estrutura de cadeias meios-fim, que une, seqüencialmente, uma dimensão à outra. A teoria de cadeias meios-fim é apresentada em detalhes no tópico seguinte.

5. O VALOR E A FUNDAMENTAÇÃO DA TEORIA DE CADEIAS MEIOS-FIM

A relação entre o comportamento do cliente e seus valores pessoais tem sido foco de estudo de muitos pesquisadores, que

buscam compreender o significado que os clientes atribuem aos produtos que compram e consomem. Alguns modelos teóricos, como os de Young e Feigin (1975), Vinson, Scott e Lamont (1977) e Howard (1977), foram propostos na tentativa de estruturar essa relação. Esses estudos serviram como base de sustentação para a teoria de cadeias meios-fim (GUTMAN, 1982).

Young e Feigin (1975) propuseram a análise da cadeia de benefícios, que consiste em um método que relaciona benefícios psicológicos ou emocionais do indivíduo a produtos ou atributos de produto. A análise se inicia com a descrição de um produto, mais precisamente de alguns atributos específicos do produto. A partir daí, esses atributos são associados a benefícios funcionais e práticos, que, finalmente, são associados a aspectos emocionais do indivíduo. Os benefícios funcionais e práticos, assim como os aspectos emocionais, atuam

como conseqüências derivadas do uso do produto. Botschen, Thelen e Pieters (1999, p. 40) resumem a essência do modelo:

Uma cadeia de benefício se inicia com a descrição de um produto, incluindo um atributo específico. O consumidor fornece dois benefícios que são derivados desse atributo e dois benefícios derivados de cada um dos dois benefícios iniciais. O processo é repetido mais uma vez, produzindo 14 benefícios ao todo. O processo todo é categorizado nos seguintes passos:

Passo 1: atributo específico do produto leva ao

Passo 2: benefício funcional leva ao

Passo 3: benefício prático leva ao

Passo 4: aspecto emocional [emocional pay-off].

Figura 2 - Exemplo do modelo de cadeia de benefícios de Young e Feigin (1975).

O produto	Benefício funcional	Benefício prático	Aspecto emocional
Serviço educacional	Me prepara para exercer uma profissão	Me proporciona acesso a cargos que demandam as habilidades e conhecimentos adquiridos	Me deixa seguro em relação à estabilidade financeira

FONTE: representação figurativa proposta pelas pesquisadoras.

Outra iniciativa foi o modelo proposto por Howard (1977), sugerindo que “o critério de escolha gerado pelos valores terminais capacita os consumidores a escolher apropriadas classes de produtos, enquanto

que critérios de escolha gerados pelos valores instrumentais capacitam consumidores a escolher marcas” (GUTMAN, 1982, p. 64). A figura 3 mostra a relação entre os elementos atinentes ao modelo.

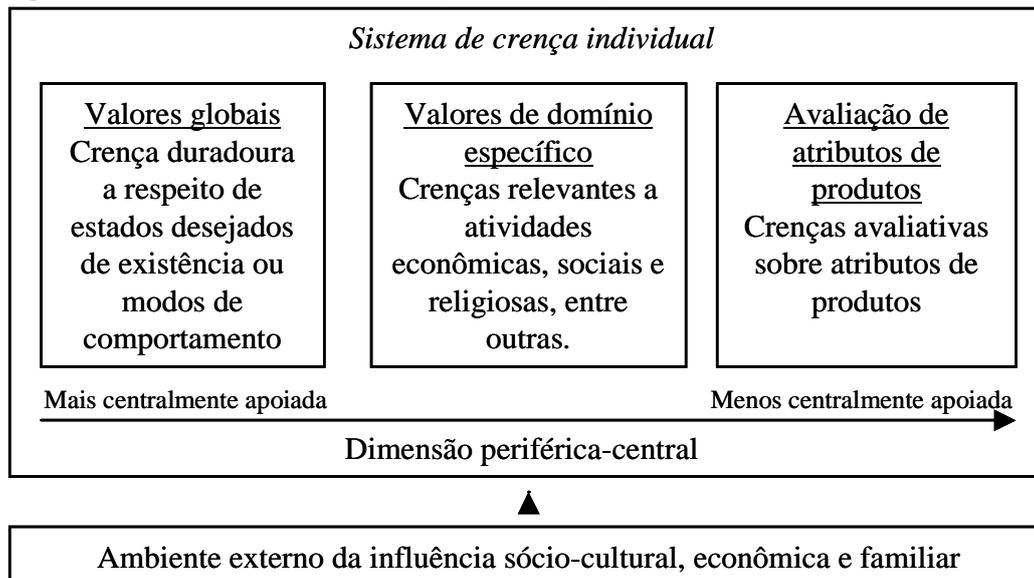
Figura 3 - Modelo de cadeias meios-fim de Howard (1977).

Valores terminais	Critérios de escolha de classe de produtos	Crença sobre classe de produtos	Atitude em relação a classe de produtos
Valores instrumentais	Critérios de escolha de marcas	Crença sobre marcas	Atitude em relação a marca

FONTE: HOWARD, J. A. Consumer behavior: application and theory. New York: McGraw Hill, 1977. p. 94 e 163. In: GUTMAN, J. A means-end chain model based on consumer categorization process. Journal of Marketing, Chicago, v. 46, p. 60-72, Spring 1982. p. 64.

Cabe ainda salientar o modelo de Vinson, Scott e Lamont (1977). Os autores analisaram o sistema atitude-valor do consumidor, por meio de uma estrutura hierárquica que liga a avaliação que os consumidores fazem do produto ao que eles

chamam de valores de domínio específico. Os valores de domínio específico se ligam aos valores globais, que têm o mesmo sentido dos valores terminais de Rokeach (1973). Essa relação é ilustrada na figura 4.

Figura 4 - Modelo de centralização de crenças de Vinson, Scott e Lamont (1977).

FONTE: VINSON, D. E.; SCOTT, J. E.; LAMONT, L. M. The role of personal values in marketing and consumer behavior. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 2, p. 44-50, Apr. 1977. p. 46.

Os valores globais "formam o cerne do sistema de valores do indivíduo" (VINSON; SCOTT, LAMONT, 1977, p. 45). Eles consistem em valores pessoais de grande relevância em avaliações e escolhas importantes. "O segundo nível de valores – valores de domínio específico – refletem a crença de que as pessoas adquirem valores através de experiências em situações específicas" e que o comportamento de um indivíduo somente pode ser entendido, de forma eficiente, dentro do contexto de um ambiente específico (VINSON; SCOTT, LAMONT, 1977, p. 45). A terceira categoria de valores – avaliação de atributos de produtos – é a menos abstrata de todas e consiste, basicamente, em um conjunto de crenças avaliativas e descritivas. "Entre os diversos tipos de crenças nessa categoria estão as crenças avaliativas sobre os atributos desejáveis de classes de produtos, assim como de marcas específicas" (VINSON; SCOTT, LAMONT, 1977, p. 46). Esse modelo pressupõe que os três níveis apresentados são interligados entre si, conforme corrobora a seguinte afirmativa dos autores (1977, p. 46):

As pessoas têm milhares de crenças avaliativas, centenas de valores de domínio específico, mas somente dezenas de valores globais. Essas crenças e valores não existem como elementos separados e desconectados; eles coexistem em uma estrutura hierárquica interconectada [...].

Foi, portanto, partindo de estudos anteriores sobre valor e comportamento do

cliente (YOUNG; FEIGIN, 1975, HOWARD, 1977, VINSON; SCOTT; LAMONT, 1977) que Gutman (1982) propôs o modelo de cadeias meios-fim, idealizado para fornecer uma estrutura teórica capaz de interligar os valores dos consumidores a seus comportamentos.

O modelo de cadeias meios-fim distingue três níveis de associações, que partem de atributos de produtos (A) para conseqüências (C) e de conseqüências para valores pessoais (V). Uma seqüência A-C-V forma, desse modo, o que Gutman (1982) denominou cadeia meios-fim. "O aspecto central desse modelo é que os consumidores escolhem ações que produzem conseqüências desejadas ou que minimizam as conseqüências indesejadas" (GUTMAN, 1982, p. 61), estando apoiado em quatro pressupostos básicos:

- valores são elementos determinantes no padrão de compra dos consumidores;
- os consumidores são capazes de criar categorias baseadas nas funções que os produtos apresentam para satisfazer os seus valores;
- todas as ações têm conseqüências, podendo ser conseqüências desejadas ou indesejadas;
- os consumidores associam conseqüências a ações.

É válido destacar que a ênfase do modelo de cadeias meios-fins se difere da ênfase do tradicional modelo de multiatributos – "regra que sugere que a atitude em sua totalidade é formada das crenças sobre um objeto ponderadas pelas avaliações dessas crenças" (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 774). Segundo Gengler,

Mulvey e Oglethorpe (1999, p.176), a abordagem do modelo de multiatributos se concentra em determinar se os atributos de um produto são importantes e para que são importantes. A abordagem de cadeias meios-fim, em contrapartida, enfatiza por que e como os atributos dos produtos são importantes, indo além do entendimento de suas propriedades funcionais, ou seja, partindo para a compreensão de seus significados na vida do cliente.

Com a explicação da teoria de cadeias meios-fim, que apóia a abordagem de valor, torna-se importante analisar as implicações do estudo de valor para marketing, o que é feito no próximo item.

6. O VALOR PARA O CLIENTE E SUAS IMPLICAÇÕES NO GERENCIAMENTO DE MARKETING

O conhecimento que uma organização detém sobre os valores na perspectiva de seus clientes traz implicações para o gerenciamento de marketing. Entre elas, figuram as seguintes: (a) análise de mercado e segmentação, (b) posicionamento de produtos e marcas, (c) planejamento e desenvolvimento de produtos e marcas e (d) estratégia de comunicação. Cada um desses pontos é examinado a seguir.

a) Análise de mercado e segmentação:

Os estudos de segmentação procuram identificar grupos de clientes com características comuns, definidas, por exemplo, em termos demográficos de atitude, estilo de vida e área geográfica. O valor para o cliente se apresenta como mais uma possibilidade de segmentação de mercado, pois é possível identificar indivíduos com orientações de valores semelhantes em relação a seus comportamentos. Vinson, Scott e Lamont (1997, p. 48) apóiam essa visão, admitindo que o conhecimento das orientações de valor fornece um conjunto eficiente e mensurável de variáveis que expandem o conhecimento dos profissionais de marketing para além das diferenças demográficas e psicográficas. Eles ainda ressaltam que se é possível identificar grandes segmentos de mercado com base em perfis de valor, também é possível considerar, dentro de cada segmento de mercado, os valores mais importantes dos clientes que dele fazem parte. "Então, além das tradicionais variáveis, os valores podem ser empregados como um padrão de consideração na análise de mercado e como uma ferramenta para alcance de boa precisão

e efetividade na segmentação de mercado" (VINSON; SCOTT; LAMONT, 1997, p. 48).

Entre todos os tipos de segmentação, Botschen, Thelen e Pieters (1999, p. 39) comentam que a segmentação por benefícios é a que apresenta mais condições de ser auxiliada pela abordagem de cadeias meios-fim. Para eles, é preciso haver um esclarecimento do que é considerado um benefício, pois muitas vezes, nesse tipo de segmentação, ocorre um desvio para atributos preferidos, deixando de lado os benefícios procurados. Os autores consideram que o auxílio da abordagem meios-fim é decorrente do fato dela proporcionar uma distinção entre atributos e conseqüências, indicando, portanto, os benefícios reais nos quais esse tipo de segmentação deve se basear.

Para Botschen, Thelen e Pieters (1999, p. 40-41), a segmentação fundamentada em valor, a partir de cadeias meios-fim, é similar às outras abordagens de segmentação baseadas em estruturas perceptuais dos consumidores, exceto por não se restringir apenas a um nível de significado ou de ligações. Por exemplo, uma segmentação psicográfica para um clube de campo, nos moldes tradicionais, poderia ser baseada no grupo de clientes que gostam de realizar atividades ao ar livre e se preocupam com a saúde. Utilizando-se as cadeias meios-fim, a segmentação não se limitaria a essas características, podendo considerar as ligações entre atributos, conseqüências e valores pessoais. Assim, poderiam ser identificados grupos de pessoas com seqüências A-C-V comuns, bem como com conseqüências ou valores pessoais comuns. Seria possível considerar, a título de ilustração, um segmento formado por pessoas interessadas em clubes de campo com grandes extensões de área verde (atributos), posto que isso proporciona contato com a natureza e sensação de bem-estar (conseqüências) que, por sua vez, traz sensação de paz e felicidade (valores pessoais).

Vriens e Hofstede (1995, p. 7-8) atestam que a vantagem do uso de cadeias meios-fim na segmentação é a possibilidade de combinar a segmentação baseada no produto, que reconhece atributos específicos, com a segmentação baseada no consumidor, que leva os valores pessoais em consideração.

Gutman (1982, p. 71) comenta que uma abordagem de segmentação pode separar usuários atuais dos usuários potenciais, de uma classe de produto ou marca – cada um dos dois segmentos apresentando diferentes visões em relação a valores, conseqüências e atributos de produtos. Sobre essa questão, ele afirma: "a

abordagem de cadeias meios-fim pode identificar como as conseqüências e as propriedades de produtos são ligadas a valores relevantes pelos membros desses dois segmentos”.

A mudança de valores também traz importantes implicações para a análise de mercado e segmentação. Sobre esse aspecto, Vinson, Scott e Lamont (1977, p. 48-49) advertem que as organizações deveriam ser mais preocupadas com a avaliação das mudanças no tamanho e na composição dos segmentos de valor e com as implicações dessas mudanças para o marketing. Eles argumentam que o gerenciamento de marketing poderia usar essa informação para “identificar oportunidades de novos produtos e modificar produtos existentes, para serem consistentes com os perfis de valor do consumidor”.

b) Posicionamento de produtos e marcas:

O conhecimento de quais são os atributos, conseqüências e valores pessoais que os consumidores atribuem a uma determinada categoria de produtos se constitui em um bom começo para a avaliação e o conseqüente posicionamento da marca. A sugestão de Vriens e Hofstede (1995, p. 7-8) é que, uma vez identificados os atributos, conseqüências e valores pessoais, os respondentes avaliem a marca em cada um dos níveis considerados, capacitando o posicionamento desta marca em todos os níveis. O posicionamento baseado em atributos fornece um motivo mais racional para os consumidores comprarem ou usarem o produto. Além disso, as conseqüências associadas aos atributos podem apoiar argumentos persuasivos da comunicação. A ligação com os valores pessoais, por sua vez, aumenta a força pela qual o produto e a marca são percebidos de forma consistente pelos valores pessoais do indivíduo. Por meio da avaliação de como o produto e a marca são percebidos nos três níveis de abstração, é possível estender a avaliação deles próprios para além dos seus atributos, o que capacita a criação de um posicionamento sustentável.

Reynolds e Gutman (1988, p. 26) explicam que para muitas categorias de produtos ou subclasses de categorias, é mais provável que o julgamento dos respondentes sobre as preferências por um produto ou marca seja feito nos níveis de conseqüência e valor pessoal, em vez de no nível de atributo. Vriens e Hofstede (2000, p. 4) discutem que frequentemente, na pesquisa de marketing, os produtos e marcas são caracterizados como um conjunto de atributos, e que isso não é suficiente para o posicionamento. Eles argumentam que nem sempre a

quantificação de atributos fornece uma panacéia para o posicionamento de marcas e o desenvolvimento de estratégias de comunicação. Os autores indicam duas situações nas quais o posicionamento baseado prioritariamente em atributos não funciona bem. A primeira refere-se a casos de produtos muito similares, cuja diferenciação baseada em atributos não se mostra suficiente para diferenciação perante a concorrência. A segunda refere-se a mercados complexos, nos quais há demasiada informação sobre o produto e a marca. Em ambas situações, seria interessante conduzir estratégias de posicionamento baseadas em níveis mais altos da hierarquia de valor, como em conseqüências ou valores pessoais.

c) Planejamento e desenvolvimento de produtos e marcas:

A identificação das ligações entre atributos, conseqüências e valores pessoais oferece oportunidades para posicionamento e desenvolvimento de produtos e marcas. Segundo Vriens e Hofstede (2000, p. 7), o elemento-chave no desenvolvimento bem sucedido de um produto é a clara identificação do benefício central proporcionado por ele, o que, na opinião dos autores, está associado a uma “curta lista de benefícios estratégicos que o novo produto fornece e a como o produto fornecerá esses benefícios”. É sabido que as cadeias meios-fim auxiliam, justamente, na identificação de quais atributos levam a determinados benefícios, por meio das ligações entre os níveis de abstração, o que elucida sua utilidade no desenvolvimento de novos produtos.

Gutman (1982, p. 71) considera que o fato dos atributos de produtos serem usados pelos consumidores para inferir a presença de conseqüências desejadas permite esclarecer especificações para desenvolvimento de produtos. Assim, é possível que produtos e marcas sejam categorizados em qualquer nível da cadeia meios-fim: no primeiro nível, produtos e marcas são categorizados mais na base da similaridade física; já no nível da conseqüência, a categorização está mais baseada na equivalência funcional em termos das vantagens obtidas com o uso e consumo do produto; e por fim, no nível mais abstrato, a categorização é feita com base nas alternativas de satisfação de valores pessoais.

d) Estratégia de comunicação:

A estratégia de comunicação pode ser desenhada ou reforçada a partir dos significados encontrados para atributos, conseqüências e valores pessoais nas cadeias

meios-fim. Vinson, Scott e Lamont (1977, p. 48-49) acreditam que as mensagens promocionais podem ser desenvolvidas não somente para se referir a atributos desejados em um produto, mas também para considerar os valores associados a esses atributos. De acordo com Reynolds e Whitlark (1995, p. 10), a estratégia de comunicação mais óbvia é simplesmente reforçar as ligações existentes entre os atributos distintivos de um produto e as conseqüências e valores relevantes ao consumidor a que eles são associados. Os autores também comentam sobre as possibilidades de "adicionar ligações entre atributos e conseqüências ou introduzir novos atributos e/ou conseqüências para melhor diferenciar o produto" na comunicação.

A estrutura de cadeias meios-fim pode ainda ser usada na avaliação e em um possível aprimoramento da comunicação. A idéia de Vriens e Hofstede (2000, p 7-8) é que os consumidores sejam questionados sobre os valores que a propaganda evoca, o que fornece orientações perceptuais, pois indica as posições que estão claras, bem como aquelas que precisam ser reforçadas ou anunciadas. Eles alertam, em contrapartida, que apesar de oferecerem um guia de orientação perceptual, as cadeias meios-fim não ditam o exato conteúdo para formulação da propaganda. Essa posição vem ao encontro do pensamento de Reynolds e Whitlark (1995, p. 10), que advertem que as estratégias de comunicação não devem se basear apenas nos resultados obtidos com a estrutura de cadeias meios-fim; além disso, é importante considerar os fatores externos, que também influenciam o escopo e a natureza dos objetivos estratégicos. Finalmente, Vriens e Hofstede (2000, p 7-8) refletem sobre a relação da mídia com os valores identificados nas cadeias meios-fim, argumentando que "a informação sobre os valores dos consumidores em uma particular categoria de produtos pode apoiar a decisão de seleção da mídia".

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão, sob a perspectiva do cliente, do que significa valor na oferta de uma organização, possibilita o enriquecimento, a criação e o aprimoramento de estratégias de marketing concordes com os valores identificados.

As estratégias bem sucedidas demandam informações sobre o mercado e suas possíveis mudanças. As informações sobre o mercado auxiliam na detecção de oportunidades, na análise de viabilidade de novos produtos e no desenvolvimento de um adequado mix de marketing. Enfim, o conhecimento que a organização detém sobre o seu público ajuda os profissionais a tomarem decisões sintonizadas com a realidade, o que envolve um aprendizado constante sobre os clientes. Nesse sentido, é fundamental para as estratégias organizacionais compreender o que é valor para o público-alvo. Essa compreensão pode atuar como base para as orientações estratégicas da organização.

Este artigo procurou cobrir algumas implicações da análise de valor na gerência de marketing. Verificou-se que o valor nos moldes da teoria de cadeias meios-fim tem sido considerado nas seguintes atividades: análise de mercado e segmentação, posicionamento, planejamento e desenvolvimento de produtos e marcas e estratégias de comunicação. Parece que decisões importantes, como as de preço e distribuição, não estão sendo enfatizadas na literatura pela abordagem de meios-fim, o que indica uma possível subutilização desse ferramental teórico. Essa é uma observação curiosa, sobretudo quando se trata da precificação, que depende em muito das percepções do cliente e conseqüentemente do valor percebido.

A discussão sobre o conceito mais apropriado de valor sob a perspectiva do cliente está longe de um consenso. O fato de as definições expostas neste artigo fornecerem uma estrutura de operacionalização a esse construto não significa que indicam a maneira ideal de abordá-lo, embora se constituam em uma plausível alternativa de compreendê-lo e empregá-lo às práticas gerenciais.

REFERÊNCIAS

- BOTSCHEN, G.; THELEN, E. M.; PIETERS, R. Using means-end structures for benefit segmentation an application to services. **European Journal of Marketing**. Bradford, v. 33, n. 1-2, p. 38-58, 1999.
- BUTZ, H. E.; GOODSTEIN, L. D. Measuring customer value. **Organizational Dynamics**, v. 24, p. 63-77, 1996.
- CHURCHILL JUNIOR; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIBLEY, A.; BAKER, S. Uncovering the links between brand choice and personal values among young British and Spanish girls. **Journal of Consumer Behaviour**, London, v. 1, n. 1, p. 77-93, June 2001.
- GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GENGLER, C. E.; MULVEY, M. S.; OGLETHORPE, J. E. A means-end analysis of mother's infant feeding choices. **Journal of Public Policy & Marketing**, Ann Arbor, v. 18, n. 2, p. 172-188, Fall 1999.
- GUTMAN, J. A means-end chain model based on consumer categorization processes. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 46, p. 60-72, Apr. 1982.
- HOLBROOK, M. B. The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. In: RUST, R.; OLIVER, R. **Service quality: new directions in theory and practice**. Newbury Park, CA: Sage, 1994.
- _____. **Consumer value: a framework for analysis and research**. New York: Routledge, 1999.
- HOWARD, J. C. **Consumer behavior: application of theory**. New York: McGraw Hill, 1977.
- KAHLE, L. R. The nine nations of North America and the values basis of geographic segmentation. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 50, p. 37-47, 1986.
- KAHLE, L. R.; BEATTY, S. E.; HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS). **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 13, n. 3, p. 405-409, Dec. 1986.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 36, p. 46-54, Apr. 1972.
- _____. **Marketing management: analysis, planning, implementation and control**. 8th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994.
- _____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVITT, T. **The marketing imagination**. New York: Free Press, 1983.
- PERREAULT JUNIOR, W.; MCCARTHY, E. J. **Princípios de Marketing**. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. Laddering theory, method, analysis, and interpretation. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 28, p. 11-31, Feb./Mar. 1988.
- REYNOLDS, T.; WHITLARK, David. Applying laddering data to communications strategy and advertising practice. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 35, n. 4, p. 9-16, July/ Aug. 1995.
- RICHINS, M. L. Valuing things: the public and private meaning of possessions. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 21, p. 504-521, Dec. 1994.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

- RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente: customer equity**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SCHECHTER, L. A normative conception of value. **Progressive Grocer, Executive Report**, p. 12-14, 1984.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. **Consumption values and market choices: theory and application**. Cincinnati: South-Western, 1991.
- VALETTE-FLORENCE, P.; RAPACCHI, B. Improvements in means-end chain analysis: using graph theory and correspondence analysis. **Journal of Advertising Research**, New York, p. 30-45, Feb./March. 1991.
- VINSON, D. E.; SCOTT, J. E.; LAMONT, L. M. The role of personal values in marketing and consumer behavior. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 2, p. 44-50, Apr. 1977.
- VRIENS, M.; HOFSTEDE, F. T. Linking attributes, benefits and consumer values. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 12, n. 3, p. 4-10, Fall 2000.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 25, n. 2, spring 1997, p. 142.
- WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, Sarah F. **Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction**. Malden: Blackwell, 1996.
- YOUNG, S; FEIGIN, B. Using the benefit chain for improved strategy formulation. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 39, p. 72-74, July 1975.
- ZEITHMAL, V. A.** Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, p. 2-22, July 1988.

Tânia M. Veludo-de-Oliveira

Mestre e Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Professora da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Unifecap).

E-mail: tveludo@usp.br

Rua Joaquim Antunes, 553 apto. 102

CEP: 05415-011. São Paulo – SP. – Brasil.

Ana Akemi Ikeda

Professora Associada e coordenadora da área de Marketing do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Vice-coordenadora do MBA Marketing da FIA/FEA/USP.

E-mail: anaikeda@usp.br

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 sala e-102.

CEP: 05508-900. São Paulo – SP. – Brasil.

O PARADIGMA ESPAÇO–TEMPO: EVOLUÇÃO E MANIPULAÇÃO DO SENTIDO E DO SIGNIFICADO DE ESPAÇO E DE TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Marcelo Milano Falcão Vieira
FGV/RJ

Paulo Henrique Simas Garrofé
FURNAS Centrais Elétricas S.A.

Sumário: 1. A evolução dos conceitos de tempo e espaço, de Taylor aos dias atuais; 2. O avanço tecnológico e o sentido de tempo; 3. O fenômeno da globalização e o significado de espaço; 4. A perplexidade da sociedade e a transformação do mundo das organizações e da gestão; 5. O paradigma espaço-tempo nos sistemas de energia elétrica no Brasil; 6. Conclusão.

RESUMO

Neste trabalho apresentam-se reflexões a respeito da evolução e manipulação do sentido e significado de espaço e de tempo e dos paradoxos e contradições encontrados no paradigma espaço-tempo nas organizações contemporâneas. Primeiramente é feita uma introdução sobre o sentido do tempo e da velocidade nas organizações e sobre o significado de espaço, desde o modelo taylorista-fordista de produção até o modelo econômico hegemônico que se formou após a queda do Muro de Berlim. Na segunda parte é feita uma análise da evolução e manipulação do sentido do tempo e do significado do espaço à luz do fenômeno da globalização e dos processos de privatização, decorrentes da aplicação do modelo neoliberal, bem como dos paradoxos e contradições encontrados no paradigma espaço-tempo. Por fim, realiza-se uma aplicação dos conceitos, paradoxos e contradições associados ao paradigma espaço-tempo desenvolvidos neste artigo, para a análise da atividade de operação de sistemas elétricos no Brasil.

Palavras-chave: espaço-tempo; lugar-local; lugar-global; organizações contemporâneas; operação de sistemas elétricos.

ABSTRACT

In this work, thoughts on the evolution and manipulation of the sense and meaning of space and time and on the paradoxes and contradictions found in the time-space paradigm inside the contemporary organizations are presented. First, an introduction on the sense of time and speed in the organizations and of the meaning of space inside the organizations is made since the taylorist-fordist production model up to the hegemonic economical model that has been formed after the fall of the Berlin Wall. In the second part, the evolution and manipulation of the sense of time and of the meaning of space are analyzed in the light of the globalization phenomenon and of the privatization processes, due to the application of the neoliberal model and so is done for the paradoxes and contradictions found in the time-space paradigm. Finally, the concepts, paradoxes and contradictions of the time-space paradigm developed in this article are applied to the analysis of the electric systems operation activity in Brazil.

Key-words: *time-space; local-place; global-place; contemporary organizations; operation of electric systems.*

1. A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE TEMPO E ESPAÇO, DE TAYLOR AOS DIAS ATUAIS

O objetivo deste trabalho é apresentar reflexões a respeito da evolução e manipulação do sentido e significado de espaço e dos paradoxos e contradições encontrados no paradigma espaço-tempo nas organizações contemporâneas, e aplicá-las na análise da atividade de operação de sistemas elétricos no Brasil, como uma forma de demonstrar seu poder explicativo acerca da realidade das organizações e das formas de gestão contemporâneas.

O final do século XIX e o início do século XX foram pródigos em uma série de invenções que transformaram radicalmente o mundo e a sociedade. Em particular, as organizações acompanharam estas invenções, e pode-se dizer que a sua forma de gestão foi, predominantemente, aquela estabelecida a partir dos conceitos e métodos derivados da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Burocracia de Weber.

A forma organizacional típica do início do século até meados da década de 1970, no século XX, foi, portanto, a tradicional forma hierárquica piramidal, na qual as organizações podiam ser descritas por um mero organograma que estabelecia para cada unidade os seus direitos, deveres, relacionamentos, área geográfica de atuação, funções ou especialidades de forma rígida e estática, definindo uma única narrativa social para os seus agentes, centrada na ordem coletiva e na organização racional para o alcance do progresso.

Cada empresa atendia basicamente a um determinado lugar-local, cujo sentido da velocidade do tempo era ditado e regulado pelo ritmo cadenciado das máquinas produtivas trabalhando dia e noite, em turnos sucessivos e ininterruptos. O lugar-local corresponde ao território geograficamente circunscrito na localidade, sob o qual se manifestam poderes locais, caracterizados por um tempo histórico específico (VIEIRA e VIEIRA, 2003).

A partir do final da Segunda Grande Guerra, o mundo começa a passar por outra grande transformação. Formam-se dois grandes blocos econômicos e sociais de características distintas: o bloco capitalista, centrado na livre iniciativa e na economia dirigida pelo mercado, e o bloco

socialista, baseado numa direção centralizada e na economia dirigida pelo Estado. Talvez, essa divisão do mundo em dois blocos seja a gênese do chamado fenômeno da globalização.

Na busca pela hegemonia econômica e política as empresas privadas capitalistas, muitas vezes como instrumentos de governo, passam a buscar a extrapolação do lugar-local se instalando em outras regiões, mercados e nações. Muda o conceito de espaço. Lugares-locais extrapolam suas fronteiras e tornam-se lugares-globais. O mundo econômico e social transforma-se. O mundo começa a ser visto como um lugar-global, que corresponde à desterritorialização de espaços nacionais (locais). O lugar-global caracteriza-se pelo estabelecimento de novas relações de poder decorrentes da apropriação de espaços produtivos e de circulação produtiva (VIEIRA e VIEIRA, 2003a).

As nações e as organizações foram se adaptando a esse novo mundo e, no mundo capitalista, começam a surgir as megacorporações, que demandam novas formas de gestão organizacional à medida que os seus espaços de atuação passam a extrapolar as fronteiras geográficas e culturais dos lugares de origem.

A partir do início da década de 1980, surge um outro fenômeno, baseado no avanço da ciência da Computação e da Comunicação. O mundo torna-se informatizado, e o acesso à informação de forma praticamente instantânea acaba de vez com os conceitos de tempo e espaço de acordo com a sua definição tradicional.

A forma organizacional burocrática hierárquica tradicional, mesmo maquiada pelo período pós-guerra, com a sua narrativa monolítica, não atende mais ao novo ambiente, marcado pela turbulência da tecnologia e das tendências do mercado.

As mudanças passam a ser constantes, rápidas e radicais. Com a queda do Muro de Berlim o mundo torna-se definitivamente global, e passa a predominar o neoliberalismo como modelo econômico da "nova era". A busca por novos mercados intensifica e exacerba a competição entre as organizações, gerando a necessidade de novas formas organizacionais com ênfase em flexibilidade, agilidade e integração.

Este novo e turbulento ambiente é marcado por seguidos eventos de substituição, em que o novo provoca a ruptura com o antigo. Não é possível mais explicar ou ver o mundo sob o prisma de uma única narrativa. São necessárias múltiplas narrativas e uma reavaliação contínua de pressupostos e modelos de interpretação da realidade organizacional, econômica, cultural, social e política.

A resposta da forma organizacional adequada não é mais única e sim fruto da problematização das questões organizacionais, analisadas a partir das múltiplas perspectivas decorrentes das formas e relações de poder, da cultura e da economia globalizada, do ambiente social interno e externo e do contexto institucional.

Não se pode falar em forma organizacional ótima quando o tempo não pode ser mais encarado de forma linear e evolutiva e o espaço de atuação das empresas extrapola as fronteiras geográficas das nações. Cada organização tem o seu tempo e espaço próprio de acordo com a leitura e o uso que faz da informação, ou melhor, da idade e da natureza da informação a que tem acesso.

Na busca da eficiência, da competitividade ou da sobrevivência, as corporações e empresas procuram por novas formas organizacionais. Presencia-se o surgimento de uma miríade de novas estruturas organizacionais, tais como organizações em rede, por equipes, horizontalizadas, descentralizadas, distribuídas e modelos híbridos, cada uma procurando resolver os dilemas impostos por fatores associados a custos, qualidade, velocidade de chegada no mercado, poder de compra, tendências dos consumidores, tecnologia e regulamentações, dentre outros.

2. O AVANÇO TECNOLÓGICO E O SENTIDO DE TEMPO

O avanço da ciência é incontestável. A cada momento surge uma inovação. É um processo constante, rápido e radical, que, a cada instante, contesta e exige a transformação e a evolução dos modos de ser, de comportamento, de formação pessoal e de integração social.

No ambiente de negócios as principais palavras de ordem passam a ser competição, mudança, velocidade e inovação, impondo novos imperativos estratégicos, entre eles, a flexibilidade para o mercado e a inovação competitiva. Destes imperativos decorrem a necessidade da diversificação da carteira de negócios e o aumento da velocidade do relógio estratégico com a abreviação dos ciclos de planejamento, mesmo que para isso a empresa tenha que se recriar num processo de canibalismo intra-empresarial proposital, tal como foi largamente proposto ao longo da década de 1990 nos processos de reengenharia.

Esse novo ambiente mutante é sustentado pela tecnologia da computação,

da informação e, no agora, pode-se dizer que surge a Biogenética. O tempo-espaço social ganha novos significados no mundo cibernético. Segundo Vieira (2003, p.5), "não há mais tempo longo e distância longa, mas o tempo instantâneo e a presença virtual. O tempo virtual coloca na mesma temporalidade espaços distintos".

Os computadores e o acesso à informação mudam os conceitos tradicionais de tempo e espaço. O tempo não tem mais relação com a natureza e nem mesmo com o relógio. O tempo passa a ser velocidade, principalmente, de consumir, processar e usar informação. É um tempo sem tempo, não interessa mais o dia ou a noite nem as horas e minutos. O que interessa é o já, o que se consegue fazer agora em algum lugar, ou melhor, em qualquer lugar.

Porém, se por um lado a sociedade ganha a liberdade de ter a máquina como escrava, acaba por ela se tornando escrava. Os computadores acabam por aprofundar as diferenças sociais. De acordo com Vieira (2003, p.6) a "nova concepção tempo-espaço no uso de tecnologias avançadas, se de um lado amplia o horizonte de reflexão de parte da sociedade, por outro distancia ainda mais, na vida prática, as diferenças econômicas, sociais e culturais", uma vez que se cria uma nova classe de excluídos: a classe dos sem-computadores vê o seu espaço social e econômico cada vez mais restrito, diminuídas as suas oportunidades.

Em contrapartida, a classe dos computadores se sente incluída, abre-se o horizonte das oportunidades, decorrentes da agilização dos tempos de resposta nos processos de trabalho e do acesso à informação. Se por um lado se ganha em agilidade, por outro há um custo, que é a aceleração do tempo, ou seja, da percepção do sujeito que o tempo passou mais rápido, e que se perdeu o tempo. "O tempo é escasso, o tempo foge, o tempo é curto, tempo é dinheiro, o tempo passa rápido, ..., o tempo é escasso e quanto mais o controlamos, mais ele nos escapa" (TONELLI, 2003, p.35).

Ainda segundo Tonelli (2003), no ambiente organizacional atual as pessoas atribuem novos sentidos à mudança na percepção do tempo e ao aumento da velocidade. Em particular, a velocidade aparece associada ao uso do computador. "O tempo é o tempo da máquina. Mas a velocidade é ambígua já que ela pode ser, ao mesmo tempo, facilitadora e instrumental; limitadora e aprisionadora" (TONELLI, 2003, p.45).

Assim, para a classe dos computadores, à medida que os horizontes se abrem dando mais liberdade, cai-se na armadilha da prisão do sentimento da falta de tempo. Os dominantes tornam-se

dominados, escravos das próprias máquinas que dominam.

3. O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO E O SIGNIFICADO DE ESPAÇO

No novo ambiente em que está inserida a sociedade, por outro lado, o espaço ganha uma nova conotação. De chofre, o lugar-local torna-se alvo do interesse econômico de multinacionais em função do processo de globalização da economia, que busca por novos mercados e por ganhos em redução de custos. É a manipulação do espaço, da transformação do lugar-local em lugar-global.

De acordo com Vieira e Vieira (2002, p.45), "em tempos de nova ordem econômica internacional, os lugares passaram a desempenhar um importante papel na definição das estratégias globais. Os lugares são disputados pela posição estratégica, pelas vantagens oferecidas, pela logística instalada e pela infra-estrutura, que permitem realizar, com eficiência e custos reduzidos, as operações produtivas e circulatórias no processo de globalização".

Os países não desenvolvidos ou de economias emergentes, normalmente, têm a seu favor baixos custos de mão-de-obra, que os tornam economicamente atrativos para as empresas multinacionais. A premência de tempo, que aflige a sociedade destes países para serem atendidas suas demandas por entrada de recursos de capital, leva a uma aceitação de condições impostas ou, melhor dizendo, leva ao oferecimento de renúncias fiscais e de controle do espaço, atrativos a curto prazo, porém, questionáveis a longo prazo, uma vez que "a contrapartida social é praticamente nula, em função dos benefícios oferecidos pelos governos estaduais e municipais, desencadeando, inclusive, a chamada 'guerra dos lugares' " (VIEIRA e VIEIRA, 2002, p.53).

"O poder instalado é exercido numa temporalidade determinada, produto de temporalidades estabelecidas pelas renúncias fiscais e de controle sobre o espaço construído" (VIEIRA e VIEIRA, 2003, p.51). É a manipulação do espaço-tempo pelos que têm controle do lugar-global. Dentro do paradigma espaço-tempo, o espaço ganha valor associando um tempo que não tem mais relação com o tempo histórico que resultou na formação do espaço social daquele lugar-local.

O lugar-local cede espaço ao lugar-global. "O uso de territórios se processa pela apropriação do espaço, concedido pelos

governos nacionais, sob a influência da dialética dos mercados mundiais" (VIEIRA e VIEIRA, 2003:50). Ganha a referência de um novo tempo, cujo controle está além de suas fronteiras físicas. Porém, este ganho, na prática, pode representar um custo, decorrente da perda da referência no tempo futuro e da perda da capacidade de desenvolvimento, que é o objetivo maior dos países não desenvolvidos ou dos países em desenvolvimento. "Instalada a razão global, o poder de controle do lugar-global pode se sobrepor ao poder do lugar-local" (VIEIRA e VIEIRA, 2003, p.55).

A existência de um lugar-global num determinado espaço físico e em interação dialética com o lugar-local, no entanto, não depende do poder do governo da região onde está a sede da ação. O poder é transferido para o centro da ação, não sendo mais representado apenas por uma nação, mas também por organizações que passam a ter o controle remoto daquele lugar-global, de acordo com suas estratégias empresariais, cujos objetivos, certamente, são diferentes daqueles da sociedade local. "A territorialização de espaços produtivos mundiais caracteriza os lugares-globais, que podem representar desterritorialização dos espaços nacionais sob o ponto de vista da operacionalização das atividades de produção e circulação de produtos" (VIEIRA e VIEIRA, 2003, p.47).

Além da armadilha aprisionadora do sentimento da falta de tempo, a liberdade do poder de perder poder cria a armadilha da prisão da perda do espaço, ou da perda do poder no espaço.

As raízes dessas armadilhas são intrínsecas ao paradigma espaço-tempo. Segundo Tonelli (2003), os lugares-locais, presos no espaço, e os lugares-globais, presos no tempo. O tempo linear do relógio cede espaço ao tempo instantâneo e simultâneo próprio das redes e dos computadores dentro de um espaço global, mundial. O tempo é velocidade de aproveitar oportunidades. É um tempo com tempo certo, ditado pelas vantagens relativas frente a outros espaços, outros lugares-locais candidatos a se tornarem lugares-globais.

De acordo com Vieira (2003, p.5), "o tempo da ação e o espaço onde ela opera é uma realidade dissociada do concreto, do conhecido pela percepção direta", ou seja, "o tempo-espaço cibernético construído pela alta tecnologia é subjetivo, virtual e imaterial, mas, ao mesmo tempo, torna-se real pela objetivação da conduta" e "a vida social estará condicionada ao uso cada vez mais intensivo do tempo-espaço virtual, tanto no plano da individualidade como da coletividade".

O resultado do processo de transformação da sociedade se configura, portanto, como um mundo de paradoxos, contradições e perplexidade: a lentidão rápida, os dominantes dominados escravos, o lugar global local, a soberania dependente, a geografia de nações sem fronteiras, a busca da riqueza arruinadora, o poder de perder poder, a troca do tudo pelo nada, enfim, o paradoxo da liberdade aprisionante. A questão central para as organizações passa a ser o mundo de opostos em que elas vivem e operam os seus negócios.

4. A PERPLEXIDADE DA SOCIEDADE E A TRANSFORMAÇÃO DO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES E DA GESTÃO

A evolução, manipulação, paradoxos e contradições do paradigma espaço-tempo estão no centro das grandes mudanças no cenário econômico e social, alavancadas pela inovação tecnológica e pelo acesso à informação. Porém, outra importante questão é o espetáculo formado em cima deste novo contexto. É a idolatria ao modelo de gestão que privilegia o poder do mercado em substituição ao modelo de gestão pelo bem-estar social, a sacralização ideológica, os cânticos de louvor ao mercado, o culto dos seus arautos e profetas do amanhã e a magia arrebatadora de palavras e conceitos de eficiência, modernização e adaptação, que pela própria lógica racional do ser humano são impossíveis de serem combatidos sem uma contestação da sua validade para a sociedade.

A velocidade de transformação das estruturas organizacionais e dos conceitos de tempo e espaço, preconizados para o novo ambiente, para a chamada "nova era", e a própria turbulência do ambiente, tecnologia e mercado parecem não permitir mais uma análise detalhada das implicações destas transformações de formas e conceitos.

Por outro lado, conforme exposto por Vieira e Vieira (2003, p.56-57), o fim da bipolaridade ideológica, a revolução da microeletrônica, a queda das barreiras espaciais, o enfraquecimento do Estado-nação, o rolo compressor da dialética da globalização facilitaram a desterritorialização dos novos espaços produtivos e liberaram as ondas de expansão do capitalismo em novas estruturas organizacionais, novas estratégias mundiais, e a imposição de novos conceitos que lhes fossem favoráveis.

Na sociedade moderna tornou-se comum absorver e apropriar conceitos novos sem uma reflexão sobre eles. Conceitos

apresentados sob o manto protetor da expressão mercado livre, quando na verdade se trata de relações assimétricas, de trocas desiguais que instituem um neocolonialismo suave, porém, muito eficiente e baseado no controle de barreiras legais e da gestão de símbolos e desejos, formam a base de sustentação do modelo neoliberal imposto pelos países desenvolvidos. Isso fez com que países em desenvolvimento ou de economias emergentes se tornassem alvos do interesse econômico de multinacionais em função do processo de globalização da economia, que busca por novos mercados e por ganhos em redução de custos.

Especialmente em nosso país, o fenômeno da globalização econômica e a adoção do modelo neoliberal induziram a uma intensa política governamental de privatização de empresas estatais e de entrega de lugares-locais, sendo que os maiores beneficiários deste processo foram as grandes corporações privadas nacionais e estrangeiras.

A política de privatização adotada pelo governo brasileiro foi absorvida e apropriada, à época, pela sociedade sem uma reflexão precisa sobre seus benefícios e malefícios. Práticas importadas de outras realidades econômicas, sociais e culturais foram aceitas sem se levar em consideração cada contexto de origem.

Em particular nas privatizações em que o controle da empresa estatal passou para uma organização não nacional, ou seja, para um grupo empresarial com sede em outro país, a privatização serviu como um instrumento para remessa de lucros ao exterior e para a geração de empregos naqueles países. Mesmo havendo competência na própria empresa ou no país, atividades tais como projetos e serviços de engenharia foram terceirizadas e contratadas no exterior em outras empresas do país ou do grupo controlador. Além da perda de empregos, houve a perda de capacitação tecnológica e a perda de divisas; a submissão do poder do lugar-local, sede da ação, ao poder do centro de ação do lugar-global.

Novas técnicas de gestão organizacional foram difundidas como essenciais ao mundo moderno e usadas de forma dissonante dos seus conceitos originais, tais como a reengenharia e a terceirização. Estas técnicas de gestão organizacional serviram como desculpas para apresentar as mudanças como um repensar fundamental das organizações, a fim de se promoverem mudanças radicais que levariam a uma melhoria drástica no desempenho dos processos organizacionais.

Assim, competências, equipes e estruturas organizacionais próprias existentes nas empresas privatizadas, ou em firmas que

prestavam serviços a estas, foram negadas e desmanteladas. A cultura, o longo processo de aprendizagem técnico e gerencial, toda a capacitação tecnológica desenvolvida ao longo do tempo, de um momento para outro, viram-se questionados por abordagens que privilegiavam os ganhos de curto prazo e que não tinham qualquer relação com um projeto de desenvolvimento nacional de longo prazo.

Também, muitas vezes foram promovidas reduções de níveis hierárquicos, aglutinando-se vários setores sob uma mesma gerência, e esta gerência sendo entregue a profissionais da sede da organização controladora. Novamente, observa-se uma perda de capacitação, desta vez uma perda da capacidade de desenvolvimento de competências gerenciais que são vitais para um país em desenvolvimento evoluir para estágios mais avançados.

Dessa forma, o sentido do tempo e o significado do espaço e os paradoxos e contradições do paradigma espaço-tempo são amplamente manipulados por novas técnicas de gestão dentro de um contexto envolvendo globalização, processos de privatização e neoliberalismo. Por exemplo, na reengenharia, o lugar-local, espaço da herança de um tempo histórico, é totalmente destruído e reconstruído num processo no qual a unidade espaço-tempo é um vetor para a construção de uma nova realidade, adequada a um determinado lugar-global. Já com a terceirização, a cultura do lugar-local é, muitas vezes, substituída pela cultura de um lugar-global, servindo ao interesse econômico e social de outras empresas ou mesmo nações, estando em jogo a submissão e a dominação da sede da ação pelo centro da ação.

5. O PARADIGMA ESPAÇO-TEMPO NOS SISTEMAS DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

A globalização da economia, os processos de privatização e a aplicação de novas técnicas de gestão, decorrentes da aplicação do modelo neoliberal, exacerbam a presença do paradigma espaço-tempo em determinados setores e atividades econômicas e produtivas nos quais as dimensões de espaço e tempo, pelas próprias características fenomenológicas, já não podiam ser consideradas dimensões independentes. Este é o caso das organizações do setor de energia elétrica, e mais particularmente é o caso das atividades associadas à operação de sistemas elétricos interligados.

Um sistema elétrico interligado é composto por unidades distintas de geração (usinas) e de transmissão e distribuição (subestações), interconectadas por linhas de transmissão. Os fenômenos inerentes à eletricidade exigem que estas unidades sejam consideradas não só de forma individualizada, mas também de forma integrada e única. É como se não importassem cada lugar-local e sim que todas as instalações fizessem parte de um lugar-global. As usinas e subestações representam as sedes da ação e o centro de controle de operações, o centro da ação.

Uma vez que os fenômenos elétricos se propagam em milissegundos por instalações que distam centenas de quilômetros, o tempo tem que ser considerado como uma entidade virtual, que coloca na mesma temporalidade espaços distintos. O controle de um sistema de tais características só pode ser feito com segurança por meio do emprego de redes de computadores de alto desempenho e dos avanços das tecnologias da informação.

Na década de 90, esse ambiente por si só complexo, no entanto, tornou-se ainda mais complexo com o desenvolvimento pelo governo federal do processo de privatização das empresas estatais do setor de energia elétrica e da implantação de um novo modelo institucional para o setor. Até esse momento, o setor era predominantemente estatal, e a cada empresa era atribuída de forma legal a concessão de uma área geográfica predeterminada. O novo modelo acabou com as áreas de concessão históricas, e as concessões passaram a ser obtidas por meio de processos licitatórios em que era vedada a participação das empresas estatais, ainda que possuidoras das instalações a serem interligadas. Desta forma, as empresas estatais passaram a ser obrigadas a ceder suas instalações para outras empresas conectarem seus equipamentos relativos a novos empreendimentos. Ou seja, uma usina ou uma subestação, pertencente a uma determinada empresa do setor elétrico, que se reportava e era comandada pelo respectivo centro de controle desta empresa, passou a comportar dentro de si painéis e equipamentos de propriedade de outra empresa, bem como passou a ter na sua sala de controle operadores da outra empresa, e estes, por sua vez, respondendo ao seu próprio centro de controle de operações - uma única sede da ação subordinada a diversos centros de ação.

Surgem, então, conflitos decorrentes da convivência de estruturas empresariais distintas em um mesmo espaço físico, onde são tratados de forma diferente aspectos próprios da forma de gestão de cada empresa, tais como: poder atribuído e

hierarquia, política de pessoal, forma de remuneração, política de pressão por resultados permeando a estrutura técnica de operação e manutenção e a estabilidade de emprego, entre outros. Da mesma forma, paradoxalmente, o tempo ganha um sentido múltiplo e conflitante neste espaço único, em decorrência da diferença na velocidade de tomada de decisões operativas e administrativas pelos centros de ação de cada uma das empresas que atuam na mesma sede de ação.

Porém, além destas questões conflituosas, há uma mudança no significado de espaço na medida em que este passa a ser um palco onde se confrontam tecnologias e recursos materiais e organizacionais distintos, bem como uma mudança no sentido de tempo, ao passar a constituir-se uma competição pela velocidade de decisão em situações técnicas críticas para o negócio de cada uma das empresas, ou até mesmo, em situações administrativas normais envolvendo assuntos de baixa relevância.

Esta decisão política trouxe, portanto, grandes implicações ao sentido de tempo e ao significado de espaço, uma vez que aqueles lugares-locais, com uma cultura atrelada à cultura da empresa original, passaram a compartilhar, no mesmo espaço-tempo, uma nova cultura trazida pelos acessantes de outros lugares-locais ou mesmo de outros lugares-globais. As mudanças de significado e de sentido da unidade espaço-tempo, observadas nas usinas e subestações, sinalizam para as empresas do setor de energia elétrica no Brasil a necessidade de uma alteração de rumo que aponta para a busca de novos modelos organizacionais mais adequados aos paradoxos e contradições com os quais estas empresas se confrontam no momento atual.

Essa multiplicidade de sentidos e significados representam também custos adicionais para a sociedade. Isso se deve à necessidade de duplicação de recursos humanos e materiais e à maior complexidade na coordenação de restabelecimento do sistema elétrico diante de perturbações que acarretam corte de carga dos consumidores, face ao maior número de agentes envolvidos, entre outros fatores que poderiam ser citados. No entanto, utilizando-se de discursos que não encontram comprovações empíricas, mas difíceis de serem contestados por usarem verdades presumidas maiores e incontestáveis, os custos são justificados como sendo necessários e inadiáveis ao desenvolvimento econômico do país e para o seu ingresso numa era de modernidade, numa corrida contra uma unidade espaço-temporal irreal criada e usada para atender interesses de busca do estabelecimento de novos mercados e lugares-globais.

6. CONCLUSÃO

Sem uma reflexão mais aprofundada da forma e do contexto em que determinadas técnicas de gestão e modelos econômicos e sociais são usados, há risco de manipulação do sentido do tempo e do significado do espaço. Essa apreciação se coloca dentro do paradigma espaço-tempo, sendo muito difícil combater o seu lado perverso, uma vez que na sua origem os conceitos que os regem são valores legitimados, tais como eficiência, qualidade, modernização, melhor uso da tecnologia, em suma, progresso para o ser humano.

Assim como este trabalho alerta para alguns aspectos da evolução e manipulação do sentido do tempo e do significado do espaço dentro do paradigma espaço-tempo, trabalhos similares podem e devem ser conduzidos de forma empírica e com uma metodologia de pesquisa rigorosa, buscando novos modelos organizacionais mais adequados face aos paradoxos e contradições encontrados no paradigma espaço-tempo nas organizações contemporâneas. O que se procura estabelecer, à luz da geoestratégia dos espaços econômicos e do paradigma espaço-tempo na gestão de territórios globais, é um entendimento claro dos benefícios e malefícios decorrentes da adoção intempestiva de técnicas de gestão organizacional, modelos econômicos e políticas de governo para a sociedade de países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos.

É importante frisar que não se trata de desmerecer determinadas técnicas de gestão e nem de levantar bandeiras de cunho político ou ideológico contra a globalização, contra o modelo neoliberal ou mesmo contra o uso das inovações tecnológicas nas empresas dos países periféricos. Trata-se simplesmente de não se ficar à mercê de um processo de globalização imposto por outros atores da cena internacional como destino inexorável. Trata-se de se ganhar plena consciência do jogo econômico e de poder embutidos nestes processos e modelos, para se representar um ator do jogo e não um mero espectador.

O progresso não pode e nem deve ser detido, pois é inerente a capacidade intelectual do ser humano e da sua superioridade sobre as outras formas de vida. O ser humano é competitivo por excelência e na sua própria essência, não esmorecendo no caminho da sua evolução. A inovação e o uso das tecnologias advindas do avanço da ciência não podem ser negados, assim como não pode ser negada a necessidade das empresas e da sociedade dos países evoluírem, adaptando-se ao novo ambiente que caracteriza o mundo atual. Porém, o fenômeno da evolução tem que ser corretamente compreendido para não aprofundar crises sociais devidas a simples mudanças em paradigmas existentes, principalmente, quando impostas por organizações e nações hegemônicas, cujo poder de dominação extrapolam as fronteiras que delimitam os seus espaços geográficos.

REFERÊNCIAS

-
- TONELLI, Maria José. Produção de sentidos: tempo e velocidade nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v.37, n.1, p.33-50.
- VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Espaços econômicos: geoestratégia, poder e gestão do território**. Porto Alegre: Editora Sagra-Luzzatto, 2003.
- VIEIRA, Euripedes Falcão. O tempo-espaço: ficção, teoria e sociedade. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, v.1, n.1, ago. 2003. Disponível em <<http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape>> Acesso em: 28 ago. 2003.
- VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Geoestratégia dos espaços econômicos: o paradigma espaço-tempo na gestão de territórios globais. In
- FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

Marcelo Milano Falcão Vieira

Ph. D. em Administração pela University of Edinburgh.

Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas

Coordenador do Grupo de Pesquisa Observatório da Realidade Organizacional.

E-mail: mmfv@fgv.br

Praia de Botafogo, 190 sala 503

CEP 22253-900 – Rio de Janeiro – RJ – Brasil.

Paulo Henrique Simas Garrofé

Engenheiro de Eletrônica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica e Mestrando pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

Gerente da Divisão de Sistemas de Supervisão e Controle dos Centros de Operação de FURNAS Centrais Elétricas S.A.

E-mail: pgarrofe@furnas.com.br

Rua Real Grandeza, 219 Bloco E sala 305

CEP 22283-900 – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

GESTÃO .Org

Revista Eletrônica de
Gestão Organizacional

ISSN 1679-1827

www.gestaoorg.dca.ufpe.br

Volume 3, Número 1 Janeiro/Abril 2005

CONFISSÕES DE UM INICIANTE PROFESSOR: ENSINAR NÃO É PRECISO... INSPIRAR É PRECISO

Guilherme Lima Moura
PROPAD/UFPE

CONFISSÕES DE UM INICIANTE PROFESSOR: ENSINAR NÃO É PRECISO... INSPIRAR É PRECISO

RESUMO

No âmbito do ensino (dito) superior, eis que me deparo, diante dos estudantes, com a dificuldade por excelência: a falta do desejo de aprender. É nesta frase que vinha resumindo os desafios de uma recente experiência de ensino, em duas turmas do quarto período do curso de Administração de uma faculdade, em uma cidade interiorana, na disciplina Organização, Sistemas & Métodos (OS&M). Pensava comigo algo assim: "Como alunos podem ser criaturas tão desinteressadas?! Eles não querem aprender o que eu preciso ensinar! É um absurdo!" Para que se entenda como eu poderia ter chegado a tal conclusão, e a que reflexões me conduziram Mestres generosos, convidado, leitor, a gastar algum tempo na leitura desta brevíssima reflexão sobre o sentido da chamada "sala de aula".

EM SALA DE AULA

Eis uma experiência pela qual, provavelmente, muitos professores já passaram. Eis algumas primeiras conclusões, talvez igualmente constatadas por estes mesmos companheiros. Eis algumas reflexões, talvez dignas de serem compartilhadas.

A situação se revelava através de uma série de fatos facilmente observáveis: a pouca participação dos alunos durante as aulas, o razoável nível de ausências e o grande descaso com o cumprimento dos horários. Além destas questões objetivas, eram muito frequentes os olhares desatentos e as expressões de desagrado, ou de quem tem pouco a ver com o que estava sendo ali "ensinado". Nas conversas com outros professores, o que eu observava é que este comportamento era generalizado, incluindo-se aí posturas específicas de tal ou qual aluno ou turma. Isto dava uma sensação de "Que bom que não sou só eu", o que obviamente não resolvia o problema. Provavelmente ajudava a mascará-lo. Afinal, o fato de o problema ser generalizado não me eximia de ser um de seus causadores.

Argyris e Schön (1996) me falavam da reflexão na ação como prática para se realizar o que eles denominaram de "aprendizagem de ciclo duplo", ocorrida

De minha parte, adotara uma didática com base em exercícios práticos na sala, já que minha disciplina era extremamente "técnico-procedural". Procurava mostrar à turma a necessidade da disciplina para o curso, e de como aprender seu conteúdo poderia ajudá-los no mercado de trabalho. Entretanto, para além deste esforço, sobretudo na parte final do semestre letivo, limitei-me a cumprir o programa da disciplina de forma mais objetiva.

Quase a esta época eu e os outros professores do curso tivemos uma reunião com a coordenadora, que nos transmitia os comentários dos alunos feitos a ela sobre nossa atuação. Quase todos eles se diziam desmotivados com o semestre, mas não apresentavam reclamações muito sólidas sobre aspectos concretos e específicos referentes ao desempenho dos professores. Conversamos sobre a questão, concluindo, entretanto, que não havia muito como mudar a estrutura das aulas, faltando cerca de três ou quatro semanas para as últimas provas. A idéia era que melhorássemos em alguns pontos possíveis e, oportunamente, pensássemos no próximo semestre de forma mais estruturante e renovadora.

Tendo isto em mente, uma das atitudes que consegui tomar, na busca por estimular meus alunos, foi realizar um debate opcional com aqueles que tivessem interesse em conversar sobre o mercado de trabalho e o profissional de OS&M. A experiência se revelava frutífera em uma das turmas (a que tinha o melhor nível geral), a ponto de alguns dos alunos afirmarem terem mudado sua percepção sobre a disciplina graças àquela aula. O inusitado: alunos expressando-se com um interesse "aparentemente sincero"! Alunos falando e professor ouvindo, só pra variar. O que, de fato, ocorria ali? Era a pergunta que me tomava a partir de então.

EM CONVERSA COM MESTRES.

"Ensinar exige a convicção de que a mudança é possível. [...]"
Ensinar exige querer bem aos educandos."
(FREIRE, 1997, p. 8-9).

Esforçando-me por lembrar dos autores estudados ao longo de meu mestrado, e adentrando nas perspectivas teóricas de alguns outros, procurava eu ouvir o que cada um poderia me dizer sobre minhas dificuldades.

quando o indivíduo: 1) reflete sobre sua experiência, e particularmente sobre o seu erro, observando não só as suas estratégias de ação, mas, sobretudo as variáveis

(crenças, valores, pressupostos sobre o mundo e as pessoas) que governam perenemente sua maneira de agir; e 2) procurar perceber sua causalidade, ou seja, o impacto de suas atitudes sobre as pessoas com as quais interage e nos ambientes em que está inserido (ARGYRIS e SCHÖN, 1996; VALENÇA, 1997).

Palmer (2003) me afirmava que a recuperação da idéia do sagrado é capaz de retomar o sentido vertical da vida e do processo de aprendizagem, cujo modelo atual precisa ser revisto em seu reducionismo, seu automatismo, sua falta de senso de comunidade e de se ouvir a diversidade:

If we could recover a sense of the sacred in knowing, teaching, and learning, we would recover our sense of the otherness of the things of the world, the precious otherness of the things of the world. (PALMER, 2003, p. 6).

Freire (1997) me alertava sobre o sentido do que se tenta ensinar; de que teoria e prática estejam associadas, sob pena de ambas perderem o sentido. Chamavam-me a atenção, em particular, as suas lúcidas considerações. Para ele, ensinar algo a alguém vai muito além de apenas treinar o aprendiz a desempenhar destrezas, e que “[...] a reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência da relação Teoria/Prática sem a qual a teoria pode ir virando blablabá e a prática, ativismo” (FREIRE, 1997, p. 24, grifo nosso). Em sua proposta de pedagogia, o autor deixa muito clara a sua posição sobre a inutilidade da aprendizagem que não proporciona ao aprendiz a possibilidade de recriar o que foi ensinado:

Ensinar inexistente sem aprender e vice-versa e foi aprendendo socialmente que, historicamente, mulheres e homens perceberam que era possível – depois, preciso – trabalhar maneiras, caminhos, métodos de ensinar. Aprender precedeu ensinar ou, em outras palavras, ensinar se diluía na experiência realmente fundante de aprender. Não temo dizer que inexistente validade no ensino de que não resulta um aprendiz, em que o aprendiz não se tornou capaz de recriar ou de refazer o ensinado, em que o ensinado que não foi apreendido não pode ser realmente aprendido pelo aprendiz (FREIRE, 1997, p. 26).

Ouvir cada um destes estudiosos e trazer, para os limites do que se propõe ser uma reflexão como esta, uma idéia geral sobre suas idéias, é muito importante para

que se possam vislumbrar horizontes no lidar-se com as dificuldades que expus, “bebendo-se na fonte” do conhecimento e experiência surgidos em pesquisas e trabalhos de vida inteira. Em grande parte, eles se referem ao desafio de se dar um sentido ao que seja o ensino e a aprendizagem, o que é ainda mais crítico em uma área de ciência aplicada, como a Administração.

Entretanto, é fundamental considerar-se um aspecto central do problema, qual seja o compromisso que tal missão tem com o esforço por inspirar alguém a aprender. Por isso é fundamental refletir-se sobre questões como: qual o sentido de se estar numa sala de aula? Como o professor poderá ser capaz de “encantar” qualquer aluno? Será que tal “encantamento” é preciso? Como inspirar o outro a aprender sem alimentar dependências nem cair nas “receitas prontas”? Perguntas que precisam sempre estar em nossas mentes.

CONOSCO – MAS NUNCA SÓS

“Se você quer ser feliz não se case...
Mas se você quer fazer alguém feliz, então se case”.
(Autor desconhecido).

Certa vez, ouvi de um padre – de cujo nome infelizmente não me recordo – a assertiva acima, dita por ele em um programa de entrevistas na televisão, em resposta ao entrevistador, que lhe pediu que emitisse, aos jovens que o assistiam, sua opinião sobre o casamento. Desde então, esta idéia nunca mais me abandonou. E o engraçado é que ela me vem agora à mente, como se fora absolutamente aplicável com o “tornar-se professor”. No casamento a felicidade real deriva de fazer o outro feliz. É como a sensação que temos quando damos um presente a alguém que amamos, e nos vemos muito mais felizes em ofertá-lo do que ele próprio em recebê-lo. Trata-se de uma felicidade quase plena. Parece-me ser assim também com o ato de ofertar a alguém a oportunidade de aprender algo

Em minhas reflexões sobre as dificuldades vividas no decorrer de toda esta experiência, tantas vezes estava eu – percebo-me, agora! – transferindo a responsabilidade da minha ação para o outro. Eis a questão por excelência que neste momento me vem à mente, nesta oportunidade de “reflexão-sobre-a-ação”. Neste sentido, procurando observar a minha causalidade para que tal dificuldade tenha ocorrido, considero estes os principais

aspectos a serem considerados e repensados naquela minha prática:

- A ausência de empatia com os alunos, que me impediu de enxergar que o sentido de trabalho e de vida deles não era compatível com a proposta da disciplina;
- A falta de criatividade para sair do esquema exposição-exercício-correção;
- O pouco tempo dedicado a uma preparação mais cuidadosa de cada aula;
- A descrença de que valeria a pena lutar pelo desejo de aprender de cada aluno.

Acredito que a conclusão maior da reflexão sobre esta minha experiência, inspirada pelos autores estudados, é que se esperamos, como professores, obter uma realização aut centrada – como a de quem se casa para felicitar a si mesmo –, tal profissão se revelará extremamente penosa e sem sentido. Mas se nos felicitarmos em semear amorosamente sementes de cujos frutos talvez nunca tenhamos notícias... Ah! Talvez nisso resida a sabedoria de quem é verdadeiramente Mestre.

EPÍLOGO: CONVERSANDO COM O MESTRE OU O MONÓLOGO DE UM PROFESSOR ESPERANÇADO.

- Sabe, Mestre, estava pensando aqui comigo que aluno é a pior criatura que existe no mundo!
- “Perdoa-lhes. Eles não sabem o que fazem”... (EVANGELHO, Lc. 23:34).
- É... não sabem, mesmo! Agora há pouco, por exemplo, estava com eles aplicando prova...
- “Pranto e ranger de dentes”... (EVANGELHO, Mt. 8:12).
- É verdade. E muita fila também! Mas só o Senhor vendo. Às vezes dá vontade de desistir desse povo!
- “Vós sois o sal da terra; e se o sal for insípido, com que há de salgar? Para nada mais presta senão para se lançar fora e ser pisado pelos homens.” (EVANGELHO, Mt. 5:13).
- É... o Senhor tem me dito sempre isso. Salgar...
- “Onde estiver o teu tesouro aí estará também o teu coração.” (EVANGELHO, Mt. 6:21).
- É preciso amá-los, não é?...
- “Como a ti mesmo.” (EVANGELHO, Mt. 22:39).
- Mas eles não aprendem! É como diz um amigo meu: “são tudo *uns cão!*”.
- “E por que reparas tu no argueiro que está no olho do teu irmão, e não vês a trave que está no teu olho?” (EVANGELHO, Mt. 7:3).
- Também eu não aprendo... É isso?
- “Tira primeiro a trave do teu olho, e então cuidará em tirar o argueiro do olho do teu irmão.” (EVANGELHO, Mt. 7:5).
- É preciso aprender para ensinar, então. Mas como saber se estamos fazendo da forma certa?
- “Não pode a árvore boa dar maus frutos; nem a árvore má dar bons frutos.” (EVANGELHO, Mt. 7:18).
- Mas, Senhor, tu que és O Mestre por excelência, ensina-me como realizar tal plantio.
- “Ensinar exige a convicção de que a mudança é possível. Ensinar exige querer bem aos educandos.”
- Paulo Freire!?!¹ Esta conversa é particular. Você já teve a sua chance!... Tá bom. Desculpa. Você está certo de novo. Preciso lhe ouvir mais também... Mas, Senhor, voltando à nossa conversa, valerá a pena plantar no solo estéril do coração humano?
- “Ouça quem tem ouvidos de ouvir. Eis que o semeador saiu a semear. E quando semeava, uma parte da semente caiu à beira do caminho, e vieram as aves e comeram. E outra parte caiu em lugares pedregosos, onde não havia muita terra: e logo nasceu, porque não tinha terra profunda; mas, saindo o sol, queimou-se

e, por não ter raiz, secou-se. E outra caiu entre espinhos; e os espinhos cresceram e a sufocaram. Mas outra caiu em boa terra, e dava fruto, um a cem, outro a sessenta e outro a trinta por um. Ouça quem tem ouvidos de ouvir.” (EVANGELHO, Mt. 13:1-9).

Naquela noite meu sono foi mais profundo; e minha esperança mais verdadeira.

Ouça quem tem ouvidos de ouvir.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning II** – theory, method and practice. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

PALMER, Parker. **The grace of great things**: recovering the sacred in knowing, teaching, and learning. Disponível em <http://csf.colorado.edu/sine/transcripts/palmer.html>. Acesso realizado em 13/07/2003.

VALENÇA, Antônio Carlos. **Eficácia profissional**: obra em homenagem aos 23 anos da publicação de “Theory in Practice” de Chris Argyris e Donald Schön. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

Guilherme Lima Moura

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.

E-mail: guilherme.moura@pop.com.br

Av. Presidente Kennedy, 7770. Apto 102. Candeias.

CEP: 54440-480. Jaboatão dos Guararapes – PE – Brasil.

^{1 1} (Freire, 1997, p. 8-9)

RESENHA

CULTURA & CONSUMO: NOVAS ABORDAGENS AO CARÁTER SIMBÓLICO DOS BENS E ATIVIDADES DE CONSUMO.

Márcio Gomes de Sá
PROPAD/UFPE

McCRACKEN, Grant. **Cultura & Consumo**: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e atividades de consumo. Tradução: Fernando Eugênio. Revisão técnica: Everardo Rocha. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. (Coleção Cultura e Consumo/coordenação Everardo Rocha).

Grant McCracken oferece em *Cultura & Consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e atividades de consumo* um passeio ao longo da história do consumo no Ocidente, recuperando-a desde o período elizabetano na Inglaterra do século XVI até a produção do consumo contemporâneo. Neste trabalho, observa-se como a cultura ocidental está cada vez mais imbricada aos novos bens e práticas de consumo que surgiram ao longo deste período, além de serem explicitadas as circunstâncias históricas que levaram cultura e consumo a se relacionarem intimamente na vida cotidiana do século XXI.

O livro é dividido em três partes: História, Teoria e Prática. Elas são compostas por um conjunto de nove “ensaios-capítulos” – escritos e organizados de forma bastante didática –, que propiciam um apanhado geral desta ligação entre cultura e consumo.

A produção do consumo moderno é o primeiro destes “ensaios-capítulos”. Nele, McCracken descreve e analisa alguns dos estudos que acreditou serem relevantes – em particular, os trabalhos de Niel McKendrick, Rosalind H. Williams e Chandra Mukerji, que são sumariamente apresentados – para sua visão geral da história do consumo, trazendo à tona contextos e informações sobre a genealogia do fenômeno e de sua extrema significância para a compreensão da dinâmica sociocultural da contemporaneidade. Já que restringir o estudo do consumo ao período posterior à Revolução Industrial seria ignorar o legado de períodos nos quais se podem observar as origens da sociedade de consumo.

Em *Sempre mais querido* em nossos pensamentos: pátina e a representação de status antes e depois do século XVIII, o autor recupera a importância da pátina – hegemônica durante longo período enquanto sistema de representação de status – e o seqüente surgimento e fortalecimento da moda como novo sistema dominante. Não que a pátina tenha desaparecido por completo no mundo moderno, mas o domínio da moda é evidente nos hábitos de consumo e nas significações dos bens consumidos.

No terceiro capítulo, *Lois Roget: uma consumidora curatorial* em um mundo moderno, McCracken apresenta um estudo bastante curioso sobre um caso atípico de padrão de consumo, o curatorial. Lois Roget é o codinome de uma senhora que orienta suas práticas de consumo de acordo com o acervo de bens dos quais é a curadora, pertencentes às gerações anteriores de sua família. Este museu familiar é o fator preponderante para as escolhas de compra de Lois, já que, tanto o que ela consome, quanto sua própria vida giram em torno destas relíquias, “sacralizadas” na mente

desta senhora que se relaciona com os bens de forma extremamente peculiar.

Em *Vestuário como linguagem* – uma lição objetiva no estudo das propriedades expressivas da cultura material, que abre a segunda parte, o autor sugere que o vestuário não é proveitosamente comparável com a linguagem, sendo um sistema de comunicação que muito difere deste, e que sua significação cultural somente poderá ser melhor avaliada quando a metáfora “linguagem” for revista identificando-se suas semelhanças e diferenças. É defendido que linguagem e vestuário, enquanto sistemas de códigos, operam em bases distintas, visto que, ao lançar mão de suas potencialidades combinatórias, o vestuário perde significado, diferentemente da linguagem.

No quinto ensaio, *Manufatura e movimento de significado* no mundo dos bens, McCracken conclama ser preciso ir além das limitações impostas pelas formas simplistas de se estudar o significado dos bens e seus múltiplos papéis na construção cultural do mundo. Ao apresentar sua percepção acerca das restrições das presentes abordagens, McCracken (2003, p. 99) afirma que uma das maiores limitações destas “é que elas falham em observar que este significado está constantemente em trânsito. O significado está ininterruptamente fluindo das e em direção às suas diversas localizações no mundo social”. Os deslocamentos e as localizações pelas quais estes significados perpassam até chegar ao consumidor é o ponto central de sua argumentação. Um ponto curioso deste ensaio é a característica ritualística da apropriação dos significados existentes nos bens de consumo. Os rituais de posse, troca, preparação e despojamento são os rituais pessoais de transferência de significado apresentados.

Em *Bens de consumo, construção de gênero* e uma teoria trickle-down reabilitada, McCracken coloca que, para aplicar a teoria trickle-down nos estudos da moda contemporânea, é preciso uma revisão e reformulação do modelo original. A cultura surge então como elemento fundamental neste processo de reformulação da teoria trickle-down. O caráter simbólico do vestuário e sua significação precisam ser observados de acordo com a nova concepção que é oferecida. Isto posto, “uma teoria trickle-down que forneça um contexto cultural pode prever não somente que acontecerá uma mudança por parte dos superiores, mas também as propriedades simbólicas que o novo estilo buscará. Pode prever não apenas o fato, mas também a direção da mudança” (McCRACKEN, 2003, p. 132).

Ao concluir este que é o sexto capítulo, primeiro da última parte (Prática), o autor revisa os benefícios que vê na reestruturação teórica que defende. No entanto, por mais que sua argumentação padrões de consumo parecem estar para além do processo de imitação e diferenciação simbólica per si.

Já no sétimo ensaio, O poder evocativo das coisas: bens de consumo e a preservação de esperanças e ideais, o enfoque está na importância de se atentar para um aspecto pouco aprofundado nos estudos acerca do “poder evocativo das coisas”, o significado deslocado. Este deslocamento faz com que todo um universo de significações possa ser encontrado nos bens de consumo. Um maior aprofundamento nesta discussão pode levar a dimensões outras da vida cotidiana, tais como a política, a cultural, a social, e até a uma viagem psicanalítica ao imenso vazio da vida deste pobre ser que consegue ver significados idealizados em “simples” objetos de consumo.

No oitavo capítulo, Unidades Diderot e Efeito Diderot: aspectos culturais negligenciados do consumo, conforme o título já denuncia, são abordados as unidades e o efeito Diderot, assim como suas implicações para a compreensão da publicidade, do estilo de vida e dos mecanismos de demanda de consumo. McCracken aponta que as observações de Diderot ajudam a sugerir que os bens de consumo, de modos complementares, são interligados por uma certa comunalidade, sendo esta harmonia complementar entre os produtos, as unidades Diderot.

pareça ser consistente, a moda e suas variâncias estão inseridas na lógica hegemônica da Indústria Cultural e, desta forma, as diretrizes norteadoras das mudanças nos

Consumo, Mudança e Continuidade tem como foco as relações entre bens de consumo, continuidade e mudança, já que, para McCracken (2003, p. 164), “inexiste um esquema teórico capaz de prover uma perspectiva geral a partir da qual se possa estudar esta relação”. Neste capítulo, o último do livro, o autor se propõe a iniciar o desenvolvimento de tal esquema, mas parece-lhe faltar energia para cumprir seu objetivo. Apesar de discorrer sobre as relações em foco e mostrar as potencialidades dos bens tanto como instrumentos de continuidade quanto de mudança, McCracken não apresenta claramente o desenvolvimento, mesmo que incipiente, do esquema anunciado.

Ao se observar, mesmo que brevemente, o atual estágio do conhecimento neste campo, fica clara a importância de melhor compreender-se o imbricamento que há entre cultura e consumo. Sem dúvida, Cultura & Consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e atividades de consumo é de grande valia na busca por uma visão mais abrangente dos bens de consumo como elementos da cultura material – tão significativa na sociedade contemporânea.

Marcio Gomes de Sá

Titulação: Mestrando em Administração pelo PROPAD/UFPE; Bacharel em Administração pela UPE. Pesquisador do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios – Núcleo MTN/PROPAD/UFPE.

E-mail: mgsa77@hotmail.com

Endereço: Rua Nogueira Lima, 149, Hipódromo.

CEP: 52041-700. Recife – PE - Brasil.