



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

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Feliz Natal e Bom Ano de 2003

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

ISSN n° 1645-4464 ISSN n° 1677-2067

Sloan Management Review

Integrar a empresa
Sumantra Ghoshal e Lynda Gratton

Business Strategy Review

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

**Gestão do Conhecimento
& Organização**

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

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

Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços
Isabel Nicolau

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

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

J. M. Rolo



Editores



Editor em Portugal

INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Propriedade em Portugal

INDEG/PROJECTOS - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil

Fundação Getúlio Vargas

Director em Portugal

Luis Antero Reis
luisreio.indeg@netcabo.pt

Director no Brasil

Frederico Lustosa da Costa
lustosa@fgvmail.br

Coordenador Editorial

Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@mail.telepac.pt

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal

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

Gerente Editorial no Brasil

Eronádia Lopes
dina@fgv.br

Correspondência Redactorial no Brasil

Inclusive originais de artigos (três vias):
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 - sala 505.1 - CEP 22253-900
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Correspondência Comercial no Brasil

Fundação Getúlio Vargas / Editora
Caixa Postal 62.591 - CEP 22252-970
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: assme@fgv.br

Website da Edição Portuguesa

www.indeg.org/rpbg

Website da Edição Brasileira

www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg

Apoio Redactorial

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

Modelo Gráfico

Ernesto Carvalho

Ilustração

Paulo Buchinho

Gráfico

Oficina Gutenberg da C3im, Lda. (Portugal)

Pré-Impressão

Gabinete Gráfico Imaginário, Lda. (Portugal)

Impressão em Portugal

Tipografia Peres, S.A.

Impressão no Brasil

Ediouro Gráfica e Editora, S.A.

Distribuição em Portugal

Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Distribuição no Brasil

Fundação Getúlio Vargas / Editora

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

Periodicidade: Trimestral

Tiragem em Portugal: 3.000 exemplares

Tiragem no Brasil: 2.000 exemplares

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

ISSN (Portugal): n.º 1645-4464

ISSN (Brasil): n.º 1677-2067

Reprodução de artigos na parte ou na totalidade só mediante autorização da revista e do autor, e requerem referência à publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.

Sumário

SLOAN MANAGEMENT REVIEW

Pág. 6

Integrar a empresa

Sumantra Ghoshal e Lynda Gratton

BUSINESS STRATEGY REVIEW

Pág. 16

Onze preconceitos sobre a gestão das relações com o cliente

Peter C. Verhoef e Fred Langerak

ARTIGOS

Pág. 26

Doze anos de privatizações em países da OCDE

J. M. Rolo

Rede – forma híbrida ou nova forma?

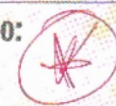
Pág. 32

Mariana Baldi e Fernando Dias Lopes

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

Pág. 48

Manuela Barreto



Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços

Pág. 54

Isabel Nicolau

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

Pág. 70

Albino Lopes e Alexandra Fernandes

ESTUDOS

Pág. 78

Competitividade da floricultura transmontana

Realidade ou ficção?

António Fernandes

CASOS

Pág. 84

BCTR – «Business Case» em tempo real

Bianor Cavalcanti, Ruy Marra e Gauco Cavalcanti

Parcerias estratégicas da Banca portuguesa em portais digitais

Pág. 96

Carlos Osório, Daniela Gomes e João Leitão

LIVROS

Pág. 105

NOTICIÁRIO

Pág. 108

EUROPA

Pág. 110

DIRECTÓRIO WEB

Pág. 111

ARTE & GESTÃO

Pág. 112

ABSTRACTS

Pág. 113

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

Apoios: IAPMEI • IPE • METROPOLITANO



Competitividade da floricultura transmontana

Realidade ou ficção?

por António Fernandes

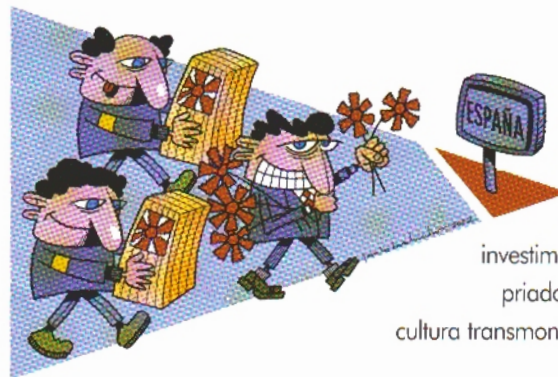
Na região portuguesa de Trás-os-Montes, o negócio da floricultura está em franco crescimento baseado numa estratégia de penetração de mercado. Apesar da adversidade dos factores climáticos, de concorrência nacional e europeia e do poder dos clientes, há uma oportunidade clara para o empreendedorismo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

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

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

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

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



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

Metodologia

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

António Gonçalves Fernandes

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

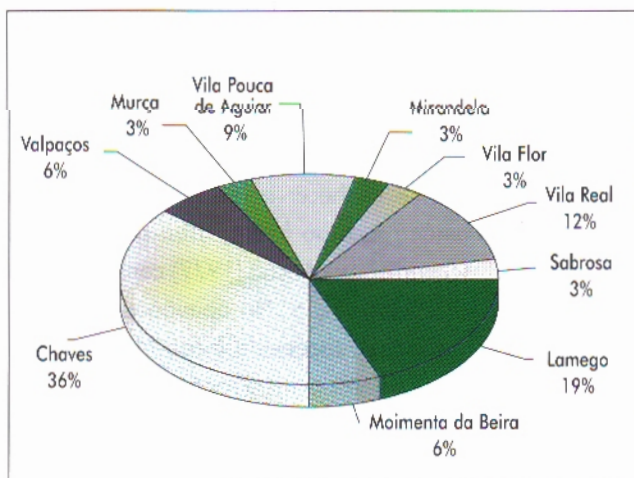
Recebido em Abril de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

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

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

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

Figura 1
Distribuição espacial da amostra



Fonte: Fernandes, 1999.

Resultados

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

Perfil do floricultor e tipologia das explorações

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

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

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



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

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

Ambiente competitivo da floricultura transmontana

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

Figura 2
Matriz SWOT

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

Fonte: Fernandes, 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusão

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

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

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

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

Bibliografia

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