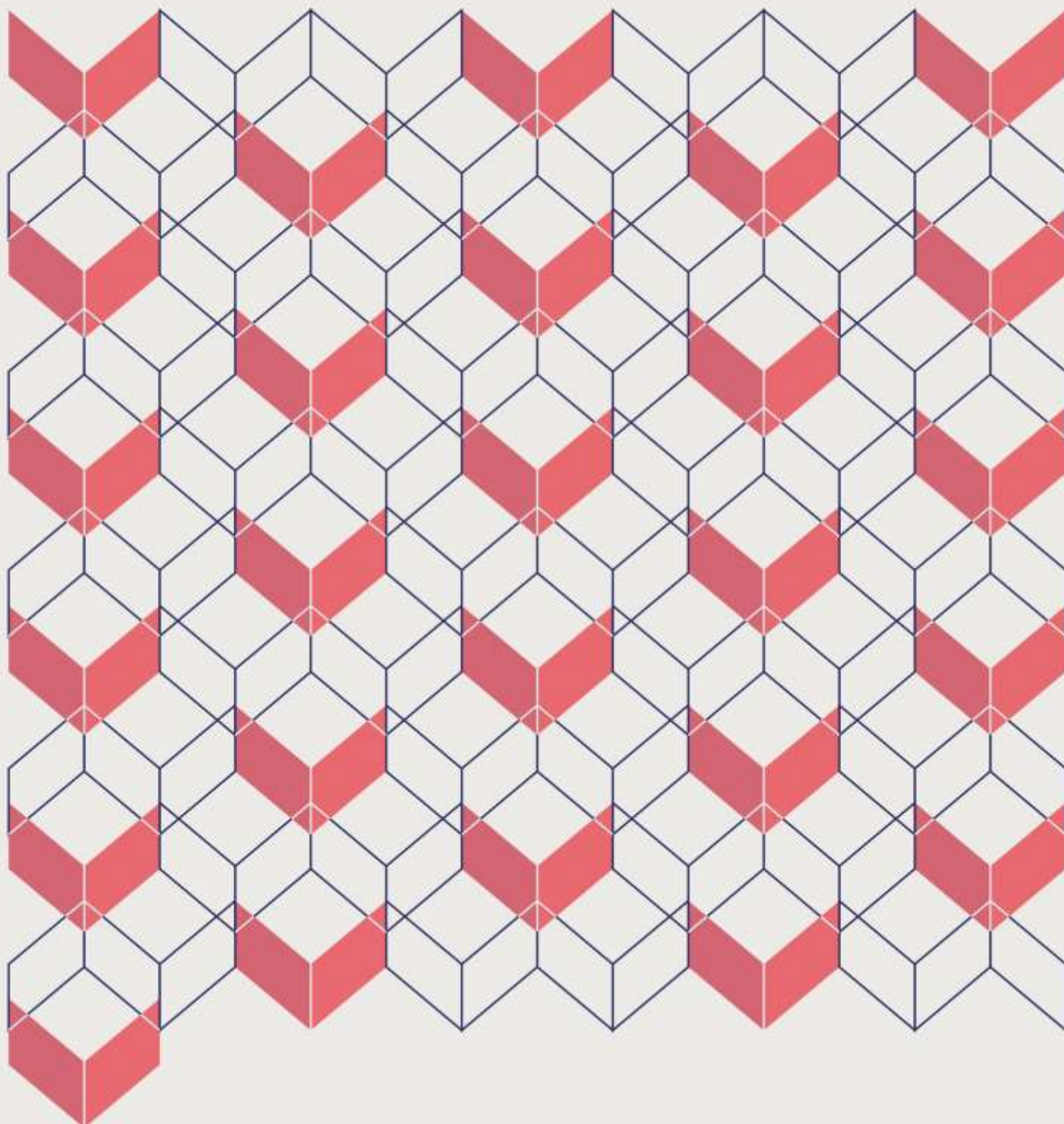




e³

**REVISTA DE ECONOMIA
EMPRESAS E
EMPREENDEDORES NA CPLP**

ASSINATURA ANUAL IMPRESSA: 50€

2019

VOLUME 5 | NÚMERO 1

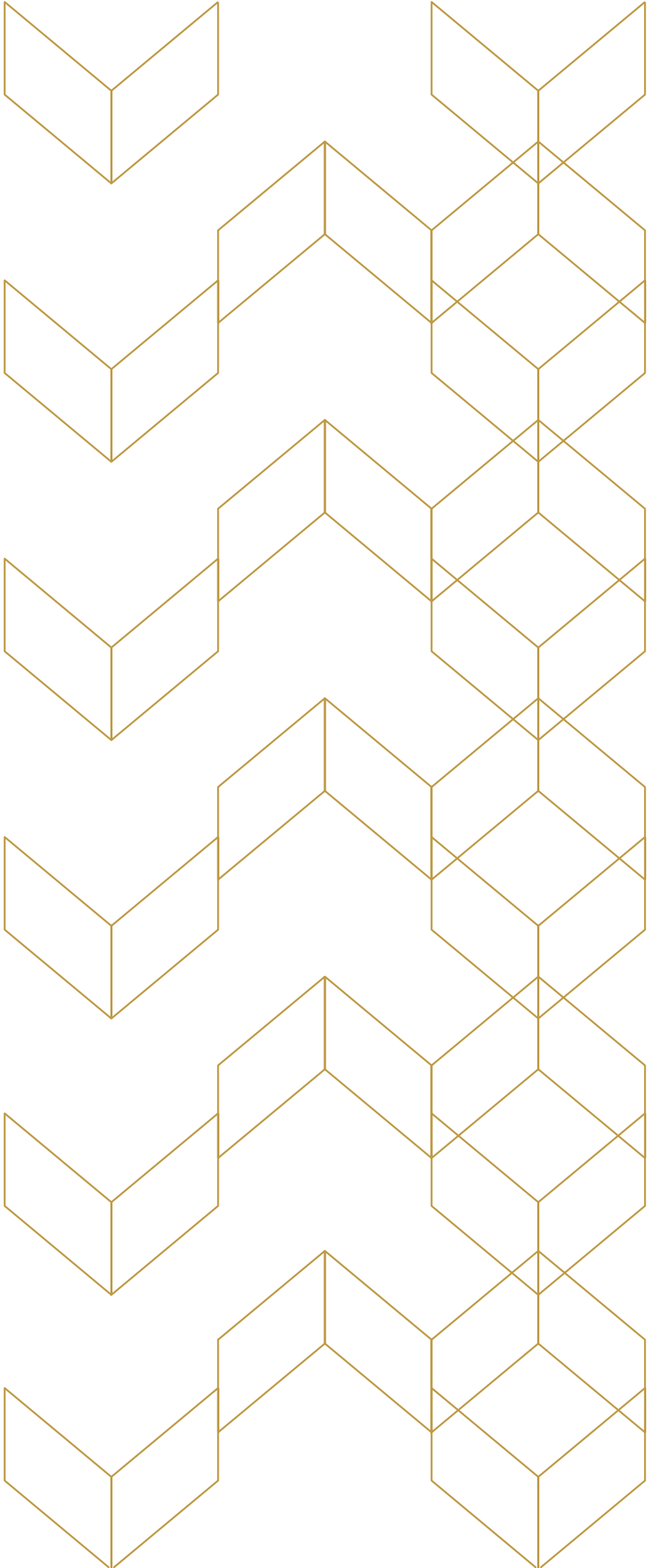
SEMESTRAL (JANEIRO, JULHO)

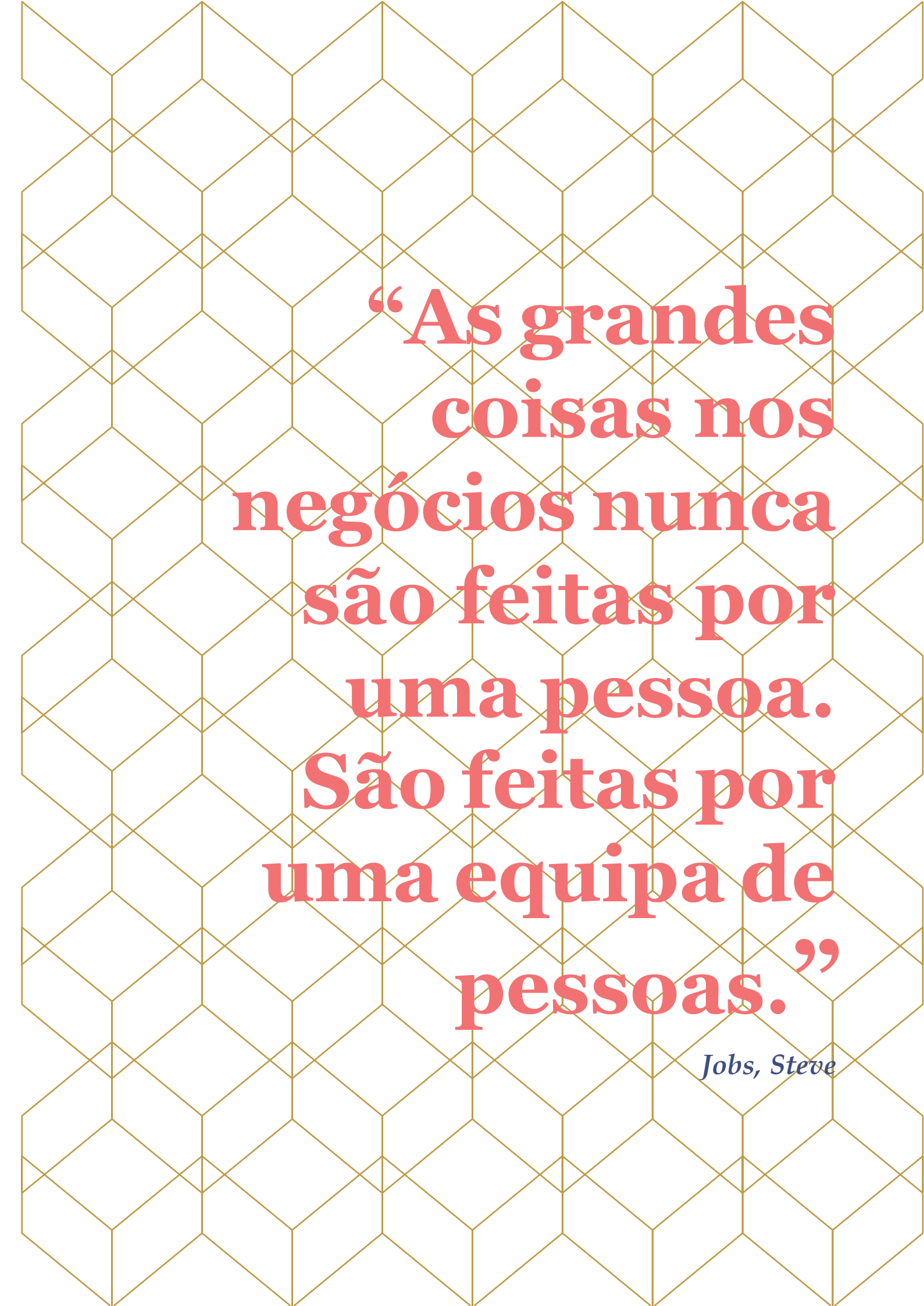
ISSN (PRINT): 2183 – 380X

ISSN (ONLINE): 2183 – 7201

pontēditora

e³ Revista de Economia
Empresas e
Empreendedores
na CPLP





**“As grandes
coisas nos
negócios nunca
são feitas por
uma pessoa.
São feitas por
uma equipa de
pessoas.”**

Jobs, Steve

e³- Revista de Economia Empresas e Empreendedores na CPLP



e³ - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP

Ponteditora, Sociedade Unipessoal, Lda
Startup Madeira - Campus da Penteada
9020 - 105 Funchal, Madeira

E-mail: geral@ponteditora.org

Telefone: 291 723 010

URL: ponteditora.org

URL (revista): revistas.ponteditora.org/index.php/e3

 facebook.com/ponteditora

 linkedin.com/in/ponteditora

 twitter.com/ponteditora

 instagram.com/ponteditora

Editora - Chefe: Doutora Ana Maria Alves Bandeira

Periodicidade: Semestral (janeiro, julho)

Propriedade/Editora: Ponte Editora,
Sociedade Unipessoal, Lda.

Composição do Capital da Entidade Proprietária:

10.000 euros, 100% propriedade

Ana Leite, M.Sc.

ISSN: (print) 2183-380X | **(online)** 2183-7201

ERC: 127154

EQUIPA EDITORIAL

EDITOR - CHEFE

Ana Maria Alves Bandeira - (PhD em Contabilidade e Economia Financeira, licenciada e mestre em Contabilidade e Administração. É professora no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Politécnico do Porto (ISCAP.PP), desde 1999, onde atualmente é diretora da Licenciatura em Contabilidade e Administração e do Mestrado em Contabilidade e Finanças, desde 2010. É membro da Ordem dos Contabilistas Certificados e do Conselho Geral da Comissão de Normalização Contabilística, em representação da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Atualmente é investigadora do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP), onde coordena a linha de investigação de Prestação de Contas. É ainda membro do Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade e do Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas (CEPESE), da Universidade do Porto.)

EDITOR PT

Carlos Machado Santos - (UTAD, Portugal)

EDITORA ADJUNTA

Amélia Cristina Ferreira-da-Silva - (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto; CEPESE; CECEJ, Portugal)

EDITOR AO

Benjamim M'Bakassy - (UBI, Portugal)

EDITOR BR

Kimberly Marie Jones - (Associação Educativa do Brasil, SOEBRAS)

EDITOR TP

Agio Pereira - (Ministro de Estado e da Presidência do Conselho de Ministros do VI Governo Constitucional, Timor-Leste)

Chefe de Redação e Edição

Ana Leite (Universidade de Aveiro, Portugal)
Redator PT

Eduarda Pinto (Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, FADEUP; Portugal)
Redator BR

Mayze Liduario Vargas (Associação Educativa do Brasil, SOEBRAS)

Executivos

Teófilo Cesar Fonseca (Moçambique, Timor-leste, Espanha, Angola, Portugal)

CONSELHO CIENTÍFICO

Amélia Cristina Ferreira-da-Silva (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto; CEPESE; CECEJ, Portugal)

Ana Maria Paiva (Universidade Aberta, Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade, CEPESE, Portugal)

Anabela Martins Silva (Universidade do Minho, Portugal)

Antonieta Maria Lima (Instituto Superior de Entre Douro e Vouga, ISVOUGA, Portugal)

Áurea Sousa (Professora auxiliar na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade dos Açores e investigadora do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApLA))

Carlos Machado Santos (UTAD, Portugal)

Eduardo Manuel de Almeida Leite (Professor adjunto ESTG, Universidade da Madeira; Investigador integrado Citur - Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo, Portugal)

Fábio Augusto Martins (Centro Universitário do Planalto de Araxá, Uniaraxá; Brasil)

Fernando Jorge Rodrigues (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Escola Superior de Gestão, Portugal)

Fernando Oliveira Tavares (Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Portugal)

Helena Santos de Oliveira (PhD em Economia Financeira e Contabilidade pela Universidade de Vigo; Professora Adjunta no ISCAP/IPP)

Herlandi de Souza Andrade (Doutorado e Mestrado em Ciências, em Engenharia Aeronáutica e Mecânica – Área de Produção (ITA); Especialização/MBA em Gestão Empresarial (FGV); Professor de Cursos de pós-graduação e graduação no Centro Paula Souza/FATEC Guaratinguetá e Anhanguera.)

José Manuel Teixeira Pereira (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal)

Kimberly Marie Jones (Associação Educativa do Brasil, SOEBRAS)

Mara José Sousa Franco é Doutorada em Gestão - Especialização em Marketing e Estratégia, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Atualmente, é Professora Adjunta Convidada da Universidade da Madeira e investigadora integrada no CiTUR - Polo Madeira.

Maximiliano E. Korstanje (Universidad de Palermo, Argentina; CERS University of Leeds, Reino Unido)

Nelson Duarte (Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto, Portugal)

Óscar Afonso (Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Portugal)

Patrício Batsikama Mampuya Cipriano (Universidade Agostinho Neto, Launda, Angola)

Raquel Susana Pereira (Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto, CEOS.PP, Portugal)

Rossana Andreia Santos (Instituto Superior de Administração e Línguas da Madeira, ISAL, Portugal)

Simone Valéria Dias Souto (Brasil)

CONSELHO EDITORIAL

Árlen de Almeida Duarte Sousa (Faculdades Integradas do Norte de Minas, Funorte; Brasil)

Andrey George Souza (Faculdades Unidas do Norte de Minas, Funorte; Universidade Estadual de Montes Claros, Unimontes; Prefeitura Municipal de Montes Claros; Brasil)

Fabrizio Bon Vecchio (Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Fundação Getulio Vargas; Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, UTAD; Brasil)

Frederico Oliveira (Faculdades Integradas do Norte de Minas, Funorte; Brasil)

Gisela Filipa Ferreira (Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal)

Igor Rainei Cruz (Faculdades Integradas do Norte de Minas, Funorte; Brasil)

Leonardo Augusto Couto Finelli (Faculdades Unidas do Norte de Minas, Funorte; Faculdade de Saúde Ibituruna, FASI; Brasil)

Maria Lina de Santana Freitas (Faculdade Promove de Janaúba, Funorte; Brasil)

Rui Miguel Pinho (Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ; Brasil)

Thiago Henrique Alves de Souza (Faculdades Integradas do Norte de Minas, Funorte; Brasil)

Wellington Danilo Soares (Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, PPGCS; Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil)

Wiliam Toneli da Silva (Faculdades Unidas do Norte de Minas, Funorte; SOEBRAS, Brasil)

ESTATUTO EDITORIAL

I – A e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, conhecida também pelas formas abreviadas de e3 ou Revista e3, é uma publicação periódica. Propriedade da Editora: Ponteditora.

II – Sob o lema de Fernando Pessoa: “Minha pátria é a língua portuguesa.”, a e³ é uma publicação para difusão de ciência em português, vocacionada para a lusofonia e para os países da CPLP.

III – A linha editorial da e³ centra-se na área dos negócios, transversal a disciplinas como a economia, gestão, contabilidade, finanças, recursos humanos, marketing, entre outras.

IV – A e³ tem por missão fomentar a ciência em português para o setor dos negócios, como forma de estimular o empreendedorismo e os negócios entre as economias dos países da CPLP.

V – A e³ é editada semestralmente, em papel, em Portugal e, quando se justificar, na CPLP, sendo disseminada no resto do mundo através da Internet.

VI – A e³ terá, aproximadamente, 80 a 100 páginas de formato A4 e uma tiragem em papel inferior a 1000 exemplares.

VII – A e³ destina-se a professores, investigadores, estudantes e profissionais, nacionais ou estrangeiros, desde que com interesses empresariais na CPLP.

VIII – A e³ apresenta um corpo editorial técnico e científico, aberto a académicos, investigadores, profissionais e executivos de organizações e empresas relacionadas com a atividade empresarial na CPLP, tais como: CEO's, CFO, entre outros.

IX – A e³ publica artigos académicos e científicos, originais e de revisão.

X – A e³ publica em português, podendo excecionalmente apresentar artigos noutra língua, desde que se trate de uma língua reconhecida internacionalmente no meio académico e em negócios, como por exemplo: inglês.

XI – A revista e³ pretende promover o intercâmbio de ideias, experiências e projetos entre os autores, empreendedores e o mercado empresarial, contribuindo para a reflexão dos negócios na CPLP e para a sua ligação com a sociedade.

XII – A e³ assume o compromisso de assegurar o respeito pelos princípios deontológicos e pela ética profissional dos jornalistas, assim como pela boa-fé dos leitores, nos termos nº 1 do artigo 17º da Lei de Imprensa.

VOL. 5

N.º 1

Índice

Análise dos processos de integração no trabalho das pessoas com deficiência: estudo de caso em uma instituição de ensino superior.

Analysis of processes in the work of people with deficiency: study of case in an institution of higher education.

003

036

Gestão Financeira Eficiente dos Transportes Urbanos - Um estudo de caso

Efficient Financial Management of Urban Transport - a case study

Práticas de contabilidade e controlo de gestão no setor automóvel

Accounting and management control practices in the automotive sector

059

085

Internacionalização Empresarial no Setor Vinícola: Uma Análise da Região Demarcada Do Douro

Business Internationalization in the Wine Sector: An Analysis of the Douro Demarcated Region



EDITORIAL

Editora chefe - **Ana Maria Alves Bandeira**

Email: bandeira@iscap.ipp.pt

A Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP é a revista de língua portuguesa que visa servir a comunidade dos países de língua portuguesa, sendo, por isso, um espaço importante para a difusão de investigação em português. Mais especificamente, trata-se de um espaço importante para a difusão da investigação em ciências empresariais na língua portuguesa, tendo como preocupação assegurar aos autores o apoio necessário para a publicação da sua investigação, bem como garantir uma equipa seletiva de revisores que proporcionem comentários construtivos que melhorem a qualidade das submissões. Neste volume publicam-se quatro artigos e, em suma, abordam-se as temáticas internacionalização, contabilidade e controlo de gestão, turística e inserção social.

O primeiro artigo «Internacionalização empresarial no setor vinícola: uma análise da região demarcada do Douro» revela o processo de internacionalização do setor vinícola, em particular da região demarcada do Douro. Este estudo aborda as motivações para a aposta no mercado externo, enfatizando o momento da decisão dentro da estrutura da empresa. Para o efeito, os autores realizaram um estudo de caso múltiplo da Região Demarcada do Douro, com base em seis empresas do setor vitivinícola. Os resultados mostram que as empresas da amostra possuem boas práticas de internacionalização, com impacto positivo nas empresas.





A «Gestão financeira eficiente dos Transportes Urbanos – Um estudo de caso» é a segunda publicação. Este estudo começa por referir que a instabilidade dos mercados e a tendências da atividade turística trazem novos desafios aos gestores das empresas que atuam no sector automóvel da região autónoma da Madeira. O objetivo principal do estudo é aferir como o planeamento financeiro de empresa contribui para uma gestão eficiente. Os autores realizaram uma análise às demonstrações financeiras de uma empresa e mediram, através de rácios, a sua performance. Concluíram que, no período analisado, a empresa teve um equilíbrio financeiro, sinalizando que, face à boa gestão financeira, os gestores estão a lidar correctamente com a instabilidade dos mercados e a tendências da atividade turística. O terceiro artigo «Análise dos processos de integração no trabalho das pessoas com deficiência: estudo de caso numa instituição de ensino superior» tem como principal objetivo, como o próprio título indica, averiguar os processos de integração de colaboradores com deficiência numa instituição de ensino superior. Através de uma análise qualitativa, baseada em entrevistas estruturadas, a autora conclui que os resultados dos processos têm ficado àquém do desejado. Assim, com o objetivo de promover uma maior capacitação e desenvolvimento das atividades laborais, a autora apresenta uma proposta de inclusão capaz de garantir o retorno positivo das pessoas com deficiência para a instituição de inserção.

Por fim, o quarto artigo tem como título «Práticas de contabilidade e controlo de gestão no setor automóvel». Neste artigo, os seus autores abordam as teorias que concorrem para explicar as motivações dos gestores na escolha do modelo de contabilidade e controlo de gestão nas organizações. Posteriormente, identificam os principais instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas empresas multinacionais da indústria de montagem automóvel a operar em Portugal e as motivações que sustentam a decisão de implementação desses instrumentos. Com recurso a um estudo de caso múltiplo, os autores realizaram uma análise a quatro empresas e os resultados sugerem, de facto, a existência de práticas isomórficas de contabilidade e controlo de gestão.

Ana Maria Bandeira





Análise dos processos de integração no trabalho das pessoas com deficiência: estudo de caso em uma instituição de ensino superior.

Analysis of processes in the work of people with deficiency: study of case in an institution of higher education.

Leila Vaz da Silva// Centro Universitário Metodista
Izabela Hendrix (CEUNIH)

E-mail: leila.silva@izabelahendrix.metodista.br

Daniela Assis Alves Ferreira// Centro
Universitário Metodista Izabela Hendrix(CEUNIH)

E-mail: daniela.ferreira@izabelahendrix.metodista.br



Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar os processos de integração de colaboradores com deficiência de uma instituição de ensino superior, de forma a avaliar o bem-estar destes funcionários e o potencial de retorno que eles oferecem. É notório que o presente fato gera preocupações e dúvidas sobre a metodologia utilizada na inclusão desses profissionais no mercado e neste caso mais específico, nas universidades, desta forma identificando o treinamento através de uma pesquisa onde foi aplicado aos gestores e pessoas com deficiência formulários que trouxeram informações cruciais à conclusão do trabalho e a preparação dos contratados para exercer a função ao qual foi destinado, estrutura da empresa e acessibilidade nas edificações.

Palavras-chave: PCD Pessoa com deficiência, Integração no trabalho, Treinamento.

Abstract

This paper aims to analyze the processes of integration of employees with disabilities of a higher education institution, in order to evaluate the well-being of these employees and the return potential they offer. It is notorious that this fact raises concerns and doubts about the methodology used in the inclusion of these professionals in the market and, in this case, more specific in the universities, thus identifying the training through a research where it was applied to the managers and people with disabilities forms that brought information crucial to the completion of the work and the preparation of the contractors to perform their assigned function, company structure and accessibility in buildings.

Keywords: PWD Person with disabilities, Integration at work, Training.





Introdução

Analisando as linhas e vertentes dos processos de inclusão social em nosso país, percebe-se que existem medidas e tentativas de equilíbrio das classes, dos gêneros e da integridade física e mental. No dia 24/07/1991 foi sancionada a lei 8.213 conhecida como “lei de cotas” que prevê que empresas com mais de cem funcionários devam reservar de dois a cinco por cento de suas vagas às pessoas com deficiência (PCD).

Mesmo com a criação da lei foi necessário o aprimoramento de alguns fatores para proporcionar as PCDs a garantia de seus direitos ao trabalho, e assim, em 2012 a lei foi regulamentada e punições foram adicionadas às empresas que a descumprirem, segundo o guia trabalhista as multas são de valores elevados podendo chegar a R\$214.301,53, além das intervenções do Ministério Público do Trabalho. Atualmente, nota-se a presença de PCDs no mercado de trabalho em números consideráveis, com isso, entende-se que a iniciativa teve êxito e trouxe contribuições positivas ao público em destaque.

Conforme o art. 227, § 1º, II; da Constituição federal de 1988, não apenas o direito a vagas das PCDs foi garantido pela legislação. Além disso, a lei estabelece que esses profissionais devam ser inseridos no ambiente laboral tendo a garantia de modificações em obstáculos arquitetônicos e treinamento para o trabalho sendo a iniciativa destinada a maioria dos segmentos, abrangendo inclusive os centros de ensino superior, o qual será dado ênfase na presente pesquisa (BRASIL, 1988).

O intuito do projeto consiste em identificar quais os tipos de treinamentos são oferecidos às PCDs pela instituição de ensino superior pesquisada. Analisar, a percepção dessas PCDs quanto à qualidade e frequência dos treinamentos ofertados pela IES – Instituição de ensino superior, buscando levantar a percepção dos mesmos quanto a necessidade de capacitação para desenvolvimento das atividades. Além disso, objetiva-se ainda, levantar a percepção dos gestores dos departamentos quanto a necessidade de treinamento das PCDs, afim de comparar a percepção dos atores envolvidos no processo, no sentido de avaliar as metodologias utilizadas, a forma de encaminhamento para desenvolvimento das atividades, orientações e estratégias de inclusão utilizadas na instituição pesquisada.



A relevância deste estudo fundamenta-se em contribuir diretamente, para possíveis melhorias nos processos e assim, gerar mudanças no direcionamento e acompanhamento desse público interno que necessita de atenção diferenciada.

A pesquisa será realizada em uma IES com finalidade filantrópica, situada em Belo Horizonte, com atuação no ensino superior a aproximadamente 46 anos, possuindo em 2017 mais de 5 mil alunos, com estimativa de mais de 100 funcionários na área administrativa, sendo destes 15 PCDs, o que corresponde a aproximadamente 15% do total de funcionários.

Com o aumento da presença de PCDs nas organizações houve a necessidade de criação de processos internos para integração desses profissionais no que diz respeito a cultura organizacional, como também ao ambiente laboral. Esse tema tem sido foco de diversas discussões e iniciativas em prol de melhores resultados recíprocos, ou seja, que proporcione boa qualidade de trabalho e bem-estar às PCDs, e em contrapartida, harmonize retornos a instituição. Contudo, resta a seguinte indagação: O processo de treinamento e integração para o trabalho ofertado às PCDs admitidos na IES atende as expectativas sociais e as necessidades de treinamento desses profissionais, bem como as expectativas organizacionais da IES?

Segundo o autor Haber (2012):

“É indiscutível a importância das contratações de profissionais com deficiência para a economia do Brasil. Além da geração de emprego, a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho contribui para trazer dignidade a essas pessoas. Ao incluí-las, não estamos apenas ofertando um salário, mas também a oportunidade de se reabilitar socialmente e psicologicamente.”

A escolha do tema deveu-se em decorrência da necessidade de analisar um problema existente no mercado de trabalho. Muito se fala sobre as cotas de pessoas com deficiência nas empresas, mas pouco se sabe como ocorre à implementação do processo de inserção desse público no universo organizacional, especificamente nas IES. Com tal visão busca-se avaliação dos métodos adotados, a fim de propor aprimoramento ou inclusão de processos objetivando assim, a adequação e melhoria da qualidade de trabalho das PCD. Nota-se que além da inclusão social, existe a possibilidade, por meio do treinamento, de levar capacitação para melhor desenvolvimento das atividades laborais, refletindo um melhor desempenho, garantindo assim, retorno positivo para as PCDs e a IES.



Referencial Teórico

Este capítulo abriga um embasamento teórico relacionado ao tema central do estudo, que envolve os processos de integração e treinamento das PCDs nos setores administrativos de uma IES, como a forma de inclusão e adaptação dos mesmos aos cargos. A primeira seção aborda as considerações iniciais relativo à atuação das PCDs no ambiente de trabalho; a segunda seção discute os conceitos de treinamento e a terceira e última seção trata das questões sociais relativas a inclusão das PCDs no ambiente organizacional.

2.1

Atuação profissional das PCDs: considerações iniciais.

De acordo com o último Censo do IBGE em 2010, quase 24% da população brasileira constitui-se de pessoas que declaram possuir algum tipo de deficiência. Sendo assim, são aproximadamente 45 milhões de PCDs no Brasil. Com um contingente tão numeroso, o ministério do trabalho, no intuito de conceder maior visibilidade a essa significativa parcela da população, promove ações de sensibilização que vem propiciando melhorias. Segundo o portal do Brasil, em 2015, o número de empregos para as PCDs cresceu 5,75% em relação ao ano de 2014 e a previsão aponta que mesmo em meio à crise esses números têm apresentado evolução a cada ano (CRESCER, 2016).

Apesar da maior inserção de PCDs no mercado de trabalho sabe-se que existe também um receio por parte das PCDs em ingressarem em trabalhos formais e com isso, perderem o Benefício de Prestação Continuada (BPC), fornecido pelo Estado, que lhes garante um (1) salário mínimo mensal. De acordo com a FIESP, atualmente são 3,6 milhões (dados de março de 2012) beneficiários do BPC em todo o Brasil, sendo 1,9 milhões pessoas com deficiência e 1,7 idosos.

Por outro lado, a falta de boas oportunidades pode ser um dos motivos da mão de obra escassa. Uma pesquisa da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH, 2014), realizada com mais de 2.900 recrutadores, aponta que 81% deles contratam PCD para cumprirem a lei de Cotas, 12% contratam independente desse fator e apenas 4% declaram fazê-lo por acreditar no potencial desses colaboradores.

A junção de fatores preconceituosos relativo ao potencial das PCDs pode gerar certostipos de discriminação, principalmente na escolha das atividades que serão realizadaspor eles, tais como a associação de que os deficientes auditivos sejam alocados em trabalhos nos almoxarifados, deficientes visuais em telefonia e os deficientes físicos com o tele atendimento. Percebe-se que com essa classificação o profissional fica restringido e incapacitado de mostrar evolução nas suas diversas potencialidades.

A área de atuação de PCDs não é limitada e cabe a empresa contratante contribuir para





o desenvolvimento dos potenciais desses colaboradores, dando oportunidades de revelar seu desempenho em diversas atividades condizentes ao setor de atuação. Nesse aspecto, os processos de integração e os treinamentos oferecidos representam importantes ferramentas para atingir os objetivos esperados, e treinamento será o tema da próxima seção.

2.2

Treinamento: conceito e considerações preliminares

Segundo Lacombe (2011, p. 381), “as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para ocupação dos cargos”. Um dos maiores receios dos gerentes consistia na ideia de que o profissional se desligue da organização após ter o conhecimento adquirido, dessa forma, a empresa acaba perdendo o investimento realizado.

O autor ainda destaca que, além disso, pode beneficiar uma empresa concorrente ao contratar o colaborador que já foi treinado pela organização anterior. Este pode ser um dos maiores riscos em treinamento de pessoas, porém, medidas de redução de riscos devem ser adotadas antes de iniciar um treinamento.

Treinamento significa “o preparo da pessoa para o cargo” (CHIAVENATO, 1999, p. 20). Nesse sentido, o autor ressalta a importância do setor de recursos humanos no processo de busca e preparo necessário para a inclusão, buscando uma interação entre organização e PCD, disponibilizando auxílio necessário para a sua adaptação e efetiva realização das tarefas inerentes ao cargo. Desta forma o direcionamento dos recursos humanos busca conscientizar levando a um consenso de igualdade por meio da execução de tarefas com excelência.

As organizações enfrentam dificuldade para contratação de pessoas com deficiência sendo elas: falta de qualificação, baixo nível de escolaridade, problemas com a autoestima e preconceito. O setor de recursos humano tem grande importância no acompanhamento no período após admissão com finalidade de identificar possíveis dificuldades para medidas preventivas ou corretivas de acordo com cada situação. Desse modo, torna-se de extrema importância a identificação dos pontos a melhorar e valorização e reconhecimento dos pontos positivos assim indicando o que se espera dos colaboradores.

Entende-se por feedback o processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou no futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente (HILSDORF, 2012).

Destaca-se ser esse o objetivo do Feedback, melhorar o desempenho, identificando pontos positivos e negativos. Em relação ao treinamento, permite uma avaliação de comportamentos e desempenho antes e depois do mesmo, permitindo um acompanhamento específico nas situações que ainda sejam observadas pontos de melhoria de acordo com o site Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (SBIE):





Existem diversas empresas que oferecem treinamentos e dinâmicas em grupo com o objetivo de facilitar o processo de inclusão de pessoas com deficiência nas empresas. Entre as questões abordadas durante esses treinamentos, destaca-se a sensibilização das equipes e gestores, conscientização sobre a importância e os benefícios da diversidade, quebra de barreiras psicológicas, estreitamento das relações entre funcionários e legislação (SBIE, 2016).

Percebe-se então a preocupação de algumas empresas em relação ao bom convívio e preparo de colaboradores para o recebimento e adaptação no processo de integração de PCDs dentro dos setores. O investimento no treinamento se faz válido quanto aos resultados que se alcançam, dentre eles a quebra de barreiras psicológicas, empatia e acolhimento conforme citado acima.

2.3

Processos de inclusão das PCDs no trabalho: uma questão social

Ainda nos primórdios se iniciou a história das PCD como algo que foge da naturalidade, exemplo disso é citado por Fonseca (2006, p.71) no trecho:

[...] os balineses (nativos da Indonésia), por sua vez, são impedidos de manter contato amoroso com pessoas que fujam do padrão estético ou comportamental em vigor. Sabe-se ademais, que os astecas, de acordo com determinação expressa de Montezuma, confinavam as pessoas com deficiência em campos semelhantes a zoológicos para exposição e escárnio público.

Nota-se que as formas de separação eram dadas com extremo preconceito e discriminação, em algumas culturas a inclusão social não era alcançada pelas PCDs e bloqueios eram criados para que as anormalidades não progredissem, apesar de casos raros como citado por Fonseca (2006, p. 71) “outros, ao contrário, protegiam-nas, sustentando-as, no afã de conquistar a simpatia dos deuses”. Percebe-se então que na tentativa de satisfazer as vontades próprias, alguns povos apenas garantiam sustento às PCDs como forma de agradar as doutrinas pertencentes, não estimulando as capacidades dos deficientes para alcançarem sua própria forma de sustento.

Já na idade média sob influência do cristianismo, os senhores feudais amparavam as PCDs e doentes em casas de assistência que eram por eles mantidas, Fonseca (2006). Mas somente no Renascimento a visão de assistencialismo cedeu aos olhares profissionalizantes que davam oportunidade às PCDs de trabalharem e assim conquistarem formas de sobrevivência independentes.

No ano de 1789, ganhos notáveis foram atribuídos as pessoas com deficiência, além do sistema Braille, inventos foram condicionados a utilização de PCDs como: cadeiras de roda, bengala, bastões, próteses, muletas, dentre outros. Na revolução industrial mais um passo foi dado, com as guerras e epidemias o número de PCDs veio a aumentar e assim houve a necessidade da criação do direito do trabalho





contendo em suas relações a seguridade social, previdenciárias, assistenciais e atendimento à saúde (FONSECA, 2006).

Já em tempos contemporâneos as pessoas com deficiência têm ganhado espaço e conquistado o acolhimento social, existem pesquisas que apontam que “as pessoas se tornam mais sensíveis à contratação na medida em que acumulam boas experiências com os portadores de deficiência” (COSTA, 2008, p. 109). Nos setores onde há presença de PCDs, nota-se maior satisfação e alegria no trabalho, pois além da rotina do trabalho percebe-se o quão interessante representa vivenciar a superação de limites alcançados pelos mesmos.

A partir do momento que a PCD tem confiança para exercer seu papel isso ajuda para sua adaptação e recepção dentro do meio social, pois eles se sentem como um colaborador assim como os outros que estão atuando.





Metodologia

Este capítulo tem como objetivo expor a metodologia utilizada na realização deste estudo, apresentando as razões da escolha. O presente estudo avaliou o processo de integração e levantou a necessidade de treinamento das PCDs do setor administrativo da IES pesquisada, comparando a percepção dos profissionais e dos gestores, e para tanto, adotou os aspectos sugeridos por Vergara (2007), quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva apoiando-se na necessidade de buscar maior familiaridade com o tema e assim obter maior conhecimento e entendimento do assunto. Segundo Vergara (2000, p.47), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. Assim, a adoção da pesquisa descritiva, permitiu por meio da observação, registro e análise de dados observar fenômenos e entender os comportamentos, desejos, interesses e necessidades do mercado alvo. Gil (2008, p. 42) afirma que:

“As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.”

Notou-se que o principal fundamento da pesquisa descritiva, incide no aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Quanto aos meios, considera-se um estudo de caso, que Vergara (2007, p. 44) define como sendo “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país e tem caráter de profundidade e detalhamento”.



Universo trata de definir toda a população considerando como população um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que serão objetos de estudo e do qual será retirada uma representatividade para estudo ou fará com o número total (VERGARA, 2000).

Para esse estudo o universo da pesquisa consiste em parte das PCDs integrantes da IES, que consiste em 10 funcionários nessa categoria, além das gestoras dos setores de recursos humanos e biblioteca.

Foi aplicado a pesquisa às pessoas com deficiência utilizando-se de um formulário semiestruturado, composto de quatro seções, a primeira abordou dados demográficos, a segunda conteúdo funcional, a terceira foi aplicada um formulário fechado adaptado do inventário de concepção de deficiência (ICP) e por último a quarta seção: inventário de ações de adequação das condições e práticas de trabalho (IACPT).

Para a gestora dos recursos humanos (RH) da instituição, a qual é responsável pela contratação das pessoas com deficiência e a gestora da biblioteca, setor com maior número de PCD da instituição e portanto a pessoa com maior contato com as mesmas, foi aplicado também um formulário semiestruturado, composto de quatro seções, a primeira abordou dados demográficos, a segunda conteúdo funcional, a terceira foi aplicado um formulário fechado adaptado do inventário de concepção de deficiência (ICP) e por último a quarta seção: inventário de ações de adequação das condições e práticas de trabalho (IACPT).

Os inventários que foram utilizados para a realização da pesquisa são adaptados do Inventário de Concepções de Deficiência (ICP) e do Inventário de Ações de Adequação das Condições e Práticas de Trabalho (IACPT), que foram desenvolvidos por Freitas (2007). Os formulários exploraram de modo mais aprofundado as questões que envolvem o tema. A aplicação dos formulários aconteceu de forma presencial, devido à atenção indispensável requerida pelo público.

A opção da modalidade de pesquisa, com base em dois instrumentos (formulários semiestruturado e fechado) é justificada pela necessidade de se obter uma visão aprofundada do entrevistado, por meio de um roteiro semiestruturado com dados pessoais do entrevistado e que permite ao pesquisador a liberdade de utilização e de inclusão de novas questões caso seja identificada esta necessidade.

Foram utilizados modelos diferentes nas seções I e II para as gestoras e para às PCDs, ambos formulados com intuito de incrementar os resultados com dados mais precisos e completos. Os resultados das seções I e II não foram comparados e cada um forneceu individualmente as informações pertinentes ao seu objetivo, o qual se baseia na coleta de dados pessoais e pontos de vista ligados ao trabalho.



Tanto as gestoras quanto as PCDs responderam o formulário por completo, apresentando seu posicionamento sobre os assuntos abordados. Nos resultados primeiramente apresentou-se as resoluções alcançadas pela percepção das PCDs, com base no formulário específico e em seguida as informações coletadas pelo formulário voltado as gestoras.

Já no caso do formulário fechado a comparação dos resultados registrou o posicionamento de ambos os lados, apresentando as igualdades e ou diferenças na maneira de pensar sobre os itens indagados, ver seções III e IV.

O próximo tópico apresentará os resultados provenientes dos formulários e entrevistas baseado na natureza da pesquisa qualitativa e quantitativa. A análise dos dados adotou pesquisa quantitativa e qualitativa. Os dados quantitativos foram apurados utilizando análises estatísticas, e resultados apresentados em forma de gráficos e textos. Os dados qualitativos foram apurados por meio das questões abertas e interpretação das fechadas, através da análise das interações ocorridas com os pesquisados no momento da aplicação do formulário semiestruturado.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

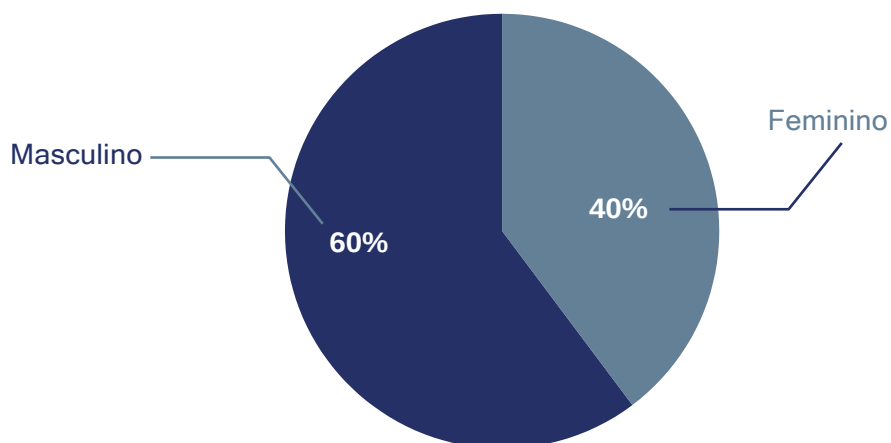
Entre os dias 02 agosto de 2018 a 02 de setembro de 2018 foi realizada uma pesquisa com pessoas com deficiência de uma instituição de ensino superior, com o intuito de colher dados demográficos, funcionais e opiniões que computassem informações mais precisas. Foram preenchidos 10 formulários, totalizando uma amostra de 66,7% do universo de PCD's da instituição. Além da pesquisa junto as PCD's, houve uma pesquisa com a gestora do RH da universidade e com gestora da biblioteca no dia 01 de outubro e 09 de outubro respectivamente, por meio da aplicação de um formulário semi-estruturado e um formulário fechado.



4.1

Resultados da pesquisa semi-estruturada com as PCD's:

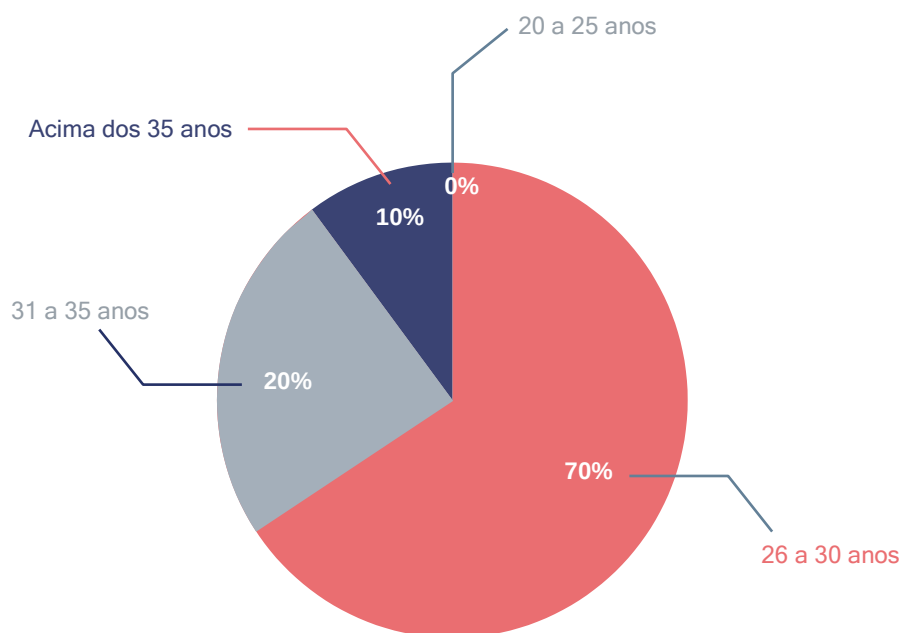
Este formulário foi realizado com dez pessoas com deficiência para que se obtivesse um levantamento demográfico e funcional, por meio da impressão pessoal de cada um. Registram-se, a seguir estas impressões:



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 1 apresenta a distribuição da amostra por gênero: 60% deles são do sexo masculino e 40% do sexo feminino.

Gráfico 2 - Idade dos entrevistados

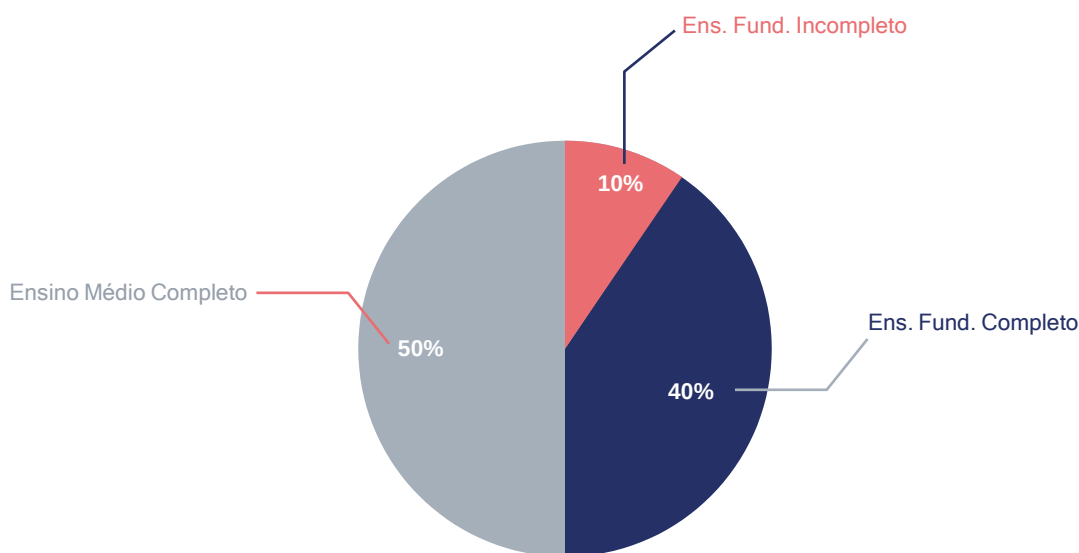


Fonte: Dados da pesquisa (2018).



O Gráfico 2 apresenta a distribuição da amostra de idades: 70% deles têm entre 26 e 30 anos, 20% de 31 a 35 anos e 10% estão acima de 35 anos. Não foram verificadas pessoas abaixo de 26 anos.

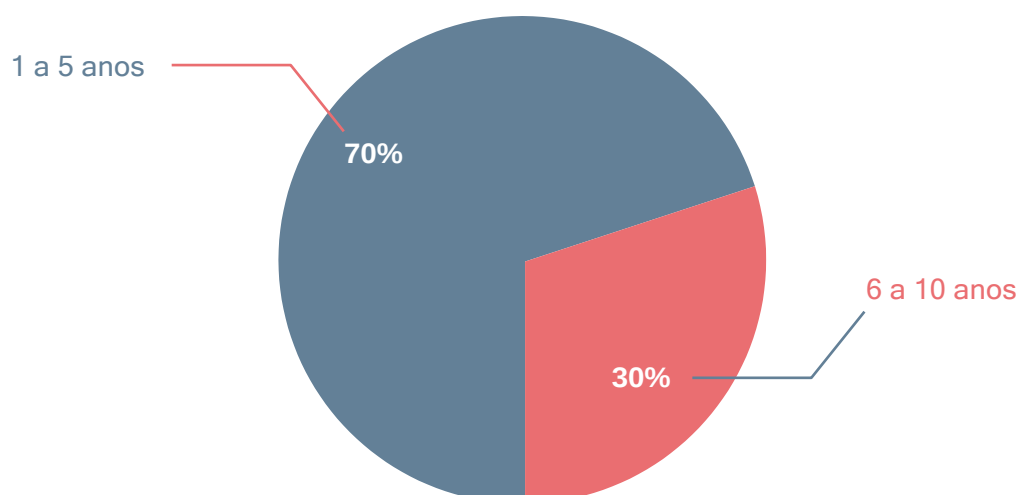
Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 3 apresenta a distribuição da amostra de escolaridade: 50% deles concluíram o ensino médio, 40% completaram o ensino fundamental e 10% não concluíram o ensino fundamental.

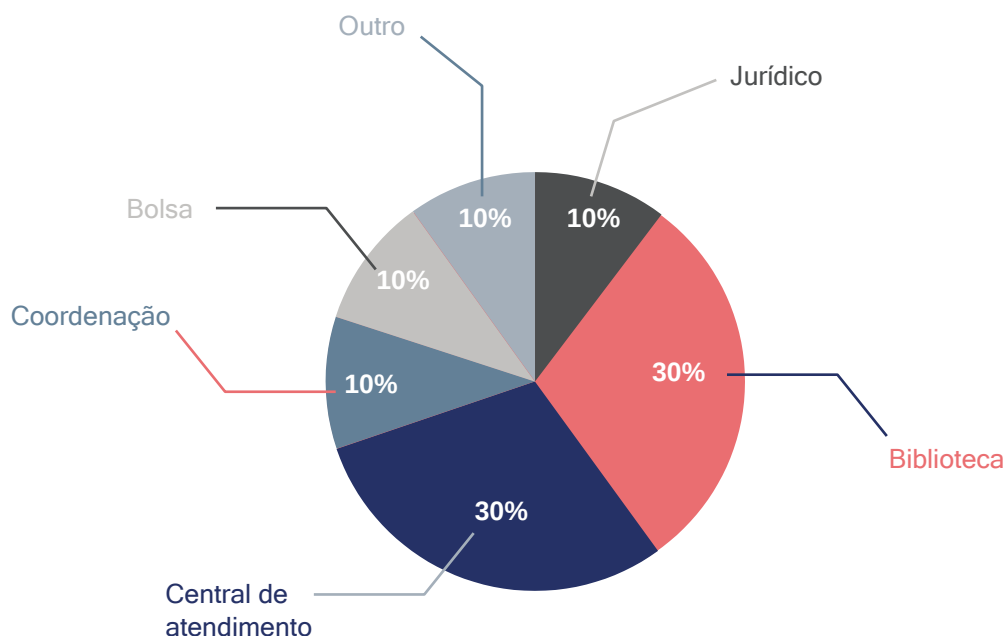
Gráfico 4 - Tempo de carreira na Instituição de Ensino Superior.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 4 apresenta o tempo que essas pessoas estão em operação na IES pesquisada: 70% delas estão empregadas entre 1 a 5 anos e 30% entre 6 a 10 anos, assim percebe-se que todos já passaram por um período de adaptação de setor ou serviço a ser desenvolvido, pois todos eles já passaram pelo período de experiência.

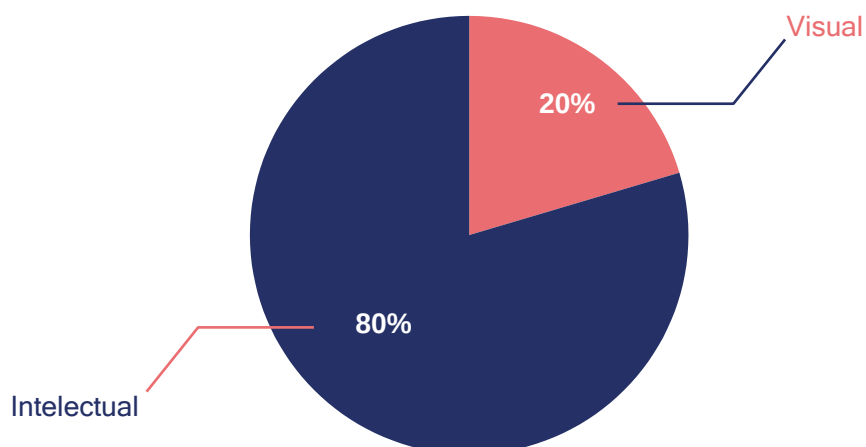
Gráfico 5- Setores de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 5 apresenta os setores de atuação das PCD's dentro da universidade: 30% delas atuam na biblioteca, 30% no centro de atendimento ao estudante (CAE), 10% no setor jurídico, 10% no setor de bolsa, 10% na coordenação e 10% em outros setores não tabulados.

Gráfico 6 - Tipo de deficiência



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 6 apresenta os tipos de deficiência dos entrevistados sendo 80% deficientes intelectuais e 20% deficientes visuais.

As questões de número 7 e 9 obtiveram os mesmos resultados, são eles respectivamente: todas as pessoas com deficiência da instituição estão contratadas como auxiliares de apoio administrativo, abrindo um leque para realização de diversas atividades e todas elas recebem até 1 salário mínimo conforme registrado em pesquisa.

4.1.2

Dados Funcionais

De acordo com as respostas obtidas através da pesquisa sobre treinamento é possível afirmar que as PCD's não passaram por nenhum tipo de curso de capacitação ou reciclagem e que os mesmos acreditam que uma iniciativa sobre esse quesito por parte da empresa traria benefícios para ambos os lados, concordando assim com autores sobre o assunto ao qual mostram e comprovam a efetividade do treinamento. Um fato contraditório avaliado na pesquisa foi que todos alegaram que existe efetividade nos treinamentos logo após responderem na integralidade que não existem treinamentos e que desconhecem a frequência usada pela empresa. Pode-se constatar também que com base nas respostas, as PCD's se sentiriam mais preparadas para execução de tarefas consideradas difíceis mediante um preparo e atenção. Vale ressaltar também que nenhum dos entrevistados foi promovido, mesmo alguns tendo mais de uma década de trabalho na instituição, apresentando assim que a IES não possui um planejamento de carreira ou planos substitutos como o aumento salarial com base no tempo de casa ou algum benefício que valorize o empenho e dedicação desses colaboradores.

Segundo os dados, 80% das PCD's classificam as atividades realizadas fáceis e os demais classificam como razoáveis, o que pode indicar que os mesmos podem estar sendo subestimados às tarefas mais simples dos setores.

Quando indagados sobre o que consideram sobre o trabalho que desenvolvem 40% determinam que o mais importante seria a realização pessoal de estar empregado, 30% para suprir suas necessidades econômicas e 30% para manter um contato com um número maior de pessoas, ampliando sua interação com a sociedade. Conclui-se portanto que não apenas a renda gerada pelo o emprego dessas pessoas é colocada em consideração e que pra algumas delas a realização pessoal e a interação com pessoas vai além do pagamento no final do mês.

4.2

Resultados da entrevista estruturada com as PCD's:

Este formulário foi aplicado na sequência do questionário semi-estruturado também realizado com dez pessoas com deficiência para que se obtivesse um levantamento



da concepção de deficiência e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho, por meio da impressão pessoal de cada um deles. Registram-se, a seguir as repostas obtidas.

4.2.1

Resultados seção III - inventário de concepções de deficiência - ICP

A tabela 1 apresentada abaixo demonstra em porcentagens as resposta obtidas na pesquisa onde as PCD's declararam discordar totalmente, discordar pouco, indiferença, concordar pouco ou concordar muito com as afirmativas relacionadas as concepções de deficiência, considerado respectivamente de 1 a 5. Não houve respostas em branco ou nulas.

Tabela 1 – Inventário de concepção de deficiência - ICP

	1	2	3	4	5
	Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Indiferente	Concordo Pouco	Concordo Muito
Relação com tabela acima	1	2	3	4	5
1. A pessoa com deficiência é a maior responsável por sua própria qualificação profissional.	10%	40%		20%	30%
2. As pessoas com deficiência precisam de assistência especializada no trabalho, de acordo com suas dificuldades.		10%		10%	80%
3. A empresa precisa modificar suas condições de trabalho para receber a pessoa portadora de deficiência.					100%
4. As pessoas portadoras de deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que modificadas as condições de trabalho.				10%	90%
5. As pessoas com deficiência devem trabalhar em setores separados das pessoas não portadoras de deficiência.	80%	20%			
6. As chefias não estão preparadas para supervisionar o trabalho de pessoas portadoras de deficiência.	30%	10%	30%	20%	10%
7. A contratação de pessoas portadoras de deficiência estimula a solidariedade.				30%	70%
8. As pessoas portadoras de deficiência são mais adequadas em trabalhos repetitivos.	50%	30%	10%	10%	
9. Somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência.	90%	10%			
10. A convivência com pessoas com deficiência melhora o clima da empresa.			10%	10%	80%





11. Contratar pessoas portadoras de deficiência melhora a imagem da empresa junto aos clientes.			10%	30%	60%
12. Contratar pessoas portadoras de deficiência melhora a imagem da empresa junto aos funcionários.			10%	40%	50%
13. As pessoas portadoras de deficiência são mais propensas a se acidentar que as demais pessoas.	30%	20%	30%		20%
14. As pessoas portadoras de deficiência são mais produtivas que as demais.	30%	40%	20%	10%	
15. As pessoas portadoras de deficiência são mais comprometidas que as demais.	60%		30%	10%	
16. As pessoas portadoras de deficiência têm maiores dificuldades para trabalhar em postos de trabalho flexíveis.	30%	10%	10%	20%	30%
17. As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que realizadas as adequações necessárias nos instrumentos de trabalho.	10%			20%	70%
18. As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas não portadoras de deficiência.	80%	10%	10%		
19. Os funcionários precisam ser treinados para trabalhar com pessoas com deficiência.	10%			10%	80%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.2.2

Resultados da seção IV - inventário de ações de adequação das condições e práticas de trabalho (IACPT)

A tabela 2 apresentada abaixo demonstra em porcentagens as respostas obtidas na pesquisa onde as PCD's declararam discordar totalmente, discordar pouco, indiferença, concordar pouco ou concordar muito com as afirmativas relacionadas as ações de adequação das condições e práticas de trabalho, considerado respectivamente de 1 a 5. Não houve respostas em branco ou nulas.

Tabela 2 – inventário de ações de adequação das condições e práticas de trabalho (IACPT)

1	2	3	4	5
Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Indiferente	Concordo Pouco	Concordo Muito



Relação com tabela acima	1	2	3	4	5
20. Foram realizadas adaptações de instalações de trabalho visando à inserção de pessoas portadoras de deficiência (por exemplo: rampas, elevadores, degraus sinalizados com cores vivas, adaptação de banheiros, de bebedouros etc.).	60%	20%		10%	10%
21. É feita a alocação das pessoas portadoras de deficiência em áreas de fácil acesso.	10%	60%	10%		20%
22. Foram feitas aquisições ou modificações de equipamentos de trabalho conforme as necessidades das pessoas portadoras de Deficiência contratadas.	30%	10%	10%	20%	30%
23. Existe sinalização dos locais de trabalho facilitando a locomoção e o acesso das pessoas portadoras de deficiência.	10%		50%	20%	20%
24. São fornecidas informações sobre segurança e saúde no trabalho de forma acessível a todas as pessoas portadoras de deficiência contratadas.	60%	20%	10%	10%	10%
25. Ocorre a redistribuição de tarefas conforme necessidades das pessoas portadoras de deficiência.	10%	40%	10%	10%	30%
26. São feitas alterações e adequações de horários de trabalho visando à inserção de pessoas portadoras de deficiência.		20%	10%	20%	50%
27. São promovidas atividades de formação, instrução e informação das pessoas portadoras de deficiência que não as coloquem em desvantagem em relação às demais pessoas no que se refere às informações de segurança e saúde no trabalho.	30%	20%	30%		20%
28. É realizada a sensibilização das chefias em relação à inserção de pessoas portadoras de deficiência.	70%	10%			20%
29. É feita a sensibilização dos grupos de trabalho para a inserção de pessoas portadoras de deficiência.	60%	10%	10%		20%
30. Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas portadoras de deficiência são sistematizados tendo por critério sua capacidade para o trabalho.	30%	40%			30%
31. Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas portadoras de deficiência são sistematizados tendo por critério sua experiência de trabalho.	40%	40%	10%		10%
32. Os procedimentos de seleção foram modificados assegurando a possibilidade de realização pelas pessoas portadoras de deficiência.	60%	30%			10%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).



4.2.3

Resultados dos formulários estruturados aplicados as PCD's:

Com base nos resultados alcançados pelo formulário estruturado, apresenta-se o conteúdo colhido em pesquisa com dados vinculados as respostas dadas pelas pessoas com deficiência sobre a concepção de deficiência e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho.

As PCD's apontam que a qualificação profissional é também de responsabilidade da instituição, uma vez que poderiam se beneficiar com o aumento da produção que essa capacitação traria, uma grande parte diz ainda necessitar de assistência específica que contribua para um bom andamento de suas atividades, otimizando não apenas os processos, mas como afirmado por eles a própria condição de trabalho. A maior parte das PCD's acredita que se for ofertado um ambiente laboral apropriado e com treinamentos constantes os mesmos poderiam desempenhar qualquer tipo de trabalho do setor o qual foi alocado.

Quanto a separação dos demais colaboradores das PCD's as respostas foram negativas e reafirmadas por acreditarem que a contratação de colaboradores com deficiência colaboraria com uma boa imagem social além de melhorar o clima dentro dos setores. Para isso foi apontado através das respostas que existe a necessidade de gestores especializados não só no momento da contratação, mas para supervisionar o trabalho por eles exercido. Na maioria afirmam que não concordam com a realização de trabalhos repetitivos e que trabalhariam tendo um bom suporte em qualquer setor da instituição.

Quanto ao risco de acidentes demonstram opiniões distintas que levam a acreditar que depende do tipo de deficiência atrelado ao setor de atuação. Quando abordados sobre produção em comparação aos demais membros dos setores apontam que operam igualmente. Sobre a flexibilidade de horários assumem que existe uma rotina justa proposta pela instituição.

Foi respondido pela maioria que a IES não realizou adaptações de instalações de trabalho que garantisse a acessibilidade das pessoas com deficiência. Relatam através das respostas inclusive que não existe um planejamento que os alocasse nas divisões pensando na logística e deslocamento no interior da empresa. Sobre o local de trabalho houve variação nas respostas apontando a existência de modificações dos equipamentos de trabalho e o uso de modelos convencionais para execução das tarefas ao mesmo tempo. Mostram-se imparciais quanto a sinalização dos locais de trabalho, mas em contra partida negam receber instruções sobre segurança do trabalho e saúde.

Sobre a preparação do meio quanto a inserção de um novo funcionário com deficiência obtivemos que as PCD's não acreditam que exista uma sensibilização



das chefias e demais colaboradores e tentam de modo geral interagir e gerar produtividade para a empresa como todos.

4.3

Resultados da entrevista semi-estruturada com o representante do RH da instituição de ensino superior

Foi aplicado o formulário ao representante dos recursos humanos responsável pela contratação e bem estar das pessoas com deficiência para que se obtivesse um levantamento demográfico e funcional, apresentado em forma dissertativa.

4.3.1

Informações demográficas:

A colaboradora ocupa o cargo de analista de recursos humanos, tem entre trinta e um e trinta e cinco anos, formada, trabalha na instituição entre um e cinco anos e recebe entre dois a três salários mínimos.

4.3.2

Informações funcionais:

A colaboradora avalia o salário das pessoas com deficiência inferior aos demais, classifica sua contratação como forma de se adequar a legislação e não possui outro comentário referente a esse assunto no momento.

4.4

Resultados da entrevista estruturada com a gestora do RH:

Este formulário foi aplicado na sequência do formulário semi-estruturado também realizado com a gestora para que se obtivesse um levantamento da concepção de deficiência e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho. Registram-se, a seguir as repostas obtidas.

4.4.1

Resultados seção III - inventário de concepções de deficiência - ICP

A tabela 3 apresentada abaixo demonstra as resposta obtidas na pesquisa onde a gestora da instituição declara discordar totalmente, discordar pouco, indiferença, concordar pouco ou concordar muito com as afirmativas relacionadas as concepções de deficiência, considerado respectivamente de 1 a 5. Não houve respostas em branco ou nulas.

Tabela 3 - Inventário de concepção de deficiência - ICP

1	2	3	4	5
Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Indiferente	Concordo Pouco	Concordo Muito



Relação com tabela acima	1	2	3	4	5
1. A pessoa com deficiência é a maior responsável por sua própria qualificação profissional.		X			
2. As pessoas com deficiência precisam de assistência especializada no trabalho, de acordo com suas dificuldades.				X	
3. A empresa precisa modificar suas condições de trabalho para receber a pessoa portadora de deficiência.					X
4. As pessoas portadoras de deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que modificadas as condições de trabalho.				X	
5. As pessoas com deficiência devem trabalhar em setores separados das pessoas não portadoras de deficiência.	X				
6. As chefias não estão preparadas para supervisionar o trabalho de pessoas portadoras de deficiência.					X
7. A contratação de pessoas portadoras de deficiência estimula a solidariedade.					X
8. As pessoas portadoras de deficiência são mais adequadas em trabalhos repetitivos.			X		
9. Somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência.		X			
10. A convivência com pessoas com deficiência melhora o clima da empresa.				X	
11. Contratar pessoas portadoras de deficiência melhora a imagem da empresa junto aos clientes.				X	
12. Contratar pessoas portadoras de deficiência melhora a imagem da empresa junto aos funcionários.			X		
13. As pessoas portadoras de deficiência são mais propensas a se acidentar que as demais pessoas.		X			
14. As pessoas portadoras de deficiência são mais produtivas que as demais.		X			
15. As pessoas portadoras de deficiência são mais comprometidas que as demais.		X			
16. As pessoas portadoras de deficiência têm maiores dificuldades para trabalhar em postos de trabalho flexíveis.				X	
17. As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que realizadas as adequações necessárias nos instrumentos de trabalho.					X



18. As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas não portadoras de deficiência.		X			
19. Os funcionários precisam ser treinados para trabalhar com pessoas com deficiência.				X	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.4.2

Resultados da seção IV - inventário de ações de adequação das condições e práticas de trabalho (IACPT)

A tabela 4 apresentada a seguir demonstra as respostas obtidas na pesquisa onde a gestora declara discordar totalmente, discordar pouco, indiferença, concordar pouco ou concordar muito com as afirmativas relacionadas as ações de adequação das condições e práticas de trabalho, considerado respectivamente de 1 a 5. Não houve respostas em branco ou nulas.

Tabela 4 - inventário de ações de adequação das condições e práticas de trabalho (IACPT)

1	2	3	4	5
Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Indiferente	Concordo Pouco	Concordo Muito

Relação com tabela acima	1	2	3	4	5
20. Foram realizadas adaptações de instalações de trabalho visando à inserção de pessoas portadoras de deficiência (por exemplo: rampas, elevadores, degraus sinalizados com cores vivas, adaptação de banheiros, de bebedouros etc.).					X
21. É feita a alocação das pessoas portadores de deficiência em áreas de fácil acesso.				X	
22. Foram feitas aquisições ou modificações de equipamentos de trabalho conforme as necessidades das pessoas portadoras de Deficiência contratadas.				X	
23. Existe sinalização dos locais de trabalho facilitando a locomoção e o acesso das pessoas portadoras de deficiência.					X
24. São fornecidas informações sobre segurança e saúde no trabalho de forma acessível a todas as pessoas portadoras de deficiência contratadas.				X	
25. Ocorre a redistribuição de tarefas conforme necessidades das pessoas portadoras de deficiência.					X



26. São feitas alterações e adequações de horários de trabalho visando à inserção de pessoas portadoras de deficiência.				X	
27. São promovidas atividades de formação, instrução e informação das pessoas portadoras de deficiência que não as coloquem em desvantagem em relação às demais pessoas no que se refere às informações de segurança e saúde no trabalho.			X		
28. É realizada a sensibilização das chefias em relação à inserção de pessoas portadoras de deficiência.				X	
29. É feita a sensibilização dos grupos de trabalho para a inserção de pessoas portadoras de deficiência.				X	
30. Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas portadoras de deficiência são sistematizados tendo por critério sua capacidade para o trabalho.				X	
31. Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas portadoras de deficiência são sistematizados tendo por critério sua experiência de trabalho.				X	
32. Os procedimentos de seleção foram modificados assegurando a possibilidade de realização pelas pessoas portadoras de deficiência.				X	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.4.2

Resultados dos formulários estruturados aplicados a gestora:

Com base nas respostas obtidas através do formulário aplicado a gestora, apresenta-se o conteúdo colhido com dados sobre a concepção de deficiência e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho.

A colaboradora responsável pelo RH discorda que as PCD's sejam as maiores responsáveis por sua qualificação profissional, concordando que a instituição precisa dar assistência especializada e modificar as condições de trabalho para receber e manter as pessoas com deficiência. Aponta que as PCD's podem desempenhar qualquer tarefa se ocorrerem as modificações necessárias e que discorda totalmente da idéia de separação nos setores.

A gestora concorda muito com a afirmativa que aponta despreparo das chefias na supervisão dos trabalhos das PCD's e diz que a contratação delas estimula a solidariedade. Se mantém imparcial quanto ao trabalho repetitivo ser mais adequado as pessoas com deficiência e discorda que nem todos os setores sejam adequados as PCD's.

Aponta que a convivência com pessoas deficientes melhora o clima interno da empresa e passa uma boa imagem aos clientes. A gestora discorda que as pessoas com deficiência são mais propícias a se acidentarem e que eles sejam mais produtivos ou comprometidos que os demais. Alega que podem desempenhar adequadamente qualquer função desde que fornecido um suporte de qualidade e que lidam sem



nenhum problema com os demais colaboradores.

Declara haver modificações nas estruturas como rampas, elevadores e demais itens que possibilitem a inserção de PCD's e que é feito a alocação delas em locais de fácil acesso além de materiais que possibilitem a execução das tarefas conforme as necessidades desse público. Diz ainda haver sinalizações nos corredores que facilitam a locomoção e que existe um treinamento sobre segurança do trabalho e saúde na instituição. Afirma que as tarefas são redistribuídas e que os horários sofrem alteração conforme as necessidades de cada pessoa.

Se mantém imparcial quanto as atividades de formação que não coloque as PCD's em desvantagem às demais pessoas no que se refere saúde no trabalho e que concorda com a sensibilização das chefias em relação a inserção das PCD's, inclusive havendo uma atividade em grupo com assuntos relacionados a esse conteúdo.

Se mantém positiva nos quesitos relacionados a promoção e transferência das pessoas com deficiência, estando concordante quanto as possibilidades de crescimento e as maneiras como ocorre esse processo, apontando que existe um sistema que torne assegurado e possível essa promoção por experiência de trabalho. Quanto a contratação relata que foi realizado uma modificação nos padrões para tornar possível o ingresso das PCD's.

4.5

Resultados da entrevista semi-estruturada com a gestora do setor com o maior número de PCD's.

Foi aplicado o formulário ao representante da biblioteca, responsável pelo maior número de PCD's, da para que se obtivesse um levantamento demográfico e funcional, apresentado em forma dissertativa.

4.5.1

Informações demográficas:

A colaboradora ocupa o cargo de bibliotecária, tem acima de 36 anos anos, formada, trabalha na instituição entre seis e dez anos e recebe entre dois a três salários mínimos.

4.5.2

Informações funcionais:

A colaboradora avalia o salário das pessoas com deficiência igual aos demais, classifica sua contratação como forma de se adequar a legislação, por fazer parte das ações sociais da empresa, por solicitações da diretoria e de outros funcionários da IES e não possui outro comentário referente a esse assunto no momento.



4.6

Resultados da entrevista estruturada com a gestora do setor com o maior número de PCD's.

Este formulário foi aplicado na sequência do formulário semi-estruturado também realizado com a gestora para que se obtivesse um levantamento da concepção de deficiência e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho. Registram-se, a seguir as respostas obtidas.

4.6.1

Resultados seção III – inventário de concepções de deficiência – ICP.

A tabela 5 apresentada a seguir demonstra as respostas obtidas na pesquisa onde a gestora da biblioteca declara discordar totalmente, discordar pouco, indiferença, concordar pouco ou concordar muito com as afirmativas relacionadas as concepções de deficiência, considerado respectivamente de 1 a 5. Não houve respostas em branco ou nulas.

Tabela 5 - Inventário de concepção de deficiência - ICP

	1	2	3	4	5
	Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Indiferente	Concordo Pouco	Concordo Muito

Relação com tabela acima	1	2	3	4	5
1. A pessoa com deficiência é a maior responsável por sua própria qualificação profissional.				X	
2. As pessoas com deficiência precisam de assistência especializada no trabalho, de acordo com suas dificuldades.					X
3. A empresa precisa modificar suas condições de trabalho para receber a pessoa portadora de deficiência.					X
4. As pessoas portadoras de deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que modificadas as condições de trabalho.					X
5. As pessoas com deficiência devem trabalhar em setores separados das pessoas não portadoras de deficiência.	X				
6. As chefias não estão preparadas para supervisionar o trabalho de pessoas portadoras de deficiência.					X
7. A contratação de pessoas portadoras de deficiência estimula a solidariedade.					X
8. As pessoas portadoras de deficiência são mais adequadas em trabalhos repetitivos.	X				



9. Somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência.	X				
10. A convivência com pessoas com deficiência melhora o clima da empresa.					X
11. Contratar pessoas portadoras de deficiência melhora a imagem da empresa junto aos clientes.					X
12. Contratar pessoas portadoras de deficiência melhora a imagem da empresa junto aos funcionários.					X
13. As pessoas portadoras de deficiência são mais propensas a se acidentar que as demais pessoas.		X			
14. As pessoas portadoras de deficiência são mais produtivas que as demais.				X	
15. As pessoas portadoras de deficiência são mais comprometidas que as demais.				X	
16. As pessoas portadoras de deficiência têm maiores dificuldades para trabalhar em postos de trabalho flexíveis.		X			
17. As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que realizadas as adequações necessárias nos instrumentos de trabalho.					X
18. As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas não portadoras de deficiência.	X				
19. Os funcionários precisam ser treinados para trabalhar com pessoas com deficiência.					X

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.6.2

Resultados da seção IV - inventário de ações de adequação das condições e práticas de trabalho (IACPT)

A tabela 6 apresentada a seguir demonstra as respostas obtidas na pesquisa onde a gestora declara discordar totalmente, discordar pouco, indiferença, concordar pouco ou concordar muito com as afirmativas relacionadas as ações de adequação das condições e práticas de trabalho, considerado respectivamente de 1 a 5. Não houve respostas em branco ou nulas.

Tabela 6 - inventário de ações de adequação das condições e práticas de trabalho (IACPT)

1	2	3	4	5
Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Indiferente	Concordo Pouco	Concordo Muito



Relação com tabela acima	1	2	3	4	5
20. Foram realizadas adaptações de instalações de trabalho visando à inserção de pessoas portadoras de deficiência (por exemplo: rampas, elevadores, degraus sinalizados com cores vivas, adaptação de banheiros, de bebedouros etc.).					X
21. É feita a alocação das pessoas portadoras de deficiência em áreas de fácil acesso.				X	
22. Foram feitas aquisições ou modificações de equipamentos de trabalho conforme as necessidades das pessoas portadoras de Deficiência contratadas.		X			
23. Existe sinalização dos locais de trabalho facilitando a locomoção e o acesso das pessoas portadoras de deficiência.					X
24. São fornecidas informações sobre segurança e saúde no trabalho de forma acessível a todas as pessoas portadoras de deficiência contratadas.					X
25. Ocorre a redistribuição de tarefas conforme necessidades das pessoas portadoras de deficiência.				X	
26. São feitas alterações e adequações de horários de trabalho visando à inserção de pessoas portadoras de deficiência.					X
27. São promovidas atividades de formação, instrução e informação das pessoas portadoras de deficiência que não as coloquem em desvantagem em relação às demais pessoas no que se refere às informações de segurança e saúde no trabalho.		X			
28. É realizada a sensibilização das chefias em relação à inserção de pessoas portadoras de deficiência.		X			
29. É feita a sensibilização dos grupos de trabalho para a inserção de pessoas portadoras de deficiência.		X			
30. Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas portadoras de deficiência são sistematizados tendo por critério sua capacidade para o trabalho.	X				
31. Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas portadoras de deficiência são sistematizados tendo por critério sua experiência de trabalho.	X				
32. Os procedimentos de seleção foram modificados assegurando a possibilidade de realização pelas pessoas portadoras de deficiência.	X				

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.6.3

Resultados dos formulários estruturados aplicados a gestora:

Com base nas respostas obtidas através do formulário aplicado a gestora, apresenta-



se o conteúdo colhido com dados sobre a concepção de deficiência e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho.

A colaboradora responsável pela biblioteca acredita que as PCD's sejam as maiores responsáveis por sua qualificação profissional, mas concorda também que a instituição precisa dar assistência especializada e modificar as condições de trabalho para receber e manter as pessoas com deficiência. Aponta que as PCD's podem desempenhar qualquer tarefa se ocorrerem as modificações necessárias e que discorda totalmente da idéia de separação nos setores.

A gestora concorda muito com a afirmativa que aponta despreparo das chefias na supervisão dos trabalhos das PCD's e diz que a contratação delas estimula a solidariedade. Discorda quanto ao trabalho repetitivo ser mais adequado as pessoas com deficiência e que nem todos os setores sejam adequados as PCD's.

Aponta que a convivência com pessoas deficientes melhora o clima interno da empresa e passa uma boa imagem aos clientes. A gestora discorda que as pessoas com deficiência são mais propícias a se acidentar e acredita que sejam mais produtivos ou comprometidos que os demais. Alega que podem desempenhar adequadamente qualquer função desde que fornecido um suporte de qualidade e que lidam sem nenhum problema com os demais colaboradores.

Declara haver modificações nas estruturas como rampas, elevadores e demais itens que possibilitem a inserção de PCD's e que é feito a alocação delas em locais de fácil acesso, porém não observa materiais que possibilitem a execução das tarefas conforme as necessidades desse público. Diz haver sinalizações nos corredores que facilitam a locomoção e que existe um treinamento sobre segurança do trabalho e saúde na instituição. Afirma que as tarefas são redistribuídas e que os horários sofrem alteração conforme as necessidades de cada pessoa.

Discorda quanto as atividades de formação que não coloque as PCD's em desvantagem às demais pessoas no que se refere saúde no trabalho e que exista alguma sensibilização por parte das chefias em relação a inserção das PCD's. Discorda totalmente em haver a promoção e transferência das pessoas com deficiência, estando discordante quanto as possibilidades de crescimento e as maneiras como ocorre esse processo, apontando que não existe um sistema que torne assegurado e possível essa promoção por experiência de trabalho.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se baseado no estudo da pesquisa realizada que a IES possui empregados com deficiência de ambos os sexos. Trabalham em diversos setores e exercem atividades administrativas de baixa complexidade, tendo assim poucas barreiras e dificuldades em suas práticas de trabalho. Todas as PCD's contratadas possuem idade superior a 26 anos e em sua totalidade não cursaram o ensino superior, tendo apenas metade concluído o ensino médio. A maioria está na empresa entre 1 e 5 anos. A maior parte das PCD's estão nos setores de central de atendimento e biblioteca e recebem menos de um salário mínimo.

Reportam não terem passado por nenhum tipo de treinamento de capacitação ou reciclagem apesar de almejarem tal ação, para assim se sentirem mais preparadas para execução das tarefas. Nenhum dos profissionais com deficiência foi promovido, mostrando que a instituição não possui um plano de carreira para esses colaboradores. Quando indagados pela consideração sobre trabalho, dizem que não é apenas pelo retorno financeiro, mas pela inclusão e contato com a sociedade.

As gestoras escolhidas como amostra na IES, são dos setores de recursos humanos e biblioteca, responsáveis pela contratação e cuidado com a maior parte desses funcionários. A gestora que faz as contratações é formada e está na instituição entre um e cinco anos, mesmo tempo que a maioria de PCD's. Recebe entre dois e três salários mínimos e trabalha oito horas por dia, de segunda a sexta-feira. A mesma avalia o salário das PCD's como inferior aos demais e classifica a contratação de pessoas com deficiência como forma de se adequar a legislação.

Já a gestora que atua na biblioteca com a maior parte das PCD's é formada, trabalha na instituição entre seis e dez anos e recebe entre dois e três salários mínimos. Ela avalia os salários das PCD's como igual aos demais e classifica a contratação dessas pessoas como parte das ações sociais da empresa por solicitação da diretoria e de outros funcionários da IES.



Constata-se que o salário das PCD's é inferior e como explicação para este fato é informado que essa variação é justificada pela carga horária cumprida por eles, de apenas 4 horas por dia de segunda a quinta feira. Dessa forma se comparado com os demais colaboradores pode haver uma percepção de igualdade salarial.

Tanto as pessoas com deficiência quanto as gestoras concordam que a responsabilidade da qualificação profissional não é apenas dos colaboradores, mas também da empresa contratante, precisando assim de assistência especializada de acordo com suas necessidades e fornecendo condições de trabalho para receber as PCD's.

Todos concordam que se assessoradas as pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de serviço e que elas podem trabalhar em conjunto com os demais colaboradores sem nenhuma barreira. Segundo os dados da pesquisa as gestoras acreditam que as chefias não estão preparadas para supervisionar as PCD's. Já as pessoas com deficiência apontam na maioria imparcialidade ou discordar com o fato das chefias não estarem preparadas.

Quanto a imagem da instituição e melhoria no clima dos setores, as respostas são positivas e ambas as partes afirmam que a presença de PCD's estimula a solidariedade. Quando comparados com os demais funcionários com o critério de produção apenas a gestora da biblioteca afirma que as pessoas com deficiência são mais produtivas ou comprometidas que as demais.

As pessoas com deficiência afirmam que não foram realizadas adaptações de trabalho, ao das gestoras que afirmam haver rampas, elevadores, degraus sinalizados, dentre outras adaptações nas instalações da IES. Quanto a alocação das PCD's nos setores as gestoras concordam com uma distribuição que vise uma logística facilitada e as PCD's discordam de tal manejo. Quanto a informações sobre saúde e segurança no trabalho também existe pensamentos contrários, as gestoras dizem haver e a maioria das PCD's discordam com esse fornecimento.

Quando indagados sobre o processo de promoção por capacidade para o trabalho apenas a gestora do RH afirma existir tal processo, discordando também na seleção, informando haver modificações que possibilitem a participação de PCD's em disputa de cargos, afirmativa com resultados negativos por parte da gestora da biblioteca e 90% das PCD's. Portanto conclui-se que não existe processos de treinamento e integração para o trabalho ofertado às PCDs admitidos na IES, não atendendo as expectativas sociais e as necessidades de treinamento desses profissionais, resultando no não cumprimento dos resultados que atenderiam as expectativas organizacionais da IES.

Como base dessa percepção foi avaliado as respostas dos gestores e das PCD's, que mostraram que além de falta de treinamento, as pessoas com deficiência não são estimuladas a desempenhar novas funções, não aprimorando assim sua capacidade de produção.



Além disso não existe um plano de carreira que estimule as PCD's a se desempenhar com maior vigor para uma possível promoção, nem mesmo um processo interno que traga aumento salarial por tempo de casa, submetidos então as mesmas funções e ganhos ao longo dos anos trabalhados. Apesar das gestoras concordarem com a necessidade de empenho da IES em capacitação, não apresentaram, nenhum processo em andamento que trate desse assunto. Apenas apontam que foram feitas melhorias nas edificações do prédio que possibilitem uma maior acessibilidade nos setores e investimentos nos equipamentos de trabalho adaptados para aprimoramento nas atividades.

Contudo apenas as modificações na estrutura de trabalho não são suficientes para um melhor desenvolvimento das PCD's e com isso o não alcance da produtividade que poderiam dar a instituição caso fossem assessoradas. O que leva a uma proposta de inclusão de processos objetivando assim, o treinamento das PCD's, o que pode levar a uma capacitação para melhor desenvolvimento das atividades laborais, refletindo um melhor desempenho, garantindo assim, retorno positivo para as PCDs e a IES.

5.1

Proposta

A proposta de solução verificada se baseia na preparação das pessoas com deficiência, através de treinamento. Esses treinamentos devem não só melhorar as atividades já exercidas por elas, mas implementar novos exercícios e responsabilidade que estimulem os profissionais a aumentar seu capital intelectual.

Após realizado o treinamento específico para cada setor, levando em consideração as dificuldades desse profissional, deve haver um acompanhamento que vise dar assessoria e esclarecimentos de dúvidas, concretizando o aprendizado e verificando possíveis adequações e mudanças de comportamento.

Com o aumento de produção e empenho das PCD's, a instituição poderá ter um retorno potencial e cogitar a possibilidade de promoções ou aumentos salariais por mérito do profissional ou mesmo campanhas que destaquem esses colaboradores, com reconhecimento e premiações simbólicas, como por exemplo funcionário do mês, medalhas ou placas de homenagem.

Com tais modificações, seria de vital importância um acompanhamento que mensure as mudanças comportamentais que implique também na vida social desse colaborador. Com isso poderia se obter resultados que demonstrem que a instituição também pode influenciar em uma transformação integral de seu parceiro interno.

Finaliza-se a proposta dando ênfase no retorno obtido, o qual observa-se que ao concordarem que as PCD's têm o mesmo potencial de outras pessoas, apenas com algumas limitações que com ajuda podem ser facilmente superadas, demonstram igualdade e a possibilidade de uma melhor inclusão e adaptação dos mesmos dentro dos setores, proporcionando um retorno recíproco e saudável para ambas as partes.





ABRH. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. 81% contratam pessoas com deficiência só 'para cumprir lei'. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2014/11/81-contratam-pessoas-com-deficiencia-so-para-cumprir-lei.html>>

BRASIL. Art. 227, § 1, inc. II da Constituição Federal. 1988. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10644620/inciso-ii-do-paragrafo-1-do-artigo-227-da-constituicao-federal-de-1988>>.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, S. M. Dignidade humana e pessoa com deficiência: aspectos legais e trabalhistas. São Paulo: LTR, 2008.

CRESCER número de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal. Governo do Brasil, 27 set. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/09/cresce-numero-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-formal>>.

FONSECA, R. T. M. O trabalho da pessoa com deficiência e a lapidação dos direitos humanos: o direito do trabalho, uma ação afirmativa. São Paulo: LTR, 2006.

FREITAS, M. N. C. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre relações de trabalho. 2017. 315f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro e Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/hygor.brandao/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Maria%20Nivalda%202007.pdf>>.

Gil A. C. - Métodos e técnicas de pesquisa social 6. ed. São Paulo : Atlas,. 2008

GOMES, J. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. 2003. Disponível em: <<seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/11638/6840>>.

HABER, J. A. Inclusão de profissionais com deficiência no mercado de trabalho. 2012. Disponível em: <<http://blog.isocial.com.br/a-inclusao-de-profissionais-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-um-panorama-positivo-para-uma-mudanca-necessaria/>>.





HILSDORF, C.O que é feedback?2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>>.

HONORATO, G. Conhecendo o marketing. 2004. Disponível em:<http://metodistaizabelahendrix.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520417218/pages/_5>.

HUGO, M. Treinamento e Desenvolvimento de pessoas.2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-2/>>.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos Princípios e Tendências. São Paulo: Ed. Saraiva, 2ª edição, 2011.

PEREIRA, A. C. Relato de pesquisa, um estudo sobre o perfil dos empregados com deficiência em uma organização.2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-65382012000200006>.

SAAB,F.Treinamento é gasto ou investimento? 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-gasto-ou-investimento/91007/>>.

SANTOS, W. R. Deficiência e BPC: o que muda na vida das pessoas atendidas?2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232011000700009>.

SBIE. SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.Treinamento e desenvolvimento social: capacitação de pessoas com deficiência. 2016. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/treinamento-e-desenvolvimento-social-capacitacao-de-pessoas-com-deficiencia/>>.

SILVEIRA, K. P.Entrevista: inclusão profissional de pessoas com deficiência. 2014. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/entrevista-inclusao-profissional-de-pessoas-com-deficiencia/>>. Acesso em:18 maio 2018.

SOARES,C.Cresce número de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal.2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/09/cresce-numero-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-formal>>

VERGARA , S. C. Gestão de Pessoas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.



Gestão Financeira Eficiente dos Transportes Urbanos – Um estudo de caso

Efficient Financial Management of Urban Transport - a case study

Instituto Superior de Administração e Línguas
(ISAL):

Silvestre Torre

E-mail: silvestre.torre@gmail.com

Marlene Vieira

E-mail: marlenesa9@gmail.pt

José Luis Chá-Chá

E-mail: luischcha12@gmail.com

Sérgio J. Teixeira

E-mail: sergio.teixeira@isal.pt



Resumo

A instabilidade dos mercados e tendências da atividade turística trazem desafios aos gestores das empresas que atuam no sector. Como preparar-se da melhor forma para a conjuntura económica, de modo a que as empresas consigam gerar lucro com os instrumentos financeiros e recursos ao dispor. Este trabalho procura efetuar uma análise às peças financeiras, medir através de rácios a performance de uma empresa de transportes da Região e, por intermédio da revisão bibliográfica, analisar o impacto duma gestão eficiente na empresa. Os resultados alcançados permitiram concluir que a empresa Horários do Funchal Transportes Públicos SA tem percorrido um caminho para o equilíbrio financeiro.

Palavras-chave: Gestão Financeira, Balanço, Fundo Maneio, Demonstração de Resultados.

Abstract

The instability of the markets and trends of tourist activity present challenges to the companies' managers that work in that sector. How to best prepare for the economic environment, so that companies can generate profit with the financial instruments and resources available. This work tries to analyze the financial parts, to measure the performance of a transport company in the Region, and through the literature review, to analyze the impact of an efficient management in the company. The results obtained allowed to conclude that the company "Horários do Funchal Transportes Públicos SA" is in the right direction regarding financial balance.

Keywords: Financial Management, Balance sheet, Working capital, Income statement



INTRODUÇÃO

As empresas encontram grandes dificuldades na gestão financeira, daí a necessidade em aprofundar a teoria nestas matérias, nomeadamente nos impactos causados pela má gestão financeira efetuada nas organizações (Bertoletti, 2015).

Segundo os autores (Moraes & Oliveira, 2011), num mercado financeiro cada vez mais complexo e competitivo enfatiza-se o papel do gestor dentro de uma organização. A função financeira mudou nas últimas décadas. Se antes era centrada nos fluxos financeiros (pagamentos e recebimentos) e na obtenção de fundos externos, hoje a gestão financeira tem outras perspetivas e dimensões (Mota & Custódio, 2008).

Segundo os mesmos autores, em primeiro lugar contribui para a criação de valor, aferindo o modo como os capitais colocados à disposição da empresa são usados. Nesta perspetiva, mais marcada pela análise pode alertar às empresas para problemas de performance, que devem ser corrigidos (C. I. Fernandes & Ferreira, 2013; Munjal, Requejo, & Kundu, 2018; Naranjee et al., 2019; Theodoulidis, Diaz, Crotto, & Rancati, 2017). Desta forma, o gestor financeiro é um participante ativo nas decisões empresariais. Para que a empresa possa evoluir e manter-se no mercado onde atua conta com uma série de instrumentos à disposição para controlar, analisar e executar o trabalho na área da gestão financeira. Melhorar os resultados e aumentar o valor do património através de lucro líquido que advém de todas as atividades interligadas à gestão financeira de uma empresa é um objetivo a alcançar de qualquer organização.

Pretende-se com o estudo de um caso prático responder à seguinte questão: Como preparar-se da melhor forma para a conjuntura económica, de modo a que a empresa consiga gerar lucro com os instrumentos financeiros e recursos ao dispor?



O objetivo principal é mostrar como a análise e o planeamento financeiro numa empresa que atua na área dos transportes contribui uma gestão eficiente na empresa. Pretende-se com este estudo espelhar uma realidade empresarial, a gestão financeira de uma organização e contribuir para melhorar o desempenho da mesma. A metodologia adotada foi a análise documental mista, quantitativa e qualitativa. Acredita-se no sucesso da organização quando esta dá a devida importância à gestão financeira.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: depois da introdução, a secção 2 considera e faz uma breve abordagem de revisão de literatura, sintetizando alguns dos principais estudos da área, na secção 3 são as considerações metodológicas utilizadas, e na secção 4 respeita as principais análises e discussão dos resultados. Por fim, na secção 5 temos as principais conclusões, implicações e limitações do estudo, assim como as sugestões de investigação futura.

REVISÃO DA LITERATURA

2.1

Organização Financeira da Empresa

A organização financeira de uma empresa varia de empresa para empresa, assim como os diversos serviços financeiros (Heredia Pérez, Geldes, Kunc, & Flores, 2018; Heredia Pérez et al., 2018; Kulikova, Garyntsev, & Gafieva, 2015). Desta forma, antes de se efetuar uma análise à estrutura organizacional da empresa é necessário estabelecer-se os objetivos da função financeira dentro da empresa. A função financeira consiste na preparação, na assunção, na execução e no controlo das decisões financeiras na empresa (Menezes, 2005), ou seja, a finalidade da função financeira é a realização dos objetivos da empresa. Estes objetivos foram evoluindo ao longo dos tempos iniciando-se na maximização dos lucros, contudo não era claro o que se maximizar, se a longo ou a curto prazo (Bai et al., 2017; Lytvynchenko, 2016; Savina & Kuzmina-merlino, 2015; Villegas, 2015). No ano 1838, o economista Cournot apenas se referia à situação de monopólio e desta forma, a organização financeira não se preocupava com a incerteza e o risco. Com o passar dos tempos e após vários estudos económicos conclui-se que em vez de uma maximização dos lucros se deveria ter um lucro 'normal'. Seguindo a linha deste raciocínio procura-se pela taxa de lucro suficiente, a maximização do volume de negócios, a maximização de uma função de utilidade, ou seja, tudo tende para o objetivo da função financeira que nos encontramos atualmente: maximização do valor da empresa, procurando os investimentos que geram riqueza, mantendo-os assim como os meios de financiamento que permitam obtenção de um valor superior para a empresa (Anning-Dorson, Hinson, Amidu, & Nyamekye, 2018; Cohen, 2017; Klada, 2018; Peyrard,

multas, ...) e as Dívidas (financeiras como as obrigações e empréstimos bancários, de exploração como as dívidas a fornecedores, fiscais e sociais, outras dívidas de exploração ou diversas como as requisições de imobilizações) (CNC, 2015).

O Capital Próprio do balanço abrange rubricas como o Capital Social, prémios, reservas legais, ações (quotas) próprias, resultados, entre outras (CNC, 2015). Já no ativo do balanço encontramos as rubricas do ativo não corrente (ativos fixos que produzem benefício por um período superior a um ano como as ativos intangíveis, ativos fixos tangíveis e investimentos financeiros); ativo corrente (todos os ativos que devem ser transformados em entradas em caixa, num prazo inferior a um ano) sendo composto por stocks e existências, adiantamentos e pagamentos, e créditos) e as contas de regularização (de acréscimos e de diferimentos que incluem os custos antecipadas e aos encargos a se repartir pelos exercícios) (CNC, 2015).

Assim, no balanço temos de ter o valor do:

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Capital Próprio}$$

ou ainda

$$\text{Ativo} - \text{Passivo} = \text{Capital do Período} + \text{Capital Acumulado de outros períodos}$$

Segundo Kulikova et al. (2015) a equação fundamental da contabilidade afirma que o aumento dos ativos ou diminuição dos passivos dentro de um período, levam a um aumento do lucro líquido dentro desse mesmo período, sendo que o capital contribuído e os lucros retidos permanecem constantes. Assim sendo, segundo os mesmos autores os lucros retidos apresentados no balanço comprovam a eficiência da empresa (Kulikova et al., 2015).

O Balanço Financeiro é de extrema importância, pois é através deste que se executam os estudos sobre os equilíbrios financeiros e da análise financeira, revelando a posição financeira da empresa num dado momento.

2.1.3

Demonstração de resultados:

A demonstração de resultados têm como principal objetivo a verificação do desempenho da empresa durante um período económico (um ano) (Rodrigues, 2018) e traduz toda a atividade de uma empresa registando os fluxos de entrada, como os montantes dos bens, serviços ou dinheiro; e os fluxos de saída da empresa durante um determinado período. A diferença entre a demonstração de resultados e do balanço é que o balanço regista os valores dos stocks e as demonstrações de resultados registam os fluxos, englobando os custos e proveitos do exercício antes de impostos (Peyrard, 1992).

2.1.4

Rendibilidade da Empresa:

A rendibilidade relaciona os resultados obtidos com os meios utilizados para a sua



obtenção consistindo desta forma, na capacidade de as empresas gerarem lucros. Portanto, a rentabilidade não se associa unicamente à imagem da maximização dos lucros, mas sim à lucros, mas sim à lógica da maximização dos resultados obtidos num determinado período de tempo, com os meios utilizados para os gerar (C. Fernandes, Peguinho, Vieira, & Neiva, 2014).

A rentabilidade pode, desta forma, ser analisada numa perspetiva operacional (relação entre resultados e o volume de negócios) ou numa perspetiva estratégica (relação entre os resultados e os investimentos (C. Fernandes et al., 2014). Para o estudo da rentabilidade existem vários rácios e indicadores:

$$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Volume de negócios}} \times 100$$

Este rácio avalia o retorno em termos de resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos), sendo que: quanto maior o valor do indicador, maior a propensão para o negócio gerar resultados.

Rendibilidade líquida das vendas (RLV):

$$\frac{\text{Resultado líquido do período}}{\text{Volume de negócios}} \times 100$$

Este rácio avalia o retorno em termos de resultado líquido do volume de negócios realizado. Assim, quanto maior for o valor do indicador, maior a propensão para o negócio gerar resultados (interpreta-se como o ganho obtido em termos líquidos por cada unidade monetária vendida).

Rendibilidade do ativo (RAT):

$$\frac{\text{Res. liq. período} + \text{Gastos de financiamento (1-i)}}{\text{Ativo total (média do período)}} \times 100$$

O RAT avalia o desempenho dos capitais totais investidos na empresa.

Rendibilidade operacional do ativo (ROA):

$$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo total (média do período)}} \times 100$$

Este rácio avalia o retorno obtido, em termos operacionais, por cada unidade monetária investida, sendo que quanto maior o valor deste indicador, maior a propensão para o investimento gerar resultados.

Rendibilidade do capital próprio (RCP):

$$\frac{\text{Resultado líquido do período}}{\text{Capital próprio (média do período)}} \times 100$$

Este rácio avalia o grau de remuneração dos sócios ou acionistas da empresa.

2.1.5

Análise de Rácios:

Os rácios financeiros são as ferramentas de maior uso para a análise financeira no estudo de uma série de conceitos, como a atividade, a rentabilidade ou a produtividade de uma empresa sendo amplamente utilizados como variáveis explicativas na pesquisa contabilística (C. Fernandes et al., 2014)

As três principais categorias são:

1- os rácios estruturais são muito importantes para o estudo de desempenho financeiro, uma vez que fornecem informações de interesse, tanto para a administração da empresa, quanto para os acionistas (Radu, Delia Corina, & Nicolae, 2015). Assim, o objetivo para o qual estes rácios são calculados é mostrar as modificações estruturais que acontecem de um exercício financeiro para outro (Sandu, 2015)(Radu et al., 2015),

2- os rácios de eficiência são os que relacionam os parâmetros orçamentados com os que foram executados, no decorrer do exercício económico (Sandu, 2015)(Radu et al., 2015),

3- os rácios do balanço são os que relacionam as rubricas do balanço, ou seja o passivo com o ativo (Sandu, 2015)(Radu et al., 2015).

Os rácios são uma razão entre dois indicadores comparáveis do ponto de vista económico, com um significado superior aos dois indicadores considerados separadamente. Os mesmos são diversificados, pois há um elevado número de grandezas que podemos relacionar e analisar. Assim, agrupamos os rácios de acordo com a informação que fornecem: rácios financeiros, rácios económicos, rácios económico-financeiros (C. Fernandes et al., 2014)



2.2

Equilíbrio Financeiro

2.2.1

Fundo Maneio (FM):

Para avaliar o equilíbrio financeiro de uma empresa temos de ter a noção do seu fundo de maneio, as necessidades deste e a sua tesouraria. O fundo maneio constitui uma margem de segurança para a empresa, e a parte dos fundos a longo prazo financiam o ativo corrente (Peyrard, 1992). Desta forma, o fundo maneio funcional é constituído pela parcela do capital corrente total que é financiada pelos capitais permanentes ($\text{capital permanente} = \text{capitais próprios} + \text{passivo não corrente}$) e a sua presença pode demonstrar uma margem de segurança, ou seja, uma liquidez aparentemente excessiva. Portanto, o conceito de fundo de maneio aparece intrinsecamente conectado ao grau de liquidez das aplicações de fundos e ao grau de exigibilidade das origens dos fundos (Menezes, 2005).

Para calcular o fundo maneio podemos usar dois processos:

$$FM = \text{capitais permanentes} - \text{ativo fixos tangíveis}$$

$$FM = \text{ativo corrente} - \text{passivo corrente}$$

O primeiro processo revela a necessidade de adequação do nível de capitais permanentes permitindo conhecer as causas das variações do fundo de maneio:

aumenta quando os capitais permanentes aumentam e os ativos fixos tangíveis diminuem;

diminui quando os capitais permanentes diminuem e os ativos fixos tangíveis aumentam. (Peyrard, 1992)

O segundo processo destaca a importância da liquidez do capital corrente total em comparação com o grau de exigibilidade do passivo corrente (Menezes, 2005).

Graficamente temos:



Contudo, devido às responsabilidades a curto prazo, os ativos correntes devem conseguir fazer face às obrigações, mas uma vez que tudo varia de empresa para empresa, de sector de atividade para sector de atividade, tanto os recebimentos como os pagamentos variam de caso para caso ou consoante os ciclos económicos. Nestas situações devemos fazer um estudo sobre a Necessidade do Fundo de Maneio (NFM). O cálculo do NFM é dado por (Padrão, 2008).

EXISTÊNCIAS

+ CLIENTES
+ ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES
+ ESTADO (A RECEBER)
+ OUTROS DEVEDORES (EXPLORAÇÃO)

Necessidades Cíclicas

- FORNECEDORES
- ADIANTAMENTOS DE CLIENTES
- ESTADO (A PAGAR)
- OUTROS CREDORES (EXPLORAÇÃO)
= NFM

Recursos Cíclicos

(Padrão, 2008).

Caso $NFM \leq 0$, então o ciclo financia-se por si, caso contrário, ou seja, $NFM > 0$ estamos perante uma necessidade de financiar o ciclo. Concluimos então que o FM deve, no mínimo, de cobrir as NFM (C. Fernandes et al., 2014).

2.2.2

Tesouraria:

A tesouraria faz face às necessidades de financiamento a curto prazo, assim este indicador calcula-se através $Tesouraria = FM - NFM$ e caso o FM seja suficiente para cobrir as NFM, este indicador será positivo, demonstrando um equilíbrio de tesouraria. Caso contrário há uma necessidade de financiar parte das suas necessidades cíclicas (C. Fernandes et al., 2014). Quando $FM = NFM$ estamos numa situação de equilíbrio estrutural (Menezes, 2005)

2.2.3

Risco:

Primeiramente antes de falar de riscos importa esclarecer exatamente o significado do termo risco. Segundo os teóricos da matéria, variadas são as definições de risco e estas podem ter diferentes pontos de foco, tais como como certos ou incertos são os seus resultados, a probabilidade de algo ocorrer, ou outros elementos de risco, por



exemplo, o subconjunto da incerteza. De acordo com a ISO 31000, o risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos (Alqahtani & Moorsel, 2018).

Os riscos financeiros estão relacionados com as operações financeiras de uma organização. Segundo a teoria em geral, o risco financeiro pode ser dividido em risco de mercado, risco de crédito, risco de liquidez e risco operacional.

Segundo o autor Mota et al. (2008), o risco financeiro depreende-se com a questão da volatilidade de preços. Essa volatilidade de preços gera a incerteza na evolução dos preços. Os autores salientam ainda que mais importante ainda é o modo como a variação de preços pode afetar as empresas e consequentemente a sua continuidade. Este risco financeiro a que os autores se referem é risco de mercado. Os mesmos exemplificam que se o dólar depreciar em relação ao euro, uma empresa europeia que viva de exportações para os Estados Unidos pode enfrentar dificuldades, uma vez que se faturar ao mesmo preço em euros irá vender menos. Pois o preço em dólar do seu produto subirá. Mas também pode afetar uma empresa europeia que venda só a nível nacional, mas cujo o seu concorrente é uma empresa norte americana.

Relativamente ao risco de crédito, uma empresa pode ver-se em dificuldades se não receber dinheiro que lhe é devido ou ainda se tal pagamento não for efetuado atempadamente. Por outro lado, a mesma empresa enfrentará dificuldades se não conseguir arcar com os seus compromissos, caso tenha uma má gestão do fluxo de caixa. Neste caso estamos perante um risco de liquidez.

As falhas provocadas por colaboradores, processos ou sistema geram o risco operacional. O risco operacional é dos riscos mais difíceis de quantificar com objetividade. Para tal a organização terá de recorrer a uma boa base de dados com registos dessa natureza.

A definição do processo de avaliação de risco, segundo (Haimés, 2008), é um conjunto de atividades lógicas, sistémicas e bem definidas que fornecem aos gestores uma mensuração, quantificação e avaliação do risco associado a certos fenómenos naturais ou atividades criadas pelo homem. De acordo com (Haimés, 2008), os processos de avaliação e gestão de riscos incluem o seguinte:

Processo de Avaliação de Risco:

- > Identificação de riscos (o que pode dar errado?).
- > Delinear o risco, quantificar (qual é a probabilidade de que isso dê errado?).
- > Avaliação de risco (quais são as consequências?).

Processo de Gestão de Riscos:

- > Aceitação e evitação de riscos.
- > Gestão de riscos (Alqahtani & Moorsel, 2018)



Metodologia

Neste ponto apresenta-se a metodologia relacionada com as pesquisas efetuadas. Para responder à questão: “Como preparar-se da melhor forma para a conjuntura económica, de modo a que as empresas consigam gerar lucro com os instrumentos financeiros e recursos ao dispor?” escolheu-se para objeto de estudo uma empresa de grandes dimensões para a RAM, de forma a beneficiar das economias de escala. Desta forma, foi escolhida a empresa Horários do Funchal Transportes Públicos SA, que atua no sector de transportes públicos. Este estudo de caso analisa qual o impacto duma gestão eficiente na empresa, através da análise documental mista, qualitativa e quantitativa. As pesquisas quantitativas foram efetuadas a partir dos balanços e das demonstrações, informação secundária adquirida através do relatório de contas.

O estudo de caso desenvolvido nesta análise é descritivo (Yin, 2015), tendo como intuito descrever o fenómeno dentro do seu contexto. A recolha de dados foi efetuada presencialmente junto do responsável financeiro da empresa e através de dados disponíveis na internet. Assim sendo, neste ponto temos como objetivo caracterizar a empresa e apresentar os instrumentos utilizados para efetuar a análise à gestão da empresa em questão. Utilizou-se as fórmulas necessárias dos rácios mais adequados ao core business da empresa em estudo nos períodos entre 2014 e 2018.



Resultados e Discussão

4.1

Empresa Horários do Funchal Transportes Públicos SA

A empresa Horários do Funchal Transportes Públicos SA, sita na Travessa da Fundoa de Baixo, n.º 5 – São Roque, concelho do Funchal, é uma sociedade comercial por ações, de natureza privada e composta por agregação de capitais públicos, dedicando-se à exploração, em regime de exclusividade no conselho do Funchal, ao serviço público de transporte, urbano e local, por autocarro. Os sócios fundadores e atuais são: o Governo Regional da Madeira a Empresa de Eletricidade da Madeira, S.A. detendo, respetivamente 95% e 5% do capital social, integralmente realizado, de 17.852.360,00 Euros.

Denote-se que o Decreto Regulamentar Regional n.º 12/2014/M, veio aprovar o processo de alienação das ações detidas pela Região Autónoma da Madeira na Horários do Funchal - Transportes Públicos, S. A., sendo que o Governo regional detentor de 95% das ações da empresa, quer proceder ao processo de privatização do seu capital social (processo que ainda decorre à data).

4.1.1

Atividade Operacional:

Segundo as Projeções Económicas do Governo aquando da apresentação do OE 2019, Portugal irá manter o caminho de recuperação económica no ano de 2019.

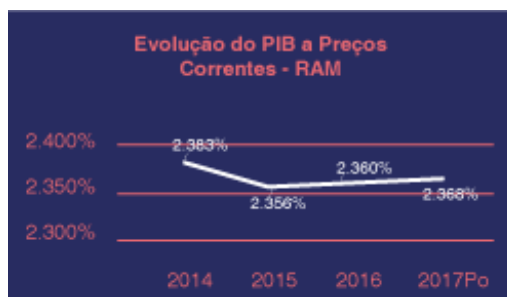
¹ https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/proj_mar2018_p.pdf



Assim sendo, a previsão (p) de crescimento para o ano de 2019 é de cerca de 2,2% do PIB (Produto Interno Bruto), apresentado um défice de aproximadamente 0,2%, e uma taxa de desemprego de 6,3%. O crescimento económico português, será incentivado essencialmente pelo incremento: do consumo privado, do investimento bruto e das exportações, impulsionado principalmente pela Economia Mundial, que será impulsionada em 3,8% em 2019. Em suma, existe uma constante melhoria no crescimento económico Português, bem como uma propensão ao incentivo ao Investimento e ao Consumo por parte de toda a sociedade Portuguesa.

Descrição	2018	2017	2016	2015	2014
Vendas Suportes	88.170,46€	93.850,81€	493.935,97€	486.086,07€	419.586,90€
Serviços Prestados: Serviço de Passageiros	16.060.809,02€	16.077.777,37€	15.592.791,34€	15.744.038,29€	15.914.735,23€
Serviço de Turismo	732.627,79€	751.156,27€	918.335,61€	942.411,93€	801.860,40€
Total	16.881.607,27€	16.922.784,45€	17.005.062,92€	17.172.536,29€	17.136.182,53€

O PIB da Região Autónoma da Madeira, nos últimos três anos seguiu a mesma tendência de crescimento do PIB de Portugal.



Estes bons desempenhos económicos deveram-se a vários estímulos financeiros, da expansão da atividade económica dos Estados Unidos da América, assim como as grandes economias emergentes, China e Índia, terem apresentado taxas de crescimento elevadas, 6,8% e 6,7%, respetivamente (“Index Mundi,” n.d.).

Neste seguimento, vislumbrando-se um quadro de maior estabilidade da Economia Regional, de Portugal e Mundial, é de prever um período de reforço da sustentabilidade económico, que poderá corresponder em termos empresariais, a uma melhoria do volume de negócios, bem como melhoria de lucros para as empresas regionais.



Podemos observar as vendas e serviços dos Horários do Funchal Transportes Públicos SA, através do seguinte quadro:

Contudo olhar meramente para estes valores é cometer um duplo erro, uma vez que os valores devem ser todos atualizados para um ano em análise, por exemplo, o valor total de vendas 16.922.784,45€, atualizando para o valor de 2018, seria de 17.090.320,02€ usando 1,0099 como valor de fator de atualização e teremos de analisar ainda toda a situação financeira da empresa para podermos retirar conclusão de maior fiabilidade.

Face a estes condicionalismos, podemos analisar a evolução das vendas e prestação de serviços dos Horários do Funchal Transportes Públicos SA (volume de negócios), para tentar perceber a tendência registada nos últimos 4 anos, através do seguinte quadro:

Observando o quadro, podemos verificar:

- > uma grande diminuição das vendas de suportes entre o período 2014 a 2018, na ordem dos 331.416,44€, correspondendo a um decréscimo de 78,99%;

- > um ligeiro aumento nas prestações de serviços (de passageiro) entre o período 2014 a 2018, na ordem dos 146.073,97€, correspondendo a um acréscimo de 0,9%;

- > uma ligeira diminuição nas prestações de serviços (de turismo) entre o período 2014 a 2018, na ordem dos 69.232,61€, correspondendo a um decréscimo de 8,63%;

- > o total do Volume de negócios sofreu uma diminuição de 1,49%, ou seja, menos 254.575,26€ em 2018 do que em 2014;

Ou seja, verificou-se que a entidade não seguiu a tendência nacional de melhoria económica, podendo justificar-se a mesma, pela gestão não eficiente ou falta de eficácia.

4.2

Situação Económico-Financeira

4.2.1

Balanço Funcional

Para uma melhor comparação de massas patrimoniais decorrida nos ciclos financeiros procedemos à adequação da informação financeira das Demonstrações Financeiras da empresa às necessidades de informação.



Balço Funcional					
	2014	2015	2016	2017	2018
Capitais Permanentes	20041019,73	20612854,39	23846292,50	21942933,80	21687362,31
Ativo Fixo	28316630,04	25831533,75	25556353,80	24747093,32	24181170,68
Fundo Maneio Funcional	-8275610,31	-5218679,36	-1710061,30	-2804159,52	-2493808,37
Necessidades Cíclicas	4908896,31	4070029,14	4279742,16	2692665,48	2855657,27
Recursos Cíclicos	4107601,45	3844282,02	3490272,46	3717113,49	3676971,23
Necessidades Fundo Maneio	801294,86	225747,12	789469,70	-1024448,01	-821313,96
Tesouraria Líquida	-9076905,17	-5444426,48	-2499531,00	-1779711,51	-1672494,41

Conforme podemos observar na tabela, o Fundo de Maneio Funcional (FMF) apresenta valores negativos ao longo dos cinco anos, pelo que concluímos que não existe uma margem de segurança na entidade. No entanto, salientamos que o FMF, tem vindo a melhorar, passando de 8.275.610,31 € negativos para 2.493.808,37€ negativos, correspondendo a uma melhoria de 69,9%%.

As Necessidades de Fundo de Maneio (NFM) apesar de apresentar valores positivos em três dos últimos cinco anos, apresenta valores negativos nos dois últimos anos (2017 e 2018), demonstrando que o ciclo de exploração não se financia a si próprio, e que esta empresa não tem capacidade de gerar liquidez a curto prazo.

Os valores da Tesouraria Líquida (TL) apontam para um desequilíbrio financeiro desta entidade, pois nos últimos cinco anos, verifica-se que a tesouraria passiva é superior à ativa, que na prática significa que os meios financeiros líquidos de curto prazo (caixa e depósitos à ordem), não conseguem fazer face aos compromissos de curto prazo, como é o caso dos fornecedores (correntes, de investimento) ou outros credores, cujas dívidas têm de ser solvidas de imediato. Adivinha-se por isso, uma incapacidade do ciclo de exploração.

Esta combinação de $FM < 0$, $NFM < 0$ e $TL < 0$ dos dois últimos anos, espelha uma situação de desequilíbrio financeiro com elevado risco, que nos casos de um ciclo de exploração curto, poderá indicar um nível de excessiva atividade em relação a capacidade financeira da empresa (C. Fernandes et al., 2014). Uma vez que estes indicadores são estáticos, posteriormente analisaremos com maior profundidade recorrendo aos rácios da liquidez.

4.2.2

Demonstração de Resultados

Ao analisar os Relatórios de Contas da empresa Horários do Funchal, podemos concluir que a mesma não se trata de uma empresa com consistência financeira. A mesma no ano de 2014 apresenta resultados líquidos do período negativos no valor de (646.968,41€), enquanto nos dois seguintes anos a mesma apresenta já resultados positivos, voltando em 2017 a apresentar um resultado negativo de (947.649,24€), mas que volta novamente obter lucros em 2018, onde a empresa atinge o seu maior lucro relativamente aos anos em estudo com um valor de 1.192.760,57€.

A empresa apresenta um lucro mais elevado em 2018, muito devido ao facto de os subsídios a exploração terem aumentado para o valor de 3.693.336,22€, tendo em conta que esta rubrica no ano anterior apresentava um resultado de 830.321,22€, registando-se assim um aumento de 2.863.015€.

Pode também ser observado através destes resultados que o ano de 2015 foi o ano em que o volume de negócios da empresa possui um maior valor comparando com todos os outros anos, com um valor de 17.172.536,09€.

4.2.3

Demonstração de fluxo de caixa

A demonstração de fluxo de caixa permite aos interessados na empresa apurar a capacidade da empresa em gerar dinheiro. Através da análise da demonstração de fluxos de caixa da HF são destacadas as seguintes situações:

Os pagamentos ao pessoal constituem em 2018 comparativamente com 2014 um maior peso nas contas da empresa apesar de o valor pago em 2018 ser inferior ao valor pago em 2014, constituindo um aumento de 3,23%;

Os recebimentos de clientes estão constantemente em declínio, estando a registar uma queda no final do quinto ano comparativamente com os anos antecedentes no valor de (378.687,23€);

Apesar de os recebimentos de clientes estarem em declínio a empresa consegue terminar o ano de 2018 com um valor em caixa de 1.643.288,43€, um valor inferior ao de 2017, mas superior em 703.641, ao valor em 2014.

O pagamento aos fornecedores constitui um peso na empresa no ano de 2018 de 56% aumentando 1% relativamente a 2014.

4.3

Rácios

4.3.1

Estruturais

4.3.1.1

Autonomia Financeira

Este rácio demonstra-nos a independência da empresa face a capital alheio e podemos analisar que este tem evoluído positivamente e de uma forma sustentável sendo que os valores observados, encontram-se acima dos 30% e abaixo dos 60%, que nos indicam que os Horários do Funchal SA possui alguma autonomia face a terceiros. Concluimos igualmente, que esta possui uma rentabilidade financeira, de Capitais próprios, alta.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	35%	43%	52%	53%	60%

$$\text{Autonomia Financeira (2018)} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}} = 0,60$$

4.3.1.2

Endividamento

Este rácio complementa a informação do rácio da autonomia financeira determinando a proporção do passivo no total dos financiamentos da empresa. Apesar dos valores de referência se cifrarem entre 50%-66%, poderemos concluir que a empresa não depende totalmente de capital alheio, ou seja, apenas 40% da sua atividade é financiada por terceiros.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
Endividamento	65%	57%	48%	47%	40%

$$\text{Endividamento (2018)} = \frac{\text{Total Passivo}}{\text{Total Ativo}} = 0,40$$

Solvabilidade

Este rácio traduz a capacidade da empresa em solver as suas obrigações a médio e longo prazo. Neste sentido, podemos analisar que nos últimos anos, tem sido reforçado os valores deste rácio, sendo que no último ano, observamos que o capital próprio cobre o valor total do passivo e ainda tem um excesso de 53% do mesmo. Ou seja, a empresa detém capital próprio suficiente para assegurar a cobertura da



totalidade dos seus créditos.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
Solvabilidade	54%	74%	107%	113%	153%

$$\text{Solvabilidade (2018)} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo}} = 1,53$$

Liquidez Geral

Nos últimos cinco anos temos observado uma diminuição do passivo corrente sendo que o ativo corrente não tem alterado significativamente. Contudo, a liquidez geral da empresa encontra-se sempre abaixo de 1 o que implica um valor negativo do fundo de maneoio. Desta forma, os ativos correntes gerados monetariamente não são suficientes para solver a totalidade dos compromissos da empresa a curto prazo.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Geral	41%	48%	76%	66%	64%

$$\text{Liquidez Geral (2018)} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}} = 0,64$$

4.3.1.3

Liquidez reduzida

Este rácio ajusta o ativo corrente, subtraindo o valor do inventário e dos ativos biológicos, que nesta empresa são nulos, e sendo que os valores aceitáveis de uma liquidez reduzida se compreendem entre, 0.9 e 1.0. Nota-se uma melhoria significativa, apesar de nos últimos anos, ter existido uma quebra acima dos 10% em relação aos anos transatos.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Reduzida	36%	43%	68%	58%	56%

$$\text{Liquidez Reduzida (2018)} = \frac{\text{Ativo Corrente} - (\text{Inventário} + \text{Ativos Biológicos})}{\text{Passivo Corrente}} = 0,56$$

4.3.1.4

Liquidez imediata

O rácio de liquidez imediata compara o valor dos meios financeiros líquidos com o

valor do passivo de curto prazo, ou seja, verifica se a empresa pode pagar as suas dívidas no imediato. Ao longo destes cinco anos em análise, este rácio tem evoluído positivamente sendo que no último ano, apenas consegue pagar 23% das dívidas do imediato, com os seus Meios Financeiros Líquidos.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Imediata	7%	8%	18%	21%	23%

$$\text{Liquidez Imediata (2018)} = \frac{\text{Meios Financeiros Líquidos}}{\text{Passivo Corrente}} = 0,23$$

4.4

Funcionamento

4.4.1

Prazo médio de recebimentos

Este rácio indica aos gestores o tempo, em dias, que os clientes demoram a pagar as suas obrigações para com a empresa, assim quanto menor for esse rácio, mais depressa a empresa recebe os pagamentos dos clientes.

O prazo medio de recebimentos é baixo ao longo dos anos em estudo o que revela um forte poder negocial da empresa, assim como uma eficiência do seu departamento de cobranças.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
PMR	13	12	14	14	12

$$\text{PMR (2018)} = \frac{\text{SCientes}}{\text{VN} \times (1 + \text{IVA liq.})} \times 365 = 12,2 \text{ dias}$$

4.5

Económicos

4.5.1

Capacidade de Endividamento

Este rácio mede a capacidade de endividamento a médio e longo prazos. Quando o seu valor é 0.5, os capitais próprios são iguais aos capitais permanentes, o que revela um limite à capacidade de endividamento a médio e longo prazo. Podemos analisar que a relação entre o capital próprio e o capital permanente estão a aproximar-se de 1:1, assim, demonstra um maior equilíbrio de interesses e o interesse pela atividade



desenvolvida pela empresa aproxima-se bastante da dos gestores da empresa. Neste caso existe capacidade de endividamento porque existe autonomia financeira.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
CE	60%	63%	68%	73%	80%

$$CE = \frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Capitais Permanentes}} = 0,80$$

4.5.2

Rendibilidade de Capital Próprio

Quanto maior o valor da RCP, melhor será a performance da empresa na utilização dos investimentos dos gestores dos HF. No último ano em análise, verificou-se um RCP igual a 7%, tal significa que por cada euro investido pela empresa é convertido em 7 cêntimos do resultado líquido. Pelo que podemos concluir que o retorno do capital investido pela empresa é muito baixo, e revela que a mesma tem pouca rendibilidade.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
RCP	-5%	9%	2%	-6%	7%

$$RCP = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capitais Próprio}} \times 100\% = 6,88\%$$

4.5.3

Rendibilidade Operacional das Vendas

Este rácio mostra-nos o lucro obtido por cada unidade monetária vendida, assim quanto maior o valor deste indicador, maior a propensão para o negócio gerar resultados. Neste caso, por cada unidade vendida, o lucro operacional é de apenas 9%, demonstrando que em termos operacionais, as vendas/prestações de serviços não são rentáveis à entidade.

Anos	2014	2015	2016	2017	2018
RV	1%	12%	5%	-5%	9%

$$\text{Rendibilidade das Vendas} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Prestação de Serviços}} \times 100\% = 8,71\%$$



Conclusão

O objetivo principal é mostrar como a análise e o planeamento financeiro numa empresa que atua na área dos transportes contribui uma gestão eficiente na empresa. Pretende-se com este estudo espelhar uma realidade empresarial, a gestão financeira de uma organização e contribuir para melhorar o desempenho da mesma.

Este estudo permitiu uma aproximação da realidade da empresa em estudo o que permitiu responder à questão formulada no início: “Como preparar-se da melhor forma para a conjuntura económica, de modo a que as empresas consigam gerar lucro com os instrumentos financeiros e recursos ao dispor?” Através da análise efetuada por intermédio dos rácios pode-se concluir que a empresa é robusta a nível a financeiro: fundo de maneo- nos últimos anos existe uma melhoria e apesar de apresentar nalguns anos valores negativos não significa problemas financeiros;

Autonomia financeira - a empresa possui alguma autonomia face a terceiros;

Solvabilidade - a empresa detém capital próprio suficiente para assegurar a cobertura da totalidade dos seus créditos;

Salientamos as limitações da utilização dos rácios para a análise deste estudo: os rácios dependem da fiabilidade da contabilidade da empresa; só levam em conta aspetos quantitativos e não qualitativos e são efetuados a partir de uma base histórica e não refletem as expectativas do futuro. Relativamente à revisão bibliográfica sentimos algumas dificuldades em formular a questão de partida pelo fato de o tema gestão financeira ser extenso.

Em futuros estudos na área da gestão financeira recomenda-se mais estudos focados na realidade da Região Autónoma da Madeira. Acreditamos que é fundamental conhecer bem a realidade regional para poder compará-la com outras e poder desta forma melhorar a performance das empresas regionais.

Alqahtani, M., & Moorsel, A. van. (2018). Risk Assessment Methodology For EMV Financial Transaction Systems. *Electronic Notes in Theoretical Computer Science*, 340, 137-150.

Anning-Dorson, T., Hinson, R. E., Amidu, M., & Nyamekye, M. B. (2018). Enhancing service firm performance through customer involvement capability and innovativeness. *Management Research Review*.

Bai, Y., Gu, C., Chen, Q., Xiao, J., Liu, D., & Tang, S. (2017). *International Journal of Nursing Sciences* The challenges that head nurses confront on financial management today : A qualitative study. *International Journal of Nursing Sciences*, 4(2), 122-127.

CNC. (2015). Sistema de Normalização Contabilística - Snc.

Cohen, B. (2017). The IPE of money revisited. *Review of International Political Economy*, 24(4), 657-680.

Fernandes, C. I., & Ferreira, J. J. M. (2013). Knowledge spillovers: Cooperation between universities and KIBS. *R and D Management*, 43(5), 461-472.

Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2014). *Análise Financeira - Teoria e Prática Aplicação no âmbito do SNC (3.a)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Haimes, Y. Y. (2008). Risk Modeling, Assessment, and Management (4.a Edito). <https://doi.org/10.1002/9780470422489>

Heredia Pérez, J. A., Geldes, C., Kunc, M. H., & Flores, A. (2018).

New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, (February), 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.012>

Klada, T.-V. (2018). Unraveling Entrepreneurial Team Formation: A Qualitative Study Among Funded Ventures. *SAGE Open*, 8(2), 215824401877670

Kulikova, L. I., Garyntsev, A. G., & Gafieva, G. M. (2015). The Balance sheet as information model. *Procedia Economics and Finance*, 24, 339-343.

Lytvynchenko, G. (2016). Financial Mechanism as a Part of Programme Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 198-203.



Menezes, H. (2005). *Princípios de Gestão Financeira* (10.a). Lisboa: Fundamentos.

Munjal, S., Requejo, I., & Kundu, S. K. (2018). Offshore outsourcing and firm performance: Moderating effects of size, growth and slack resources. *Journal of Business Research*, (December 2017).

Naranjee, N., Sibiya, M. N., Patience, T. S., Sibiya, M. N., Sylvia, T., & Ngxongo, P. (2019).

Development of a financial management competency framework for Nurse Managers in public health care organisations in the province of KwaZulu- Natal, South Africa. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 100154.

Padrão, R. (2008). *Gestão Financeira - “Nova” Análise Económico-Financeira*. Porto.

Peyrard, J. (1992). *Gestão Financeira com Exercícios* (1.a). Lisboa: Publicações Dom Quixote, LDA.

Radu, M., Delia Corina, M., & Nicolae, T. (2015). Structure ratios of Profit and Loss Account - source of information for performance analysis. *4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM*, 26, 396 – 403.

Rodrigues, J. (2018). *Sistema de Normalização Contabilística - SNC Explicadp* (6.a). Porto: Porto Editora.

Saias, L., Carvalho, R. de, & Amaral, M. do C. (2004). *Instrumentos Fundamentais da Gestão Financeira* (4.a). Universidade Católica Editora.

Sandu, R. (2015). *Analiza economico-financiara*. Suport de curs.

Savina, S., & Kuzmina-merlino, I. (2015). Improving Financial Management System for Multi-business Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 136-145.

Savina, S., & Kuzmina-merlino, I. (2015). Improving Financial Management System for Multi-business Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 136-145.

Theodoulidis, B., Diaz, D., Crotto, F., & Rancati, E. (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173-188.

Villegas, B. S. (2015). Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness. *176(Ic)*, 466-475.

Yin, R. K. (2015). *Case study research design and methods - Design and Methods* (4.a Editio; 4.a, Ed.). Sage Publications.





Práticas de contabilidade e controlo de gestão no setor automóvel

Accounting and management control practices in the automotive sector.

Isabel Gomes// ISCAP, Politécnico do Porto

E-mail: isabelsmgomes@gmail.com

Amélia Ferreira da Silva// Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto

E-mail: acfs@iscap.ipp.pt

José Vale// Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto

E-mail: jvale@iscap.ipp.pt

Anabela Martins Silva// Escola de Economia e Gestão, U. Minho

E-mail: anabela@eeg.uminho.pt





Resumo

A indústria automóvel foi muitas vezes considerada o berço de filosofias de gestão e de práticas de contabilidade e controlo de gestão inovadoras. Várias são as teorias que concorrem para explicar as motivações dos gestores na escolha do modelo de contabilidade e controlo de gestão nas organizações. A Nova Sociologia Institucional interpreta o comportamento das organizações integrando-as no contexto em que estas operam e explica o processo de adoção de práticas, regras e rotinas (instituições) de gestão como um mecanismo de adaptação ao meio, em busca de legitimação.

Adotando esta perspetiva teórica, este trabalho pretende identificar os principais instrumentos de controlo de gestão utilizadas pelas empresas multinacionais da indústria de montagem automóvel a operar em Portugal e identificar as motivações que sustentaram a decisão de as implementar.

Nesta investigação realizamos um estudo de caso múltiplo, analisando comparativamente quatro organizações. Os dados foram recolhidos a partir de múltiplas fontes, designadamente: entrevistas semiestruturadas, documentos e observação direta. Os resultados sugerem a existência de práticas isomórficas de contabilidade e controlo de gestão. No entanto, serão necessários estudos longitudinais para compreender como e porquê ocorrem estes processos de isomorfismo.

Palavras-chave: Teoria Institucional, Isomorfismo, Contabilidade e Controlo de Gestão, Indústria Automóvel, Instrumentos, Estudo de Caso

Abstract:

This work aims to identify the main management control tools used by multinational companies in the automotive operating in Portugal and to identify the motivations that supported the decision to implement these tools.

The New Institutional Sociology (NIS) provides the appropriate theoretical framework to explain the motivations of managers in choosing the accounting model and management control in organizations.

This work adopts an interpretive paradigm and applies the methodology of multiple case studies, comparatively analysing four organizations in the automotive sector. The data were collected from multiple sources, namely semi-structured interviews, documents and direct observation.

The results suggest the existence of isomorphic practices of accounting and management control. However, longitudinal studies will be needed to understand how and why these isomorphism processes occur.

1. **Keyword:** Institutional Theory, Isomorphism, Accounting and Management Control, Automotive Industry, Case Study





Introdução

Os sistemas de controlo de gestão desempenham um papel fundamental na competitividade e sustentabilidade das organizações (Voyant, Bonnet, Tabchoury e Datry, 2017). Diversas teorias concorrem para explicar as motivações dos gestores para a adoção de determinados modelos de contabilidade e controlo de gestão (Ax e Greve, 2017). Algumas assumem a racionalidade do gestor nas suas decisões, enquanto outras assumem que as suas opções são orientadas por outros motivos. Um dos aspetos mais marcantes da investigação em contabilidade nas duas últimas décadas tem sido o reconhecimento de que a prática da contabilidade está estreitamente relacionada com o ambiente organizacional e institucional em que se situa, ou seja, a contabilidade é vista como parte de um contexto maior no qual adquire um significado específico (Messner, 2016). Nesse sentido, a Nova Sociologia Institucional (NSI) interpreta o comportamento das organizações, integrando-as no contexto em que estas operam, reconhecendo assim a influência do ambiente e explicando o processo de adoção de práticas, regras e rotinas de gestão como um mecanismo de adaptação ao meio e busca de legitimação. A abordagem institucional tem tido uma especial relevância na análise do comportamento organizacional e da dinâmica das organizações, possibilitando compreender porque é que as organizações são tão heterogéneas como, por outro lado, são tão similares. No entanto, verifica-se uma escassez de estudos aplicando esta abordagem à realidade portuguesa.

Acresce que, no âmbito da contabilidade de gestão, os estudos que discutem explicitamente os contextos da indústria são exceções em vez da regra (Messner, 2016). Talvez devido à complexidade dos desafios que enfrenta (Badillo, Galera, e Moreno Serrano, 2017), a indústria automóvel tem sido o berço da aplicação de filosofias de gestão e de práticas de contabilidade e controlo de gestão inovadoras. Muitas destas práticas são hoje uma referência de gestão em diversos setores de atividade (Mesquita, Borges, Santos e Sugano, 2013).





Assim, adotando a NSI como quadro teórico de referência e recorrendo ao método de estudo de caso múltiplo e comparativo, este artigo visa identificar os principais instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas empresas multinacionais, a operar em Portugal, na indústria de montagem automóvel. Procura-se, ainda, identificar as principais motivações que sustentam a decisão de adoção de cada um desses instrumentos. Estes objetivos traduzem-se nas seguintes questões de investigação:

Q1: Quais os principais instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas empresas multinacionais de montagem automóvel a operar em Portugal?

Q2: Quais os principais motivações que determinam a escolha dos instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas empresas multinacionais de montagem automóvel a operar em Portugal?

No capítulo seguinte é realizada a revisão da literatura relevante, sendo realçado o contributo da Teoria Institucional para a compreensão da disseminação das práticas de controlo de gestão. O capítulo 3 respeita à metodologia adotada e o capítulo 4 descreve o estudo de caso, o qual inclui a descrição do contexto, bem como das organizações analisadas. Seguidamente, são apresentados e discutidos os resultados no capítulo 5. Finalmente, no capítulo 6 são tecidas as considerações finais, bem como indicadas limitações e realizadas propostas para investigação futura.





Revisão da Literatura

Num passado mais distante, os investigadores em contabilidade de gestão estavam essencialmente preocupados em melhorar a “prática”, desenvolvendo modelos normativos para serem aplicados pelos profissionais. Contudo, a evidência de que a transferência desse conhecimento para o mundo da prática não ocorria, alertou os investigadores para a possibilidade de não estarem a entender a complexidade da prática contabilística num mundo imperfeito (Bromwich e Scapens, 2016). Assim, na década de 80, começa a surgir, no âmbito da contabilidade de gestão, investigação orientada por referenciais teóricos behavioristas (Hopper e Bui, 2016). Surgiram então várias pesquisas de campo, e um número crescente de estudos de caso amplamente descritivos, que alertavam para o gap entre teoria e prática (Bromwich e Scapens, 2016). Nesta fase, assiste-se a um interesse renovado em estudar as diferentes práticas no seu contexto organizacional e social, assumindo-se uma visão subjetiva dos fenómenos e procurando-se compreender as interações existentes. O surgimento destas novas alternativas teóricas e metodológicas fez surgir debates vigorosos no círculos de investigadores (Hopper e Bui, 2016).

As novas abordagens teóricas seguem um paradigma interpretativo e procuram explicar a interação entre as estruturas sociais e o significado que estas adquirem no dia-a-dia das organizações. Dentro desta perspetiva, a contabilidade e as suas práticas são interpretadas como um fenómeno socialmente construído (Busco e Quattrone, 2018). Os teóricos desta linha de pensamento passam a dar mais importância aos aspetos sociais, culturais e ambientais nos quais as organizações estão inseridas (Gomes, 2007), reconhecendo que a tomada de decisão não lida apenas com informação neutra racionalmente tratada. Pelo contrário, o processo de tomada de decisão nas organizações envolve diversos fatores, tais como emoções, política, cultura, limitações epistemológicas ou preconceitos (Quattrone, 2016; Saukkonen, Laine e Suomala, 2017).



Consequentemente, surgem novas propostas de quadros teóricos, os quais fazem sobressair e evidenciar o papel das pressões e das instituições externas na mudança em contabilidade de gestão (ter Bogt e Scapens, 2018). A organização não se resume ao somatório dos elementos que a compõem e, neste sentido, a teoria institucional procura explicar o comportamento organizacional no seu todo, relacionando-o com o ambiente envolvente, o qual é um fator determinante das ações e decisões organizacionais (Rossetto e Rossetto, 2005). Esta abordagem assume que os agentes são racionais e que têm pré-estabelecidos funções e objetivos. Nesse sentido, a Nova Economia Institucional (NEI) introduz, sentido, a Nova Economia Institucional (NEI) introduz, nos modelos económicos, pressupostos e variáveis que, de alguma maneira, têm em conta o contexto institucional. Nesta vertente, duas teorias sobressaem com mais impacto na investigação em Contabilidade de gestão: a teoria da agência e a teoria dos mercados e hierarquias (Major e Vieira, 2009). Apesar da consideração de alguns fatores para a busca de uma organização interna ótima (as condições contextuais passam a fazer parte da análise), a NEI não abandona os pressupostos mais básicos da teoria tradicional, tais como:

- (a) a racionalidade económica dos agentes e das organizações,
- (b) a otimização,
- (c) a assunção de que os movimentos para situações de equilíbrio ocorrem imediata e automaticamente e
- (d) a não consideração da complexidade das motivações dos seres humanos e organizações enquanto agentes e sistemas sociais.

A rigidez dos seus pressupostos de base torna a NEI algo limitada na explicação de práticas aparentemente ineficientes ou idiossincráticas em organizações concretas, ou na justificação de processos de mudança tendentes a situações de (suposto) equilíbrio (Major e Ribeiro, 2009). Vários estudos apontam para a incapacidade da NEI explicar, de forma apropriada, as práticas e o processo de mudança da contabilidade e controlo de gestão, sugerindo, como alternativa, a Velha Economia Institucional (VEI) e a Nova Sociologia Institucional (NSI) (Simões e Rodrigues, 2012).

A VEI define “instituição” como um hábito de pensamento estabelecido que é comum à generalidade das pessoas, ou seja, um modo de pensamento ou ação de alguma prevalência e permanência, que é incorporados nos hábitos de um grupo ou nos costumes de um povo (ter Bogt e Scapens, 2018; Guerreiro, Frezatti, Lopes e Pereira, 2005). O conceito de instituição é fundamental para esta abordagem. A instituição é associada às formas de pensar e fazer instituídas. Muitas das vezes estas práticas são adotadas de forma relativamente inconsciente ou automática pelos agentes sociais. Dentro desta abordagem, a principal preocupação da investigação em contabilidade e controlo de gestão é entender o processo através do qual determinadas regras e rotinas se tornam institucionalizadas numa organização, ou seja, como é que as práticas de contabilidade e controlo de gestão são moldadas pelas “taken-for-granted assumptions” que torneiam os comportamentos individuais (Ribeiro e Scapens, 2006).



Por outro lado, a NSI teve origem no final da década de 70 do século XX e foi desenvolvida pela aplicação da teoria dos sistemas abertos ao estudo das organizações. Até então, prevalecia a visão das organizações como células sociais fechadas. Os primeiros trabalhos sobre esta abordagem foram publicados por Meyer e Rowan (1977) e por DiMaggio e Powel (1983). Esta abordagem sugere que as organizações estão ligadas e são grandemente influenciadas pelo ambiente externo em que operam. Caracteriza-se como uma abordagem sociológica que explica que as organizações adotam determinadas práticas como formas de legitimação e não, prioritariamente, por razões económicas (Oyadomari, Mendonça Neto, Cardoso e Frezatti, 2008).

O reconhecimento da importância do meio envolvente na definição das estruturas e das práticas das organizações notabilizou a NSI como uma teoria capaz de compreender e descrever os fenómenos organizacionais. Esta vertente realça os aspetos cognitivos, culturais e normativos nas organizações justificando a adoção de determinadas práticas de contabilidade e controlo de gestão como sendo resultado de pressões económicas, mas também de natureza institucional. Pelo que, a compreensão das instituições se torna imprescindível (Major e Ribeiro, 2009).

Para a NSI, as estruturas organizacionais são reflexo das pressões exercidas pelo meio envolvente institucional em que operam. A NSI coloca as “instituições” no campo da ação, definindo instituição como padrão recorrente de auto-reprodução do comportamento, isto é, como comportamento institucionalizado. As práticas e estruturas das organizações aceites como legítimas, válidas e adequadas pelo meio organizacional em que estão inseridas são consideradas instituições. Meyer e Rowan (1977) descrevem as instituições como mitos, os quais se caracterizam por traduzirem valores que são aceites como legítimos e, como tal, com o passar do tempo se institucionalizaram como a forma apropriada de fazer as coisas. Neste sentido, a procura de legitimidade por parte das organizações passa pela adoção de posições, políticas, programas e procedimentos que são entendidos como apropriados, racionais e corretos. Neste âmbito, as lógicas institucionais são as construções, suposições, valores, crenças, regras formais e informais e práticas que equipam as organizações com um “kit de ferramentas” para interpretar suas experiências e direcionar a atenção para escolhas específicas (Aguilera, Judge e Terjesen, 2018). Alguns autores (e.g. Meyer e Rowan, 1977) defendem que a adoção de procedimentos instituídos pode ser racional na medida em que terão facilidade na troca de recursos com as organizações que adotaram práticas semelhantes. Outros defendem que a adoção de práticas idênticas é feita de forma inconsciente, uma vez que os ambientes que envolvem as organizações são compostos por valores, normas e comportamentos institucionalizados que são entendidos como a realidade.

Ao estudarem a homogeneidade das organizações, DiMaggio e Powell (1983) afirmaram que a motivação para a burocratização e para mudanças organizacionais decorre de processos que visam tornar as empresas mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes. Este processo de homogeneização foi



designado de isomorfismo. Isomorfismo é o processo pelo qual as organizações são “forçadas” a adotarem estruturas e sistemas idênticos, na medida em que tal lhes proporciona legitimidade. Este fenómeno conduz a que as organizações sejam criadas à semelhança do seu meio envolvente, tornando idênticas as práticas de um determinado setor organizacional (DiMaggio e Powell, 1983). O conceito de isomorfismo seria, mais tarde, utilizado por Scott (2001), no desenvolvimento de que este designou por pilares base das instituições: pilar regulativo, pilar normativo e pilar cognitivo-cultural). Este pilares resultaram da divisão do isomorfismo em três categorias: coercivo, mimético e normativo (DiMaggio e Powell, 1983). O Isomorfismo coercivo (Pilar regulativo) deriva de influências políticas e do problema da legitimação. Resulta de pressões formais e informais exercidas por organizações que impõem às “organizações dependentes” determinados procedimentos. A imposição pode ser realizada por autoridade ou por poder coercivo. O Isomorfismo mimético (Pilar cognitivo-cultural) resulta de respostas padrão para situações de incerteza, ou seja, quando a organização tem dúvidas sobre determinada decisão a ser tomada, recorre a um comportamento de imitação das decisões tomadas por outras organizações tidas como referências no ambiente em que atuam. Neste caso, a organização procura demonstrar que é semelhante a outras organizações em diversos aspetos, embora exista incerteza quanto aos seus objetivos e ao modo como os pretendem alcançar. O Isomorfismo normativo (Pilar normativo) decorre do processo de profissionalização, sendo reconhecido o importante papel que as profissões (legitimidade da educação formal) têm na difusão de práticas e orientações idênticas a serem seguidas pelas organizações. Importa, ainda salientar que foram identificadas evidências de isomorfismo no setor automóvel em diferentes países (Woywode, 2002).

Embora a teoria institucional explique a tendência de convergência das práticas e respostas organizacionais dentro do mesmo contexto, a literatura institucional também argumenta que empresas de uma mesma indústria podem estar sujeitas a diversos níveis de pressão institucional e responder de maneira diferente. Estudos mais recentes sobre esta questão sugerem que a forma de resposta organizacional é tanto um reflexo das pressões institucionais que emergem de fora da organização, como da cultura e estrutura organizacional que existe dentro da organização (Lin e Ho, 2016). Além disso, não raras vezes, as organizações estão sujeitas a lógicas institucionais conflitantes (Testa, Boiral e Iraldo, 2018).



De facto, a abordagem da NSI tem suscitado considerável volume de literatura na investigação sobre as razões que levam os gestores a adotarem determinadas práticas de gestão (Gomes, 2007; Oyadomari et al., 2008; Seles, Jabbour, Jabbour, e Dangelico, 2016). Um importante exemplo é a investigação conduzida por Malmi (1999), com base no modelo desenvolvido por Eric Abrahamson (1991). Malmi (1999) procura explicar a razão pela qual as inovações na contabilidade e controlo de gestão se difundem pelas organizações e como é que este fenómeno acontece. Este modelo identifica quatro perspetivas para explicar a difusão ou rejeição das tecnologias na contabilidade: a escolha eficiente (eficiente-choice), a escolha forçada (forced selection), o modismo (fad) e a moda (fashion). Assim, de acordo com o modelo, os motivos da adoção ou rejeição de determinada inovação administrativa podem ser enquadrados em quatro quadrantes (perspetivas), delimitados por duas dimensões, a dimensão do foco na imitação e a dimensão do foco no exterior.

Assim, Malmi (1999) argumenta que a falta de conhecimento sobre a eficiência de um determinado instrumento justifica a ausência de uma escolha racional em relação à sua adoção. A escolha forçada revela autoridade para ditar que inovações administrativas são adotadas. Tipicamente, esta forma de poder é atribuída ao Estado e a empresas que controlam outras empresas, suas dependentes. Este tipo de motivo para adoção de determinado instrumento não apresenta outras opções às empresas.

A perspetiva da moda (fashion) assume que, em circunstâncias de incerteza, as organizações inseridas num determinado grupo tendem a imitar os modelos administrativos promovidos por organizações fora desse grupo. Os instrumentos promovidos desta forma podem ou não ser eficientes. Finalmente, a perspetiva do modismo (fad) é diferente da moda, na medida em que, neste caso as organizações imitam outras organizações, não os modelos que estão na moda. As organizações tendem a imitar outras de modo a obterem legitimidade (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1977) e/ou para evitar que os concorrentes ganhem vantagem competitiva (Malmi, 1999).



Metodologia

Este artigo seguiu um desenho de investigação qualitativo, focado em identificar os principais instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas empresas multinacionais, a operar em Portugal, na indústria de montagem automóvel, bem como identificar as principais motivações que sustentam a decisão de adoção de cada instrumento. Tendo em conta estes objetivos e as estratégias de investigação citadas por Yin (2009) foi adotado o método do estudo de caso múltiplo e comparativo. Efetivamente, analisa-se um fenómeno contemporâneo e complexo num contexto da vida real (Yin, 2009), sendo que este contexto possui várias particularidades e características próprias. Mais propriamente, é considerado todo o universo de organizações multinacionais a operar no setor da indústria de fabricação automóvel em Portugal em 2013.

Os dados foram recolhidos a partir de três tipos de fontes: entrevistas semiestruturadas (fonte principal), documentos e observação direta. As entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas objeto de estudo entre março e setembro de 2014. Previamente, foi desenvolvido um guião composto por um conjunto de perguntas tipo, dividido por assuntos. Foram efetuadas 10 entrevistas a pessoas com diferentes cargos, especificamente: diretores financeiros, diretores de produção, bem como de controlo de gestão, diretores de planeamento e orçamentação e técnicos de apuramento de custos. Em todas as entrevistas foram tiradas notas, sendo que algumas foram gravadas e posteriormente transcritas. De facto, a gravação não foi possível em algumas entrevistas devido a recusa por parte dos entrevistados. Apesar da duração das entrevistas ter variado, em todas elas a duração foi superior a uma hora. Foi, ainda, observada a forma como os entrevistados reagiram às questões, nomeadamente se as respostas eram espontâneas ou demasiado pensadas ou programadas.



Em termos organizacionais, foi também possível observar o convívio entre colegas, superiores hierárquicos e outros e perceber a interação entre eles, nomeadamente, em horário de lazer. Em todas as empresas foi possível efetuar uma visita às linhas de montagem automóvel. Estas visitas revelaram-se repletas de informação pertinente, tais como a organização da linha de montagem ou a coordenação dos vários departamentos, observação de métodos de trabalho, sistematização e alinhamento.

Quanto à informação documental, esta foi recolhida a partir das páginas de internet das empresas, notícias veiculados pelos serviços noticiosos e estudos elaboradas contendo informação das empresas em estudo. A recolha de documentos ocorreu em três períodos distintos: numa fase anterior à entrevista, durante a entrevista e após as entrevistas. A informação recolhida antes das entrevistas serviu de apoio à condução das mesmas. Durante as entrevistas foram disponibilizados, para consulta presencial, documentos, textos, mapas financeiros (tais como folhas de cálculo). Foram ainda facultados folhetos de informação e apresentações institucionais. Após as entrevistas, foram recolhidos textos e documentos diversos, tais como notícias veiculadas por serviços noticiosos nacionais.

Finalmente, e de acordo com Yin (2011), foram seguidas cinco fases iterativas de análise dos dados: compilar, desmontar e voltar a montar os dados, interpretá-los e concluir.



Estudo de Caso – A indústria de fabricação

À data da recolha de dados (2014) operavam em Portugal quatro fábricas de montagem automóvel, cujo anonimato preservamos no presente artigo.

4.1

Descrição dos casos em análise

Caso 1 – A empresa “C1”:

A empresa “C1”, pertencente a um grupo sediado na Alemanha, foi constituída, em 1995, como uma joint-venture entre a duas empresas. Em 1999, uma delas adquire a parte da outra. A capacidade da linha de montagem estava estimada em 180.000 unidades/ano para a produção de três marcas diferentes de automóveis, ocupando um espaço de 1.100.000 m². Em 2013, contava com 3.606 colaboradores e a produção automóvel ascendeu a 91.200 viaturas com um volume de vendas de 1.606 milhões de euros.

Todo o processo começa com um planeamento estratégico, estabelecido pelo grupo e definido a 10 anos. Assim, o grupo começa por definir quais os modelos a produzir durante esse período de tempo e analisa quais as fábricas com capacidades de produção. O planning round é o plano de produção que a fábrica recebe com os volumes a produzir nos 5 anos seguintes. No caso concreto, da “C1”, a proposta de layout da fábrica refletia as experiências mais inovadoras na produção automóvel, designadamente a influência dos princípios organizativos japoneses. A montagem encontra-se organizada segundo os princípios de Just-In-Time (JIT), razão pela qual foi criado um parque industrial adjacente para os fornecedores principais, com uma área



adicional de 900.000 m2.

A contabilidade de gestão está estruturada por centros de custo (cerca de 300), adotando, por imposição da casa-mãe, o método “Activity Based Costing” (ABC) para imputação dos gastos indiretos. Cerca de 95% dos gastos estavam, à data, alocados às viaturas produzidas. Os restantes 5% encontravam-se em avaliação, numa lógica de custo-benefício.

Todos os anos é elaborado o orçamento para o ano seguinte. O orçamento é, numa primeira fase, elaborado pela casa-mãe que, posteriormente, “discute” com as subsidiárias os montantes definitivos. Esta abordagem é vista pela “C1” como uma atitude bastante eficiente, na medida em que, caso contrário, as fábricas tenderiam a orçamentar mais do que o necessário. Consequentemente, para a “C1” obter um orçamento superior em determinada rubrica, teria de o justificar devidamente à casa-mãe. O orçamento é depois ajustado mensalmente em função da produção real. Ao longo da fábrica têm afixados KPIs (Key Performance Indicators) para todas as dimensões do Balanced Scorecard (BSC) (consideram que o Balanced Scorecard permite, de forma simples e automática, detetar quais os indicadores com desvios). Incluem indicadores de custos, recursos humanos e qualidade (chamam-lhe Target Driven). Neste sentido é, ainda, disponibilizado informaticamente, pelo grupo, um questionário aos colaboradores: o “barómetro de satisfação dos colaboradores”. Adicionalmente, a própria “C1” efetua inquéritos por questionário sobre avaliação da relação chefia/colaborador e outros. De facto, esta empresa tem enraizada uma cultura de melhoria contínua, a qual é inculcida a todos os novos colaboradores. Por exemplo, têm instituído o programa G.I.T. (Gestão Total de Ideias), em que os colaboradores são incentivados a dar ideias para o melhor funcionamento da empresa. Parte do retorno financeiro das ideias implementadas destinam-se aos colaboradores que as originaram. Importa salientar que o sistema da qualidade é gerido pelo grupo, que chama a si a administração da base de dados de todas as reclamações.

A comunicação com a casa-mãe é permanente. Por exemplo, as reuniões diárias, por parte do setor de produção, têm como objetivo o cumprimento dos objetivos da produção que a casa-mãe avalia semanalmente. O reporte a esta é efetuado mensalmente e as auditorias da casa-mãe são, também, mensais, incidindo sobre o cumprimento dos critérios estabelecidos, com vista a uma harmonização dentro do grupo. Importa destacar que o modelo de reporte à casa-mãe não é o utilizado para gestão interna. Apesar de reconhecerem que consumiriam menos recursos, argumentam que necessitam de informação mais detalhada para analisar e discutir mensalmente os desvios encontrados.

Os gestores têm liberdade de ação na tomada de decisões conducentes a melhorias contínuas, bem como em outras políticas específicas. Quanto ao restante, têm padrões a cumprir, tais como targets de custos de fabricação (e.g. custos de lançamento, horas de trabalho por viatura, gastos gerais de fabrico, transportes,



depreciações), padrões da qualidade e montantes de investimentos. Uma das políticas implementadas autonomamente, mas acolhida pela casa-mãe, respeita à manutenção dos postos de trabalho, fator mencionado durante a entrevista. Quando a produção baixa a solução para evitar despedimentos é negociada com os sindicatos e comissão de trabalhadores.

Por fim, salienta-se a comunicação e partilha de ideias existente entre todas as empresas do grupo. Por exemplo, a “C1” iniciou a produção de matrizes a partir dos seus próprios recursos, e demonstrou à casa-mãe que conseguia ser competitiva, tendo conseguido ficar como fornecedora de todo o grupo.

Caso 2 – a empresa “C2”:

A empresa “C2” pertence a um construtor francês de automóveis. Fundada em 1976, resultou da fusão entre duas empresas. Em 2013, a produção foi de 56.713 veículos produzidos e a faturação ascendeu a 504 milhões de euros. Durante o ano em causa, contava com 1.130 funcionários efetivos e ocupava o 10º lugar de entre as maiores empresas exportadoras de Portugal.

A empresa utiliza na sua gestão diária uma série de instrumentos suportados por uma contabilidade estruturada por centros de custo: a melhoria contínua (Kaizen Costing), o orçamento flexível, o tableau de bord e o benchmarking.

O planeamento divide-se em dois ciclos, o anual e o plurianual (3 anos). No ciclo plurianual, é definido o programa de produção por modelo e são fixados objetivos. No ciclo anual, definem-se objetivos de produção por modelo e, seguidamente, cada fábrica elabora um plano de produtividade, ajustando todos os custos variáveis e introduzindo os ganhos de produtividade relativamente ao ano anterior (estipulado pela casa-mãe). O orçamento é uma exigência imposta pela casa-mãe e acaba por ser dos principais instrumentos de gestão interna. Realizado o orçamento, este é depois discutido, analisado e negociado com a casa-mãe. Após aprovação, este é carregado nos sistemas informáticos de forma a ser efetuada uma análise de desvios. Todos os meses, o orçamento é alterado em função da produção real. Importa destacar que todos os investimentos acima de determinado valor têm de ter a aprovação da casa-mãe, a qual é responsável pela parametrização do sistema informático de suporte à contabilidade.

As reuniões mensais, de análise de resultados e desvios, funcionam como mecanismo de controlo e motivação de toda a equipa. Estas são uma constante na gestão desta empresa, sendo que, diariamente, é realizada uma reunião de pilotagem operacional em tempo real, na qual se discute a performance do dia em termos de horas por veículo, produção, ocorrências e absentismo.

O reporting à casa-mãe é feito, desde sempre, através do tableau de bord, imposto pela direção francesa a todas as empresas do grupo. Este contém indicadores de produção, gestão, segurança, qualidade, estrutura de custos e custos unitários por



viatura. O tableau de bord funciona como espaço de comunicação e partilha de informação intra-grupo. Para garantir a comparabilidade intra-grupo e proporcionar a prática de benchmarking, são definidas diretrizes a cumprir no preenchimento destes mapas.

A melhoria contínua (Kaizen Costing) faz também parte da cultura da “C2”. São adotadas as boas práticas, definidas pela casa-mãe, bem como as implementadas por outras empresas do grupo. À data da investigação, estava em prática o programa Excellence System que incorporava os princípios Lean. Este programa, também designado de “contrato de objetivos multifuncionais com a casa-mãe” contém uma síntese de informação de análise da empresa como um todo.

A empresa tem, também, implementado um programa de recolha de ideias para promover ações de melhoria por parte dos funcionários. As melhores ideias são premiadas, embora possam existir constrangimentos financeiros que inviabilizem a sua implementação. Este programa promove um misto de colaboração-competição entre unidades e trabalhadores, tal como identificado por Luft, (2016).

Para além do orçamento, a “C2” elegem o tableau de bord como os instrumentos mais importantes na gestão interna. Consideram que possuem um tableau de bord completo, contendo os elementos principais para orientação da gestão interna. Nas reuniões de animação (sala de combate para a gestão) a que chamam aldeia (inspiração japonesa) são afixados os mapas de gestão visual, onde os dados são acompanhados de figuras com sinais luminosos a verde ou vermelho.

Finalmente, consideram que, até à data da investigação, o que mais se alterou em termos de gestão foi a periodicidade da análise de resultados e indicadores, aproximando-os cada vez mais de uma gestão diária e não mensal ou semanal. Por outro lado, notam um aumento de dispositivos de reatividade mais eficazes, nomeadamente em termos de gestão visual.

Caso 3 – a empresa “C3”:

A “C3” faz parte de um grupo sediado no Japão e proprietário de 3 marcas. A fábrica iniciou a sua atividade em 1971 e está dimensionada para produzir 50 unidades por dia. A contabilidade está estruturada por centros de custos (cerca de 40). A melhoria contínua é uma cultura muito enraizada na gestão da “C3”, sendo possível observar diversos painéis alusivos a esta prática. Neste âmbito, são realizadas reuniões periódicas, resultando o levantamento das situações a melhorar, tais como a redução do tempo de uma operação, redução dos custos ou melhorias ao nível da segurança e ambiental. Adicionalmente, é lançado o desafio a todos os colaboradores de identificarem oportunidades de melhoria, sendo que os mesmos são recompensados pelas suas sugestões de boas práticas. Este desafio era, até à data da investigação, recebido de forma entusiasta por todos os colaboradores. Importa destacar que, por norma, as boas práticas implementadas numa unidade são difundidas por todo o grupo.



Ainda no que respeita à qualidade, as exigências por parte da casa-mãe são elevadas, o que limita a margem de manobra relativamente aos gastos de produção. Todos os materiais a utilizar na produção das viaturas, que não venham diretamente da marca, têm de ter a aprovação da casa-mãe, no Japão.

O processo do planeamento é executado em 3 passos: a elaboração de um business plan a 10 anos, seguido da realização de um orçamento a 3 anos (que permite estabelecer metas de crescimento em consonância com o mercado) e, por último, de um orçamento anual composto por itens de cariz fortemente operacional. A marca define os indicadores alvo que as empresas têm de considerar na elaboração do orçamento anual. Quando aprovado é carregado na plataforma informática e vai sendo atualizado para os meses seguintes utilizando o designado rolling forecast, o qual foi adotado unicamente para responder às exigências da casa-mãe. No entanto, os responsáveis da “C3” consideram que estar regularmente a proceder à revisão e atualização do orçamento para valores mais reais não traz valor acrescentado significativo.

A informação financeira é enviada, mensalmente, à casa-mãe seguindo as diretrizes definidas para cada rubrica e para todo o grupo. Existe uma constante procura de harmonização do conteúdo, de forma a permitir a comparabilidade. Uma vez que, no reporte à casa-mãe, a “C3” adota alguns critérios de análise diferentes, os dados internos têm de ser trabalhados de modo a corresponder às exigências da marca. Por exemplo, a “C3” imputa os gastos com pessoal proporcionalmente aos setores existentes, enquanto a casa-mãe considera todos esses gastos como despesas administrativas não alocáveis, considerando-os como gastos de estrutura. De forma geral, a “C3” considera possuir os instrumentos necessários para gerir a empresa, com exceção da área de avaliação do desempenho e satisfação dos colaboradores, os quais, à data da investigação, estavam a ser redefinidos.

Caso 4 – a empresa “C4”

A “C4” pertence a um grupo sediado no Japão e é um dos fabricantes líder no fabrico de veículos comerciais. Do grupo fazem parte 5 empresas de montagem de camiões, 4 instaladas no Japão e uma na Europa (Portugal). A “C4” empregava, em 2013, 311 funcionários, produzindo 3765 unidades de um modelo específico e alcançando um volume de negócios de 99,5 milhões de euros.

Em termos de gestão, a empresa utiliza uma série de instrumentos suportados por uma contabilidade estruturada por centros de custo. O processo inicia-se com um planeamento a três anos. A “C4” divulga por todas as fábricas o volume de unidades a produzir (elemento fulcral), as premissas a considerar na elaboração dos orçamentos (e.g. inflação prevista ou crescimento do PIB) e, ainda, algumas metas de redução de custos (em percentagem), sendo promovidas reuniões com os diretores de cada área. Previamente, a área de controlo de gestão trabalha os dados e premissas, tendo em conta as metas internas a atingir de forma a cumprir com os objetivos estabelecidos pela casa-mãe.



metas de redução de custos (em percentagem), sendo promovidas reuniões com os diretores de cada área. Previamente, a área de controlo de gestão trabalha os dados e premissas, tendo em conta as metas internas a atingir de forma a cumprir com os objetivos estabelecidos pela casa-mãe.

É elaborado o cronograma para obtenção dos dados, as informações são compiladas num único ficheiro de Excel e o orçamento consolidado é analisado conjuntamente com a Administração. Se este não corresponder às expectativas, é efetuada uma nova análise para se perceberem onde se pode alterar o mesmo. Segue-se a sua discussão com a casa-mãe. A primeira versão do orçamento (ficheiro Excel) é enviada à casa-mãe por volta do mês de junho. Usualmente, em setembro o orçamento está aprovado. Estando o orçamento aprovado, é internamente atribuído a cada responsável os seus objetivos como o fim de monitorização. Os orçamentos têm, anualmente, dois momentos de revisão das metas estabelecidas: março e setembro. Importa destacar que, mensalmente, a “C4” carrega o orçamento através de folhas de Excel e faz a comparação do realizado com o orçamentado.

O sistema de custeio das viaturas é feito com base em custos standards e, anualmente, é calculado o custo alvo da viatura. Este alvo é um dos indicadores monitorizados mensalmente, ajudando a acompanhar o cumprimento dos objetivos a alcançar pela empresa e que foram previamente traçados pela casa-mãe. Conhecido o volume de unidades a fabricar, são definidas as horas/homem necessárias, gastos associados e investimentos. A este gasto acrescem os componentes e peças nacionais e internacionais. Os desvios são apurados mensalmente.

Mensalmente é, também, efetuado um reporte através de um instrumento suportado pela intranet – o MIF (Management Information Factory) – sendo enviadas as contas a consolidar com o grupo. É feito um upload mensal de toda a informação contabilística depois de feitos os devidos ajustamentos em termos de alinhamento das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro com as IFRS. O reporte à casa-mãe agrega determinados custos numa única rubrica “Outros gastos”. Esse reporte não exige a especificação de todas as rubricas, mas sim o seguimento de uma lógica de estrutura de custos definida pela casa-mãe.

A cultura Lean está muito enraizada nesta fábrica, impulsionada em muito pela cultura da própria casa-mãe. Utilizam as plataformas BPP - Best Practices System e TOS - Truck Operating System como suporte à gestão na implementação da cultura Lean em 5 vertentes: pessoal, standardização (através da cultura dos 5 S), logística (JIT), qualidade e a melhoria da qualidade. Também a cultura Kaizen foi implementada na fábrica sob orientação da casa-mãe, com ajuda dos consultores internos do grupo. A empresa “C4” considera que não conseguiriam possuir uma melhoria contínua e bons índices de qualidade, se não tivessem uma boa implementação dos 5 S (ver acima).

Finalmente, importa referir que a mudança da estrutura acionista do grupo introduziu uma mudança no sistema de informação, nomeadamente ao nível da avaliação de



desempenho. Assim, a empresa “C4” teve de adotar determinadas políticas e normas emanadas da casa-mãe - as designadas ISC (Internal Control System) - e passou a ser auditada ao nível da sua gestão. A casa-mãe quis assegurar que, em todas as empresas do grupo, o controlo interno estava estruturado de forma a garantir a persecução em tempo útil dos objetivos. Consequentemente, passou a ser objeto de visitas antes e pós implementação de determinada política, por parte da casa-mãe, mais no âmbito de consultoria, acompanhamento e follow up.

Apresentação e discussão dos resultados

O estudo de caso permite ilustrar quais os principais instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas empresas multinacionais de montagem automóvel a operar em Portugal. Apesar das quatro empresas em causa representarem marcas diferentes, reportarem a organizações sediadas em diferentes pontos do globo (Alemanha; França; Japão) e possuírem dimensões bastante díspares, os resultados sugerem bastantes semelhanças no que diz respeito aos instrumentos de gestão utilizados. Assim, todas as empresas adotam os seguintes instrumentos/filosofias: (1) Contabilidade financeira; (2) Contabilidade estruturada por centros de custo; (3) Orçamento; (4) Melhoria Contínua (Kaizen); (5) Benchmarking; (6) 5S.

Em termos da utilização de indicadores de performance, os resultados sugerem a utilização do Tableau de Bord numa empresa e do Balanced Scorecard numa outra. Importa destacar que as duas empresas em causa (“C1” e “C2”) são as de maior dimensão. Também o Just in Time é aplicada em duas empresas. Por fim, apenas uma delas utiliza o “Activity Based Costing” como método de imputação dos custos indiretos. Precisamente a de maior dimensão.

Importa, pois, destacar que os resultados sugerem uma predominância na utilização de instrumentos mais tradicionais. No entanto, o modelo orçamental seguido apresenta importantes variações de empresa para empresa. Os instrumentos utilizados por cada empresa encontram-se resumidos na Tabela 1.



Tabela 1 - Caracterização dos casos em análise

Caso	Dimensão	Instrumentos
"C1"	> Produz 91.200 viaturas /ano > 3.606 colaboradores > 1.606 milhões de euros de volume de negócios	> Contabilidade Financeira > Contabilidade Analítica por centros de custo > Orçamento Flexível > Just-in-time > Contabilidade Financeira > Contabilidade Analítica por centros de custo > Orçamento Flexível
"C2"	> Produz 56.717 viaturas/ ano > 1.130 colaboradores > 504 milhões de euros de volume de negócio	> Contabilidade Financeira > Contabilidade Analítica por centros de custo > Orçamento Flexível > Melhoria continua > 5 S(s) > Tableau de Bord > Benchmarking
"C3"	> Produz 1.111 viaturas/ ano > 181 colaboradores > 105 milhões de euros de volume de negócio	> Contabilidade Financeira > Contabilidade Analítica por centros de custo > Orçamento Flexível > Melhoria continua > 5 S(s) > Benchmarking
"C4"	> Produz 3.765 viaturas/ano > 311 colaboradores > 99,5 milhões de euros de volume de negócios	> Contabilidade Financeira > Contabilidade Analítica por Centros de Custo > Orçamento Fixo > Just-in-time > Melhoria Continua

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, o estudo de caso permite, também, ilustrar as principais motivações que sustentam a decisão de adoção dos diferentes instrumentos mencionados. Desde logo, constata-se que, em praticamente todas as situações, a casa-mãe tem um papel crucial na gestão destas empresas, impondo a adoção de determinados instrumentos e mecanismo de tratamento e reporte da informação. Tal é justificado pela necessidade de comparabilidade e uniformização. Um dos gestores entrevistados deixa clara essa mesma ideia ao afirmar:

“se a casa-mãe precisa desta informação, nós também precisamos, por definição”.



Esta imposição dentro de cada um dos grupos de empresas sugere a existência de fenómenos de isomorfismo coercivo, pelo menos no que às empresas estudadas diz respeito. No entanto não podemos confirmar esta assunção relativamente às restantes empresas do grupo.

Num dos casos, a própria língua estrangeira da marca foi adotada internamente nos sistemas informáticos, de forma a existir uma total correspondência e facilitar a comunicação. É, assim, assumida uma inquestionável racionalidade da casa-mãe na escolha dos instrumentos de gestão das suas subsidiárias. As “imposições” por parte da casa-mãe e alterações ao nível do reporte são vistas por todas as empresas analisadas como um fator positivo e fonte de aprendizagem.

O facto de as empresas adotarem instrumentos de gestão que constituem o padrão de gestão da casa-mãe pode, ou não, ser uma escolha eficiente (Abrahamson, 1991). Na verdade, não podemos afirmar pois desconhecem-se os motivos que levaram a casa-mãe a essa opção. A contabilidade financeira é um exemplo evidente de isomorfismo coercivo. O SNC é adotado porque o nosso normativo legal assim o exige. Um gestor da “C1” refere:

“temos de ter porque entregamos as declarações fiscais em Portugal”

Esta justificação é reveladora do que ainda é a imagem que temos sobre a contabilidade como um artefacto que serve para cálculo dos impostos a pagar. Esta imposição legal reveste carácter de escolha forçada (Abrahamson, 1991) e de isomorfismo coercivo (DiMaggio e Powell, 1983). Contudo, em nenhum dos casos é claro que a obrigação legal seja a única motivação para a implementação do SNC, pois a utilidade da informação gerada pela contabilidade financeira foi referida várias vezes por diferentes entrevistados. Assim, podemos afirmar que, pese embora algumas reservas que foram colocadas quanto ao modo de tratar contabilisticamente determinadas situações muito específicas do sector, os casos analisados revelam a existência de princípios de racionalidade envolvidos na adoção da contabilidade financeira, em linha com Major e Vieira (2009) que consideram a racionalidade económica dos agentes e das organizações como um pressuposto básico. O uso de métodos tradicionais, como a repartição por centro de custos, a adoção de custos padrão e a implementação do orçamento anual, é comum a todas as empresas. Com efeito, em nenhum dos casos se identificaram sinais de discurso disruptivo gerador de mudanças abruptas ou conflitantes (Clemente e Roulet, 2015).

Também não foi possível avaliar o papel dos profissionais de contabilidade na institucionalização destas práticas tradicionais. Contudo, é do nosso conhecimento que, nas universidades portuguesas e francesas, estes instrumentos são parte integrante da formação superior dos profissionais, o que indicia presença de fenómenos de isomorfismo normativo, tal como preconizado por DiMaggio e Powell (1983). Relativamente ao caso concreto do orçamento, apesar de resultarem de uma exigência de todas as marcas internacionais aqui analisadas, são sujeitos a posteriores ajustamentos, sob a forma de “rolling forecast” ou outras.



Apesar de, neste artigo, não ter sido possível determinar se, ao nível da casa-mãe, os “divulgadores de modas” tiveram ou não um papel de relevo na configuração dos sistemas de informação exigido às empresas dependentes, os gestores entrevistados referiram a participação em seminários promovidos por consultoras. Essas consultoras incentivam as empresas a adotar os seus instrumentos, evidenciando as vantagens de métodos como o BSC e o ABC. De acordo com um gestor da empresa “C2”:

“o Balanced Scorecard tem de nascer de uma necessidade definida pela gestão de topo (...) até agora essa necessidade não foi devidamente sinalizada”.

A análise efetuada sugere que a empresa “C3” está perante um formato de quadro de indicadores mais ligados à perspetiva financeira do que propriamente um BSC. Esta contradição mostra que a adoção do BSC é muitas vezes mais formal do que efetiva e que se pode estar na presença de um Tabelau de Bord. O Tabelau de Bord é uma prática bastante disseminada pelas empresas francesas (Russo, 2005), sugerindo comportamentos miméticos, principalmente nos adotantes tardios (Malmi, 1999). Fica, no entanto, por determinar se, neste caso, a casa-mãe adotou este instrumento numa fase inicial ou posterior.

A adoção do Kaizen Costing/melhoria contínua é transversal a todas as empresas deste setor. A difusão das boas práticas pelas empresas é, na maioria das vezes, potenciada pela casa-mãe ou resulta da divulgação entre empresas do mesmo grupo. A adoção nestas situações sugere uma postura coerciva (quando imposto pela casa-mãe) e uma postura mimética (quando divulgado para apreciação de outras empresas do grupo) (ver DiMaggio e Powell, 1983; Malmi, 1999). Em ambas as situações, os testemunhos recolhidos evidenciam o papel crucial que a confiança opera no eficaz uso de instrumentos de controlo conforme descrito por Dekker (2016).

Finalmente, os dados sugerem ainda que as organizações tentam aparentar, aos olhos dos seus concorrentes, uma maior eficiência comparativamente com a realidade. Este facto está em linha com os conceitos de decoupling ou loose coupling defendidos por Meyer e Rowan (1977), i.e. muitas das vezes as organizações estão mais preocupadas em aparentar que são eficientes perante o meio organizacional em que estão inseridas do que propriamente em serem eficientes.



Considerações finais

Considerar uma organização como parte da indústria automóvel implica reconhecer um conjunto de práticas organizacionais específicas (Messner, 2016). Nesse sentido, tais características definidoras da indústria podem explicar as diferenças entre organizações de diferentes indústrias e ajudar a identificar o padrão dentro de cada indústria.

A análise dos casos estudados mostra que os instrumentos que essas organizações utilizam e a forma como os utilizam são bastante similares. Sendo que existem evidências de isomorfismo no setor automóvel em diferentes países (Woywode, 2002), em Portugal este setor evidencia a existência de uma componente bastante acentuada do que podemos chamar de isomorfismo coercivo (DiMaggio e Powell, 1983). De facto o “poder” e influência da casa-mãe em todas as empresas é um fator crucial. De certa forma, as exigências da casa-mãe ao nível da informação limitam a arbitrariedade das empresas individualmente. A utilização de instrumentos distintos para a informação interna e outra de reporte à casa-mãe obrigaria, na maior parte dos casos, a gastos acrescidos (gastos estes controlados pela casa-mãe), nomeadamente em recursos humanos. De salientar que não foram relatadas situações de resistência na adoção dos instrumentos “impostos” pela casa-mãe.

Se, por um lado, se demonstra que determinados instrumentos de gestão foram adotados de um modo “forçado”, por outro lado, existe também evidências de que a seleção (por parte da casa-mãe) poderá ter seguido critérios de racionalidade (escolha eficiente). No entanto, se nos focarmos apenas nas unidades em análise, a escolha é tendencialmente forçada, pois as empresas são colocadas numa situação sem escolha.



Este artigo não está isento de limitações. Em primeiro lugar, tratando-se de um estudo de caso, a generalização só pode ser realizada numa perspetiva teórica. Por outro lado, existe uma dificuldade acrescida em identificar e distinguir exatamente o que constitui um padrão generalizável de comportamento e o que são fatores contextuais que determinam a ocorrência ou não ocorrência do padrão mais provável. A limitação em termos de generalização dos resultados é agravada por se tratar de um estudo de um setor específico (Van der Stede, 2016).

Por fim, este estudo aponta algumas pistas para investigação futura, designadamente qual a influência de reportar a uma casa-mãe Alemã, Francesa ou Japonesa ou se os instrumentos são adotados da mesma forma em todo o grupo. A este propósito, Woywode (2002) refere que alguns investigadores realçam a resistência das culturas nacionais às pressões isomórficas sobre as organizações, defendendo que as diferenças institucionais ao nível do país são incorporadas nas organizações tornando-as diferentes mesmo quando sujeitas às mesmas influências externas e/ou operando na mesma indústria, enquanto outros investigadores concordam com a tendência isomórfica global ao nível de práticas de gestão. A resposta a estas questões só poderá ser dada de forma gradual pois, o conhecimento geralmente cresce através da complementaridade de pequenos contributos dados por trabalhos que seguem diferentes paradigmas de investigação (Bromwich e Scapens, 2016).





BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Aguilera, R. V., Judge, W. Q. e Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, 43(1), 87-109.
- Ax, C. e Greve, J. (2017). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. *Management Accounting Research*, 34, 59-74.
- Badillo, E. R., Galera, F. L. e Moreno Serrano, R. (2017). Cooperation in R&D, firm size and type of partnership: Evidence for the Spanish automotive industry. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 123-143.
- Bromwich, M. e Scapens, R. W. (2016). Management accounting research: 25 years on. *Management Accounting Research*, 31, 1-9.
- Busco, C., e Quattrone, P. (2018). Performing business and social innovation through accounting inscriptions: An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 67, 15-19.
- Clemente, M., e Roulet, T. J. (2015). Public opinion as a source of deinstitutionalization: A "spiral of silence" approach. *Academy of Management Review*, 40(1), 96-114.
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99.
- DiMaggio, P. e Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Gomes, D. (2007). Accounting change in central government: the institutionalization of double entry bookkeeping at the Portuguese Royal Treasury (1761-1777). Tese de Doutoramento em Contabilidade, Universidade do Minho, Braga.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B. e Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações e Sociedade*, 12(35).
- Hopper, T. e Bui, B. (2016). Has management accounting research been critical?. *Management Accounting Research*, 31, 10-30.



- Lin, L. H. e Ho, Y. L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764-775.
- Luft, J. (2016). Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research*, 31, 75-85.
- Major, M. e Vieira, R. (2009) *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Major, M. J. e Ribeiro, J. (2009). A Teoria Institucional na Investigação em Contabilidade. In M. J. Major e R. Vieira (Ed.). *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática* (pp. 35-59). Lisboa: Escolar Editora.
- Malmi, T. (1999). Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society*, 24(8), 649-672.
- March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 587-608.
- Mesquita, D. L., Borges, A. F., Santos, A. C. D. e Sugano, J. Y. (2013). Aspectos Institucionais da Inovação: Uma Análise Acerca dos Regimes Automotivos Brasileiros de 1995 e 2012. In: Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamericano, 15., Porto. Anais. Porto: ALTEC, 2013. Disponível em: < http://www.altec2013.org/programme_pdf/671.pdf>.
- Messner, M. (2016). Does industry matter? How industry context shapes management accounting practice. *Management Accounting Research*, 31, 103-111.
- Meyer, J. W. e Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Oyadomari, J. C., Mendonça Neto, O. R., Cardoso, R. L. e Frezatti, F. (2008). Análise dos fatores que favorecem a institucionalização da Value Based Management (VBM) à luz dos argumentos de teóricos da vertente New Institutional Sociology (NIS). *Revista Universo Contábil*, 4(2), 06-21.
- Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser?. *Management Accounting Research*, 31, 118-122.
- Ribeiro, J. A. e Scapens, R. W. (2006). Institutional theories and management accounting change: Contributions, issues and paths for development. *Quality Research in Management and Accounting*, 3(2), 94 – 111.



Rossetto, C. R. e Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4(1), 1-22.

Russo, J. (2005). Balanced scorecard versus Tableau de Bord. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, n. 62, 56-63.

Saukkonen, N., Laine, T. e Suomala, P. (2017). How do companies decide? Emotional triggers and drivers of investment in natural gas and biogas vehicles. *Energy research & social science*, 34, 49-61.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd ed.

Seles, B., Jabbour, A., Jabbour, C. e Dangelico, R. (2016). The Green Bullwhip Effect, the Diffusion of Green Supply Chain Practices, and Institutional Pressures: Evidence from the Automotive Sector, *International Journal of Production Economics*, 182, 342-355.

Simões, A. e Rodrigues, J. A. (2012). A abordagem da velha economia institucional na investigação em contabilidade e controlo de gestão contributos teóricos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión [RIGC]*, 10(19).

ter Bogt, H. e Scapens, R. (2018). Institutions, Situated Rationality and Agency in Management Accounting: Extending the Burns and Scapens Framework. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3167885> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3167885>

Testa, F., Boiral, O., & Irlando, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: can stakeholders pressures encourage greenwashing?. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287-307.

Van der Stede, W. A. (2016). Management accounting in context: Industry, regulation and informatics. *Management Accounting Research*, 31, 100-102.

Voyant, O., Bonnet, M., Tabchoury, P. e Datry, F. (2017). Contribution of the socio-economic management control to steering balanced and sustainable company overall performance. *Society and Business Review*, 12(2).

Woywode, M. (2002). Global management concepts and local adaptations: Working groups in the French and German car manufacturing industry. *Organization Studies*, 23(4), 497-524.

Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousands Oaks.

Yin, R. K. (2011), *Qualitative research from start to finish*, Guilford Press, New York.





Internacionalização Empresarial no Setor Vinícola: Uma Análise da Região Demarcada Do Douro

Business Internationalization in the Wine Sector: An Analysis of the Douro

Cátia Tabau// Universidade de Trás-os-Montes e Alto
Douro
E-mail: catiatabau@gmail.com

Eduardo Leite// Universidade da Madeira; CiTUR –
Centro de Investigação, Desenvolvimento e
Inovação em Turismo
E-mail: eduardo.leite@staff.uma.pt





Resumo

Perceber as motivações que levam as empresas a apostar no mercado externo e todo o mecanismo que este processo envolve tem sido um desafio constante para as pesquisas na área dos negócios internacionais. Porém, este não é o único desafio. É igualmente importante conhecer o momento em que esta decisão é tomada dentro da estrutura e evolução de uma organização e antecipar para onde uma empresa de pequenas dimensões se poderá expandir internacionalmente e, posteriormente, se manter nesses mercados. Para estudar estas e outras questões, procedeu-se ao estudo de caso da Região Demarcada do Douro (RDD), internacional por excelência. Foram inquiridas seis quintas, empresas, do setor vitivinícola da região e entrevistados os seus responsáveis. Os resultados mostram boas práticas de internacionalização, a preferência por mercados de saudade e proximidade cultural, iniciando com exportação simples, evoluindo gradualmente para estratégias mais complexas, ultrapassadas as limitações de recursos, falta de experiência e desconhecimento legislativo.

Palavras-chave: Douro; Estratégia; Internacionalização; Quintas; Vinhos.

Abstract

Understanding the motivations that lead enterprises to invest in foreign markets, as well as the mechanisms involved in the process, has been a permanent challenge for researches regarding international business. However, this is not the only challenge. It is equally important to recognize the timing when this decision is taken within the organization's structure and its evolutionary stage, as well as foreseeing where a small business enterprise may expand itself internationally, and if it can indeed retain those specific markets. In order to research these as well as other specific questions, we undertook the "Douro Region" as a perfect example of international demand. Thus, six companies, all of them working in the wine industry, were interviewed. The results show good internationalization practices, with a preference for markets that are some way related to them, specifically the emigrant community, starting with simple exportation to more complex strategies when factors such as lack of resources, lack of experience and unknown legislation are overcome.

Keywords: Douro; Strategies, Internationalization; Farms; Wines.





INTRODUÇÃO

A internacionalização apresenta um conjunto de oportunidades e desafios para as empresas, onde o processo escolhido para operar no mercado externo influencia o seu desempenho localmente. Deste modo, conhecer o Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning (1988), considerado um dos principais estudiosos sobre a internacionalização de empresas, ajuda a compreender os processos de expansão internacional e a avaliar os desempenhos das empresas em estudo (Pinto, Gaspar, Ferreira & Serra, 2010).

Nas últimas décadas, a globalização gerou importantes mudanças nos cenários em que as empresas atuavam. Apesar da grande pressão pela globalização ser mais evidente nas empresas multinacionais, este fenómeno foi forçando, gradualmente, as empresas nacionais a adaptarem-se a essa nova realidade.

No entanto, para o efeito é necessário considerar ajustamentos nas empresas, designadamente na organização. Por exemplo, para Soares (2004) é necessário auscultar a própria empresa e, posteriormente, tendo um diagnóstico da situação da mesma é possível estabelecer qual a estratégia que deverá ser adotada para iniciar o processo.

Tanto Porter (1990) quanto Mintzberg (2001) concordam que a estratégia empresarial deve ser um procedimento contínuo, cuja base passa pelo planeamento, políticas e ações, que se aplicam, tanto nos seus ambientes externo, como no interno. Há, portanto, uma necessidade de desenvolvimento estratégico de inovação orientada pelo ambiente e pelo mercado competitivo.

Quando reunidas as condições necessárias para inovação de produtos e o alcance de novos mercados, as pequenas e médias empresas (PME) conquistam uma melhor visibilidade comercial, pois teoricamente uma empresa que atua no mercado internacional tem melhores condições produtivas e assegura uma melhor qualidade dos seus produtos.



Os estudos realizados sobre negócios internacionais têm apresentado diversos benefícios inerentes à estratégia de expansão internacional das empresas. Ao optar pela internacionalização, uma empresa pode beneficiar de maior padronização de produtos, racionalização da produção e de uma gestão mais eficiente dos recursos (Kobrin, 1991). Isto é possível porque uma empresa, ao atravessar as suas fronteiras nacionais, tem a oportunidade de explorar os benefícios advindos da internacionalização nos mercados internacionais (Buckley & Casson, 2009; Rugman, 1986), como economias de escala e escopo (Grant, 1987; Grant, Jammine, & Thomas, 1988; Kogut, 1985). O paradigma eclético proposto por Dunning (1988) tem essa variável como uma das suas teorias estruturantes.

Atualmente as empresas têm de pensar localmente e agir globalmente. Das estratégias globais advêm vantagens concorrenciais nos mercados externos, de tal forma, que as empresas adquirem a capacidade de competir até com zonas consideradas rivais.

Segundo Johnson, Scholes & Whittington (2005) as empresas podem competir simultaneamente em alguns mercados e colaborar em outros. Para Harrison (2003) existem várias formas de colaboração estratégica, onde, os concorrentes mais fracos podem juntar forças para alcançar mercados que são de empresas mais competitivas. Um dos aspetos relevantes para o processo de internacionalização está relacionado com o produto. Neste aspeto, Vasquez (2009) considera ser necessário que o produto atenda as exigências especificadas em contrato.

Para além da qualidade do produto e/ou da atividade desenvolvida, é também muito importante o tipo de posicionamento no mercado, que, em geral, pode assumir duas formas: através do baixo custo ou da diferenciação (Porter, 1990). A diferenciação é a capacidade que um produtor tem de providenciar uma mais-valia em termos da qualidade do produto que se oferece. Esta diferenciação permite também a imposição de um preço Premium que gera naturalmente um maior lucro e quotas de mercado próprias. A competitividade é importante porque as firmas podem obter mais-valias resultantes da internacionalização ou através duma interação entre as diversas indústrias de suporte (Porter, op. cit.).

Grant (1987) argumenta que os benefícios que se apresentam de seguida podem levar o grau de internacionalização de uma empresa a ser positivamente relacionado com o seu desempenho:

- a)** retorno sobre os ativos intangíveis;
- b)** poder de mercado;
- c)** capacidade de realizar investimentos de risco;
- d)** ampliação das oportunidades de investimento.

Há, ainda, a possibilidade de prospeção de novos mercados, o que permite maior crescimento (Buhner, 1987; Han, Lee & Suk, 1998). Por outro lado, ao atuarem fora



da sua zona de conforto (mercado nacional), as empresas também podem beneficiar da aprendizagem, do conhecimento e do desenvolvimento de capacidades (Kogut, 1985; Kim, Hwang, & Burgers, 1993).

Vários são os autores que conduziram estudos acerca dos efeitos da expansão internacional sobre o desempenho das empresas e encontraram uma relação linear positiva, que a estratégia de expansão internacional exerce influência positiva sobre o desempenho das empresas (Delios & Beamish, 1999; Grant, 1987; Grant et al., 1988; Han et al., 1998). Apesar deste facto, certos fatores como a cultura, valores e tradições enraizadas não só não ameaçam a competição global, como podem constituir um elemento diferenciador do produto, muitas vezes aliado à componente turística como acontece com a região do Douro.

Não obstante, estes autores têm sido alvo de críticas, devido ao fato de sobrevalorizarem os benefícios da internacionalização e, por vezes, não considerar os custos inerentes a este processo.

A internacionalização, isoladamente, não é condição suficiente para aumentar o desempenho das empresas e, portanto, esta deve ser equacionada fazendo-se um balanço entre os custos e os benefícios intrínsecos à estratégia de expansão internacional (Ruigrok & Wagner, 2003).

Na verdade, há mesmo quem identifique alguns fatores negativos inerentes ao grau de internacionalização, como por exemplo: o custo de ser estrangeiro (diferenças culturais, falta de informação local, tratamento discriminatório por parte do governo, clientes e fornecedores locais (Hymer, 1960; Li, 2007; Zaheer, 1995)); a distância física, diferenças linguísticas, barreiras jurídicas (Siddharthan & Lall, 1982); o facto de se ser novo no mercado (Hymer, 1960; Li, 2007; Lu & Beamish, 2004); os custos operacionais, fatores logísticos, barreiras comerciais (Capar & Kotabe, 2003); custos de governança, coordenação e controle (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997; Lu & Beamish, 2004; Tallman & Li, 1996); fatores ambientais, regulamentações governamentais, leis de comércio e flutuações da moeda (Sundaram & Black, 1992), entre outros.

Os estudos mais recentes têm encontrado resultados não lineares para a relação entre o grau de internacionalização e o desempenho, indicando que as empresas obtêm tantos benefícios quanto custos durante o seu processo de internacionalização (Chang, 2007; Contractor, Kundu, Hsu, 2003; Gomes & Ramaswamy, 1999; Lu & Beamish, 2004).

É neste quadro de análise da internacionalização que surge o presente trabalho, tendo por objeto de estudo empresas da região vitivinícola da Região Demarcada do Douro (RDD). O principal objetivo é contribuir para a compreensão do fenómeno da internacionalização, procurando evidenciar a importância dos mercados externos nas empresas, produtoras de vinho.



BREVE CARACTERIZAÇÃO DA RDD

“... O Douro é uma região quente e seca, rodeada por altas montanhas que a protegem dos ventos húmidos do Sul, mareiros do oeste, frios do norte e secos de leste – o vento suão- que tanto mirra e queima as culturas... É uma região afogada que o sol aquece fortemente e onde a luz penetra a jorros...” (Fonseca, 1949, p. 41, citado por Almeida, 2011, p. 10)

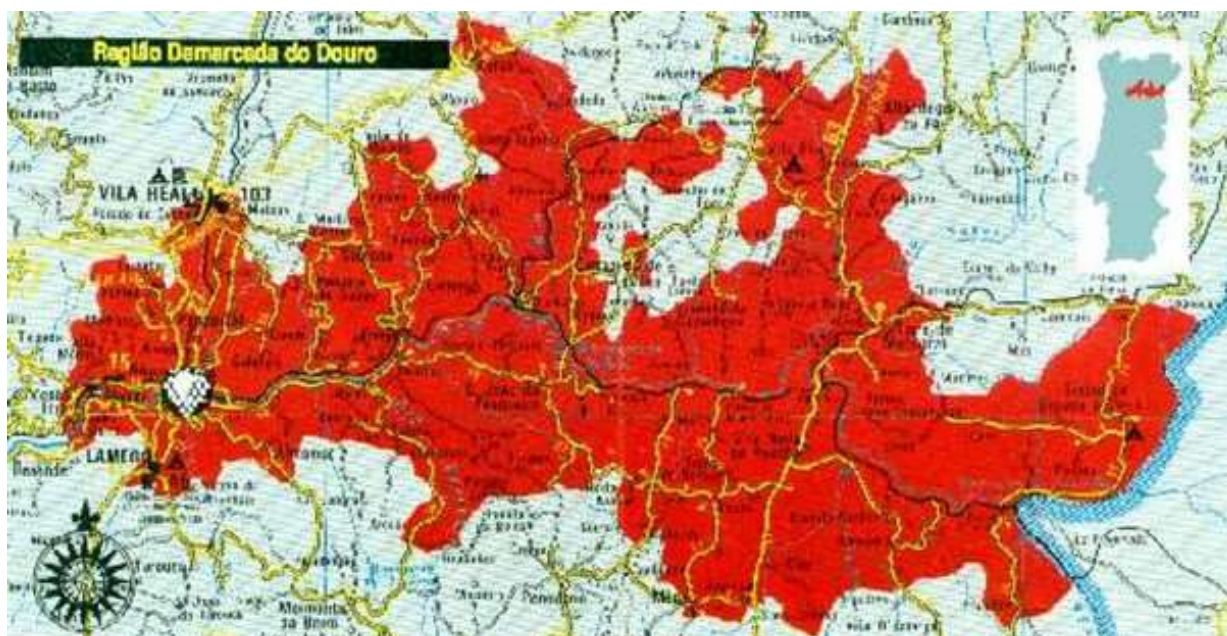


Figura 1- Região Demarcada do Douro

Fonte: desdobrável editado pela Casa do Douro, e da autoria de Marco Aurélio Peixoto



A RDD é uma das regiões mais importantes e conhecidas no mundo. Divide-se em três subáreas: o Baixo Corgo, a oeste, o Alto (Cima) Corgo, no centro, e o Douro Superior a leste.

A sua área estende-se por 247.420 hectares (no troço montante do vale do rio Douro), nos quais se inclui a região do Alto Douro Vinhateiro, com mais de 26 mil hectares (aproximadamente 10% da RDD), classificada pela UNESCO como Património da Humanidade, na categoria de paisagem cultural. A vinha ocupa cerca de 400 Km² de solo das freguesias dos distritos da Guarda, Viseu, Bragança e Vila Real. O arranjo paisagístico imposto pelo vale escavado pelo rio Douro, é, sem dúvida, o sinal de diferença que define esta região. As características climáticas, orográficas e mesológicas existentes na Região do Douro são condicionadoras do aproveitamento económico dos recursos naturais e das atividades aí desenvolvidas. Solos pedregosos e condições climatéricas particularmente rudes, é o que se espera desta região para quem se dedique a viticultura, que é uma atividade principal para a maioria dos agricultores da região.

“A região do Alto Douro é um território agreste ardente no Verão e frio no Inverno, formada por vales apertados e bravios, pobre na aridez das suas inclinadas e pedregosas encostas calcinadas, na sua falta de água, na sua quase monocultura, na pequenez da sua produção por cepa. Estas características agroclimáticas tão particulares desta região são também responsáveis pela produção de vinhos incomparáveis”.¹

Estes solos são benéficos para a longevidade dos vinhos permitindo uma maior concentração de mostos com maior concentração de açúcar e cor.²

A exploração típica da RDD é feita de uma forma muito *sui generis*. Caracteriza-se por estar dividida em pequenas parcelas, geralmente limitadas por muros de xisto. Nos seus limites é frequente encontrar-se oliveiras e, por vezes, amendoeiras.

Um outro aspeto significativo, são os designados mortórios, que representam áreas não cultivadas, revestidas de vegetação natural e muito ricos em biodiversidade (Andresen et al., 2004). São matas, matagais ou mesmo bosques, constituídos por recolonização de áreas anteriormente organizadas para vinha, olival ou amendoal, nas quais são ainda visíveis os antigos muros de xisto, e que foram abandonadas durante o último século, após a crise da filoxera, ou em resultado do progressivo abandono do mundo rural.

¹ Fonte: <http://quintadobeijo.pt/?lang=pt>

² Fonte: <https://www.ivdp.pt/>



Um detalhe associado a produção está relacionado com o facto de os melhores vinhos do Porto serem produzidos nas encostas mais áridas e próximas do rio enquanto que os vinhos de mesa são produzidos nas encostas com climas mais frescos.

A partir do século XX, chegou-se à conclusão de que as castas mais adequadas a produção de vinho do Douro e Porto são: a Touriga Nacional, a Touriga Franca, Tinta Barroca, Aragonez e Tinto Cão. Uma casta também importante para a região é a Trincadeira. Na produção de vinhos brancos as castas mais utilizadas são a Gouveio, Malvasia Fina e Rabigato.

Embora a área total de vinha da RDD represente 96% da área do Alto Douro Vinhateiro (42.011 ha), apenas 90% está apta à produção de DO.

Assim, da totalidade da superfície plantada com vinha, somente 26.000 ha estão autorizados a produzir Vinho do Porto.³

No que diz respeito à produtividade, a região não se caracteriza por ter castas muito produtivas. Será de referir que o rendimento máximo permitido é de 55 hl/ha (cerca de 7.500 kg/ha). A produtividade média é de cerca de 30 hl/ha (4.100 kg/ha).

Os pequenos produtores têm um grande peso na produção de vinho do Douro, enquanto no vinho do Porto são as Cooperativas que mais produzem. Da globalidade do volume de vinho produzido na Região Demarcada do Douro, cerca de 50% é destinada à produção de “Vinho do Porto”. Já o restante volume é destinado à produção de vinhos de grande qualidade que utilizam a denominação de origem controlada “Douro” ou “Vinho do Douro”.

O Vinho do Porto distingue-se dos vinhos comuns pelas suas características muito particulares: um teor alcoólico elevado (geralmente entre os 19 e os 22% vol.) e uma enorme diversidade de tipos, aromas, sabores, “⁴doçuras” e cores.

Assim, a importância da RDD reconhecida pela excelência dos vinhos que origina, por si só justifica uma atenção especial ao seu estudo, mas existem ainda outros fatores motivacionais e técnicos que justificam a opção pelo tema em estudo.

³ Fonte: <https://www.ivdp.pt/>

⁴ Fonte: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/home.html>



JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo procura compreender e analisar as estratégias usadas por algumas empresas do setor vitivinícola da RDD para penetrarem e estabelecerem-se no mercado externo, enquadrando-as nas melhores práticas teóricas.

O setor vitivinícola tem uma relevância elevada na indústria de bebidas, sobretudo no emprego e no volume de negócios e VAB que representam mais de 43% desta indústria.⁵

“Este setor, para além do seu elevado valor económico, sempre apresentou um efeito multiplicador, a montante, quer no emprego gerado na produção da uva, quer na ocupação do mundo rural e por isso é também de elevada importância estratégica para Portugal”.⁶

Para além disto, a produtividade deste setor é bastante superior à dos setores agroalimentar e das indústrias alimentares, respetivamente em 4,35 e 1,6 vezes, o que o torna bastante atrativo.

Esta produtividade aliada à sua elevada capacidade exportadora, que representa mais de 70% do valor da sua produção, faz dele um setor prioritário para Portugal, representando ao longo do tempo mais de 15% das exportações do setor agroalimentar e mais de 1,5% das exportações nacionais.⁷

5 Fonte: plano estratégico para a internacionalização do setor dos vinhos de Portugal - doc. preparado para a vini Portugal pela agro.ges

6 Fonte: plano estratégico para a internacionalização do setor dos vinhos de Portugal - doc. preparado para a vini Portugal pela agro.ges

7 Fonte: plano estratégico para a internacionalização do setor dos vinhos de Portugal - doc. preparado para a vini Portugal pela agro.ges





A importância dos recursos, a estrutura do setor e aspetos geográficos moldam diretamente a economia do Douro, nomeadamente ao nível dos rendimentos, produtividade e emprego. Deles dependem vários postos de trabalho, importantes para o desenvolvimento económico da região.

Para além de tudo isto, a RDD é considerada a mais antiga região vitícola demarcada e regulamentada no mundo e abrange cerca de 250 000 ha, nos quais se inclui a região do Alto Douro Vinhateiro, com mais de 26 mil hectares (aproximadamente 10% da RDD), classificada pela UNESCO como Património da Humanidade, na categoria de paisagem cultural.

A paisagem única, os vinhos de excelência e a existência de um património arquitetónico excecional são os valores que gerações de durienses construíram e disponibilizaram ao mundo, constituindo duas condições básicas para fazer do Douro um destino turístico ímpar.





METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1

Questões e hipóteses de investigação

As variáveis identificadas durante a revisão da literatura, serviram de base às questões de investigação inerentes a este estudo, designadamente:

- > Quais as motivações das empresas para enveredarem pela internacionalização?
- > Como ocorre o processo de internacionalização das empresas?
- > Que competências devem desenvolver as empresas para se lançarem e serem bem-sucedidas no mercado externo?
- > Quais as dificuldades e vantagens encontradas na internacionalização ou venda de produtos para o estrangeiro?
- > Quais os fatores críticos de sucesso?
- > Quais os custos com a internacionalização?



Mediante estas questões, consideram-se as seguintes proposições:

Proposição 1

As empresas que enveredam pela internacionalização, adquirem competências específicas de forma a tornarem-se competitivas, e deste modo promoverem a geração de valor e contribuírem para o crescimento da economia nacional.

Proposição 2

Existe um padrão-base no mecanismo de internacionalização das empresas.

Proposição 3

Existe um padrão-base nas competências que levam à internacionalização das empresas.

Proposição 4

Existe um padrão-base nas motivações que levam à internacionalização das empresas.



4.2

O desenho do estudo de caso (Opção metodológica)

O campo global deste estudo identifica-se com a totalidade do setor vitivinícola duriense, numa ótica de internacionalização. Quivy e Van Campenhoudt (1998) consideram que os principais métodos de recolha de informação são: o inquérito por questionário, a entrevista, a observação direta e a recolha de dados preexistentes (dados secundários e documentais).

A abordagem metodológica adotada de natureza qualitativa divide-se em duas partes: a parte correspondente ao estudo teórico e a parte que diz respeito ao trabalho empírico. Na primeira parte, foi feito um levantamento das principais publicações existentes (artigos, estudos, teses, trabalhos universitários e outras obras publicadas), uma pesquisa exploratória, com a revisão bibliográfica do tema da internacionalização e da RDD, a exposição das teorias e os modos de entrada em mercados internacionais. O objetivo deste levantamento foi tentar saber um pouco mais do que já foi escrito, estudado e debatido, bem como as principais interpretações ou construções teóricas existentes sobre o tema.

No trabalho empírico, foram utilizados métodos e técnicas para a recolha de dados posteriormente analisados, nomeadamente entrevistas em profundidade. A técnica a utilizar foi a recolha de informação através de entrevista a elementos das empresas selecionadas do setor vinícola da RDD e recolha de dados preexistentes das mesmas (in loco, pela internet), para compreender o seu processo de internacionalização. A determinação das competências de uma empresa que influenciem o seu sucesso ou competitividade num processo de internacionalização, para além de complexo, seria impreciso e sem fiabilidade em resultado de todas as variáveis intervenientes dificilmente controladas durante a investigação.

Atendendo a estes fatores e ao próprio enquadramento do processo de investigação, o estudo do presente artigo incide, como já foi referido, sobre a análise de algumas empresas, procurando contextualizar e compreender uma realidade subjetiva e multifacetada. Assim, torna-se mais adequada a utilização de um método de investigação qualitativa – a entrevista – já que, sendo um processo indutivo e descritivo, permitirá obter conclusões a partir das entrevistas que se propõem realizar (Sousa e Baptista, 2011). Acresce tratar-se de uma metodologia que permite a análise do sentido que os entrevistados dão à sua atividade económica e aos problemas com que se veem onfrontados (Quivy, 2008).



Dentro do tipo de estudo descritivo, escolheu-se para investigação o método de estudo de caso. O método do estudo de caso vem sendo cada vez mais utilizado no âmbito das ciências humanas e sociais como procedimento de análise da realidade (Serrano, 2004; Yin, 2005). Para Ponte (2006), o objetivo do método de estudo de caso é definir uma situação específica com determinadas características especiais ou únicas. A utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto situações de estudo de casos múltiplos (Yin, 2005; Fachin, 2001, Miles e Huberman, 1994). Como centra a sua atenção em poucas unidades do universo, não se pode generalizar as conclusões obtidas à população (Yin, op. cit.). No caso particular, o artigo abrange o estudo de caso da RDD, tendo sido analisadas seis empresas do setor vitivinícola da região.

No caso específico deste artigo, para complementar as informações recolhidas pela observação, recorreu-se à análise documental de informações sobre as empresas em estudo o que permitiu revelar aspetos novos, sendo, por isso, uma técnica de recolha de informação necessária em qualquer investigação. Para obter informações e recolher dados que não seriam possíveis apenas através da observação e da análise documental, realizaram-se entrevistas, como já foi referido.

No contacto pessoal com as empresas selecionadas, optou-se por uma entrevista aberta conduzida tendo por base um guião elaborado, centrado no objetivo geral proposto, sendo solicitada autorização prévia para gravação áudio com preservação do seu conteúdo.

A parte mais importante no guião da entrevista é a clarificação das diversas dimensões de análise, em conjugação com os objetivos previamente estabelecidos. Foi realizada apenas uma entrevista a cada uma das seis empresas da RDD, pois o seu interesse é meramente contextualizar a situação das mesmas perante a região e a internacionalização.

Os métodos de recolha dos dados, para a realização do estudo de caso, basearam-se em duas fontes principais:

- 1)** Entrevistas feitas aos responsáveis pelas empresas em estudo, com o intuito de recolher mais informações sobre os métodos de entrada em mercados externos e nível de comprometimento com a internacionalização;
- 2)** Recolha e tratamento de dados secundários, obtidos a partir de fontes privadas ou públicas. Nas fontes privadas incluem-se os relatórios de gestão, bem como outros documentos das empresas, que foram utilizados para evidenciar os factos apontados no estudo de caso. Nas fontes públicas, incluem-se os estudos publicados por revistas e jornais. Também foi realizada uma pesquisa exaustiva a informações organizadas em arquivos públicos (bibliotecas).



4.3

Seleção das empresas em estudo

Por questões de confidencialidade, ocultámos, no presente estudo, a verdadeira identidade das empresas, identificando-as através de siglas.

A empresa CW foi escolhida por ser um projeto relativamente recente e ter um sistema diferente de produção. A empresa é flexível, não se prende aos domínios, mas aos “terroir”, ou seja, não tem propriedades próprias. “Não é um negócio nem um projeto de vinhas, mas um negócio de vinhos” (Sócio-Gerente, CW).

O conceito desta empresa era um conceito relativamente moderno para o que havia na altura da sua fundação. É uma empresa de vinhos, que não tem quintas, não tem adegas e tem marcas que produzem em várias regiões. No fundo, é uma só marca com produção em várias regiões.

A QB é um projeto recente. Aposta na produção de vinhos de qualidade e na variedade do portefólio. Os vinhos são produzidos com uvas provenientes exclusivamente da Quinta, o que permite elevar o controlo da qualidade das castas. A WS é uma empresa que se baseia no respeito pelo legado familiar que lhe foi transmitido e pela longa tradição vitivinícola da região do Douro. Não se limitando apenas a aceitar esta herança, compromete-se também a engrandecê-la com a sua visão jovem. Com vários prémios acumulados e notícias/artigos publicados por revistas e críticos do setor de renome internacional, surgiu como uma boa aposta para este estudo.

A QN foi selecionada pela sua importância no setor, visto que se trata de uma das maiores exportadoras de Vinho do Porto nacional, com décadas de existência e reconhecimento. Detentora de vários prémios no setor, pelos vinhos que produz.”. A QP escolhida pela evocação de décadas de existência, mas principalmente pela reviravolta de um negócio que esteve à beira da condenação.

Um emigrante português decidiu comprar a QP em 2012, numa fase em que esta precisava de investimento para sobreviver. Os sócios-gerentes da QP, investiram sete milhões de euros na compra da herdade, profissionalizaram as equipas e definiram um plano para revitalizar a produção e a oferta hoteleira”.

“A origem da VG na produção de vinhos, é anterior ao século XIX. Os seus vinhos são hoje vendidos e apreciados em mais de 25 países, sendo a sua qualidade atestada pelos recentes prémios obtidos em diversos concursos internacionais.





	CW	QB	WS
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Atividade	Produção e Comercialização de Vinhos Comuns e licorosos	Produção de Vinhos Comuns e licorosos	Produção e Comércio de Produtos Vinícolas ou Produção de vinhos comuns e licorosos
Capital Social	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Data de constituição	21/07/2008	05/03/2015 (embora a produção de vinho já venha desde 2009)	01/01/2003
Nº de colaboradores	9	4	9
Produção (ano 2014)	200. 000 litros	82.500 litros	70. 000 litros





	QN	VG	QP
Forma Jurídica	Sociedade Anónima	Sociedade Anónima	Sociedade por Quotas
Atividade	Produção de Vinhos Comuns e Licorosos	Produção de Vinhos Comuns e Licorosos	Produção de Vinhos Comuns e Licorosos
Capital Social	925 000,00 €	2 500 000,00 €	5 000,00 €
Data de constituição	1715	01/01/1973	01/01/2004 (embora 1907 conste como a data de início da produção na quinta)
Nº de colaboradores	93	43	12
Produção (ano 2014)	575.430 litros	Não respondeu	Não respondeu





ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1

Introdução

O presente estudo tem como objetivos gerais analisar o processo de internacionalização, percebendo o caminho trilhado pelas empresas para penetração em mercados além-fronteiras e determinar o estágio em que se encontram as empresas da RDD, no campo das estratégias de internacionalização.

Para alcançar esse objetivo geral, definiram-se como objetivos específicos, os seguintes:

- Identificar as motivações que levam as empresas a procurar o mercado externo;
- Perceber qual a principal forma de entrada das empresas no mercado externo;
- Reconhecer os principais obstáculos sentidos pelas empresas no processo de internacionalização;
- Perceber se a internacionalização se traduziu num aspeto positivo para a evolução das empresas tendo como consequência um maior comprometimento para com o mercado externo;
- Perceber quais os mercados para onde a exportação de vinhos da RDD é mais representativa;
- Avaliar a capacidade de competitividade e internacionalização das empresas selecionadas e das suas marcas.



De forma a alcançar os objetivos definidos, desenvolveu-se a seguinte questão central:

Que competências devem as empresas desenvolver para serem bem-sucedidas na internacionalização?

Subsidiariamente desenvolveu-se um conjunto de questões de pesquisa, das quais se destacam as seguintes:

- Quais as motivações que levam as empresas a apostar no mercado externo?
- Qual ou quais são as principais estratégias de entrada das empresas no mercado externo?
- Quais são os principais constrangimentos ao processo de internacionalização?
- A experiência de internacionalização constitui um aspeto positivo para a evolução das empresas?
- Quais os mercados para onde a exportação de vinhos da RDD é mais representativa?
- Quais as vantagens/desvantagens competitivas da própria empresa em comparação com empresas concorrentes no país da internacionalização?

A concretização dos objetivos terá como base a investigação e análise das empresas do setor vitivinícola da RDD selecionadas, para desta forma se tornar em mais um contributo para a literatura sobre estratégias de internacionalização, especificamente no setor dos vinhos da RDD, dando a conhecer a experiência de empresas do ramo já representadas no exterior. Com estas informações reunidas pretende-se conseguir

Literatura

Para vários autores (p.e. Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, J., 1989), a exportação constitui o principal método de entrada das empresas no mercado externo. Por ser uma das formas que envolve menos custos e risco; elevada flexibilidade

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Resultados

A exportação direta constitui o único método de início (e permanência nos mercados) da internacionalização das empresas estudadas.

As motivações que levaram as empresas entrevistadas a enveredar pelo processo de internacionalização apresentam alguma diversidade, mas estiveram em consonância com a informação recolhida aquando da pesquisa bibliográfica.

A dimensão do mercado interno, aliada à conjuntura económico-financeira do nosso país, na altura em que a empresa sentiu necessidade de partir para a internacionalização, é focada por dois dos entrevistados que, assim, justificam a necessidade de recorrerem (e em grande parte das vezes, dar preferência) aos mercados externos, o que corrobora a teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960).



A importância da consolidação, o aumento da quota de mercado e o incremento financeiro são conceitos que estão presentes na estratégia adotada por metade das empresas entrevistadas. Uma das empresas (CW) ainda apontou um outro fator: a originalidade do seu conceito e o receio deste não ser bem aceite na mentalidade portuguesa. De um modo geral, confirmam-se, deste modo, as observações de Williamson (2002), que associa a exportação a um processo de escoamento dos excedentes que o mercado interno não absorve ou de consolidação das empresas e as de Planelles (2011), que aponta o limite de crescimento das empresas no mercado interno como um motivo de internacionalização.

O incremento de resultados permite, ainda, ganhar massa crítica face aos investimentos efetuados em novas tecnologias, absorver custos fixos e rentabilizar a estrutura das empresas.

A expansão para outros mercados tem também como objetivo a procura de vantagens comparativas e a identificação de oportunidades de crescimento.

A evolução dos processos de internacionalização adotados por algumas das empresas em análise identifica-se com o Modelo de Uppsala, aqui traduzido no aumento gradual do seu envolvimento nos mercados internacionais em função do crescente conhecimento desses mercados e afetação de recursos. internacionalização.e a identificar os aspetos positivos e os menos atrativos dos negócios internacionais, como potenciadores do sucesso empresarial.

Tabela 3 - Escolha dos mercados internacionais: resultados obtidos.

- A questão geográfica e a aproximação cultural --> países da Europa
- Em segundo lugar surgem os PALOP, com principal destaque para Angola;
- Os designados “mercados da saudade”, nomeadamente, o Brasil, os Estados Unidos da América e o Canadá;
- Os mercados de maior dimensão e com maior potencial de crescimento;
- O Extremo Oriente tem vindo a aumentar a sua importância para as empresas portuguesas;
- Uma das empresas (Vlg) referiu o facto de serem escolhidos países geopoliticamente estáveis;
- Para além disso, o fator “oportunidade” também é bastante considerado (metade da amostra).

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A questão geográfica e a aproximação cultural são dois dos principais motivos que levam as empresas a escolherem os países da Europa, em especial os da União Europeia, como os principais mercados de destino das exportações.

Em segundo lugar surgem os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa



Uma das empresas deu particular ênfase a um critério de seleção do mercado de destino: o facto de serem escolhidos países geopoliticamente estáveis. Para além disso, o fator “oportunidade” também é bastante considerado (metade da amostra).

Tabela 4 - Motivações para a internacionalização: Análise comparativa entre a literatura e os resultados obtidos.

Literatura

- Defesa em possíveis imprevistos no mercado interno (atua como um redutor de riscos) (Vazquez (2009); Simões (1997); Peng (2006); Oliveira e Teixeira (2011));
- Replicação do sucesso doméstico (Grant, 1987);
- Aproveitamento de economias de escala (Grant (1987); Kogut (1985); Peng (2006); Vrontis e Papasolomou (2007); Simões (1997); Soares (2004));
- Oportunidade de novos mercados alcançando novos lucros (Peng (2006); Vazquez (2009); Oliveira e Teixeira (2011));
- Busca por eficiência (Dunning (2000));
- Redução de custos (Grant (1987); Kogut (1985));
- Acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança (Oliveira e Teixeira (2011); Grant (1987));
- Fuga à tributação ou contingência de importação (Oliveira e Teixeira (2011));
- Resposta a movimentos dos concorrentes e acesso a competências que permita obter vantagens competitivas (Oliveira e Teixeira (2011); Simões (1997) Soares (2004); (Viana & Hortinha (2002));
- Limite de crescimento das empresas no mercado interno (Planelles (2011));
- Escoamento dos excedentes que o mercado nacional não absorve (Peng (2006); Williamson (2002));
- Consolidação da empresa (Williamson (2002); Simões (1997)).

Resultados

- Receio de rejeição do mercado nacional (Originalidade do conceito da empresa) (CW);
- Incremento financeiro da empresa (QB e VG);
- Busca de prestígio, notoriedade/ Disseminação da marca (WS e VG);
- Dimensão e dificuldades do mercado português (QN e QP);
- Procura de novos clientes (VG);
- Incremento de qualidade (VG).

Fonte: Desenvolvido pelos autores



O critério predominante na escolha dos mercados é o da distância geográfica, particularmente para as PME ou empresas com escassos recursos. Compreende-se, assim, a presença de todas as empresas aqui referidas nos mercados da Europa.

Por outro lado, as empresas procuram optar por mercados de maior dimensão e com maior potencial de crescimento que lhes garantam um maior valor acrescentado. Os mercados emergentes, ao contrário dos mercados maduros, têm uma maior taxa de crescimento.

Acrescem aos fatores apontados a preocupação na escolha de mercados onde seja menor o risco político e económico e onde seja possível criar laços de confiança com os parceiros selecionados nesses mercados e sempre que possível, optar por produtos de qualidade direcionados para segmentos de mercado mais elevados.

No que respeita à forma como iniciaram a sua internacionalização, todas as empresas referiram a exportação. Em todas as empresas, a exportação ocorre de forma direta com a intervenção de distribuidores nos países de destino.

Quanto aos requisitos para as empresas se manterem no mercado externo, cinco referiram o acompanhamento próximo (in loco) do cliente, como fator determinante.

Outros fatores mencionados, prendem-se com a existência de stock suficiente para reposição rápida; reconhecer a importância dos colaboradores de vendas e trabalhar com um agente do país de destino.

Foi ainda referido que, por vezes, os próprios produtos apresentam características únicas que os tornam facilmente comercializáveis nos mercados externos, como é o caso do Vinho do Porto.

Tabela 5 - Obstáculos/ Constrangimentos à internacionalização: Análise comparativa entre a literatura e os resultados obtidos.



Literatura

- Economias de escala,
- Diferenciação do produto, Porter
- o capital, (1986)
- as redes de distribuição;
- as políticas públicas
- Custos associados a questões como coordenação e controle, bem como sistemas administrativos para a gestão de mercados culturalmente distintos (Geringer, Beamish & Dacosta (1989));
- Perda de vantagens competitivas, que resulta da inaptidão em transferir para os mercados internacionais as vantagens competitivas adquiridas no mercado interno e a incapacidade de criar valor em mercados internacionais (Cuervo-Cazurra e Un (2007));
- Falta de recursos complementares necessários para atuar num novo país, em especial a incapacidade de expansão, a falta de meios e de recursos para competir no novo país e a falta de infraestruturas nos mercados de destino que permitam otimizar a utilização dos produtos que se pretendem comercializar (Cuervo-Cazurra e Un (2007));
- Diferenças culturais (Vasquez (2009)).

Resultados

- Capacidade financeira (CW, QB, VG);
- Escasso conhecimento do vinho português no mercado externo (CW, WS, VG, QP);
- Falta de experiência na área da contratualização e marketing (QB);
- Falta de apoio institucional do setor (WS, VG);
- Cultura do país de destino (QN);
- Elevado valor de vinhos de topo (nicho de mercado) (QN);
- Legislação do país de destino (VG);
- Preços praticados pelas importadoras (que aumentam muito o preço para o consumidor final) (VG);
- Língua do país de destino (VG);
- Desconhecimento da marca (QN e VG);
- Distância geográfica (VG).

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Diversos tipos de constrangimentos foram apontados. Constrangimentos com que qualquer entidade exportadora se depara que dependem da sua maior ou menor capacidade de adaptação e rapidez de resposta.

O maior obstáculo sentido nos processos de internacionalização (quatro empresas do painel) é referente à marca “vinhos de Portugal”. É unânime a forma como todos a veem: está ainda muito aquém do desejado. As empresas mais dependentes do comércio realizado com países desenvolvidos ou países emergentes sentem maiores dificuldades em vender a marca de Portugal por esta ser conotada com produtos de qualidade inferior e/ou pelo desconhecimento dos produtos. Apesar de Portugal produzir vinhos de qualidade, não consegue competir em pé de igualdade com produtores de outros países, uma vez que estes apoiam a produção e a imagem dos seus produtos com mais dinamismo do que Portugal.



Um segundo obstáculo referido por metade dos entrevistados diz respeito às questões financeiras, principalmente nas empresas de menor dimensão. A alocação de recursos, as dificuldades de acesso ao financiamento para aquisição de matérias-primas e os custos inerentes a uma atividade além-fronteiras, onde se contabilizam os custos de estrutura interna necessários para responder à maior complexidade logística da atividade, os custos acrescidos de marketing (nomeadamente, os custos de deslocação e alojamento aos países de destino) e os custos de transporte dos próprios bens, são vários fatores a colocar na balança na hora de partir para a internacionalização.

Outras empresas referem ainda questões de burocracia administrativa e de aspetos legais aplicáveis pelos mercados de destino (aplicado por alguns países emergentes, com facilidade em exportarem para a Europa, mas que mantêm barreiras à entrada bastante penalizadoras), questões administrativas internas, língua e questões culturais dos países de destino. Apesar da maior abertura dos mercados internacionais, a cultura continua a ser um fator determinante no sucesso da estratégia adotada, especialmente notada pelas empresas produtoras de bebidas alcoólicas. Algumas empresas, contudo, entendem que este obstáculo pode ser minimizado dotando as empresas de mecanismos de gestão que lhes permitam estudar e conhecer antecipadamente a realidade com que se vão deparar em cada país de destino.

Tabela 6 - Requisitos para as empresas se manterem no mercado externo: resultados obtidos.

- Disponibilidade de tempo e capacidade financeira para acompanhamento in loco persistente (CW; WS; QN e QP);
- Reconhecer a importância dos colaboradores de vendas (QB);
- Existência de Stock suficiente para reposição rápida (QB);
- Resposta ágil e eficaz ao cliente (VG);
- Trabalhar com um agente do país de destino (QN).

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Observando os resultados obtidos, todas as empresas que acederam a participar nesta investigação apresentam características e uma vocação exportadora que permitiram retirar conclusões credíveis para o estudo efetuado.

A amostra selecionada abrange um setor importante da atividade económica, diferentes dimensões e com presença em diversos mercados internacionais.



CONCLUSÃO

O presente trabalho integra um estudo sobre a internacionalização empresarial, centrado na RDD, por ser uma região internacional por excelência. Na impossibilidade de se proceder a uma análise de todas as empresas que compõem o universo da RDD, foi selecionada uma amostra assumindo como critério determinante, o facto da empresa estar envolvida em processos de internacionalização. No estudo procurou-se demonstrar, entre outros fatores, qual ou quais as estratégias e as formas de internacionalização, bem como as dificuldades sentidas na internacionalização e as vantagens, essencialmente financeiras, para as empresas que atuam nos mercados internacionais. Desta forma, o estudo foi desenhado em função das empresas envolvidas, das estratégias por estas seguidas, das características, vantagens e desvantagens da expansão dos seus negócios além-fronteiras, bem como em função da disponibilidade dos administradores e gestores para responderem às perguntas e prestarem os esclarecimentos necessários a dúvidas e outras questões.

Em suma, foram identificadas várias motivações que levam as empresas a partir para o processo de internacionalização, mas, no seu conjunto, são coincidentes com as apontadas pela literatura. A dimensão do mercado nacional e as dificuldades económico-financeiras foram a principal justificação para a procura de quotas de mercado externo.

O aumento de rentabilidade e a redução dos riscos de negócio, a procura de vantagens comparativas, a identificação de oportunidades de crescimento, o conhecimento das suas marcas, a representação da marca made in Portugal, são mais alguns fatores passíveis de alcançar através da diversificação de mercados, nomeadamente os externos.



A exportação foi identificada como a primeira (e única, até ao momento) estratégia de internacionalização assumida por estas empresas.

Relativamente aos destinos das exportações, seguem quatro vias principais: (i) a seleção de mercados geograficamente mais próximos, nomeadamente os países europeus; (ii) os mercados dos PALOP, com destaque para Angola; (iii) os mercados de destino da emigração portuguesa (Mercados da Saudade); e (iv) os mercados de maior dimensão e com maior potencial de crescimento.

No que diz respeito aos obstáculos à internacionalização, também identificados na análise bibliográfica realizada, são de vários tipos. Desde logo, as questões de burocracia administrativa e de aspetos legais aplicáveis pelos mercados de destino, mas também na fase de exportação do país. Um segundo obstáculo sentido nos processos de internacionalização abarca as questões financeiras, principalmente nas empresas de menor dimensão. Depois, as questões culturais e religiosas, com grande peso nas empresas produtoras de bebidas alcoólicas. A marca Portugal constitui ainda um obstáculo para as empresas vingarem no exterior, principalmente pelo desconhecimento, pela falta de apoios à divulgação dos produtos portugueses.

Portugal luta ainda para sacudir a imagem de país produtor de vinho barato e vinho verde, se bem que alguns vinhos de qualidade tenham o seu nicho.

Os apoios públicos à internacionalização das empresas foram considerados importantes, mas pontuais e dispersos, não sendo considerados um fator determinante no momento da decisão de internacionalizar.

Faz todo o sentido que as empresas não se limitem a um círculo fechado dentro da sua área de negócio ou até mesmo, área geográfica da sua sede, mas sim, que apostem em novos mercados que lhes permita a sua incrementação. Devem apostar em mercados externos, por exemplo, para que a sua missão se difunda e não se sujeite apenas ao mercado Nacional, que no caso de Portugal, se encontra numa fase ainda tão prematura.

Os resultados evidenciam que, atualmente, as empresas da RDD já nascem praticamente internacionais. A constante evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta. Uma empresa desenvolve a sua atividade em permanente interação com o meio envolvente. As que forem menos rápidas e eficazes no processo de adaptação e resposta ao meio que as envolve, perdem competitividade e correm, por isso o risco de perder clientes e, em última análise, de serem eliminadas por seleção natural.



Buckley, Peter J. & Mark, C. Casson (2009). The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40, 1563-1580

Buhner, R. (1987). Assessing international diversification of West German corporations. *Strategic Management Journal*, 8(1), 25-37.

Capar, N. & Kotabe, M. (2003). The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms (July 2003). *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, Issue 4, pp. 345-355.

Chang, J. (2007) International expansion path, seed, product diversification and performance among emerging-market MNEs: Evidence from Asia-Pacific multinational companies. *Asian business and management*, v. 6.

Contractor, Farok J ; Kundu, Sumit & Hsu, Chin-Chun (2003). A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector (January 2003). *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, Issue 1, pp. 5-18.

Cuervo-Cazurra, A. & Un, C. (2007). Types of Difficulties in Internationalization and their Consequences. Em: *A New Generation in International Strategic Management*. Editado por Stephen Tallman. Reino Unido: MPG Books Ltd.

Delios, A & Beamish P. (1999). Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional, and experience influences. *Strategic Management Journal* 20: 915-933.

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* vol.19, nº1.

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190. doi: 10.1016/S0969-5931(99)00035-9

Fachin, Odília (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva. Grant, R.M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies* 18(1): 79-89.

Grant, R.M.; Jammine, A.P. & Thomas, H. (1988). Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972-1984. *Academy Management Journal* 31: 771-801.



Geringer, J.M.; Beamish, P.W. & daCosta, R.C. (1989). Diversification strategy and internationalization: implications for MNE Performance. *Strategic Management Journal* 10(2): 109-119.

Gomes, L.K. & Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies* 30(1): 173-188.

Han, K.; Lee, S. & Suk, D. (1998). Multinationality and firm performance. *Multinational business review*, v.6, p.63-70.

Harrison, Jeffrey S. (2003). *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Bookman, Porto Alegre.

Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E. & Hicheon, K. (1997), International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, no 4, pp. 767-798.

Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: a study of foreign direct investment* (Unpublished Dissertation). Massachusetts Institute of Technology, London, UK, England.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall.

Kim, W. C.; Hwang, P. & Burgers, W. P. (1993). Multinationals diversification and the risk-return trade off. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 275-286.

Kobrin, S.J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal* 12: 17-37.

Kogut, B. (1985) *Designing global strategies: profiting from operational flexibility*. *Sloan Management Review* 26: 27-38.

Li, L. (2007). Multinationality and performance: a synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 9, pp. 117-139.

Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4).

Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael; (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.



Mintzberg, Henry. (2001). A organização inovadora. In: O processo da estratégia. 3ª ed. PortoAlegre: Bookman.

OCDE, (1986). Competition Policy and Joint Ventures. Paris.

OIV. (2013). Statistical publications. Disponível em 20 de Junho de 2015 em <http://www.oiv.int/oiv/info/enpublicationsstatistiques>.

Oliveira, P. & Teixeira, A. (2011). The Internationalization Profiles of Portuguese SMEs. FEP working paper, n. 439, nov./2011. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Peng, M.W. (2006). Global Strategy. South-Western.

Porter, Michael E. (1991). Estratégia Competitiva. Campus, Rio de Janeiro, Campus. Pinto, Cláudia, F.; Luís, F.; Ferreira, Manuel P. & Serra, Fernando A. (2010). A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal. globADVANTAGE, working paper Nº 53/2010, Fevereiro.

Planelles, D. (2011). Internacionalización. Nuevo Entorno, Nuevas Reglas.

Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. Bolema - Boletim de Educação Matemática, 25: 105-132.

Porter, M. (1986). Estratégia Competitiva: Técnicas para análise das indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations. Editora Campus, Rio de Janeiro

Quivy, R. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª ed.). Lisboa: Gradiva (Trabalho original em francês publicado em 1995).

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. (2ª ed.) Lisboa: Gradiva.

Rugman, A. M. (1986). New theories of the multinational enterprise: an assessment of internalization theory. Bulletin of Economic Research.

Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: an organizational learning perspective. Management International Review. Vol. 43, pp. 63-83.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. The Academy of Management Journal, Vol. 38, no 2, pp. 341-363.



Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. retos e interrogantes - I. Métodos*. Madrid: Ed. La Muralla.

Siddharthan, N. S. & Lall, S. (1982). Recent growth of the largest US. multinationals. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*.

Simões, V. (1997), *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*, em “Comércio e Investimento Internacional”. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

Soares, Claudio César (2004). *Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional*. São Paulo: Saraiva.

Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios -Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Sundaram, A. K. & Black, J. S. (1992). The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*. Vol. 17, pp. 729-57.

Tallman, S. & Li, J. (1996), Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 1, pp. 179-196.

Vasquez, L. J. (2009). *Comércio Exterior Brasileiro*. 9ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.

ViniPortugal (2013). *Plano estratégico para a internacionalização do sector dos vinhos de Portugal*.

Vrontis, D. & Papasolomou, I (2007). Brand and product building: the case of the Cyprus wine industry. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (3). Williamson, P. (2002). Successful Strategies for Export. *Long Range Planning*, vol. 24, Issue 1, February 1991, p. 57-63.

Wittwer, G., & Rothfield, J. (2005). *The Global Wine Statistical Compendium, 1961 to 2004*. Adelaide: Australian Wine and Brandy Corporation for CIES and CoPS.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd edition. Sage Publications Inc, London.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C. & Davies, J. (1989). *International Market Entry and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.





Continuaremos a ignorar as previsões políticas e económicas, que são uma distração cara para muitos investidores. Temos feito geralmente as nossas melhores compras quando as apreensões sobre algum evento macro-económico estavam no auge. O medo é o inimigo do fatalista, mas o amigo do fundamentalista.

Buffet, Warren



O início das publicações científicas é sempre um período muito difícil, exigindo dos editores, autores e técnicos uma dedicação extrema e dos leitores uma crença e paciência significativas. Apenas assim, conseguimos ultrapassar as naturais dúvidas dos novos projetos e, a prazo, afirmar os periódicos nas suas áreas de conhecimento, obtendo o reconhecimento da comunidade científica e dos leitores em geral. A e³ não tem sido exceção. Com a publicação do V5N1, entrámos no quinto ano de atividade, contando já com artigos em número e qualidade suficientes para garantir o lançamento do V5N2 e cumprir escrupulosamente os prazos de publicação e as metas editoriais definidas para 2020. Mas, para tal, foi vital o empenho de todos, sem exceção, aos quais a equipa Ponteditora reconhece o contributo e agradece profundamente. O V5N1 assinala o lançamento de uma nova imagem gráfica, na expectativa que seja do gosto de todos.

Boas leituras!

