

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NUMA PERSPECTIVA DE
INTEGRAÇÃO DOS DISTINTOS INTERESSES EM COMPETIÇÃO

CASOS DO SECTOR VITIVINÍCOLA DO ALENTEJO

Doutoramento em Gestão

José Afonso Carvoeiras Roberto

Orientação: Doutor António Manuel Soares Serrano

Júri:

Presidente: Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;
Doutor Luís Manuel Mota de Castro, professor associado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto;
Doutor António Manuel Soares Serrano, professor associado da Universidade de Évora;
Doutor Vasco Duarte Eiriz Sousa, professor auxiliar da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho;
Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;
Doutor João José Quelhas Mesquita Mota, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;
Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Lisboa, Fevereiro de 2006

Acção co-financiada pelo FSE



RESUMO

Esta pesquisa centra-se na problemática relativa ao modo como as relações de uma organização com as suas audiências intervêm nos processos de criação e distribuição de valor, tendo em conta que qualquer avaliação do desempenho organizacional depende, em última análise, dos critérios pré-definidos para o efeito, ou seja, das expectativas dos *stakeholders* relevantes.

Com base na literatura (principalmente: Savage *et al.*, 1991; Mitchell *et al.*, 1997; Svendsen, 1998; Agle *et al.*, 1999; Post *et al.*, 2002), e tendo por referência um estudo piloto de carácter exploratório entretanto realizado, arquitectou-se um “quadro conceptual”, assente em 12 proposições, a que se deu o nome de “modelo *PLUca*”, por causa do papel que nele desempenham os três atributos de Mitchell *et al.* (poder, legitimidade, urgência) e os dois vectores de Savage *et al.* (cooperação, ameaça).

Adoptando uma perspectiva epistemológica “pragmatista” (Wicks e Freeman, 1998), a investigação empírica envolveu a análise de sete *casos* (incluindo o estudo piloto), com recolha de dados alicerçada, fundamentalmente, em “entrevistas semi-estruturadas”.

Uma das principais conclusões desta pesquisa é que: se não houver à partida uma matriz cultural que valorize intrinsecamente a equidade, na satisfação dos diversos interesses em jogo, ou não estiverem reunidas certas condições excepcionais de interpenetração com o contexto, qualquer entidade económico-social (seja qual for o respectivo estatuto jurídico-formal) tenderá a gerir estrategicamente as suas relações com as audiências relevantes, numa perspectiva meramente instrumental.

Palavras-chave:

controlo de gestão; desempenho; envolvente; estratégia; organização; *stakeholder*.

ABSTRACT

This research analyses the way as the relationships of an organization with their constituencies affect the value creation and distribution processes, once any organizational performance assessment depends on previous criteria, based on the relevant stakeholder expectations.

Starting from the literature (mainly: Savage *et al.*, 1991; Mitchell *et al.*, 1997; Svendsen, 1998; Agle *et al.*, 1999; Post *et al.*, 2002), and after a exploratory pilot study, it was conceived an integrated framework (with twelve propositions), in which the constructs “power”, “legitimacy”, “urgency” (Mitchell *et al.*, *op. cit.*) and “cooperation”, “threat” (Savage *et al.*, *op. cit.*) have a very important role.

Adopting a “pragmatist” point of view (Wicks & Freeman, 1998), the research integrates seven case studies, which data was essentially collected by mean of semi-structured interviews.

One of the most interesting conclusions of this research is that: unless there was a cultural matrix in which it was intrinsically valued the equity in the satisfaction of all stakeholder interests, or there was certain exceptional conditions of interpenetration with the context; any social and economic entity (whatever its formal nature) tends to manage strategically the relationships with their relevant constituencies in a perspective merely instrumental, i.e., searching the best performance, in terms of their own primary objectives and goals.

Keywords:

context; management control; organization; performance; stakeholder; strategy.

Aos meus filhotes

Rita, Miguel e Patrícia.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não poderia ter sido levado a cabo sem a valiosíssima contribuição, directa ou indirecta, de inúmeras pessoas. Obviamente, não é possível fazer-lhes justiça, referenciando-as uma a uma, aqui e agora. Entre todas, porém, é possível e indispensável destacar algumas que, pelas suas qualidades humanas, científicas, ou outras, souberam e quiseram apoiar o investigador nos momentos mais difíceis deste percurso.

Ao Professor António Serrano é devida uma enorme gratidão pela forma, competente e amiga, como foi capaz de suprir as dúvidas, hesitações e perplexidades em que, frequentemente, o autor se ia deixando enredar.

Também ao Professor António Sousa nunca será demais agradecer o apoio prestado nas diversas fases do trabalho, mormente no que se refere à indicação de fontes e à revisão de textos.

Os Professores João Mota e Luís Mota de Castro são igualmente merecedores de uma referência expressa, pela competência e dedicação que demonstraram na apreciação e discussão do projecto de tese oportunamente apresentado, sem cujas críticas construtivas não teria sido possível amadurecer as reflexões que subjazem ao presente trabalho.

A todos os colegas da 1.^a Edição do Programa de Doutoramento em Gestão do ISEG/UTL, mas em especial à Ana Sotomayor, à Graziela Silva, ao João Matos, à Rosário Bernardo, e à Rosário Cabrita, é absolutamente imprescindível agradecer a solidariedade e a amizade de que deram bastas provas em diversas circunstâncias.

A todos os colegas do Departamento de Gestão da Universidade de Évora, com relevo para o Luís Coelho, o Paulo Silva e a Rosário Carvalho, importa creditar um apoio incondicional nos mais variados aspectos.

Ao Alfredo Coelho, companheiro dos tempos de graduação, que apesar das exigências da carreira de investigador que prossegue no estrangeiro, nunca se poupou a esforços para manter os laços com a nossa Universidade, é imperioso atribuir uma boa parte do incentivo que conduziu à escolha da temática a estudar.

Aos principais responsáveis das organizações objecto do estudo empírico, é preciso agradecer a preciosa colaboração prestada, designadamente na disponibilização de tempo e dados, sem os quais teria sido impossível realizar a pesquisa.

À esposa e aos filhos, não é possível agradecer... As palavras, quaisquer que fossem, pecariam sempre por escassas. Ficam apenas os nomes, para que conste: Isabel, Patrícia, Miguel, Rita.

José Afonso Roberto

Lisboa, Fevereiro de 2006

ÍNDICE

RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
DEDICATÓRIA	v
AGRADECIMENTOS	vi
ÍNDICE	viii
LISTA DE TABELAS	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xiv
LISTA DE APÊNDICES	xvi
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
I.1. Problemática objecto de estudo	2
I.2. Interrogações preliminares e objectivos da pesquisa.....	9
I.3. Estrutura da tese.....	12
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA	14
II.1. Introdução.....	15
II.2. Organizações económico-sociais	18
II.2.1. <u>Organizações de índole comercial</u>	20
II.2.2. <u>Entidades sem fins lucrativos</u>	22
II.3. Estratégia organizacional	25
II.3.1. <u>O conceito de “estratégia”</u>	27
II.3.2. <u>Processo de formulação estratégica</u>	32
II.4. Desempenho organizacional	36
II.4.1. <u>Viabilidade económico-financeira</u>	39
II.4.2. <u>Sustentabilidade sócio-ambiental</u>	45
II.5. A organização e os seus ambientes	55
II.5.1. <u>O conceito de “stakeholder”</u>	58
II.5.2. <u>A gestão das audiências</u>	63
II.5.3. <u>Seleccção dos stakeholders relevantes</u>	68
II.5.4. <u>Diagnóstico dos stakeholders significativos</u>	77
II.6. Mecanismos de controlo estratégico	82
II.6.1. <u>Corporate Governance</u>	88
II.6.2. <u>Controlo de Gestão</u>	96
II.7. Síntese do capítulo	103

CAPÍTULO III - OPÇÕES METODOLÓGICAS.....	114
III.1. Introdução	115
III.2. Breve reflexão epistemológica.....	116
III.3. Estratégia de investigação.....	121
III.4. Desenho de investigação.....	125
III.4.1. <u>A metodologia “case study”</u>	128
III.4.2. <u>Método de recolha de dados</u>	132
III.4.3. <u>Método de análise de dados</u>	136
III.5. Síntese do capítulo	139
CAPÍTULO IV - ESTUDO PILOTO E QUADRO CONCEPTUAL	141
IV.1. Introdução	142
IV.2. O caso piloto: <i>Fundação Eugénio de Almeida</i>	144
IV.2.1. <u>Caracterização geral</u>	144
IV.2.2. <u>Principais marcos da história da organização</u>	145
IV.2.3. <u>Missão e valores fundamentais</u>	146
IV.2.4. <u>Breve diagnóstico estratégico</u>	149
IV.2.5. <u>Importância actual da organização</u>	151
IV.2.6. <u>Desempenho recente da organização</u>	155
IV.2.7. <u>Principais stakeholders da organização</u>	159
IV.2.8. <u>Seleção dos stakeholders em função de três atributos</u>	160
IV.2.9. <u>Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos stakeholders</u>	163
IV.2.10. <u>Mecanismos de gestão das relações com os stakeholders</u>	164
IV.3. Discussão dos dados observados	166
IV.4. Um quadro conceptual	170
IV.5. Síntese do capítulo	178
CAPÍTULO V - ESTUDOS DE CASO.....	180
V.1. Introdução	181
V.2. <i>Caso B</i>	183
V.2.1. <u>Caracterização geral</u>	183
V.2.2. <u>Principais marcos da história da organização</u>	184
V.2.3. <u>Missão e valores fundamentais</u>	185
V.2.4. <u>Breve diagnóstico estratégico</u>	187
V.2.5. <u>Importância actual da organização</u>	189
V.2.6. <u>Desempenho recente da organização</u>	192
V.2.7. <u>Principais stakeholders da organização</u>	196
V.2.8. <u>Seleção dos stakeholders em função de três atributos</u>	197
V.2.9. <u>Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos stakeholders</u>	199
V.2.10. <u>Mecanismos de gestão das relações com os stakeholders</u>	200
V.2.11. <u>Discussão do caso em torno das questões de investigação</u>	202

V.3. <i>Caso C</i>	205
V.3.1. <u>Caracterização geral</u>	205
V.3.2. <u>Principais marcos da história da organização</u>	206
V.3.3. <u>Missão e valores fundamentais</u>	208
V.3.4. <u>Breve diagnóstico estratégico</u>	209
V.3.5. <u>Importância actual da organização</u>	211
V.3.6. <u>Desempenho recente da organização</u>	215
V.3.7. <u>Principais stakeholders da organização</u>	218
V.3.8. <u>Seleccção dos stakeholders em função de três atributos</u>	219
V.3.9. <u>Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos stakeholders</u>	221
V.3.10. <u>Mecanismos de gestão das relações com os stakeholders</u>	223
V.3.11. <u>Discussão do caso em torno das questões de investigação</u>	225
V.4. <i>Caso D</i>	229
V.4.1. <u>Caracterização geral</u>	229
V.4.2. <u>Principais marcos da história da organização</u>	230
V.4.3. <u>Missão e valores fundamentais</u>	232
V.4.4. <u>Breve diagnóstico estratégico</u>	234
V.4.5. <u>Importância actual da organização</u>	236
V.4.6. <u>Desempenho recente da organização</u>	240
V.4.7. <u>Principais stakeholders da organização</u>	244
V.4.8. <u>Seleccção dos stakeholders em função de três atributos</u>	246
V.4.9. <u>Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos stakeholders</u>	247
V.4.10. <u>Mecanismos de gestão das relações com os stakeholders</u>	249
V.4.11. <u>Discussão do caso em torno das questões de investigação</u>	251
V.5. <i>Caso E</i>	256
V.5.1. <u>Caracterização geral</u>	256
V.5.2. <u>Principais marcos da história da organização</u>	259
V.5.3. <u>Missão e valores fundamentais</u>	260
V.5.4. <u>Breve diagnóstico estratégico</u>	261
V.5.5. <u>Importância actual da organização</u>	263
V.5.6. <u>Desempenho recente da organização</u>	267
V.5.7. <u>Principais stakeholders da organização</u>	271
V.5.8. <u>Seleccção dos stakeholders em função de três atributos</u>	273
V.5.9. <u>Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos stakeholders</u>	274
V.5.10. <u>Mecanismos de gestão das relações com os stakeholders</u>	276
V.5.11. <u>Discussão do caso em torno das questões de investigação</u>	278
V.6. <i>Caso F</i>	283
V.6.1. <u>Caracterização geral</u>	283
V.6.2. <u>Principais marcos da história da organização</u>	284
V.6.3. <u>Missão e valores fundamentais</u>	285
V.6.4. <u>Breve diagnóstico estratégico</u>	286
V.6.5. <u>Importância actual da organização</u>	289
V.6.6. <u>Desempenho recente da organização</u>	292
V.6.7. <u>Principais stakeholders da organização</u>	297
V.6.8. <u>Seleccção dos stakeholders em função de três atributos</u>	298
V.6.9. <u>Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos stakeholders</u>	300
V.6.10. <u>Mecanismos de gestão das relações com os stakeholders</u>	302
V.6.11. <u>Discussão do caso em torno das questões de investigação</u>	303

V.7. <i>Caso G</i>	307
V.7.1. <u>Caracterização geral</u>	307
V.7.2. <u>Principais marcos da história da organização</u>	309
V.7.3. <u>Missão e valores fundamentais</u>	311
V.7.4. <u>Breve diagnóstico estratégico</u>	312
V.7.5. <u>Importância actual da organização</u>	315
V.7.6. <u>Desempenho recente da organização</u>	319
V.7.7. <u>Principais <i>stakeholders</i> da organização</u>	323
V.7.8. <u>Seleccção dos <i>stakeholders</i> em função de três atributos</u>	325
V.7.9. <u>Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos <i>stakeholders</i></u>	327
V.7.10. <u>Mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i></u>	329
V.7.11. <u>Discussão do <i>caso</i> em torno das questões de investigação</u>	332
V.8. Síntese do capítulo.....	336
 CAPÍTULO VI - ANÁLISE COMPARATIVA.....	337
VI.1. Introdução.....	338
VI.2. Caracterização geral.....	338
VI.3. Desempenho organizacional.....	343
VI.3.1. <u>Avaliação subjectiva da <i>performance</i></u>	343
VI.3.2. <u>Avaliação objectiva do desempenho económico-financeiro</u>	344
VI.3.3. <u>Missão, objectivos e desempenho global</u>	348
VI.3.4. <u>Mecanismos de pilotagem das actividades</u>	351
VI.4. Identificação e gestão das audiências.....	353
VI.4.1. <u>Grupos de interesses identificados espontaneamente</u>	353
VI.4.2. <u>Seleccção dos <i>stakeholders</i> em função de três atributos</u>	355
VI.4.3. <u>Potenciais de cooperação e de ameaça dos principais <i>stakeholders</i></u>	358
VI.4.4. <u>Mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i></u>	368
VI.5. Análise comparativa à luz das questões de investigação.....	376
VI.6. Síntese do capítulo.....	384
 CAPÍTULO VII - CONCLUSÕES.....	386
VII.1. Sumário dos trabalhos de investigação.....	387
VII.2. Principais conclusões.....	389
VII.2.1. <u>Questão de pesquisa #1</u>	389
VII.2.2. <u>Questão de pesquisa #2</u>	391
VII.2.3. <u>Questão de pesquisa #3</u>	396
VII.2.4. <u>Questão de pesquisa #4</u>	397
VII.3. Contributos.....	399
VII.3.1. <u>Tema de investigação</u>	399
VII.3.2. <u>Contexto de investigação</u>	400
VII.3.3. <u>Método de investigação</u>	401
VII.4. Limitações do estudo.....	402
VII.5. Oportunidades para investigação futura.....	404
 APÊNDICES.....	406
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	415

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. O modelo de desempenho social empresarial.....	46
Tabela 2. Escala RDAP.....	46
Tabela 3. Escala de avaliação do desempenho ambiental.....	53
Tabela 4. O conceito de “ <i>stakeholder</i> ”.....	59
Tabela 5. Atributos das relações “organização/ <i>stakeholder</i> ”.....	75
Tabela 6. Classes de <i>stakeholders</i> por nível de relevância.....	76
Tabela 7. Factores de ameaça/cooperação por parte dos <i>stakeholders</i>	80
Tabela 8. <i>Caso A</i> : Análise <i>SWOT</i>	150
Tabela 9. <i>Caso A</i> : Dimensão absoluta (2003).....	153
Tabela 10. <i>Caso A</i> : Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).....	157
Tabela 11. <i>Caso A</i> : <i>Stakeholders</i> referenciados de modo espontâneo.....	160
Tabela 12. <i>Caso A</i> : Mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i>	165
Tabela 13. <i>Caso A</i> : Diagnóstico estratégico e <i>stakeholders</i> relevantes.....	169
Tabela 14. Questões de pesquisa, modelo <i>PLUca</i> e guião.....	178
Tabela 15. Organizações em análise.....	182
Tabela 16. <i>Caso B</i> : Análise <i>SWOT</i>	188
Tabela 17. <i>Caso B</i> : Dimensão absoluta (2003).....	191
Tabela 18. <i>Caso B</i> : Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).....	194
Tabela 19. <i>Caso B</i> : <i>Stakeholders</i> referenciados de modo espontâneo.....	197
Tabela 20. <i>Caso B</i> : Mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i>	201
Tabela 21. <i>Caso C</i> : Análise <i>SWOT</i>	210
Tabela 22. <i>Caso C</i> : Dimensão absoluta (2003).....	213
Tabela 23. <i>Caso C</i> : Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).....	217
Tabela 24. <i>Caso C</i> : <i>Stakeholders</i> referenciados de modo espontâneo.....	219
Tabela 25. <i>Caso C</i> : Mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i>	223
Tabela 26. <i>Caso D</i> : Análise <i>SWOT</i>	234
Tabela 27. <i>Caso D</i> : Dimensão absoluta (2003).....	237
Tabela 28. <i>Caso D</i> : Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).....	242
Tabela 29. <i>Caso D</i> : <i>Stakeholders</i> referenciados de modo espontâneo.....	245
Tabela 30. <i>Caso D</i> : Mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i>	250
Tabela 31. <i>Caso E</i> : Análise <i>SWOT</i>	262
Tabela 32. <i>Caso E</i> : Dimensão absoluta (2003).....	265
Tabela 33. <i>Caso E</i> : Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).....	269
Tabela 34. <i>Caso E</i> : <i>Stakeholders</i> referenciados de modo espontâneo.....	272
Tabela 35. <i>Caso E</i> : Mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i>	277
Tabela 36. <i>Caso F</i> : Análise <i>SWOT</i>	287
Tabela 37. <i>Caso F</i> : Dimensão absoluta (2003).....	290
Tabela 38. <i>Caso F</i> : Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).....	294
Tabela 39. <i>Caso F</i> : <i>Stakeholders</i> referenciados de modo espontâneo.....	297
Tabela 40. <i>Caso G</i> : Análise <i>SWOT</i>	313
Tabela 41. <i>Caso G</i> : Dimensão absoluta (2003).....	317
Tabela 42. <i>Caso G</i> : Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).....	321
Tabela 43. <i>Caso G</i> : <i>Stakeholders</i> referenciados de modo espontâneo.....	324
Tabela 44. <i>Caso G</i> : Mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i>	330

Tabela 45. Níveis de diversificação das organizações estudadas.	342
Tabela 46. Indicadores para avaliação do desempenho global.	350
Tabela 47. Principais mecanismos de acompanhamento do desempenho.	352
Tabela 48. <i>Stakeholders</i> identificados espontaneamente.	353
Tabela 49. Relevância dos <i>stakeholders</i> em função de três atributos.	356
Tabela 50. Gestão das relações com os “empregados”.	369
Tabela 51. Gestão das relações com os “clientes/utentes”.	370
Tabela 52. Gestão das relações com os “accionistas/associados”.	371
Tabela 53. Gestão das relações com os “administradores/gestores”.	371
Tabela 54. Gestão das relações com os “fornecedores”.	372
Tabela 55. Gestão das relações com as “instituições financeiras”.	373
Tabela 56. Gestão das relações com as “ONG, IPSS e similares”.	374
Tabela 57. Gestão das relações com os “concorrentes”.	374
Tabela 58. Gestão das relações com a “comunicação social”.	375
Tabela 59. Gestão das relações com o “Estado (Central)”.	376

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de reflexão estratégica.	34
Figura 2. Modelo de relações empresa-stakeholder.	38
Figura 3. Modelos de gestão das audiências.	41
Figura 4. <i>Framework</i> para classificação das culturas organizacionais.	49
Figura 5. <i>Stakeholders</i> e desempenho empresarial.	52
Figura 6. Os ambientes de uma organização.	57
Figura 7. A empresa e os seus <i>stakeholders</i>	61
Figura 8. A <i>stakeholder view</i> e o núcleo da empresa.	67
Figura 9. O modelo <i>input-output</i>	70
Figura 10. O modelo <i>stakeholder</i>	70
Figura 11. Tipologia dos <i>stakeholders</i>	75
Figura 12. Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	80
Figura 13. O modelo de <i>scanning behavior</i>	84
Figura 14. O foco de um sistema de medição do desempenho.	102
Figura 15. Principais etapas de investigação.	126
Figura 16. <i>Caso A</i> : Organigrama.	145
Figura 17. <i>Caso A</i> : Dimensão relativa.	152
Figura 18. <i>Caso A</i> : Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).	155
Figura 19. <i>Caso A</i> : Desempenho relativo.	156
Figura 20. <i>Caso A</i> : Tipificação dos <i>stakeholders</i>	162
Figura 21. <i>Caso A</i> : Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	163
Figura 22. Modelo <i>PLUca</i>	175
Figura 23. <i>Caso B</i> : Dimensão relativa.	190
Figura 24. <i>Caso B</i> : Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).	192
Figura 25. <i>Caso B</i> : Desempenho relativo.	193
Figura 26. <i>Caso B</i> : Tipificação dos <i>stakeholders</i>	198
Figura 27. <i>Caso B</i> : Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	199
Figura 28. <i>Caso C</i> : Dimensão relativa.	212
Figura 29. <i>Caso C</i> : Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).	214
Figura 30. <i>Caso C</i> : Desempenho relativo.	215
Figura 31. <i>Caso C</i> : Tipificação dos <i>stakeholders</i>	220
Figura 32. <i>Caso C</i> : Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	221
Figura 33. <i>Caso D</i> : Dimensão relativa.	236
Figura 34. <i>Caso D</i> : Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).	238
Figura 35. <i>Caso D</i> : Desempenho relativo.	240
Figura 36. <i>Caso D</i> : Tipificação dos <i>stakeholders</i>	246
Figura 37. <i>Caso D</i> : Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	248
Figura 38. <i>Caso E</i> : Organigrama.	258
Figura 39. <i>Caso E</i> : Dimensão relativa.	264
Figura 40. <i>Caso E</i> : Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).	266
Figura 41. <i>Caso E</i> : Desempenho relativo.	268
Figura 42. <i>Caso E</i> : Evolução dos resultados económico-financeiros (1999-2003).	270
Figura 43. <i>Caso E</i> : Tipificação dos <i>stakeholders</i>	273
Figura 44. <i>Caso E</i> : Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	275

Figura 45. <i>Caso F</i> : Dimensão relativa.	289
Figura 46. <i>Caso F</i> : Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).	291
Figura 47. <i>Caso F</i> : Desempenho relativo.	293
Figura 48. <i>Caso F</i> : Evolução dos resultados económico-financeiros (1999-2003).	295
Figura 49. <i>Caso F</i> : Tipificação dos <i>stakeholders</i>	299
Figura 50. <i>Caso F</i> : Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	301
Figura 51. <i>Caso F</i> : Proposições verificadas.	307
Figura 52. <i>Caso G</i> : Organigrama.	308
Figura 53. <i>Caso G</i> : Dimensão relativa.	316
Figura 54. <i>Caso G</i> : Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).	318
Figura 55. <i>Caso G</i> : Desempenho relativo.	320
Figura 56. <i>Caso G</i> : Evolução dos resultados económico-financeiros (1999-2003).	323
Figura 57. <i>Caso G</i> : Tipificação dos <i>stakeholders</i>	325
Figura 58. <i>Caso G</i> : Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	328
Figura 59. Dimensão das organizações (2003).	340
Figura 60. Dimensão das organizações (avaliação subjectiva).	341
Figura 61. Desempenho organizacional (avaliação subjectiva).	344
Figura 62. Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).	345
Figura 63. Repartição do VAB médio anual (1999-2003).	347
Figura 64. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “empregados”.	359
Figura 65. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “clientes/utentes”.	360
Figura 66. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “accionistas/associados”.	361
Figura 67. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “administradores/gestores”.	363
Figura 68. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “fornecedores”.	363
Figura 69. Potenciais de cooperação e de ameaça das “instituições financeiras”.	364
Figura 70. Potenciais de cooperação e de ameaça das “ONG, IPSS e similares”.	365
Figura 71. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “concorrentes”.	366
Figura 72. Potenciais de cooperação e de ameaça da “comunicação social”.	367
Figura 73. Potenciais de cooperação e de ameaça do “Estado (Central)”.	368
Figura 74. Verificação das proposições do modelo <i>PLUca</i>	382

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1. Carta-tipo às organizações da amostra	407
Apêndice 2. Memorando do entrevistador	409
Apêndice 3. Guião das entrevistas	411

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

*“All research, no matter what type, is a series
of decisions, and for many of these choices
there is no ‘right’ answer (...)”*

Terence Mitchell (1985: 204)

I.1. Problemática objecto de estudo

Em meados do século passado, segundo um documento publicado em 1954 pela *Columbia University Graduate School of Business*, o incremento do número, dimensão e complexidade das empresas, já punha em evidência a necessidade de melhorar os instrumentos e os métodos de supervisão e controlo, em paralelo com a criação de serviços altamente especializados, destinados a resolver os problemas resultantes da divisão e diversificação de funções da empresa individual (Bhagat *et al.*, 1999). De então para cá, a globalização assumiu-se como um dos principais factores de mudança e, ao mesmo tempo, uma das consequências mais assinaláveis do próprio processo de evolução da humanidade.¹

À medida que o mundo parece encolher, a competição intensifica-se, a envolvente aumenta de complexidade, e torna-se cada vez mais difícil sobreviver. No dizer de Rego (2002: 45), “(...) *num tempo caracterizado por expressiva turbulência ambiental, às organizações que desejam sobreviver e competir pouco mais resta do que adoptar mecanismos adaptativos que lhes permitam ajustar o rumo às contingências.*” E, depois, esse ajustamento nem sempre acontece de modo socialmente pacífico. Fica, aliás, a ideia de que, para muitos, “os fins justificam os meios”. Como lembra Gordon (2002), por exemplo, para se manterem competitivas e aumentarem o respectivo valor, muitas grandes empresas não hesitam em abandonar certos negócios que deixaram de ser lucrativos, fechando unidades fabris e reafectando activos, o que não pode deixar de colidir com os interesses dos empregados e de outros *stakeholders*. A este respeito, importa recordar situações dramáticas de deslocalização empresarial que, ciclicamente,

¹ Para uma análise aprofundada dos problemas associados à “globalização”, veja-se Stiglitz (2002).

ocorrem em várias partes do globo, como é o caso recente da *Brax*, em Vila Nova de Gaia.²

Esta é, na verdade, uma matéria que envolve muitas e variadas vertentes, que têm vindo a ser abordadas sob diversos pontos de vista, mas que continuam a motivar inquietações a políticos, gestores, académicos, e comunidade em geral. Como afirmavam Rumelt *et al.* (1994), e continua perfeitamente actual, tudo indica que os complexos processos relativos à competitividade e ao ciclo de vida das organizações ainda são bastante mal conhecidos.

Entretanto, as tecnologias modernas, em particular no que respeita aos transportes e às comunicações, vieram tornar absolutamente claro que os recursos mundiais estão longe de ser inesgotáveis, e que os seres humanos e as suas organizações estão cada vez mais interdependentes. Os conceitos de colaboração e parceria ganham importância primordial, ao ponto de autores como Freeman e Gilbert (1992: 12) declararem que “(...) *the fundamental reason that organizations as connected networks are effective is that they are built on principles of cooperation and caring.*” E, ao mesmo tempo, começa a tomar-se consciência de que os valores éticos não são incompatíveis com o sucesso organizacional.³

É certo que as empresas não podem resolver todos os problemas sociais à escala planetária, mas não é menos verdade que elas devem, pelo menos, solucionar os problemas que originam, e têm a obrigação de ajudar a resolver as questões de natureza sócio-ambiental, derivadas das suas actividades e dos seus interesses. Neste aspecto, aliás, parece haver uma divergência assinalável entre o que a literatura diz que as empresas devem fazer e aquilo que elas realmente fazem (Becker e Gerhart, 1996). De

² No jornal *Público* de 3 de Fevereiro de 2004, escrevia-se: “*O Governo vai agir judicialmente contra a administração da fábrica têxtil alemã Brax, revelou hoje o ministro do Trabalho e da Segurança Social, Bagão Félix, criticando o facto de a deslocalização das empresas levar ao ‘encerramento selvagem’.*”

³ Como defende Jones (1995: 417), “(...) *good ethics, made manifest in the context of economic relationships with others, is also good business.*”

qualquer modo, e parafraseando Wood (1991), pode dizer-se que, algures entre a utopia e a realidade, há muitas questões à espera de resposta.

A procura sistemática de inovação, qualidade, e competitividade internacional, conduz as empresas a níveis cada vez mais sofisticados de produção e comercialização, em mercados de grande dimensão e dispersão. Para sobreviverem e prosperarem neste ambiente, é geralmente reconhecido que as organizações empresariais devem reorientar-se em torno de dois valores fundamentais: confiança e responsabilidade; até porque, como diz Edgar Morin (2001: 126), *“(...) não há de um lado o indivíduo, do outro a Sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com o seu diagrama, o seu programa de produção, os seus estudos de mercado, do outro, os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes.”*

Internamente, aquela reorientação tem sido tentada por via do “achatamento” das estruturas organizacionais e da delegação de responsabilidades, de modo a mobilizar mais eficazmente as competências individuais e colectivas.⁴ Ora, num processo desta natureza, a cultura organizacional joga um papel determinante.⁵ E de um ponto de vista estratégico – diz Spender (1993) – a cultura de uma organização é mais facilmente reconhecível nas suas estratégias de negociação do que em quaisquer mitos ou rituais.

Externamente, tem-se procurado alcançar os objectivos atrás mencionados (sobrevivência e prosperidade) através da construção de “redes” duradouras mas flexíveis, em ordem a aumentar a eficácia do processo de criação de valor para todos os

⁴ A este propósito, dizem Marin e Verdier (2002) que as empresas têm vindo a eliminar níveis intermédios de gestão, introduzindo processos de decisão mais descentralizados e dando poder aos empregados dos níveis mais baixos da hierarquia.

⁵ Para Serrano e Fialho (2003: 156) a cultura organizacional é *“(...) um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais que, na sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de domínio.”*

stakeholders.⁶ As empresas investem cada vez mais em relações de longo prazo com a comunidade envolvente; e isso, na opinião Svendsen (1998) acontece porque as organizações vão tomando consciência dos benefícios que resultam do reforço desses laços, designadamente em termos do incremento da sua capacidade para atrair e reter trabalhadores competentes, aumentar a fidelidade e o apoio dos consumidores, e por aí fora.

Num tal enquadramento, não basta “acrescentar valor”, é preciso saber “quem são os beneficiários da riqueza criada”. Ou, melhor, é necessário compreender as interacções entre os processos de criação e repartição do valor gerado nas organizações.

A “cadeia de valor” (Porter, 1985) em que tudo parece acontecer de forma linear, não responde cabalmente a todas as questões. Como afirmam Marin e Verdier (2002: 2), “(...) *the value chain has become global*.” As coisas hoje, na Economia como na Sociedade, ocorrem à escala planetária e a um ritmo acelerado. Impõe-se uma abordagem sistémica e aberta, em que o conceito de “rede” não seja um mero elemento decorativo dos discursos.

Numa sociedade baseada no conhecimento, o sucesso depende agora da capacidade de construir, alimentar e desenvolver uma teia de relações de confiança, no interior da qual o conhecimento deve circular como autêntico “fluido vital”.⁷ Integrar uma tal teia de relações é, de algum modo, possuir um instrumento valioso, raro, dificilmente imitável e insubstituível, ou seja, é reunir as condições que, na óptica da “*resource-based view*” (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), são indispensáveis para gerar e sustentar vantagens competitivas. E, como diz Hunt (2000), o imperativo estratégico de uma empresa deve ser uma *performance* superior e sustentada.

⁶ Este conceito será amplamente discutido no capítulo reservado à revisão de literatura.

⁷ Note-se que, segundo Nicolau (2003), a aquisição de conhecimento é sempre parcelar e fragmentada, o seu desenvolvimento é um processo cumulativo e socialmente construído, e os seus efeitos só se tornam visíveis e úteis quando há capacidade de os traduzir e incorporar na actividade da organização.

Mas, para que haja “confiança” é preciso que cada actor se relacione de modo transparente com os restantes; é indispensável que cada um tenha noções claras sobre os comportamentos (mais ou menos amigáveis) que pode esperar dos seus interlocutores mais significativos.

Muito se tem escrito sobre as causas e as consequências de uma alegada divergência entre os interesses dos dirigentes e os objectivos dos “donos” (accionistas, sócios, contribuintes, associados, cooperantes, etc.) de uma organização, com ou sem fins lucrativos. Aos primeiros parecem importar, essencialmente, a garantia de uma remuneração razoável pelo seu trabalho, por um lado, e por outro, a conquista e manutenção de um certo *status* social associado ao reconhecimento público de um elevado prestígio profissional; aos segundos, interessará basicamente a maximização da sua riqueza, através do incremento do valor intrínseco da empresa em que investiram o seu capital (quando é o caso), ou a maximização da utilidade individual ou colectiva, relativamente aos bens/serviços que supostamente constituem a razão de ser da organização (sempre que se trata de entidades de natureza não-empresarial). Autores como Shleifer e Vishny (1997), por exemplo, referem que, entre os objectivos dos gestores que mais vulgarmente aparecem mencionados como sendo contrários aos interesses dos proprietários, estão a diversificação e o crescimento.

O conflito de interesses que parece existir quase sempre, ao menos em estado latente, entre o “principal” e o “agente”, e uma certa dificuldade de supervisão do segundo por parte do primeiro, conduz frequentemente ao receio de que o “agente” tenda a assumir comportamentos oportunistas que, de modo reiterado e sistemático, minorizam ou mesmo contrariam, os interesses do “principal”. Acresce que, segundo Williamson (1999), o oportunismo é tão familiar que, frequentemente, não se consegue vê-lo nem às suas consequências. Recordem-se, a propósito, os casos recentes da

*Parmalat*⁸, da *WorldCom*⁹ e da *Enron*¹⁰, que se tornaram mundialmente famosos, pelas piores razões. Sobre o último destes três casos, por exemplo, Gordon (2002) afirma tratar-se de uma situação que desafia mesmo alguns dos princípios fundamentais que sustentavam, desde a década de 80, a maioria dos estudos académicos sobre “governança das sociedades” e “fusões & aquisições”.

No caso das grandes organizações empresariais, são muito evidentes os problemas causados pela divergência entre as decisões dos dirigentes e aquilo que seria óptimo do ponto de vista da sociedade em geral; e, de acordo com Jensen (1993), para resolver tais problemas, só haverá quatro instrumentos: *i)* o mercado de capitais; *ii)* o sistema de regulação político/legal; *iii)* o mercado de produtos e factores; e *iv)* o sistema de controlo interno, encabeçado pelo “*board of directors*”.

Embora em muitos casos, algum controlo seja exercido através, por exemplo, de auditores (internos ou externos), de conselhos de administração, de conselhos fiscais, etc., a verdade é que, não raras vezes, muitos dos titulares destes órgãos representam e incorporam simultaneamente vários e contraditórios papéis. Atente-se, por exemplo, no caso das instituições financeiras que, em tantas situações, são ao mesmo tempo accionistas, credoras, parceiras, clientes, fornecedoras, etc., de uma mesma empresa; ou no caso dos consultores, de cuja objectividade é legítimo suspeitar quando, como afirmam Bebchuk *et al.* (2002), bastas vezes trabalham para firmas de consultoria que têm outros compromissos mais abrangentes com as empresas contratantes.

⁸ Em 29 de Dezembro de 2003, a *CNN* anunciava: “*Former Parmalat CEO Calisto Tanzi has admitted falsifying accounts in one of the largest financial scandals to hit Italy (...)*” (<http://www.cnn.com/2003/WORLD/europe/12/29/parmalat.tanzi/index.html>)

⁹ A 26 de Junho de 2002, a *BBC News* exclamava: “*US telecoms giant WorldCom shocked the business world when it admitted that it had massively overstated its profits for the 15 months from the beginning of 2001.*” (<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2066959.stm>)

¹⁰ Em 23 de Outubro de 2001, o *Washington Post* escrevia: “*Enron Corp. shares sank more than 20 percent yesterday after the Houston energy company disclosed a Securities and Exchange Commission request for information about Enron's ties to outside investment partnerships set up by the company's chief financial officer.*” (<http://www.washingtonpost.com/ac2/wp-dyn?pagename=article&node=&contentId=A36535-2001Oct22¬Found=true>)

Mas, independentemente da dimensão ou do tipo de organização que estiver em causa, os dirigentes (por definição) administram contratos, explícitos ou implícitos, com empregados, financiadores, clientes, fornecedores, comunidade, etc., sendo que cada um destes grupos investe em transacções que, directa ou indirectamente, afectam os restantes. E, portanto, como sublinham Freeman e Evan (1990), alguns mecanismos terão que ser encontrados para prevenir, ou resolver, os conflitos que, potencialmente, estão associados à gestão de tais contratos. Em qualquer caso, não restam dúvidas quanto à importância do papel desempenhado, nesta matéria, pelos decisores estratégicos, os quais constituem a “massa crítica” sem a qual, na opinião de Rowe (2001), não é possível criar riqueza para nenhuma das audiências organizacionais.

Pelo que fica exposto, é evidente que a problemática relativa à gestão dos diferentes interesses em competição, tem vindo a emergir na literatura especializada. Porém, segundo Harrison e Freeman (1999), embora abundem teorias e modelos, a investigação empírica sobre estes tópicos, ainda se encontra num estágio inicial e as ferramentas de pesquisa só agora começam a ser desenvolvidas.

Embora Mintzberg já afirmasse, em 1979, que era preciso compreender como as decisões operacionais, administrativas e estratégicas se relacionam entre si, e que papéis desempenham os diferentes participantes nas várias fases dos processos de decisão; a verdade é que, entretanto, pouco se terá avançado no sentido de perceber como é que os diversos interesses em jogo são (ou não são) integrados na formulação e na implementação da estratégia organizacional. De resto, há poucos anos, Jensen (1993: 873) ainda opinava que “(...) *we have to break open the black box called the firm, and this means understanding how organizations and the people in them work.*”

Neste contexto, e numa abordagem exploratória, algumas interrogações parecem ganhar especial acuidade; tanto mais que, como se verificará no capítulo referente à revisão de literatura, só muito lateralmente têm sido objecto de investigação teórica e/ou empírica. Na secção seguinte serão listadas essas interrogações preliminares, e serão delineados os principais objectivos da pesquisa que agora se leva a cabo.

I.2. Interrogações preliminares e objectivos da pesquisa

A finalidade básica do presente estudo é promover uma melhor compreensão acerca da forma como as organizações integram as diferentes “forças” que com elas interagem, influenciando os seus processos de decisão, condicionando as suas actividades correntes, afectando os seus desempenhos.

Entretanto, é bom sublinhar que, na mesma linha de Harrison e Freeman (1999), já citados, muitos outros autores (Becker e Gerhart, 1996; Agle *et al.*, 1999; Wheeler *et al.*, 2003; por exemplo) defendem que, não obstante a importância essencial dos desenvolvimentos teóricos, é indispensável realizar trabalho empírico que permita validar *frameworks* já disponíveis.

Ora, é precisamente nesse esforço de ligação entre teoria e prática que se pretende alicerçar o presente trabalho. Assim, e tendo por referência os aspectos mais salientes da problemática que se apresentou na secção anterior, fica desde já traçada uma linha de rumo que é marcada pela procura de respostas para as seguintes interrogações preliminares:

1. Sabendo que qualquer organização cria e distribui (ou destrói e consome) valor através das relações que mantém com interlocutores de toda a espécie (trabalhadores, clientes, fornecedores, actores sociais e políticos, etc.), dependerá o desempenho organizacional do modo como é feita a gestão dessas relações e, portanto, do uso de adequados mecanismos de pilotagem?

2. Poderá o processo de monitorização da *performance* das organizações, estar enviesado, à partida, no sentido de favorecer os interesses de alguns dos actores envolvidos?
3. Como é que os responsáveis vigiam, habitualmente, as variáveis que determinam o desempenho organizacional, em sentido lato? Que mecanismos de acompanhamento e controlo são usados? Porquê?
4. Até que ponto é que o uso de certos instrumentos de acompanhamento e avaliação podem contribuir para a dissuasão de comportamentos oportunistas por parte dos dirigentes?
5. Em que medida, a instituição de adequados mecanismos de coordenação e pilotagem pode induzir uma significativa melhoria do processo de implementação de estratégias convergentes com a missão, os valores e os objectivos globais de uma organização, tendo em conta os interesses de todos os seus *stakeholders*?¹¹
6. Como é que os anseios e aspirações dos diferentes interlocutores de uma organização são tidos em conta nos processos de definição e implementação da estratégia? Como é que se integram, ao nível da cultura organizacional, eventuais interesses divergentes?
7. Como é que as organizações fazem a gestão das relações (de cooperação e/ou de conflito) com os seus principais *stakeholders*? Como é que são identificados/seleccionados os *stakeholders* relevantes?
8. As organizações são bem sucedidas porque reconhecem e respondem às preocupações das suas várias audiências? Ou, inversamente, só adoptam práticas socialmente responsáveis quando se sentem seguras no plano económico-financeiro?

Não obstante a sua manifesta pertinência e oportunidade, tais interrogações constituem, porém, um quadro demasiado genérico e abrangente, que precisa de ser focalizado. É, no entanto, a partir delas que se desencadeia a revisão de literatura, e se projecta o estudo piloto, com base nos quais serão, depois, fixados em definitivo o “problema” a estudar e as “questões de investigação” propriamente ditas.¹² Aliás, vale a pena salientar que uma mudança de foco é relativamente habitual, quando a

¹¹ Note-se que uma das fases do processo de formulação estratégica identificadas por Hofer e Schendel (1978), refere-se precisamente à avaliação das opções, em termos dos valores e objectivos dos diferentes *stakeholders*.

¹² Na perspectiva de Yin (1994: 7), “(...) *defining the research questions is probably the most important step to be taken in a research study, so patience and sufficient time should be allowed for this task.*”

metodologia adoptada assenta em estudos de caso. Por exemplo, veja-se o que escreve Eisenhardt (1989b: 536), a este propósito: *“Although early identification of the research question and possible constructs is helpful, it is equally important to recognize that both are tentative in this type of research. No construct is guaranteed a place in the resultant theory, no matter how well it is measured. Also, the research question may shift during the research. At the extreme, some researchers (...) have converted theory-testing research into theory-building research by taking advantage of serendipitous findings. In these studies, the research focus emerged after the data collection had begun.”*

Relativamente aos objectivos centrais deste trabalho de pesquisa, e de modo consistente com a finalidade básica atrás enunciada, espera-se que, com ele, seja possível:

1. Compreender melhor a essência e as principais implicações da problemática em análise, designadamente quanto ao modo como as organizações (de qualquer natureza) controlam o processo de criação e distribuição de valor;
2. Construir e testar um modelo de análise organizacional que contribua para uma melhor apreensão dos fenómenos associados ao processo de integração dos diversos interesses em jogo;
3. Obter respostas para as questões de investigação a enunciar no Capítulo IV (sabendo que as mesmas só terão validade dentro dos contextos particulares dos casos estudados);
4. Identificar (e explicar, na medida do possível) alguns padrões de semelhança/dissemelhança, no que respeita aos comportamentos das organizações pesquisadas para com as suas audiências;
5. Lançar pistas para o futuro desenvolvimento da investigação, particularmente nas matérias relativas ao desempenho organizacional, em sentido lato.

I.3. Estrutura da tese

A tese está estruturada em sete capítulos, de acordo com uma lógica sequencial que é frequente encontrar em trabalhos desta natureza.

Neste **Capítulo I** é apresentada e justificada a problemática central, são formuladas algumas interrogações preliminares (com a finalidade de guiar a revisão de literatura e orientar o estudo piloto), e são, depois enunciados os principais resultados que se espera alcançar com este trabalho.

No **Capítulo II** são discutidos os principais conceitos subjacentes à problemática objecto de pesquisa, com base numa revisão de literatura em torno dos tópicos implicados nas interrogações preliminares, entretanto formuladas. Além da própria noção de entidade organizacional, analisam-se os aspectos essenciais relativos à estratégia e ao desempenho, questionam-se as interdependências entre as organizações e a envolvente, e avalia-se o papel dos mecanismos de controlo.

O **Capítulo III** apresenta e justifica as opções metodológicas do investigador, tendo por referência as práticas mais conceituadas no campo das ciências sociais, e levando em linha de conta a natureza das interrogações colocadas.

No **Capítulo IV** apresenta-se um “estudo piloto” que envolve uma organização expressamente seleccionada para o efeito, considerando as interrogações preliminares e as pistas levantadas com a revisão de literatura. A partir deste caso piloto, focaliza-se o problema de pesquisa, enunciam-se definitivamente as questões de investigação, e propõe-se um quadro conceptual para análise de outras organizações.

O **Capítulo V** descreve e discute cada um dos seis casos que, para além do estudo piloto, constituem a componente empírica deste trabalho. A estrutura de apresentação é idêntica para todos os casos, tendo em vista objectivos de comparabilidade.

No **Capítulo VI** faz-se uma análise comparativa dos sete casos estudados, percorrendo os vários tópicos com interesse para o problema de investigação. Os padrões de comportamento detectados, são ainda discutidos à luz do quadro conceptual proposto.

No **Capítulo VII**, para além de uma breve síntese das várias etapas da pesquisa, apresentam-se as principais conclusões e identificam-se os aspectos em que este trabalho pode contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico. São ainda enumeradas as mais importantes limitações que não foi possível superar e, por fim, são listadas algumas oportunidades de investigação futura.

CAPÍTULO II

REVISÃO DE LITERATURA

“Budding investigators think that the purpose of a literature review is to determine the answers about what is known on a topic; in contrast, experienced investigators review previous research to develop sharper and more insightful questions about the topic.”

Robert Yin (1994: 9)

II.1. Introdução

Com o advento da economia do conhecimento, as organizações passaram a confrontar-se com uma série de paradoxos: precisam de “pensar” em termos globais, mas agir localmente; têm de ser grandes, para tirar partido de economias de escala, mas manter a flexibilidade das pequenas; necessitam de centralizar as decisões críticas, por razões de coordenação e coerência interna, mas não podem deixar de descentralizar alguns processos, tendo em vista o envolvimento e a motivação dos colaboradores (Serrano e Fialho, 2003). De resto, segundo afirma Svendsen (1998), para terem sucesso nessa nova economia do conhecimento, as organizações terão que desenvolver e demonstrar fortes valores sociais e, ao mesmo tempo, criar ambientes de trabalho que suportem a inovação e a colaboração.¹³

De um ponto de vista neo-clássico, poder-se-ia dizer que os gastos das empresas em causas sociais, constituem um desperdício e uma flagrante violação do princípio da responsabilidade dos executivos relativamente aos accionistas, na medida em que, ao menos no curto prazo, isso não faz incrementar a respectiva riqueza. Mas, a verdade é que, segundo alguns autores (v.g., Martinet e Reynaud, 2001; Ruf *et al.*, 2001), até mesmo os investidores – tradicionalmente obcecados pelos benefícios financeiros, correntes e futuros – têm vindo a manifestar cada vez mais interesse no desempenho social das empresas. Já em 1974, Ackoff, olhando para as organizações como sistemas abertos, argumentava que muitos dos problemas sociais poderiam ser resolvidos, se as instituições fundamentais fossem redesenhadas em interacção com os *stakeholders*.

Na óptica de Clarkson (1995), a finalidade económico-social de uma empresa é criar valor e distribuí-lo por todos os seus *stakeholders*, sem favorecer um grupo em prejuízo

¹³ Para uma discussão aprofundada das principais questões relativas à “economia baseada no conhecimento”, veja-se Murteira (2004).

de outros. Riqueza e valor não são, por isso, adequadamente definíveis apenas em termos de cotação das acções, dividendos, ou lucros. Aliás, os conflitos de interesse em redor do problema da distribuição da riqueza criada, impõem inevitavelmente julgamentos e escolhas de natureza ética que, em muitos casos, assumem importância estratégica. E a “ética” diz respeito aos objectivos empresariais, mas também ao modo como a organização se relaciona com os *stakeholders*, à forma como são definidas as responsabilidades dos executivos, e às regras básicas que limitam e guiam o comportamento das pessoas (Wicks e Freeman, 1998).

Aqui, convém lembrar que para induzir os investidores a financiarem um projecto, é preciso proporcionar-lhes algumas salvaguardas, como por exemplo o chamado “dever de lealdade dos executivos para com os accionistas”, o qual é geralmente aceite, e reconhecido até por instâncias internacionais como a OCDE¹⁴. Além disso, um tratamento igualitário de todos os interesses em jogo, pode não passar de mera utopia. Na opinião de Gioia (1999), por exemplo, qualquer indivíduo com alguma experiência empresarial, saberá que, nos processos de tomada de decisão, não é possível ponderar igualmente os interesses de todos os *stakeholders* legítimos. Por seu lado, Donaldson (1999) levanta a questão de saber como é que os gestores podem reconciliar as suas obrigações morais em relação aos *stakeholders* com o seu dever de lealdade para com os *stockholders*. Para este autor, aquela reconciliação só pode ocorrer nos casos em que, respondendo às aspirações dos outros grupos, o gestor esteja também a servir os interesses dos accionistas.

Numa sociedade como a actual – espantosamente dinâmica, instável, desafiadora e evolutiva (no dizer de Serrano e Fialho, 2003) – as vantagens competitivas de uma

¹⁴ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Veja-se “*OECD Principles of Corporate Governance – Draft Revised Text – January 2004*” (<http://www.oecd.org/dataoecd/19/29/23888981.pdf>, visitada em 2004/02/10).

qualquer organização, além de difíceis de alcançar, são cada vez mais efémeras, e dependem da capacidade de usar e desenvolver o “conhecimento” que está na organização ou ao seu dispor, mais ou menos disseminado pela sua rede de *stakeholders*.

Se as organizações fossem sistemas puramente racionais e burocráticos, a “mudança” seria tão fácil como reprogramar um computador (Spender, 1993). Mas elas não são dominadas por processos lineares; e as pessoas estão inevitavelmente comprometidas com o seu próprio enquadramento cultural, daí resultando uma resistência à mudança que não pode deixar de considerar-se natural. Por outro lado, uma organização não é um actor independente, localizado algures, dentro do respectivo contexto; ela faz parte integrante desse mesmo contexto, estando cada vez mais interligada com outros actores e outros contextos (Astley, 1984).

À medida que as organizações se tornam mais complexas, em termos tecnológicos, geográficos ou outros, cresce inevitavelmente a necessidade de repensar os processos de definição estratégica. Na opinião de Segars *et al.* (1998), um sistema de planeamento deve incluir elementos que alertem os decisores para as condições de mudança da organização e do seu contexto, as quais, por sua vez, podem exigir alterações de estratégia. Porém, como afirmam Flamholtz e Hua (2002), o esforço de planeamento nem sempre é consequente; nuns casos, porque a organização ainda não desenvolveu sistemas adequados para monitorizar os objectivos; noutros, porque o pessoal não foi devidamente treinado para as tarefas de definição, acompanhamento e avaliação desses mesmos objectivos. Acresce que, devido à inércia, pode ser muito difícil alterar rotinas e procedimentos estabelecidos (Hill e Jones, 1992); e, por outro lado, há que ter em conta a própria natureza da organização e da sua envolvente, nos mais variados aspectos.

Esboçadas as principais vertentes da problemática em análise, nas secções seguintes discutem-se, sucessivamente, os tópicos-chave nela implicados. Começando por aprofundar o conceito de organização (com e sem fins lucrativos), analisam-se depois, sob diversos ângulos, os aspectos essenciais relativos à estratégia e ao desempenho, questionam-se as interdependências entre as organizações e a envolvente, e avalia-se o papel dos mecanismos de controlo.

II.2. Organizações económico-sociais

Na óptica de autores como Fama e Jensen (1983b), por exemplo, a maioria dos bens e serviços (incluindo tudo o que se relaciona com educação, saúde, religião, etc.) pode ser produzida por qualquer tipo de organização; e em todas as actividades existe competição pela sobrevivência, entre essas variantes organizativas. Porém, esta maneira de ver as coisas, não só não é universal, como gera muitas e variadas polémicas de natureza político-social. Vejam-se os casos, em Portugal, do ensino superior público *versus* privado, ou da chamada “empresarialização” de alguns hospitais públicos.¹⁵

Portanto, e antes do mais, é preciso esclarecer o que se entende por “organização”, independentemente da sua tipologia e das finalidades que prossegue.

¹⁵ A propósito desta última, o ministro da saúde, por exemplo, afirmava que “*O processo de empresarialização dos hospitais representa um passo decisivo na modernização do Serviço Nacional de Saúde. Os seus objectivos fundamentais são a melhoria da qualidade do serviço prestado aos utentes, o aumento de eficiência na gestão e a melhoria das condições de trabalho dos profissionais de saúde.*” (<http://www.portugal.gov.pt/>, página visitada em 2004/02/13). E Paulo Salgado (administrador hospitalar) escrevia em Outubro de 2003 que “*O hospital é uma empresa como qualquer outra empresa, pelo menos em muitos aspectos, devendo, portanto, recorrer aos métodos, técnicas e instrumentos próprios da gestão empresarial. Quando a legislação desta Reforma fala em ganhos em saúde, aproxima-se da essência e da finalidade de uma empresa – que é o lucro. (...) Todavia, existem algumas diferenças. Por um lado, a natureza dos serviços prestados, pois está em causa o bem saúde; por outro, a posição relativa entre prestadores e utentes dos estabelecimentos de saúde, encontrando-se estes numa posição de ignorância face ao "produto" que lhes querem "vender", assumindo aqueles uma posição de 'supremacia'!*” (<http://www.udp.pt/Textos/hospitais.htm>, página visitada em 2004/02/13).

Na perspectiva de Faure (1991), uma organização não existe sem uma missão a cumprir e sem uma orientação estratégica; e os objectivos organizacionais dependem dos valores, das expectativas e dos conhecimentos daqueles que detêm o poder, confrontados com os meios financeiros, físicos e humanos a que podem aceder.¹⁶

Do ponto de vista de Mintzberg (1979), toda a actividade humana organizada dá lugar a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho nas várias tarefas a serem desempenhadas, e a coordenação das mesmas, visando alcançar os objectivos pretendidos, com o máximo de eficiência possível. Deve, contudo, salientar-se que, nas chamadas “organizações pós-burocráticas” (Leavitt e Johnson, 1998), a clarificação da missão, da visão e dos valores, é muito mais importante do que a especificação das tarefas individuais.

Para Dawson (1996), as organizações são sistemas complexos marcados pela incerteza. Segundo esta autora, tais entidades são uma espécie de arenas onde se desenrolam as actividades de vários grupos de interesses, ligados entre si por padrões de conflito, consenso e indiferença. Mas Spender (1993), por seu turno, advoga que as organizações existem, precisamente, para absorver incertezas, e fazem-no promovendo a criatividade interna e usando eficazmente o trabalho em equipa.¹⁷

Especificamente no âmbito do presente estudo, é adoptada a definição de Rue e Byars (1997), para quem uma “organização” é, basicamente, um grupo de indivíduos que trabalham juntos e que, de forma concertada ou coordenada, tentam atingir objectivos. Esta perspectiva tem a vantagem assinalável de constituir uma plataforma

¹⁶ É aqui manifesta a importância atribuída à “liderança estratégica” que Rowe (2001: 83) define como “(...) *the ability to influence others to voluntarily make day-to-day decisions that enhance the long-term viability of the organization, while at the same time maintaining its short-term financial stability.*”

¹⁷ Note-se que uma equipa pode não ser constituída apenas por empregados. Na óptica de Spender (1993: 27), “(...) *a team may just as profitably include a customer with whom one is working on a new product, or a supplier wanting to promote a new material.*”

comum aos vários pontos de vista, não obrigando à exclusão antecipada de qualquer tipo de estrutura minimamente funcional.

Entretanto, nos dois pontos seguintes, analisam-se com mais detalhe os dois géneros de entidades económico-sociais que se distinguem, fundamentalmente, quanto aos fins (lucrativos ou não) que prosseguem.

II.2.1. Organizações de índole comercial

Qualquer manual de gestão define a “empresa” como um conjunto organizado de meios para produzir bens e serviços, numa actividade que implica, necessariamente, realizar transacções comerciais e, portanto, manter relações de natureza económica e financeira com várias entidades.

Na perspectiva de Zorrinho *et al.* (2003), a empresa é um caso particular de organização, que assenta na interdependência e na interacção entre os seus sistemas estruturais e funcionais. Por seu turno, Faure (1991) afirma que uma empresa não é apenas uma colecção de elementos materiais, financeiros e humanos, mas um sistema finalizado, no sentido em que todos os seus elementos devem ser coordenados entre si, para alcançar os resultados calculados pelos responsáveis.

Mas que balizas estabelecem esses responsáveis para si próprios? De que sistemas e subsistemas se está a falar quando se afirma a sua interdependência, ou quando se advoga a sua coordenação? Que interesses são mais ou menos ponderados na definição dos objectivos de uma empresa? O que distingue, afinal, este de outros tipos de organizações?

À partida, a noção de “empresa” está intimamente ligada à iniciativa de um indivíduo que, isoladamente ou em parceria, resolve aplicar os seus recursos num projecto, probabilisticamente compensador, em termos do retorno que lhe devolverá no

futuro. Nesta lógica simplista, o empresário seria o único destinatário legítimo das mais-valias resultantes da actividade desenvolvida pela empresa; e tudo o mais haveria de ser encarado como factor de produção e, portanto, remunerado de acordo com as regras de mercado. Contudo, muitos autores contestam esta visão. Por exemplo, Donaldson e Preston (1995) consideram-na, mesmo, moralmente insustentável; e Carver (1997) defende que a administração de uma empresa deve fidelidade não apenas aos investidores, mas também àqueles que, como os clientes, os contribuintes, os fornecedores, ou os cidadãos em geral, têm de ser considerados como “*moral owners*”.

E, sendo assim, uma empresa prossegue primordialmente fins lucrativos, ou o “lucro” é, afinal, apenas a remuneração de mais um factor entre os demais? Não é fácil responder a esta questão.

Para Clarkson (1995), uma organização empresarial pode ser definida como um sistema de “*primary stakeholder groups*”, i.e., um conjunto complexo de relações entre grupos de interesse, com diferentes direitos, objectivos, expectativas e responsabilidades. Corroborando a ideia da complexidade dessas relações, Rowley (1997) sublinha que uma empresa não responde a cada *stakeholder* individualmente, mas que, em vez disso, ela tem que atender às solicitações simultâneas de múltiplos *stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995), por seu turno, vêem a firma como uma entidade organizacional, através da qual numerosos e diversos participantes cumprem propósitos múltiplos e nem sempre inteiramente congruentes. Mas, Wheeler *et al.* (2003) advogam que o papel das empresas na sociedade tem que ver com criação de valor (em múltiplas frentes), com justiça social, e com estabilidade.

Por outro lado ainda, no entender de Williamson (1999), uma empresa é, simultaneamente, um conjunto de recursos relacionados (na óptica da “*resource-based*

view”), um conjunto de rotinas (de acordo com a perspectiva evolucionária), e um conjunto de transacções/contratos (do ponto de vista da economia dos custos de transacção); mas, em última análise, uma firma é um repositório de conhecimento, onde se desenvolvem relações interpessoais.

Tudo parece, portanto, reconduzir à ideia de um organismo de natureza económica que, no seu seio, compatibiliza e integra múltiplos interesses; mas que, por definição, não pode ignorar aqueles que dizem directamente respeito aos “donos”. Por outras palavras, falar de empresas, implica necessariamente admitir a procura de resultados ao nível da chamada “*bottom line*”.

Mas, para efeitos de aplicação à problemática em estudo neste trabalho, perfilha-se, para já, a perspectiva de Post *et al.* (2002), segundo a qual uma “empresa” é uma organização que visa mobilizar recursos para usos produtivos, em ordem a criar riqueza e outros benefícios (e não, intencionalmente, destruir valor, aumentar riscos, ou causar danos) para todos os seus constituintes ou stakeholders.

II.2.2. Entidades sem fins lucrativos

Uma organização dita “sem fins lucrativos”, não está necessariamente impedida de tentar ser viável do ponto de vista económico-financeiro; muito pelo contrário. Aliás, como é evidente, tais entidades só poderão garantir a sua sustentabilidade a médio prazo e, portanto, a prossecução continuada dos seus fins, se conseguirem manter ao longo do tempo um razoável equilíbrio entre receitas e despesas, o que pressupõe a realização de resultados financeiros “não-negativos”.¹⁸ Atente-se, por exemplo, na preocupação cada vez maior com que as chamadas “Administrações Públicas” (entidades “sem fins

¹⁸ Segundo Drucker (1997), as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao rendimento e aos resultados, quando, afinal, um e outros são mais importantes (e mais difíceis de medir e controlar) nessas entidades do que numa empresa.

lucrativos”, por excelência) procuram equacionar e resolver o problema dos défices orçamentais;¹⁹ e bem assim, na tendência generalizada para aplicar sistemas de contabilidade patrimonial a toda e qualquer instituição, visando o acompanhamento e controlo da respectiva situação financeira.²⁰

No caso específico dos organismos governamentais, parece haver, cada vez mais, uma grande preocupação associada às questões da produtividade dos funcionários e às dificuldades experimentadas pelos dirigentes na respectiva monitorização; além disso, subsiste o problema da própria definição do conceito de desempenho, aos níveis individual e organizacional. Como assinala Brooks (2002: 263), por exemplo, “(...) *performance measurement in the public sector would be much simpler if there were some analog to the commercial sector’s pursuit of profit, which is both quantifiable and one-dimensional. For government, however, the objective is neither one-dimensional nor especially well defined.*” Mas será que, mesmo ao nível das organizações tipicamente empresariais, pode falar-se de objectivos unidimensionais e geralmente bem definidos e interiorizados? Mais adiante se verá que a resposta está muito longe de ser afirmativa.

Nas organizações sem fins lucrativos, há geralmente alguma tendência para se subalternizarem os procedimentos de natureza contabilística, e persiste uma forte ambiguidade relativamente aos indicadores a usar para medir o desempenho. Acresce que, segundo Miller (2002: 429) “(...) *nonprofit board members tend to monitor in ways that reflect their professional or personal competencies rather than paying attention to measures that would indicate progress toward mission-related goals and initiatives.*”

¹⁹ Este problema é por demais conhecido, uma vez que tem sido objecto de grande polémica, especialmente no que concerne às opções de política orçamental, no seio dos países que integram a União Europeia.

²⁰ São públicas e notórias, em Portugal, as iniciativas governamentais recentes para implementar “planos oficiais de contabilidade” ao nível dos serviços da administração central (POCP) e das autarquias locais (POCAL).

Além disso, salvo em situações muito extraordinárias, não se admite a hipótese de os executivos terem comportamentos oportunistas, raramente se questionam as suas recomendações, e não parece haver qualquer preocupação quanto à possibilidade de os gestores agirem de modo inconsistente com a missão organizacional. Neste tipo de entidades, o relacionamento entre os administradores e os gestores é, por via de regra, baseado na confiança e no respeito mútuo; e até mesmo quando há indícios que aconselhariam um maior cuidado no exercício das responsabilidades de supervisão, a regra parece ser a deferência para com os executivos. E, por outro lado ainda, como escreve Miller (op.cit., p. 445), “(...) *unlike the board monitoring activities in the private sector, which are focused on applying professional expertise to maximizing shareholder wealth, nonprofit board monitoring activities are often not focused on achieving any particular end. The focus is primarily on form, not on substance.*”

Em última análise, parece haver um certo consenso quanto a algumas das facetas do problema da *performance* nas entidades que, por natureza, não visam obter lucros. Assim, com Brooks (2002), assume-se que, relativamente a este género de organizações: *i)* é inapropriada a busca de uma métrica única para avaliar o desempenho; *ii)* o desempenho global incorpora, várias componentes, entre as quais, a eficiência operacional, a satisfação dos utentes, a adequação do financiamento, e a realização dos objectivos; e *iii)* existe um *feedback* positivo entre as diferentes dimensões do desempenho, de modo que ignorar uma delas pode dar origem a consequências inesperadas ao nível das restantes.

Nas secções seguintes, serão feitas incursões em torno de vários tópicos organizacionais: estratégia, desempenho, contexto, mecanismos de pilotagem.

Doravante, não se fará qualquer distinção entre organizações, seja em função da sua finalidade, da sua natureza, ou qualquer outra (a não ser quando, especificamente, for indicado o contrário). Assim, usar-se-ão os termos: organização, empresa, firma, etc., de modo inteiramente inter-cambiável (excepto quando as diferenças forem expressamente assinaladas), para designar uma entidade organizada que utiliza recursos de qualquer espécie, internos ou externos, para alcançar determinados objectivos de natureza económica e/ou social.

Paralelamente, serão também usados como substitutos uns dos outros (a não ser quando explicitamente se refira outra coisa), os termos: gestor, executivo, dirigente, responsável, e outros com significação semelhante, para identificar aqueles que, numa organização económico-social desempenham funções e assumem responsabilidades estratégicas, ou seja, aqueles a quem compete decidir sobre as questões estruturais com impacto no médio/longo prazo, mas que, ao mesmo tempo, também têm a última palavra no que se refere às actividades correntes da organização.

II.3. Estratégia organizacional

Muito se tem escrito, ao longo das últimas décadas, sobre a aplicação às organizações de um conceito que, etimologicamente, teria que ver apenas com “a arte de planear e de conduzir uma guerra”.²¹ Hoje em dia, qualquer indivíduo medianamente informado poderia dizer que se trata, simplesmente, de um conjunto de “princípios” que determinam acções e decisões específicas, de modo a atingir objectivos de longo prazo. Mas, o que pensam disto os especialistas?

²¹ Segundo Mintzberg (1985), o termo “estratégia” era usado, na Grécia Antiga, para descrever a arte do general dos exércitos, implicando, já nessa altura uma certa ideia de controlo.

Bourgeois (1984: 589) enfatiza o problema da competitividade, ao afirmar que “(...) *the very nature of the concept of strategy assumes a human agent who is able to take actions that attempt to distinguish one’s firm from the competitors.*” Mas, Hofer e Schendel (1978) entendem que, acima de tudo, a estratégia serve para estabelecer uma ligação entre aquilo que uma empresa aspira atingir (a sua estrutura de objectivos) e aquilo que verdadeiramente está ao seu alcance, tendo em conta os recursos de que dispõe e as restrições que lhe são impostas pelos factores contextuais que não controla. Mas como é que se opera uma tal ligação entre o que se quer e o que se pode alcançar? Qual é o papel desempenhado pela planificação a médio/longo prazo? Como é que se estabelecem os objectivos? Como é que se fixam os critérios que determinam a afectação dos recursos?

Para Gray (1985), o planeamento estratégico não é mais do que um aspecto da gestão estratégica; e, portanto, não faz sentido questionar os dirigentes acerca dos méritos dos seus sistemas de planeamento; o que importa é saber se as suas mentalidades, os seus planos, as suas práticas e os seus mecanismos de controlo global estão coordenados e ajustados de modo harmonioso.

Na óptica de Freeman *et al.* (1988) agir estrategicamente implica actuar de acordo com certos “valores”. É que, não pode haver estratégia sem objectivos, pela simples razão de que não podem existir “meios” sem “fins”; e os “valores” são, afinal, os “fins” em relação aos quais os outros objectivos organizacionais assumem o papel de “meios”.

Entretanto, Montanary *et al.* (1990) alertam para o facto de as metas definidas pelos dirigentes serem influenciadas pelas pressões exercidas pelos *stakeholders* da organização. Ao que parece, haverá um processo através do qual os diversos interesses são reconhecidos e incluídos como componentes-chave na definição dos objectivos. Freeman e Reed (1983) referem dois processos que têm sido usados com essa

finalidade: “*the stakeholder strategy process*” e “*the stakeholder audit process*”. Quanto ao primeiro, trata-se de um método sistemático para analisar a importância relativa dos *stakeholders* e os seus potenciais de cooperação e de ameaça competitiva; o segundo é um método, igualmente sistemático, para identificar os *stakeholders* e avaliar a eficácia das estratégias organizacionais.

Mas, afinal, ninguém parece pôr em dúvida que a “estratégia” desempenha um papel de enorme importância em qualquer organização.

Em seguida, discutem-se mais detalhadamente quer o próprio conceito de estratégia, quer o processo de formulação estratégica.

II.3.1. O conceito de “estratégia”

O desenvolvimento do conceito de estratégia, como ferramenta explícita para gerir organizações económicas e sociais é de origem relativamente recente. Pode mesmo dizer-se que, como disciplina académica, a gestão estratégica é muito mais recente do que a sua prática. É geralmente aceite que conheceu os seus primeiros desenvolvimentos teóricos em meados do século passado, mas os primeiros periódicos exclusivamente dedicados à Estratégia só apareceram, no entanto na década de 80 – *Strategic Management Journal* e *Journal of Business Strategy* (Rumelt *et al.*, 1994).

Para Drucker (1954), a estratégia responderia à dupla questão de saber qual é e qual deveria ser o negócio da empresa. Chandler (1962: 13) associa-a, por seu lado, à “(...) *determination of the basic, long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for those goals.*”

Na óptica de Igor Ansoff (1965), a estratégia é uma espécie de traço de união entre as actividades de uma empresa e os produtos/mercados que definem a natureza essencial

do negócio em que ela se encontra, ou em que planeia vir a estar no futuro. De modo algo similar, Learned, Christensen, Andersen e Guth (1965) entendem a estratégia como um padrão de propósitos e de planos, afirmados de forma a estabelecer em que negócios a empresa está, ou vai estar, e o tipo de organização que é ou vai ser.

Entretanto, referindo-se ao universo empresarial norte-americano, Hofer e Schendel (1978) consideram que, entre as décadas de 50 e 70, emergiu uma hierarquia de conceitos de estratégia, como resposta às necessidades de melhorar as formas de confrontar os recursos organizacionais com as características dos vários ambientes em constante mutação. A chamada *corporate strategy* visaria responder à questão “Em que negócios deve a empresa competir?”; e à *business strategy* corresponderiam as preocupações relativas a “Como deve a empresa competir no negócio X?” Nesta base, aqueles autores definem genericamente o conceito de estratégia organizacional como sendo algo que diz respeito ao confronto entre competências/recursos internos e oportunidades/riscos oferecidos pelo ambiente externo. A estratégia constituiria, assim, o vínculo maior entre as metas/objectivos que a organização pretende alcançar e as várias políticas funcionais e planos organizacionais que ela usa para conduzir as suas actividades correntes.²²

Whittington (1993) identifica quatro abordagens genéricas do conceito de estratégia: Clássica, Evolucionista, Processualista e Sistémica.

Na perspectiva Clássica, considera-se que a estratégia deve resultar de uma análise racional, em que a rendibilidade (maximização do lucro) é o objectivo supremo do negócio, e a concepção deve estar separada da execução. É nesta linha que se

²² Enfatizando a necessidade de potenciar o trabalho em equipa, Spender (1993: 26) afirma que “(...) *strategy is about putting creative teams together, ensuring their effectiveness, and leveraging their work into an uncertainty-absorbing economic activity.*”

enquadram aqueles que são, por vezes, considerados os “pais” da estratégia: Alfred Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan.

As abordagens Evolucionárias confiam bastante menos na capacidade da gestão de topo para planear e agir racionalmente. O processo competitivo e a selecção natural são aqui os conceitos-chave. A competição económica é comparada à luta pela sobrevivência numa “selva” densa e sobrepovoada. São os mercados, e não os gestores, a escolher as estratégias prevalecentes num determinado contexto. As organizações têm muita dificuldade em antecipar e responder adequadamente às alterações do ambiente. O ajustamento a tais alterações é, provavelmente, mais fruto do acaso do que resultado de uma escolha estratégica deliberada. Para os evolucionistas, os mercados são em geral demasiado eficientes para permitirem a criação de qualquer vantagem sustentável e, portanto, a estratégia pode ser uma perigosa desilusão.

Os partidários das abordagens Processuais comungam do cepticismo com que os evolucionistas encaram a racionalidade do processo de formação estratégica, mas, por outro lado, também não confiam demasiado na capacidade de os mercados assegurarem o objectivo de maximização do lucro. Os processualistas argumentam que não vale a pena perseguir o ideal inatingível da racionalidade; é preferível aceitar e trabalhar com o mundo tal como ele é.²³ Para os adeptos desta escola, os mercados são geralmente bastante tolerantes para com as empresas menos dinâmicas, e os proprietários são incapazes de detectar as fragilidades das suas empresas porque, como toda a gente, eles não são suficientemente racionais nem detêm informação bastante. Por outro lado, é sobretudo através do reconhecimento e acomodação das imperfeições do mundo real que os gestores podem ser mais eficazes. Estar especialmente atento à implementação;

²³ Segundo autores como Cyert e March (1963) e Simon (1947, 1960, 1982), os indivíduos, em geral, apresentam racionalidade limitada, i.e., são incapazes de ter em conta mais do que alguns factores de cada vez; tendem a não prolongar, para além de certos limites, a procura de informação relevante; interpretam os dados de modo naturalmente tendencioso; e estão prontos a aceitar a primeira opção satisfatória que se lhes apresenta, em lugar de insistir na procura do óptimo.

explorar mercados imperfeitos para construir “competências distintivas” (Hamel e Prahalad (1994); e cultivar flexibilidade para adaptação incremental; estes sim, são os meios que, para os processualistas, permitem maximizar a *performance*.

Em claro desacordo com as perspectivas evolucionista e processualista, a abordagem Sistémica faz fé na capacidade das organizações para planearem e agirem de modo efectivo nos seus ambientes. Porém, a racionalidade dos clássicos só é admitida como fenómeno histórica e culturalmente específico. Essa racionalidade estratégica só faz sentido em contextos sociológicos particulares. Comportamentos que poderiam parecer irracionais ou ineficientes aos olhos dos clássicos, podem perfeitamente ser racionais e eficientes de acordo com critérios locais e *modus operandi* de um dado contexto social particular. Ao contrário do que era pressuposto na abordagem clássica, cada vez mais empresas parecem colocar em segundo plano a maximização do valor para o accionista (*shareholder*), em benefício de outros objectivos mais do interesse dos gestores profissionais, como sejam as remunerações e prémios ou o próprio crescimento orgânico. Por outro lado, as abordagens sistémicas enfatizam o modo como os objectivos e processos estratégicos reflectem os sistemas sociais em que a estratégia é realizada. As sociedades são demasiado complexas, e as pessoas são demasiado individualistas, para que se possa encará-las uniformemente. Essa complexidade oferece uma pluralidade de recursos e normas de conduta, susceptíveis de legitimar uma larga diversidade de comportamentos organizacionais. E, portanto, em última análise, a estratégia tem que ser sociologicamente sensível.

Mas, no âmbito da presente investigação, não cabe discutir se alguma das quatro escolas de pensamento atrás mencionadas tem mais ou menos razão do que as restantes. Além disso, é bastante claro que a problemática enunciada no Capítulo I só faz sentido

numa lógica que tenha como pontos de partida os seguintes pressupostos básicos: *i*) os decisores organizacionais têm uma certa capacidade para planear e agir racionalmente (perspectiva clássica); *ii*) o factor “competitividade” desempenha um papel muito importante no desempenho organizacional (óptica evolucionista); *iii*) as organizações e os indivíduos são, naturalmente, imperfeitos e, portanto, há lugar para processos de ajustamento sucessivos (lógica processualista); e *iv*) a complexidade do mundo actual torna inevitável uma interacção permanente entre múltiplos actores, a que está necessariamente associada uma crescente interdependência global (ponto de vista sistémico). E, sendo assim, seria razoável perfilhar, por inteiro, alguma das escolas mencionadas? Certamente que não.

O que, acima de tudo, importa assentar é que, como diz Rumelt *et al.* (1994), a gestão estratégica, por vezes chamada “*policy*” ou simplesmente estratégia, tem a ver com a gestão das organizações, as quais disputam entre si os recursos e os clientes indispensáveis à respectiva sobrevivência. E essa competição implica escolhas – objectivos, produtos e serviços a oferecer, posicionamento nos mercados, estrutura organizacional, sistemas administrativos, políticas de definição e coordenação de actividades, etc. – de que resultam o sucesso ou o fracasso.²⁴ A estratégia é, afinal, a integração harmoniosa desse conjunto de opções, num contexto em que os relacionamentos são cada vez mais determinantes.²⁵

²⁴ Na perspectiva de Porter (1996), a essência da estratégia está, precisamente, na escolha criteriosa das actividades a desenvolver.

²⁵ Como lembram Zorrinho *et al.* (2003), as organizações afirmam-se, não apenas pelas suas virtudes endógenas, mas também pela capacidade de se inserirem em constelações de valor, integrando sistemas viáveis. A chave do sucesso é, hoje, fundamentalmente relacional.

II.3.2. Processo de formulação estratégica

Em termos simples, pode dizer-se que o processo de formulação estratégica visa, basicamente, estabelecer a estratégia de uma organização. De acordo com Hofer e Schendel (1978), devem ser contempladas sete fases:

1. Identificação da estratégia actual e suas componentes;
2. Análise do contexto (oportunidades e ameaças);
3. Análise dos recursos e competências disponíveis;
4. Análise do *gap* entre objectivos/estratégia/recursos e oportunidades/ameaças;
5. Identificação das alternativas estratégicas;
6. Avaliação das opções estratégicas, em termos dos valores e objectivos dos diferentes *stakeholders*;
7. Selecção de uma ou mais das alternativas estratégicas, para implementação.

No entanto, quer sejam ou não cumpridas formalmente estas etapas, há-de ser com base em projecções acerca do *portfolio* futuro, dos resultados desejados, e dos principais riscos e oportunidades com que a organização irá deparar-se, que os gestores de topo vão ter que decidir quais os objectivos a fixar e quais as melhores estratégias para os alcançar. Além disso, no decurso desse processo de decisão, os responsáveis serão muitas vezes chamados a resolver conflitos entre os diversos interlocutores organizacionais, os quais, dependendo do estilo de liderança e da história/cultura da organização, deverão ser resolvidos por via da análise e do compromisso e não pela simples imposição dos pontos de vista de uma das partes, até porque, como dizem Hofer e Schendel (1978: 67), “(...) *the formulation of effective strategies is only one of several steps involved in producing superior organizational performance.*”

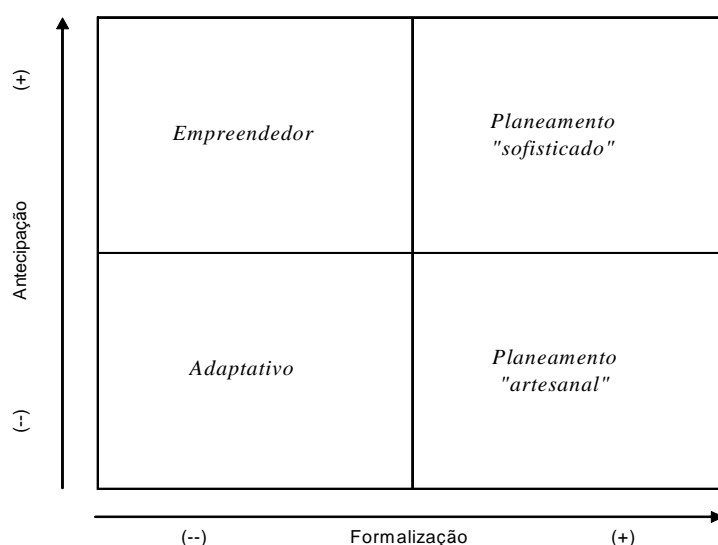
Na opinião de Bourgeois (1984), as estratégias são mais frequentemente negociadas com o ambiente externo do que formuladas internamente, sendo que, no entanto, o processo de escolha da estratégia final para implementação é, em geral, guiado pelas diferenças de ajustamento das alternativas, pelos valores dos dirigentes e pelas restrições sociais.

Por seu turno, Hunt (2000) no âmbito da sua “*resource-advantage theory*” admite que os recursos, as instituições sociais, os concorrentes, os clientes, e as políticas públicas, influenciam (mas não determinam) o processo de formulação estratégica nas organizações, o que corresponde, de facto, a reconhecer que se verifica uma forte interacção entre estas e a envolvente.

Mas, afinal, que pode dizer-se acerca do modo como são, realmente, formuladas as estratégias organizacionais? Que níveis de formalização e/ou antecipação aparecem associados ao processo estratégico?

A este respeito, Sousa (2000) sugere a existência de quatro “tipos de reflexão estratégica” (Figura 1). Segundo o autor, o planeamento sofisticado, envolvendo forte antecipação e elevada formalização, tem subjacente um processo estratégico mais elaborado e mais perspectivado para o longo prazo; pelo contrário, o estilo adaptativo, com baixos índices de antecipação e de formalização, visa um horizonte temporal mais curto e baseia a formulação estratégica na experiência e na intuição; por seu lado, o género empreendedor, articulando elevada antecipação com escassa formalização, desenvolve a estratégia também a partir da experiência e da intuição, mas de um modo mais proactivo e visionário; por fim, o planeamento artesanal, altamente formalizado mas centrado no curto prazo, apoia as decisões estratégicas em sistemas de gestão orçamental e de contabilidade analítica.

Figura 1. Tipos de reflexão estratégica.



Fonte: Sousa (2000: 197)

Mas, na opinião de Gray (1985), independentemente da maior ou menor antecipação com que são desencadeados, os tradicionais sistemas de planeamento estratégico falham, frequentemente, por motivos vários, ligados à preparação e à implementação. De resto, segundo este autor, tais problemas só podem ser ultrapassados por via do envolvimento dos gestores de linha no processo de planeamento e através de uma correcta definição estrutural. Para além disso, Gray (*op. cit.*) preconiza a integração do plano estratégico com outros sistemas de controlo organizacional, de forma a ultrapassar o habitual dilema entre centralização e descentralização, de modo a facilitar o desenvolvimento, a reconciliação, a execução e a adaptação das estratégias.

Entretanto, para Mintzberg (1985, 1994), há duas formas antagónicas de encarar o processo estratégico: o planeamento – sistemático, racional, explícito; ou a “construção”²⁶ – algo caótica, harmoniosa, tácita. Na óptica deste autor, a segunda via

²⁶ O autor chama-lhe “*crafting strategy*”.

traduz melhor o processo de formação da estratégia, na medida em que o verdadeiro desafio que se apresenta aos gestores consiste em detectar as discontinuidades súbitas (inesperadas e irregulares) que podem minar o futuro de um negócio ou actividade. No entanto, segundo Segars *et al.* (1998), um sistema de planeamento estratégico bem sucedido contém, ao mesmo tempo, aspectos de formalismo e de incrementalismo; e deve incorporar um processo estruturado de pesquisa de oportunidades que se vai ajustando através de *feedback* e participação alargada.

Mas, será que neste mundo, cada vez mais complexo, globalizado, e imprevisível, os decisores estão, de algum modo, “condenados” a gerir para o curto prazo?

Uma coisa parece certa: quem construir competências distintivas²⁷ para, apesar de tudo, actuar por antecipação, com isso conseguindo ultrapassar (ou contornar) os obstáculos, estará na posse de uma ferramenta rara, valiosa, dificilmente imitável e verdadeiramente insubstituível. E para esses, a estratégia e o processo de formulação estratégica serão, assim, geradores de vantagem competitiva sustentada.

Será, no entanto, indispensável ter presente que, como escrevem Hofer e Schendel (1978: 67), “(...) *what counts in the end is the quality of the analysis and the soundness of the final strategy, and not the elegance of the process or system that produces the strategy.*” Com efeito, aquilo que permitirá distinguir entre boas e más estratégias, acabará sempre por ser o nível de desempenho alcançado. Ver-se-á, entretanto, no ponto seguinte, que a ideia de “desempenho” está muito longe de ser simples e universal.

²⁷ Giovanni Dosi e Teece (1998: 284) definem “competência distintiva” como: “(...) *a differentiated set of skills, complementary assets, and organization routines which together allow a firm to coordinate a particular set of activities in a way that provides the basis for competitive advantage in a particular market or markets.*” Relativamente ao processo de “construção de competências”, veja-se Prahalad e Hamel (1990).

II.4. Desempenho organizacional

Por definição, qualquer entidade organizada visa alcançar determinados fins; se o conseguir, dir-se-á que foi bem sucedida, ou seja, teve um desempenho positivo; caso contrário, deverá concluir-se que não teve sucesso, i.e., apresentou uma má *performance*. Dito assim, parece simples. Mas o facto é que pouco se adianta relativamente à substância do próprio conceito de desempenho.²⁸ Muitas questões permanecem em aberto: Como estabelecer comparações entre duas ou mais entidades e entre dois ou mais períodos de tempo? Como conceber e aplicar sistemas que premeiem ou sancionem os responsáveis, em função do respectivo contributo para o sucesso organizacional? Que métricas usar para medir o ritmo de evolução no sentido dos objectivos pretendidos? Como ponderar a influência (positiva ou negativa) de factores exógenos?

Para Weiss (1996), uma “organização de elevado desempenho” é aquela que consegue ser, ao mesmo tempo, eficiente e eficaz, i.e., “faz bem o que deve ser feito” e, portanto, está normalmente:

1. Focalizada no exterior e orientada para o mercado;
2. Centrada no cliente;
3. Construída sobre redes e alianças estratégicas, que procura alimentar e desenvolver de modo sistemático;
4. Mobilizada em torno de uma certa visão;
5. Motivada para criar valor nos seus produtos e serviços;
6. Comprometida em processos de aprendizagem e mudança;
7. Dedicada a cumprir as suas responsabilidades perante todos os *stakeholders* (clientes, empregados, fornecedores, sociedade);

²⁸ Há autores que preferem falar de “*organizational effectiveness*”. É o caso de Buchanan e Huczynski (2004: 13), por exemplo, que dizem tratar-se de um “(...) *multidimensional concept defined differently by different stakeholders, using a range of quantitative and qualitative measures.*”

8. Interessada em medir os seus progressos face a padrões de excelência mundiais.

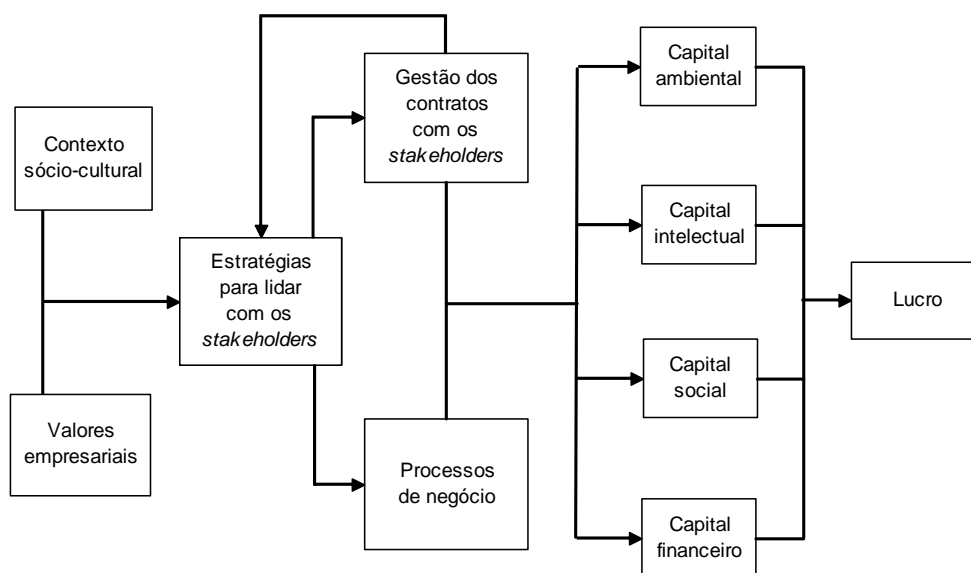
Por seu turno, Luoma e Goodstein (1999) advogam que qualquer abordagem ao conceito de desempenho deve ter em conta uma série de considerações que passam pelos indicadores económicos tradicionais (envolvendo os recursos, a rendibilidade, a *performance* comercial), mas também medidas de desempenho social e outros resultados relevantes, ligados à satisfação dos interesses dos múltiplos *stakeholders* da organização.

Entretanto, muitos autores sugerem a existência de efeitos cruzados e recíprocos entre várias dimensões do desempenho. Por exemplo, McGuire *et al.* (1988) afirmam ter encontrado evidências de que as organizações com fracos índices de responsabilidade social enfrentam maiores riscos financeiros do que aquelas que apresentam elevados desempenhos sociais; Waddock e Graves (1997a) dizem haver detectado uma relação recursiva entre desempenho social e desempenho financeiro; Russo e Fouts (1997) defendem que a “*resource-based view*” fornece uma sólida fundamentação para a hipótese de que um desempenho ambiental acrescido pode fazer incrementar os resultados económicos; e Martinet e Reynaud (2001: 24) afirmam que “[d]e la même façon que, sous certaines conditions, la performance économique et la performance sociale interne peuvent s’amplifier mutuellement, la création de valeur pour l’actionnaire ne saurait être opposée, a priori à certaines performances sociétales.”

Parece, portanto, não haver dúvidas quanto à existência de relações de interdependência entre desempenho social e *performance* económica; o problema é que, segundo Harrison e Freeman (1999), os efeitos económicos são também sociais (e vice-versa) pelo que, separar o mundo económico do mundo social é, no mínimo, bastante arbitrário.

Numa abordagem muito interessante a esta questão, Svendsen (1998), no âmbito do seu “*model of corporate-stakeholder relations*” (Figura 2), faz depender a sustentabilidade de uma empresa, da criação de quatro tipos de “capital” considerados essenciais: social, intelectual, ambiental e financeiro; criação essa que, segundo a autora, só pode ocorrer através das relações com os *stakeholders*, as quais fornecem a energia, a informação e os recursos necessários à sobrevivência.

Figura 2. Modelo de relações empresa-*stakeholder*.



Fonte: Svendsen (1998: 44)

O conceito de *performance* organizacional tende a ser visto, cada vez mais, numa perspectiva que integra várias dimensões complementares. Pela sua própria natureza, as entidades sem fins lucrativos são, normalmente, avaliadas (quanto às suas actividades, e ao seu desempenho global) por múltiplos *stakeholders*, e com base em variados critérios de apreciação; mas, como refere Miller (2002), mesmo no caso das organizações

tradicionalmente vocacionadas para o lucro, são cada vez mais numerosas as vozes que se fazem ouvir no sentido da necessidade de considerar outros pontos de vista.²⁹

Importa, agora, analisar com mais detalhe alguns aspectos específicos das duas grandes dimensões que subjazem ao desempenho global: a viabilidade económico-financeira e a sustentabilidade sócio-ambiental. É o que se fará em seguida.

II.4.1. Viabilidade económico-financeira

À partida, só deve considerar-se viável uma organização que possa alimentar a expectativa de manter-se em funcionamento normal por tempo indeterminado. É claro que, para isso, é indispensável satisfazer condições mínimas de sustentabilidade nos planos económico e financeiro. Por outras palavras, é preciso que a entidade em causa seja capaz de produzir (continuadamente) bens e/ou serviços que sejam reconhecidos como úteis por um dado conjunto de destinatários potenciais, o que implica manter em circulação os fluxos monetários associados às trocas inerentes à respectiva actividade (matérias-primas, salários, etc.).

Para Flamholtz e Hua (2002), o critério primordial para apreciar o sucesso de uma organização é a sua capacidade para continuar a operar de modo rentável; e, portanto, o principal indicador do êxito organizacional não pode deixar de ser o desempenho financeiro. Contudo, como já antes se referiu, esta pode ser uma perspectiva demasiado simplificadora da realidade.

De acordo com os resultados de uma investigação empírica, levada a efeito por Ruf *et al.* (2001), há muitas evidências de que os incrementos ao nível da chamada “*corporate social performance*” têm impactos positivos em termos dos resultados

²⁹ Post *et al.* (2002: 17), por exemplo, afirmam que “(...) *corporate performance should be appraised from multiple perspectives.*” Em sentido contrário pronuncia-se Jensen (2001) que considera impossível maximizar mais do que uma dimensão simultaneamente. Para este autor (*op.cit.*, p. 17), “(...) *changes in total long term market value of the firm is the scorecard by which success is measured.*”

financeiros (tanto no imediato, como a médio prazo). Porém, como lembra Jones (1995), pode dar-se o caso de existir um limiar mínimo de confiança e cooperação nas relações empresa/*stakeholders*, abaixo do qual não será notado qualquer incremento do desempenho; e além disso, uma boa relação de confiança com os diferentes grupos de interesses pode ser, de todo, irrelevante, se os produtos forem obsoletos, se os processos de produção forem ineficientes, ou se os planos de marketing forem absolutamente desinspirados.

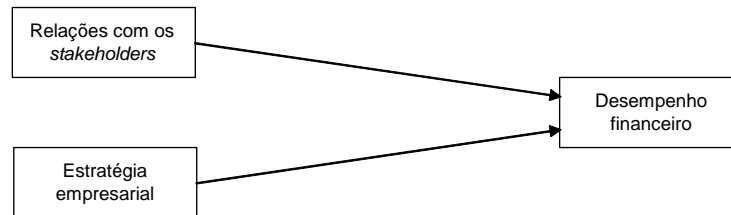
Não há dúvida que, nos tempos que correm, a “imagem” também conta. Como dizem Russo e Fouts (1997), por exemplo, os consumidores compram cada vez mais na base do papel que as empresas desempenham globalmente na sociedade, tendo em consideração a forma como tratam os empregados, os accionistas, e as comunidades locais. Mas, até que ponto, o modo como são encarados os interesses dos vários interlocutores, por parte de uma certa entidade, influencia a respectiva *performance* económico-financeira?

Numa pesquisa realizada por Berman *et al.* (1999), abrangendo uma amostra de 81 grandes empresas norte-americanas, são estudados os eventuais efeitos das relações com os *stakeholders* sobre o desempenho financeiro, tendo por base três modelos diferentes (Figura 3). Segundo os autores, foi possível concluir que, de facto, essas relações afectam (directa e indirectamente) o desempenho financeiro das empresas, no âmbito dos modelos de gestão estratégica das audiências; mas não foram encontradas evidências empíricas que suportem a hipótese segundo a qual, um compromisso intrínseco para com os interesses dos *stakeholders* conduziria à tomada de decisões estratégicas que, por sua vez, afectariam o desempenho financeiro. Fica, portanto, e para já, a ideia de que muitas organizações usarão os relacionamentos que mantêm com os restantes actores da envolvente, como instrumentos para melhor alcançarem resultados

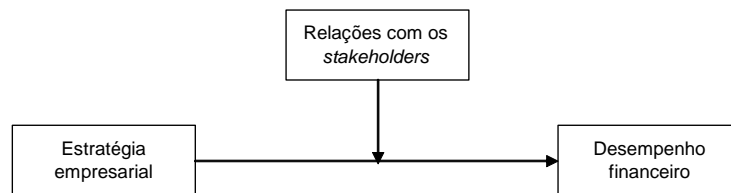
ao nível da “*bottom line*”. Dada a sua relevância no âmbito da problemática em estudo, esta questão voltará a ser discutida, com mais detalhe, na secção II.5.

Figura 3. Modelos de gestão das audiências.

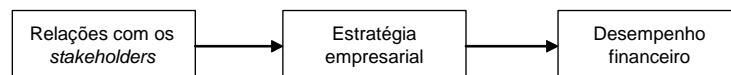
1a. Gestão estratégica das audiências (efeitos directos)



1b. Gestão estratégica das audiências (efeitos indirectos)



2. Compromisso intrínseco para com os *stakeholders*



Fonte: Berman *et al.* (1999: 493-494)

Entretanto, vale a pena discutir alguns aspectos relativos às métricas mais frequentemente usadas para apreciar a *performance* económico-financeira de uma organização.

É praticamente inesgotável a panóplia de indicadores que podem ser utilizados para medir as variadas vertentes do desempenho organizacional; contudo, ao que parece, ainda não se encontrou uma métrica global que satisfaça inteiramente as necessidades.

Como lembram Bhagat e Black (2002), por exemplo, até mesmo no domínio específico das organizações que prosseguem fins lucrativos, não existe um indicador ideal para medir o desempenho a longo-prazo. Segundo estes autores, nem sequer se pode confiar nas cotações do mercado de capitais, uma vez que são susceptíveis a táticas de antecipação e outras, por parte dos investidores. Acresce que, de acordo com Jensen (1993), o desempenho de uma empresa não se pode medir apenas pelas variações do seu valor de mercado ao longo do tempo (mais precisamente pelo retorno para os accionistas), porque este indicador não tem em conta a eficiência com que a equipa dirigente faz a gestão dos recursos gerados internamente. Além disso, como se sabe, o funcionamento do mercado envolve a interacção de inúmeras variáveis contextuais. Referindo-se a uma amostra de 205 empresas italianas, Volpin (2002: 76), por exemplo, afirma que “(...) *the stock return is a noise measure of performance for many companies in the sample because many stocks suffer a lack of liquidity and infrequent trades.*”

Na opinião de Vokurka e Flidner (1995) os indicadores financeiros tendem a reflectir o resultado de acções passadas, enquanto os indicadores não-financeiros são geradores de desempenho organizacional futuro. Mas, por outro lado, D’Souza e Williams (2000: 232) vão ao ponto de afirmar que “(...) *capacity utilization, average inventory, machine efficiencies, and other traditional measures can be optimized and at the same time add nothing to, or even detract from, the firm’s profitability.*” Segundo estes autores, o que se passa é que grande parte dos indicadores que são usados para medir a eficiência dos processos, não leva em linha de conta os objectivos globais do negócio.

Engel *et al.* (2002) sublinham que as “*earning-based measures*” (de natureza contabilística) costumam ser consideradas as medidas de desempenho empresarial mais

proeminentes, sendo mesmo as mais frequentemente usadas em estudos sobre a remuneração dos executivos. Por outro lado, como referem Becker e Gerhart (1996), é geralmente reconhecido que, ao nível das grandes empresas, as medidas de desempenho ligadas ao mercado de capitais são mais fiáveis do que os indicadores de natureza contabilística, como a rendibilidade do activo ou dos capitais próprios, por exemplo.³⁰ O problema é que a enorme maioria das organizações não está cotada no mercado e, portanto, o respectivo desempenho não pode (pura e simplesmente) ser avaliado por essa via.

Para Cochran e Wood (1984), a maioria dos indicadores de desempenho económico-financeiro cai numa de duas categorias: “*investor returns*” e “*accounting returns*”. Quanto à primeira, a ideia básica é que o desempenho deve ser medido na perspectiva dos accionistas³¹. No segundo caso, os indicadores mais vulgarmente usados são os rácios EPS³² e PER³³, e a preocupação parece estar no modo como os resultados respondem a diferentes políticas de gestão.

Por seu lado, Strack e Villis (2002) vêm afirmar que aquilo que conta, hoje em dia, mais do que os capitais ou os activos imobilizados, é o acesso aos clientes e ao *know-how* dos empregados; e estas fontes de criação de valor não são tidas em conta nas métricas de *controlling* mais largamente usadas, tais como o *ROI* (*return on investment*), o *EVA*TM (*economic value added*), ou o *CVA* (*cash value added*). Aliás, segundo estes autores, nem mesmo o método *balanced scorecard* resolve o dilema, pois

³⁰ Note-se, porém, que, segundo DeAngelo (1990), a informação contabilística desempenha, de facto, um papel mais relevante do que era geralmente admitido na literatura, em particular no que se refere à governação das relações entre o gestor e o accionista.

³¹ Os autores chamam a atenção para o facto de o retorno para o accionista (medido simplesmente pela variação do preço das acções mais dividendos) ignorar uma outra dimensão de vital importância para o investidor – o risco.

³² “*Earnings per share*”.

³³ “*Price/earnings ratio*”.

fornece novas métricas em termos de recursos humanos e clientes, mas não as liga entre si nem com os principais indicadores financeiros da empresa.³⁴

Mas, a verdade é que alguns dos indicadores mais tradicionais continuam a ser tomados como referência, por muitos investigadores. Veja-se, por exemplo, o caso do estudo empírico sobre as relações entre o comportamento dos gestores face ao ambiente e o desempenho empresarial, levado a cabo por Daft *et al.* (1988), em que os autores afirmam ter seleccionado o *ROA* (*return on total assets*) por se tratar da medida de rendibilidade mais consistente no conjunto das 50 empresas industriais investigadas;³⁵ ou, ainda, um outro estudo sobre a relação entre a *performance* empresarial e a participação dos executivos no capital, em que Bhagat *et al.* (1999) medem o desempenho global através de quatro indicadores: crescimento dos resultados operacionais no último triénio; crescimento das vendas no último triénio; rendibilidade dos capitais próprios; e rendibilidade das acções.

Entretanto, para abordar as questões relativas ao desempenho económico-financeiro no âmbito da presente investigação, serão sempre adoptados indicadores que possam ser calculados a partir de dados contabilísticos. As razões para essa opção fundamentam-se, por um lado, nas características do conjunto das organizações objecto de estudo empírico e, por outro, na previsível impossibilidade de aceder a dados fidedignos (e susceptíveis de comparabilidade) fora do quadro das demonstrações financeiras legalmente obrigatórias.

³⁴ Esta metodologia de controlo de gestão, proposta por Kaplan e Norton (1992, 1996), será sinteticamente explicada na secção II.6.2.

³⁵ Uma das conclusões deste estudo é que os executivos das empresas com elevado desempenho perscrutam o contexto de modo mais abrangente e com mais frequência do que os daquelas que apresentam baixas *performances*. Os autores sugerem ainda que a pesquisa do ambiente e o desempenho organizacional, podem reforçar-se mutuamente, com a primeira a providenciar oportunidades para melhorar o segundo, e este a gerar excedentes para investir em formas mais abrangentes de “*scanning*”.

II.4.2. Sustentabilidade sócio-ambiental

Como já antes foi afirmado, ninguém porá em dúvida que a sobrevivência de qualquer organização implica necessariamente que estejam verificadas certas condições de equilíbrio, em termos económico-financeiros. Contudo, embora se trate de condições necessárias, elas não são concerteza suficientes. Mais, é bem possível que o equilíbrio financeiro não chegue sequer a acontecer, se outras condições não forem satisfeitas oportunamente. E entre tais condições, está aquilo a que poderá chamar-se “sustentabilidade sócio-ambiental”, e que muitos autores abordam sob diversas perspectivas.

Segundo Hillman e Keim (2001), apesar da ausência de uma definição precisa, partilhada, na literatura, o “desempenho social empresarial” é geralmente concebido como um constructo de âmbito alargado, que integra a “*stakeholder management*” e a “*social issue management*”. Mas qual é a origem e o alcance destas duas componentes?

Wartick e Cochran (1985) descrevem a evolução do chamado “*corporate social performance model*”, tendo por referência três desafios colocados ao conceito de “responsabilidade social das empresas”, a saber: responsabilidade económica, responsabilidade pública, e sensibilidade social.

Partindo desta plataforma teórica, que critica e desenvolve, Wood (1991: 693) propõe a seguinte redefinição do conceito de “desempenho social empresarial”: “(...) *a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships.*” É, aliás, com base nesta nova definição que a autora reconstrói toda a abordagem de “*corporate social performance*”, nos termos sintetizados na Tabela 1. Note-se que a “*stakeholder management*”, que será

aprofundada na secção II.5.2., constitui um dos três processos de sensibilidade social deste modelo.³⁶

Tabela 1. O modelo de desempenho social empresarial.

Princípios de responsabilidade social
Princípio institucional: legitimidade
Princípio organizacional: responsabilidade pública
Princípio individual: discricionariedade
Processos de sensibilidade social
Avaliação ambiental
Gestão dos <i>stakeholders</i>
Gestão das questões sociais
Efeitos do comportamento empresarial
Impactos sociais
Programas sociais
Políticas sociais

Fonte: Wood (1991: 694)

Entretanto, Clarkson (1995), com base no “modelo tridimensional de desempenho social” proposto por Carroll (1979), vem defender que uma empresa e os seus dirigentes têm liberdade para decidir em que medida irão reconhecer e/ou prosseguir obrigações e responsabilidades para com as audiências; sendo o seu desempenho avaliável em termos da chamada “*RDAP Scale*” (Tabela 2), como reactivo, defensivo, adaptativo ou proactivo, em função da postura estratégica assumida.

Tabela 2. Escala RDAP.

Classificação	Postura	Desempenho
1. Reactivo	Nega responsabilidades	Faz menos que o requerido
2. Defensivo	Admite responsabilidades mas resiste	Faz o mínimo requerido
3. Adaptativo	Aceita responsabilidades	Faz tudo o que é requerido
4. Proactivo	Antecipa responsabilidades	Faz mais que o requerido

Fonte: Clarkson (1995: 109)

³⁶ Para Ackerman (1975), uma “empresa socialmente sensível” apresenta três características comportamentais: (a) monitoriza e avalia as condições ambientais; (b) atende às muitas solicitações que os *stakeholders* lhe colocam; e (c) elabora planos e políticas para responder à mudança.

Fica, portanto, a ideia de que as organizações adoptam comportamentos mais ou menos responsáveis (do ponto de vista sócio-ambiental), em função da sua postura estratégica face aos interlocutores contextuais. Mas, será que essa postura é ditada por traços culturais intrínsecos à organização, ou antes depende da vontade e das características pessoais dos seus dirigentes?

Wood (1991) advoga que o princípio da responsabilidade pública, embora impedindo que a responsabilidade social de uma empresa seja determinada pelos caprichos, preferências e relações sociais dos executivos, ainda assim, abre espaço para alguma discricionariedade da parte destes, no que respeita à selecção das questões sociais relevantes e à forma como elas devem ser abordadas. Como escreve esta autora (*op. cit.*, p. 699), “(...) *despite the existence of certain corporate social responsibilities prescribed in various domains, managers have choices about how to fulfill many of these responsibilities.*” E, além do mais, as preocupações éticas e outras formas de desempenho social, não podem simplesmente ser delegadas; pelo que, de acordo com Weaver *et al.* (1999b), o envolvimento dos executivos é essencial. O problema é que, como afirmam Freeman e Reed (1983), os dirigentes optam demasiado frequentemente por um conveniente “*low profile*”, ignorando estratégias que poderiam resultar em benefícios para todas as partes envolvidas. Ainda assim, segundo Donaldson e Preston (1995), embora não façam referência explícita à *stakeholder theory*, a grande maioria dos dirigentes adere, na prática, a alguns dos princípios desta, nomeadamente quanto ao reconhecimento da sua responsabilidade na satisfação dos interesses de um leque alargado de *stakeholders*, que não apenas os accionistas. Acontecerá isto, contudo, porque os decisores reconhecem valor intrínseco a esse “modo de estar”, ou porque ele facilita, de algum modo, a trajectória organizacional?

Segundo Jones (1995), as empresas que (através dos dirigentes) contratam com os seus *stakeholders* numa base de mútua confiança e cooperação, alcançam vantagens competitivas relativamente àquelas que o não fazem; sendo que tais vantagens assumem a forma de “(...) *substantially increased eligibility to take part in certain types of economic relationships and transactions that will be unavailable to opportunistic firms*” (*op. cit.*, p. 422). Mas, poderá falar-se de verdadeira “confiança” quando os decisores procuram, no fundo (e conscientemente), alcançar vantagens de natureza económica para a sua organização, à custa da promoção de uma certa “imagem”?

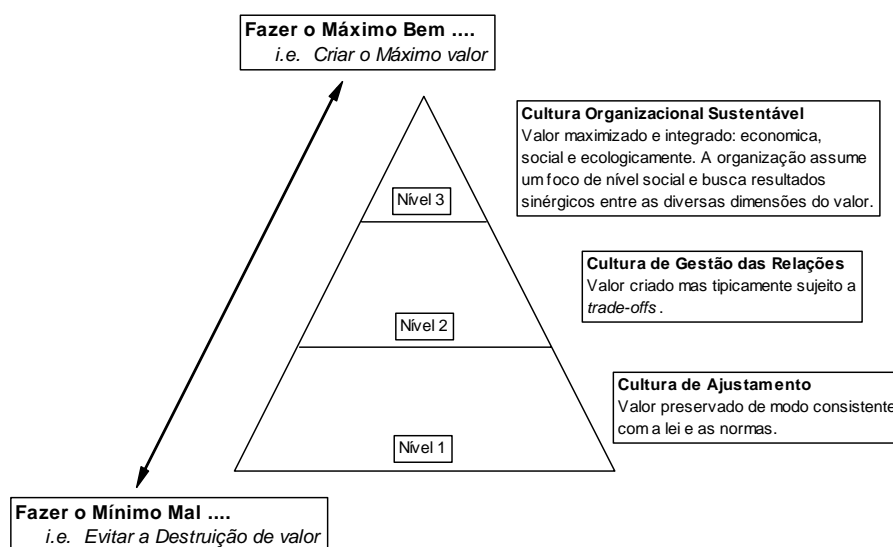
Dir-se-á que, ao menos nalguns casos, os valores éticos não são subjugáveis às contingências meramente económicas; mas, tudo dependerá, afinal de contas, da existência de uma sólida cultura organizacional que determine os comportamentos concretos, em cada momento.

No intuito de reconciliar os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade (económica, social e ecológica) com a abordagem *stakeholder*, e tendo por referência o processo de criação de valor, Wheeler *et al.* (2003) propõem uma *framework* para classificar as culturas organizacionais (Figura 4) que distingue três níveis: (1) “*compliance culture*”, em que são respeitadas as normas sociais básicas e se procura evitar a destruição de valor; (2) “*relationship management culture*”, onde se reconhece o valor instrumental das boas relações com os *stakeholders* imediatos, mas se adopta uma postura *value-neutral*; e (3) “*sustainable organization culture*”, que implica a valorização das interdependências e das sinergias entre a empresa, os *stakeholders*, as “redes baseadas no valor” e a sociedade.

De acordo com esta abordagem classificativa, é então possível distinguir entre as organizações que se limitam a satisfazer os interesses a que são obrigadas por factores

exógenos, e aquelas outras que, por impulso da sua própria cultura, procuram criar e distribuir valor em todas as direcções do seu horizonte de actividades.

Figura 4. *Framework* para classificação das culturas organizacionais.



Fonte: Wheeler *et al.* (2003: 11)

Para a Comissão Europeia, nos termos do Livro Verde “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, “[b]eing socially responsible means not only fulfilling legal expectations, but also going beyond compliance and investing ‘more’ into human capital, the environment and the relations with stakeholders.”³⁷ E, segundo a *Canadian Business for Social Responsibility*³⁸, diz-se que uma empresa é socialmente responsável se ela estiver empenhada em actuar de modo económica e ambientalmente sustentável, reconhecendo os interesses dos seus *stakeholders*, os quais incluem investidores, clientes, empregados, parceiros,

³⁷ (http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications, visitada em 2003/05/29).

³⁸ (http://www.cbsr.ca/what_is_csr/index.cfm, visitada em 2003/05/29).

comunidades locais, ambiente e sociedade em geral.³⁹ Por outro lado, na perspectiva da *CBSR*, um bom desempenho social, além de contribuir para a viabilidade financeira da empresa a longo prazo, promove comunidades saudáveis e economias estáveis. E, na mesma linha, Jones (1995) argumenta que uma boa reputação é conquistada evitando comportamentos que desencorajam ou dissipam a confiança; e, portanto, as empresas que voluntariamente adoptam comportamentos socialmente responsáveis, vêm reforçada a sua reputação como parceiros desejáveis e, desse modo, crescem e contribuem para o desenvolvimento saudável da comunidade em que se inserem. Será isto, no entanto, verificável empiricamente? Como se pode ver em seguida, embora tenham vindo a realizar-se várias pesquisas sobre a matéria, não se pode considerar que os resultados sejam muito convergentes.

Por exemplo, Earnhart e Lizal (2002), num estudo longitudinal realizado entre 1993 e 1998, com base numa amostra de cerca de 10.000 empresas checas, só puderam concluir que um bom desempenho financeiro conduz ao incremento da *performance* ambiental, no futuro. Haverá aqui, de facto, uma relação de causalidade de sentido único? Ou, a projecção de um bom comportamento a nível sócio-ambiental, também propicia melhores resultados económicos e financeiros?⁴⁰

Numa outra investigação, acerca das relações entre os atributos dos *stakeholders*, a sua relevância, e o desempenho global, com base em dados recolhidos junto dos executivos de 80 grandes empresas norte-americanas, Agle *et al.* (1999) concluem que

³⁹ A título de exemplo, veja-se como a Companhia Brasileira de Distribuição (uma empresa do grupo Pão de Açúcar), assume publicamente as questões da responsabilidade social: “A *Companhia acredita que uma empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses de diferentes públicos - acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente - e consegue incorporá-los no planeamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos.*” (http://www.cbd-ri.com.br/port/balanco_social/index.asp, página visitada em 2004/01/22).

⁴⁰ Admitindo, à partida, a hipótese de que uma efectiva “gestão das audiências” está positivamente associada à criação de valor para o accionista, Hillman e Keim (2001) não deixam, contudo, de se interrogar sobre a direcção em que se verificará a causalidade.

os atributos “poder”, “legitimidade” e “urgência”⁴¹, afectam realmente o grau de prioridade com que os executivos olham para os diferentes grupos de interesse; mas essa relevância não parece ter impacto depois no desempenho global da empresa.⁴² Note-se que os autores usaram dois indicadores para operacionalizar a *performance* financeira (rendibilidade do activo e rendibilidade dos capitais próprios) e mais cinco medidas de desempenho social (relações com os empregados, inovação e segurança dos produtos, protecção do meio ambiente, relações com a comunidade, e uma agregação das quatro anteriores⁴³), graduadas numa escala de *Likert* de 5 pontos (−2 a +2). Na Figura 5, apresenta-se o modelo usado nesta pesquisa.

Ainda, num outro estudo sobre uma eventual correlação entre rendibilidade económica e desempenho ambiental, realizado ao longo de dois anos, junto de 243 empresas, Russo e Fouts (1997: 534) concluem que “(...) *it pays to be green.*” Mais, segundo estes autores (*ibidem*), os dirigentes que resistirem e contrariarem as pressões para uma melhoria da *performance* ambiental “(...) *risk not only a profound loss of productive energy, but also a bottom-line loss of equal proportions.*” A título ilustrativo, resume-se na Tabela 3 a escala de *Likert* usada por estes investigadores no processo de avaliação subjacente ao estudo.

Parece, portanto, que muito trabalho haverá ainda a fazer, no sentido de esclarecer as interacções entre desempenho económico-financeiro e *performance* sócio-ambiental. De todo o modo, como sustenta Svendsen (1998: xii), é hoje indiscutível que, a par dos objectivos da rendibilidade, as empresas têm a responsabilidade (e a oportunidade) de

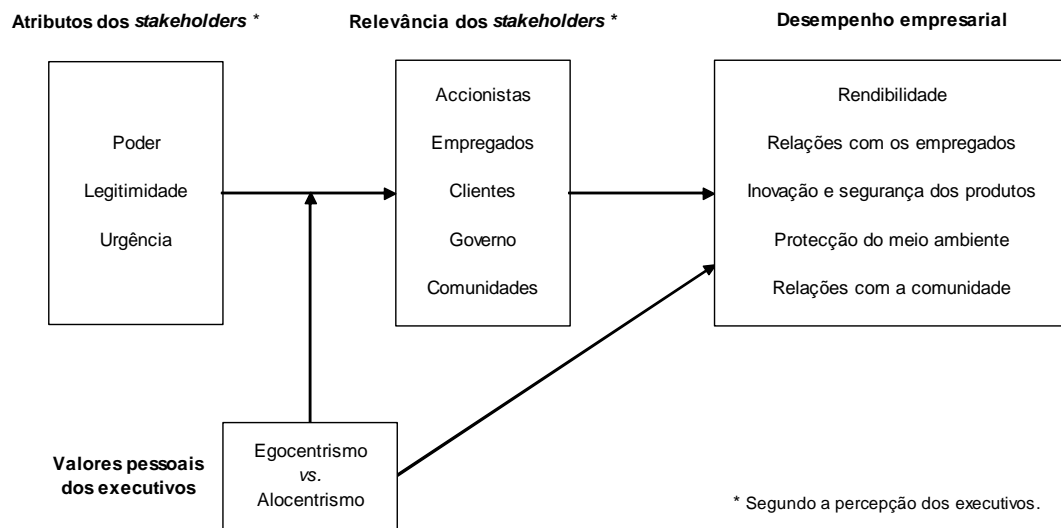
⁴¹ Trata-se de um conjunto de atributos, propostos por Mitchell *et al.* (1997) no âmbito da sua “*theory of stakeholder identification and salience*”. Este assunto será desenvolvido na secção II.5.3.

⁴² Agle *et al.* (1999) chamam a atenção para o facto de que os processos para obter dados sobre variáveis de desempenho social ainda não são inteiramente fiáveis, pelo que é preciso ter cuidado na interpretação dos resultados (por exemplo, as relações podem existir mas não estarem evidentes).

⁴³ Na opinião de Johnson e Greening (1999), não deve ser feita a agregação de diferentes dimensões de desempenho social numa só medida, porque isso conduz à perda de informação explicativa.

maximizar os benefícios e minimizar os impactos negativos das suas acções sobre todos os *stakeholders*, incluindo o meio ambiente e as gerações futuras. A questão é saber se existe empenhamento para corresponder a essa oportunidade (responsabilidade); e, em caso afirmativo, quais as motivações fundamentais que a ele conduzem.

Figura 5. *Stakeholders* e desempenho empresarial.



Fonte: Agle *et al.* (1999: 508)

Svendsen (*op. cit.*) refere-se a uma “contabilidade social”, para designar a prática sistemática de registo, apresentação e interpretação das “contas não financeiras” de uma empresa. Um tal instrumento permitiria avaliar e aumentar a eficácia dos esforços desenvolvidos na construção e na consolidação das relações empresa-*stakeholder*; e, ao mesmo tempo, facilitaria a compreensão dos mecanismos que lhe estão subjacentes. Porém, segundo aquela autora (*op. cit.*, p. 151), “(...) *social accounting is still in its infancy, with many companies trying and refining various approaches as they search for ways to realize the full potential of this assessment tool.*”

Tabela 3. Escala de avaliação do desempenho ambiental.

Descrição	Pontuação
A empresa tem tomado iniciativas excepcionais em matéria ambiental, e tem apoiado as organizações ambientais de modo invulgarmente forte.	5
A empresa tem demonstrado grande preocupação em certas áreas, e não tem pendentes grandes controvérsias ambientais.	4
A empresa tem um cadastro ambiental misto, e não se distingue positiva ou negativamente em matéria de ambiente.	3
A empresa regista ocasionalmente importantes polémicas, e tem obtido fracas classificações em estudos sectoriais sobre a problemática ambiental.	2
A empresa apresenta um historial de problemas relativos ao controlo da poluição, e tem estado frequentemente no centro de grandes controvérsias ambientais.	1

Fonte: Russo e Fouts (1997: 558-559)

Em Portugal, o problema não tem tido a atenção que merece. A Lei n.º 141/85, de 14 de Novembro⁴⁴, instituiu a obrigatoriedade de elaboração do balanço social para todas as empresas com pelo menos 100 pessoas ao serviço, qualquer que seja o seu regime contratual. Mais tarde, o Decreto-Lei nº 9/92 de 22 de Janeiro⁴⁵ veio enaltecer os méritos daquele diploma, no sentido de que passou a estar disponível um conjunto de informações sobre a situação social das empresas que até então não se encontrava disponível, e introduziu algumas simplificações e ajustamentos, em ordem a promover uma maior adesão voluntária aos objectivos pretendidos. Contudo, na prática, este instrumento continua muito longe de ter o alcance subjacente ao conceito de “contabilidade social”; desde logo porque é pouco mais do que um conjunto de indicadores relativos aos recursos humanos e, depois, porque deixa de fora todas as organizações de pequena e média dimensão (que, afinal, são a larguíssima maioria do tecido económico-social português); além disso, é frequentemente encarado pelos dirigentes como mais uma exigência burocrática, sem qualquer interesse real.

⁴⁴ Diário da República, I Série, nº 262, pp.3795-3916.

⁴⁵ Diário da República, I Série-A, nº 18, pp.439-441.

Apesar de tudo, de acordo com Rego *et al.* (2003a), a temática da responsabilidade social também tem vindo a ganhar relevância junto das empresas portuguesas, sendo progressivamente mais numerosa a quantidade daquelas que perfilham códigos de conduta, que buscam certificação ambiental, e que prosseguem objectivos sociais. Aliás, vale a pena referir que, no estudo levado a efeito junto dos dirigentes de 123 empresas, aqueles autores concluem que a razão principal que pode levar as organizações a assumir responsabilidades sociais é, para 56% dos inquiridos, o entendimento de que "é isso que se deve fazer" (perspectiva normativa); sendo de 44% a percentagem total dos que pugnam por outros argumentos de cariz instrumental ("é uma boa estratégia", "é comercialmente vantajoso", e "é rentável"). Além disso, os autores (*op. cit.*, p. 46) consideram que é importante *"Compreender que algumas empresas desejam prosseguir objectivos de responsabilidade social – mas que não actuam nesse sentido por sentirem que daí podem advir perdas de competitividade perante empresas que não perfilham idêntica orientação."*

Mas, afinal, será possível compatibilizar objectivos de viabilidade económico-financeira com horizontes de sustentabilidade sócio-ambiental? Ou, pelo contrário, os responsáveis organizacionais estão apostados em, simplesmente, administrar os *trade-offs* que minimizam a turbulência do contexto?

Para Wheeler *et al.* (2003) a resposta é dada pela *stakeholder theory*, no âmbito da qual, do mesmo modo que não existe uma distinção real entre natureza e cultura, também não se justifica a dicotomia entre sustentabilidade e rendibilidade. De resto, na perspectiva destes autores, que aqui se perfilha sem rodeios, *"(...) it will not be too long before we can begin to assert that the business of business is the creation of sustainable value – economic, social and ecological"* (*op. cit.*, p. 20). Trata-se, ao fim e ao cabo, de

considerar que “viabilidade económico-financeira” e “sustentabilidade sócio-ambiental” não são senão duas faces indissociáveis da mesma moeda. E, por isso, é de crucial importância discutir as diversas incidências relativas à conexão entre as organizações e os interlocutores que com elas interagem necessariamente. É o que vai ser feito nas secções seguintes.

II.5. A organização e os seus ambientes

Quando se fala da “envolvente” de uma organização, nem sempre se tem uma ideia exacta de quais são os elementos que entram na sua composição. Há quem considere que, à partida, só podem incluir-se naquele conceito as entidades que estão fora das fronteiras organizacionais; mas há, também, quem veja esta questão de modo mais abrangente, e inclua na noção de “contexto” os próprios elementos endógenos.

Segundo Duncan (1972), o ambiente de uma organização é o conjunto dos factores relevantes de natureza física e social, que estão para lá das suas fronteiras, e que são levados em conta durante a tomada de decisão organizacional. E, na óptica de Bourgeois (1980), tais factores podem ser conceptualizados em dois níveis: o mais próximo da organização – “*task environment*”, e o mais afastado – “*general environment*”. O primeiro influencia as operações quotidianas, e inclui os interlocutores que transaccionam directamente com a entidade em causa (fornecedores, clientes, concorrentes, etc.); o segundo integra os factores sociais, demográficos e económicos, que só indirectamente afectam a organização.

Daft *et al.* (1988), num estudo empírico sobre as relações entre o comportamento dos gestores face ao ambiente e o desempenho empresarial, operacionalizam o conceito de ambiente externo através da consideração de seis sectores distintos: concorrentes, clientes, tecnologia, regulamentação, factores macroeconómicos, e factores sócio-

culturais.⁴⁶ Repare-se que, ao sentirem a necessidade de marcar os limites do ambiente externo, os autores estão, implicitamente, a admitir a relevância de um ambiente interno.

Por seu lado, Stoner *et al.* (1995) preferem distinguir entre “ambiente de acção directa” e “ambiente de acção indirecta” (Figura 6). No primeiro caso, estes autores contemplam o que designam por “*stakeholders*”, i.e., os grupos ou indivíduos que são afectados pela actividade da organização, no seu percurso em direcção aos objectivos; no segundo, são considerados elementos como a tecnologia, a política ou a economia, os quais, naturalmente, afectam o clima em que as organizações operam e, além disso, têm o potencial de gerar novos *stakeholders* ou “acordar” alguns agentes de acção directa, entretanto mantidos em estado latente.

Mas, como se pode ver, Stoner *et al.* (*op. cit.*) subdividem os *stakeholders* em duas grandes categorias: os *stakeholders* externos que integram, por exemplo, fornecedores, concorrentes, clientes, grupos de pressão⁴⁷ e departamentos governamentais; e os *stakeholders* internos que incluem empregados, accionistas e conselhos de administração.⁴⁸ Ora, sendo assim, também estes autores admitem a coexistência das duas componentes contextuais (endógena e exógena).⁴⁹

O certo é que, esteja dentro ou fora das respectivas fronteiras, um simples indivíduo ou grupo pode ter múltiplas relações com uma dada organização; e, além disso, os diferentes *stakeholders* podem manter entre si uma complexa rede de interdependências.

⁴⁶ Uma das conclusões deste estudo é que os três sectores relativos aos concorrentes, aos clientes, e aos factores macroeconómicos, geram uma maior incerteza estratégica do que os restantes.

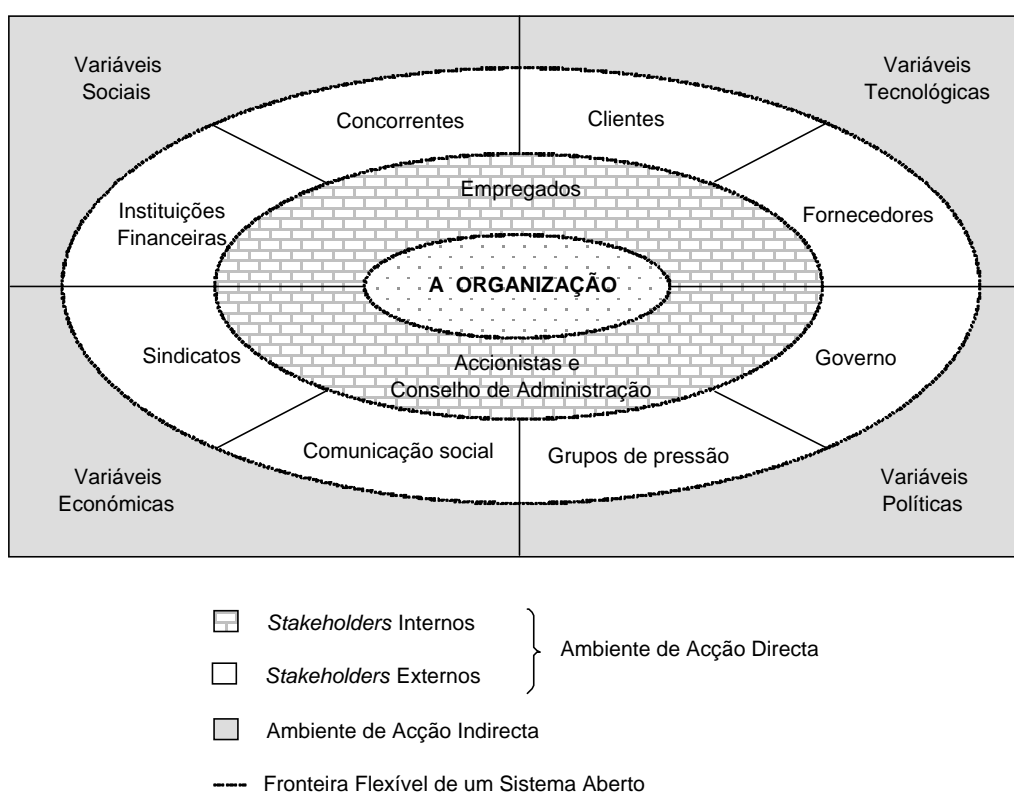
⁴⁷ Segundo Stoner *et al.* (*op. cit.*), trata-se de grupos de pessoas que se organizam para usar o processo político no sentido de fazer vingar as suas posições, em temas específicos como o aborto ou o controlo das armas, por exemplo. Entre os principais grupos de pressão encontram-se, hoje em dia, associações ambientalistas, de defesa do consumidor, etc.

⁴⁸ Buchanan e Huczynski (2004) também distinguem entre *stakeholders* internos e externos; mas, para Savage *et al.* (1991) ainda haveria uma terceira categoria – *stakeholders* de *interface* – onde se incluíam os conselhos de administração e os auditores, por exemplo.

⁴⁹ Os próprios autores reconhecem haver aqui alguma inconsistência, como se pode aferir pelo modo como definem “*stakeholders* internos”: “*Groups or individuals, such as employees, that are not strictly part of an organization’s environment but for whom an individual manager remains responsible.*” (*op. cit.*, p. 64).

Não espanta, por isso, que, quer da parte da organização quer da parte destes indivíduos ou grupos, haja a necessidade de equacionar o equilíbrio entre papéis, interesses e pontos de vista, frequentemente díspares ou mesmo contraditórios, relativamente à forma como a organização deve actuar. Resta saber como é que se pode alcançar (e, depois, manter) um tal equilíbrio.⁵⁰

Figura 6. Os ambientes de uma organização.



Fonte: Stoner *et al.* (1995: 64)

Na opinião de Stoner *et al.* (*op. cit.*), a *stakeholder framework* é um método para compreender e influenciar o “ambiente de acção directa” das organizações, as quais desenvolvem toda a sua actividade em torno da inevitabilidade de interagir com os seus *stakeholders* fundamentais. E, para D’Souza e Williams (2000), esta abordagem goza,

⁵⁰ A este respeito, Hill e Jones (1992: 131) escrevem: “One area that remains relatively unexplored concerns the ability of agency theory to explain the nature of the implicit and explicit contractual relationships that exist between a firm’s stakeholders.”

entre outras, da vantagem de formalizar e legitimar os interesses das várias unidades organizacionais, levando-as a direccionar os seus esforços mais para a eficácia global do que para a eficiência local.

Tudo parece, portanto, girar em torno dessa figura a que se vem chamando “*stakeholder*”. No pontos seguintes, haverá oportunidade para discutir o alcance do conceito e, bem assim, para aprofundar as questões associadas à identificação e à gestão das audiências relevantes.

II.5.1. O conceito de “*stakeholder*”

Segundo Freeman e Reed (1983), o termo “*stakeholder*” terá surgido pela primeira vez em 1963, num memorando interno do *Stanford Research Institute*. Nos termos desse documento, *stakeholders* seriam: “(...) *those groups without whose support the organization would cease to exist (...)*” (*op. cit.*, p. 89), sendo que neles se incluiriam, nomeadamente, accionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade.

Desde então, e em particular nas últimas duas décadas, inúmeros autores têm vindo a estudar a problemática dos *stakeholders* sob diversos prismas. Por exemplo, Wood (1991) analisa-a do ponto de vista da responsabilidade social; Hill e Jones (1992) investigam o impacto desses “grupos” nas empresas, tendo por base a teoria da agência; Donaldson e Preston (1995) apontam os princípios fundamentais da “*stakeholder framework*”⁵¹; Rowley (1997) propõe o uso da “*network theory*” para compreender as influências que os *stakeholders* exercem sobre as organizações; Mitchell *et al.* (1997) sugerem um método para hierarquizar os *stakeholders*; Agle *et al.* (1999) investigam as relações entre os atributos dos *stakeholders*, a sua relevância, e o desempenho global

⁵¹ Saliente-se desde já que, na perspectiva de Donaldson e Preston (1995) a “*stakeholder theory*” só é aplicável às organizações se estiver alicerçada em quatro princípios centrais: precisão descritiva, poder instrumental, validade normativa, e implicações para a gestão.

das empresas; Post *et al.* (2002) desenvolvem a chamada *stakeholder view* e analisam a experiência de três importantes empresas multinacionais, numa perspectiva de realinhamento dos vectores: estratégia, estrutura, cultura.

À partida, o conceito reveste-se de uma simplicidade que pode ser bastante ilusória. Como escrevem Freeman e Reed (1983: 89), “(...) *the stakeholder notion is indeed a deceptively one. It says that there are other groups to whom the corporation is responsible in addition to stockholders: those groups who have a stake in the actions of the corporation.*” Conforme se pode ver na Tabela 4, os autores propõem, desde logo, dois planos de análise distintos.

Tabela 4. O conceito de “*stakeholder*”.

Em sentido lato

Qualquer grupo ou indivíduo identificável, que pode afectar a prossecução dos objectivos de uma organização, ou que é afectado por ela. (Nesta acepção, constituem *stakeholders*, os grupos de interesse público, os grupos de contestação, as instituições governamentais, as associações comerciais, os concorrentes, os sindicatos, assim como os trabalhadores, os clientes, os accionistas, etc.)

Em sentido estrito

Qualquer grupo ou indivíduo identificável, de que uma organização está dependente para sobreviver. (Nesta óptica, são *stakeholders*, por exemplo, os empregados, os consumidores, certos fornecedores, certos organismos governamentais, os accionistas, certas instituições financeiras, entre outros)

Fonte: Freeman e Reed (1983: 91)

Por outro lado, as implicações teóricas que derivam do confronto conceptual entre *stockholders* e *stakeholders* estão longe de ser pacíficas. Freeman (1999) vai ao ponto de afirmar que a escolha do termo “*stakeholders*”, em detrimento de outras alternativas como, por exemplo, “grupos de interesse”, “constituintes”, ou “públicos”, não é de modo nenhum inocente, e envolve a combinação de dois conceitos: “*fact*” e “*value*”. Nas palavras do autor (*op. cit.*, p. 234): “*Stakeholder is an obvious literary device*

meant to call into question the emphasis on “stockholders”. The very idea of a purely descriptive, value-free, or value-neutral stakeholder theory is a contradiction in terms.”

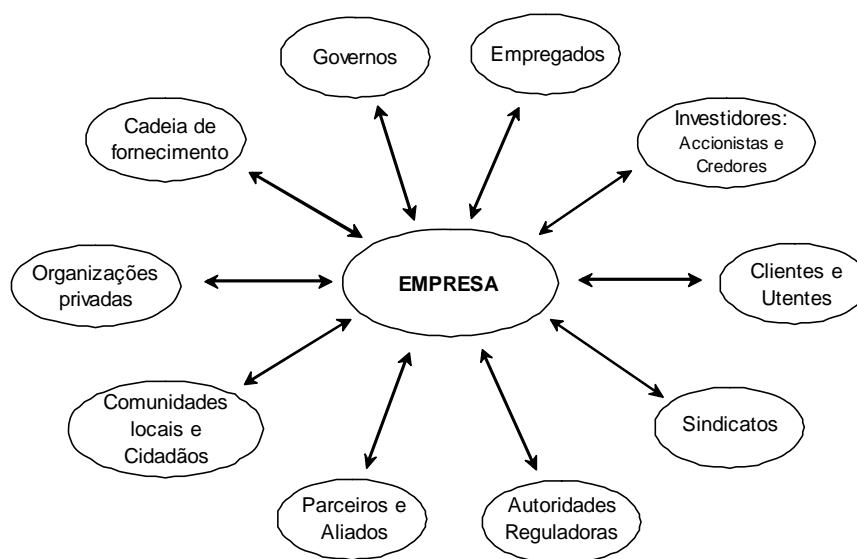
Para Stoner *et al.* (1995), como se viu atrás, os *stakeholders* são os elementos de acção directa do ambiente organizacional e correspondem aos grupos ou indivíduos que são afectados pela actividade de uma organização, no seu percurso em direcção aos objectivos. Esta perspectiva é, de certo modo, partilhada por Buchanan e Huczynski (2004: 619) quando definem *stakeholder* como “(...) *anyone concerned with how an organization operates, and who is going to be affected by an organizational change or programme of changes.*”

Mas, para Freeman (1984), a noção de *stakeholder* era um pouco mais abrangente, uma vez que contemplava qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pelo desenrolar das actividades de uma organização. Donaldson e Preston (1995: 76) perfilham, também, esta abrangência, ao afirmarem que “(...) *stakeholders are defined by their legitimate interest in the corporation, rather than simply by the corporation’s interest in them.*”

Por seu lado, Post *et al.* (2002), adoptam uma abordagem mais estrita ao relevarem apenas os constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ou são os seus potenciais beneficiários. Como pode ver-se na Figura 7, estes autores colocam a empresa no centro de um sistema de relações bilaterais.

Deve dizer-se desde já que, para todos os efeitos práticos inerentes à presente pesquisa, será adoptada a noção de *stakeholder* proposta por Post *et al.* (2002), em virtude da sua relativa simplicidade, e por se considerar que a ênfase colocada no processo de criação de valor é muito pertinente, face à problemática em estudo.

Figura 7. A empresa e os seus *stakeholders*.



Fonte: Post *et al.* (2002: 22)

Ainda assim, vale a pena fazer uma especificação um pouco mais completa do conceito; e, nesse sentido, a síntese sugerida por Clarkson (1995: 106), é certamente de importância crucial: *“Stakeholders are persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future. Such claimed rights or interests are the result of transactions with, or actions taken by, the corporation, and may be legal or moral, individual or collective. Stakeholders with similar interests, claims, or rights can be classified as belonging to the same group: employees, shareholders, customers, and so on.”*

Diferentemente da lógica preconizada por Stoner *et al.* (1995) que, como se viu antes, preconiza a separação conceptual entre “agentes de acção directa” internos e externos; para Clarkson (*op. cit.*) a distinção que faz mais sentido é entre *stakeholders* primários e secundários. No primeiro caso, o autor integra todos aqueles, sem cuja participação continuada a empresa não pode sobreviver, e com os quais se verifica um elevado nível de interdependência (accionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores, mas também as instituições governamentais e a comunidade, que

fornece as infraestruturas e o mercado, que impõem leis e regulamentos a cumprir, e a quem são devidas taxas, impostos e demais obrigações). Em segundo plano, aparecem depois aqueles que influenciam a organização, ou são afectados por ela, mas que não estão envolvidos em transacções com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (é o caso dos “*media*” e de todo um conjunto alargado de outros grupos de interesse, que têm a capacidade de mobilizar a opinião pública, a favor ou contra o desempenho de uma dada organização).

Note-se que Savage *et al.* (1991) já faziam a mesma distinção entre *stakeholders* primários e secundários, identificando os primeiros com aqueles que têm, com a organização, relações de natureza formal, oficial ou contratual, e que têm nela um impacto económico directo e necessário; e reservando a designação de secundários para os que, não estando directamente envolvidos nas actividades económicas da organização, podem, ainda assim, exercer a sua influência ou ser afectados por ela.

Mas, numa outra lógica, Luoma e Goodstein (1999) distinguem entre “*private stakeholders*” (aqueles que, como os clientes, os fornecedores, e os credores, mantêm relações comerciais com a empresa), e “*public stakeholders*” (entidades governamentais, instituições académicas, e representantes da comunidade, por exemplo).

Entretanto, considera-se que é relativamente irrelevante (em termos práticos) o facto de um determinado *stakeholder* ser catalogado de interno ou externo, primário ou secundário, público ou privado; aquilo que verdadeiramente importará é o modo como ele se relaciona com uma dada organização e as consequências multilaterais que desse relacionamento podem resultar. Por conseguinte, sem questionar a importância de uma eventual hierarquização dos interesses em jogo (que a seu tempo – secções II.5.3. e

II.5.4. – será discutida em detalhe), o que urge, para já, é olhar para os processos de decisão associados àquele tipo de intercâmbios.

II.5.2. A gestão das audiências

Uma empresa existe para criar e distribuir riqueza de diferentes formas: retorno para os investidores, remuneração para os empregados, benefícios diversos para clientes, fornecedores, e outras. Mas o processo de criação (ou destruição) de riqueza decorre dos relacionamentos entre a empresa e os seus *stakeholders* e, portanto, como dizem Post *et al.* (2002), uma eficaz gestão das audiências é, sem dúvida, um factor crítico para o sucesso empresarial. Estes autores fazem, no entanto, uma separação clara entre “*stakeholder management*” e “*management of stakeholders*”, associando à primeira o conjunto de práticas de gestão que reflectem a vontade de responder às legítimas preocupações dos múltiplos constituintes da empresa, e à segunda a manipulação dos ditos interlocutores tendo em vista propósitos organizacionais bem menos altruístas. E a distinção não é obviamente despicienda, na medida em que, por detrás dela, está a questão (já afluída) de saber até que ponto as organizações atribuem valor intrínseco aos relacionamentos que mantêm com as suas audiências, ou antes, têm deles uma visão puramente instrumental.

Para Freeman (1984), a chamada “*stakeholder approach*” tem que ver, por um lado, com o modo como certos grupos e indivíduos podem afectar a organização, e por outro, com os consequentes comportamentos de resposta estratégica, por parte dos responsáveis organizacionais. E Wheeler *et al.* (2003) consideram que essa mesma “*abordagem stakeholder*” tem inerentes os valores da liberdade, responsabilidade, justiça, inclusão, participação, e dependência mútua, ao serviço da criação de valor para

diversos actores; e, por isso, “(...) *offers the best hope in effecting the pursuit of global as well as organizational sustainability.*” (op. cit., p. 18)

Partindo de referências conceptuais semelhantes, Svendsen (1998) propõe o que designa por “*stakeholder strategy*”, e enfatiza a ideia de que as empresas e a sociedade são interdependentes, e portanto a prosperidade daquelas está inevitavelmente ligada ao bem-estar das comunidades locais e globais em que estão inseridas. Porém, a autora sugere o rompimento com as abordagens típicas da “*stakeholder management*”, e a sua substituição por uma nova postura que designa por “*stakeholder collaboration*”, mais integrada, mais focada na construção de relações e menos na sua mera administração, mais virada para objectivos de longo-prazo, e mais orientada pela missão e pelos valores organizacionais.⁵²

Por seu turno, Zorrinho *et al.* (2003) entendem que a viabilidade de uma organização é cada vez mais determinada pelo seu posicionamento no meta-sistema relacional, o qual depende, em última análise, do modo como são geridas as respectivas dinâmicas. Estes autores propõem uma ferramenta de análise, prospecção e suporte de intervenção – o “diamante relacional” – que visa a inferência de um indicador agregado de viabilidade relacional para apoio à chamada “*entreprise relationship management*”.

Independentemente das diferenças de perspectiva que acabam de ser evocadas, parece haver uma base de assinalável convergência em torno da ideia de que o desempenho organizacional é, em grande parte, determinado pelo “complexo de relações” em que a organização está envolvida. Entretanto, haverá algumas questões relativas à gestão desse complexo que vale a pena aprofundar.⁵³

⁵² Note-se que, de acordo com Freeman *et al.* (1988: 823), “valores” não são *slogans* nem entidades misteriosas, mas antes “(...) *reasons for and causes of action.*”

⁵³ De acordo com Hillman e Keim (2001), os processos pelos quais são geridas as relações com os *stakeholders*, e o balanceamento das diversas solicitações dos grupos de interesse, constituem uma área

Savage *et al.* (1991) afirmam que os executivos precisam de fazer mais do que simplesmente identificar *stakeholders*; eles devem desenvolver as capacidades organizacionais para a chamada “*strategic stakeholder management*”. Na verdade, estes autores destacam quatro elementos essenciais num processo de gestão das audiências: *i*) identificação dos *stakeholders*-chave da organização; *ii*) diagnóstico desses grupos de interesse, em função de duas dimensões críticas (potencial de ameaça e potencial de cooperação); *iii*) formulação de estratégias apropriadas para melhorar os relacionamentos com os interlocutores fundamentais e incrementar a situação global da organização; e *iv*) implementação efectiva das linhas estratégicas assim definidas.⁵⁴

Por outro lado, como se viu na secção II.4.2., Wood (1991) considera três facetas, pragmaticamente interligadas, no âmbito da chamada “*social responsiveness*”⁵⁵: avaliação ambiental (relativa ao contexto); gestão dos stakeholders (focalizada nos actores)⁵⁶; e gestão das questões sociais (enfatizando os interesses). Repare-se que, de acordo com esta abordagem, a gestão das audiências fica subordinada aos princípios da responsabilidade social, com tudo o que isso implica relativamente a uma eventual prevalência das prioridades sociais sobre tudo o resto.

De qualquer modo, num contexto de crescente complexidade e globalização, será certamente aconselhável ter em conta as múltiplas interacções simultâneas que ocorrem

que carece de investigação. Nas palavras destes autores (op. cit., p. 136), “(...) *understanding how stakeholder demands may differ and how managers prioritize each would be a valuable area of future research.*”

⁵⁴ As questões da identificação e diagnóstico dos *stakeholders* serão abordadas, em detalhe, nas secções seguintes. Relativamente aos itens da formulação e implementação estratégicas, reveja-se a secção II.3.

⁵⁵ Na óptica da autora (op. cit.), a “sensibilidade social” é um conceito de natureza ecológica que sugere a sobrevivência organizacional através da adaptação às condições ambientais.

⁵⁶ Para Freeman e Reed (1983: 101), “(...) *stakeholder management applies not only to the typical «us against them» confrontation with labor or environmentalists but to the cases where it is much harder to see «us» and «them».*”

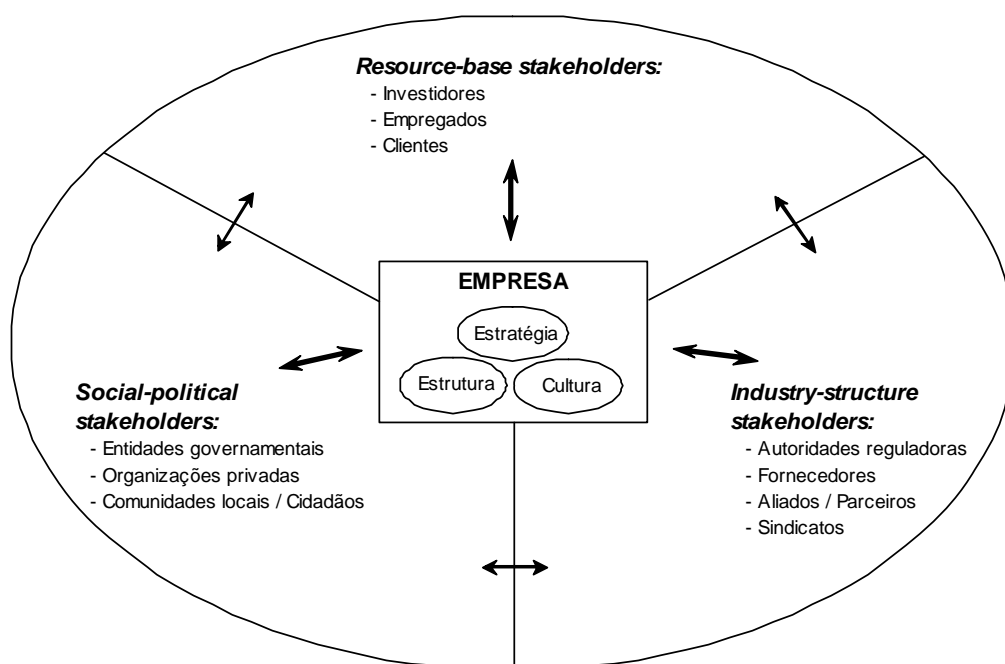
nos ambientes organizacionais; e o conceito de “rede” ganha, então, especial relevância.⁵⁷

Hill e Jones (1992) vêem a rede de relações organização-audiências como um conjunto de contratos implícitos entre o núcleo e cada um dos grupos de interesse, separadamente. Mas, Freeman e Evan (1990) olham para a organização, ela própria, como um complexo de contratos multilaterais entre todos os *stakeholders*. Com efeito, é perfeitamente admissível que as organizações não respondam a cada *stakeholder* de forma individualizada e, em lugar disso, atendam à interação que resulta das múltiplas influências do conjunto dos respectivos interlocutores. No desenvolvimento desta linha de raciocínio, assume particular relevo o trabalho de Rowley (1997). Este autor põe em confronto três tipos de estruturas de rede, para identificar os padrões de relacionamento entre uma “entidade focal” e os seus *stakeholders*; e desenvolve os conceitos de “densidade da rede”, e “centralidade da organização focal”, para explicar as interações existentes.

Numa óptica mais focalizada na cultura organizacional, Post *et al.* (2002) vêem a gestão das audiências no contexto de uma rede de valores, princípios éticos, políticas e práticas. Ao proporem a sua *stakeholder view* como uma nova base para analisar a empresa moderna (Figura 8), os autores reclamam tratar-se de uma contribuição significativa no campo da literatura sobre gestão estratégica, considerando que ela permite integrar e expandir a *resource-based view (RBV)* e a *industry-structure view (ISV)*, perspectivas que, segundo eles (*op. cit.*, p. 231), não respondem à questão central: “*To whom and for what is the corporation responsible?*”

⁵⁷ No dizer de Zorrinho *et al.* (2003: 55), “(...) uma rede é por natureza flutuante, adaptativa e multiforme (...) é uma estrutura que se configura, se organiza e se transforma em função das metas que persegue.”

Figura 8. A *stakeholder view* e o núcleo da empresa.



Fonte: Post *et al.* (2002: 55 e 239)

Naquilo que interessa para a presente investigação, importa sobretudo reter o papel que, neste modelo, é desempenhado pelo conjunto dos três elementos nucleares de uma organização: estratégia, estrutura, cultura. Segundo os autores (*op. cit.*, p. 62), “(...) *the alignment of the elements with each other within the firm, and with the external environment, is clearly critical for organizational success.*” Note-se que o alinhamento interno daqueles três vectores pressupõe a dinamização de processos transversais como o planeamento, a comunicação, e a avaliação; e o alinhamento externo envolve não apenas o desenvolvimento de relações com múltiplos interlocutores mas, também, o exercício de efectivas práticas de gestão a esse nível.

Como acaba de ver-se, muitas e variadas abordagens têm sido desenvolvidas em torno da problemática que subjaz aos relacionamentos entre as organizações e as suas audiências. Sob designações como *approach*, *view*, *theory*, etc., inúmeros autores têm

procurado lançar pistas visando a explicação dos aspectos mais críticos daquela interdependência.⁵⁸

Apesar das virtualidades que encerra a abordagem reticular proposta por Rowley (1997), não parecem verificar-se, no caso presente, as circunstâncias adequadas (designadamente, em termos dos recursos disponíveis) para prosseguir uma investigação empírica que leve em linha de conta todo o conjunto de possibilidades de interacção entre os membros de uma rede complexa. Além disso, não é menos interessante, do ponto de vista científico, o desafio colocado pelo estudo das interdependências entre cada organização e as suas audiências, mas num plano basicamente bilateral. Sendo assim, dá-se por adoptada a perspectiva de Post *et al.* (2002), atrás mencionada, a qual, entre outras vantagens, apresenta o mérito de promover a integração de dois quadros conceptuais já fortemente consolidados na literatura: a *resource-based view (RBV)* e a *industry-structure view (ISV)*.

É nesta conformidade que se fará, em seguida, a discussão dos principais aspectos relativos aos processos que as organizações eventualmente levam a cabo, no sentido de identificarem os seus interlocutores mais significativos.

II.5.3. Seleccção dos *stakeholders* relevantes

À primeira vista, tudo leva a crer que as organizações não olham para todos os interlocutores com a mesma atenção; e haverá mesmo alguns que são, pura e simplesmente, ignorados por elas. Ocorrerá, no entanto, algum processo consciente que determine essa eventual selecção/hierarquização dos interesses em jogo?

Hill e Jones (1992: 142) afirmam que “(...) *actors who make specific asset investments in the firm are by definition among the most important of its stakeholders*”

⁵⁸ Para uma discussão detalhada das diferentes versões da “*stakeholder theory*”, veja-se Kaler (2003).

(*their future is most closely aligned to that of the firm*).” E Kochan e Rubinstein (2000) avançam três critérios básicos para identificar os *stakeholders* que, para uma dada empresa, são efectivamente relevantes: *i)* fornecem recursos críticos; *ii)* assumem algum risco, i.e., o seu bem-estar é directamente afectado pelos destinos da empresa; e *iii)* têm poder suficiente para afectar, positiva ou negativamente, a *performance* organizacional.

Mas a questão pode não ser assim tão simples.

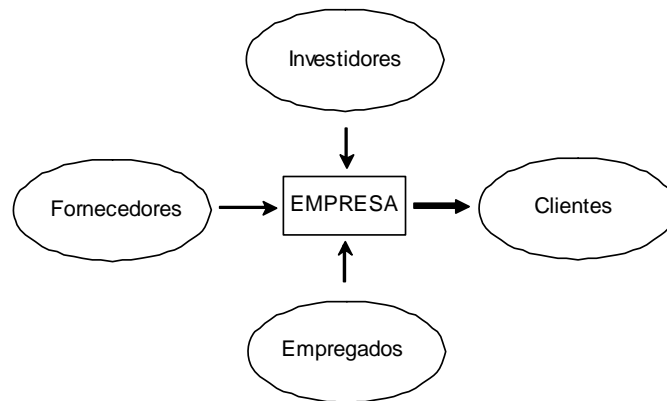
Na óptica de Rowley (1997), um problema que se coloca no âmbito da chamada “*network analysis*” é a definição das fronteiras da rede, ou seja, a questão de decidir quais os actores que devem ser nela incluídos. E Svendsen (1998) considera que, para identificar os *stakeholders* realmente importantes, as organizações devem primeiro inventariar e avaliar as suas redes de relações, tendo em conta que “(...) *creating and sustaining powerful, innovative collaborative relationships is never easy or quick*” (*op. cit.*, p. 69). Note-se que, para esta autora, esse processo de avaliação das relações, deve culminar com a selecção de seis a dez *stakeholders* prioritários, os quais deverão ser especialmente considerados, em termos de formulação e implementação estratégica.

Por outro lado, como Donaldson e Preston (1995) fazem questão de salientar, a *stakeholder theory* não implica que todos os grupos de interesses devam ser igualmente envolvidos em todos os processos e decisões organizacionais; mas isso não quer dizer que eles não possam (ou não devam) ser identificados. De resto, segundo estes autores, há basicamente duas formas de encarar as audiências: a “perspectiva convencional *input-output*” (Figura 9), segundo a qual, investidores, empregados e fornecedores, não passam de *inputs* que a “caixa negra” da firma transforma em *outputs* para benefício dos clientes⁵⁹; e o “modelo *stakeholder*” (Figura 10), em que todos os indivíduos ou grupos

⁵⁹ Os autores (*op. cit.*) chamam a atenção para uma versão “marxista-capitalista” deste modelo, em que as posições do investidor e do cliente são permutadas, ficando o investidor como único beneficiário líquido do sistema. Segundo eles, hoje em dia, esta é uma interpretação confinada quase exclusivamente ao campo das finanças.

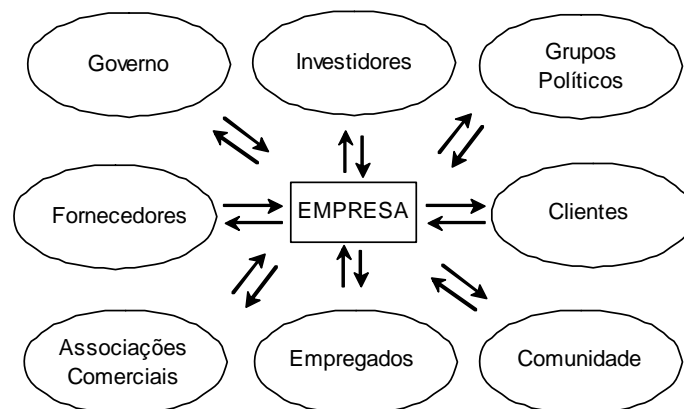
com interesses legítimos na empresa esperam obter benefícios, não se admitindo (à partida) qualquer espécie de prevalência de um conjunto de interesses sobre os restantes.⁶⁰

Figura 9. O modelo *input-output*.



Fonte: Donaldson e Preston (1995: 68)

Figura 10. O modelo *stakeholder*.



Fonte: Donaldson e Preston (1995: 69)

O problema é que a relevância de um determinado interlocutor para uma certa organização dependerá, em última análise, dos pressupostos em que se baseia o

⁶⁰ Repare-se que, neste modelo, o critério da “legitimidade” é absolutamente fulcral. Entretanto, convém referir que, segundo Suchman (1995), há três formas primárias de legitimidade – pragmática, moral e cognitiva – cada uma das quais só pode ser alcançada, mantida ou recuperada, através de estratégias específicas.

relacionamento entre ambos; e, portanto, torna-se necessário aprofundar a natureza específica de cada relação bilateral. Note-se que, como sugere Frooman (1999), seria importante que as organizações fossem capazes de responder às seguintes três questões genéricas sobre os seus *stakeholders*: i) Quem são (atributos)? ii) Que querem (fins)? iii) Como actuam (meios)?

Frequentemente, a literatura faz referência à noção de poder como algo que é inerente ao próprio funcionamento de qualquer estrutura organizacional e, portanto, é indissociável das relações que se estabelecem entre essa estrutura e os respectivos *stakeholders* (Mintzberg, 1979, 1983, 1995; Anderson *et al.*, 1994; Dawson, 1996; Waddock e Graves, 1997b; Dyer e Singh, 1998; Blonski e Spagnolo, 2002; Buchanan e Huczynski, 2004).

Como se sabe, é a própria sociedade que concede poder e legitimidade às empresas, enquanto elementos fundamentais do sistema sócio-económico. É bom lembrar, porém, que no longo prazo, quem não usa essas concessões de uma forma considerada responsável por essa mesma sociedade, acaba por perdê-las-á inevitavelmente (Davis, 1973). Por outro lado, é geralmente reconhecido que tais conceitos não têm um significado universal nem absoluto; pelo contrário, estão temporal e culturalmente condicionados. Mais, como afirma Wood (1991), até mesmo no contexto de uma época determinada e de uma cultura específica, são definidos de modo muito variado pelos diversos *stakeholders*, em função dos seus próprios valores.

Numa acepção elementar, pode falar-se de poder sempre que um indivíduo está em condições de impor a sua vontade a outro. Mas, obviamente, este é um conceito que permite inúmeras extensões interpretativas. Por exemplo, Finkelstein (1992) considera que o poder está associado à capacidade de gerir a incerteza, é inerente ao

relacionamento entre dois actores, e é susceptível de ser percebido como um mecanismo repressivo para controlar e influenciar os comportamentos alheios. E Jones (1995) fala de poder a propósito da situação em que um “oportunista”⁶¹ tira vantagens de uma posição privilegiada sobre outras partes contratantes.

No que se refere aos processos de decisão organizacional, o poder tem várias origens e faz-se sentir de diversas formas. De acordo com Aghion e Tirole (1997), há duas fontes de poder de decisão, numa empresa: o “poder formal”, atribuído oficialmente ao dirigente; e o “poder real”, resultante do facto de esse dirigente estar, em regra, melhor informado que os seus interlocutores. Mas, para Handy (1976), são quatro as fontes de poder numa organização: *position power*, resultante da legitimidade do papel dos dirigentes; *resource power*, ligado à discricionariedade na afectação dos recursos; *expert power*, relativo ao conhecimento do negócio e à experiência acumulada; e *personal power*, devido às características pessoais e ao carisma individual.

Por outro lado, no âmbito da sua “*stakeholder-agency theory*”, Hill e Jones (1992) defendem que, se os mercados que envolvem uma dada empresa são ineficientes (como ocorre no caso das oportunidades alternativas de contratação serem limitadas)⁶², então deve admitir-se a existência de diferenciais de poder entre “principal” e “agente”. Ora não há dúvida que o executivo, dado o controlo que exerce sobre o processo de tomada de decisão, está melhor posicionado do que qualquer outro *stakeholder* para explorar esses diferenciais de poder. Além disso, a dispersão do poder dos *stakeholders* dificulta e encarece a coordenação entre os diferentes grupos, daí resultando uma diminuição da respectiva capacidade para actuarem colectivamente.

⁶¹ O “oportunista” é definido por Williamson (1975) como alguém que prossegue o seu próprio interesse, com astúcia.

⁶² Os autores salientam, aliás, que “(...) while agency theory operates on the assumption that markets are efficient and adjust quickly to new circumstances, here [*stakeholder-agency theory*] the existence of short to medium-run market inefficiencies are admitted.” (*op. cit.*, p.132)

Posto isto, será que a relevância de um determinado “grupo de interesses” depende, essencialmente, do poder que o mesmo está em condições de exercer sobre a organização? Ou haverá outros factores a ter em conta?

Mitchell *et al.* (1997) propõem uma abordagem que, em princípio, parece responder aos principais desafios colocados pelo problema da hierarquização dos interesses no seio organizacional. Começando por definir “*stakeholder salience*” como o grau de prioridade atribuído pelos gestores às solicitações de um determinado grupo, estes autores advogam que podem ser identificadas várias classes de *stakeholders*, pela presença (efectiva ou alegada) de um, dois ou três dos seguintes atributos: *i*) poder para influenciar a empresa, *ii*) legitimidade da relação, e *iii*) urgência da solicitação. Nesta lógica, para se compreender quais são os grupos de interesses que realmente contam para uma organização, é preciso avaliar sistematicamente as relações (actuais e potenciais) entre os dirigentes e os *stakeholders*, em termos da presença ou ausência de todos ou alguns daqueles atributos.

Para Mitchell *et al.* (*op. cit.*), poder e legitimidade, são duas dimensões diferentes, por vezes sobrepostas, que podem existir independentemente uma da outra. Nesse sentido, enfatizar a legitimidade, ignorando o poder, ou vice-versa, conduziria provavelmente a grandes falhas no esquema de identificação dos *stakeholders*, uma vez que alguns deles, embora reconhecidamente legítimos, podem não ter qualquer influência sobre a organização. Note-se, entretanto, que “poder” e “legitimidade” podem combinar-se, dando origem a “autoridade”.⁶³ Quanto à urgência, essa corresponde basicamente, à intensidade com que as solicitações do *stakeholder* clamam por resposta imediata, e envolve a consideração de duas vertentes: “*time sensitivity*”,

⁶³ O conceito de “autoridade”, a que Weber (1947) dá o significado de “uso legítimo do poder”, é definido por Buchanan e Huczynski (2004: 472) como “*the right to guide or direct the actions of others and extract from them responses that are appropriate to the attainment of an organization’s goals.*”

i.e., o grau de intolerância com que o *stakeholder* encara um eventual atraso nas respostas da organização; e “*criticality*”, ou seja, o nível de importância da solicitação/relação para o *stakeholder*.

Assim, para estes autores (*op. cit.*) uma dada entidade pode ser reconhecida como legítima, pela sociedade ou pela organização, mas, a não ser que disponha de poder para levar por diante a sua vontade, ou exista uma percepção generalizada de que a sua solicitação tem carácter urgente, ela não logrará alcançar relevância para os dirigentes dessa organização. Por outro lado, até é possível que um indivíduo ou grupo tenha poder para impor os seus pontos de vista sobre uma certa entidade, mas, a menos que esteja consciente desse poder e tenha vontade de o exercer, ele também não é um *stakeholder* importante para essa entidade.

Noutros termos, o poder, só por si, não garante relevância numa “*stakeholder-manager relationship*”; o poder ganha autoridade por via da legitimidade, e é exercido através da urgência. Por seu lado, a legitimidade conquista direitos através do poder e ganha voz por intermédio da urgência.

Na Tabela 5 é apresentada uma síntese de cada um dos três atributos propostos por Mitchell *et al.* (*op. cit.*), no âmbito da sua “*theory of stakeholder identification and salience*”.

A Figura 11 reproduz o diagrama elaborado por aqueles mesmos autores (*op. cit.*), o qual permite classificar os diferentes *stakeholders*, em sete categorias, de acordo com o respectivo posicionamento, i.e., em função da verificação de um ou mais dos atributos propostos. Residualmente, considera-se ainda uma oitava categoria para aquelas entidades a quem não é reconhecido nenhum dos três atributos e que, por isso, não apresentam relevância para a organização.

Tabela 5. Atributos das relações “organização/*stakeholder*”.**Poder**

Probabilidade de, no âmbito de uma certa relação social, um dado actor estar em posição de levar por diante a sua própria vontade, independentemente de qualquer resistência.

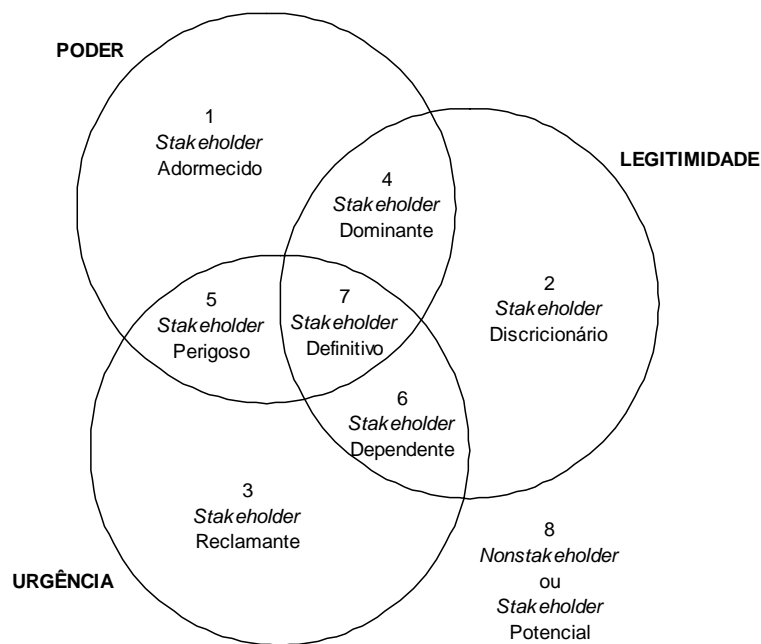
Legitimidade

Assunção ou percepção generalizada de que as acções de uma dada entidade são desejáveis ou apropriadas, dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente construído.

Urgência

Atributo de uma ligação (relação) que, além de sensível ao tempo de resposta, é considerada crítica e de importância extraordinária.

Fonte: Mitchell *et al.* (1997)

Figura 11. Tipologia dos *stakeholders*.

Fonte: Mitchell *et al.* (1997: 874)

Na tipologia de Mitchell *et al.* (*op. cit.*), os *stakeholders* a quem os gestores reconhecem uma única das três características (poder, legitimidade ou urgência) têm pouca relevância, e são genericamente chamados de “latentes”; aqueles que apresentam dois dos três atributos já assumem uma importância moderada, e recebem a designação de “expectantes”; por fim, às entidades que reúnem simultaneamente as três

características, é reconhecida a relevância máxima e, por isso, é-lhes dado o nome de *stakeholders* “definitivos”. A Tabela 6 resume as diferentes classes e categorias de *stakeholders*, segundo a importância que lhes é atribuída pelos dirigentes de uma organização.

Tabela 6. Classes de *stakeholders* por nível de relevância.

Classe	Atributos	Categoria	Relevância
1. Adormecido	Poder	Latente	Baixa
2. Discricionário	Legitimidade		
3. Reclamante	Urgência		
4. Dominante	Poder + Legitimidade	Expectante	Moderada
5. Perigoso	Poder + Urgência		
6. Dependente	Legitimidade + Urgência		
7. Definitivo	Todos	Definitivo	Alta
8. Potencial	Nenhum	Residual	Nula

Fonte: Elaborado a partir de Mitchell *et al.* (1997: 873)

Num *stakeholder* com baixa relevância (i.e., possuindo apenas um dos atributos), as relações com a organização mantêm-se a um nível meramente latente. Já um grupo de importância moderada (com dois dos atributos) apresenta, provavelmente, uma atitude mais activa, já tem certas expectativas relativamente à empresa e, portanto, esta deve ser mais sensível aos seus interesses. Nesta categoria, Mitchell *et al.* consideram três classes de *stakeholders*: dominantes (com poder e legitimidade); perigosos (com poder e urgência); e dependentes (com legitimidade e urgência). Os primeiros esperam, e recebem de facto, muita da atenção dos dirigentes, mas – escrevem os autores (*op. cit.*, p. 877) – “(...) *they are by no means the full set of stakeholders to whom managers should or do relate.*” Aqueles que recebem a designação de “perigosos”, actuam fora dos limites da legitimidade e põem em risco todas as entidades envolvidas. Os “dependentes”, para verem satisfeitas algumas das suas solicitações, precisam do apoio

de outros *stakeholders* com poder, ou então, ficam sujeitos à benevolência ou voluntarismo dos dirigentes da organização.

Por definição, um grupo que disponha de poder e legitimidade, já faz parte de uma espécie de elite dominante da empresa. Nesse caso, basta que uma sua solicitação tenha carácter urgente, para que os gestores lhe atribuam prioridade absoluta. Não espanta, por isso, que a evolução mais comum corresponda à transição de um *stakeholder* “dominante” para a classe “definitiva”.

A abordagem acabada de apresentar constitui, certamente, uma base de referência fundamental para qualquer processo de identificação/selecção de *stakeholders* relevantes. Em todo o caso, parece faltar-lhe algum potencial para, por si só, induzir comportamentos estratégicos adequados por parte das organizações.

Na secção seguinte, buscar-se-á colmatar essa aparente insuficiência, através de outras abordagens que permitam, por um lado, fazer o diagnóstico das audiências tidas por relevantes e, por outro, projectar os mencionados comportamentos proactivos.

II.5.4. Diagnóstico dos *stakeholders* significativos

Como se viu na secção precedente, é possível (e desejável) fixar um conjunto de critérios para hierarquizar os interesses em jogo numa organização. Dessa hierarquia resultará uma selecção dos *stakeholders* que, efectivamente, têm relevância para a dita entidade, por oposição àqueles que a não têm.

Mas, e depois? Identificados os interlocutores que contam, poderão estes ser tratados de igual modo, independentemente dos potenciais de ameaça e/ou de cooperação que cada grupo de interesses incorpora? A resposta é, por certo, negativa. Impõe-se escrutinar cada um dos seis a dez “*stakeholders* prioritários” de que fala

Svendsen (1998), no sentido de perceber até que ponto estão motivados para apoiar ou obstaculizar os desígnios da organização, de modo que esta possa desenhar as correspondentes estratégias de relacionamento.

As organizações podem manter relações baseadas em elevados níveis de confiança e cooperação com alguns *stakeholders* e, ao mesmo tempo, serem obrigadas a lidar com outros grupos numa base oportunística. Sabe-se que, enquanto os benefícios do oportunismo são frequentemente imediatos, a recompensa para um comportamento de cooperação está geralmente afastada no tempo. Aliás, deve ser por essa razão que, como escreve Jones (1995: 416), “(...) *prudent (as opposed to intrinsically moral) persons will often mistakenly opt for the quick payoff of opportunistic behavior.*”

Segundo Weaver *et al.* (1999a), uma organização que não corresponda às expectativas do seu contexto, fica exposta ao risco de sérias consequências em termos de perda de legitimidade, imposição de sanções, e reduzida colaboração por parte de actores sociais importantes para a sua sobrevivência. Por outro lado, como diz Spender (1993: 24), “(...) *a contract which results in a ‘good deal’ is a source of profit because it absorbs the parties’ uncertainties through their co-operation.*” E na óptica de Barney (1991, 2001a, 2001b), é através da construção e do aperfeiçoamento das competências internas, e da sua aplicação a um adequado ambiente externo, que as empresas podem desenvolver uma estratégia viável. Acresce que, para que um dado recurso seja realmente valioso, ele deve ajudar a empresa a explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do contexto.

Como se viu na secção II.3., uma das vias propostas por Freeman e Reed (1983) para garantir que os diversos interesses são reconhecidos e incluídos na definição e

desenvolvimento dos objectivos de uma organização, é o chamado “*stakeholder strategy process*”, que os autores consideram ser um método sistemático para analisar a importância relativa dos *stakeholders* e os seus potenciais de cooperação e de ameaça.

Ora é precisamente nessa mesma linha que Savage *et al.* (1991) se colocam quando consideram inquestionável que a capacidade, a oportunidade, e a vontade de ameaçar a organização ou com ela cooperar, devem ser factores a ter em conta numa análise dos *stakeholders*. Segundo estes autores, os executivos procuram estar atentos às principais ameaças da envolvente, assumindo posturas defensivas ou ofensivas, conforme as situações concretas, e de acordo com os seus valores primordiais; porém, o potencial de cooperação, eventualmente disponível em muitos *stakeholders*, costuma ser mais ou menos ignorado por todas as partes envolvidas, apesar de ser evidente que o aproveitamento das sinergias de um relacionamento cooperativo permitiria a todos uma melhor gestão do contexto. Note-se que, como refere Svendsen (1998), a verdadeira colaboração envolve sempre partilha de informação, abordagem comum de problemas e oportunidades, compromisso de trabalho conjunto no sentido de encontrar e implementar novas soluções.⁶⁴ E, obviamente, não se pode considerar que seja fácil garantir um tal conjunto de requisitos.

Savage *et al.* (*op. cit.*) consideram haver vários factores que afectam os potenciais de cooperação e de ameaça dos *stakeholders* para com uma organização. Na Tabela 7 são listadas as principais características que devem ser levadas em linha de conta aquando do diagnóstico contextual, bem como os respectivos efeitos mais prováveis.

Tendo em consideração aquelas características e estes efeitos, os autores propõem então uma grelha a duas dimensões (Figura 12) para fazer o diagnóstico dos vários

⁶⁴ Segundo Sharma (2001), “[p]our transformer des influences de stakeholders variées – collaboratives et de confrontation – en connaissance de durabilité, une entreprise doit autoriser la libre circulation de l’information au sein du réseau et de l’organisation.”

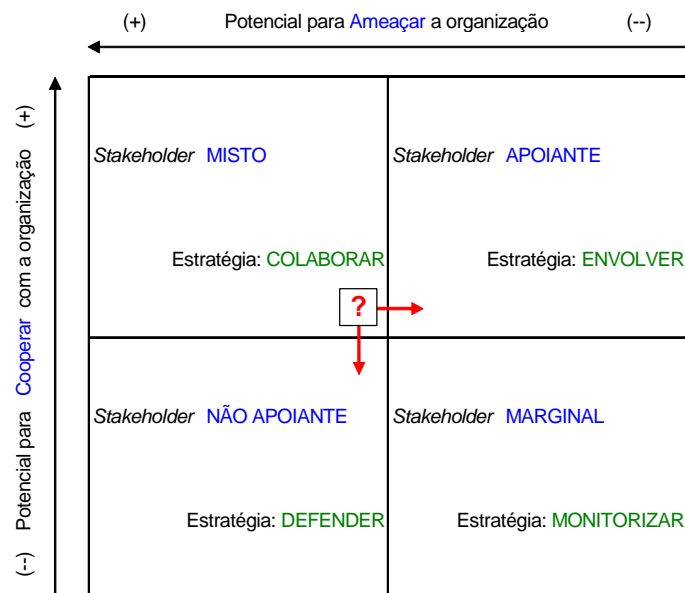
grupos de interesses, visando o seu enquadramento em quatro categorias, cada uma das quais implicando uma abordagem diferente em termos estratégicos.⁶⁵

Tabela 7. Factores de ameaça/cooperação por parte dos *stakeholders*.

Características do <i>Stakeholder</i>	Potencial para:	
	Ameaçar	Cooperar
Controla recursos-chave	<i>aumenta</i>	<i>aumenta</i>
Não controla recursos-chave	<i>diminui</i>	(?)
É mais poderoso do que a organização	<i>aumenta</i>	(?)
É tão poderoso como a organização	(?)	(?)
É menos poderoso do que a organização	<i>diminui</i>	<i>aumenta</i>
Tende a agir no sentido de apoiar a organização	<i>diminui</i>	<i>aumenta</i>
Tende a agir no sentido de prejudicar a organização	<i>aumenta</i>	<i>diminui</i>
Tende a não agir	<i>diminui</i>	<i>diminui</i>
Tende a coligar-se com outros <i>stakeholders</i>	<i>aumenta</i>	(?)
Tende a coligar-se com a organização	<i>diminui</i>	<i>aumenta</i>
Tende a não estabelecer quaisquer alianças	<i>diminui</i>	<i>diminui</i>

Fonte: Adaptado a partir de Savage *et al.* (1991: 64)

Figura 12. Diagnóstico dos *stakeholders*.



Fonte: Savage *et al.* (1991: 65)

⁶⁵ Egan (1994), contrapõe nove categorias de *stakeholders* que vão desde os “partners” que suportam inteiramente a agenda organizacional, até aos “voiceless” que, embora sejam afectados por ela, não dispõem do poder necessário para lhe fazerem sentir qualquer tipo de influência.

No quadrante em que se verificam elevados potenciais, quer de cooperação quer de ameaça, está-se perante um tipo de *stakeholder* a que os autores chamam “*mixed blessing*”. Numa organização bem gerida, é aqui que se enquadram clientes ou consumidores, produtores de bens e serviços complementares, e certos grupos de pessoal com competências difíceis de encontrar no mercado. A estratégia recomendada para o relacionamento com tais *stakeholders* é colaborar com eles, tendo em vista maximizar as oportunidades de entendimento e reduzir os pretextos para a oposição.

Relativamente ao quadrante oposto, em que ambos os potenciais, de cooperação e de ameaça, se mostram reduzidos, os *stakeholders* são do tipo “*marginal*” e, geralmente, não causam grandes preocupações; porém, certos problemas relacionados com poluição, segurança, etc., podem desencadear comportamentos de cooperação ou de ameaça com alguma relevância. Este conjunto pode integrar grupos de consumidores, accionistas, e associações profissionais. Em termos de estratégia, é aconselhada a monitorização, como forma de antecipar eventuais alterações de atitude por parte de alguns desses *stakeholders*.

A situação em que há, manifestamente, um baixo potencial de cooperação, associado a uma elevada predisposição para ameaçar, corresponde ao *stakeholder* tipo “*nonsupportive*” que, por razões óbvias, é o mais preocupante para os gestores. São aqui incluídos os concorrentes, os sindicatos, as instituições governamentais, e até, por vezes, os meios de comunicação social. É reconhecida a necessidade de implementar inicialmente uma estratégia defensiva perante as ameaças; mas o mais importante é tentar deslocar esses interlocutores para quadrantes mais favoráveis.

Por fim, no quadrante caracterizado por fraca tendência ameaçadora e elevado espírito de cooperação, encontra-se o *stakeholder* do género “*supportive*”, considerado

ideal para qualquer organização, uma vez que está disponível para colaborar quase incondicionalmente. São exemplos, os próprios executivos e os conselheiros, mas também, por vezes, os fornecedores, as organizações sem fins lucrativos, entre outros. Para esta situação, é recomendável uma estratégia de envolvimento que encoraje e aproveite a participação efectiva destes actores, cujas competências são tantas vezes ignoradas e desperdiçadas.

A abordagem de Savage *et al.* (1991) parece reunir todas as condições para, em perfeita conjugação com a “*theory of stakeholder identification and salience*” de Mitchell *et al.* (1997), constituir uma promissora plataforma para o desenvolvimento de um quadro conceptual abrangente, que permita uma visão integrada das interdependências entre o processo estratégico e as relações de uma organização com os seus *stakeholders*. Com efeito, essa conjugação proporciona uma sequência de processos complementares que vão da identificação dos interlocutores que contam até à escolha das estratégias mais adequadas para os abordar, tendo sempre como pano de fundo a criação de condições para sustentar um elevado desempenho organizacional, em sentido lato.

Nas secções seguintes, procurar-se-á discutir os principais tópicos suscitados pelo problema da monitorização das variáveis-chave e dos factores que determinam a *performance*, incluindo os mecanismos de pilotagem dos relacionamentos mais críticos para a organização.

II.6. Mecanismos de controlo estratégico

Como dizem Zorrinho *et al.* (2003), quanto maior é a complexidade de uma organização e do seu contexto, mais numerosos e melhores devem ser os mecanismos

de regulação destinados a controlar a variedade de informações e de acontecimentos. E, como se sabe, o contexto competitivo actual consubstancia-se num processo de globalização em que o conhecimento é a principal fonte de riqueza, a informação é o recurso básico mais importante e a gestão da informação e do conhecimento é o principal instrumento de pilotagem das organizações.

Para desempenharem cabalmente o papel que lhes compete, os executivos precisam de avaliar permanentemente os seus *stakeholders*, quanto aos respectivos interesses, capacidades e necessidades. Mas, sem uma *framework* adequada, como afirmam Savage *et al.* (1991: 63), “(...) *managers are likely to respond in the traditional ad hoc manner to stakeholders – greasing the squeaky wheel.*”

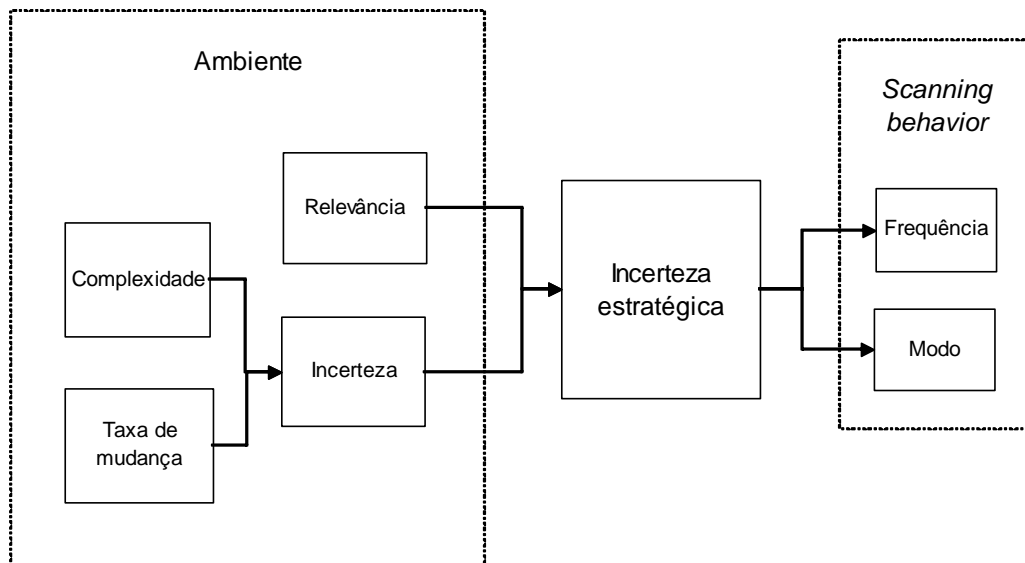
Daft *et al.* (1988) sugerem que a incerteza face ao contexto incrementa o processamento da informação no interior das organizações; e isso acontece porque os gestores têm que identificar oportunidades, detectar e interpretar áreas problemáticas, e implementar adaptações estratégicas ou estruturais. Este conjunto de tarefas pressupõe a realização daquilo que os autores designam por “*environmental scanning*”, que mais não é do que um processo usado pelos responsáveis para apreender os acontecimentos e tendências do exterior.

Mas, perscrutar o ambiente (vasto e complexo) não se pode dizer que seja uma tarefa fácil, dada a limitada racionalidade dos gestores, como de qualquer actor organizacional (Cyert e March, 1963; Simon, 1947, 1960, 1982). Há dúvidas sobre se esse processo deve ser formal ou informal; mas o certo é que, segundo Fahey *et al.* (1982: 32), “(...) *top management scanning tends to be irregular rather than systematic.*”

De acordo com Daft *et al.* (*op. cit.*), a conjugação da incerteza relativamente ao ambiente com a relevância atribuída pelos gestores de topo a determinados sectores

desse mesmo ambiente, dá origem àquilo que é designado por “*strategic uncertainty*”, a qual, por sua vez, gera a necessidade de perscrutar cuidadosamente o contexto. Na Figura 13, apresenta-se o modelo de “*scanning behavior*” de Daft *et al.*, ligeiramente adaptado em função do foco de interesse da presente investigação.

Figura 13. O modelo de *scanning behavior*.



Fonte: Adaptado a partir de Daft *et al.* (1988: 127)

Num processo de “*environmental scanning*” há que considerar a frequência da sua realização, ou seja o número de vezes em que os responsáveis recebem dados sobre o ambiente, mas há também que equacionar o modo como isso acontece. Relativamente a este último, fala-se de “*personal sources*”, i.e., contactos pessoais directos ou por telefone (que permitem a detecção dos chamados “*sinais fracos*”); e de “*impersonal sources*”, ou seja, imprensa, relatórios, estudos, e *outputs* de sistemas de informação para gestão (especialmente apropriados quando se trata de acontecimentos descontínuos

e analisáveis).⁶⁶ Curiosamente, uma das conclusões do estudo empírico que aqueles autores realizaram, acerca do comportamento dos gestores face ao ambiente, é que, quando a incerteza contextual é elevada, os executivos manifestam um “*scanning behavior*” caracterizado por maior frequência e uso mais acentuado de contactos pessoais. De resto, os sistemas de informação para gestão (hoje em dia já tão vulgarizados), tendem a fornecer informação periódica de natureza repetitiva, que pode ser valiosa em ambientes de uma certa estabilidade, mas que não o será assim tanto perante contextos turbulentos e difíceis de monitorizar.⁶⁷ Ora, dado que não se baseia em rotinas ou padrões estáveis, talvez então o modelo de Daft *et al.* seja mais flexível para acomodar a incerteza com que se confrontam as organizações actuais.

Tichy e Cohen (1997) afirmam que, quando não se pode controlar, prescrever ou monitorizar, a única saída é confiar; e, nesse caso, seria bom que os líderes pudessem assegurar-se de que estão a dar a sua confiança a pessoas cujos princípios conduzem à tomada de decisões e à realização de acções, conformes com a sua vontade. Mas, como é que os dirigentes responderiam então pelos resultados organizacionais, se não tivessem condições para prevenir (ou modificar) comportamentos indesejáveis, em tempo oportuno? A verdade é que terá sempre que existir um conjunto de mecanismos de acompanhamento (porventura mais ao nível dos processos do que dos resultados) que permitam o controlo das variáveis mais críticas, sob pena de os destinos da organização ficarem irremediavelmente entregues ao acaso.

Uma das vias mais vulgarmente usadas nas organizações para precaver situações de desconformidade entre os princípios estabelecidos e a prática corrente, é a instituição de

⁶⁶ Segundo Daft *et al.* (*op. cit.*, p.136), um “sinal fraco” detectado a partir de uma fonte pessoal, pode ser melhorado com dados objectivos, ou seja, a pesquisa de informação por uma via pode desencadear o uso de uma outra complementar.

⁶⁷ Para uma interessante abordagem das questões relativas aos chamados *EIS* (*Enterprise Information Systems*), veja-se Ducrocq (1996).

um órgão de cúpula (tipicamente sem funções executivas) que se encarrega de vigiar o andamento das actividades organizacionais, em geral, e o desempenho dos gestores, em particular.

No entender de Bhagat e Black (2002) não há muitas formas de induzir um bom desempenho empresarial; mas uma delas é, sem dúvida, um acompanhamento sistemático da gestão, por parte do Conselho de Administração, o qual, se constituído de forma equilibrada⁶⁸ e apoiado por eficazes mecanismos de pilotagem estratégica⁶⁹, pode bem desempenhar o seu papel de guardião de todos os interesses em jogo. Mas, será pacífica a ideia segundo a qual, o conselho de administração (ou instância equivalente) representa também outros *stakeholders*, para além dos accionistas? Na realidade, não parece que haja um consenso generalizado a respeito das atribuições desse órgão, ou do modo como as mesmas são exercidas.

Bhagat *et al.* (1999), por exemplo, afirmam que a primeira responsabilidade de um conselho de administração é recrutar, monitorizar e, quando necessário, exonerar os gestores. Mas, Fama e Jensen (1983a) vão mais longe e consideram que o “*board of directors*” é a cúpula do sistema de controlo das decisões de uma empresa, assumindo as responsabilidades de acompanhamento e ratificação das decisões tomadas pelos gestores; o que, de certo modo, sustenta a afirmação de Miller (2002: 430), segundo a qual, “(...) *risk-bearing functions are separate from decision structures, and stakeholders are assured that the organization is using its resources as they intended.*”

Forbes e Milliken (1999), por seu lado, entendem que os conselhos de administração desempenham um papel activo no processo estratégico, ao considerarem que os “(...) *boards of directors can be characterized as large, elite, and episodic decision-making*

⁶⁸ Os próprios Bhagat e Black (*op. cit.*) lembram que a composição dos conselhos de administração é afectada por pressões externas que, provavelmente, têm pouco a ver com as características das respectivas empresas.

⁶⁹ Segundo Siebens (2002: 109), “(...) *even though on the level of daily management a great deal of quality instruments and control systems exist, this is not the case on the highest level, the board.*”

groups that face complex tasks pertaining to strategic-issue processing” (op. cit., p. 492). Com efeito, para estes autores, a “razão de ser” de tais órgãos baseia-se no reconhecimento de que a supervisão efectiva de uma organização, é bem melhor prosseguida através da deliberação e do conhecimento colectivos do que por via das capacidades de um qualquer indivíduo, isoladamente.

A este propósito, convém sublinhar que há, certamente, grandes diferenças de organização para organização, consoante a sua natureza, dimensão, etc. Agrawal e Knoeber (1996), por exemplo, assinalam que se tem vindo a verificar um crescimento do número de lugares nos conselhos de administração das grandes empresas, reservados a representantes do interesse público, como consumidores e ambientalistas, entre outros; o que, segundo os autores, terá muito a ver com a acentuada visibilidade dessas organizações. Aliás, ao que parece, esse maior número de “*outsiders*” está negativamente correlacionado com o desempenho empresarial; e uma possível explicação para isso é a hipótese desse alargamento dos conselhos ser feito, apenas, por razões políticas. Hatfield *et al.* (1999: 7) chamam, entretanto, a atenção para o facto de que “(...) *a large board is more likely to have heterogeneous members that can support different, perhaps even extreme, objectives.*”

No caso das pequenas empresas, como referem Forbes e Milliken (1999), a propriedade está geralmente muito mais concentrada e, portanto, os accionistas estão muitas vezes representados directamente nos respectivos conselhos. Além disso, quando a empresa é gerida pelos próprios donos, o conselho de administração pode simplesmente não ter funções de controlo, no sentido convencional do termo, uma vez que os direitos de propriedade e as responsabilidades executivas residem nos mesmos

indivíduos.⁷⁰ É esta, certamente, a situação da maioria das chamadas “empresas familiares” de pequena/média dimensão, em Portugal.

Pelo menos no que diz respeito às organizações de uma certa envergadura, não parece haver dúvidas acerca da importância do papel dos órgãos não executivos como “agentes de controlo estratégico”, objectivamente investidos da responsabilidade de zelar para que sejam satisfeitos os interesses de todos os stakeholders relevantes.

Seguidamente, discute-se um tipo de mecanismos de controlo que, nos últimos tempos, tem vindo a ganhar relevância teórica e prática e que, pelo menos em certas circunstâncias, parece funcionar como garantia de equidade no tratamento dos diversos interesses em jogo no seio de uma organização.

II.6.1. Corporate Governance

Os *stakeholders* fornecem recursos a uma organização no pressuposto de que os seus interesses são reconhecidos. No sentido de assegurar que isso de facto acontece, foi-se desenvolvendo um conjunto de estruturas institucionais que servem para monitorizar e reforçar os termos dos contratos implícitos. No âmbito da teoria da agência, esses mecanismos são geralmente designados por “estruturas de governação” (Hill e Jones, 1992).

Segundo Rabelo e Vasconcelos (2002), a teoria da “*corporate governance*” preocupa-se geralmente com a estrutura de propriedade das empresas, com as relações entre os accionistas e os dirigentes, e ainda, nalguns casos, com os relacionamentos (mais subtis e mais variados) existentes entre a empresa e uma rede complexa de *stakeholders* que influenciam o seu comportamento. Para lidar com essas questões, a “*corporate governance*” analisa sistemas de incentivos, hierarquias, práticas de

⁷⁰ Nestes casos, segundo Courrent (2003), a ética organizacional confunde-se com a ética pessoal dos dirigentes.

funcionamento, e mecanismos de controlo, que têm por finalidade alinhar os interesses dos diferentes actores económicos, designadamente, grandes e pequenos investidores, dirigentes empresariais, e instituições governamentais, de modo a fazer convergir os respectivos comportamentos.

Há, no entanto, alguns autores para quem a *corporate governance* diz respeito, fundamentalmente, às relações entre gestores e accionistas. Por exemplo, na perspectiva de Shleifer e Vishny (1997: 737), “(...) *corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.*” E Lannoo (1999: 272) define-a como “*the organization of the relationship between the owners and the managers in the control of a corporation.*”

A verdade é que a temática da *corporate governance* tem merecido, nos últimos tempos, as atenções de numerosos investigadores (Hart, 1995; Thompson e Wright, 1995; Shleifer e Vishny, 1997; Core *et al.*, 1999; Lannoo, 1999; Vafeas, 1999; Williamson, 1988, 1999; Charreaux, 2001; Jensen, 2001; O’Sullivan, 2001; Thomsen, 2001; Audretsch e Lehmann, 2002; Bebchuk *et al.*, 2002; entre outros), os quais procuram, afinal de contas, encontrar novas respostas para velhos problemas relativos à gestão das empresas e das organizações, em geral.⁷¹

Ao contrário do que poderia supor-se a partir de uma interpretação apressada do conceito, a teoria da *corporate governance* não tem por objecto de estudo a forma como os dirigentes governam, mas sim o modo como eles próprios são governados. Por outras palavras, a *corporate governance* tem que ver com os mecanismos de acompanhamento e controlo da actividade dos decisores nas organizações.⁷²

⁷¹ Segundo Shleifer e Vishny (*op. cit.*), a evolução dos sistemas de *corporate governance* tem decorrido de razões económicas, mas também de pressões políticas.

⁷² Para Lannoo (1999: 272), “(...) *a good corporate governance system will be able to tackle the conflicts of interest between managers and owners of a corporation, and resolve them.*”

A origem do tema parece remontar aos estudos de Berle e Means (1932), numa conjuntura de recuperação após a crise económico-financeira de 1929. Para estes autores, as questões da *corporate governance* surgem do desmembramento da tradicional função de propriedade/direcção das empresas em duas funções distintas e até certo ponto antagónicas – de um lado os accionistas, detentores do capital da empresa, e portanto particularmente interessados no retorno do seu investimento; do outro, os dirigentes, investidos do poder decisional, nem sempre exercido no interesse dos proprietários. Teria sido, aliás, esse desmembramento, ocorrido nos EUA no princípio do séc. XX, e a ausência de mecanismos eficazes de controlo dos dirigentes, uma das principais razões que conduziram à degradação da *performance* das empresas cotadas em bolsa, com as consequências que vieram a verificar-se à escala mundial.

Na mesma linha de raciocínio, mas bem mais tarde, Jensen e Meckling (1976), propõem uma abordagem da *corporate governance* no âmbito de uma certa teoria contratual (com fundamento nas teorias da agência⁷³ e dos custos de transacção⁷⁴), segundo a qual a “firma” é uma espécie de combinação de contratos que associam a empresa e os diferentes fornecedores de recursos⁷⁵, e em que o accionista e o dirigente desempenham, respectivamente, os papéis de “principal” e de “agente”. Ora, por força das assimetrias de informação entre os diferentes actores económicos⁷⁶ e em razão dos

⁷³ Jensen (1993: 870) refere-se à teoria da agência como sendo: “(...) *the study of the inevitable conflicts of interest that occur when individuals engage in cooperative behavior.*” Para uma revisão dos principais aspectos desta teoria, pode consultar-se Eisenhardt (1989a).

⁷⁴ Williamson (1999: 1089) diz que a “(...) *transaction cost economics goes beyond the orthodox description of simple self-interest seeking to include strategic behavior – which manifests itself as adverse selection, moral hazard, and, more generally, as opportunism.*”

⁷⁵ Segundo Langlois (1992), os custos de transacção, numa perspectiva dinâmica, correspondem aos custos de persuadir, negociar, coordenar, e ensinar os fornecedores externos, i.e. “(...) *costs of not having the capabilities you need when you need them*” (*op. cit.*, p. 113). Por seu lado, Jones (1995) afirma que os custos de transacção visam reduzir a incerteza na avaliação dos recursos a contratar, e incluem “(a) *search costs*, (b) *negotiating costs*, (c) *monitoring costs*, (d) *enforcement costs*, and (e) *a residual loss*” (*op. cit.*, p. 410).

⁷⁶ A este propósito, Rabelo e Vasconcelos (2002) lembram que, num mercado perfeitamente competitivo, os interesses de todas as partes envolvidas estariam automaticamente alinhados, sendo nesse caso perfeitamente fúteis quaisquer discussões em torno dos mecanismos de governação; mas quando é

conflitos de interesses que os opõem, a gestão de tais contratos pelos mecanismos de mercado não permite maximizar a criação de valor, ou seja, não favorece o aproveitamento das melhores oportunidades de investimento.⁷⁷ E, sendo assim, torna-se necessário introduzir no processo alguns factores correctivos; que é exactamente o que se procura fazer com a implementação de sistemas de *corporate governance*.

Fama (1980) também identifica a empresa como um conjunto de contratos, cobrindo a forma como os *inputs* são combinados para criarem *outputs*, e o modo como as receitas desses *outputs* são depois repartidas pelos *inputs*. Nesta acepção, o papel dos executivos resume-se a supervisionar os contratos entre os factores e a assegurar a viabilidade da empresa. Mas, na óptica de Hill e Jones (1992), os gestores estão em posição de filtrar ou distorcer a informação que prestam aos outros *stakeholders*, os quais se vêem obrigados a incorrer em custos elevados para obter e analisar informação adicional, visando controlar o desempenho dos executivos.

Para outros autores, no entanto, essa visão contratualista (em que a informação ocupa um lugar central) peca por adoptar uma concepção puramente estática e adaptativa da empresa, ignorando a dinâmica do processo de criação de valor. Hoje em dia, ao conceito de “informação” faz-se opor a noção de “conhecimento”, associando à primeira a ideia de ambiente fechado, objectivo, potencialmente cognoscível por todos os actores, e ao segundo a ideia de uma envolvente aberta, subjectiva, resultante da interpretação da informação por parte dos indivíduos, em função dos seus modelos cognitivos. O’Sullivan (2001), por exemplo, defende que a chave da *performance* organizacional está na capacidade de imaginar, compreender e construir novas oportunidades. A criação de valor depende, principalmente, da identidade e das

relaxada a hipótese da “informação perfeita”, então emergem os problemas de agência e com eles a necessidade dos ditos mecanismos.

⁷⁷ Shleifer e Vishny (1997: 744) escrevem que “(...) *when contracts are incomplete and managers possess more expertise than shareholders, managers typically end up with the residual rights of control, giving them enormous latitude for self-interest behavior.*”

competências da firma, enquanto conjunto coerente que constrói a sua especificidade com base na competência para gerar “conhecimento” de modo sustentável. Por seu turno, Serrano e Fialho (2003) referem-se ao conhecimento organizacional como sendo um activo socialmente construído, fruto de interações específicas ocorridas entre indivíduos, cujo potencial deve ser gerido através de um processo sistemático, articulado e intencional, visando alcançar a excelência. As noções de aprendizagem e de inovação assumem, assim, um papel primordial.

Entretanto, falando dos problemas relativos à gestão dos organismos do sector público, Brooks (2002) defende que, na ausência de melhores técnicas para monitorizar o desempenho, é preciso descobrir novas formas de reduzir a desconfiança, e definir melhor os papéis dos “principais” e dos “agentes”, em cada nível. Segundo este autor, o “principal” só deve intervir no campo de acção do “agente” em situações de crise; e estas devem ser definidas de modo conservador, porque uma intervenção excessiva pode ser, ela própria, geradora de crise.

Nos últimos anos, a problemática da *corporate governance* tem vindo a ser objecto de grandes e acesos debates, em particular nos EUA e na Grã-Bretanha, colocando em confronto duas perspectivas antagónicas – *shareholder theory* e *stakeholder theory*. Ambas reconhecem que as empresas geram, sistematicamente, um certo “retorno residual” que não pode ser justificado directamente pela produtividade de nenhum dos factores de produção. A questão que se coloca é, então, a de saber quem devem ser os destinatários desse “retorno residual”.

Para os partidários da *shareholder theory* e da *value based management* (v.g., Armour e Mankins, 2001) nada deve inibir a livre circulação dos recursos (trata-se afinal de uma extensão da teoria neoclássica); e, portanto, o sistema ideal de *corporate*

governance é aquele que promove a regulação automática por parte do mercado. O problema é que, nesse caso, é preciso criar mecanismos que inibam os dirigentes de tomar decisões contrárias ao interesse dos *shareholders*, matéria onde não tem sido possível encontrar soluções muito satisfatórias. Donaldson e Preston (1995), por exemplo, lembram que a mudança duma orientação “*shareowner*” (tradicional) para uma orientação “*stakeholder*”, poderá tornar mais difícil detectar e disciplinar comportamentos egoístas por parte dos gestores; os quais podem sempre, a pretexto de servir os interesses de um grupo alargado de *stakeholders*, aumentar os seus próprios poderes e benefícios. E Ross *et al.* (1993) chamam a atenção para o facto de ser bastante complicado (e dispendioso) conceber, implementar e monitorizar sistemas de incentivos que inibam os gestores de agir contra os interesses dos accionistas.⁷⁸

Para os defensores da *stakeholder theory* (v.g., Blair, 1995), a criação de riqueza por parte das empresas depende em larga escala dos seus activos específicos⁷⁹, nomeadamente do seu capital humano; e, assim sendo, a *corporate governance* não pode deixar de ter em consideração que os indivíduos também assumem uma parte significativa do risco da empresa, justificando-se, por isso, que também partilhem do “retorno residual” gerado por ela. Além disso, há evidências de que uma empresa economicamente bem sucedida adopta, em geral, políticas e estratégias de governação que promovem o equilíbrio entre os diferentes *stakeholders*. Por exemplo, Ogden e Watson (1999), no âmbito de um estudo sobre a reconciliação de interesses entre accionistas e clientes do sector das águas no Reino Unido, concluíram que os indicadores de desempenho em termos de serviço ao cliente estão negativamente

⁷⁸ Para uma discussão mais aprofundada do problema dos sistemas de incentivos aos gestores, vejam-se, por exemplo, Bhagat *et al.* (1999), Audretsch e Lehmann (2002), Bebchuk *et al.* (2002), Bhagat e Black (2002), Core e Larcker (2002), e Gordon (2002).

⁷⁹ Veja-se, a propósito, a noção de “activos estratégicos” que, para Amit e Shoemaker (1993: 36), são “(...) the set of difficult to trade and imitate, scarce, appropriable, and specialized resources and capabilities that bestow the firm’s competitive advantage.”

correlacionados com os lucros correntes, mas relacionam-se positivamente com as medidas de retorno para o accionista; o que é justificado pela percepção dos investidores de que, embora implique um acréscimo dos custos correntes, a satisfação do cliente fará aumentar os lucros futuros e diminuir a exposição ao risco.

De resto, para autores como Siebens (2002: 110), a ideia de *corporate governance* tem evoluído de “(...) *a way of thinking about how a given board can better serve the shareholders’ interests* (...)” para “(...) *a philosophy of how that board can better meet with all the interests and needs of all the stakeholders (stakeholders’ vision).*”

Mas, a partilha da riqueza criada levanta sérias dificuldades. Desde logo, pelo envolvimento de múltiplos actores, cujos contributos para a criação de valor não são, obviamente, tão fáceis de medir e verificar como no caso dos fornecedores de recursos financeiros. Por outro lado, indicadores como o *Economic Value Added (EVA)* ou o *Market Value Added (MVA)*, por exemplo, são baseados no pressuposto de que todos os factores de produção (excepto o Capital Social) são integralmente remunerados a um preço de equilíbrio estabelecido pelo mercado, deixando eventuais saldos (positivos ou negativos) para os accionistas; o que está longe de ser uma verdade inquestionável.⁸⁰

Michael Jensen (2001) vem, entretanto, propor uma abordagem híbrida que designa por “*enlightened value maximization*” ou “*enlightened stakeholder theory*”. Ao reconhecer que uma empresa não consegue criar riqueza ignorando os interesses dos seus *stakeholders*, ele afasta-se da ortodoxia da *shareholder theory*, e propõe-se resolver os problemas resultantes da multiplicidade de objectivos associados àqueles interesses, através da especificação de um objectivo central – maximização do valor de mercado a longo-prazo. De qualquer modo, este autor opina que, para uma empresa florescer e sobreviver, nenhum dos constituintes pode ver os seus interesses integralmente

⁸⁰ Para uma discussão aprofundada dos dois indicadores referidos (*EVA* e *MVA*), veja-se Amat (1999).

satisfeitos, sendo indispensável gerir criteriosamente os *tradeoffs* entre os os vários grupos em competição.

Desde há pouco mais de uma década, têm vindo a ser feitos esforços, por variadas entidades, para estabelecer e generalizar internacionalmente, em particular no caso das empresas cotadas, um conjunto de “boas práticas” de *corporate governance*, que vão desde a fixação do número e qualidade dos membros dos conselhos de administração, até à separação do cargos de *Chairman* (presidente não-executivo) e de *CEO* (presidente executivo), dada a conflituosidade potencial entre os diferentes papéis. São exemplos desses esforços os relatórios *Cadbury*, *Greenbury*, e *Hampel* (publicados em 1992, 1995 e 1998) e o chamado “supercódigo” publicado pela Bolsa de Valores de Londres em Junho de 1998 (Dyck e Zingales, 2002).⁸¹ Entretanto, de acordo com Shleifer e Vishny (1997), persistem diferenças significativas entre os sistemas de governação das sociedades comerciais, a nível mundial, as quais residem, principalmente, na natureza das obrigações dos dirigentes em relação aos investidores, e na forma como os tribunais interpretam e impõem essas mesmas obrigações.

Em Portugal, estes problemas têm igualmente merecido alguma atenção, como pode aferir-se pelos Regulamentos e Recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) relativos ao Governo das Sociedades Cotadas, publicados desde 1999.⁸² De resto, são do conhecimento público, as alterações que têm vindo a ser introduzidas nas estruturas de governação de algumas das maiores empresas portuguesas (Portugal Telecom, Energias de Portugal, entre outras), alegadamente no

⁸¹ Na opinião de Volpin (2002), está a verificar-se (em Itália e noutros países) uma atenção crescente relativamente às questões da *corporate governance*, por pressão dos mercados de capitais internacionais.

⁸² http://www.cmvm.pt/legislacao_e_publicacoes/legislacao/regulamentos_da_cmvm/emitentes.asp (visitada em 2004/01/20).

sentido de garantirem cada vez melhor a satisfação dos interesses de certos stakeholders relevantes.⁸³

Mas será um bom sistema de governação empresarial, só por si, suficiente para assegurar o equilíbrio dinâmico entre as diversas forças em presença? Ou serão necessários outros mecanismos de acompanhamento e controlo complementares?

Convém talvez lembrar que, como sublinha March (1984: 64), “(...) *making intelligent decisions is important, but the verification of intelligence in decision making is often difficult.*”

No ponto seguinte faz-se a discussão de um conjunto de princípios e métodos a que se atribui, geralmente, a finalidade de suportar os processos de decisão organizacionais, no sentido de maximizar a eficácia dos esforços de planeamento e coordenação, aos níveis estratégico, tático e operacional.

II.6.2. Controlo de Gestão

Uma via possível para ultrapassar as principais dificuldades associadas à governação de uma dada entidade, será provavelmente a integração dos seus diferentes aspectos num “sistema global de controlo de gestão” (Anthony e Govindarajan, 1998) que possibilite o acompanhamento sistemático das diversas variáveis-chave, tendo em vista garantir a oportuna tomada de decisões estratégicas e operacionais, coerentes entre si e consistentes com o interesse geral do conjunto dos *stakeholders*.

Como já se salientou oportunamente, uma organização é, em última análise, apenas um conjunto de pessoas que se associam para prosseguir alguma missão em comum

⁸³ A EDP (Energias de Portugal), por exemplo, afirma-se apostada em garantir: *i*) um retorno superior aos accionistas, para que continuem a investir na empresa; *ii*) uma qualidade de serviço elevada que supere as expectativas dos clientes e assegure a sua lealdade; e *iii*) perspectivas de progresso e crescimento profissional aos colaboradores, que lhes permitam realizar-se como membros de uma equipa ganhadora. (<http://www.edp.pt/>, visitada em 2004/12/02)

(Mintberg e Waters, 1985); mas o funcionamento eficiente e eficaz de uma tal “criatura” pressupõe actos de gestão que, na sua maioria, e como referem Hakansson e Snehota (1995), constituem alguma forma de processamento e controlo de informação, em ordem a facilitar a coordenação dos comportamentos das diversas partes envolvidas.

Entretanto, Strack e Villis (2002: 147) proclamam que “(...) *in business controlling systems, at least, there is as yet no evidence of the passage from the industrial age to the information age.*” Terão estes autores razão? Ou a afirmação que fazem é, até certo ponto, excessiva?

Segundo Jensen (1993), as organizações, por natureza, detestam os sistemas de controlo, os quais, além disso, parecem sofrer de dois males: “(...) *they react too late, and they take too long to effect major change*” (*op. cit.*, p. 854). E Jones (1995) lembra que a assumpção do oportunismo conduz, frequentemente, à implementação de dispendiosos mecanismos de controlo, os quais, em última análise não funcionam, porque reduzem substancialmente o nível de confiança no seio da organização. Ora, quando não existe confiança, segundo Rego (2002), as trocas são de natureza puramente económica, e não emerge nos relacionamentos qualquer disponibilidade para o exercício dos chamados “comportamentos de cidadania organizacional”.⁸⁴

Pode dizer-se que a filosofia do “controlo de gestão”, como instrumento de apoio à tomada de decisões, está gravada no próprio “código genético” de qualquer organização. É evidente que, por exemplo, não teria sido possível aos marinheiros medievais percorrerem os oceanos em busca de Novos Mundos, sem um cuidadoso processo de verificação regular dos “elementos” e consequente reajustamento das rotas, em função das novas condições ou dos novos objectivos. E isto, muito antes de Taylor

⁸⁴ Este autor (*op. cit.*, p. 6) define «comportamentos de cidadania organizacional» do seguinte modo: “*comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo, e que, agregadamente, promovem o funcionamento eficaz da organização.*”

ou Fayol conceptualizarem a função “controle” para as organizações da era pós-industrial.

Muito se tem escrito sobre aquela função e sobre a forma de a levar à prática.

Drucker (1988), por exemplo, sublinha a importância da fixação de objectivos e do auto-controle, ao afirmar que “(...) *an information-based business must be structured around goals that clearly state management’s performance expectations for the enterprise and for each part and specialist and around organized feedback that compares results with these performance expectations so that every member can exercise self-control*” (*op. cit.*, p. 49). E, na mesma linha, Brooks (2002) lembra que a prossecução de objectivos requer, habitualmente, um processo em três passos: definição da missão; identificação de metas consistentes com essa missão; e medição dos resultados associados às metas estabelecidas.

Rowe (2001), por seu lado, falando do “líder estratégico” como uma espécie de combinação sinérgica entre o *managerial leader* (conservador, apologista da estabilidade e da ordem) que nunca pára para sonhar e o *visionary leader* (criativo, inovador e revolucionário) que apenas sonha; defende que se trata de um “actor” que formula e implementa estratégias com impacto imediato e a longo-prazo, tendo em vista o crescimento, a sobrevivência e a viabilidade da organização, usando para tanto controle estratégico e controle financeiro, mas com ênfase para o primeiro.

Para Rue e Byars (1997: 362), o controle é o “(...) *process of ensuring that organizational activities are going according to plan; accomplished by comparing actual performance to predetermined standards or objectives, than taking action to correct any deviations.*” E, na óptica de Weaver *et al.* (1999a), o controle é uma das

principais responsabilidades da gestão, e cobre muitos tipos de comportamento dentro da empresa, incluindo a conduta ética e o cumprimento da lei.

Em França, logo nos primórdios do séc. XX, apareceu e tem vindo a ser desenvolvido progressivamente o *tableau de bord*, como instrumento privilegiado para apoiar os dirigentes na sua tarefa primordial – decidir (Gervais, 1994; Busson-Villa, 1996). Para Atkinson *et al.* (1997), a principal mensagem implícita nesse conceito é a de que os gestores precisam de um conjunto de indicadores relevantes, para monitorizar o processo ou o sistema pelo qual são responsáveis. E, sublinhando as virtualidades dessa ferramenta de gestão, Wegmann (2000) afirma que o “desempenho” está intimamente ligado à noção de “pilotagem estratégica”, a qual, na prática, consiste em “(...) *mettre à la disposition de la direction de l’entreprise un nombre limité d’indicateurs variés, financiers et non financiers, à court terme et à long terme, regroupés souvent sous la forme d’un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques*” (*op. cit.*, p. 20).

Em Espanha, o *tableau de bord* aparece referenciado como “*cuadro de mando*” (Viñegla, 1998, 2003), e em Portugal é frequente ouvir-se falar de “painel de bordo”, associado à ideia de um conjunto coerente de indicadores que sintetizam toda a informação efectivamente relevante e oportuna para um determinado decisor, isto é, que lhe dá a conhecer no momento certo (ainda que, por vezes, de modo aproximado), tudo aquilo (mas só aquilo) de que ele precisa para exercer eficazmente a sua função. Para seleccionar tais indicadores, Jordan *et al.* (1999) propõem uma metodologia – OVAR – que, partindo de um processo de definição de objectivos globais consistentes com a missão organizacional, identifica depois as variáveis-chave de acção que funcionam como *performance drivers* relativamente àqueles objectivos, as quais, por sua vez, são

afectadas aos vários decisores em função das respectivas competências, visando o seu envolvimento e responsabilização. É do cruzamento das responsabilidades operacionais com os factores determinantes do desempenho que emergem os indicadores que deverão ser objecto de monitorização permanente.

Entretanto, numa tentativa de resposta aos problemas de pilotagem colocados pela crescente multiplicidade de objectivos e restrições que se deparam às empresas e às organizações em geral, Kaplan e Norton (1992, 1996) vieram propor uma abordagem integrada – *Balanced Scorecard (BSC)* – que, segundo eles, tem a virtualidade de conduzir da estratégia à acção, mas que, para muitos, não passa de uma versão americana dos *tableaux de bord* franceses.⁸⁵ Em síntese, trata-se de complementar a tradicional perspectiva quase exclusivamente financeira, com novas dimensões de acompanhamento e avaliação dos desempenhos organizacionais. A par das preocupações relativas ao lucro, à produtividade, aos custos, etc., enquadradas na vertente financeira, o modelo *BSC* propõe mais três perspectivas: do cliente, onde são tratados os aspectos que se prendem com o mercado (satisfação, fidelidade, etc.); interna, que acautela as variáveis relativas aos processos organizacionais mais críticos (inovação e qualidade, por exemplo); e de aprendizagem e crescimento, que respeita às infra-estruturas, aos recursos humanos e ao ambiente organizacional.

Nas palavras dos próprios autores (1992: 71), um *balanced scorecard* é “(...) *a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business (...) includes financial measures that tell the results of actions already taken (...) with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are*

⁸⁵ Strack e Villis (2002), embora reconhecendo que se trata de um sistema de gestão bastante completo e abrangente, criticam-no do seguinte modo: “*The correlation of cause and effect is indeed analyzed in the balanced scorecard approach, but the connections made are mostly qualitative. (...) As we increasingly shift toward a service economy, the quantifiable value creation of employees and customers is becoming ever more important.*” (*op. cit.*, pp. 156-157)

the drivers of future financial performance.” Note-se que, para Post *et al.* (2002), o conceito desenvolvido por Kaplan e Norton terá sido inspirado pela ideia de que a capacidade de uma empresa para mobilizar e explorar os seus activos intangíveis, é um factor decisivo para o seu sucesso competitivo.

Hoje em dia, este tipo de instrumento de controlo está relativamente generalizado. Acontece, porém, que nem sempre são cumpridas as melhores práticas quanto à sua concepção e utilização.⁸⁶ Por outro lado, ainda que esteja agora, até certo ponto, “na moda”, a abordagem *BSC* não é a única a manifestar preocupações pela implementação estratégica ou pelos aspectos não-financeiros do universo organizacional. Robert Simons (1995), por exemplo, propõe mecanismos de renovação da estratégia à custa do manuseamento de quatro alavancas de controlo – sistema de valores, sistema de fronteiras, sistema de controlo interactivo e sistema de diagnóstico – com base nas quais será mais fácil responder às necessidades das organizações que procuram flexibilidade, inovação e criatividade⁸⁷. E Peter Drucker (1993) fala de cinco “mostradores” – posição nos mercados, *performance* inovativa, produtividade, liquidez e rentabilidade – que, embora claramente enviesados para o lado financeiro, não deixam de relevar outros aspectos do processo estratégico.

Entretanto, Atkinson *et al.* (1997) propõem um sistema de medição do desempenho estratégico, visando compreender e avaliar os contributos e as expectativas de todos os *stakeholders* organizacionais (Figura 14).

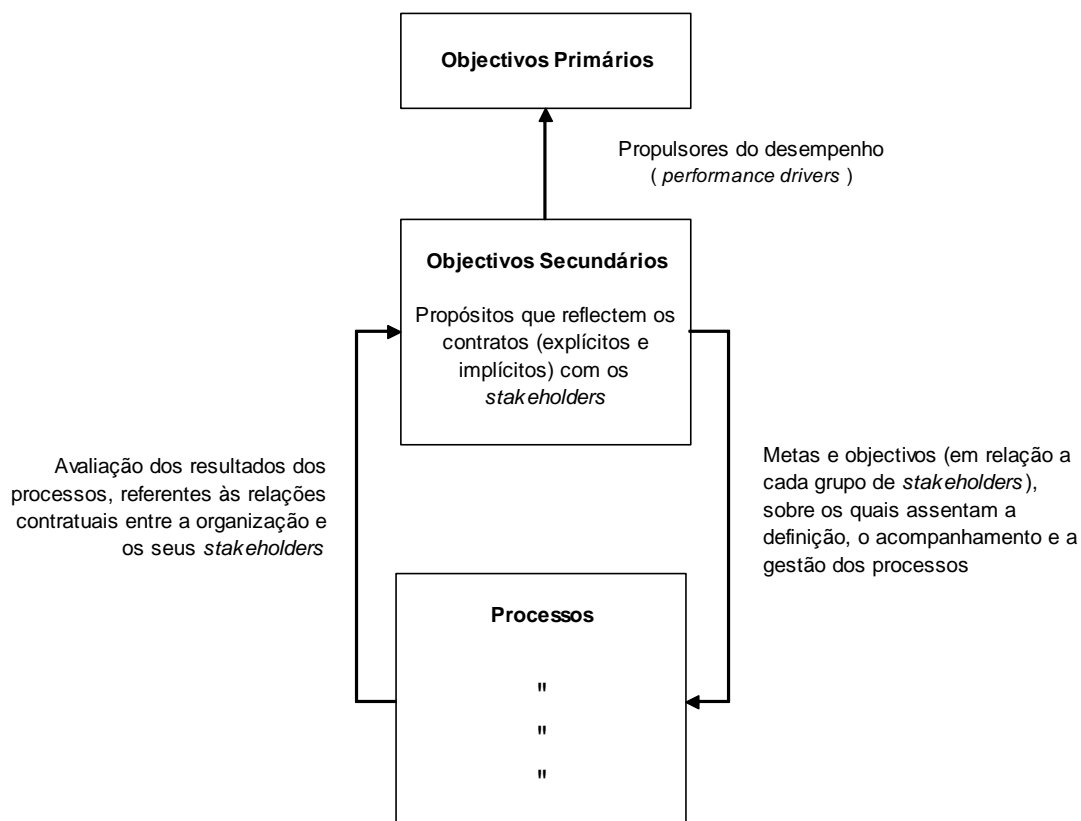
Segundo os autores, o modelo sugerido funciona como uma espécie de coração do sistema de controlo que promove a aprendizagem organizacional, e pode aplicar-se a

⁸⁶ Segundo Siebens (2002: 114), por exemplo, um «painel de controlo» deve ser “(...) *clear, plainly structured, synthetic... but complete, up-to-date and accurate, correct, comparative with the past, comparative to similar organizations, subject to standards, readable.*”

⁸⁷ Na perspectiva de Spender (1993), a noção de que a actividade criativa faz crescer o «bolo» está intimamente ligada à ideia de «sinergia». Para este autor, a maior parte da criatividade organizacional tem origem no trabalho em equipa e não nos indivíduos.

qualquer tipo de organização, tenha ela fins lucrativos ou não; sendo apenas indispensável que os objectivos primários sejam claramente estabelecidos e que, em caso de conflito, seja encontrada uma forma de os ponderar. Note-se que, de acordo com este modelo, gerir para resultados (i.e., objectivos primários) implica uma focalização nos objectivos secundários que estão a montante, e não nos resultados propriamente ditos. Mas os autores sublinham que, melhorar o desempenho nos processos não é um fim em si mesmo, nem é uma prática de gestão eficaz; o que é importante é compreender como um acréscimo da eficiência nos processos faz aumentar o desempenho ao nível dos objectivos primários.

Figura 14. O foco de um sistema de medição do desempenho.



Esta é, portanto, uma abordagem que apresenta a virtualidade de reconhecer a importância dos processos que determinam o desempenho organizacional, sem pôr em causa que é neste último e não naqueles que está a razão-de-ser de qualquer organização. De resto, como já se havia assinalado antes, é bastante claro que só através de intervenções oportunas ao nível dos processos será possível tomar medidas correctivas que evitem (ou minimizem) consequências finais indesejáveis; e é aqui que os mecanismos de acompanhamento e controlo encontram plena justificação. Acresce que este modelo enfatiza bastante os aspectos que se prendem com a gestão dos relacionamentos entre uma organização e os seus stakeholders, daí resultando uma pertinência particular no contexto do presente estudo.

II.7. Síntese do capítulo

Ao longo do capítulo que agora se encerra, foram discutidos os principais conceitos subjacentes à problemática objecto de pesquisa, com base numa revisão de literatura em torno dos tópicos implicados nas interrogações preliminares, formuladas no capítulo precedente. Cabe aqui fazer uma breve síntese dos aspectos centrais dessa discussão, relevando as perspectivas que se deram por adoptadas em cada um dos tópicos em análise.

Não parece haver dúvidas quanto ao facto de as organizações (de qualquer natureza) não poderem, hoje, ser geridas como actores independentes do respectivo contexto. Ao contrário, é consensual que elas fazem parte integrante desse mesmo contexto e estão cada vez mais interligadas.

Mas o alcance do conceito de “organização” é bastante variável, tornando-se necessário definir algumas fronteiras. À partida, adopta-se a definição de Rue e Byars

(1997), para quem uma organização é, basicamente, um grupo de indivíduos que trabalham juntos e que, de forma concertada ou coordenada, tentam atingir objectivos.

Como se referiu oportunamente, esta perspectiva tem a vantagem assinalável de constituir uma plataforma comum aos vários pontos de vista, não obrigando à exclusão antecipada de qualquer tipo de estrutura minimamente funcional.

Mas, a literatura costuma distinguir as organizações que visam o lucro daquelas que têm finalidades de outra natureza.

Assumindo que, no primeiro caso, estão em causa entidades de tipo empresarial, e que a riqueza criada (sob diversas formas) é susceptível de redistribuição por outros interessados que não apenas os accionistas, perfilha-se a abordagem de Post *et al.* (2002), segundo a qual uma empresa é uma organização que visa mobilizar recursos para usos produtivos, em ordem a criar riqueza e outros benefícios (e não, intencionalmente, destruir valor, aumentar riscos, ou causar danos) para todos os seus constituintes ou stakeholders.

Quanto às organizações ditas “sem fins lucrativos”, considera-se que as mesmas só podem garantir a sua sustentabilidade a médio prazo (e, portanto, a prossecução continuada da sua missão) se conseguirem manter ao longo do tempo um razoável equilíbrio entre receitas e despesas, o que pressupõe a realização de resultados financeiros “não-negativos”. Logo, não parece muito razoável olhar para essas entidades como se lhes fossem inteiramente estranhos os critérios de desempenho económico-financeiro. Pelo contrário, crê-se que é desejável alargar a definição de Post *et al.* (*op. cit.*) a toda e qualquer estrutura de carácter económico-social, minimamente organizada.

Sendo assim, e para os efeitos implicados no presente estudo, não se faz qualquer distinção entre organizações, seja em função da sua finalidade, da sua natureza, ou qualquer outra (a não ser quando, especificamente, é indicado o contrário); e usam-se os

termos: organização, empresa, firma, etc., de modo inteiramente inter-cambiável (excepto quando as diferenças forem expressamente assinaladas), para designar uma entidade organizada que utiliza recursos de qualquer espécie, internos ou externos, para alcançar determinados objectivos de natureza económica e/ou social.

Entretanto, é geralmente aceite que qualquer organização prossegue os seus fins na base de um certo número de valores que lhe são próprios, o que, na óptica de Freeman *et al.* (1988), pressupõe um processo estratégico mais ou menos explícito. Embora se trate de um conceito que permite inúmeras interpretações, não há dúvida que a “estratégia” tem a ver com a gestão das organizações, as quais disputam entre si os recursos e os clientes indispensáveis à respectiva sobrevivência (Rumelt *et al.*, 1994), o que implica escolhas que hão-de conduzir ao sucesso ou ao fracasso. E, neste sentido, pode dizer-se que a estratégia é, afinal, a integração harmoniosa desse conjunto de opções, num contexto em que os relacionamentos são cada vez mais determinantes.

No que concerne ao modo como as organizações concretizam o processo estratégico, a literatura converge na consideração de que há um certo número de etapas indispensáveis (Hofer e Schendel, 1978); mas os níveis de formalização e/ou antecipação que lhe estão associados parecem variar bastante de entidade para entidade. A este respeito, Sousa (2000) sugere a existência de quatro tipos de “reflexão estratégica” – sofisticado, adaptativo, empreendedor, artesanal – em função da postura organizacional relativamente àqueles dois vectores.

Por outro lado, não há dúvida que se a estratégia e o processo de formulação estratégica, em si mesmos, forem encarados, nos termos da *resource-based view* (Barney, 1991) ou da *resource-advantage theory* (Hunt, 2000), como geradores de

vantagem competitiva sustentada, as organizações estarão, certamente, em melhores condições para alcançarem elevados níveis de desempenho global.

Weiss (1996) advoga que uma “organização de elevado desempenho” é aquela que consegue ser eficiente e eficaz. O problema é que fica por esclarecer o que está, concretamente, por detrás desses desideratos de eficiência e eficácia, aliás sempre louváveis.

Para um grande número de autores (v.g., Preston e Sapienza, 1990; Luoma e Goodstein, 1999; Buchanan e Huczynski, 2004) qualquer abordagem ao conceito de “desempenho” deve ter em conta uma série de considerações que passam pelos indicadores económicos tradicionais, mas também por medidas de desempenho social e outras, ligadas à satisfação dos interesses dos múltiplos *stakeholders* organizacionais. Com efeito, a *performance* (em sentido lato) é um conceito multidimensional que é encarado de tantos modos diferentes quantas audiências tiver uma dada organização; o que implica que pode verificar-se, simultânea e paradoxalmente, eficácia e ineficácia, boa e má *performance*. E, conseqüentemente, a avaliação do desempenho global de uma qualquer entidade (num determinado horizonte temporal) pressupõe uma prévia selecção dos interesses que hão-de ser prosseguidos por ela.

Para todos os efeitos, subscree-se aqui o modelo de Svendsen (1998), segundo o qual a sustentabilidade de uma organização depende da sua capacidade para gerar riqueza, de forma continuada, em quatro frentes complementares: social, intelectual, ambiental e financeira. Mas, em termos práticos, considera-se que estas quatro frentes estão, de algum modo, integradas nos dois vectores de desempenho que mais frequentemente aparecem na literatura: viabilidade económico-financeira e sustentabilidade sócio-ambiental.

Quanto ao primeiro daqueles dois vectores, fica patente que, de uma vasta panóplia de indicadores susceptíveis de serem utilizados para fazer a respectiva medição, há um pequeno conjunto deles que costuma ser preferido pelos investigadores: cotações do mercado de capitais; rendibilidade do activo; rendibilidade dos capitais próprios; rendibilidade das vendas; *economic value added*; *cash value added*; resultados operacionais; e crescimento das vendas (Agle *et al.*, 1999; Ruf *et al.*, 2001; Bhagat e Black, 2002; Engel *et al.*, 2002; Strack e Villis, 2002; Volpin, 2002). Mas, no âmbito da presente investigação, em tudo o que diga respeito ao desempenho económico-financeiro, serão sempre adoptados indicadores que possam ser calculados a partir de dados contabilísticos. As razões para essa opção fundamentam-se, por um lado, nas características do conjunto das organizações objecto de estudo empírico e, por outro, na previsível impossibilidade de aceder a dados fidedignos (e susceptíveis de comparabilidade) fora do quadro das demonstrações financeiras legalmente obrigatórias.

No que se refere à sustentabilidade sócio-ambiental, importa destacar os trabalhos desenvolvidos por inúmeros autores (v.g., Ackerman, 1975; Carroll, 1979, 1999; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991; Clarkson, 1995; Litz, 1996; Russo e Fouts, 1997; McWilliams e Siegel, 2001; Ruf *et al.*, 2001; Earnhart e Lizal, 2002; Rego *et al.*, 2003a, 2003b; Wheeler *et al.*, 2003) no âmbito da chamada “*corporate social performance*”. Do conjunto dessas pesquisas fica a ideia de que um bom desempenho sócio-ambiental está, geralmente, associado a uma *performance* económico-financeira positiva; mas não há consenso quanto ao sentido dessa relação de causalidade, nem quanto às razões de fundo que levam algumas organizações a terem comportamentos mais socialmente responsáveis do que outras. Entretanto, vale a pena chamar a atenção para a *framework* proposta por Wheeler *et al.* (2003), a qual permite classificar as

organizações segundo a valorização que fazem (ou não) das interdependências e das sinergias com os *stakeholders* e a sociedade. Quanto aos critérios para medir o desempenho sócio-ambiental, os mais usados estão, normalmente, enquadrados nos seguintes quatro grupos: relações com os empregados, inovação e segurança dos produtos, protecção do meio ambiente, relações com a comunidade (Agle *et al.*, 1999; Hillman e Keim, 2001).⁸⁸ No âmbito do presente estudo, e na ausência de dados objectivos sobre estes aspectos da *performance* organizacional, optar-se-á por captar e interpretar as percepções dos dirigentes.

Há pontos de vista muito variados acerca do que deve ser considerado (ou não) abrangido pela noção de “contexto organizacional” (v.g., Duncan, 1972; Bourgeois, 1980; Daft *et al.*, 1988; Stoner *et al.*, 1995; Buchanan e Huczynski, 2004). A perspectiva de Stoner *et al.* (1995) é particularmente interessante porque distingue entre “ambiente de acção directa” e “ambiente de acção indirecta”; sendo que, no primeiro caso, são contemplados os “*stakeholders*” (internos e externos) e, no segundo, as variáveis políticas, sociais, económicas e tecnológicas (sobre as quais uma organização não tem condições para agir isoladamente).

O termo “*stakeholder*” terá aparecido pela primeira vez, em 1963, num memorando interno do *Stanford Research Institute*, como designação para aqueles grupos de interlocutores (accionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, sociedade) sem os quais uma dada organização, pura e simplesmente, não pode existir. De então para cá, o conceito foi sendo desenvolvido e aplicado por inúmeros autores (v.g., Freeman e Reed, 1983; Wood, 1991; Hill e Jones, 1992; Donaldson e Preston, 1995; Rowley, 1997; Mitchell *et al.*, 1997; Svendsen, 1998; Agle *et al.*, 1999; Post *et al.*,

⁸⁸ A este propósito, Clarkson (1995) fornece uma lista exaustiva de indicadores de *performance*, no âmbito daquilo que designa por “*typical corporate and stakeholder issues*”.

2002). Entretanto, dada a ênfase colocada no processo de criação de valor, e sem prejuízo de, pontualmente, poderem ser usados outros contributos, adopta-se nesta pesquisa a noção de *stakeholder* proposta por Post *et al.* (2002): “constituente que contribui, voluntária ou involuntariamente, para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assume o risco e/ou é seu potencial beneficiário”.

Não parece haver dúvidas de que o processo de criação (ou destruição) de riqueza, por parte de uma organização, decorre cada vez mais dos relacionamentos entre esta e os seus *stakeholders*. Não admira, portanto, que a gestão das audiências seja, geralmente, considerado um factor crítico para o sucesso organizacional. Há autores, no entanto, para quem “*stakeholder management*” e “*management of stakeholders*” são coisas muito diferentes (v.g., Freeman *et al.*, 1988; Svendsen, 1998; Post *et al.*, 2002; Zorinho *et al.*, 2003). Por detrás dessa distinção, está a questão essencial de saber até que ponto as organizações atribuem valor intrínseco aos relacionamentos que mantêm com os seus interlocutores, ou antes, têm deles uma visão puramente instrumental (Donaldson e Preston, 1995; Jones e Wicks, 1999). Nesta pesquisa, e a este propósito, subscrevem-se inteiramente os pontos de vista de Svendsen (1998), segundo os quais é preciso gerir as audiências numa base de “*stakeholder collaboration*”, i.e., de forma mais integrada, mais focada na construção de relações e menos na sua mera administração, mais virada para objectivos de longo-prazo, e mais orientada pela missão e pelos valores organizacionais. Além disso, dá-se por adoptada a perspectiva de Post *et al.* (2002) quanto à importância do alinhamento (interno e externo) do conjunto dos três elementos nucleares de uma organização: estratégia, estrutura, e cultura.

A maior parte da literatura, nos campos da estratégia e do comportamento organizacional, reconhece que as organizações têm necessidade de atender a múltiplos interesses, mas não podem satisfazer, simultaneamente, todos os *stakeholders* (v.g., Hill

e Jones, 1992; Donaldson e Preston, 1995; Rowley, 1997; Svendsen, 1998; Kochan e Rubinstein, 2000). Ora, sendo assim, impõe-se encontrar critérios que permitam seleccionar (hierarquizar) os interlocutores que realmente contam para uma determinada entidade. De entre várias abordagens possíveis, é aqui adoptada a de Mitchell *et al.* (1997), segundo a qual a “*stakeholder salience*” corresponde ao grau de prioridade concedido pelos gestores às solicitações de um determinado grupo, sendo que esse nível de prioridade depende da presença de três atributos: poder, legitimidade, e urgência.

Entretanto, embora permita classificar os vários grupos de interesses em diferentes categorias, consoante a conjugação dos atributos que lhes são reconhecidos pelos gestores, aquela abordagem não parece susceptível de, por si só, induzir respostas estratégicas adequadas, por parte das organizações. Essa insuficiência pode, contudo, ser colmatada através de instrumentos complementares, que tracem o diagnóstico das audiências tidas por relevantes e promovam comportamentos proactivos em conformidade. Nesta matéria, destaca-se a metodologia proposta por Savage *et al.* (1991) que, à custa de uma avaliação dos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça, permite tipificar os vários grupos de interesses em quatro grandes categorias – *supportive*, *marginal*, *nonsupportive*, e *mixed blessing* – cada uma das quais objecto de orientações estratégicas específicas, com vista à optimização dos relacionamentos organizacionais relevantes.

Mas é claro que não basta seleccionar audiências, fazer o respectivo diagnóstico e escolher as melhores estratégias para as abordar; é preciso gerir, efectivamente, as relações significativas, e isso pressupõe um acompanhamento sistemático das variáveis mais críticas para a organização, através de adequados mecanismos de controlo.

No seu papel de primeiro responsável pelo desempenho organizacional, o gestor tem que identificar oportunidades, detectar e interpretar áreas problemáticas, e implementar adaptações estratégicas ou estruturais, necessitando, por isso, de perscrutar continuamente o contexto. Para analisar o processo inerente a esse conjunto de tarefas, Daft *et al.* (1988) propõem um modelo – “scanning behavior” – que faz depender a frequência e o modo como os dirigentes “vigiam” as audiências, da incerteza estratégica gerada pelo ambiente.

Entretanto, hoje em dia, começa a ser relativamente consensual a ideia de que a supervisão efectiva de uma dada estrutura organizacional é melhor prosseguida através da deliberação e do conhecimento colectivos do que por via das capacidades de um qualquer indivíduo, isoladamente (Forbes e Milliken, 1999). É talvez por isso, que se verifica um crescente reconhecimento da importância dos órgãos sociais não executivos como “agentes de controlo estratégico”, objectivamente investidos da responsabilidade de zelar para que sejam satisfeitos os interesses dos stakeholders relevantes (Fama e Jensen, 1983a; Agrawal e Knoeber, 1996; Bhagat *et al.*, 1999; Hatfield *et al.*, 1999; Bhagat e Black, 2002; Miller, 2002).

Sob a designação de “corporate governance” tem vindo a ganhar relevância teórica e prática (desde Berle e Means, 1932) um conjunto de mecanismos de controlo que, pelo menos em certas circunstâncias, parece funcionar como garantia de equidade no tratamento dos diversos interesses em jogo no seio de uma organização (Shleifer e Vishny, 1997; Core *et al.*, 1999; Lannoo, 1999; Williamson, 1999; Charreaux e Desbrières, 2001; Jensen, 2001; O’Sullivan, 2001; Audretsch e Lehmann, 2002; Bebchuk *et al.*, 2002).

Mas a ideia de *corporate governance* tem evoluído bastante desde um “guia sobre a melhor maneira de servir os interesses dos accionistas” até uma “filosofia sobre o modo

de ir ao encontro dos interesses e necessidades de todos os *stakeholders*” (Siebens, 2002). Assumindo, nesta matéria, uma postura (por assim dizer) moderada, Michael Jensen (2001) propõe uma abordagem híbrida que designa por “*enlightened value maximization*” ou “*enlightened stakeholder theory*”. Por um lado, reconhece-se que uma organização não consegue criar riqueza ignorando os interesses dos seus *stakeholders*; mas, por outro, sublinha-se que nenhum dos constituintes pode ver os seus interesses integralmente satisfeitos, sendo indispensável gerir criteriosamente os *tradeoffs* entre os os vários grupos em competição.

É de crer, portanto, que um bom sistema de governação empresarial, só por si, não é suficiente para assegurar o equilíbrio dinâmico entre as diversas forças em presença. Porventura, serão necessários outros mecanismos de acompanhamento complementares, harmoniosamente integrados naquilo que Anthony e Govindarajan (1998) designam por “sistema global de controlo de gestão”.

Esta temática tem sido abordada de inúmeros pontos de vista (v.g., Drucker, 1988, 1993; Kaplan e Norton, 1992, 1996; Gervais, 1994; Simons, 1995, 2000; Atkinson *et al.*, 1997; Viñegla, 1998, 2003; Jordan *et al.*, 1999; Weaver *et al.*, 1999a; Wegmann, 2000; Rowe, 2001). Para efeitos da presente investigação, importa destacar duas dessas abordagens.

O “*balanced scorecard*”, proposto por Kaplan e Norton (1992, 1996), é assumido como um sistema integrado de controlo que, entre outros, tem o mérito de dinamizar o processo de implementação estratégica. Trata-se, afinal, de conjugar indicadores financeiros que traduzem os resultados das acções passadas, com métricas não-financeiras relativas à satisfação dos clientes, aos processos internos e às actividades de inovação e crescimento, aspectos estes que, de acordo com os autores, constituem, em última análise, os *drivers* do desempenho financeiro futuro.

Por seu turno, Atkinson *et al.* (1997) propõem um “sistema de medição do desempenho estratégico”, visando compreender e avaliar os contributos e as expectativas de todos os stakeholders organizacionais. O modelo sugerido funciona como uma espécie de coração do sistema de controlo que promove a aprendizagem organizacional, e pode aplicar-se a qualquer tipo de organização, tenha ela fins lucrativos ou não. É aqui especialmente enfatizada a importância da gestão dos relacionamentos entre as organizações e os seus stakeholders, enquanto processos sobre os quais é preciso actuar, oportuna e adequadamente, para que seja possível alcançar resultados ao nível dos chamados “objectivos primários”.

Embora relativamente diversificada e abrangente, a revisão de literatura teve sempre por referência a problemática de investigação e as interrogações preliminares, introduzidas no capítulo I. Por outro lado, sempre que tal foi julgado pertinente, assumiu-se uma posição clara e frontal em relação aos diversos pontos de vista em debate, fazendo opções compatíveis com a coerência global pretendida para este trabalho.

Nos capítulos seguintes, será feito um esforço no sentido de contribuir para o desenvolvimento do estado actual do conhecimento científico relativo aos tópicos em análise, tanto no que concerne ao plano da construção teórica, como no que diz respeito à validação empírica.

CAPÍTULO III

OPÇÕES METODOLÓGICAS

“Acontece isto muitas vezes, não fazemos as perguntas porque ainda não estávamos preparados para ouvir as respostas, ou por termos, simplesmente, medo delas.”

José Saramago (1997: 231)

III.1. Introdução

Dada a complexidade dos mecanismos subjacentes ao comportamento organizacional, é muito difícil descrevê-los (e mais ainda compreendê-los e explicá-los), com base em meras generalizações estatísticas. Normalmente, os objectos de estudo das ciências sociais, em geral, e da gestão, em particular, são considerados demasiado complexos para poderem ser investigados através de metodologias quantitativas. Por exemplo, no intuito de justificar a utilização de uma certa base de dados norte-americana⁸⁹, entretanto criticada por Wood e Jones (1995) no que se refere ao método de recolha dos dados, Ruf *et al.* (2001) argumentam que, dada a natureza da problemática em estudo, é difícil não usar julgamentos qualitativos na avaliação do desempenho social.

Além disso, como refere Caldeira (1998), as inferências estatísticas conduzem a regras básicas e gerais, geralmente com pouco interesse directo para os decisores. Ao contrário, a investigação qualitativa está orientada para a análise de casos concretos, nas suas particularidades locais e temporais, tendo em conta os actores, as suas actividades, e os seus contextos específicos (Flick, 1998); sendo, por isso, de grande relevância prática para as organizações. Acresce que, segundo alguns autores (v.g., Glaser e Strauss, 1967; Denzin e Lincoln, 1998), só os métodos qualitativos permitem capturar a natureza dos processos, interpretações e significações, estudados pelo investigador social.

Por outro lado, Punch (1998) opina que os métodos qualitativos constituem uma área complexa, muito contestada, e em permanente mutação, integrando múltiplas metodologias e práticas de investigação. Nas palavras do autor (*op. cit.*, p. 139), “(...)

⁸⁹ Trata-se de uma base de dados conhecida pelas sigla KLD (Kinder, Lydenberg, e Domini) que identifica e avalia oito dimensões de “*corporate social performance*”, representando as relações de cerca de 650 empresas com os empregados, os clientes, o ambiente, e a comunidade (Ruf *et al.*, 2001).

‘qualitative research’ therefore is not a single entity, but an umbrella term which encompasses enormous variety.” Aliás, nesta mesma linha, Flick (1998) também reconhece que, no campo da investigação qualitativa, está hoje disponível uma grande variedade de métodos específicos, com premissas e objectivos muito variados.

O facto é que as metodologias qualitativas têm vindo, progressivamente, a incrementar o seu próprio espaço de afirmação no território das ciências sociais e humanas, mormente nos campos da estratégia e do comportamento organizacional. A título de exemplo, veja-se como, a propósito da manifesta disparidade entre o raciocínio humano e a lógica de cálculo das máquinas e dos mercados perfeitos, Spender (1993) sugere que, até mesmo os processos sócio-económicos mais estruturados são inevitavelmente mediados pelo comportamento humano, razão pela qual “(...) *the research pendulum is swinging back towards qualitative research* (...)” (*op. cit.*, p. 12)

O antagonismo que, aparentemente, opõe metodologias quantitativas e qualitativas, remete para fundamentos de natureza epistemológica que não cabe aqui aprofundar. Em todo o caso, vale a pena fazer uma breve reflexão sobre alguns aspectos que, inevitavelmente, acabam por influenciar o modo como é conduzida a presente investigação.

III.2. Breve reflexão epistemológica

Hoje em dia, ninguém se atreverá a colocar minimamente em dúvida a importância da “ciência”, enquanto instrumento gerador de “conhecimento”. Contudo, há inúmeras formas de olhar a ciência e, por vezes, não se tem na devida conta que, afinal, ela é apenas um veículo para interpretar o mundo e para implementar os propósitos humanos.

Por outro lado, como lembra Astley (1985), nenhuma teoria pode simplesmente descrever a realidade em termos neutros; toda a perspectiva teórica está inevitavelmente

marcada por uma visão particular do mundo; e, portanto, qualquer investigação envolve uma grande variedade de pontos de vista, sentidos e interpretações.

Para Morin (2001), a ciência funda-se ao mesmo tempo no consenso e no conflito, apoiando-se em quatro pilares interdependentes: racionalidade, empirismo, imaginação e verificação. Segundo este autor, o empírico destrói as construções racionais, que se reconstituem a partir das novas descobertas empíricas; e existe uma espécie de complementaridade conflitual entre verificação e imaginação. Por outro lado, como afirma Luz (2002: 195), “[a] ciência não constitui um empreendimento meramente dependente de procedimentos metodológicos e operativos, ou de decisões teóricas e de técnicas de observação e experimentação, mas reveste também uma dependência muito significativa de múltiplos factores de ordem social.”

Segundo observam alguns autores (v.g., Wicks e Freeman, 1998), a epistemologia tem vindo a tornar-se uma questão central no estudo das organizações, porque o quadro conceptual positivista é abertamente hostil às abordagens não-quantitativas; e a verdade é que, para muitos, ainda prevalece a perspectiva tradicional, segundo a qual a “ciência” só pode afirmar-se pela objectividade dos números.

É um facto que o desenvolvimento da ciência moderna fica a dever-se, em grande parte, à ideia de que os objectos, existindo independentemente do sujeito, podiam ser observados e explicados enquanto tais (sem juízos de valor, sem deformações subjectivas), graças ao método experimental e aos procedimentos de verificação (Morin, 2001). Ocorre, porém, que as organizações não constituem sistemas fechados; pelo contrário, uma organização é um ser complexo que “vive” num ambiente complexo. E o que é complexo, segundo Morin (*op. cit.*) releva da incerteza, da incapacidade de estar

seguro de tudo, e da impossibilidade de conceber uma ordem absoluta e evitar as contradições.

Ora, se há traços que, desde o início, vêm marcando a problemática que é aqui assumida como objecto de investigação, eles são precisamente os da incerteza e da complexidade dos ambientes organizacionais. Como se viu nos capítulos anteriores, é hoje praticamente consensual que o fenómeno da globalização tem vindo a incrementar a instabilidade e a imprevisibilidade sócio-económicas; e, portanto, é cada vez menos sustentável o ideal positivista segundo o qual “as mesmas causas conduzem sempre aos mesmos efeitos”. Aliás, como lembra Spender (1993), a criatividade e o empreendedorismo vão muito para além do que é imaginável num quadro conceptual positivista, e “(...) *advancing strategy theorizing means doing more than simply following the abstract prescriptions of narrowly positivistic methodologists*” (*op. cit.*, p. 17).

Mas, então, se o positivismo não se adequa à natureza (ontologia) dos fenómenos aqui objecto de investigação, que alternativas se lhe podem opor, em termos de postura epistemológica?

Uma das perspectivas mais frequentemente assumidas no campo das ciências sociais, em contraponto ao positivismo, é o interpretativismo (Hughes, 1991). De acordo com a óptica fenomenológica (de que o interpretativismo é, talvez, a variante mais conhecida), os fenómenos são apenas objectos de percepção, que não existem sem o observador (o qual é considerado parte integrante daquilo que é observado). Por isso, o mundo só pode ser compreendido por via da interpretação dos fenómenos, uma vez que o conhecimento da realidade é, em si mesmo, uma construção social inteiramente subjectiva. Aliás, para os interpretativistas, há uma distinção clara entre fenómenos naturais e fenómenos sociais. No primeiro caso, o investigador descreve e explica a

natureza à custa de teorias e conceitos sucessivamente elaborados e seleccionados; no segundo, o cientista social procura compreender porque é que as pessoas fazem o que fazem, através da descoberta dos mecanismos, significados e intenções que orientam os seus actos (Blaikie, 1993).

O universo organizacional, em lugar de integrado e cognoscível na sua plenitude (como é pressuposto das abordagens positivistas), é um sistema global de interdependências, onde predominam a incerteza e a ambiguidade. E nestas condições, segundo Spender (1993), a perspectiva fenomenológica é, sem dúvida, mais promissora. Ela concentra os seus esforços na tentativa de dar sentido a um mundo fragmentado e parcialmente incognoscível; e convida a descobrir como é que indivíduos diferentes e potencialmente egoístas podem aprender a interagir de forma produtiva, ultrapassando desconfianças e trabalhando em conjunto para benefício mútuo.

Uma outra alternativa que vem sendo contraposta ao positivismo é o realismo crítico (Bhaskar, 1978, 1989; Sayer, 2000; Danermark *et al.*, 2002). Para os defensores desta perspectiva, a existência de uma estrutura social é condição necessária para qualquer actividade humana; e os fenómenos sociais são encarados como o resultado da interacção de uma multiplicidade de estruturas que não podem ser directamente percebidas, mas podem ser identificadas através dos seus efeitos. Note-se que os realistas pretendem situar-se algures entre os dois extremos – positivista e interpretativista – defendendo que o “mundo” existe (de facto), mas é provável que nunca se consiga captar a sua essência. Em particular, no campo das ciências sociais, a “verdade científica” não será certamente alcançável, mas isso não significa que não possam identificar-se os mecanismos que regulam os comportamentos sociais.

Por outro lado, do ponto de vista metodológico, o realismo não impõe nem afasta qualquer tipo de método de investigação. Em lugar disso, segundo Layder (1993), o que

importa aos realistas é a preservação de uma atitude científica perante a análise social, o reconhecimento da importância dos actores, e a consideração dos diferentes pontos de vista.

Entretanto, para sair do debate circular entre positivistas e anti-positivistas, Wicks e Freeman (1998) defendem uma alternativa epistemológica – o pragmatismo – que, segundo eles, tem a virtude de favorecer o desenvolvimento de pesquisas que são, simultaneamente, mais ricas do ponto de vista moral, e mais úteis para as organizações e para as comunidades em que as mesmas se inserem. Note-se que os pragmatistas partilham com os anti-positivistas (em geral) a perspectiva de que há múltiplas interpretações para os acontecimentos, e diferentes conceitos e esquemas classificativos para descrever os fenómenos. Porém, o pragmatismo não vai ao extremo de valorizar a simples proliferação de pontos de vista e descrições. As diferentes interpretações são hierarquizadas em função da sua capacidade para servir determinados propósitos e ajudar a alcançar objectivos relevantes. Segundo Wicks e Freeman (*op. cit.*, p. 136), “[p]ragmatism reminds us that academic speculation and theorizing must ultimately – not necessarily in the short or even medium term – prove to be of use in how people live their lives.”

No plano puramente filosófico, e tendo em conta a forma como o investigador se posiciona face ao mundo em que vive, importa assumir aqui a generalidade dos pontos de vista do realismo crítico (Bhaskar, 1989); até pela sua moderação face aos extremos positivista e interpretativista. Com efeito, perfilha-se a ideia central de que há efectivamente uma realidade que não se esgota com o observador; mas, por outro lado, acredita-se que nunca será possível conhecer integralmente essa mesma realidade.⁹⁰

⁹⁰ Aliás, convém referir que, na óptica pessoal do investigador, a própria noção de “infinito” é humanamente inconcebível.

Entretanto, no âmbito e para os efeitos da presente investigação, têm que dar-se aqui por adoptados os traços fundamentais da óptica pragmatista (Wicks e Freeman, 1998), tendo em conta a sua particular adequação à problemática em estudo, designadamente, quanto às questões respeitantes aos relacionamentos entre as organizações e os seus *stakeholders*.

Feita esta breve incursão pelo campo da epistemologia, e identificados os pressupostos metodológicos fundamentais em que o investigador procura apoiar-se, irá ser feita de seguida a apresentação da estratégia que suporta as diferentes etapas deste trabalho.

III.3. Estratégia de investigação

Como é evidente, não existem estratégias de pesquisa que possam considerar-se perfeitas, e qualquer metodologia tem as suas fraquezas e os seus pontos fortes. Em última análise, as escolhas dependem do posicionamento do investigador, do objecto de estudo, e das metas que se procura atingir.

Tendo em conta a base epistemológica realista em que se apoia a presente investigação (assumida no ponto anterior); e dada a natureza da problemática em estudo (fenómenos contemporâneos, analisados em contexto real) e das interrogações preliminarmente suscitadas (como? porquê?), deu-se preferência a uma estratégia de investigação suportada na metodologia case study (Eisenhardt, 1989b, 1991; Hamel *et al.*, 1993; Yin, 1994), a qual será descrita e justificada mais pormenorizadamente na secção III.4.1.

Entretanto, é preciso referir que a maior parte dos estudos que vêm sendo realizados na área da presente investigação ainda continua a guiar-se pelos princípios positivistas e

pelas metodologias quantitativas, usando designadamente questionários estruturados para recolher informação primária (ou bases de dados pré-elaboradas), e análise estatística para o respectivo tratamento (v.g., Cochran e Wood, 1984; Jensen e Murphy, 1990; Randall e Fernandes, 1991; Dooley e Lerner, 1994; Graves e Waddock, 1994; Tsui *et al.*, 1995; Russo e Fouts, 1997; Tsui *et al.*, 1997; Bendheim *et al.*, 1998; Agle *et al.*, 1999; Berman *et al.*, 1999; Bhagat *et al.*, 1999; Core *et al.*, 1999; Ogden e Watson, 1999; Sousa, 2000; Hillman *et al.*, 2001; Ruf *et al.*, 2001; Ghobadian e O'Regan, 2002; Earnhart e Lizal, 2002; Rego *et al.*, 2003a; Ray *et al.*, 2004).

Ainda assim, embora com uma frequência incomparavelmente menor, é possível encontrar algumas pesquisas suportadas em “estudos de caso”, envolvendo recolha de dados através de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e/ou observação directa (v.g., Daft *et al.*, 1988; Clarkson, 1995; Serrano, 1997; Svendsen, 1998; Mota, 2000; Post *et al.*, 2002).

Convém, no entanto, sublinhar que, como defende Punch (1998: 153), embora os estudos de caso sejam, habitual e maioritariamente, qualitativos, “(...) *the case study is not necessarily a qualitative technique* (...)”, pelo que a sua adopção não obriga a excluir dados numéricos. De resto, o posicionamento “realista”, afirmado na secção precedente, é inteiramente compatível com a utilização simultânea de instrumentos qualitativos e quantitativos (Layder, 1993); razão pela qual, no âmbito da presente pesquisa, não deixará de ser recolhida e analisada qualquer informação relevante, independentemente da sua natureza.

De qualquer modo, a pertinência das estratégias de investigação de natureza qualitativa vem sendo cada vez mais reconhecida nos campos da estratégia e do comportamento organizacional, particularmente quando se pretende compreender os fundamentos de um determinado conjunto de fenómenos complexos, como é o caso

presente. Veja-se, por exemplo, o que afirmam Harrison e Freeman (1999: 482), a propósito da forma como devem ser investigados os tópicos económico-sociais: “(...) *we believe that small-sample, case-based studies can be a source of rich data.*”

Por outro lado, tudo leva a crer que as abordagens indutivas são especialmente indicadas quando as matérias em estudo ainda estão pouco exploradas. A este propósito, Eisenhardt (1989b: 548), advoga que “(...) *building theory from case study research is most appropriate in the early stages of research on a topic or to provide freshness in perspective to an already researched topic.*”

E, na verdade, a problemática do desempenho organizacional, não está ainda suficientemente investigada em Portugal, *maxime* no que se refere aos mecanismos de regulação, acompanhamento e controlo que determinam a criação de riqueza e a sua repartição pelos diferentes *stakeholders*. Acresce que a escassez de estudos sobre estas e outras matérias no campo da “estratégia”, ainda é mais visível quando se trata de organizações de pequena ou média dimensão.⁹¹ Ora este facto, só por si, justifica um estudo em profundidade que possa lançar as bases para uma melhor compreensão dos fenómenos relacionados com a gestão dos potenciais de colaboração e de conflito, os quais, estando embora presentes em todas as relações organizacionais, assumem especial relevância quando associados a elevados níveis de dependência do contexto, como acontece com a generalidade das pequenas/médias organizações portuguesas.

Aliás, a fazer fé no que dizem vários autores, até mesmo à escala internacional, pode considerar-se que ainda há muito trabalho a fazer neste campo.

⁹¹ Por exemplo, segundo Castro e Ribeiro (1997: 4), “[p]ublished academic research about S.M.E's in Spain and Portugal is practically non-existent. Most strategic analysis methodologies and models reported in strategic management literature are from North American origin and/or were developed having the large corporation in mind.”

Por exemplo, Becker e Gerhart (1996: 780) afirmam que “(...) *the mechanisms by which human resource decisions create and sustain value are complicated and not well understood.*”

Agle *et al.* (1999: 520), a propósito de eventuais implicações dos valores pessoais dos gestores sobre o processo de hierarquização dos *stakeholders*, declaram que “(...) *much more work will be necessary before researchers will be able to fully understand these phenomena.*”

No âmbito de um debate sobre a “*convergent stakeholder theory*” proposta por Jones e Wicks (1999), Freeman (1999: 233) escreve: “(...) *what we need is not more theory that converges but more narratives that are divergent – that show us different but useful ways to understand organizations in stakeholder terms.*”

E, recentemente, Wheeler *et al.* (2003: 20) vêm reforçar esta ideia, quando afirmam: “(...) *many more narratives, with underpinning qualitative and quantitative evidence, will need to be assembled in order that managers, stakeholders and their networks can learn and act together more effectively in the creation and appreciation of value.*”

Considera-se, portanto, que a estratégia de investigação mais adequada para abordar a problemática aqui objecto de estudo, deve apoiar-se na pesquisa de vários “casos” que, tendo embora algumas características comuns, apresentem aspectos suficientemente contrastantes para permitirem uma análise mais rica no que diz respeito à detecção de eventuais padrões comportamentais. Note-se que, segundo Eisenhardt (1991), é através da replicação que se torna possível corroborar proposições específicas, captar padrões, eliminar ocorrências ocasionais, e enfatizar aspectos complementares de um dado fenómeno.

Entretanto, adoptada uma estratégia global de investigação, importa operacionalizá-la, fazendo opções claras em termos metodológicos, sem perder de vista as seguintes principais referências: posicionamento epistemológico do investigador; natureza dos tópicos em estudo e das interrogações sobre eles colocadas; acessibilidade das fontes de informação; e disponibilidade dos recursos necessários à pesquisa.

Nas próximas secções é feita a apresentação detalhada do desenho de investigação escolhido para desenvolver as várias fases do estudo.

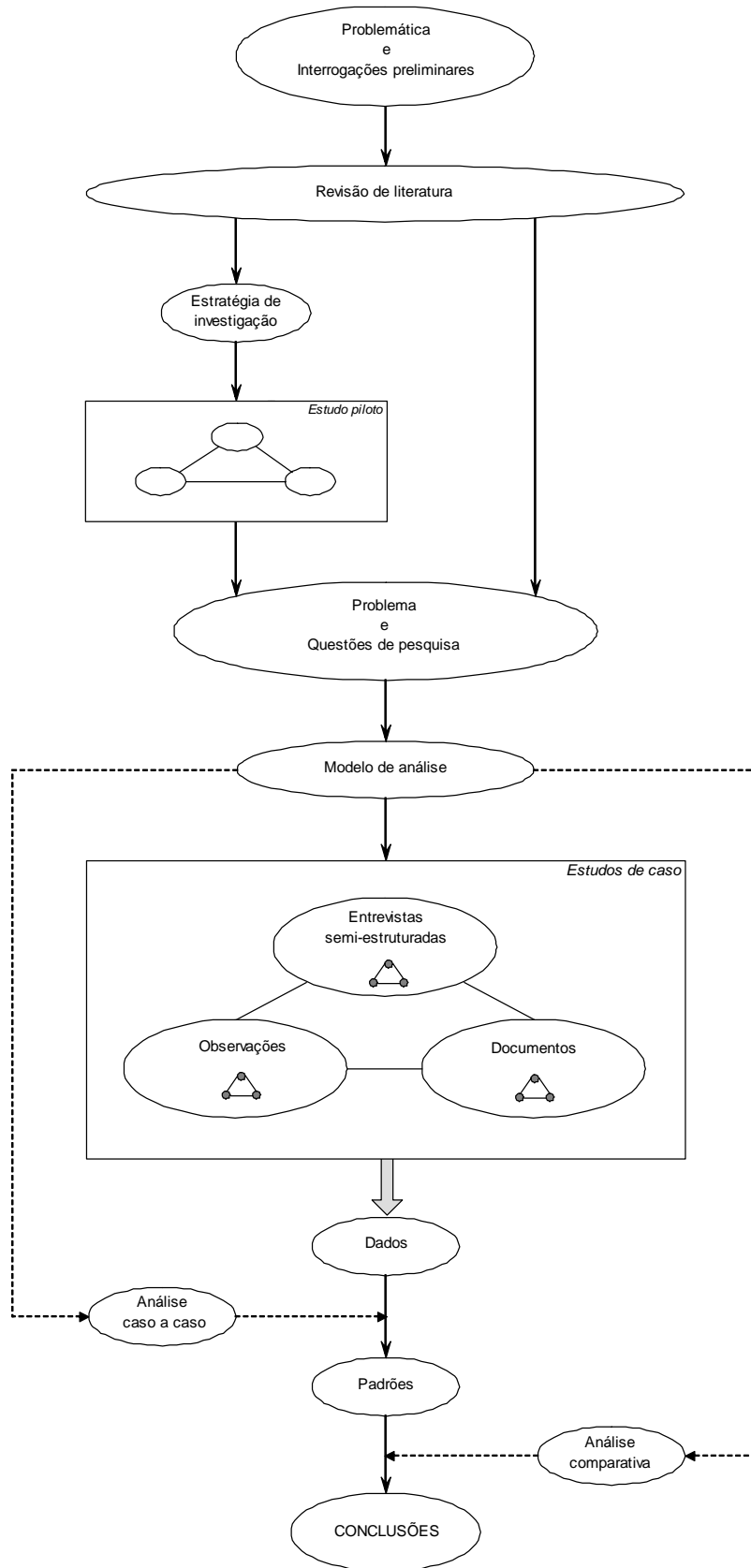
III.4. Desenho de investigação

Para Yin (1994), o chamado “*research design*” é a lógica que liga os dados a recolher (e as conclusões a retirar) às questões suscitadas no âmbito de um determinado problema; e, portanto, qualquer estudo empírico tem um desenho de investigação, seja ele explícito ou implícito, que constitui uma espécie de plano de acção para percorrer o caminho entre as “perguntas” e as “respostas”, passando por um certo número de fases que, necessariamente incluem a recolha e a análise dos dados relevantes.

Na Figura 15, esquematizam-se as principais etapas a percorrer no âmbito do presente estudo, desde o enquadramento temático até às reflexões finais, com destaque para os “estudos de caso” que servem de suporte empírico a toda a investigação.

De acordo com Sekaran (2000), o rigor científico de uma investigação depende da forma, mais ou menos cuidadosa, como é escolhido o desenho de investigação. Nessa escolha, devem ponderar-se múltiplos aspectos que vão desde os propósitos do estudo até ao horizonte temporal a considerar, passando pela própria natureza da pesquisa, pelo grau de interferência do investigador sobre o objecto de estudo, e pela unidade de análise.

Figura 15. Principais etapas de investigação.



No caso concreto do presente estudo, e tendo em conta a abrangência dos objectivos que o orientam genericamente, considerou-se que seria vantajoso desenvolver uma investigação de tipo correlacional, visando identificar os principais factores associados aos comportamentos organizacionais relativamente ao contexto.⁹² Porém, relativamente a algumas das interrogações avançadas no capítulo I (designadamente as que respeitam aos impactos sobre a *performance*), admite-se que seria interessante, mesmo necessário, um estudo de tipo causal, tendo em vista a determinação de eventuais nexos de causalidade entre os mecanismos de controlo e o processo de geração/repartição de valor, estudo esse que constitui, desde já, uma proposta para investigação futura.

No que se refere à interferência do investigador no objecto de estudo, não se pode deixar de reconhecer a sua existência, ainda que em níveis relativamente insignificantes. Conforme mais adiante se desenvolverá, a recolha de dados implica a realização de entrevistas aos principais dirigentes organizacionais, algumas visitas de estudo, e algumas breves reuniões para análise/discussão das informações obtidas no decurso do trabalho de campo.

Entretanto, como é habitual em pesquisas de natureza correlacional levadas a cabo em contextos organizacionais, a investigação assumirá a forma de “estudo de campo”, i.e., decorrerá em ambiente natural, sem qualquer espécie de condicionamento (intencional) dos sujeitos ou dos objectos em estudo.

Dado que as questões a investigar respeitam à organização, enquanto entidade congregadora dos recursos, competências, aspirações e anseios (individuais e colectivos) dos diferentes elementos que partilham do seu destino; é, naturalmente, essa mesma organização que deve constituir-se como unidade de análise desta pesquisa. Em

⁹² Note-se que Sekaran (2000) designa por “*correlational study*” toda a investigação conduzida para identificar os factores importantes associados com as variáveis de interesse.

abono desta opção, tome-se por exemplo a seguinte afirmação de Clarkson (1995: 104): “(...) *the organizational level is identified as that of the corporation and its stakeholder groups, the level appropriate for analysis and evaluation of CSP [Corporate Social Performance].*”

Quanto ao horizonte temporal, e ainda que se reconheça a necessidade de, futuramente, alargar o espectro da presente pesquisa, através da realização de estudos longitudinais que permitam identificar as principais tendências de evolução ao longo do tempo; pareceu, por ora, mais premente, e também mais razoável do ponto de vista da relação benefício/custo, desenvolver um estudo de tipo *cross-sectional* que trace o quadro geral da situação e responda às principais questões formuladas, ainda que de modo puramente estático.

Pelas razões apontadas na secção III.3., deu-se preferência a uma estratégia de investigação suportada na metodologia *case study*. Dado o papel central que a mesma desempenha no desenrolar da componente empírica da pesquisa, importa analisar algumas das suas principais características e implicações. É o que se faz seguidamente.

III.4.1. A metodologia “case study”

O estudo de caso é uma metodologia de investigação especialmente indicada quando as questões de pesquisa são do género “como?” e/ou “porquê?” mas, segundo Yin (1994), está longe de ser uma estratégia meramente exploratória. A investigação pode ser desenhada tendo em vista compreender ou explicar um problema específico, através da captura dos diferentes pontos de vista dos actores envolvidos no processo ou contexto em análise.

Punch (1998: 150), afirma que “(...) *the case study aims to understand the case in depth, and in its natural setting, recognizing its complexity and its context.*” Este autor considera que, mais do que um método, o “estudo de caso” é uma estratégia para compreender, e nesse sentido o seu potencial não tem comparação com a abordagem mais reducionista da investigação puramente quantitativa.

Nos estudos de caso recorre-se, em geral, à observação directa, à entrevista, e à análise documental, e todo o raciocínio é desenvolvido a partir do terreno, de modo indutivo. A principal crítica que lhes é apontada – dificuldade de generalização – reside numa espécie de “mal entendido”. Na verdade, não é suposto que os “casos” constituam uma amostra, estatisticamente significativa, de uma certa população; por vezes, um ou dois casos bastam para extrair conclusões válidas. Na óptica de Yin (1994), a generalização que pode (e deve) fazer-se no âmbito dos estudos de caso, é aquela que ele designa por “*analytic generalization*”, na qual os resultados empíricos obtidos são comparados com uma teoria previamente desenvolvida, que é usada como padrão de referência.

Uma das metodologias mais usadas pelas ciências sociais, no âmbito de uma abordagem positivista, é o chamado “*survey*”. Ora, em relação a este, o estudo de caso fornece uma compreensão muito mais profunda do objecto de pesquisa, porque permite colocar certas questões mais delicadas e pode captar aspectos menos superficiais do comportamento organizacional. Entretanto, deve salientar-se que, segundo Hamel *et al.* (1993), um “*case study*” é, por definição, uma pesquisa em profundidade e, por isso mesmo, usa muitos e variados métodos para recolher dados e fazer observações. E, na mesma linha, Eisenhardt (1989b: 534) afirma: “*Case studies typically combine data collection methods such as archives, interviews, questionnaires, and observations. The evidence may be qualitative (e.g., words), quantitative (e.g., numbers), or both.*”

Harrison e Freeman (1999) consideram que o estudo de caso é um excelente método para construir teoria;⁹³ e, além disso, é especialmente indicado para investigar os problemas da área “*business and society*”, dado que se trata de um campo relativamente recente, em relação ao qual não existe um quadro conceptual integrador que possa considerar-se universalmente aceite. Ora, como se viu ao longo da revisão de literatura, é também esta a situação da problemática aqui objecto de pesquisa, pelo que não restam dúvidas quanto à adequação da abordagem metodológica adoptada.

De acordo com Stake (1994), podem distinguir-se basicamente três tipos de estudos de caso: i) “*intrinsic case study*”, em que o motivo da pesquisa é o facto de o investigador querer compreender melhor um certo caso particular; ii) “*instrumental case study*”, usado para clarificar um dado problema ou para refinar uma determinada teoria; e iii) “*collective case study*”, que não é senão um estudo instrumental alargado a vários casos, visando aumentar o conhecimento sobre um fenómeno, uma população, ou uma condição geral. Segundo o autor, os dois primeiros são do género “*single case*”, enquanto o terceiro corresponde ao que é designado por “*multiple case study*” ou “*comparative case study*”.

O presente estudo enquadra-se, claramente, nesta última tipologia. De facto, como já foi referido, optou-se por investigar vários “casos” que, por um lado, partilham certas características comuns, de modo a viabilizar a análise comparativa; mas que, por outro, são suficientemente contrastantes, para permitir a detecção de eventuais padrões comportamentais.⁹⁴

⁹³ Note-se que, segundo Eisenhardt (1989b: 535), “(...) case studies can be used to accomplish various aims: to provide description (...), test theory (...), or generate theory (...)”

⁹⁴ De acordo com Eisenhardt (1989b), não sendo geralmente possível estudar um grande número de casos, faz sentido escolher situações extremas em que o foco de interesse seja nitidamente observável.

Por outro lado, segundo Yin (1994), a qualidade de um estudo de caso depende essencialmente de quatro condições: “*construct validity*”, relativa à definição de medidas apropriadas para os conceitos em análise; “*internal validity*”, respeitante à correcta identificação das relações entre os padrões⁹⁵; “*external validity*”, referente à possibilidade de replicação e generalização⁹⁶; e “*reliability*”, relacionada com a execução de procedimentos que permitam a outro investigador percorrer o mesmo caminho e obter resultados semelhantes.

Entretanto, um dos mecanismos de validação mais considerados em estudos de natureza qualitativa é a chamada “triangulação”, que Flick (1998: 229) define como “(...) *the combination of different methods, study groups, local and temporal settings, and different theoretical perspectives in dealing with a phenomenon.*”

Patton (1987) fala de quatro tipos de triangulação: “*data triangulation*”, entre as diversas fontes de informação; “*investigator triangulation*”, entre diferentes investigadores; “*theory triangulation*”, entre várias perspectivas teóricas; e “*methodological triangulation*”, entre diferentes métodos. Mas, no âmbito de uma investigação não-positivista, as técnicas de validação como a triangulação, não devem ser usadas do mesmo modo que na abordagem positivista. Na óptica interpretativa, por exemplo, podem coexistir múltiplas perspectivas sobre os mesmos factos e acontecimentos, as quais devem ser representadas em pé de igualdade, sem tentativas de hierarquização entre elas. De qualquer modo, em geral, considera-se suficiente que os estudos sociais apresentem uma daquelas formas de triangulação (Caldeira, 1998).

⁹⁵ Segundo o autor, o problema da validade interna não se coloca em estudos de tipo descritivo ou exploratório; essa questão só faz sentido nas pesquisas de natureza causal ou explicativa, nos quais se pretende mostrar que certas condições levam a determinados efeitos.

⁹⁶ Reveja-se o que atrás ficou escrito sobre o problema da generalização em estudos de caso.

No âmbito da presente pesquisa, são cumpridas as práticas de validação habitualmente seguidas em estudos de idêntica natureza, designadamente quanto à definição e operacionalização dos conceitos (a partir da literatura), e à triangulação dos dados (usando vários informantes e diversos tipos de fontes).

Nas secções seguintes, descrevem-se mais detalhadamente os procedimentos adoptados para recolher e analisar os dados.

III.4.2. Método de recolha de dados

De acordo com Yin (1994), nos estudos de caso utilizam-se muitas das técnicas que são típicas da investigação histórica, de que é exemplo a análise documental; porém, a essas juntam-se mais duas que não são habitualmente incluídas no repertório dos historiadores: observação directa e entrevista sistemática.

Neste estudo é privilegiada a recolha de informação de natureza primária; sendo que o principal instrumento de recolha é a entrevista semi-estruturada⁹⁷, contemplando tópicos de discussão aberta (a tratar segundo técnicas de análise de conteúdo) e questões de resposta fechada (para tratamento mais quantitativo), de acordo com um guião (Apêndice 3), previamente esboçado a partir da revisão de literatura e depois afinado no decurso do estudo piloto.⁹⁸

A título de exemplo, pode referir-se que Daft *et al.* (1988), no seu estudo empírico sobre as relações entre o comportamento dos gestores face ao ambiente e o desempenho empresarial, também usaram as entrevistas como principal fonte de dados, para medir as

⁹⁷ Segundo Mason (1996), a maioria dos investigadores “qualitativos” entende que a fluidez e a flexibilidade das entrevistas semi-estruturadas contribuem para aumentar a validade, ao contrário da rigidez e da standardização dos questionários estruturados que apresentam mais preocupação pela fiabilidade (confiança) do que pela validade.

⁹⁸ Há muito que os investigadores das ciências sociais se repartem por duas facções: os adeptos da utilização de questões abertas e aqueles que privilegiam o uso das questões fechadas. De acordo com Foddy (1996: 141), “À medida que o tempo passa estes dois campos têm vindo a fechar-se cada vez mais sobre si mesmos.”

variáveis relativas ao contexto organizacional e ao comportamento dos dirigentes, tendo as respostas sido graduadas à custa de escalas de *Likert* de 5 pontos.⁹⁹ Estes autores consideram que a entrevista pessoal permite a interacção entrevistador/entrevistado, sendo que, desse modo, o entrevistador pode explicar o estudo, esclarecer dúvidas e assegurar-se de que o respondente compreende as questões em análise. Entretanto, para justificar o facto de, no caso dos indicadores de desempenho financeiro, terem sido usadas as percepções dos gestores (numa escala de oito níveis) e não os dados reais, Daft *et al.* argumentam que, relativamente a muitas das empresas da amostra, tais dados não se encontravam publicamente disponíveis. De qualquer modo, isso não parece constituir problema pois que, como opinam Dess e Robinson (1984: 270), “(...) *where objective, public data were not available, reports by managers were very reliable.*”

Na presente pesquisa, e tendo em vista incrementar a respectiva validade através da triangulação dos dados, as entrevistas são complementadas com a observação directa (em visitas pontuais)¹⁰⁰ e com a compilação e a análise de documentos diversos. Note-se que alguns autores adoptam uma perspectiva inversa, e usam as entrevistas para validar os padrões que emergem durante a observação e para clarificar questões específicas relativas a cada uma das unidades investigadas. É o caso, por exemplo, de Miller (2002), num estudo sobre o papel dos conselhos de administração no controlo das actividades organizacionais.¹⁰¹

⁹⁹ Os autores referem que as diversas questões integradas no instrumento de recolha de dados, foram testadas e revistas, através de uma série de entrevistas-piloto com executivos não incluídos na amostra final.

¹⁰⁰ Na opinião de Adler e Adler (1998: 90), “[d]irect observation, when added onto other research yielding depth and/or breadth, enhances consistency and validity.”

¹⁰¹ O autor refere que todas as entrevistas que realizou foram gravadas, transcritas, e depois codificadas e analisadas com o apoio do “*Ethnograph qualitative software package*”.

Como já antes foi mencionado, optou-se por uma abordagem do tipo “*multiple case study*”, o que colocou, desde logo, o problema da selecção dos casos a investigar.

Segundo Eisenhardt (1989b), embora não haja uma “quantidade ideal”, um número entre 4 e 10 casos costuma ser satisfatório. Nas palavras desta autora (*op. cit.*, p. 545): “*With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, and its empirical grounding is likely to be unconvincing, unless the case has several mini-cases within it (...). With more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with the complexity and volume of the data.*”

Assim, após uma ronda de contactos informais no sentido de apurar das características básicas e da disponibilidade de um conjunto de organizações, potencialmente candidatas a integrarem o estudo empírico, foram seleccionadas “sete” que, por um lado apresentam várias características distintivas, ao nível da natureza jurídica, da dimensão, etc., mas que por outro, partilham os seguintes traços comuns:

1. Em termos empresariais, actuam todas no mesmo sector, i.e., têm uma mesma actividade principal;¹⁰²
2. Em termos geográficos, todas têm a sua sede social e as suas instalações produtivas na mesma região;
3. Em termos estratégicos, de acordo com um estudo académico anterior (Sousa, 2000), todas fazem parte de um grupo caracterizado por “*forte antecipação*”.¹⁰³

Entretanto, tendo em conta a natureza (excessivamente abrangente) das interrogações inicialmente colocadas, achou-se por bem realizar um estudo piloto que, na sequência da revisão de literatura, permitisse delimitar melhor o “problema” e as

¹⁰² Segundo Clarkson (1995), o desempenho empresarial é melhor avaliado numa base sectorial, para reduzir o número de variáveis do processo comparativo. Como diz o autor, o desempenho de um banco, em termos da gestão dos relacionamentos com os *stakeholders*, não pode ser razoavelmente comparado com a correspondente *performance* de uma companhia petrolífera ou de uma empresa de produtos químicos.

¹⁰³ A identificação das organizações e os contactos preliminares (que obviamente não constam do documento publicado) foram gentilmente cedidos pelo autor. O estudo em questão foi referenciado na secção II.3.2., a propósito do processo de formulação estratégica.

“questões” a investigar; e, ao mesmo tempo, contribuisse para afinar o protocolo da pesquisa.¹⁰⁴ Para esse estudo, foi aproveitada uma das sete organizações já escolhidas para a pesquisa propriamente dita, essencialmente por razões de conveniência (proximidade, disponibilidade imediata), mas também por reunir um conjunto de características (idade, dimensão, notoriedade, estatuto jurídico, etc.) que, à partida, proporcionava uma base de trabalho particularmente interessante.

Relativamente a cada uma das organizações seleccionadas (primeiro no caso piloto e depois nos restantes), foi oportunamente desencadeado um conjunto de esforços (contactos informais, reuniões preparatórias, etc.), visando: *i*) a recolha de documentos com interesse para o estudo, designadamente: estatutos, códigos, notas de imprensa, manuais, relatórios, mapas, demonstrações financeiras; *ii*) a realização de visitas às instalações (administrativas, produtivas, comerciais); e *iii*) a realização de entrevistas aos principais dirigentes de cada organização (membros do conselho de administração, directores, gerentes).

Em paralelo com o processo de recolha, os dados foram sendo objecto de compilação, sistematização e análise, nos termos que a seguir se descrevem mais detalhadamente.¹⁰⁵

¹⁰⁴ No entender de Yin (1994), o estudo piloto ajuda o investigador a refinar o plano de recolha de dados, tanto no que se refere ao conteúdo como aos procedimentos a seguir.

¹⁰⁵ Note-se que, segundo Eisenhardt (1989b: 546), “*The process of building theory from case study research is a strikingly iterative one. While an investigator may focus on one part of the process at a time, the process itself involves constant iteration backward and forward between steps.*”

III.4.3. Método de análise de dados

Na óptica de Yin (1994), analisar os dados consiste em examinar, categorizar, tabular, ou mesmo recombina a informação recolhida, de modo a ir ao encontro das proposições iniciais da investigação.

Para Huberman e Miles (1998), a análise de dados envolve três subprocessos interdependentes – *data reduction*, *data display* e *conclusion drawing/verification* – os quais devem ser realizados de modo iterativo, ao longo de todo o processo, i.e., antes, durante, e depois da recolha (*op. cit.*, p. 180).

Na presente investigação, há que distinguir duas fases: o estudo piloto, em que os dados recolhidos foram sendo analisados e tratados, em paralelo com a afinação do protocolo de pesquisa, em sucessivas aproximações, mas sempre com base nas *frameworks* teóricas seleccionadas no âmbito da revisão de literatura; e o estudo empírico propriamente dito que, tomando por referência o quadro conceptual entretanto fixado e o modelo de análise daí resultante, foi conduzido de modo mais linear (sem deixar de ser iterativo).¹⁰⁶ É de salientar que o “caso piloto” foi usado como co-gerador de proposições parcialmente sugeridas pela literatura, o que corresponde, na prática, à formulação de hipóteses de que fala Sekaran (2000), a propósito dos estudos de natureza indutiva.¹⁰⁷ No tratamento dos restantes “casos”, ainda que se mantenha uma lógica assumidamente não-positivista, optou-se por adoptar uma abordagem mais dedutiva, tendo em conta o interesse de testar as várias proposições inerentes ao modelo de análise entretanto proposto.

¹⁰⁶ Vale a pena lembrar que, segundo Eisenhardt (1989b: 539), “*Overlapping data analysis with data collection not only gives the researcher a head start in analysis but, more importantly, allows researchers to take advantage of flexible data collection. Indeed, a key feature of theory-building case research is the freedom to make adjustments during the data collection process.*”

¹⁰⁷ Mota (2000) considera que esta abordagem corresponde àquilo que Yin (1994) designa por “*explanation-building*”, uma vez que se trata de construir uma explicação sobre o “caso” em análise, tendo em vista a construção de uma narrativa.

Cada uma das 21 entrevistas formais realizadas foi gravada, sob autorização expressa do entrevistado, e depois transcrita para análise posterior. No caso específico das entrevistas relativas ao estudo piloto, e dada a necessidade de minimizar eventuais distorções interpretativas, foi levada a cabo uma espécie de “pré-teste”, em que os entrevistados tiveram acesso às transcrições originais e foram convidados a rever e corrigir as suas respostas. Entretanto, apenas um dos três dirigentes em causa, achou conveniente introduzir alterações de fundo; sendo que os dois restantes, optaram por confirmar em geral as suas declarações anteriores, apenas sugerindo certos complementos pontuais. De qualquer modo, tratou-se de uma oportunidade que foi aproveitada para identificar e corrigir algumas fragilidades dos procedimentos até aí concretizados, nomeadamente ao nível da forma e da sequência das várias questões colocadas.¹⁰⁸

A este propósito, Clarkson (1995) lembra que, para descrever e avaliar o desempenho de uma organização, os investigadores têm de ganhar a confiança dos principais dirigentes, do mesmo modo que devem saber colocar as questões certas e obter documentação sobre as políticas e programas organizacionais. Por outro lado, importa reter o que, a respeito da “entrevista” como instrumento de pesquisa, escrevem Fontana e Frey (1998: 47): *“The spoken or written word has always a residue of ambiguity, no matter how carefully we word the questions and report or code the answers. Yet, interviewing is one of the most common and most powerful ways we use to try to understand our fellow human beings.”*

¹⁰⁸ Embora não seja aqui o caso, vale a pena lembrar o que afirma Sekaran (2000: 248), a propósito do “pré-teste” de questões estruturadas: *“Pretesting involves the use of a small number of respondents to test the appropriateness of the questions and their understandability. Such pretesting helps to rectify any inadequacies, in time, before administering the instrument orally or through a questionnaire to a large number of respondents, and thus reduce biases.”*

Como já se disse, as entrevistas constituem o principal suporte de informação da presente pesquisa. Por isso, as respectivas transcrições definitivas foram objecto de uma análise detalhada (parágrafo a parágrafo), envolvendo um processo sistemático de exposição e discussão das respostas obtidas dos vários respondentes, em relação a cada uma das linhas de raciocínio sugeridas pela teoria. Em muitas situações, e em particular no caso das questões fechadas, as respostas foram tabeladas e tratadas graficamente, para evidenciar os traços essenciais do pensamento dos entrevistados; o que permitiu, posteriormente, traçar o perfil de cada uma das organizações, à custa da consolidação das percepções individuais dos seus principais responsáveis.

A documentação recolhida foi estudada em profundidade, no sentido de completar a “imagem” de cada uma das unidades de análise, e mesmo, nalguns casos, preencher determinados hiatos que ficaram das entrevistas. Alguns dados foram tabelados para posterior comparação.

Nas visitas de estudo, foi feita uma observação atenta dos diversos actores, em ambiente natural, de modo a captar (ou confirmar) os aspectos mais relevantes da cultura organizacional.

Em cada “caso”, as informações recolhidas das diversas fontes foram sendo cruzadas, tendo em vista a sua validação, por via da triangulação. Note-se que, embora Patton (1987) identifique quatro tipos diferentes de triangulação (vd. secção III.4.1.), em geral considera-se suficiente que os estudos sociais apresentem uma dessas formas; e uma das mais usadas consiste, precisamente, em verificar se os dados obtidos a partir de fontes diversas (entrevistas, documentos, observações, etc.) apontam todos na mesma direcção (Huberman e Miles, 1998).

Em algumas situações, porém, constatou-se uma acentuada divergência de pontos de vista entre os entrevistados da mesma unidade de análise, e/ou alguma inconsistência entre fontes diversas. No caso de questões de natureza puramente qualitativa, sempre que tal aconteceu, assinalou-se oportunamente o facto, e deu-se conta das várias perspectivas em conflito, sem deixar de sugerir possíveis explicações. Por outro lado, no que diz respeito às respostas quantitativas (traduzidas em escalas de *Likert*), a consolidação resultou geralmente da média aritmética dos resultados individuais, mas foram sempre assinaladas as situações em que ocorreram respostas sensivelmente divergentes.

Os diferentes “casos” foram depois cuidadosamente comparados e arrumados segundo as respectivas características essenciais, na tentativa de encontrar padrões (de semelhança ou dissemelhança) ao nível dos comportamentos e/ou perspectivas, que, de algum modo, permitissem delinear tendências e identificar factores determinantes desses comportamentos. A abordagem adoptada seguiu de perto aquela que Eisenhardt (1989b: 540) descreve assim: “(...) *to select categories or dimensions, and then to look for within-group similarities coupled with intergroup differences.*” E, tal como esta autora recomenda, as categorias escolhidas para a arrumação dos diferentes casos tiveram em conta: o problema em estudo, a literatura relevante e a sensibilidade do investigador.

III.5. Síntese do capítulo

Depois de uma breve introdução, em que se fez referência a um certo antagonismo entre metodologias quantitativas e qualitativas, o capítulo cessante prosseguiu com a afirmação epistemológica do investigador, e com a adopção de uma estratégia de

pesquisa compatível com esse posicionamento. Fez-se, depois a apresentação detalhada do chamado “*research design*”, no âmbito da qual se procurou justificar a escolha da metodologia dos “estudos de caso”, e se avançou um conjunto de procedimentos relativos aos processos de recolha e análise de dados.

O próximo capítulo é dedicado, por um lado, à descrição/discussão do “caso piloto” e, por outro, à apresentação do quadro conceptual que foi possível construir a partir da literatura, e tendo em conta as evidências que emergiram daquele estudo preliminar.

CAPÍTULO IV

ESTUDO PILOTO E QUADRO CONCEPTUAL

*“A ciência traduz um esforço persistente para
desvanecer perplexidades e responder a interrogações
que nascem da insaciável preocupação de
compreender o mundo.”*

José Luís Brandão da Luz (2002: 257)

IV.1. Introdução

Conforme foi mencionado na secção III.4.2., considerou-se conveniente realizar um estudo piloto que, na sequência da revisão de literatura, permitisse delimitar melhor o “problema” a investigar e, ao mesmo tempo, fornecesse o suporte empírico inicial para o desenho de um quadro conceptual mais abrangente.¹⁰⁹

Também já ficou escrito que, para esse estudo, foi aproveitada uma das sete organizações escolhidas para a pesquisa propriamente dita, essencialmente por razões de conveniência (proximidade, disponibilidade imediata), mas também por reunir um conjunto de características (idade, dimensão, notoriedade, estatuto jurídico, etc.) que, à partida, proporcionava uma base de trabalho particularmente interessante.

O facto de se tratar de uma “fundação” envolvia um desafio aliciante do ponto de vista científico, precisamente porque, à partida, poderia considerar-se uma entidade demasiado *sui generis* e, portanto, marcada por idiosincrasias que poderiam inviabilizar quaisquer veleidades comparativas. O risco foi assumido de forma consciente... o retorno prometia ser compensador.

A maior parte do presente capítulo é dedicada à apresentação e análise dessa entidade especial, a qual será identificada, alternativamente, ou pelo próprio nome (visto que não foi imposta qualquer reserva quanto a esse facto), ou pela designação abreviada de “*Caso A*”.

O respectivo trabalho de campo decorreu entre Maio e Dezembro de 2003 e envolveu: *i*) reuniões preparatórias; *ii*) recolha de documentos com interesse para o estudo, designadamente: estatutos, notas de imprensa, relatórios, mapas, demonstrações financeiras; *iii*) realização de visitas às instalações; *iv*) participação em algumas

¹⁰⁹ Recorde-se que, como diz Eisenhardt (1989b: 536), “(...) *investigators should formulate a research problem and possibly specify some potentially important variables, with some reference to extant literature. However, they should avoid thinking about specific relationships between variables and theories as much as possible, especially at the outset of the process.*”

iniciativas públicas de carácter sócio-cultural, levadas a efeito pela organização (exposições, conferências, etc.); e v) realização de entrevistas semi-estruturadas a três dos principais dirigentes da organização (adiante referenciados por A1, A2 e A3).

As entrevistas, cada uma das quais com duração entre 90 e 120 minutos, foram gravadas (sob autorização expressa dos entrevistados), e depois de transcritas foram de novo submetidas à apreciação dos respondentes, para validação. As versões finais correspondem a um total de 48 páginas.

Na parte final deste capítulo é proposto um “quadro conceptual” que integra um modelo de análise e um conjunto de proposições, os quais foram usados nos “estudos de caso” a que se refere o capítulo V. Como então se verá, o dito quadro conceptual procura contemplar as mais importantes perspectivas suscitadas pela temática enunciada no capítulo I, mas já numa óptica focalizada no problema de investigação e nas questões de pesquisa (progressivamente clarificados com base na confrontação entre a teoria bebida na literatura e a realidade observada no “estudo piloto”). Foi, aliás, desse processo de focalização que resultou um conjunto de proposições que, por um lado, constituem as traves-mestras do modelo sugerido, e por outro, servem de referência à própria investigação empírica. Note-se que, seguindo a perspectiva de Eisenhardt (1989b), já citada no capítulo precedente, a construção do quadro conceptual decorreu de modo iterativo e simultâneo com a própria recolha e tratamento de dados do “caso piloto”, sendo portanto impossível isolar cada uma das implicações recíprocas. De resto, o “modelo” (inicialmente baseado apenas na convicção teórica de que a generalidade das organizações seria sensível à necessidade de satisfazer interesses vários) foi progressivamente ganhando forma, à medida que as diferentes linhas de raciocínio iam sendo amadurecidas e testadas em concreto na unidade em análise.

IV.2. O caso piloto: *Fundação Eugénio de Almeida*

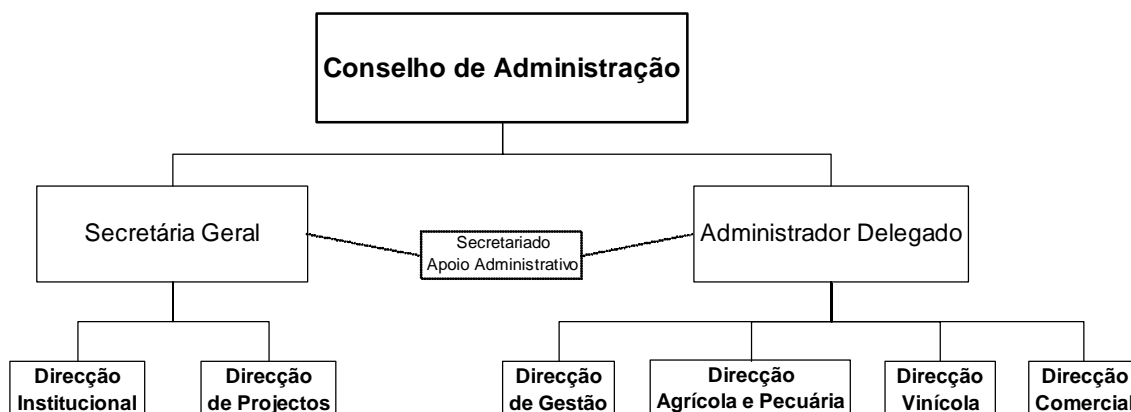
IV.2.1. Caracterização geral

A *Fundação Eugénio de Almeida (FEA)* é uma instituição de direito privado e utilidade pública, registada como IPSS (Instituição Privada de Solidariedade Social), criada em Setembro de 1962 pelo Eng.º Vasco Maria Eugénio de Almeida com o objectivo de apoiar o desenvolvimento da região de Évora. De acordo com os respectivos estatutos, prossegue fins de natureza espiritual, cultural e educativa, social e assistencial, para o que dispõe de recursos patrimoniais de dimensão assinalável, os quais, têm vindo a ser conservados e rentabilizados de diversas maneiras, com especial destaque para um alargado conjunto de actividades produtivas/comerciais, no âmbito do sector agro-industrial. No dizer do respectivo Presidente do Conselho de Administração, *“É por esta razão que não só tem sido possível responder às novas exigências históricas que se colocam aos fins estatutários, como se tem elevado a imagem da Fundação. Neste momento, orgulhamo-nos de ser olhados no Alentejo como uma “unidade de referência””*.¹¹⁰

Para zelar pelo cumprimento da missão e gerir o património, a *FEA* dispõe de um conselho de administração (de perfil não-executivo) composto por cinco membros, e de um conselho fiscal com três membros. Para o desempenho de funções executivas, a *FEA* conta com um administrador-delegado, responsável pelas áreas produtiva e de gestão propriamente dita, e com uma secretária-geral que supervisiona o campo da “missão estatutária”. O organigrama apresentado na Figura 16, dá bem a ideia da importância atribuída a um certo equilíbrio entre aquelas duas áreas complementares.

¹¹⁰ <http://www.fea-evora.com.pt/fundacao/presidente.html>, 2004/07/06.

Figura 16. *Caso A*: Organograma.



Fonte: FEA, Documento avulso.

IV.2.2. Principais marcos da história da organização

A primeira fase da vida da Fundação foi marcada pela personalidade do fundador, que assegurou a sua direcção efectiva até 1975. Os objectivos que lhe estão estatutariamente consignados materializaram-se, nesse período, na recriação da Cartuxa como centro de vida espiritual, na construção do Oratório de S. José orientado para a formação escolar e profissional de milhares de crianças e na criação e manutenção, em colaboração com a Companhia de Jesus, do Instituto Superior Económico e Social (ISESE) que antecedeu a restauração da Universidade de Évora e formou centenas de quadros e altos dirigentes de administração pública e privada.

Uma segunda fase, consequência directa do processo revolucionário de Abril de 1974, caracterizou-se pela “ocupação” e expropriação de grande parte do seu património, o que levou a uma redução drástica de actividade. É um período que coincide com a morte de Vasco Maria Eugénio de Almeida (em 11 de Agosto de 1975), e em que “(...) a Fundação, acima de tudo, preocupa-se em sobreviver... no campo

institucional, no campo patrimonial... consegue cumprir a sua missão com dificuldades... porque não tem património... financeiro ou outro, para explorar directamente ou para rentabilizar, e para cumprir os seus fins – mas nunca deixou de os cumprir, embora com limitações evidentes e... portanto, foi um período, digamos, traumático.” (Dirigente A3)

Na década de 80, após a devolução dos bens, a Fundação iniciou uma fase de consolidação do património e de reorganização empresarial, que passa pela exploração directa dos seus 6500 *ha* de terra e por grandes investimentos na sua estrutura económica, designadamente na actividade vitivinícola. Nas palavras do Dirigente A1, “(...) a partir da década de 80, houve, portanto, um relançamento da dimensão empresarial, e isto veio, efectivamente, a dar à Fundação uma capacidade, digamos, muito maior de intervenção que, naturalmente, não tinha até aí.”

Uma quarta fase, desde meados dos anos 90, corresponde ao relançamento institucional, em que a Fundação, consolidada economicamente em torno de um projecto auto-sustentado, tem hoje condições para realizar iniciativas institucionais próprias e para poder afirmar-se como um verdadeiro agente de desenvolvimento, em conformidade com a sua missão estatutária. Para o Dirigente A3, “(...) hoje, a Fundação é um ser global, equilibrado e integrado.”

IV.2.3. Missão e valores fundamentais

Nos termos do artigo 3º dos estatutos, os fins da *Fundação Eugénio de Almeida* são de “(...) *beneficência, espirituais, culturais e educativos, visando a elevação do espírito de caridade cristã, do nível religioso, cultural e técnico da região de Évora de harmonia com os princípios tradicionais do País.*” Nesse sentido, a FEA promove e dinamiza um conjunto integrado de iniciativas próprias, em exclusivo ou em parceria,

além dos apoios a projectos de terceiros – instituições, associações e outros – abrangendo um largo espectro de actividades nos vários campos que estatutariamente lhe são próprios. Para o efeito, articula meios, esforços e recursos com diversos interlocutores nacionais e estrangeiros, num compromisso de desenvolvimento humano e maior equilíbrio social para a região de Évora.

Os dirigentes entrevistados referem-se assim às principais vertentes da missão organizacional:

“Neste momento, dentro da missão estatutária, há um aspecto que achamos que é de grande significado e que tem estado, digamos, um tanto-ou-quanto parado, que é a nossa intervenção na área científica, de conhecimento, de formação de quadros. Quando o fundador trouxe para Évora os Estudos Superiores, naturalmente, pensava no desenvolvimento da região, através, enfim, da valorização das pessoas e da formação superior (...) dar uma dimensão de humanismo, digamos, a toda a formação (...) levar as pessoas a agir, na vida, em todas as suas componentes, com uma visão nobre do homem, da pessoa, ou seja, valorizando, na sua actividade, a dignidade da pessoa.” (Dirigente A1)

“Eu penso que a missão, neste momento, está muito mais alargada, a missão é tudo; é, de facto, cumprir, fazer, na medida das possibilidades da própria Fundação (dos seus rendimentos), a actividade cultural, social, educativa, consignada nos estatutos (e espiritual, também, apoio a várias ordens religiosas e ao desenvolvimento dessa actividade espiritual, cristã, uma vez que o fundador quis, e venceu bem isso). (...) Penso que a missão, hoje, é tudo isto, é de facto cumprir com aquilo que compete à área dita estatutária, mas, muito mais do que isso, para cumprir aquilo, temos que garantir que a parte patrimonial dê um rendimento desejável, suficiente, e crescente (se possível), por um lado para manter e aumentar o património, por outro para ter rendimentos suficientes, e, ao mesmo tempo, fazer isto tudo sempre com um critério de imagem, de inovação, e ao mesmo tempo, também, de garantia de emprego para uma quantidade de pessoas que hoje dependem desse emprego

aqui na Fundação. (...) E, há uma coisa muito importante (nos estatutos), que é: o apoio social, cultural, espiritual, educativo e de desenvolvimento da região. Ora, o desenvolvimento da região passa por essas coisas todas, mas passa também por uma empresa agro-industrial que tem que ser uma imagem (como eu tenho dito sempre) de inovação, de procura de fazer bem as coisas, de novas soluções, etc., etc.” (Dirigente A2)

“Os valores fundamentais são os valores cristãos... de promoção da dignidade da pessoa humana, de promoção da vivência da comunidade como uma comunidade equilibrada, que tem acesso ao bem-estar económico, ao bem-estar social e cultural. Portanto, esta matriz cristã que nos foi deixada de forma muito indelével pelo instituidor e que está escrita nos estatutos da Fundação e que, também, está plasmada na opção dos corpos gerentes da Fundação (que tem um conselho de administração a que preside o arcebispo e com um representante de um instituto religioso)... E, portanto, em primeiro lugar eu poria os valores cristãos de promoção da dignidade da pessoa humana, e de promoção do bem-estar da comunidade, valores que também têm a ver com o universalismo e o humanismo do património... cultural e da identidade nacional... e que aqui, na Fundação Eugénio de Almeida, são como que desenvolvimentos (numa leitura não espiritual) dos valores cristãos; portanto, diria... humanismo e universalismo.” (Dirigente A3)

Efectivamente, de acordo com a documentação consultada, a *Fundação Eugénio de Almeida* desenvolve a sua actividade, e cumpre a sua missão, em torno de três eixos fundamentais: 1) No campo assistencial, dinamiza projectos de formação e qualificação de instituições e agentes sociais; e proporciona apoios a organizações privadas, nomeadamente através do auxílio regular a instituições de solidariedade social, sendo prioritários os que desenvolvam iniciativas dirigidas a grupos sociais em risco de exclusão; 2) Na vertente cultural/educativa, constitui-se como agente de mudança, instrumento de dinâmica social e pólo de desenvolvimento regional, designadamente

através das suas actividades de difusão cultural (seminários, colóquios e exposições, entre outras); e, para além disso, consubstancia a sua intervenção no apoio aos diferentes níveis de ensino, tendo em vista a valorização da região através da formação e qualificação dos seus recursos humanos; 3) Na área espiritual, apoia regularmente organizações de carácter religioso e de inspiração cristã, respeitando a sua identidade, natureza e autonomia.

IV.2.4. Breve diagnóstico estratégico

Da informação recolhida resulta que, genericamente, os principais dirigentes da *FEA* reconhecem o conjunto de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que se listam na Tabela 8.

É de salientar a relevância atribuída a alguns pontos fortes como a “natureza jurídica de fundação”, a “diversificação produtiva” e a “qualidade intrínseca reconhecida nas marcas”, os quais foram referidos por mais do que um dirigente. Note-se que esta convergência só ocorre em mais um elemento – aquele que se refere à ameaça da “concorrência”. Em todo o caso, pode considerar-se que, no seu conjunto, os dirigentes da *FEA*, embora conscientes das dificuldades colocadas pelo contexto, têm uma perspectiva globalmente positiva sobre as capacidades da organização para enfrentar os desafios que se lhe apresentam, e mostram motivação bastante para transformar ameaças em oportunidades.

Por outro lado, ao serem questionados sobre os elementos que consideravam mais determinantes da actividade da Fundação, os dirigentes referiram como principais factores críticos de sucesso, os seguintes: liderança, recursos humanos, produto “vinho”, novos produtos, desenvolvimento económico do país, outros factores exógenos.

Tabela 8. *Caso A: Análise SWOT.**Pontos fortes*

Natureza de fundação (A1; A2; A3)
 Produtos diversificados (A2; A3)
 Marcas com património de qualidade intrínseca (A2; A3)
 Prestígio da instituição (A1)
 Algum poder económico (A1)
 Património substancial (A1)
 Estatuto de “utilidade pública” (A1)
 Dimensão/Escala (A2)
 Experiência adquirida (A2)
 Gestão moderna (A2)
 Identidade muito marcada (A3)
 Projecto institucional muito claro (A3)
 Missão absolutamente definida (A3)
 Capacidade de adaptação (A3)
 Estrutura interna relativamente eficaz e eficiente (A3)
 Bom posicionamento no mercado (A3)
 Carisma particular (A3)

Pontos fracos

Natureza agrícola do património (A1)
 Fraca produtividade dos solos agrícolas alentejanos (A1)
 Dependência das políticas nacionais e comunitárias (A1)
 Alguma dependência das receitas do vinho (A2)
 Alguma dificuldade na formação profissional interna (A2)
 Região muito debilitada em termos sócio-económicos e culturais (A3)
 Alguma dificuldade em conciliar as dimensões empresarial/produção e institucional (A3)
 Insuficiente gestão das questões da imagem e da comunicação (A3)

Oportunidades

Fundos comunitários (A1)
 Diversificação produtiva (A2)
 Lançamento de novos produtos com marca própria (A2)
 Certificação dos produtos alimentares (A2)
 Parcerias com entidades fora da região (A3)

Ameaças

Concorrência nos produtos agrícolas (A1; A2; A3)
 Cessação das ajudas comunitárias (A1)
 Relacionamento com a tutela (A1)
 Descida generalizada dos preços dos produtos agrícolas (A2)
 Debilidade económica dos consumidores portugueses (A2)
 Novos produtos (A3)
 Ausência de parceiros potenciais (A3)
 Ausência de estímulos no contexto (A3)
 Fragilidade do meio envolvente (A3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

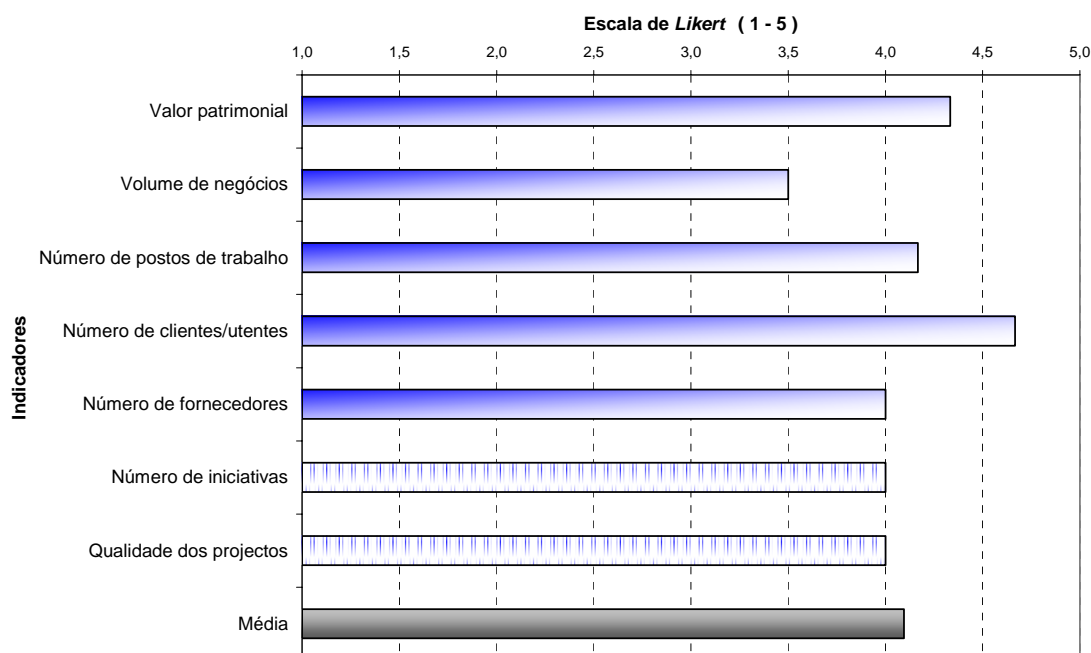
Quando solicitados a indicarem alguns objectivos de médio/longo prazo, os dirigentes elegem a “afirmação institucional da *FEA* como agente de desenvolvimento local e regional, mas com capacidade de intervir a nível nacional”. Relativamente a metas de curto prazo, os dirigentes referem dois projectos que se encontram em fase adiantada de preparação: “criação de uma escola internacional de pós-graduações, destinada a formar executivos de primeira linha”, em parceria com a Universidade Católica Portuguesa, e “criação do “parque da cidade”, como espaço de fruição, de vivência e de desenvolvimento”, em parceria com diversas entidades não especificadas.

IV.2.5. Importância actual da organização

Numa tentativa de captar as percepções dos dirigentes acerca da importância que atribuem à sua organização, relativamente ao contexto em que a mesma desenvolve a sua actividade, foi-lhes solicitado que graduassem a respectiva “dimensão relativa” numa escala de *Likert* (1-insignificante; 2-reduzida; 3-razoável; 4-grande; 5-muito elevada), em cinco ópticas diferentes. A Figura 17 representa os resultados médios apurados nessa avaliação subjectiva.

Note-se que, na opinião dos dirigentes, a importância relativa da *FEA* é maior na perspectiva do número de clientes/utentes que com ela se relacionam, e menor na óptica do volume de negócios. Aliás, é curiosa a forma como o Dirigente A2 analisa esta questão, na óptica dos clientes: “(...) *no fundo, nós pomos no mercado mais de um milhão de garrafas... quer dizer, isso também tem algum impacto, não é? (...) é que como vendemos um produto com marca e com identificação, acho que, até por aí, a responsabilização e o impacto junto do consumidor é grande; é diferente de uma empresa que venda produtos a granel e que não se identifique.*”

Figura 17. *Caso A*: Dimensão relativa.



O número de postos de trabalho é o indicador em que as opiniões são mais divergentes: o dirigente A1 considera que, nessa perspectiva, a importância da *FEA* é “muito elevada”, enquanto que o dirigente A3 entende que ela é apenas “razoável”. Entretanto, o Dirigente A3 considerou necessário acrescentar mais duas variáveis – “número de iniciativas” e “qualidade dos projectos” – nas quais considerou que a *FEA* tem uma importância relativa de nível 4 (grande). Este responsável justifica assim a sua posição:

“(...) quando falo dos projectos, quando falo do valor intrínseco... do número de projectos e do seu valor intrínseco, falo do número de visitantes que têm, falo dos protagonistas que cá trazem (...) a sua qualidade, a sua representatividade, a sua raridade (...) eu acho que há uma outra realidade que deve ser apreciada (...) o número e a qualidade dos projectos... medida através de indicadores qualitativos e quantitativos... sobretudo no que diz respeito a número de utilizadores, visitantes, participantes... e, digamos, os indicadores de qualidade... pelas obras que estão representadas, pelos

actores, actrizes, ou músicos que são envolvidos, por exemplo... no campo cultural.” (Dirigente A3)

Na Tabela 9, listam-se, entretanto, alguns indicadores retirados do Relatório e Contas de 2003, que podem dar uma ideia da dimensão da organização, em termos absolutos, com referência a este último exercício económico.

Tabela 9. *Caso A: Dimensão absoluta (2003).*

Número médio de trabalhadores	183
Activo total líquido *	45,2
Capital próprio *	39,7
Volume de negócios *	6,9
Exportação (em % do volume de negócios)	14,2
Proveitos e ganhos totais *	9,2
Compras *	3,6
Custos com pessoal *	2,2
Amortizações e Provisões *	1,6
Valor acrescentado bruto *	5,0

* Em milhões de euros

Fonte: *Fundação Eugénio de Almeida*, Relatório e Contas de 2003.

Constata-se que a *Fundação Eugénio de Almeida* dispõe, na verdade, de um valor patrimonial assinalável, tanto mais que, na região em que se insere, não abundam unidades económicas de grande dimensão. Além disso, é de registar o facto de cerca de 88% do Activo ser financiado por Capitais Próprios, o que, embora bastante invulgar na generalidade das actividades empresariais (até porque, regra geral, os encargos financeiros são aceites como custos para efeitos de determinação da matéria colectável), é provavelmente uma opção justificada, neste caso, pela natureza jurídica da instituição, uma vez que o seu estatuto de “interesse público” lhe dá acesso a benefícios fiscais, designadamente em sede de “Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas”.

Uma outra característica distintiva desta organização, relativamente à generalidade das unidades económicas, é o seu relativamente baixo nível de rotação do activo (cerca

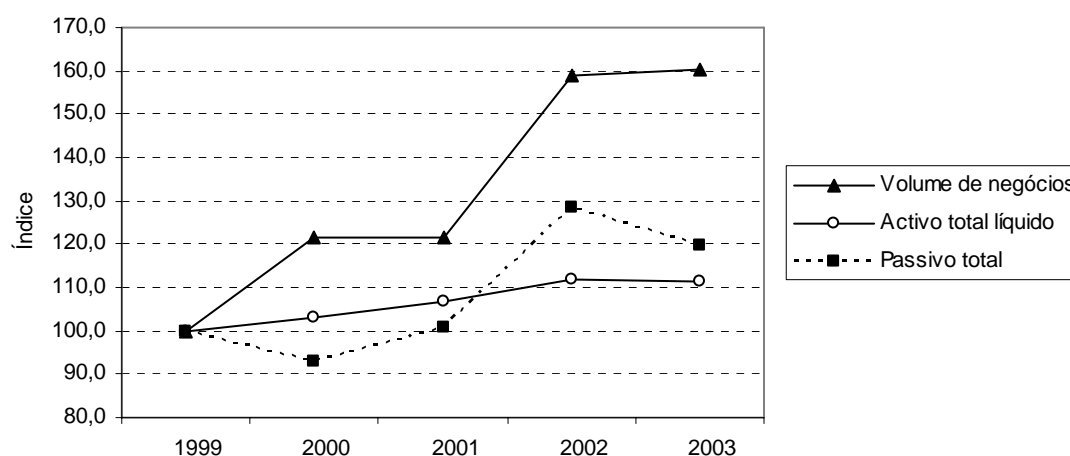
de 15%), o que se explicará, em princípio, pelo carácter instrumental da componente empresarial face à componente estatutária propriamente dita. Ainda assim, um volume de negócios de quase 7 milhões de euros (em 2003), numa actividade essencialmente agro-industrial (e no Alentejo), está longe de poder considerar-se irrelevante. Além disso, esse indicador tem vindo a crescer nos últimos anos, de forma sustentada, e a um ritmo superior ao dos activos, conforme se pode apreciar na Figura 18. De resto, essa aposta no reforço progressivo da componente produtiva/comercial, como suporte das actividades “de missão”, é explicitamente assumida pelos responsáveis entrevistados:

“Felizmente, temos um bom grupo de trabalho a quem confiamos a gestão, tanto na área produtiva como na institucional. Todos percebem que é fundamental um grande equilíbrio entre as duas áreas, para que a Fundação possa perpetuar o desígnio do Fundador.” (Dirigente A1)

“(...) temos a noção de que, para cumprir com esses desígnios dos estatutos, nós temos que ter uma área empresarial forte, rentável, e que aponte para uma preservação e desenvolvimento do património, e precisamente que se apontem projectos de inovação que continuem a dar à Fundação os rendimentos suficientes para poder fazer o que os seus estatutos preconizam. (...) Esta área [produtiva] tem como objectivo produzir, produzir em qualidade, produzir em quantidade, produzir bem, vender bem, obter lucro.” (Dirigente A2)

“(...) só nos últimos tempos é que se tem feito algum esforço de conceptualização do que deve ser o projecto institucional, de como é que estas duas dimensões – produtiva e redistributiva, empresarial e de missão – se articulam, se sobrepõem, se autonomizam... porque tem de haver um pouco de cada uma destas coisas...” (Dirigente A3)

Figura 18. *Caso A*: Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).



Fonte: Fundação Eugénio de Almeida, Relatórios e Contas.

De qualquer modo, de acordo com os novos critérios de classificação das PME, aprovados pela União Europeia¹¹¹, a *FEA* seria considerada uma grande empresa no que diz respeito ao activo total (mais de 43 milhões de euros); teria o estatuto de média empresa em termos do número de efectivos (entre 50 e 250); mas não passaria de uma pequena empresa quanto ao volume de negócios (entre 2 e 10 milhões de euros).

IV.2.6. Desempenho recente da organização

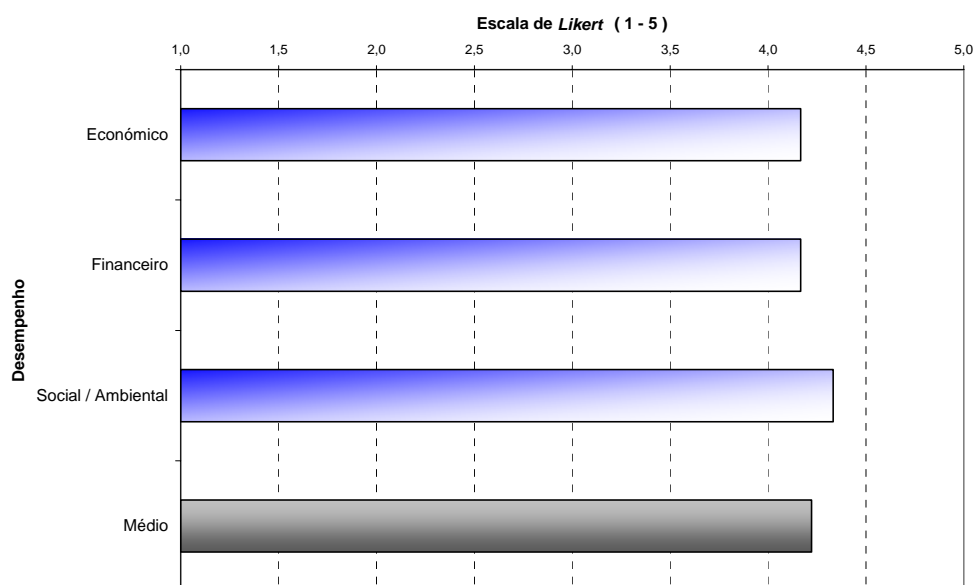
Na mesma linha da secção anterior, foi solicitado aos dirigentes que graduassem o “desempenho relativo” da *FEA*, nos últimos cinco anos, numa escala de *Likert* (1-mau; 2-fraco; 3-razoável; 4-bom; 5-excelente), em três ópticas diferentes. A Figura 19, representa os resultados médios apurados nessa apreciação subjectiva.

Como se pode ver, o desempenho da *Fundação Eugénio de Almeida* é considerado bastante bom, em qualquer das três dimensões. No entanto, é de salientar a ligeira

¹¹¹ Revista Dirigir, n.º especial, Dezembro de 2003, p.33.

supremacia da *performance* sócio-ambiental, que o dirigente A2 considera mesmo “excelente”, nos seguintes termos: “(...) *temos o objectivo de dar melhores condições a quem cá trabalha (...) temos tido o cuidado, de facto, de não despedir pessoas, de reutilizar, de reciclar, de reconverter... isso sim. (...) Relativamente às preocupações com o ambiente, nós, inclusivamente, na vinha e no olival (temos um olival em que temos um modo de produção biológico), (...) nós produzimos a uva (e iremos produzir a azeitona) dentro de um regime de protecção integrada (...) há regras, quer pela utilização de determinados produtos (pela alternância em que os produtos devem ser utilizados), quer pela quantidade (...) e isso é fiscalizado, é controlado, e nós, inclusivamente, somos premiados com ajudas da Comunidade por seguirmos esse modo de produção.*”

Figura 19. Caso A: Desempenho relativo.



Entretanto, quando confrontados com um pedido de identificação de um pequeno número de indicadores genéricos que pudessem traduzir fielmente o “desempenho

global” da organização, os dirigentes optaram por um conjunto alargado de parâmetros, e manifestaram alguma tendência para eleger expressões do género “*valorização das pessoas*”, “*crescimento da qualidade humana de todos os habitantes da região*”, “*desenvolvimento da missão estatutária*”, “*qualidade dos projectos realizados ou apoiados*”, etc., os quais dificilmente podem ser quantificados. Não deixaram, contudo, de ser apontados certos critérios para uma avaliação mais objectiva, designadamente, “*valor dos subsídios distribuídos*” (a pessoas individuais, instituições, e projectos), “*quantidade e diversidade dos projectos realizados ou apoiados*”, “*número de referências na comunicação social*”, “*notoriedade da instituição*”, “*número de pessoas envolvidas nos projectos*”, “*número de instituições beneficiárias*”, e vários rácios de natureza contabilística. A este propósito, veja-se como rezam as conclusões do Relatório de 2003 do Conselho de Administração da FEA:

“(...) o desempenho global da Fundação Eugénio de Almeida pode considerar-se bastante positivo, não só pelo resultado líquido obtido, mas porque se conseguiu realizar ao longo do ano a quase totalidade das acções e investimentos projectados, o que se traduziu pelo crescimento e diversificação das actividades estatutárias e produtivas.”

Na Tabela 10, listam-se, entretanto, alguns indicadores médios (1999-2003), calculados a partir dos Relatórios e Contas, que podem dar uma ideia do desempenho económico-financeiro da organização, ao longo dos últimos cinco exercícios.

Tabela 10. Caso A: Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).

Autonomia financeira (%)	88,5
Resultados líquidos anuais (milhões de euros)	1,8
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	4,6
VAB (% do volume de negócios)	82,8
Rendibilidade de exploração (% do volume de negócios)	26,1
<i>Cashflow</i> operacional (% do volume de negócios)	51,5

Fonte: Fundação Eugénio de Almeida, Relatórios e Contas (1999-2003).

Constata-se que a *Fundação Eugénio de Almeida*, não obstante a sua natureza peculiar, tem mantido uma *performance* “empresarial” bastante satisfatória. Na verdade, o facto de a rendibilidade dos capitais próprios se situar a níveis relativamente modestos, face aos indicadores sectoriais e mesmo regionais¹¹², não pode interpretar-se de modo simplista, uma vez que, manifestamente, uma parte muito significativa do património está afecto a activos “extra-exploração”, de baixo risco (e portanto de reduzida rendibilidade), por razões de prudência que são perfeitamente compreensíveis face à missão primordial da instituição. Em contraponto, quando se toma por referência o volume de negócios (para calcular o “índice de criação de valor”¹¹³, por exemplo), corre-se o risco de sobrevalorizar o desempenho organizacional, dado que parte considerável dos ganhos é estranha à actividade produtiva. Contudo, deve reconhecer-se a excelência dos resultados de exploração e do *cashflow* operacional que têm vindo a ser alcançados pela *FEA*, quaisquer que sejam os termos de comparação.

Entretanto, convém realçar que, por decisão dos seus órgãos sociais, a *Fundação Eugénio de Almeida* tem distribuído nos últimos anos, em média, cerca de 50% dos seus resultados líquidos, por via de subsídios a variadíssimas entidades, no âmbito da sua missão estatutária. A parte restante tem vindo a ser transferida para reservas livres¹¹⁴, as quais constituem uma garantia de estabilidade não apenas para a *FEA* mas também para todos os interlocutores que, directa ou indirectamente, dependem dos recursos financeiros por ela regularmente distribuídos.

¹¹² De acordo com a edição especial da Revista *Exame* “500 Maiores & Melhores 2003”, publicada em Setembro de 2004, a rendibilidade dos capitais próprios do conjunto das maiores empresas portuguesas do sector agrícola/agro-industrial situou-se em 13,03%, e atingiu 9,09% no caso das maiores unidades sedeadas no Alentejo.

¹¹³ Valor acrescentado bruto, em percentagem do volume de negócios.

¹¹⁴ Em 31 de Dezembro de 2003, estas reservas já atingiam cerca de 9 milhões de euros (19,8% do activo total líquido).

Quanto aos principais mecanismos de acompanhamento e controlo do desempenho, usados na organização, os dirigentes referem os seguintes: plano de actividades, relatórios de gestão quadrimestrais, controlo orçamental e análise de desvios, planos e relatórios por projecto/iniciativa, relatórios por área de actividade, relatórios de auditoria. Na maioria dos casos, estes instrumentos de pilotagem são assumidos, simultaneamente, como *input* e *output* de um processo contínuo de participação, a três níveis (equipas de projecto, executivos de topo e conselho de administração). Para além dos mecanismos de natureza mais formal, são ainda mencionados outros modos de acompanhamento, como aqueles a que se refere o dirigente A1, por exemplo, quando afirma: *“Quando vejo as coisas a quererem agravar-se, ou a emperrar... juntam-se as pessoas. Privilegio o contacto directo, e não documentos para trás e para a frente. De vez em quando, vou visitar as herdades... não tanto como eu queria, mas vou acompanhando. (...) Os problemas que exigem maior atenção são assumidos colegialmente pelo Conselho, que procura as melhores estratégias para os solucionar.”*

IV.2.7. Principais stakeholders da organização

Para uma primeira abordagem à problemática da gestão dos *stakeholders* da organização, foi solicitado a cada um dos dirigentes entrevistados que indicasse, de modo espontâneo, os principais “grupos de interesse” que afectam a actividade da FEA, ou são afectados por ela, de modo directo ou indirecto. A Tabela 11 apresenta os resultados obtidos.

Não deixa de ser significativo que, por um lado, todos os dirigentes tenham mencionado os “Beneficiários da actividade estatutária”, e que, por outro, apenas um deles tenha referido os “Fornecedores”. Note-se que nos restantes casos de uma única

referência (Pessoas, Associações de desenvolvimento e Parceiros) trata-se, na verdade, de entidades que podem estar subsumidas noutros grupos mencionados.

Tabela 11. Caso A: Stakeholders referenciados de modo espontâneo.

- Beneficiários da actividade estatutária (A1; A2; A3)
- Instituições que desenvolvem actividades na área social e educativa (A1; A3)
- Instituições que trabalham no desenvolvimento espiritual e cultural da região (A1; A3)
- Instituições do poder autárquico (A1; A3)
- Instituições de tipo associativo (A1; A3)
- Pessoal/Empregados/Recursos humanos (A2; A3)
- Clientes/Consumidores (A2; A3)
- Fornecedores (A2)
- Pessoas/Cidadãos da região (A3)
- Associações de desenvolvimento (A3)
- Parceiros/Interlocutores (A3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Acresce que, como seria de esperar (dada a natureza da organização em estudo), todos os responsáveis sublinham a importância do relacionamento institucional com múltiplas entidades sócio-culturais. Para o Dirigente A1, por exemplo, “(...) *os principais grupos que a Fundação pode afectar... é complicado... os grupos que gostaríamos, de facto, de influenciar ou afectar, são sobretudo instituições que desenvolvem actividades na área... na área social, não é?... como também outras instituições... que têm dificuldades e que... trabalham, também, no desenvolvimento espiritual e cultural aqui da região.*”

IV.2.8. Seleccção dos stakeholders em função de três atributos

Após a indicação espontânea dos principais “grupos de interesse” que, em termos globais, afectam a organização ou são afectados por ela (vd. ponto anterior), cada um dos dirigentes foi solicitado a reflectir sobre a noção de “*stakeholder*” numa óptica

mais precisa, tendo-lhes sido fornecida, para o efeito, uma ficha com a definição proposta por Post *et al.*¹¹⁵ Seguidamente, foi-lhes facultado um cartão com o conceito de “poder”¹¹⁶, e foi-lhes solicitado que, relativamente a esse atributo, de entre um conjunto de 19 cartões identificadores de outros tantos potenciais *stakeholders*, seleccionassem os quatro que consideravam mais relevantes. Este processo repetiu-se, sucessivamente, para os atributos “legitimidade”¹¹⁷ e “urgência”¹¹⁸.

Da aplicação desta metodologia a cada um dos três dirigentes, e da agregação das respectivas respostas, no pressuposto de que, para efeitos de tipificação dos *stakeholders* (Mitchell et al., 1997), a organização só não reconhece um certo atributo a um dado *stakeholder* se o mesmo não for referido por nenhum dos responsáveis entrevistados, resultou o esquema que se apresenta na Figura 20.

Como pode ver-se, a *FEA* reconhece a existência simultânea dos três atributos (poder, legitimidade e urgência) apenas a cinco dos dezanove *stakeholders* propostos. Por esse facto, de acordo com a tipologia de Mitchell *et al.*, tais grupos são considerados “definitivos”, e assumem uma importância fundamental para a organização. Deve, no entanto, salientar-se que só em dois daqueles cinco casos (Clientes/Utentes e Empregados) qualquer um dos dirigentes reconheceu pelo menos um dos atributos, o que não pode deixar de reforçar a respectiva relevância. Aliás, esses dois grupos também já haviam sido indicados, espontaneamente, na fase anterior.

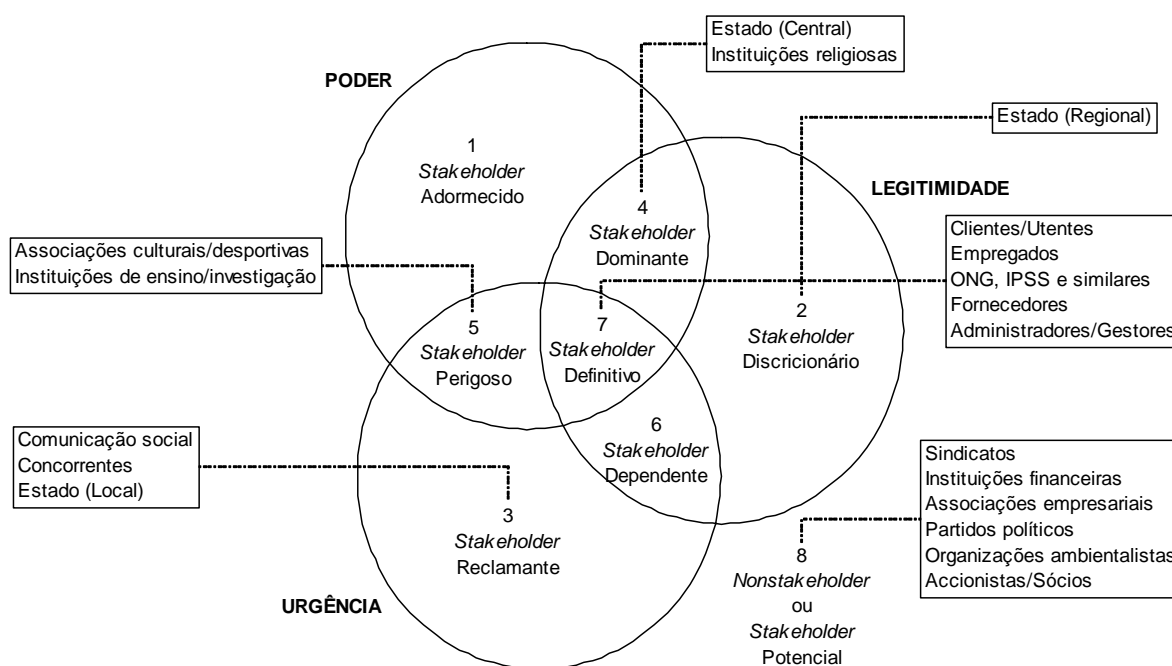
¹¹⁵ “Constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ou são os seus potenciais beneficiários.” (traduzido a partir de Post *et al.*, 2002: 19)

¹¹⁶ “Probabilidade de, no âmbito de uma certa relação social, um dado actor estar em posição de levar por diante a sua própria vontade, independentemente de qualquer resistência.” (traduzido a partir de Mitchell *et al.*, 1997: 865-867)

¹¹⁷ “Assunção ou percepção generalizada de que as acções de uma dada entidade são desejáveis ou apropriadas, dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente construído.” (ibidem)

¹¹⁸ “Atributo de uma ligação (relação) que, além de sensível ao tempo de resposta, é considerada crítica e de importância extraordinária.” (ibidem)

Figura 20. *Caso A*: Tipificação dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Mitchell *et al.* (1997: 874)

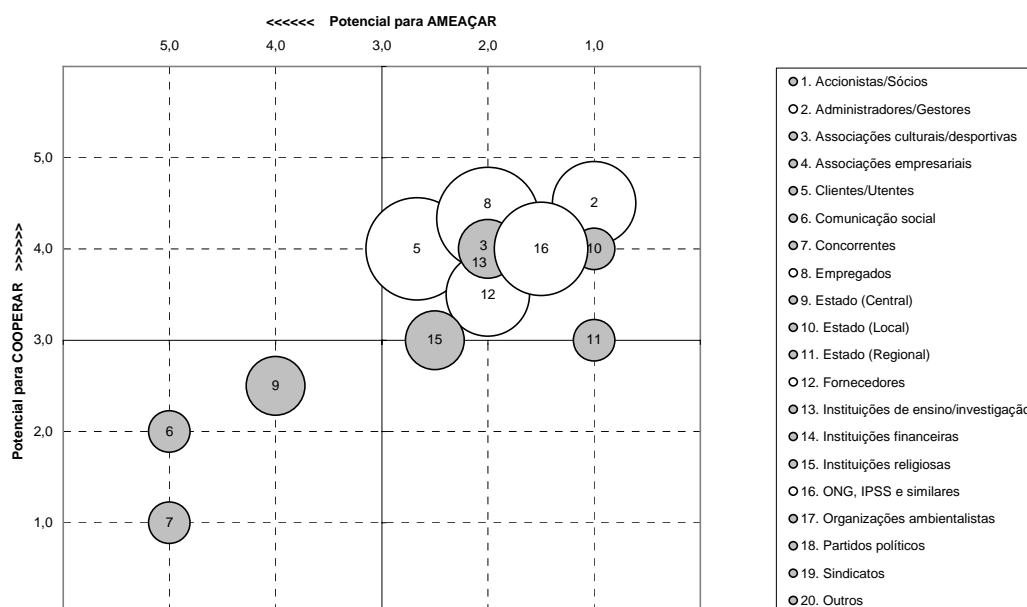
Na categoria dos chamados “*stakeholders* expectantes”, i.e., aqueles a quem são reconhecidos dois dos três atributos, é possível identificar quatro entidades – Estado (Central), Instituições religiosas, Associações culturais/desportivas e Instituições de ensino/investigação – que, naturalmente, assumem uma relevância moderada para a organização, devendo as relações desta com aquelas ser geridas e acompanhadas de forma sistemática. Veja-se, por exemplo, como o “Estado” é visto, por um dos responsáveis organizacionais:

“(...) eu gostaria que o Estado fosse mais respeitador da identidade destas instituições... que desse mais possibilidade de a sua identidade, a sua missão, se desenvolver positivamente... ser menos Estado... e deixar melhor que, digamos, as instituições (que são, digamos, a expressão da actividade individual) se expressem... se desenvolvam.” (Dirigente A1)

IV.2.9. Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos *stakeholders*

Na sequência do processo de selecção individual dos *stakeholders* relevantes, a que se refere a secção anterior, e tendo em vista a formalização do diagnóstico proposto por Savage *et al.* (1991), cada um dos dirigentes foi instado a graduar, numa escala de *Likert* (1-insignificante; 2-reduzido; 3-razoável; 4-grande; 5-muito elevado), os potenciais de cooperação e de ameaça subjectivamente imputados a cada um dos grupos previamente seleccionados por ele. Da agregação das pontuações atribuídas pelos três responsáveis entrevistados, resultou, para a organização no seu todo, o quadro geral representado na Figura 21, sendo que, nos casos em que o mesmo grupo foi mencionado por mais do que um dos dirigentes, a pontuação final corresponde à média.¹¹⁹

Figura 21. *Caso A: Diagnóstico dos stakeholders.*



Fonte: Adaptado a partir de Savage *et al.* (1991: 65)

¹¹⁹ A dimensão (área) dos círculos é função da relevância global reconhecida a cada um dos *stakeholders* (secção anterior), medida pelo número médio de referências ao conjunto dos três atributos considerados (poder, legitimidade e urgência).

O destaque fundamental vai, necessariamente, para o facto de a grande maioria dos *stakeholders* identificados estar localizada no quadrante que combina um grau elevado de cooperação potencial com um baixo nível de ameaça, onde se encontram, aliás (representados pelos círculos de cor mais clara), os cinco “grupos” que foram, na fase anterior, classificados como “definitivos”. De acordo com Savage *et al.* (1991), esta é uma situação considerada ideal para qualquer organização, na medida em que os *stakeholders* significativos são vistos como sendo “apoiantes” e, à partida, estão disponíveis para colaborar de modo quase incondicional. Nestas circunstâncias, é recomendável uma estratégia de “envolvimento” que encoraje e aproveite a participação efectiva desses actores, nas actividades que constituem a “razão de ser” da *Fundação Eugénio de Almeida*.

Uma nota especial, também, para o facto de o “Estado (Central)” aparecer no quadrante oposto (potencial de ameaça superior à disponibilidade para cooperar) que, aliás, é inteiramente consistente com as preocupações manifestadas pelos dirigentes no decurso das entrevistas, e com a própria história da organização (como se viu na secção IV.2.2.). Em todo o caso, e tal como é antecipado pela literatura, a *FEA* tem gerido as suas relações com o “Estado” na base de uma estratégia “defensiva”, procurando deslocar esse “interlocutor” para quadrantes mais favoráveis, mas sem perder de vista a manutenção da sua autonomia e da sua independência face aos poderes instituídos.

IV.2.10. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*

Hierarquizados os “grupos de interesse” segundo os atributos que apresentam, e esboçado o seu posicionamento à custa dos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça, importa identificar os mecanismos de gestão e acompanhamento que, do ponto de vista dos responsáveis, estão (ou deveriam estar) a ser utilizados para “controlar” as

relações da organização com os seus *stakeholders* mais importantes. Nesse sentido, foi solicitado a cada um dos dirigentes que enunciasse os mecanismos que considerava mais eficazes para gerir cada um dos “grupos” por si referenciados. Por uma questão de parcimónia, os resultados apresentados na Tabela 12 dizem apenas respeito aos mecanismos mencionados a propósito dos cinco “*stakeholders* definitivos”.

Tabela 12. Caso A: Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*.

Administradores/Gestores

- Envolvimento em projectos estratégicos (A2)
- Incentivos à iniciativa, participação e compromisso (A2)

Clientes/Utentes

- Desenvolvimento de acções de cooperação (A1)
- Seleccção criteriosa dos distribuidores (A2)
- Reforço da qualidade dos produtos (A2)
- Diversificação da oferta (A2)
- Registo de participantes em eventos (A3)
- Inquéritos aos utentes (A3)
- Estudos sobre a notoriedade da organização (A3)
- Estudos sobre a notoriedade/qualidade dos projectos da FEA (A3)

Empregados

- Incentivos por objectivos (produtividade/assiduidade) (A2; A3)
- Benefícios complementares (saúde/reforma) (A2; A3)
- Condições especiais de acesso aos produtos/serviços da FEA (A2)

Fornecedores

- Parcerias (A1)
- Construção e reforço de uma imagem de seriedade nas relações (A2)
- Pré-selecção dos parceiros comerciais (A2)
- Transparência nas transacções comerciais (A2)
- Acompanhamento permanente das obrigações contratuais (A2)

ONG, IPSS e similares

- Desenvolvimento de acções de cooperação (A1)
- Parcerias (A1)
- Investimentos conjuntos (A1)
- Gestão dos instrumentos de redistribuição (subsídios/apoios) (A3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Quanto aos grupos dos “Administradores/Gestores” e dos “Empregados” é visível a aposta em mecanismos típicos das modernas organizações de cariz empresarial, que privilegiam cada vez mais os “sistemas de prémios por objectivos”, tendo em vista alavancar os níveis de motivação dos colaboradores.

Relativamente aos “Clientes/Utentes”, salta à vista que a *Fundação Eugénio de Almeida* é uma instituição *sui generis*, onde é preciso distinguir claramente os “clientes” (actividade empresarial) dos “utentes” (actividade estatutária). É que, perante os primeiros, a *FEA* assume plenamente o seu papel de agente económico que produz e comercializa bens alimentares, de acordo com as regras do mercado; relativamente aos segundos, ela é acima de tudo um agente de desenvolvimento social/espiritual que promove e distribui bens culturais/educativos, em obediência a princípios morais e religiosos. Os diferentes mecanismos, preconizados pelos dirigentes, para o acompanhamento das relações com estes *stakeholders*, devem, por isso, ser encarados de modo flexível, na medida em que carecem de ser ajustados a cada um dos dois subgrupos mencionados. Cabe aqui recordar, entretanto, aquilo que foi destacado na secção anterior: Trata-se de *stakeholders* considerados “apoiantes” que, enquanto tal, devem ser “controlados” através de mecanismos de envolvimento e participação.

Nos restantes dois grupos, merecem realce os instrumentos promotores de “envolvimento” – acções de cooperação, parcerias e outros acordos de média/longa duração – mas também, por outro lado, alguns mecanismos de controlo mais apertado, como são os casos da “*gestão dos instrumentos de redistribuição*” e do “*acompanhamento permanente das obrigações contratuais*”, os quais indiciam uma certa precaução/reserva por parte dos responsáveis, que não querem ver-se impedidos de agir por falta de meios para premiar ou sancionar algum interlocutor que adopte comportamentos “invulgares”.

IV.3. Discussão dos dados observados

Como se assinalou nas secções anteriores, a *Fundação Eugénio de Almeida* é uma instituição de utilidade pública, criada expressamente para apoiar o desenvolvimento

regional nas perspectivas espiritual, cultural e educativa, social e assistencial. Desta “missão” deriva necessariamente, e desde logo, um conjunto de objectivos de natureza social que só podem ser alcançados por via de relacionamentos vários com as chamadas “forças vivas” da região. É bom de ver que as perspectivas instrumental e normativa, a que se refere a literatura sobre os modos de gestão desses relacionamentos (Freeman *et al.*, 1988; Jones, 1995; Donaldson e Preston, 1995; Jones e Wicks, 1999), aparecem neste caso, como que sobrepostas. Por um lado, as relações com os diversos *stakeholders* são geridas sem perder de vista os objectivos primordiais – promover o desenvolvimento espiritual, cultural, etc., da região – sendo que os parâmetros (intensidade, frequência, durabilidade, por exemplo) dessas relações, dependem do respectivo contributo para aqueles fins. Por outro lado, e dada a natureza “moral” desses mesmos fins, a organização não deixa de ter em conta a “forma” como se relaciona com os seus interlocutores, uma vez que, independentemente do maior ou menor sucesso relativamente aos objectivos nucleares, a instituição (ela própria) tem que interiorizar e manifestar os princípios éticos propugnados pelo seu Fundador.

Ocorre, porém, que na *FEA* coexistem duas dimensões pretensamente complementares – a componente produtiva/comercial e a componente “de missão”. Se é certo que, de acordo com os entrevistados, a primeira serve a segunda, não é menos verdade que, na sua actividade empresarial, a instituição aceita as regras do mercado e entra na competição económica em pé de igualdade com os seus concorrentes¹²⁰, o que a leva, necessariamente, a guiar-se também por indicadores de desempenho de tipo económico-financeiro, como, por exemplo, a rendibilidade operacional e dos capitais próprios, ou a rotação do activo, referidos pelo Dirigente A2. A este nível, portanto, a grande diferença face aos outros agentes económicos, residirá, então, não na maneira

¹²⁰ Aparte as vantagens fiscais do seu estatuto de utilidade pública.

como a *FEA* intervém no mercado de forma explícita, mas sim no modo como implicitamente selecciona os seus *stakeholders* e faz depois a gestão das suas relações com estes.

Uma outra questão é a de saber se, no processo de formulação estratégica (particularmente no diagnóstico de pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças), prevalecem as mesmas preocupações/orientações que levam os dirigentes a mencionar determinados *stakeholders* (em detrimento de outros) quando são confrontados com um pedido de identificação dos seus principais “interlocutores”. Ora, o que se verifica, no caso da *Fundação Eugénio de Almeida*, é que efectivamente há uma certa coerência entre aqueles vectores de diagnóstico estratégico e os “grupos de interesse” considerados mais relevantes; de tal modo que, na maioria dos casos, é possível fazer uma correspondência directa entre os primeiros e os segundos, conforme se pode ver na Tabela 13.

Note-se que nos principais pontos fortes, são identificáveis referências implícitas a três dos cinco *stakeholders* centrais (administradores/gestores, clientes/utentes e empregados); nos pontos fracos, além daqueles, são mencionados os fornecedores e as organizações não governamentais, para sublinhar a fragilidade sócio-económico-cultural da região; e ao nível das oportunidades e das ameaças são todos considerados excepto os empregados.

Ainda um outro aspecto que ressalta como especialmente significativo, no conjunto dos dados recolhidos, é o que se refere ao papel dos mecanismos de pilotagem como instrumentos reguladores das relações entre a organização nuclear e os seus *stakeholders*, e bem assim, como ferramentas facilitadoras (ou mesmo promotoras) da implementação das orientações estratégicas adoptadas.

Tabela 13. *Caso A: Diagnóstico estratégico e stakeholders relevantes.**Pontos fortes*

- Produtos diversificados (5)
- Marcas com património de qualidade intrínseca (5)
- Experiência adquirida (2, 8)
- Gestão moderna (2)
- Projecto institucional muito claro (2)
- Capacidade de adaptação (2, 8)
- Estrutura interna relativamente eficaz e eficiente (2, 8)
- Bom posicionamento no mercado (5)

Pontos fracos

- Alguma dependência das receitas do vinho (5)
- Alguma dificuldade na formação profissional interna (8)
- Região muito debilitada em termos sócio-económicos e culturais (5, 12, 16)
- Alguma dificuldade em conciliar as dimensões empresarial e institucional (2)
- Insuficiente gestão das questões da imagem e da comunicação (2, 5)

Oportunidades

- Diversificação produtiva (2, 5)
- Lançamento de novos produtos com marca própria (5)
- Certificação dos produtos alimentares (5)
- Parcerias com entidades fora da região (12, 16)

Ameaças

- Relacionamento com a tutela (2)
- Descida generalizada dos preços dos produtos agrícolas (5)
- Debilidade económica dos consumidores portugueses (5)
- Novos produtos (5)
- Ausência de parceiros potenciais (12, 16)
- Ausência de estímulos no contexto (5, 16)
- Fragilidade do meio envolvente (5, 12, 16)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos cinco *stakeholders* definitivos (ver Figuras 20 e 21).

Conforme se viu na secção IV.2.10., a *FEA* privilegia mecanismos e acções de acompanhamento que estão, geralmente, em concordância com aquilo que é preconizado pela literatura (Savage *et al.*, 1991; Simons, 1995; Kaplan e Norton, 1996; Svendsen, 1998; Jordan *et al.*, 1999; Post *et al.*, 2002). De facto, tratando-se, no caso concreto, de uma organização que conta com um conjunto de “interlocutores” centrais, caracterizados pela sua elevada disponibilidade para cooperar e reduzida tendência para ameaçar, parece óbvio que o processo de acompanhamento deve caracterizar-se por uma

certa subtilidade, no sentido de não se fazer notar excessivamente, uma vez que o que está em causa é a manutenção desse estado de coisas (que, como se viu, corresponde ao “ideal”). Ora, precisamente, os dirigentes da *FEA* referem mecanismos de gestão/controlo do tipo “*incentivos à iniciativa, participação e compromisso*”, ou “*estudos sobre a notoriedade da organização*”, ou ainda “*desenvolvimento de acções de cooperação*”, os quais traduzem, simultaneamente, a vontade de agir em determinado sentido e a intenção de vigiar o comportamento dos “actores” envolvidos, tendo em vista a prossecução dos objectivos organizacionais. E, sendo assim, parece razoável admitir a ideia de que os mecanismos de pilotagem desempenham um papel de relevo na manutenção do equilíbrio dinâmico da organização, e em particular no processo de compatibilização permanente entre missão, valores, objectivos e desempenho global.

Seguidamente, a partir da revisão de literatura (Capítulo II) e com base nas reflexões realizadas em torno dos dados obtidos no âmbito deste estudo piloto, reequaciona-se a problemática de investigação, reformulam-se as interrogações colocadas no Capítulo I, e propõe-se um modelo de análise a aplicar ao conjunto dos casos objecto de pesquisa.

IV.4. Um quadro conceptual

Segundo Jones (1995), as teorias empírico-descritivas, instrumentais, e normativas, podem sumariamente fazer-se corresponder às questões: “*What happens?*”, “*What happens if?*” e “*What should happen?*”, respectivamente. Ora, na óptica de Donaldson e Preston (1995), a “*stakeholder theory*” é, simultaneamente, descritiva, instrumental, normativa, e relevante para os gestores. É descritiva porque apresenta a empresa como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos com valor intrínseco. É

instrumental, na medida em que permite examinar as ligações entre a adopção da filosofia de gestão que lhe está subjacente (*stakeholder management*) e o nível de sucesso alcançado pelas organizações que a praticam, em termos de desempenho convencional (rendibilidade, crescimento, estabilidade, etc.). É normativa porque envolve a aceitação de duas ideias básicas: *i)* os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos formais e/ou substantivos da actividade organizacional, e *ii)* os interesses de todos os *stakeholders* têm valor intrínseco, i.e., cada grupo merece consideração por si mesmo, e não apenas pela sua eventual capacidade para influenciar os interesses de outro grupo, como por exemplo os accionistas. Por fim, ela é relevante para os gestores porque, não apenas descreve situações existentes ou prediz relações de causa-efeito, mas também recomenda atitudes, estruturas, e práticas que, tomadas em conjunto, constituem a já mencionada “*stakeholder management*”.

Entretanto, na opinião de Jones e Wicks (1999), estas formulações de Donaldson e Preston sugerem que: *i)* as organizações e os gestores devem comportar-se de uma determinada forma (óptica normativa); *ii)* certos resultados são mais prováveis se as firmas e os seus responsáveis assumirem determinados comportamentos (perspectiva instrumental); e *iii)* as empresas e os dirigentes actuam realmente de uma dada maneira (visão empírico-descritiva). Note-se que Jones e Wicks (1999) propõem uma “*convergent stakeholder theory*” que, segundo eles, mostra como é que os gestores podem comportar-se moralmente num contexto de interesses antagónicos, sem porem em risco nem a viabilidade da organização nem os relacionamentos com os *stakeholders*.¹²¹

¹²¹ Discutindo esta tese, Gioia (1999: 231) afirma que a questão nunca foi a de escolher entre critérios morais e critérios instrumentais, mas sim “(...) *how to arrive at some workable balance between the two aims.*”

Entretanto, no caso concreto da presente investigação, como se avançou inicialmente, a problemática central está enquadrada por três vértices: o desempenho organizacional, em sentido lato; as relações com os *stakeholders* relevantes; e os mecanismos de gestão destas e de acompanhamento daquele.

Numa lógica puramente instrumental (Jones, 1995), a gestão das relações com os *stakeholders* e, portanto, a implementação de instrumentos de pilotagem dessas relações, teriam como única finalidade garantir um determinado nível de desempenho, pré-fixado no decurso do processo de formulação estratégica. Numa lógica normativa (Freeman *et al.*, 1988), pelo contrário, poderia encarar-se a *performance*, já não como um fim em si mesmo, mas antes como o melhor resultado possível de uma determinada estratégia que privilegia o equilíbrio entre todos os *stakeholders* relevantes; e, nesta situação, os mecanismos de pilotagem seriam desenhados e implementados em função desse objectivo de equilíbrio entre as partes, e não com a preocupação de garantir o desempenho almejado.

Em qualquer caso, a opção entre aquelas duas alternativas extremas (Jones e Wicks, 1999), pode não estar explicitada, e pode mesmo ser escamoteada pelos responsáveis, se estes estiverem convencidos de que o interesse da organização, e a sua própria imagem pessoal, podem ficar afectados negativamente pelo facto de serem vistos como excessivamente “liberais” ou demasiado “sociais”.

Por outro lado, a própria noção de “desempenho global”, como se viu na revisão de literatura (v.g., Daft *et al.*, 1988; Atkinson *et al.* 1997; Agle *et al.*, 1999; Jensen, 2001), e se constata empiricamente pelo estudo piloto, é bastante ambígua e não admite uma definição universal. Não obstante, sempre se poderá afirmar que uma organização terá um desempenho global tanto melhor quanto mais perto estiver do cumprimento da sua missão. E, sendo assim, o ponto de partida para qualquer análise ao problema do

desempenho, terá que situar-se ao nível da identificação da “razão de ser” e dos “valores fundamentais” que presidem ao processo de formulação estratégica da entidade em estudo.

As principais linhas de raciocínio suscitadas pela literatura revista foram usadas como orientação geral para o desenvolvimento do estudo piloto a que se referem as secções precedentes. Da aplicação (flexível) de algumas das abordagens consideradas mais significativas (v.g., Savage *et al.*, 1991; Mitchell *et al.*, 1997; Svendsen, 1998; Agle *et al.*, 1999; Post *et al.*, 2002), resultaram pistas muito interessantes acerca do modo como a organização analisada formula e implementa a sua estratégia, procura realizar a sua missão, e monitoriza o seu desempenho global.

Na sequência desse processo de confrontação da teoria com a evidência do caso em análise, foi possível confirmar: *i*) o interesse da problemática enunciada no Capítulo I, *ii*) a pertinência da maior parte das interrogações preliminarmente colocadas, e *iii*) a necessidade de conjugar as várias abordagens num único “quadro conceptual” que permita uma visão integrada do conjunto das variáveis em jogo.

E sendo assim, chegou o tempo de centrar o problema de investigação, eleger as questões de pesquisa, e propor um enquadramento específico para analisar aquele e tentar responder a estas.

Quanto ao problema de investigação, é agora possível sintetizá-lo, definitivamente, do seguinte modo:

Qualquer organização humana está envolvida num processo de criação e distribuição de valor (em sentido lato), através das relações que mantém com interlocutores muito variados.
A gestão de tais relações pode ser motivada, prioritariamente, ou pelo reconhecimento do seu valor intrínseco, ou pela expectativa dos respectivos impactos no desempenho organizacional, sendo que, em princípio, essa opção estará intimamente ligada à natureza da missão

organizacional e à matriz dos valores fundamentais por ela, explícita ou implicitamente, assumidos.

Assim sendo, como é que interagem: o processo estratégico, o desempenho global, a gestão das relações com os stakeholders, e os mecanismos de acompanhamento e controlo?

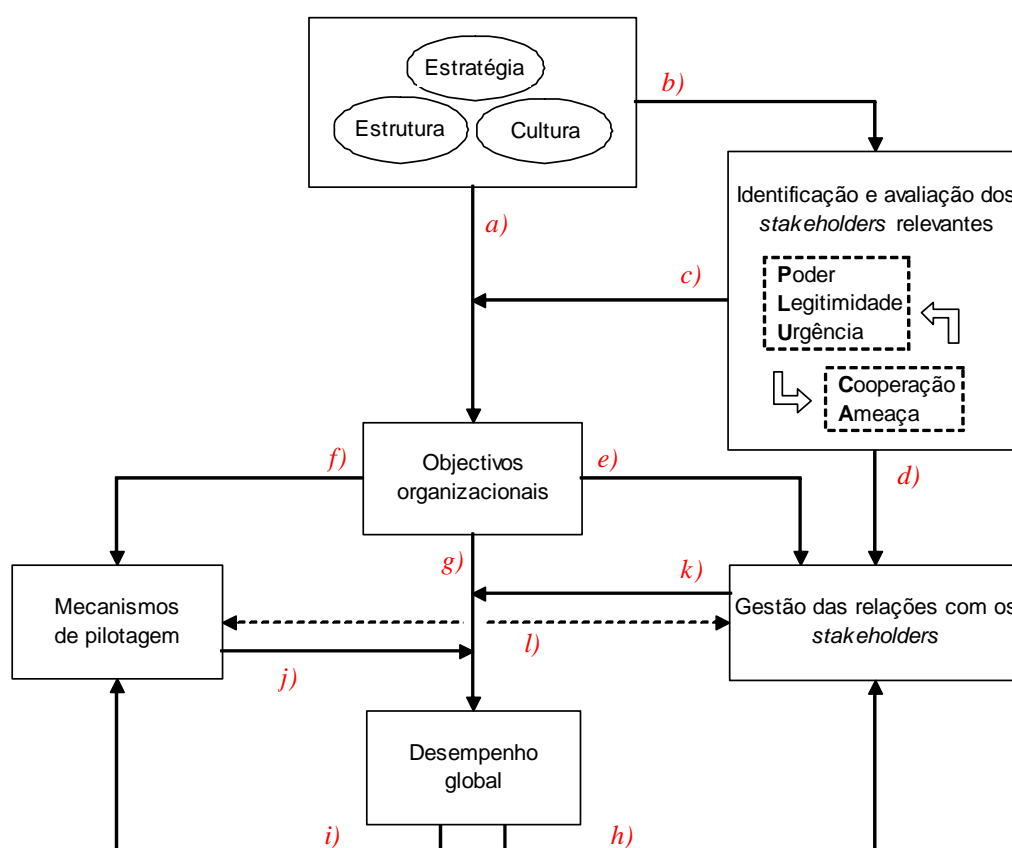
Em conformidade com esta reformulação do problema, e em resultado das reflexões efectuadas em torno da literatura e do caso piloto, as interrogações preliminares dão agora lugar às seguintes questões de pesquisa:

- Q1. Como é que as organizações estabelecem os objectivos e as metas que pretendem alcançar? Como é que os anseios e aspirações dos diferentes *stakeholders* de uma organização são tidos em conta nos processos de definição e implementação estratégica? Como é que se reconciliam, ao nível da missão, dos valores e dos objectivos organizacionais, os interesses divergentes?
- Q2. Como é que as organizações identificam/seleccionam os *stakeholders* relevantes? Como é que é feita a gestão das relações (de cooperação e/ou de conflito) com estes interlocutores?
- Q3. Como é que as organizações monitorizam as variáveis que determinam a sua *performance*, em sentido lato? Que mecanismos de acompanhamento e controlo são usados? Porquê?
- Q4. As organizações usam a gestão das relações com os *stakeholders* como instrumento para alcançarem um determinado nível de desempenho? Ou, pelo contrário, reconhecem valor intrínseco a essas mesmas relações, independentemente dos objectivos a alcançar?

Relativamente ao quadro conceptual, propõe-se um modelo de análise global (Figura 22), doravante designado por **modelo PLUca** – em razão do papel nele desempenhado pelos três “atributos” de Mitchell *et al.* (1997) e pelos dois “vectores” de Savage *et al.* (1991) – o qual será usado como plataforma de investigação nos estudos

de caso a desenvolver nos Capítulos V e VI, e suportará as conclusões que, a partir deles, for possível retirar.¹²²

Figura 22. Modelo *PLUca*.



Este modelo, elaborado a partir de uma criteriosa conjugação das diversas perspectivas teóricas já mencionadas, e ajustado com base nas pistas detectadas no desenrolar do estudo piloto, não pretende ser mais do que uma ferramenta de análise organizacional, particularmente vocacionada para o esclarecimento das questões de pesquisa atrás enumeradas. Convém, aliás, salientar que um modelo é apenas um

¹²² Como diz Clarkson (1995), os modelos e as “frameworks” ajudam a clarificar as teorias, os conceitos e as variáveis; mas para ser útil na prática, um modelo ou um quadro conceptual deve ser aplicável às situações que tenta descrever, analisar ou prever; e portanto, “(...) empirical testing of a model is important to establish its validity” (*op. cit.*, p. 94).

esquema de representação da realidade, não devendo confundir-se com ela; trata-se simplesmente de uma ferramenta que facilita a compreensão de fenómenos complexos, mas que não é suposto traduzir a verdade absoluta (Caldeira, 1998).

Em traços gerais, o modelo parte da ideia segundo a qual a “razão de ser” de uma organização está, necessariamente, plasmada no seu “núcleo” composto pelos três pilares: estratégia, estrutura, cultura (Post *et al.*, 2002); daí derivando, directa ou indirectamente, todo um conjunto de importantes implicações que, em síntese, podem ser descritas como segue (vd. alíneas na Figura 22):

- a) Como resultado do processo de formulação estratégica, e tendo em conta a missão e os valores que a distinguem das demais, a organização define e hierarquiza os seus objectivos primordiais (Hofer e Schendel, 1978).
- b) Paralelamente, o mesmo processo de formulação estratégica gera, nos dirigentes, um conjunto de percepções quanto à relevância de certos *stakeholders* em detrimento de outros, sendo que tais percepções são aqui operacionalizadas através da conjugação dos três atributos de Mitchell *et al.* (1997) para seleccionar os interlocutores centrais, e por via dos dois vectores de Savage *et al.* (1991) para esboçar o respectivo perfil. Aqueles atributos e estes vectores são encarados como interdependentes, na medida em que se influenciam e condicionam mutuamente, contribuindo em conjunto para uma selecção mais robusta dos “actores” a que a organização deve estar particularmente atenta.
- c) Do processo de identificação e avaliação mencionados na alínea anterior, resulta inevitavelmente a necessidade de ajustar os objectivos organizacionais àquilo que são as características específicas dos interlocutores significativos (Savage *et al.*, 1991).
- d) Daquela análise dos *stakeholders* deriva, igualmente, a forma como a organização conduzirá as suas relações com eles (Svendsen, 1998).
- e) O modo como a organização administrará os relacionamentos com os diversos actores relevantes, depende fortemente do conjunto de objectivos traçados a montante (Atkinson *et al.*, 1997).
- f) Estes mesmos objectivos determinam, em grande medida, o desenho e a implementação dos mecanismos destinados ao acompanhamento e controlo de toda a actividade organizacional, *maxime* os aspectos considerados mais críticos para a *performance* global (Kaplan e Norton, 1996; Jordan *et al.*, 1999).

- g) Naturalmente, é a definição de objectivos que determina, em primeira linha, aquilo que há-de ser considerado um bom ou um mau desempenho global (Weiss, 1996).
- h) Por sua vez, os resultados alcançados (i.e., o desempenho) também podem influenciar o modo como é encarada a gestão dos *stakeholders*. Por um lado, experiências de sucesso (fracasso) encorajam (desincentivam) comportamentos de reforço das relações; por outro, os recursos disponíveis para investir na gestão de tais relações dependem, em última análise, dos desempenhos passados (Earnhart e Lizal, 2002).
- i) Este mesmo desempenho vai retroagir sobre os mecanismos de controlo, no sentido de promover a sua adaptação a alterações das variáveis em jogo (Jordan *et al.*, 1999).
- j) E os mecanismos de pilotagem, enquanto instrumentos de intervenção (que não apenas de vigilância), afectam certamente a trajectória organizacional e, conseqüentemente, o respectivo desempenho (Atkinson *et al.*, 1997).
- k) Mas, o desempenho (em sentido lato) não deve ser apreciado sem ter em conta o modo como é alcançado; e, portanto, a forma como se decide gerir os relacionamentos com as audiências não pode ser excluída daquela apreciação (Berman *et al.*, 1999).
- l) Por fim, é de admitir uma interdependência (ao menos formal) entre mecanismos de controlo e modos de gestão dos *stakeholders*, na medida em que uns e outros são determinados, simultaneamente, pelos objectivos e pelos resultados, o que faz supor, por exemplo, que as formas de controlo variam em função do tipo de relação que está em questão, mas também que a forma concreta de uma dada relação deriva em grande medida dos instrumentos de monitorização e pilotagem que sobre ela se fazem actuar (Atkinson *et al.*, 1997).

O quadro conceptual proposto (como qualquer modelo, por definição) incorpora um elevado conjunto de simplificações, relativamente à realidade que procura retratar/analisar. Porém, houve a preocupação de contemplar as diversas perspectivas suscitadas pelo problema de investigação e pelas questões de pesquisa atrás enumeradas, sendo que se espera obter respostas para estas últimas no decorrer do processo de verificação empírica das proposições subjacentes às diversas alíneas do modelo *PLUca*. À partida, as correspondências fundamentais entre as quatro questões

de pesquisa e as doze proposições do modelo são aquelas que mostra a Tabela 14; mas o quadro conceptual que se propõe deve ser encarado de uma forma global e integrada, pelo que não serão excluídas outras eventuais linhas de análise que, caso a caso, se mostrem pertinentes.

Tabela 14. Questões de pesquisa, modelo *PLUca* e guião.

Questões	Proposições	Itens do guião
Q1.	a), b), c)	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 18, 24, 25
Q2.	b), d), e), h), k)	9, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 25
Q3.	f), g), i), j)	6, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 23, 24, 25
Q4.	b), d), h), k), l)	3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 21, 22, 24, 25

A mesma Tabela 14 apresenta ainda a correspondência entre cada uma das questões de investigação e os itens do guião das entrevistas (Apêndice 3) que, à priori, com elas se encontram mais directamente relacionados. Entretanto, convém recordar que as ligações que foram sendo estabelecidas entre o problema central, as questões de pesquisa, o modelo, e os dados empíricos, resultaram de um processo iterativo de reflexão e análise que decorreu da revisão de literatura e das pistas sugeridas pelo estudo piloto.

IV.5. Síntese do capítulo

Neste capítulo é apresentado e analisado o caso da *Fundação Eugénio de Almeida* que, pelas suas características particulares, foi oportunamente destacada do conjunto das sete organizações seleccionadas, para sobre ela ser feita uma abordagem exploratória, numa perspectiva de “estudo piloto”.

Como se pretendia, foi possível tirar partido desse estudo para: *i)* voltar a analisar a literatura numa óptica mais focalizada; *ii)* recentrar o problema de investigação; *iii)*

reformular as questões de pesquisa; e *iv*) desenhar um “quadro conceptual” abrangente que faz a integração de uma série de abordagens parcelares sobre o problema.

A partir do quadro conceptual proposto, e do respectivo modelo *PLUca*, formulou-se uma série de proposições, destinadas a orientar os processos de recolha e análise de dados, relativos aos “estudos de caso” a desenvolver em seguida. Nesse sentido, estabeleceu-se uma correspondência (flexível) entre as questões de pesquisa, as proposições sugeridas pelo modelo, e os itens do guião das entrevistas.

No próximo capítulo serão apresentados e discutidos os “casos” das seis entidades que, em conjunto com o da *Fundação Eugénio de Almeida*, constituem a parte empírica da presente investigação.

CAPÍTULO V

ESTUDOS DE CASO

*“o que quer que seja só pode ser abordado segundo um aspecto,
e, segundo esse aspecto é registado na memória.
é impossível abordar e registar completamente uma Coisa, apenas se
registra uma parte; aquela que importa ou que convém.
daí que, mesmo útil, todo o registo seja parcial.”*

Shingen Zimbro (1997: 4)

V.1. Introdução

O presente capítulo descreve e analisa cada um dos seis “casos” que, em conjunto com aquele que foi usado no estudo piloto, constituem a componente empírica deste trabalho de investigação.

O processo de recolha de dados decorreu entre Outubro de 2003 e Setembro de 2004 e envolveu: *i)* reuniões preparatórias; *ii)* análise de documentos com interesse para o estudo (v.g., estatutos, notas de imprensa, relatórios, manuais de procedimentos, mapas, demonstrações financeiras); *iii)* visitas às instalações; e *iv)* entrevistas semi-estruturadas a três dos principais dirigentes de cada organização (que adiante serão referenciados por X1, X2 e X3, sendo que, em cada “caso”, o X é substituído pela letra que lhe foi atribuída para efeitos de codificação).

Cada entrevista teve uma duração média de 90 minutos, e foi gravada (sob autorização expressa do entrevistado); tendo sido depois transcrita, na íntegra, o que permitiu uma análise muito criteriosa das respostas obtidas e a sua comparação sistemática com as outras fontes da mesma organização. Ao todo, as 21 entrevistas relativas aos sete casos analisados, incluindo o “estudo piloto”, correspondem a 223 páginas de transcrições.

Tal como se referiu na secção III.4.2., as organizações seleccionadas partilham (pelo menos) os seguintes traços comuns:

4. Em termos empresariais, actuam todas no mesmo sector – a vitivinicultura;
5. Geograficamente, todas têm a sua sede social e as suas instalações produtivas na região Alentejo;
6. Em termos estratégicos, de acordo com um estudo académico anterior (Sousa, 2000), todas fazem parte de um grupo caracterizado por “forte antecipação”.

Na Tabela 15, resumem-se alguns dados que permitem caracterizar genericamente as entidades em análise (com referência à data de 31 de Dezembro de 2003); e, além disso, indicam-se os cargos dos entrevistados.

Tabela 15. Organizações em análise.

<i>Caso</i>	Natur. jurídica	# Empreg.	Act. líq.*	Vol. neg.*	Entrevistados
<i>A</i>	IPSS	183	45,2	6,9	Pres. C. Adm. Admin. Deleg. Secret. Geral
<i>B</i>	Cooperativa	58	33,5	15,9	Dir. Geral Dir. Planeam. Dir. Produção
<i>C</i>	Cooperativa	27	7,8	5,2	Pres. Direcção Dir. Geral Dir. Qualidade
<i>D</i>	Cooperativa	91	40,5	33,3	Dir. Executivo Dir. Geral Chefe Aprovis.
<i>E</i>	Soc. anónima	259	82,8	23,0	Admin. Deleg. Dir. Comercial Dir. Qualidade
<i>F</i>	Soc. anónima	47	10,4	3,1	Pres. C. Adm. Vogal C. Adm. Dir. Produção
<i>G</i>	Soc. anónima	96	4,0	2,6	Pres. C. Adm. Admin. Deleg. Dir. Produção

* Em milhões de euros.

No seu conjunto, como se pode ver, estas organizações respondem por um activo total líquido da ordem dos 224 milhões de euros, empregam 761 pessoas, e facturam aproximadamente 90 milhões de euros por ano. Note-se que, segundo dados do INE, o Alentejo contava, em 31/12/2002, com cerca de 8 mil empresas no sector agrícola, as quais davam emprego a 21 mil trabalhadores e facturavam 793 milhões de euros; o que significa que as sete organizações analisadas neste estudo representam, face ao sector

económico e à região em que se situa a sua principal actividade, menos de 4% do emprego, mas mais de 11% da facturação total.¹²³

Nas secções seguintes são apresentados e discutidos os *casos B, C, D, E, F e G*. Tendo em vista objectivos de comparabilidade, adopta-se uma sequência de tópicos praticamente idêntica àquela que orientou a apresentação do *caso A* no capítulo anterior. Além disso, dado que os procedimentos de recolha e tratamento dos dados, foram sendo explicados detalhadamente ao longo da narrativa correspondente ao “estudo piloto”, considera-se que seria excessivo voltar a fazê-lo em cada um dos restantes casos; e, sendo assim, fica desde já assumido que só se fará referência detalhada a um ou outro aspecto pontual que não tenha havido oportunidade para explicar anteriormente.

V.2. *Caso B*

V.2.1. Caracterização geral

A *Organização B* é uma cooperativa agrícola constituída em Agosto de 1956, na sequência de um certo movimento de apoio à constituição de cooperativas, que vinha a ocorrer em Portugal desde os anos 40. Nos termos dos Estatutos, a sua área social abrange todos os concelhos dos distritos de Portalegre, Évora e Beja; e tem por objecto principal realizar “(...) *as operações respeitantes à recepção, transformação e comercialização de todos os produtos derivados das uvas produzidas pelos seus cooperadores.*” (art.º 4.º)

O órgão de administração e representação da cooperativa é a “direcção”, composta por três cooperadores (um presidente e dois vogais) eleitos para mandatos de 4 anos,

¹²³ <http://www.ine.pt/prodserv/quadros/quadro.asp>, 2004/07/27.

eventualmente renováveis; porém as funções executivas têm vindo a ser delegadas, desde há vários anos, em gestores profissionais, com destaque para o Director-Geral que descreve assim as suas responsabilidades:

“Numa empresa deste tipo, as pessoas têm que ser, independentemente das posições que desempenham, muito polivalentes. No meu caso concreto, eu tenho... enquanto Director-Geral, tenho pessoas nas várias áreas... responsáveis pelas várias áreas... na área de enologia, direcção de produção, direcção administrativa e financeira, e técnico-comercial... que decidem comigo... Eu sou... portanto, eu estou no cimo da pirâmide... é comigo que essas pessoas tomam as decisões principais, que depois implementam no terreno... tendo, inclusivamente, sob a minha responsabilidade directa, toda a área comercial... Temos consultores externos para a área do marketing e publicidade, e comunicação e imagem... temos técnicos comerciais, mas a área comercial assenta basicamente em mim.” (Dirigente B1)

Com quase meio século de existência, esta organização conta actualmente com quase 3 centenas de associados que exploram cerca de 1500 hectares de vinha e produzem anualmente, em média, mais de 10 milhões de quilos de uva. É esta matéria-prima (muito variável em termos de quantidade e qualidade, em função das condições climáticas de cada campanha) que a cooperativa tem de processar e transformar em vinho, que depois coloca no mercado em pé de igualdade com qualquer outro produtor.

V.2.2. Principais marcos da história da organização

Para além da própria criação da cooperativa, como marco fundamental, os dirigentes entrevistados destacam o facto de a organização ter conhecido um crescimento muito lento até meados da década de 70 (atribuído à circunstância de o Alentejo ser fundamentalmente conhecido, até então, como produtor de cereais, sem vocação para a vitivinicultura), circunstância que terá mudado progressivamente após a revolução de 25

de Abril de 1974, e ainda mais com a integração de Portugal na Comunidade Económica Europeia e, mais tarde, com a criação das primeiras “regiões demarcadas”. Segundo o dirigente B1, o “grande salto”, em termos de reestruturação das instalações, dos equipamentos, e da forma de trabalhar, teve lugar a partir dos anos 89/90; este responsável afirma mesmo que “(...) *as cooperativas do Alentejo (...) se mantivessem o ritmo que traziam dos anos anteriores, naturalmente, hoje não existiriam.*”

Uma outra referência que merece destaque é o lançamento de uma das marcas actualmente comercializadas pela empresa, que tendo arrancado em 1990 com uma produção de 130 mil garrafas, dez anos depois já ultrapassava os seis milhões, e é hoje uma das três marcas de vinho mais vendidas a nível nacional. Na base deste sucesso estará, segundo um folheto promocional distribuído pela empresa, “(...) *a sua excelente relação preço-qualidade, bem como um trabalho cuidado e permanente de promoção da marca, que faz com que hoje seja pedido pelo nome, um pouco por todo o país.*”

Como marcos mais recentes, os dirigentes apontam uma forte reestruturação tecnológica levada a efeito em 1996, e um outro grande investimento realizado em 2000, na ordem dos 4 milhões de euros, com importantes implicações a nível estrutural, de processamento e de armazenagem.

V.2.3. Missão e valores fundamentais

Como já se referiu, a organização em análise é uma cooperativa e está, por isso, naturalmente, obrigada ao cumprimento das regras impostas pelo Estatuto Cooperativo¹²⁴, o qual, no seu art.º 2º, n.º 1, fornece a seguinte definição: “*As cooperativas são pessoas colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreaajuda dos seus membros, com*

¹²⁴ Lei n.º 51/96 de 7 de Setembro; Decreto-Lei n.º 343/98 de 6 de Novembro; Decreto-Lei n.º 131/99 de 21 de Abril; e Decreto-Lei n.º 108/2001 de 6 de Abril.

obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.”

Pela sua relevância, relativamente à problemática em estudo, importa destacar o 7º dos princípios que regem este tipo de organizações: *“Interesse pela comunidade. - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.”*¹²⁵

Mas, o modo como são interpretados e assimilados os princípios cooperativos está bastante longe de ser consensual. Há quem defenda que as cooperativas têm, acima de tudo, objectivos sociais, e devem ser geridas nessa perspectiva; mas há, também, quem preconize que, sem descurar o aspecto social, estas entidades têm que ser administradas como os restantes agentes económicos. O dirigente B1 vai ao ponto de afirmar que *“(…) o código cooperativo devia... desaparecer, e as cooperativas deviam reger-se pelo código das sociedades comerciais; por exemplo, as cooperativas têm... e isso faz parte dos princípios cooperativos... cada cabeça tem um voto, independentemente do seu peso... não faz sentido que numa cooperativa deste tipo, em que temos associados que entregam um milhão e duzentos mil quilos de uva, eles tenham, numa assembleia geral, o mesmo peso, em termos de votação, que um associado que entrega vinte quilos de uva.”*

Por seu lado, o dirigente B2, resume a missão organizacional a *“(…) escoar toda a produção que os seus sócios aqui colocam... e escoar essa produção, da melhor maneira possível.”* E, na mesma linha, o dirigente B3 sustenta que *“(…) o objectivo global é receber as uvas dos sócios, transformá-las, e comercializar os vinhos; e depois distribuir esta riqueza pelos sócios.”*

¹²⁵ <http://www.inscoop.pt/>, 2004/07/28.

Quando questionados acerca dos valores fundamentais que estão subjacentes à actividade da organização, os responsáveis referem: o associativismo e a união entre os associados, mas manifestam alguma indiferença relativamente ao espírito cooperativo e aos seus princípios básicos, apostando claramente numa óptica muito mais económica do que social. O dirigente B1, por exemplo, coloca assim a questão:

“(...) o código cooperativo diz que as cooperativas não têm como objectivo o lucro, mas se esse objectivo não existisse, também não faria sentido... a cooperativa, de facto, não tem lucro, mas tenta obter a mais-valia possível para transmitir aos seus associados; logo, tem que ser gerida por forma a criar riqueza... e a distribui-la pelos associados.” (Dirigente B1)

É de realçar a importância atribuída à figura do “associado”, na medida em que os responsáveis reconhecem que a organização existe por causa dele e para ele. De facto, os associados de uma cooperativa vitivinícola, para além de “accionistas”, são também os fornecedores da matéria-prima essencial que alimenta o processo produtivo, e os destinatários finais das mais-valias conseguidas nos processos de transformação e de comercialização.

V.2.4. Breve diagnóstico estratégico

A Tabela 16 lista o conjunto de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que, na opinião dos responsáveis entrevistados, fundamenta o enquadramento estratégico actual da *organização B*.

É especialmente curioso que, tendo o dirigente B1 defendido o fim do código cooperativo (como se viu na secção anterior), venha agora assinalar como principais pontos fortes, precisamente a “*forma cooperativa*”, a “*ausência de risco de insolvência*”, etc., os quais derivam precisamente desse estatuto. O mesmo dirigente,

porém, não deixa de referir, como ponto fraco, uma alegada desactualização do dito “código” que, segundo ele, o governo devia “(...) *extinguir, de uma vez por todas, (...) ou, pelo menos, chamar-lhe código cooperativo, mas fazer com que ele seja muito próximo, ou idêntico, ao código das sociedades comerciais, tendo em vista dar força a quem a tem, efectivamente, porque são esses que sentem no pelo as dificuldades, e são esses que suportam, no fundo, toda a máquina.*” Note-se que este dirigente não faz qualquer referência às previsíveis consequências resultantes da hipotética extinção do código cooperativo, designadamente quanto ao fim dos privilégios concedidos pelo Estatuto Fiscal Cooperativo.¹²⁶

Tabela 16. *Caso B: Análise SWOT.*

Pontos fortes

- Forma cooperativa (B1)
- Ausência de risco de insolvência (B1)
- Ausência de compromisso quanto ao preço da matéria-prima (B1)
- Garantia de continuidade (B1)
- Marcas muito fortes (B2; B3)
- Qualidade reconhecida pelo consumidor (B2; B3)

Pontos fracos

- Desactualização do código cooperativo (B1)
- Dependência do princípio “um homem, um voto” (B1)
- Risco de bloqueio do processo de decisão, nas assembleias gerais (B1)
- Insuficiente compatibilização entre *stocks* e preços de venda (B2)
- Reduzida percentagem de exportação (B3)

Oportunidades

- Dinamismo da economia global (B1)
- Mercado externo (B2; B3)
- Bairrismo regional da parte do consumidor alentejano (B3)

Ameaças

- Concorrência em mercado aberto (B1)
 - Excesso de produção no Alentejo (B2; B3)
 - Pressão sobre os preços (B2)
 - Desenvolvimento do sector vitivinícola espanhol (B3)
-

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

¹²⁶ Lei nº 85/98 de 16 de Dezembro; Decreto-Lei nº 393/99 de 1 de Outubro (artº 17º); Lei nº 3-B/2000 de 4 de Abril (artº 7º); e Lei nº 30-C/2000 de 29 de Dezembro.

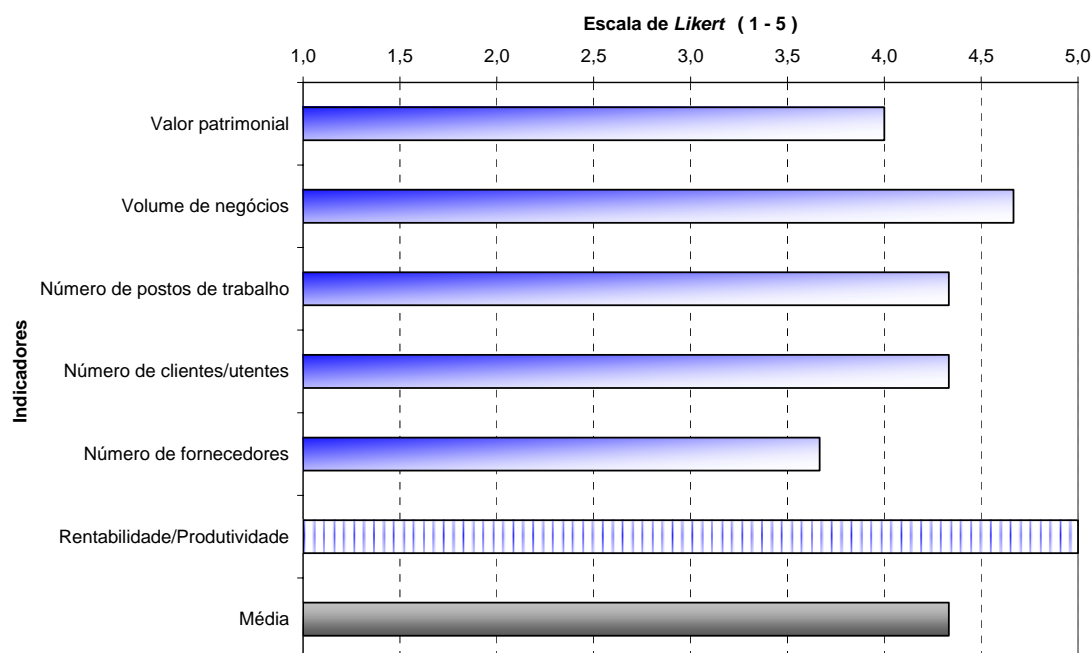
Por outro lado, não parece haver uma grande convergência de pontos de vista entre os três responsáveis entrevistados, o que indicia uma certa compartimentação de funções e, portanto, de preocupações. Em todo o caso, regista-se que a *“notoriedade das marcas comercializadas”* e o *“reconhecimento da qualidade dos produtos por parte dos consumidores”*, são tidas por dois dos responsáveis como vantagens assinaláveis. Esses mesmos dirigentes destacam o *“mercado externo”* como oportunidade a aproveitar, e evidenciam o *“excesso de produção vinícola no Alentejo”* como ameaça a ter em conta no futuro próximo.

Ao ser interrogado sobre quais os factores que considerava mais críticos para o sucesso da organização, o dirigente B1 declarou que, actualmente, não há quaisquer factores que possam pôr em causa a actividade; o dirigente B2 apontou como factor crítico de sucesso o *“relacionamento com clientes”*; e o responsável B3 declarou não estar em condições de responder à questão. O indício de excessiva compartimentação, mencionado no parágrafo anterior, parece receber aqui algum reforço.

No que se refere a metas de curto prazo, os responsáveis elegem a concretização de uma ETAR para tratamento de efluentes (o que traduz algumas preocupações ambientais), e uma aposta reforçada no mercado externo que, na opinião do dirigente B1, permitirá *“(…) evitar problemas maiores, de excessos de produção acumulados, que se traduzem em dificuldades acrescidas para o futuro.”*

V.2.5. Importância actual da organização

A Figura 23 procura ilustrar a relevância que os dirigentes atribuem subjectivamente à organização, relativamente ao contexto imediato em que a mesma desenvolve a sua actividade (sector vitivinícola alentejano).

Figura 23. *Caso B*: Dimensão relativa.

Aparte o indicador “rentabilidade/produtividade” que foi acrescentado apenas por iniciativa do dirigente B3, deve notar-se que parece ser o volume de negócios que determina, principalmente, a importância relativa da organização; ao contrário do que se passa quanto ao número de fornecedores que é globalmente avaliado como pouco mais que razoável, ainda que seja este o indicador que apresenta a maior divergência de opiniões: “reduzida” (B3), “grande” (B2), “muito elevada” (B1).¹²⁷

O dirigente B3, por exemplo, exprime assim a sua opinião:

“Relativamente ao volume de negócios, para a região é bastante elevado já; está entre as principais cooperativas e está entre as principais empresas de vinhos, a nível nacional. (...) Mas o número de fornecedores é bastante pequeno. (...) Talvez a importância da Cooperativa pudesse ser avaliada pela sua “rentabilidade” que é muito elevada.” (Dirigente B3)

¹²⁷ Aliás, o responsável B1 considera que a organização é “muito importante” em todos os aspectos.

A Tabela 17 apresenta alguns indicadores retirados do Relatório e Contas de 2003, que podem dar uma ideia da dimensão da organização, em termos absolutos, com referência a este último exercício económico.

Tabela 17. *Caso B*: Dimensão absoluta (2003).

Número médio de trabalhadores	58
Activo total líquido *	33,5
Capital próprio *	6,8
Volume de negócios *	15,9
Proveitos e ganhos totais *	19,0
Compras *	15,5
Custos com pessoal *	1,2
Amortizações e Provisões *	1,0
Valor acrescentado bruto *	3,4

* Em milhões de euros

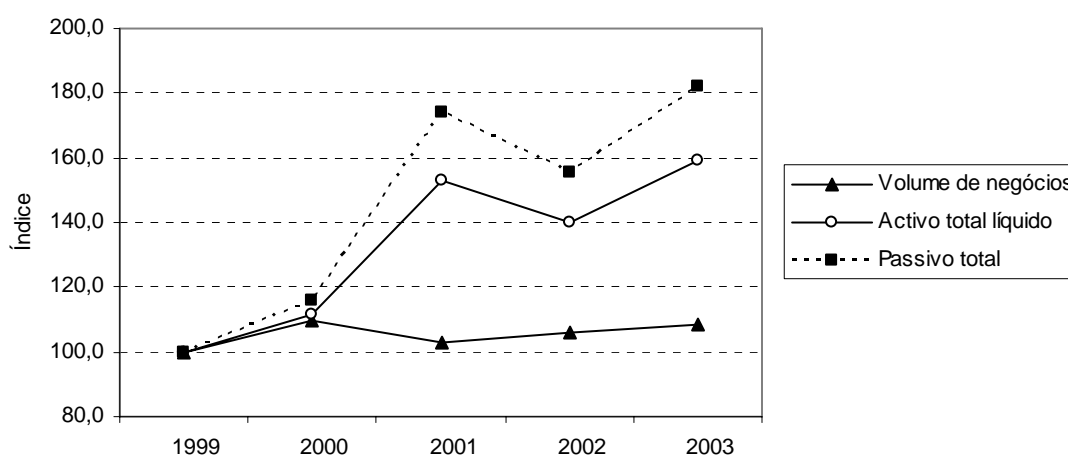
Fonte: *Organização B*, Relatório e Contas de 2003.

A organização B tem à sua responsabilidade um conjunto de activos de valor muito significativo, mas a maior parte deles são financiados por terceiros o que não deixa de constituir uma fonte de preocupações para os seus dirigentes. Na verdade, o rácio de endividamento da empresa situa-se em cerca de 80%, e o passivo total atinge quase 27 milhões de euros, dos quais perto de 21 milhões são dívidas de curto prazo. Além disso, como se pode constatar na Figura 24, o passivo tem vindo a aumentar a um ritmo muito superior ao do crescimento do volume de negócios (enquanto o primeiro é hoje 82% superior ao que se verificava em Dezembro de 1999, o segundo, no mesmo período cresceu apenas cerca de 8%); e esta não parece ser uma tendência sustentável a prazo.

Por outro lado, a rotação do activo também não é famosa ($\approx 48\%$), o que, à primeira vista, poderia apontar para a existência de algum imobilizado improdutivo; mas, a principal explicação para aquele indicador parece estar antes nos elevadíssimos valores das existências – mais de 16 milhões de euros (49% do activo total líquido) – e das dívidas de terceiros – quase 7 milhões de euros (21% do activo) – os quais, só por si,

traduzem as grandes dificuldades comerciais que a empresa está a atravessar. Na opinião dos responsáveis, estas dificuldades só poderão ser ultrapassadas por via de uma aposta fortíssima na exportação que, nos últimos anos, tem sido pouco mais que inexistente.

Figura 24. *Caso B*: Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).



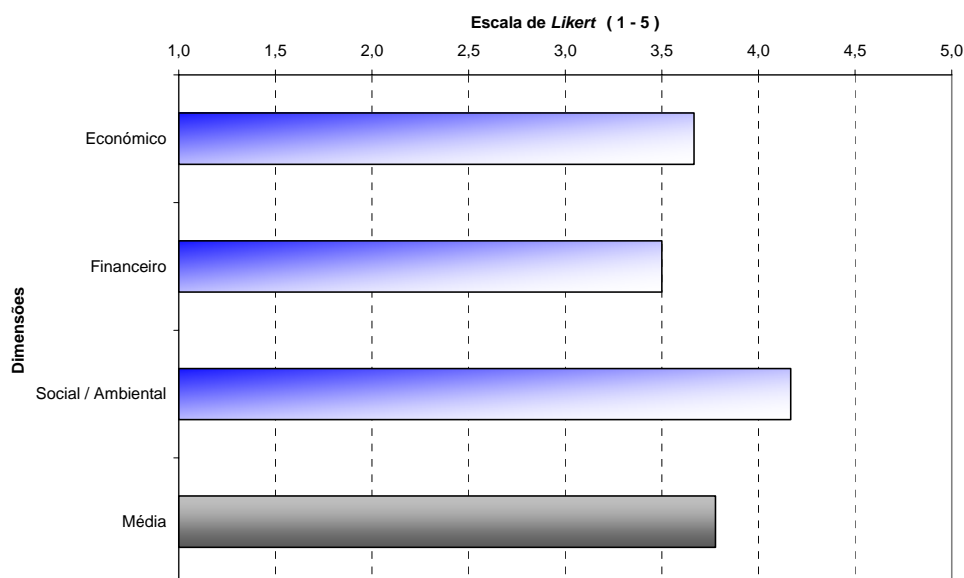
Fonte: *Organização B*, Relatórios e Contas.

Ainda assim, e de acordo com os novos critérios de classificação das PME (já anteriormente referidos), a *organização B* seria hoje considerada uma média empresa no que diz respeito a qualquer dos três parâmetros de referência – activo total, número de efectivos, e volume de negócios.

V.2.6. Desempenho recente da organização

Na Figura 25 estão reflectidos os resultados da apreciação subjectiva dos dirigentes no que se refere ao “desempenho relativo” da organização, nos últimos cinco anos, em três ópticas diferentes.

Figura 25. *Caso B*: Desempenho relativo.



Veja-se que, das três dimensões de desempenho avaliadas, é a vertente social/ambiental aquela que os dirigentes da *Organização B* consideram mais conseguida. Pelo contrário, e de forma consistente com as dificuldades detectadas nas secções anteriores, é na óptica financeira que o desempenho é reconhecido como menos bom.

Ao serem solicitados a eleger um pequeno número de indicadores genéricos que pudessem traduzir fielmente o “desempenho global” da organização, os dirigentes escolheram as vendas (B1), e o volume de negócios (B2 e B3); o que não deixa de ser significativo em relação à postura eminentemente comercial da empresa e às preocupações actuais da generalidade dos seus responsáveis. Neste sentido, o dirigente B1 pronuncia-se do seguinte modo:

“O indicador é sempre o mercado (...) a nossa grande preocupação é, efectivamente, o mercado... são as vendas. Isto tudo pode girar muito bem...”

isto tudo pode ser... tudo muito perfeito, mas se não vender e não realizar dinheiro... tudo o resto cai pela base.” (Dirigente B1)

Entretanto, para se fazer uma ideia do desempenho económico-financeiro da organização, ao longo dos últimos cinco exercícios, a Tabela 18 apresenta alguns indicadores médios (1999-2003), calculados a partir dos respectivos Relatórios e Contas.

Tabela 18. *Caso B*: Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).

Autonomia financeira (%)	23,5
Resultados líquidos (milhares de euros)	– 101,1
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	– 1,5
VAB (% do volume de negócios)	17,2
Rendibilidade de exploração (% do volume de negócios)	2,0
Cashflow operacional (% do volume de negócios)	9,3

Fonte: *Organização B*, Relatórios e Contas (1999-2003).

Pelo que se pode observar, a *organização B* tem apresentado um desempenho “empresarial” bastante medíocre. Para lá de uma autonomia financeira muito baixa (especialmente se for tido em conta que, dada a sua natureza jurídica, a organização não está em condições de tirar partido do endividamento para efeitos fiscais), parece especialmente preocupante que, ao longo dos últimos cinco anos, não tenha sido possível atingir resultados líquidos médios positivos. Contudo, esta situação deriva especificamente do facto de o ano de 1999 ter fechado com prejuízos líquidos que ultrapassaram os 780 mil euros, consequência de uma acentuada redução nas vendas, por força de uma fortíssima quebra na produção vitícola da campanha 98/99 (que caiu para menos de metade do ano anterior e atingiu o volume mais baixo desde 1988). Entretanto, nos últimos quatro anos, os resultados líquidos voltaram ao “verde”, com uma média da ordem dos 70 mil euros, o que (não sendo famoso) pode considerar-se

aceitável para uma organização cooperativa que, por natureza, só deve gerar resultados ao nível da chamada “*bottom line*” na medida em isso constitua uma garantia de segurança e uma alavanca para o seu desenvolvimento futuro.

Aliás, neste tipo de unidades (não obstante isso não ter sido referido por nenhum dos três entrevistados), a atenção dos principais interessados no desempenho organizacional, costuma ir para um indicador – o preço de remuneração das uvas aos associados – que é, geralmente, fixado após a comercialização do produto acabado e tendo em conta todos os encargos que oneram o processo de transformação e venda do produto, além de todas as despesas de estrutura e de financiamento que lhe estão inerentes. Não deve, portanto, estranhar-se que os resultados sejam tendencialmente nulos. É que o retorno a que, naturalmente, têm direito os “accionistas” destas “empresas”, é-lhes regularmente distribuído por via da melhor remuneração possível da matéria-prima que entregam para processamento; e a este nível, a *organização B* tem apresentado um desempenho que pode considerar-se estável, pagando as uvas aos viticultores associados a um preço médio que ronda um euro por quilo, segundo os relatórios anuais da direcção.

Um outro indicador que, habitualmente, é utilizado para medir a *performance* económica das empresas em geral é o valor acrescentado bruto (VAB), que pode ser interpretado como a expressão numérica da riqueza criada por uma dada organização no âmbito de uma certa cadeia de valor. Acontece, porém, que, no caso das cooperativas vitivinícolas, e pelas razões explicitadas no parágrafo anterior, uma parte muito significativa da riqueza gerada (aquela que, em condições normais, estaria evidenciada nos resultados líquidos) é entregue aos associados sob a forma de remuneração da matéria-prima, a qual é contabilizada como “custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas”, não sendo portanto considerada no cálculo do VAB. Tendo portanto em consideração, que este critério não deve ser usado senão para comparar

organizações similares, pode assinalar-se que a *organização B*, para além de remunerar satisfatoriamente os seus associados, já gerou (nos últimos cinco anos) um valor acumulado superior a 13 milhões de euros que aplicou, principalmente, em: amortizações/provisões (42%); salários e outras despesas com pessoal (35%); encargos financeiros (15%); e impostos e outros (8%).

Quanto a mecanismos de acompanhamento e controlo das actividades, os dirigentes referem a utilização corrente de um “sistema de informação para gestão”; a ligação *on-line* com os principais parceiros (clientes, grupos financeiros, etc.); e o uso de métodos mais tradicionais como sejam: a elaboração sistemática de mapas e relatórios de projecção e acompanhamento (vendas, tesouraria, etc.), e a realização regular de reuniões para análise e discussão das principais variáveis de gestão.

Em geral, os responsáveis mostram-se bastante satisfeitos com os instrumentos que usam actualmente e o dirigente B1 orgulha-se mesmo de ter “(...) *um sistema de gestão integrado, em termos de software, bastante completo.*”

Um pouco contraditoriamente, contudo, o dirigente B3 declara não usar sistemas formais de controlo, preferindo um acompanhamento meramente ocasional; embora reconhecendo que essa talvez não seja uma boa prática, este responsável justifica-se com uma certa falta de formação pessoal na área da gestão.

V.2.7. Principais stakeholders da organização

A Tabela 19 lista os “grupos de interesse” que os entrevistados indicaram de forma espontânea, como sendo aqueles que mais afectam a organização ou são afectados por ela, directa ou indirectamente.

Tabela 19. Caso B: Stakeholders referenciados de modo espontâneo.

-
- Clientes (B2; B3)
 - Fornecedores (B2; B3)
 - Pessoal (B2; B3)
 - Banca (B2)
 - Associados (B3)
-

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Pelo que se pode ver, há três grupos que parecem ocupar um lugar especial nas preocupações dos responsáveis da organização: “Clientes”, “Fornecedores” e “Empregados”. Entretanto, não deixa de ser algo surpreendente a forma como o dirigente B1 responde à questão colocada:

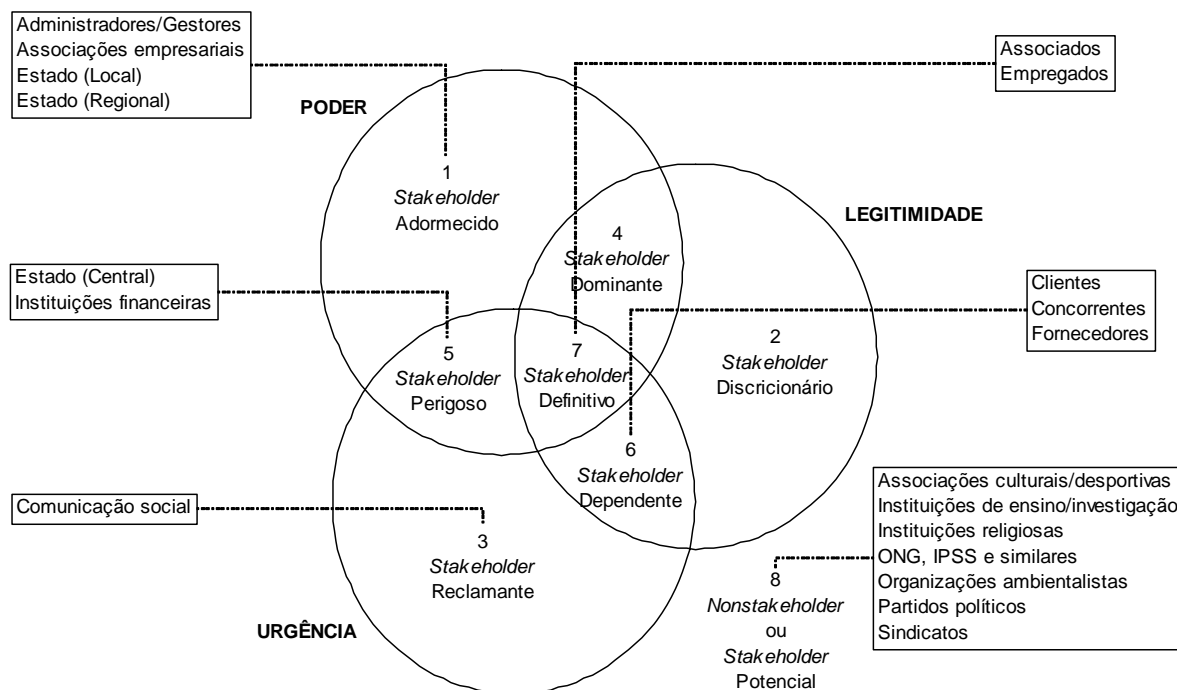
“Francamente, não sei... não consigo identificar... [grupos] que mereçam destaque... não... não me parece.” (Dirigente B1)

V.2.8. Seleccção dos stakeholders em função de três atributos

O esquema da Figura 26 traduz os resultados da selecção de *stakeholders*, feita pelos dirigentes, nos termos da abordagem de Mitchell *et al.*, (1997).

No seu conjunto, os responsáveis entrevistados reconhecem a existência simultânea dos três atributos (poder, legitimidade e urgência) apenas a dois dos dezanove *stakeholders* propostos. De acordo com a tipologia de Mitchell *et al.* (*op. cit.*), tais grupos – “Associados” e “Empregados” – são, portanto, considerados “definitivos”, e assumem uma importância primordial para a organização. Além disso, deve salientar-se que em ambos os casos, qualquer um dos três dirigentes reconhece a existência de pelo menos um dos atributos, e os “Empregados” já haviam sido referenciados espontaneamente por dois deles, na fase anterior.

Figura 26. *Caso B*: Tipificação dos *stakeholders*.



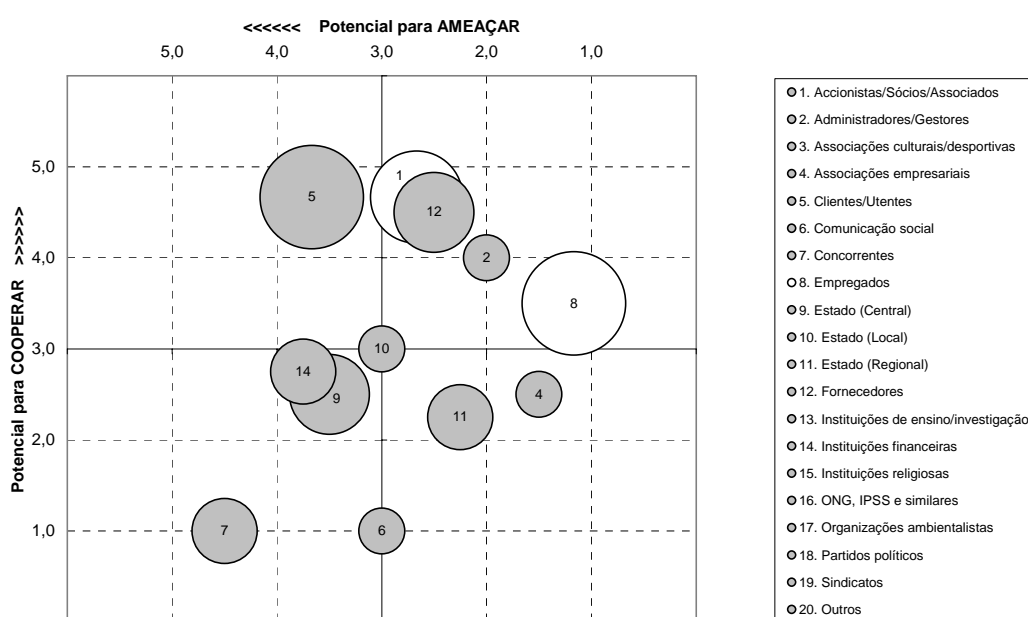
Fonte: Adaptado a partir de Mitchell *et al.* (1997: 874)

Na categoria dos “*stakeholders* expectantes”, i.e., aqueles a quem são reconhecidos dois dos três atributos, é possível identificar cinco entidades. Duas delas – “Estado (Central)” e “Instituições financeiras” – são classificadas como “perigosas”, pelo facto de se relacionarem com a organização numa lógica de poder e urgência; as restantes três – “Clientes”, “Concorrentes” e “Fornecedores” – parecem não dispor do atributo “poder” e são consideradas, por isso, “dependentes”. Note-se que alguns dos grupos seleccionados já haviam sido objecto de indicação espontânea.

V.2.9. Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos *stakeholders*

O quadro geral representado na Figura 27 corresponde ao diagnóstico feito pelos entrevistados, acerca dos potenciais de cooperação e de ameaça dos principais *stakeholders*, segundo a perspectiva de Savage *et al.* (1991).

Figura 27. *Caso B*: Diagnóstico dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Savage *et al.* (1991: 65)

À primeira vista, parece haver uma certa pulverização dos diferentes grupos por todo o espaço disponível em torno do centro da grelha; mas uma análise mais atenta permite perceber que há tendências bastante significativas no modo como os dirigentes entrevistados avaliam os grupos com que a organização se relaciona.

Repare-se, por exemplo, que os dois *stakeholders* considerados na fase anterior como “definitivos” (representados pelos círculos de cor mais clara) estão ambos no quadrante que combina um grau elevado de cooperação potencial com um baixo nível

de ameaça. Deve lembra-se que esta é a situação ideal, segundo Savage *et al.* (*op. cit.*), pois permite esperar um apoio quase incondicional da parte dos grupos mais significativos, e aconselha uma estratégia de envolvimento, confiança e partilha de recursos-chave. Neste mesmo quadrante, aliás, os responsáveis colocaram também os “Fornecedores”, o que não deixa de confirmar a predisposição dos dirigentes para manter com eles uma estreita colaboração.

Deve ainda salientar-se a localização de três *stakeholders* importantes – Estado (Central), Instituições financeiras, e Concorrentes – no quadrante mais problemático (por assim dizer), onde a um baixo nível de cooperação se associa um elevado potencial de ameaça. Contudo, de acordo com a tipificação realizada na secção anterior, apenas os dois primeiros parecem dispor de poder efectivo para concretizar eventuais ameaças à organização.

Por fim, há que destacar o facto de aos “Clientes” serem reconhecidos, simultaneamente, altos índices de ameaça e de cooperação, circunstância que, na óptica de Savage *et al.* (*op. cit.*), sendo típica de organizações bem geridas, recomenda uma atenção especial para todos os mecanismos que possam dinamizar plataformas de entendimento e colaboração mútua.

V.2.10. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*

Arrumados os “grupos de interesse” segundo os atributos que lhe são reconhecidos, e traçado o perfil dos mais importantes à custa dos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça, importava identificar os mecanismos de controlo que, do ponto de vista dos responsáveis, estão (ou deveriam estar) a ser utilizados para “acompanhar” as relações da organização com os seus *stakeholders* mais significativos. Nesse sentido, foi solicitado a cada um dos dirigentes que enunciasses os mecanismos que considerava

mais eficazes para gerir cada um dos “grupos” por si referenciados. Contudo, e apesar da insistência do investigador, os entrevistados não foram pródigos nas suas respostas, tendo mesmo o dirigente B3 declarado que não eram usados quaisquer mecanismos formais para gestão das relações com os diversos interlocutores, e que tudo se passava normalmente na base de contactos bilaterais. Ainda assim, foi possível registar os mecanismos que constam da Tabela 20, em função dos “grupos de interesse” a que foram associados pelos dirigentes.

Tabela 20. Caso B: Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*.

Associados

Realização de eventos de confraternização (B2)

Divulgação regular de informações (B2)

Contactos personalizados (B2)

Empregados

Avaliação hierárquica (B2)

Prémios por objectivos (B2)

Estado (Central)

Promoção da imagem/notoriedade da organização (B1)

Instituições financeiras

Promoção da imagem/notoriedade da organização (B1)

Clientes

Promoção da imagem/notoriedade da organização (B1; B2)

Reforço do poder negocial da organização (B1)

Controlo das vendas a crédito e cobranças (B2)

Fornecedores

Diversificação (B2)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

No que se refere aos dois grupos “definitivos” – Associados e Empregados – lamentavelmente, apenas um dos dirigentes se pronunciou acerca de eventuais mecanismos de controlo, o que não permite retirar ilações muito fundamentadas. Ainda assim, é de sublinhar que aquele responsável preconiza instrumentos de natureza muito distinta para cada um daqueles grupos, não obstante ambos terem sido colocados no quadrante superior direito (o dos *stakeholders* “apoiantes”), na matriz da secção precedente. Enquanto para os Associados, o dirigente B2 propõe mecanismos marcados

pelos valores da confiança e do envolvimento, já no caso dos Empregados prefere ferramentas onde a vigilância e a possibilidade de sanção constituem pressupostos básicos.¹²⁸

Quanto aos restantes “grupos de interesse” vale a pena assinalar a predominância de instrumentos que visam o incremento da posição negocial da organização perante os seus interlocutores, seja por via da conquista de uma notoriedade superior, seja por recurso a um apertado controlo das condições contratuais. Acresce que, no caso específico dos “Clientes”, nenhum dos mecanismos listados parece favorecer a dinamização das plataformas de entendimento e colaboração mútua, recomendados por Savage *et al.* (*op. cit.*) em situações similares.

V.2.11. Discussão do caso em torno das questões de investigação

Relativamente à questão Q1, e face ao que ficou descrito nas secções anteriores, pode afirmar-se que os responsáveis da *organização B* encaram a respectiva missão numa perspectiva eminentemente empresarial/comercial, ainda que sem deixarem de reconhecer as suas especiais responsabilidades no campo social, derivadas da natureza jurídica que a define e do enquadramento histórico que a gerou.

Os objectivos de médio prazo são fixados em função daquilo que os dirigentes entendem ser o interesse dos “associados” que, como se viu, são simultaneamente “accionistas” e “fornecedores” da organização. A esse entendimento chega-se por via de um diagnóstico estratégico relativamente informal, elaborado pelos responsáveis executivos e sancionado/ratificado pela Direcção (não executiva).

¹²⁸ Uma explicação possível para esta distinção, poderá estar no facto de o grupo “Empregados” se encontrar na parte inferior do quadrante, i.e., quase numa zona de transição para o campo dos “*stakeholders* marginais” (com fraco potencial de cooperação).

A avaliar pela frequência de respostas divergentes ou omissas, por parte dos entrevistados, em relação às questões relativas ao processo estratégico, a definição das principais linhas orientadoras da actividade organizacional não parece pautar-se por elevados níveis de participação/discussão ao longo da cadeia hierárquica. Concomitantemente, o processo de implementação dessas mesmas orientações parece decorrer de modo “*top-down*”, sem margem para intercâmbios significativos na base da estrutura, ou ao longo dela. O processo de decisão, ao nível executivo, está assim centralizado no dirigente B1, o qual, como anteriormente se referiu, considera estar “*no cimo da pirâmide*” e ter a responsabilidade de “*toda a área comercial*” (afinal, o foco da missão organizacional, tal como é entendida pelos entrevistados).

Quanto ao modo como o processo estratégico é influenciado pelas percepções dos dirigentes relativamente à relevância dos principais *stakeholders*, importa realçar que, para além da proeminência do papel especial dos “associados”, também é possível perceber uma atenção particular para com os clientes, o Estado, a banca e a concorrência (vd. secção V.2.4.); a par de um certo “esquecimento” de outros grupos considerados significativos, como os fornecedores e os empregados, que não são explicitamente mencionados como objecto de preocupação estratégica.

Relativamente à questão Q2, não se vislumbra a existência de qualquer processo explícito de identificação/selecção de *stakeholders* por parte da *organização B*. Porém, como já se viu, tal não impede o reconhecimento de uma certa hierarquia entre os diferentes grupos de interesse, e consequentemente, a assumpção de posturas estratégicas diferenciadas no que diz respeito ao modo de gerir as relações com os diversos tipos de audiências.

No que concerne à questão Q3, deve realçar-se o facto de a organização utilizar um “sistema de informação para gestão” que, segundo os responsáveis, está programado para responder em “tempo real” às exigências do processo de decisão, o qual, por sua vez, é orientado pelos principais objectivos estratégicos. A existência de instrumentos complementares de acompanhamento (planos e relatórios de actividade, mapas de situação, reuniões periódicas) facilita também a implementação de medidas correctivas, em tempo oportuno; e, portanto, é de crer que os mecanismos de pilotagem e o desempenho organizacional se retro-alimentem sucessivamente.

Quanto à questão Q4, não é difícil concluir que para os dirigentes da *organização B* são os objectivos comerciais que devem ditar o modo de gestão das relações com os *stakeholders*, sendo estas meramente instrumentais em relação ao desempenho. Ainda que seja reconhecida “legitimidade” aos principais interlocutores (vd. Figura 26), a verdade é que esse reconhecimento não é consequente em termos da valorização das relações em si mesmas; como se confirma, aliás, pelo facto de quase todos os mecanismos preconizados para a gestão de tais relações revestirem a natureza de instrumentos de “combate comercial” (vd. Tabela 20). Importa, contudo, recordar que a organização tem vindo a atravessar algumas dificuldades do ponto de vista económico-financeiro, e esse facto pode explicar (ao menos parcialmente) esta postura tão vincadamente “empresarial”, da parte de uma entidade que nos seus princípios passa por ser eminentemente “social”.

Entretanto, na óptica do modelo PLUca, parece poder afirmar-se que a *organização B* não verifica as proposições *b)*, *c)*, e *d)*; e isto porque não se observa qualquer procedimento consciente no sentido de identificar/seleccionar *stakeholders*

significativos. Quanto às restantes formulações do modelo, tem que se admitir a sua verificação (pelo menos implícita). Embora marcado por um elevado grau de centralização, o processo estratégico existe e faz a ligação entre o núcleo organizacional (Post *et al.*, 2002) e os objectivos operacionais; que, por sua vez, formatam os mecanismos de pilotagem e os instrumentos de gestão dos relacionamentos, uns e outros afectando e sendo afectados pelo próprio desempenho global, num processo dinâmico.

V.3. *Caso C*

V.3.1. Caracterização geral

A *Organização C* é uma cooperativa que, tendo sido constituída formalmente em 1960 por um punhado de viticultores da região, iniciou a sua actividade produtiva em 1963, transformando e comercializando cerca de 300 toneladas de uva. Passadas quatro décadas, labora anualmente mais de oito mil toneladas de matéria-prima, oriundas das explorações dos seus 310 associados (num total de 1800 *ha* de vinha em regime de protecção integrada), e coloca no mercado cerca de 7 milhões de litros de vinho (9% da produção total do Alentejo)¹²⁹.

A organização está actualmente certificada nos termos da norma NP EN ISO 9001:2000 e, nos termos do n.º 1.1 do “manual da qualidade” promulgado em Julho de 2003, a sua equipa dirigente “(...) *assume a qualidade como um factor chave da cultura da empresa.*” Neste sentido, é prosseguida uma política que, segundo o ponto 2.2 do mesmo manual, passa por: garantir a segurança alimentar dos produtos, segundo o

¹²⁹ Segundo números publicados recentemente na comunicação social, o Alentejo produziu em 2003 um volume total de 78 milhões de litros de vinho, tendo registado um acréscimo de 25% em relação ao ano anterior. Cerca de metade desta quantidade foi considerada apta para a classificação DOC (Denominação de Origem Controlada), por parte do organismo com competência legal para o efeito – a CVRA (Comissão Vitivinícola Regional Alentejana). Ao todo, a região cultiva cerca de 22 mil hectares de vinha.

sistema *HACCP*¹³⁰; satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e das restantes partes interessadas; apostar na inovação e na diversificação dos produtos; e incentivar o bom desempenho por parte dos colaboradores.

Do ponto de vista funcional, a *organização C* estrutura-se a partir de uma Direcção composta por três membros que, embora não assumindo formalmente um papel executivo, reúne todas as semanas para discutir o andamento das actividades, e tem no seu presidente (conforme foi possível observar *in loco*) um elo de ligação quase permanente com a estrutura hierárquica propriamente dita, a qual é encabeçada por um Director Geral (referenciado em alguns documentos como Administrador Executivo), que sobre este assunto se pronuncia do seguinte modo:

“(...) a Direcção é a entidade máxima da casa... eu respondo-lhes a eles, por todos os sectores, e dependo deles para todos os sectores... o único sector que está um bocadinho... direi, se quisermos, no mesmo patamar, mas... na horizontal... é o sector da qualidade, porque... e entende-se que assim seja... ninguém deve influenciar o director de qualidade, o director de qualidade é que deve influenciar o resto da empresa.” (Dirigente C2)

V.3.2. Principais marcos da história da organização

A fundação da Cooperativa é, na opinião de dois dos três responsáveis entrevistados, um dos marcos fundamentais do seu percurso. Aliás, segundo o dirigente C1, *“(...) os objectivos com que ela foi criada, mantêm-se hoje, em absoluto... as dificuldades de comercialização dos produtos, valorizando-os o mais possível, para uma classe que efectivamente está mal.”* E na mesma linha, o dirigente C2 justifica a

¹³⁰ A Directiva nº 93/43/CEE introduziu o HACCP na União Europeia e foi transposta para a ordem jurídica nacional através do Decreto-Lei 67/98, de 18 de Março. O sistema de análise de perigos e controlo dos pontos críticos (HACCP - *Hazard Analysis Critical Control Points*) é, segundo o *Codex Alimentarius*, “um sistema que permite identificar, avaliar e controlar os perigos significativos com a finalidade de obter a inocuidade dos alimentos”. (http://www.biostrument.com/higiene_e_seguranca.html, em 2003/12/05)

relevância deste marco afirmando que “(...) *havia... houve durante muitos anos, dificuldade dos produtores de uvas dos concelhos que fazem parte da área geográfica da Cooperativa (...) as pessoas tinham dificuldade de escoamento das uvas... portanto, foi nesse sentido que tentaram associar-se (...) e puseram esta casa de pé.*”

Um outro marco considerado relevante coincide com o “salto qualitativo” da produção vitivinícola do Alentejo, na primeira metade da década de 90, e que foi aproveitado pela organização para se reconverter em torno de três valores essenciais: modernidade, competitividade, e qualidade. Lembrando as circunstâncias que deram origem a essa opção, o dirigente C1 afirma que “(...) *não era suficiente receber as uvas dos associados, transformá-las e dar-lhes o dinheiro... passou a haver uma responsabilidade social, além da responsabilidade de... de sustentáculo, digamos assim, das economias familiares desta região; havia que projectá-la para além daquelas fronteiras a que ela, inicialmente, se propôs (...) e, aqui, neste momento, tudo quanto há de bom no mundo da enologia entrou dentro desta casa.*”

Um último marco (muito recente) merece a referência unânime de todos os entrevistados. Trata-se da certificação do sistema de gestão de qualidade, no âmbito da qual a organização assume publicamente uma série de compromissos para com os seus *stakeholders*. Na realidade, esta é, ainda, a única cooperativa vinícola que se encontra certificada no Alentejo, o que lhe dá uma notoriedade particular, e é motivo de orgulho para os seus responsáveis. O dirigente C2, por exemplo, sublinha com entusiasmo que “(...) *nós conseguimos fazer hoje, na Adega, a “rastreadibilidade” do produto... o senhor coloca-me aqui uma garrafa de vinho nosso em cima da mesa, e eu consigo ir da garrafa do vinho até à vinha.*”

V.3.3. Missão e valores fundamentais

Como se referiu a propósito do *caso B*, também a organização agora em análise, sendo igualmente uma cooperativa, não pode ter fins lucrativos, visa a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais dos seus membros, e está obrigada ao cumprimento das regras impostas pelo Estatuto Cooperativo. Isto não implica, no entanto, que a *organização C* abdique de uma postura agressiva no plano comercial, como se atesta pela pretensão de “(...) *consolidar a sua posição ao nível do mercado nacional e conquistar o mercado externo.*” (manual da qualidade, § 2.1.1.)

Para o dirigente C2, a razão de ser da organização é “(...) *a transformação e a valorização do produto dos nossos associados.*” O responsável C3, por seu turno, desloca a ênfase do “associado” para o “cliente” e identifica a missão organizacional com “(...) *produzir produtos de grande qualidade, cumprindo os princípios do HACCP, com vista a não pôr em causa a saúde do consumidor, e sempre tendo em vista a satisfação permanente dos nossos clientes.*”

Quanto aos valores fundamentais que orientam a actividade da organização, os mais referidos pelos entrevistados têm que ver com: cordialidade nas relações; sensibilidade social; articulação entre as partes interessadas; partilha de pontos de vista; desenvolvimento e rentabilização da produção; e satisfação dos clientes. Entretanto, o próprio “manual da qualidade” (no seu ponto 2.1.3.) enumera um extenso conjunto de valores, de que se destacam: capacidade de resposta em tempo útil; incentivo às sugestões dos colaboradores; segurança e conforto no desenvolvimento de tarefas; competitividade; crescimento sustentado; relacionamento construtivo, duradouro e de confiança mútua com associados e parceiros comerciais; assiduidade, produtividade e disponibilidade da parte dos colaboradores; trabalho em equipa; humanização do

relacionamento com clientes e fornecedores; receptividade e empenhamento da Direcção.

Como facilmente se pode observar, grande parte dos princípios orientadores atrás mencionados traduz uma “forma de estar” que tem uma indelével matriz social, não obstante as contingências próprias de uma organização que compete num mercado altamente concorrencial (como é, hoje em dia, o do vinho, aos níveis nacional, europeu e mundial).

V.3.4. Breve diagnóstico estratégico

De acordo com os responsáveis entrevistados, a estratégia actual da *organização C* baseia-se no reconhecimento do conjunto de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de que se faz eco a Tabela 21.

Repare-se que em todos os vectores de análise existem elementos referidos por mais do que um dos entrevistados, o que indicia uma certa homogeneidade na forma como a organização, no seu todo, encara o seu processo de formulação estratégica. Merecem destaque especial, por isso, os pontos fortes relativos à qualidade intrínseca dos produtos e à capacidade para participar activamente em iniciativas conjuntas do sector; em contraponto com as fragilidades reconhecidas em termos de dimensão, imagem e competitividade. Do lado das oportunidades, os dirigentes não conseguem vislumbrar senão aquelas que estão ligadas à exploração do mercado externo, através de parcerias sectoriais (por razões de escala) e com recurso a apoios financeiros específicos; enquanto, no que concerne a ameaças, os aspectos mais preocupantes parecem ser os que se prendem, por um lado, com a concorrência (cada vez mais intensa, agressiva e nem sempre leal) por parte de produtores vinícolas nacionais e estrangeiros, e, por

outro, com um alegado exagero legislativo em relação à produção e ao consumo do vinho.

Tabela 21. *Caso C: Análise SWOT.*

<i>Pontos fortes</i>
Capacidade de união, a nível do sector (C1; C2)
Qualidade intrínseca dos produtos (C2; C3)
Reconhecimento das marcas (C2)
Certificação do sistema de gestão da qualidade (C3)
Satisfação manifestada pelos clientes (C3)
Alto nível das infraestruturas e da tecnologia instalada (C3)
<i>Pontos fracos</i>
Reduzida dimensão, particularmente à escala internacional (C1; C2; C3)
Incapacidade de projectar a imagem no mercado externo (C1; C3)
Escassa força competitiva (C2; C3)
Estrutura associativa/cooperativa (C3)
Especificidade do processo de decisão (C3)
Reduzida capacidade de investimento em termos comunicacionais (C3)
Uso de castas pouco conhecidas mundialmente (C3)
<i>Oportunidades</i>
Parcerias sectoriais para competir no exterior (C1; C2; C3)
Apoios ao investimento para a exportação (C1; C2)
<i>Ameaças</i>
Concorrência dos produtores estrangeiros (C1; C2; C3)
Políticas de combate ao alcoolismo (C2; C3)
Redução da dinâmica que o sector tem apresentado (C1)
Excesso de produção no Alentejo (C1)
Saturação do mercado interno (C2)
Concorrência desleal (C2)
Legislação muito restritiva para o sector vitivinícola (C3)
Escassa notoriedade internacional dos vinhos portugueses (C3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Entretanto, numa longa conversa mantida com um consultor da organização para a área do marketing (que amavelmente aceitou pronunciar-se sobre esta e outras matérias), foi possível apurar que, efectivamente, apesar da qualidade intrínseca dos vinhos produzidos por esta cooperativa, há ainda muito trabalho a fazer no sentido de elevar a sua notoriedade em vários segmentos, e melhorar o seu funcionamento interno aos níveis produtivo, administrativo e comercial. Chamando a atenção para o excesso de oferta que tem vindo a fazer-se sentir, em termos nacionais e internacionais, o mesmo

informante preconiza um melhor aproveitamento do potencial da distribuição moderna (grandes espaços comerciais), como instrumento para chegar ao consumidor final.

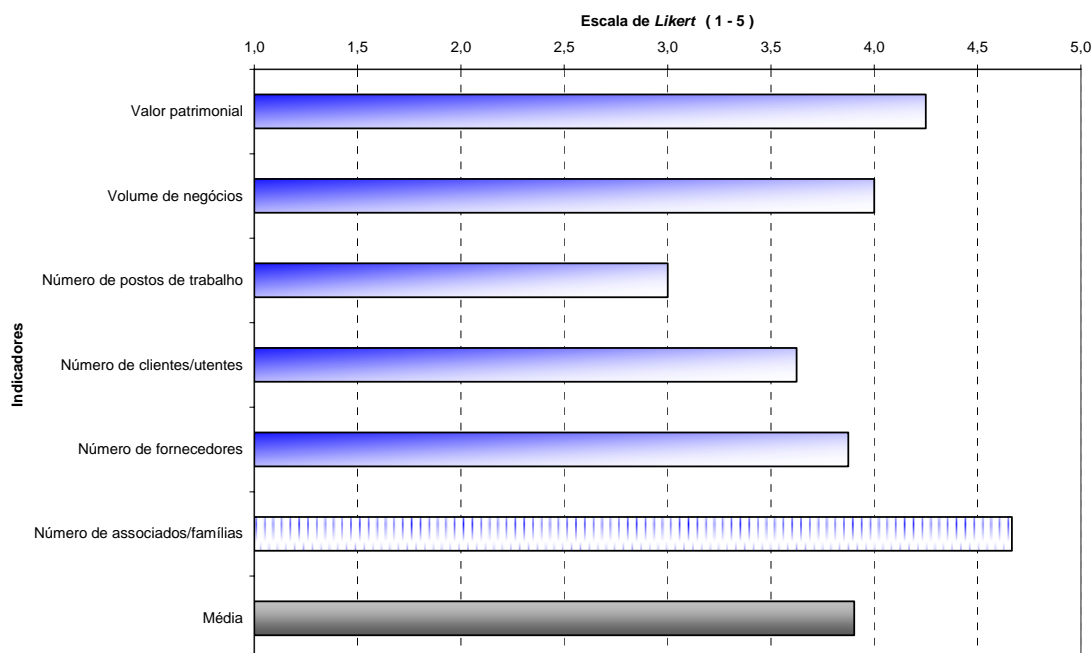
Por outro lado, no que respeita aos factores mais determinantes do sucesso ou insucesso da organização, os dirigentes entrevistados elegem em primeiro lugar os meios técnicos e humanos, mas consideram igualmente fundamentais: o cumprimento rigoroso da legislação aplicável (em toda a cadeia de produção); e uma boa estratégia comercial (particularmente em termos de posicionamento dos produtos no mercado). O dirigente C2 releva ainda, como factor crítico, a própria natureza jurídica da organização que, apesar das restrições e condicionalismos que impõe, garante um certo equilíbrio na forma como são atendidas as necessidades dos seus associados (o que, afinal, esteve na origem da sua fundação, e continua a ser a sua principal razão de ser).

V.3.5. Importância actual da organização

Os dirigentes entrevistados avaliam subjectivamente a “dimensão relativa” da sua organização, nos termos ilustrados na Figura 28.

O indicador “número de associados/famílias” foi acrescentado por iniciativa dos respondentes e, como se compreende, é muito valorizado por eles. Quanto aos restantes, importa salientar o facto de os dirigentes atribuírem uma grande importância ao “valor patrimonial”, em contraste com o “número de postos de trabalho” que os mesmos consideram ser apenas razoável. Entretanto, o “número de clientes” é a dimensão em que se verifica a maior divergência de opiniões, recebendo avaliações desde “razoável” até “muito elevada”, o que pode ser justificado por uma certa confusão entre clientes directos (revendedores) e consumidores finais.

Figura 28. *Caso C*: Dimensão relativa.



A título de exemplo, veja-se como o dirigente C1 exprime a sua opinião acerca da importância relativa da organização, na óptica do número de postos de trabalho:

“(...) não tem grande importância... não tem grande peso na região... e não tem grande peso por uma razão: como em todas as empresas, a grande luta é a redução dos custos... é uma luta permanente, reduzir custos... e o que acontece é que há processos de o fazer... informatizando ao mais pequeno pormenor, criando estruturas de produção que reduzam o mais possível a mão-de-obra.” (Dirigente C1)

Mas, em contrapartida, os dirigentes são unânimes na consideração de que a existência da organização é absolutamente indispensável, no contexto sócio-económico em que se insere. Como afirma o dirigente C3, *“(...) estamos a falar de 310 famílias que vêm na Cooperativa a única forma de escoamento dos seus produtos.”* E, à escala local, como observa o responsável C2, esta organização *“(...) não é uma grande*

empregadora... mas, é a principal fonte de recursos... toda a gente depende, directa ou indirectamente, desta actividade.”

Para se ter uma ideia da actual dimensão absoluta da organização, vale a pena olhar para a Tabela 22, que apresenta alguns indicadores retirados do Relatório e Contas de 2003.

Tabela 22. *Caso C*: Dimensão absoluta (2003).

Número médio de trabalhadores	27
Activo total líquido *	7,8
Capital próprio *	3,6
Volume de negócios *	5,2
Proveitos e ganhos totais *	6,0
Compras *	5,0
Custos com pessoal *	0,3
Amortizações e Provisões *	0,3
Valor acrescentado bruto *	0,8

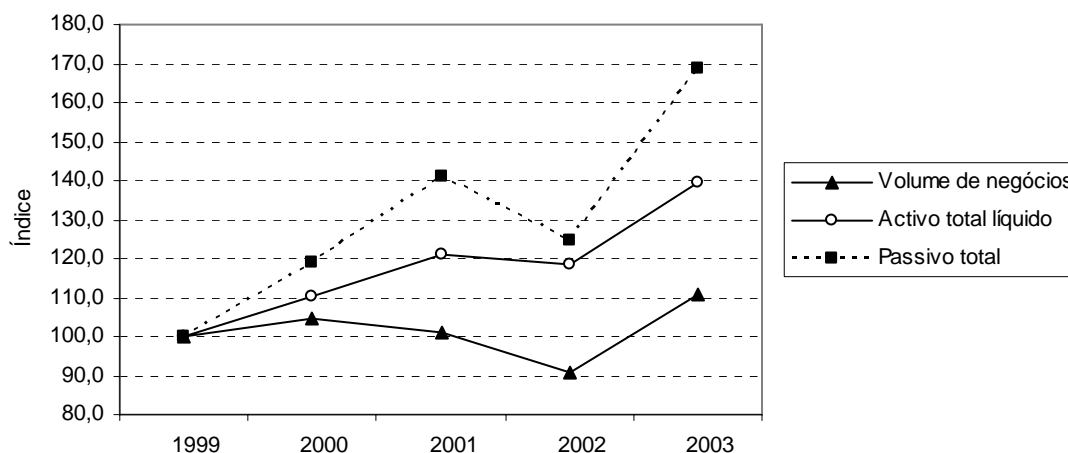
* Em milhões de euros

Fonte: *Organização C*, Relatório e Contas de 2003.

Com uma autonomia financeira da ordem dos 46%, a *organização C* parece preferir uma estratégia de financiamento pautada por uma certa prudência, evitando ficar excessivamente dependente de capitais alheios. Acresce que dos 4,2 milhões de euros que constituem o seu passivo total, cerca de 50% são dívidas aos associados, o que parece reforçar a ideia de uma forte preferência pelo autofinanciamento.¹³¹ Contudo, importa observar que, desde 1999, o passivo tem vindo a aumentar a um ritmo superior ao crescimento do activo, ao mesmo tempo que o volume de negócios se tem mantido relativamente estabilizado (Figura 29).

¹³¹ Em abono desta interpretação, deve referir-se que é um dos próprios responsáveis da organização quem afirma: “A grande preocupação na gestão dela é que...passivos não existam... não entramos em loucuras (...) que ela não viva numa situação de dependência financeira seja donde for.” (Dirigente C1)

Figura 29. *Caso C*: Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).



Fonte: *Organização C*, Relatórios e Contas.

Uma rotação do activo da ordem dos 67%, não sendo extraordinária, pode considerar-se aceitável se for tido em conta que, por um lado, os investimentos na modernização das infraestruturas ainda são relativamente recentes; e, por outro, que a conjuntura recessiva do mercado tem obrigado à manutenção de *stocks* em níveis muito elevados (2,9 milhões de euros, cerca de 38% do activo total líquido) e ao crescimento das dívidas de terceiros (números semelhantes aos das existências).

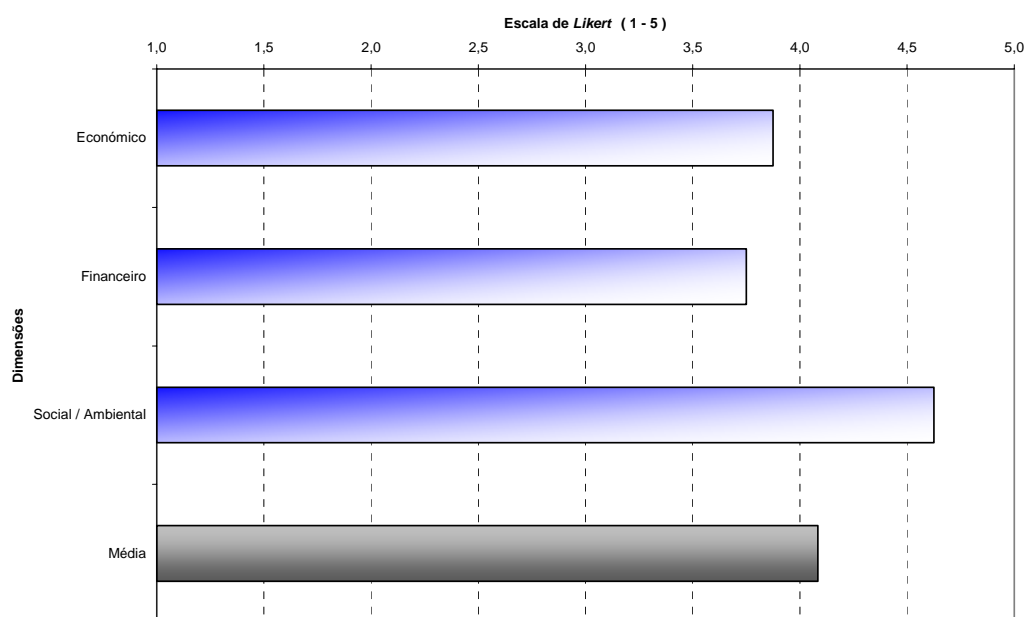
Tal como foi observado no *caso B*, também aqui os dirigentes entrevistados reconhecem as dificuldades por que passa o sector, e defendem uma aposta determinada nos mercados externos, como estratégia para ultrapassar a crise conjuntural. Porém, dada a reduzidíssima dimensão desta empresa, à escala internacional, os responsáveis sublinham a necessidade de construir parcerias que possam dar corpo a uma tal aposta.

Note-se que, de acordo com os novos critérios de classificação das PME, a *organização C* seria sempre considerada uma pequena empresa, qualquer que fosse o critério de apreciação.

V.3.6. Desempenho recente da organização

A percepção dos dirigentes, relativamente a alguns aspectos da *performance* organizacional, está representada na Figura 30.

Figura 30. *Caso C*: Desempenho relativo.



Tal como acontecia com a *organização B*, também neste *caso* é a vertente social/ambiental aquela que os dirigentes consideram mais alcançada, do mesmo modo que, curiosamente, o desempenho financeiro é também o que recebe menor pontuação média. Esta “coincidência” não deixa de ser significativa, e parece corroborar as dificuldades económico-financeiras mencionadas na secção anterior. Veja-se como o dirigente C3, por exemplo, analisa a questão do desempenho financeiro:

“(...) são poucos os clientes que usam o “pronto-pagamento”... os pagamentos foram sendo dilatados e, claro... para uma empresa que estava

habituada a uma filosofia diferente em termos de gestão de tesouraria, as coisas tiveram que se ajustar.” (Dirigente C3)

No sentido de obter uma imagem mais clara sobre o tipo de preocupações que prevalecem no espírito dos decisores da organização, foi-lhes pedido que indicassem um ou dois critérios para avaliar o respectivo “desempenho global”. Todos os dirigentes elegem o “volume de vendas” como primeira prioridade, e dois deles (C1 e C3) consideram que o desempenho também dever ser avaliado através de indicadores relativos aos “custos”. O responsável C1 vai mesmo um pouco mais longe, não deixando de preocupar-se com as “receitas” e os “excedentes para o associado”, como pode deduzir-se das suas palavras:

“O volume de vendas, esse, é extremamente importante para mim; mas além do volume de vendas... o que sobrou para os agricultores... Não basta o volume de vendas, é preciso é que eu tenha custos o mais reduzidos possível e... lucros não digo, mas receitas o mais acima possível.” (Dirigente C1)

Entretanto, a organização tem apresentado, ao longo dos últimos cinco exercícios, um desempenho económico-financeiro que os indicadores médios contidos na Tabela 23 procuram resumir.

Não se pode dizer que, no período em análise, a organização tenha tido uma *performance* especialmente digna de registo; mas tendo em conta aquilo que é a sua missão primordial e a conjuntura desfavorável a que já se fez referência, deve assinalar-se o facto de ter sido possível apurar sempre resultados líquidos positivos, e registar uma média anual de *cashflows* operacionais da ordem dos 350 mil euros.

Tabela 23. *Caso C*: Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).

Autonomia financeira (%)	50,3
Resultados líquidos (milhares de euros)	67,5
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	2,0
VAB (% do volume de negócios)	14,8
Rendibilidade de exploração (% do volume de negócios)	1,3
<i>Cashflow</i> operacional (% do volume de negócios)	7,4

Fonte: *Organização C*, Relatórios e Contas (1999-2003).

Aliás, não deve esquecer-se que, por natureza, uma organização cooperativa não está vocacionada para gerar resultados ao nível da chamada “*bottom line*” a não ser na exacta medida em que isso constitua um garante do seu desenvolvimento futuro. Como foi referido a propósito do *caso B*, neste tipo de unidades a atenção dos responsáveis costuma estar virada para a “remuneração das uvas aos associados”, a qual é fixada após a comercialização do produto acabado e tendo em conta todos os encargos que oneram o processo de transformação e venda desse mesmo produto, além de todas as despesas de estrutura e de financiamento que lhe estão inerentes. O retorno devido aos “accionistas” destas “empresas”, só pode ser-lhes distribuído por via da melhor remuneração possível da matéria-prima que entregam para processamento. Ora, a este nível, a *organização C* tem apresentado um desempenho relativamente estável (embora decrescente), pagando as uvas aos viticultores associados a um preço médio que, segundo cálculos efectuados a partir dos relatórios anuais da direcção, ronda os 70 cêntimos de euro por quilo.

Entretanto, e apesar das ressalvas já introduzidas (aquando da análise do *caso B*) no que diz respeito à utilização do VAB como medida da riqueza gerada por uma entidade do tipo daquela que está aqui em causa, importa (ainda assim) sublinhar que a *organização C*, para além de remunerar razoavelmente os produtores vitícolas associados, já gerou (nos último quinquénio) um valor acumulado superior a 3,5 milhões de euros, que aplicou em: amortizações/provisões (41%); salários e outras despesas com pessoal (36%); encargos financeiros, impostos e outros (23%).

No que respeita a mecanismos de acompanhamento e controlo das actividades, embora os dirigentes façam referência à utilização sistemática de um “*software* de gestão”, fica a ideia de que se trata apenas de um conjunto de aplicações de contabilidade (geral e analítica) que faz, essencialmente, a gestão de clientes e fornecedores. Por outro lado, os entrevistados destacam a importância do “plano de actividades” (de implementação recente), e põem em relevo a interacção permanente entre os diversos responsáveis, através de contactos formais e informais, como instrumento privilegiado de acompanhamento de todas as actividades da organização. O dirigente C3 menciona ainda a existência de relatórios periódicos de análise ao desempenho de um certo número de indicadores (vendas, produção, desperdícios, falhas de máquinas, falhas de materiais, etc.), com os quais se procura que “(...) *todas as decisões que sejam tomadas dentro da própria organização sejam com base em factos, e não sejam de forma empírica, com base em percepções.*”

V.3.7. Principais stakeholders da organização

A Tabela 24 traduz os resultados do processo de identificação espontânea dos principais “grupos de interesse” que afectam a actividade da organização, ou são afectados por ela, de modo directo ou indirecto.

Da lista de interlocutores referenciados espontaneamente, parecem sobressair “distribuidores” e “associados”. De facto, ao longo das entrevistas, foi possível perceber uma forte preocupação dos responsáveis relativamente a uns e outros, o que se compreende na medida em que a organização é uma espécie de *interface* que procura conciliar os interesses dos produtores vitícolas da região com as exigências de uma rede de distribuição cada vez mais complexa.

Tabela 24. Caso C: Stakeholders referenciados de modo espontâneo.

- Distribuidores (C1; C2)
- Associados (C2; C3)
- ATEVA¹³² (C1)
- CVRA¹³³ (C1)
- Câmara Municipal (C1)
- Clientes finais (C2)
- Líderes de opinião (C3)
- Governo (C3)
- Comunidade local (C3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Note-se que, nesta ocasião, os “clientes finais” apenas mereceram referência por parte do dirigente C2, apesar de, como foi referido na secção V.3.1., a organização afirmar uma política que, entre outras linhas mestras, visa “(...) *satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.*” Por outro lado, deve salientar-se a importância atribuída às entidades ligadas, directa ou indirectamente, à administração pública (Governo, Câmara Municipal, ATEVA, CVRA), o que parece indiciar preocupações especiais relativamente ao enquadramento regulamentar da actividade.

V.3.8. Selecção dos *stakeholders* em função de três atributos

Do processo de identificação individual dos *stakeholders* relevantes, segundo os critérios de Mitchell *et al.* (1997), e após a agregação das respostas obtidas, resultou o esquema global que se apresenta na Figura 31.

A avaliar pela selecção realizada pelos responsáveis entrevistados, a organização reconhece a existência simultânea dos três atributos apenas a quatro dos dezanove¹³⁴ *stakeholders* propostos. De acordo com a tipologia de Mitchell *et al.* (*op. cit.*), esses

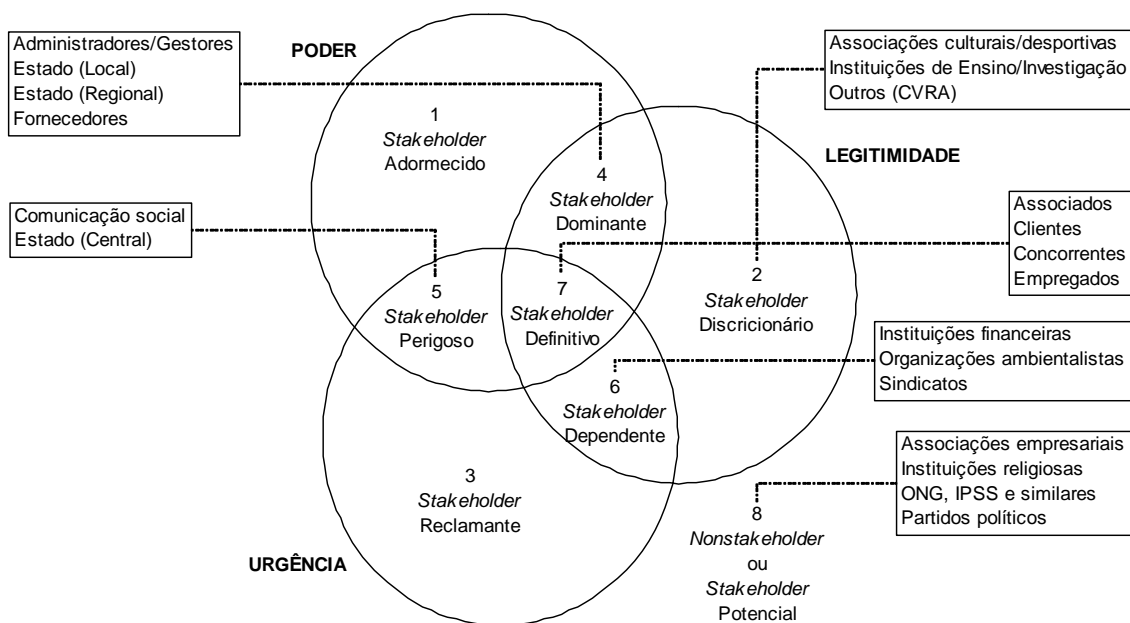
¹³² Associação Técnica dos Viticultores do Alentejo.

¹³³ Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.

¹³⁴ Na realidade são vinte, porque um dos dirigentes propôs a inclusão de “outro” grupo – a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.

grupos – “Associados”, “Clientes”, “Concorrentes”, e “Empregados” – são, assim, considerados “definitivos”, e assumem uma relevância excepcional para a organização. Deve, no entanto, salientar-se que só no caso dos “Clientes”, todos os dirigentes referem a existência de pelo menos um dos atributos. Por outro lado, é curioso verificar que, sendo agora considerados interlocutores especialmente significativos, “Concorrentes” e “Empregados” não tenham sido objecto de referência espontânea na fase anterior.

Figura 31. *Caso C*: Tipificação dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Mitchell *et al.* (1997: 874)

Do extenso conjunto de *stakeholders* a quem foram apontados dois dos três atributos, importa evidenciar o facto de “Líderes de opinião” (Comunicação social) e “Governo” (Estado Central), espontaneamente referidos pelo dirigente C3, terem sido enquadrados no campo daqueles que Mitchell *et. al.* classificam de “perigosos”, pelo facto de apresentarem simultaneamente poder e urgência. Aliás, é particularmente

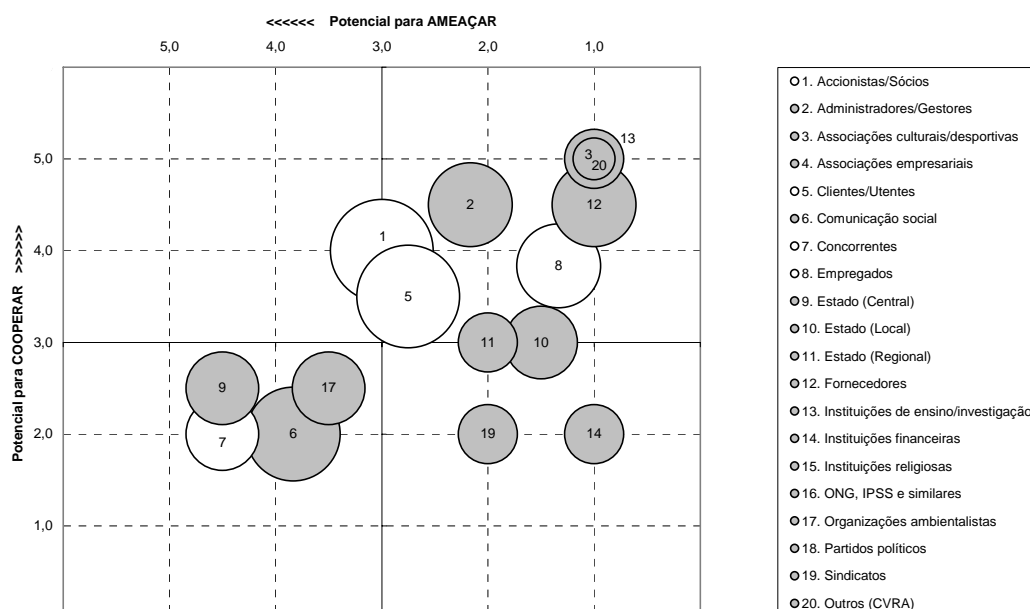
interessante que os entrevistados reconheçam legitimidade à entidade “Estado” nas suas vertentes local e regional, mas não o façam relativamente ao chamado “poder central”.

V.3.9. Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos *stakeholders*

A Figura 32 ilustra o diagnóstico dos *stakeholders* relevantes, em função dos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça (Savage *et al.*, 1991), na perspectiva conjunta dos dirigentes entrevistados.

Tal como se observou na *organização B*, e não obstante alguma pulverização dos diferentes grupos por todo o espaço disponível em torno do centro da grelha, é possível detectar tendências bastante expressivas no modo como os entrevistados avaliam os grupos com que a organização se relaciona.

Figura 32. *Caso C*: Diagnóstico dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Savage *et al.* (1991: 65)

Dos quatro grupos considerados na fase anterior como “definitivos” (representados pelos círculos de cor mais suave), os “Associados”, os “Clientes”, e os “Empregados” aparecem claramente colocados na metade superior do esquema de Savage *et al.*, o que traduz a confiança dos dirigentes no respectivo potencial de cooperação; no caso dos “Empregados”, a essa vantagem há que juntar uma outra: não oferecem um grau de ameaça relevante. Note-se que, um pouco surpreendentemente, os “Fornecedores” (considerados “dominantes” na secção anterior) são aqui posicionados de modo mais vantajoso do que o próprio pessoal¹³⁵, o que leva a pensar que aqueles actores são encarados como parceiros estratégicos (e quase como “gente da casa”).

Quanto aos “Concorrentes”, embora também “definitivo”, é o grupo que se encontra mais próximo do canto inferior esquerdo, e é, portanto, aquele que apresenta a conjugação mais desfavorável (baixo nível de cooperação com elevado grau de ameaça), motivo pelo qual a organização tenderá a adoptar, para com ele, uma estratégia tipicamente defensiva. Repare-se que os grupos “Estado (Central)” e “Comunicação social”, classificados na secção anterior como “perigosos”, aparecem aqui numa posição bastante próxima dos “Concorrentes”, o que não deixa de ser significativo, quanto à desconfiança com que os dirigentes encaram estes interlocutores.

Por fim, há que referir o “vazio” do quadrante superior esquerdo, onde teoricamente se concentrariam *stakeholders* com altos potenciais de ameaça e de cooperação. De acordo com os dados recolhidos, a organização não parece relacionar-se com quaisquer grupos que apresentem essas características; ou então, é ela própria que não se encontra nas condições preconizadas por Savage *et al.* (*op. cit.*), ou seja, não está a ser gerida de modo a tirar partido de plataformas de entendimento e colaboração com interlocutores altamente dinâmicos e competitivos.

¹³⁵ Na opinião do consultor, com quem (como já se referiu) se manteve uma demorada conversa sobre vários aspectos da actividade organizacional, os empregados são pouco cooperantes devido a “(...) falta de informação e de integração no negócio... quase indiferença.”

V.3.10. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*

A Tabela 25 resume os pontos de vista dos entrevistados, relativamente aos mecanismos de controlo preconizados para “acompanhar” as suas relações com os *stakeholders* mais significativos.

Tabela 25. *Caso C*: Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*.

Associados

Informação exhaustiva (C1)

Clientes

Relacionamento muito próximo (C2)

Avaliação sistemática (C3)

Concorrentes

Vigilância indirecta, através do mercado (C2)

Parcerias para o mercado externo (C2)

Encontros periódicos (C2)

Empregados

Trabalho em equipa (C1)

Diálogo informal (C1)

Encontros de confraternização (C1)

Avaliação de desempenho (C3)

Comunicação social

Informação permanente, rigorosa e objectiva (C1)

Algum distanciamento (C2)

Eventos comemorativos e de divulgação (C2)

Estado (Central)

Acompanhamento das decisões governamentais (C1)

Gestores

Relacionamento inter-sectorial (C1)

Avaliação indirecta, através do desempenho organizacional (C3)

Fornecedores

Avaliação comparativa permanente (C2; C3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Numa primeira apreciação, pode verificar-se uma certa falta de convergência de opiniões, relativamente à questão em análise. Repare-se, por exemplo, que o dirigente C2 advoga um tipo de relacionamento com os clientes caracterizado pela proximidade e pela informalidade, enquanto o dirigente C3 fala de avaliação formal, sistemática e

impessoal. Similarmente, o dirigente C1 refere-se à gestão das relações com os empregados numa base de diálogo e de confraternização, mas o dirigente C3 menciona sistemas de avaliação formal do desempenho. Um outro exemplo, ainda, de uma certa contradição (pelo menos aparente), é o que diz respeito à comunicação social, para a qual o dirigente C2 advoga mecanismos pautados pelo distanciamento, a par da realização de eventos que visam uma aproximação cordial.¹³⁶

Apesar de tudo, importa registar que, relativamente aos três grupos “definitivos” considerados potencialmente muito cooperantes (Associados, Clientes e Empregados), os dirigentes parecem privilegiar uma orientação em torno de vectores como a informação, a proximidade e o diálogo; os quais, na verdade, são típicos das estratégias de envolvimento preconizadas por Savage *et al.* (*op. cit.*), para *stakeholders* do tipo apoiante. Já no que se refere ao quarto grupo “definitivo” (Concorrentes), e como seria de esperar dada a sua localização no quadrante oposto, é perceptível a postura defensiva adoptada pela organização, seja por via da monitorização indirecta, seja através da participação directa em iniciativas conjuntas (que permite uma vigilância apertada dos “adversários” mais temíveis).

Quanto aos restantes “grupos de interesse”, merece talvez destaque especial o facto de os “gestores” (que na fase anterior foram globalmente considerados um grupo “apoiante”) estarem aqui associados a mecanismos de auto-regulação permanente (por via dos relacionamentos inter-sectoriais) e a controlos *a posteriori*, em função dos resultados alcançados pelo todo organizacional.

¹³⁶ Aliás, é bastante curiosa a forma como este responsável aborda a questão: “(...) *nem sempre há receptividade da parte deles... não sei porquê, mas sinceramente... a comunicação social, eu tenho... tenho algumas... tenho algumas dificuldades em pronunciar-me sobre eles... embora reconheça que isso é um... uma força muito poderosa.*” (Dirigente C2)

V.3.11. Discussão do caso em torno das questões de investigação

Relativamente à questão Q1, é por demais evidente que, também neste *caso C*, as preocupações relativamente ao mercado e aos clientes ocupam um lugar central no pensamento estratégico da organização, não obstante o seu estatuto de “cooperativa”. Mas, os diferentes interesses em jogo parecem estar relativamente bem acautelados, na medida em que os decisores têm uma consciência muito clara dos impactos da actividade organizacional sobre o contexto envolvente, e procuram agir no sentido de garantir o maior equilíbrio possível na satisfação das necessidades das várias audiências. Além disso, e como seria de esperar numa entidade deste tipo, é muito forte o sentido do dever para com os “associados” e para com a “comunidade local”. Esta última, embora nunca seja mencionada expressamente como *stakeholder*, parece estar quase sempre presente no pensamento dos entrevistados. Como diz o dirigente C3, por exemplo, “(...) *existe uma grande sensibilidade em relação à responsabilidade social da empresa... uma empresa em que são muitas as famílias que dependem dela.*”

Os objectivos de médio prazo, fundamentalmente ligados à preocupação de escoar o produto, nas melhores condições possíveis, tendo em vista (primordialmente) o interesse dos “associados”, são definidos no âmbito de um processo de planificação estratégica que, tem vindo, progressivamente, a tornar-se mais formal e sistemático. Com o apoio de um consultor externo, a organização estuda os diversos mercados, elabora planos de marketing, e programa os seus investimentos tendo em conta, por um lado, o volume e o tipo de matéria-prima que prevê receber/transformar em cada campanha, e, por outro, as oportunidades de comercialização que se lhe apresentam. Sobre tais planos e programas, a Direcção (alegadamente não executiva) tem sempre a última palavra; mas o processo de decisão tende a desenvolver-se de modo “*bottom-up*”, partindo geralmente de análises e propostas geradas no interior da estrutura, as

quais são, depois, objecto de apreciação e aprovação nos níveis superiores da hierarquia. Em todo o caso, como foi possível observar *in loco*, o dirigente C2 parece funcionar como “*pivot*” desse processo, acumulando uma série de atribuições de natureza estratégica, tática, e operacional.

Deve ainda salientar-se que a generalidade dos *stakeholders* considerados mais relevantes nas secções V.3.7. e seguintes, estão (directa ou indirectamente) representados em alguns dos quatro vectores da análise *SWOT* (secção V.3.4.), o que permite validar a presunção segundo a qual aqueles interlocutores são, de algum modo, tidos em conta no desenrolar do processo estratégico.

Relativamente à questão Q2, e ao contrário do que acontecia no *caso B*, a organização tem, manifestamente, desenvolvido algumas iniciativas no sentido de identificar os seus principais *stakeholders*, visando estabelecer prioridades no que concerne ao grau de satisfação dos respectivos interesses. Porventura, tais iniciativas estão intimamente ligadas ao processo que conduziu à certificação do seu sistema de gestão da qualidade, no âmbito da qual, como se referiu, a organização assume publicamente as suas responsabilidades em relação às diversas “partes interessadas”, com destaque para associados, clientes e empregados. Aliás, como se viu nas secções anteriores, tais grupos são efectivamente objecto de atenção constante da parte dos dirigentes, e a gestão das relações entre eles e a organização é feita, preferencialmente, numa base de partilha de informação, diálogo e confiança mútua.

No que diz respeito à questão Q3, vale a pena citar o dirigente C3 quando ele diz que “(...) *existe um acompanhamento permanente... existe, definido, todo um conjunto de indicadores com vista a avaliar a eficácia do próprio sistema... são indicadores*

que... alguns recolhidos através de sistemas informáticos, outros recolhidos através de trabalho de campo.” Pode, portanto, concluir-se que a organização monitoriza a generalidade das variáveis que considera pertinentes para o auto-controlo do seu desempenho, à custa de um sistema formal de *tableaux de bord* que serve de suporte ao processo de decisão.

Note-se, contudo, que, ou por força da cultura organizacional ou por causa do carisma individual de alguns dos seus dirigentes de topo, aquele mesmo processo de decisão é, muitas vezes, influenciado (se não mesmo determinado) pelo acompanhamento pessoal e directo, que os responsáveis afirmam praticar e mostram privilegiar.

Quanto à questão Q4, não é fácil perceber até que ponto, na *organização C*, as relações com os *stakeholders* são reconhecidas como intrinsecamente valiosas, ou em que medida, pelo contrário, assumem uma natureza puramente instrumental em relação aos objectivos primários. Na verdade, como se mencionou na secção V.3.3., a organização afirma publicamente valores de sensibilidade social, confiança, humanismo, etc., que parecem ir ao encontro da primeira daquelas opções; mas, em contrapartida, adopta uma “visão” marcada pelo propósito de “(...) *consolidar a sua posição ao nível do mercado nacional e conquistar o mercado externo*”, o qual, em virtude das pressões competitivas que lhe estão inerentes, arrasta uma série de implicações incontornáveis que não podem deixar de ser ponderadas. A título ilustrativo, veja-se que a manutenção da actual quota de mercado a nível interno e a tomada de posições significativas no comércio internacional de vinhos, passa evidentemente pela satisfação dos consumidores (cada vez mais exigentes, em termos da relação benefício/custo), mas impõe, por isso mesmo, investimentos crescentes na

melhoria da qualidade intrínseca da oferta actual, na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, e nas acções de marketing e publicidade, numa atitude que tem que ser proactiva e não de mera expectativa e reacção às flutuações conjunturais. Ora, uma tal postura impõe, ao menos no curto prazo, uma contenção muito forte nos custos a suportar pela organização, onde assumem especial relevância as despesas com pessoal e, acima de tudo, a remuneração da matéria-prima aos viticultores associados; e sendo assim, é óbvio que alguns dos interesses em jogo só poderão ser satisfeitos se (e enquanto) outros não se degradarem até níveis considerados intoleráveis.

Nesta conformidade, e apesar de tudo o que foi dito anteriormente, parece prevalecer na *organização C* o apego aos fins últimos para que foi criada – garantir a sobrevivência dos agricultores locais e da respectiva comunidade, em condições humana e socialmente dignas – pelo que, em última análise, deve aceitar-se a ideia de que, nesta instituição, as relações com as audiências são valorizadas intrinsecamente e não apenas pela sua eventual contribuição para atingir certos “resultados”; e desse modo, elas próprias constituem um objectivo a alcançar, em plena harmonia com o espírito cooperativo, na sua essência.

Entretanto, no que se refere às proposições avançadas no âmbito do modelo PLUca, pode considerar-se que a *organização C* verifica todas as formulações teóricas enunciadas. De facto, dado o processo de reflexão estratégica a que os responsáveis se auto-submeteram recentemente, por virtude dos compromissos com a “certificação” (já mencionada), é natural que tenha havido a preocupação de equacionar exaustivamente todas as vertentes da actividade organizacional, incluindo aquelas que são objecto do presente estudo. Em particular, deve sublinhar-se o esforço de identificação das audiências mais significativas, cujos resultados são observáveis quer no discurso dos

dirigentes, quer nalguns dos documentos a que se teve acesso (v.g., manual de qualidade).

V.4. *Caso D*

V.4.1. Caracterização geral

A *Organização D* é uma cooperativa agrícola fundada em Março de 1971. Nos termos do artigo 4.º dos respectivos estatutos, “(...) *tem como objectivo primeiro a aquisição de equipamentos e factores de produção para os seus membros (...)*”, e visa ainda realizar “(...) *as operações respeitantes à natureza dos produtos provenientes das explorações dos cooperadores, a prática da protecção e produção integradas das culturas, incluindo a promoção e realização de acções de formação e a prestação de assistência técnica nestas áreas, e a prestação de serviços diversos (...)*”

Em termos organizativos, esta cooperativa estrutura-se em diversas áreas de negócio, de entre as quais se destaca aquela que diz respeito à vitivinicultura, que respondeu por 96% dos proveitos totais registados em 2003 (ano em que os cerca de 500 viticultores associados entregaram mais de 23 milhões de quilos de uvas, produzidas em aproximadamente 3500 *ha* de vinhas, dando origem à produção de quase 17 milhões de litros de vinho).

Nos termos estatutários, a Direcção (composta por 5 cooperadores) é o órgão de administração e representação da Cooperativa; mas, desde há alguns anos, a gestão efectiva da organização encontra-se, por assim dizer, profissionalizada, uma vez que estão delegadas no Director Executivo (membro da Direcção) e no Director Geral, as principais responsabilidades relativas à condução das actividades organizacionais. Estes dois dirigentes, estão, por sua vez, apoiados numa equipa de responsáveis sectoriais,

que respondem em primeira instância pelas respectivas áreas de negócio, que vão desde a vitivinicultura (já referida) até aos cereais, passando pela olivicultura e a pecuária, entre outras.

Segundo os entrevistados, a organização tem vindo progressivamente a descentralizar poderes de decisão para os níveis intermédios da estrutura; contudo, nessa matéria, ainda persistem algumas situações não resolvidas. Veja-se, por exemplo, como o Director Geral (uma espécie de *Chief Executive Officer*, tanto quanto foi possível observar) encara as suas próprias atribuições actuais:

“(...) para além desta função, a nível de director geral, também tenho a responsabilidade de ter dois pelouros (...) o pelouro comercial e o pelouro de marketing (...) ao fim e ao cabo, podemos dizer que é... estamos a falar nas tarefas de director geral, nas tarefas de director comercial, e nas tarefas de director de marketing... ao fim e ao cabo, é «três em um», podemos dizer...”
(Dirigente D2)

Aquele mesmo responsável sublinha a importância do trabalho em equipa, como factor indispensável ao cumprimento dos objectivos; e fala em colaboração aberta, atenção e reconhecimento, a propósito do modo como funciona a organização. Por outro lado, deixa bem claro que a cadeia hierárquica é para cumprir, pois essa é a única forma de responsabilizar os seus diferentes elos. No mesmo sentido vão, aliás, as palavras do dirigente D3 quando afirma: *“(...) nós respeitamos a hierarquia, obviamente... sabemos quem está acima de nós, e sabemos de quem é a última palavra, sempre...”*

V.4.2. Principais marcos da história da organização

Todos os responsáveis entrevistados consideram que o próprio acto de constituição foi um marco assinalável da história da cooperativa; desde logo, pela abrangência e pelos impactos que almejava, em termos do desenvolvimento económico e social da

região; mas também pela forma inovadora como se estruturou, desde o início, para dar resposta a todo um conjunto multifacetado de necessidades dos agricultores, quaisquer que fossem as culturas a que se dedicavam.

A iniciativa de um dos seus primeiros dirigentes que, nas palavras do responsável D1, “(...) *teve o bom senso de começar a tentar vender os vinhos engarrafados*” numa altura em que a prática corrente era a de comercializar o produto a granel ou em garrafão, terá dado origem, também, a uma pequena revolução na actividade vinícola alentejana.

Muito importante para o desenvolvimento de toda a organização, mas particularmente decisivo para a área específica da vitivinicultura, parece ter sido nos anos 80 a reestruturação realizada ao nível da cultura da vinha, com a intervenção de técnicos especificamente contratados para apoiar os associados nas suas explorações vitícolas, tendo em vista o crescimento simultâneo da produtividade e da qualidade.

A par da modernização tecnológica que tem vindo a ser constantemente introduzida, um outro marco referenciado pelos dirigentes (datado de finais da década de 90) é aquele que corresponde à decisão de enveredar por uma forma de gestão tipicamente empresarial, delegando as responsabilidades executivas em profissionais a tempo inteiro, injectando “sangue novo” na estrutura, alterando radicalmente os hábitos de trabalho (sem necessidade de despedir pessoal), e explorando todas as potencialidades das novas tecnologias de informação e comunicação.

A recente inauguração de um novo edifício administrativo, com novas e melhores condições de funcionamento, e mais consentâneo com a imagem de modernidade e qualidade que a empresa já alcançou e pretende preservar, é também mencionada como um facto muito relevante na vida da instituição. Nas palavras do dirigente D3, “(...) a

criação do novo edifício administrativo (...) marca, definitivamente, a transposição da cooperativa para outra era, em termos funcionais e em termos simbólicos.”

V.4.3. Missão e valores fundamentais

Como já se mencionou, e à semelhança dos dois *casos* anteriores, a *organização D* é uma entidade sujeita ao estatuto cooperativo, beneficiando, por isso, das prerrogativas previstas na lei, ao mesmo tempo que está, naturalmente, condicionada pelas restrições que essa natureza jurídica lhe impõe. Porém, na sua actividade quotidiana, os responsáveis parecem subvalorizar um pouco aquela componente mais ligada aos princípios fundamentais do cooperativismo, em favor de perspectivas consideradas mais pragmáticas e menos idealistas. De facto, é assumido que o sucesso organizacional depende essencialmente de uma adequada abordagem do mercado, sem receios ou complexos de qualquer natureza, e usando todas as armas que estão ao dispor da generalidade dos agentes económicos.

Mas, a consciência social não está, de modo nenhum, ausente das preocupações dos dirigentes ouvidos; e são frequentes as referências à necessidade de temperar a agressividade comercial com os valores da honestidade, da seriedade, ou da transparência. Porém, isso não impede que, em muitos casos, seja difícil discernir as fronteiras da razoabilidade, num contexto em que a luta pela sobrevivência é cada vez mais renhida.

Pelo que se viu na secção V.4.1., a missão organizacional poderia resumir-se numa frase: «Estar ao serviço dos cooperadores em todas as vertentes da actividade agrícola». Mas o dirigente D2, por exemplo, adopta uma interpretação mais extensiva dessa mesma missão e considera que a sua cooperativa “(...) *é uma grande empresa, a nível nacional, e que tem um objectivo e tem um dever muito grande para com o concelho*

(...) e para com a região Alentejo, no desenvolvimento (cada vez maior) económico desta região... não só a nível económico, como disse, mas também a nível social...”

Como se pode apreciar, embora sublinhando o carácter empresarial da organização que dirige, este responsável não deixa de fazer referência ao “dever” de contribuir para o bem estar social da região em que a mesma está sedeadada; o que, aliás, transparece em diversas outras fontes de informação, como é o caso, por exemplo, de um comunicado de imprensa datado de Março de 2001, onde, a dado passo, se pode ler:

“A responsabilidade acumulada pela Cooperativa ao longo dos seus 30 anos, junto dos consumidores e da Comunidade em que está inserida, levam a [organização D] a dar ainda mais de si. As recentes alterações estratégicas apontam não só no sentido da expansão dos negócios, como também no desenvolvimento de actividades complementares de apoio à Comunidade em que está inserida.”

Para lá das boas intenções, a organização procura implementar, na prática, um conjunto de iniciativas (a maior parte das quais em parceria com diversos agentes nacionais e estrangeiros), visando contribuir activamente para o desenvolvimento da região, não apenas no domínio económico, mas também nas áreas sócio-cultural e ambiental. São exemplos de tais iniciativas: a instituição (em parceria com outras entidades nacionais e comunitárias) do prémio “Empresa Cidadã”, visando distinguir práticas excepcionais de responsabilidade social nas PME’s e Microempresas; a organização de acções de formação para “pessoas com baixas qualificações escolares e profissionais”; a realização de conferências para debate das problemáticas relativas ao “desenvolvimento sustentável”; e a participação em projectos transnacionais centrados nos temas da “empregabilidade” e da “inclusão social”.

V.4.4. Breve diagnóstico estratégico

Na tabela 26 aparecem listados os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, identificados pelos responsáveis entrevistados.

Tabela 26. Caso D: Análise SWOT.

Pontos fortes

- Tecnologia instalada (D1; D3)
- Comportamento social reconhecido (D1)
- Equipa rejuvenescida e com formação moderna (D2)
- Garantia de qualidade da matéria-prima (D2)
- Estrutura organizativa (D3)
- Versatilidade e capacidade de resposta (D3)

Pontos fracos

- Algum pessoal ainda com formação insuficiente (D1; D2; D3)
- Natureza jurídica de cooperativa (D2)

Oportunidades

- Exportação (D1)
- Alguna abertura para entrar em novos mercados (D2)
- Diversificação (enoturismo, e outros produtos) (D2)
- Tipicidade dos vinhos portugueses (clima, solos, castas) (D3)

Ameaças

- Prepotência das “grandes superfícies” (D1)
 - Excessivo número de marcas de vinho, a nível nacional (D2)
 - Proliferação de produtores/engarrafadores de vinho (D2)
 - Produtos substitutos (cerveja) (D3)
 - Concorrência externa (D3)
 - Excesso de produção (D3)
-

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Verifica-se alguma dispersão no que respeita aos aspectos que os dirigentes consideram mais determinantes da estratégia da empresa. De facto, só existe convergência quanto à elevada qualidade das actuais infraestruturas tecnológicas e à escassez de qualificações adequadas em parte do pessoal ligado às actividades produtivas.

Porém, não será descabido interpretar o conjunto das pistas fornecidas pelos três entrevistados como o resultado de alguma reflexão estratégica (ainda que não estruturada), deste modo aceitando que o dito conjunto é suficientemente representativo

das características da organização e do seu contexto, para dele se retirarem algumas ilações significativas.

Nesta conformidade, pode dizer-se que a empresa: *i)* vale fundamentalmente pelos recursos de que dispõe (tecnologia, equipa dirigente, matéria-prima) e pela capacidade de resposta e imagem que deles advêm; *ii)* está condicionada por algumas fragilidades como a própria natureza jurídica e uma certa insuficiência de formação do pessoal; *iii)* depara-se com várias ameaças inerentes ao sector específico em que opera, com destaque para a concorrência crescente e para a prepotência de certos intermediários; e *iv)* vislumbra algumas oportunidades, ligadas por um lado, à possibilidade de incremento da exportação do seu produto principal, e por outro, à diversificação em áreas de actividade adjacentes.

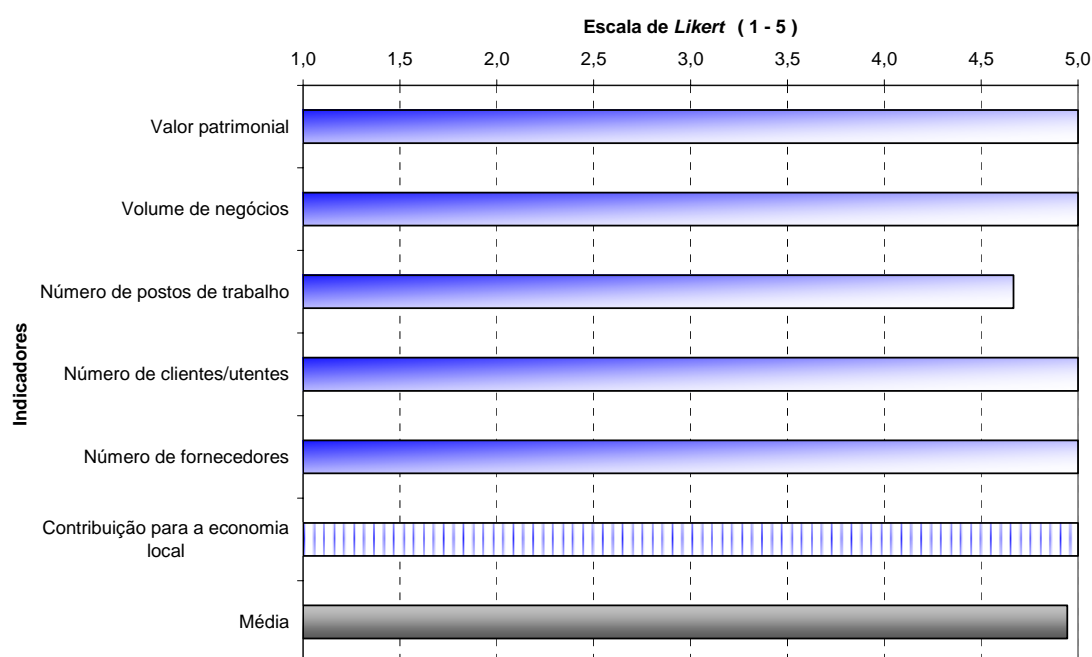
No que respeita aos factores mais determinantes do sucesso ou insucesso da empresa, os entrevistados consideram que, a nível exógeno, o enquadramento político-legal, o estado da economia em geral e o poder de compra dos potenciais consumidores, em particular, condicionam de modo muito sensível o desempenho organizacional. No plano interno, os factores mais críticos parecem ser os recursos humanos e tecnológicos, sendo que, apenas ao nível dos primeiros os dirigentes manifestam alguma preocupação no curto prazo. A título de exemplo, veja-se como o dirigente D3 equaciona a questão:

“(...) é uma empresa extremamente estruturada, organizada... que tem uma capacidade de produção (não só em quantidade, mas também em qualidade, devido à tecnologia que tem) muito boa (...) Os pontos mais fracos têm a ver com a área de pessoal (...) começamos a ter gente muito estagnada... o que, na minha opinião, é um ponto muito complicado de gerir...” (Dirigente D3)

V.4.5. Importância actual da organização

A Figura 33 apresenta graficamente os resultados obtidos, quanto ao modo como os três entrevistados avaliam a “dimensão relativa” da organização, em cinco planos diferentes.

Figura 33. *Caso D*: Dimensão relativa.



Como pode ver-se, os dirigentes são unânimes na consideração de que a importância da empresa é “muito elevada”, quando comparada com todas as outras organizações do sector vitivinícola alentejano; e isto, qualquer que seja o critério considerado. Mesmo quanto ao número de postos de trabalho (o único indicador a que não é atribuída nota máxima), os entrevistados põem em relevo que a Cooperativa, além da mão-de-obra que ocupa directamente (nas actividades de transformação, comercialização e administração), garante os recursos económicos que sustentam os salários de todos aqueles que, a montante, trabalham nas explorações agrícolas dos seus 1000 associados.

Uma nota especial, também, para o indicador “contribuição para a economia local” (acrescentado por iniciativa dos entrevistados), que é particularmente ilustrativo da responsabilidade assumida pela empresa para com a região em que se insere. A este propósito, repare-se na forma como o dirigente D1 exprime o seu ponto de vista:

“Hoje, a Cooperativa é o esteio económico aqui do concelho (...) há aqui algumas povoações... por exemplo, há aqui uma povoação (...) seguramente, 70% das pessoas vivem da vinha... e dá gosto ir ali, porque vêem-se casas novas, vêem-se automóveis, carrinhas... vêem-se tractores, etc., etc.”
(Dirigente D1)

Mas, para lá da análise subjectiva dos próprios dirigentes, vale a pena tentar apreciar a dimensão da organização à luz de parâmetros de natureza mais factual. A Tabela 27 apresenta alguns indicadores retirados do Relatório e Contas de 2003.

Tabela 27. *Caso D*: Dimensão absoluta (2003).

Número médio de trabalhadores	91
Activo total líquido *	40,5
Capital próprio *	10,9
Volume de negócios *	33,3
Proveitos e ganhos totais *	43,5
Compras *	38,4
Custos com pessoal *	2,0
Amortizações e Provisões *	1,5
Valor acrescentado bruto *	4,1

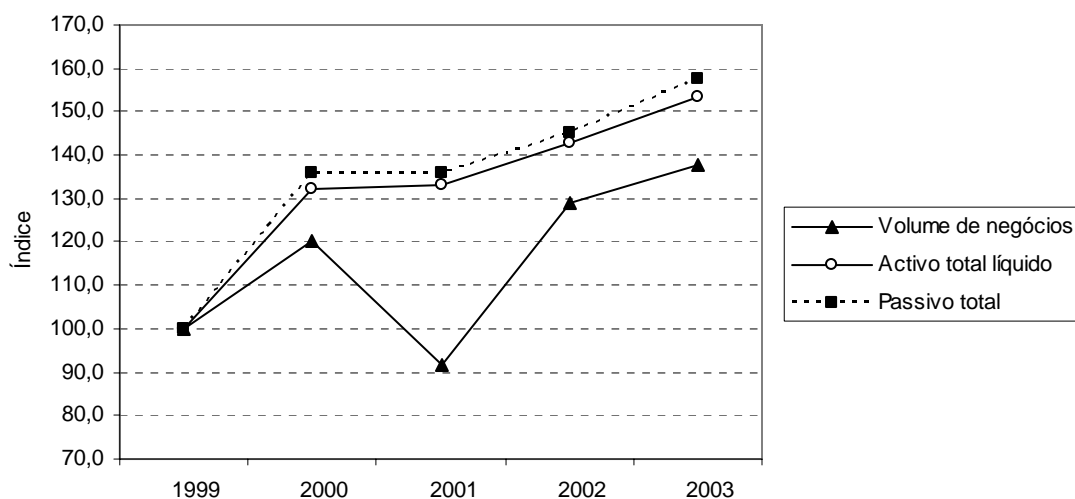
* Em milhões de euros

Fonte: *Organização D*, Relatório e Contas de 2003.

Numa breve análise à estrutura de capitais, verifica-se que a percentagem de financiamento por recursos alheios é anormalmente elevada (73%), considerando que se trata de uma instituição cooperativa (sem possibilidade de tirar partido do

endividamento, para efeitos fiscais).¹³⁷ Porém, deve salientar-se que, dos 30 milhões de euros que constituem o passivo total, cerca de dois terços correspondem a pagamentos a efectuar aos associados, em contrapartida das entregas de uva de campanhas anteriores, pelo que não devem ser equiparados a endividamento perante terceiros. Por outro lado, é de salientar que, desde há cinco anos a esta parte, os ritmos de crescimento do activo, do passivo, e do volume de negócios, têm sido muito semelhantes (embora, como se pode ver na Figura 34, este último indicador tenha sofrido uma fortíssima quebra em 2001, por razões conjunturais¹³⁸).

Figura 34. *Caso D*: Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).



Fonte: *Organização D*, Relatórios e Contas.

Muito notável para uma empresa deste sector, parece ser a rotação imprimida ao activo. De facto, a *organização D* conseguiu facturar, ao longo de 2003, qualquer coisa

¹³⁷ Só em 2003, a organização suportou mais de 200 mil euros de juros com empréstimos bancários; e no exercício anterior tais encargos haviam ascendido a quase 300 mil euros.

¹³⁸ De acordo com o Relatório e Contas de 2001, a quebra referida deveu-se essencialmente a “(...) duas ordens de razões: a quantidade de vinho tinto que acabou por se revelar insuficiente para abastecer as necessidades do mercado nacional e as contínuas dificuldades de colocação do vinho branco no mercado, que determinaram uma diminuição nos preços destes vinhos.”

como 82% do valor do activo, tirando assim o máximo partido da capacidade instalada, quer em termos produtivos, quer em termos comerciais. Note-se que a totalidade dos proveitos e ganhos, gerados no exercício económico, chega mesmo a ser superior ao valor total dos activos; e isto, apesar das dificuldades por que passa o mercado do vinho (já por diversas vezes assinaladas), que facilmente conduziriam ao acumular de existências de produtos acabados e ao crescimento acentuado das dívidas de clientes. Neste caso, porém, embora os stocks tivessem atingido cerca de 38% do activo, a empresa conseguiu chegar ao fim do exercício com “apenas” 7,7 milhões de euros de créditos sobre terceiros, ou seja menos de 1/5 do activo total líquido.

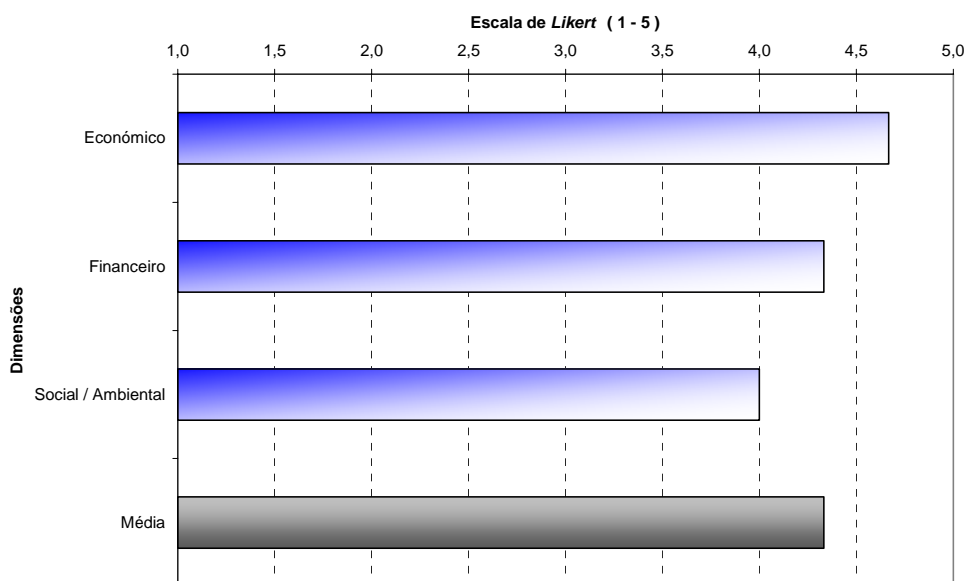
Vem a propósito referir que os dirigentes entrevistados, apesar de reconhecerem a existência de problemas endógenos e exógenos, estão fortemente motivados para prosseguirem uma estratégia de crescimento sustentado (em termos absolutos e relativos). O responsável D2, por exemplo, afirma que os principais objectivos da organização, a curto/médio prazo, são “(...) *manter, e se possível aumentar, a nossa quota de mercado (...) consolidar cada passo que dá (...) para que a notoriedade seja cada vez mais incrementada, em cada consumidor.*”

À luz dos novos padrões da União Europeia, a *organização D* já hoje se situa no grupo das médias empresas, independentemente do critério de apreciação que seja usado. E não é difícil prever que, dentro de um ou dois anos, ela ultrapassará os 43 milhões de euros de activo total líquido, correspondentes ao limiar mínimo que, nesse aspecto, caracteriza as grandes empresas do espaço comunitário.

V.4.6. Desempenho recente da organização

Do ponto de vista dos entrevistados, os “desempenhos relativos” da organização (nos campos económico, financeiro e sócio-ambiental) são aqueles que a Figura 35 representa.

Figura 35. *Caso D*: Desempenho relativo.



Ao contrário do que acontecia com as *organizações B e C*, neste *caso* é a vertente social/ambiental aquela que os dirigentes consideram menos alcançada. Mas isso não significa que a empresa apresente um mau desempenho a esse nível; o que acontece é que os responsáveis reconhecem a possibilidade (e a necessidade) de fazer ainda mais e melhor nos campos da protecção ambiental e da responsabilidade social, sem descurar, contudo, uma superior *performance* económico-financeira que é tida como condição *sine qua non* para tudo o mais.

A circunstância de o desempenho financeiro ser pontuado um pouco menos bem do que o comportamento a nível puramente económico, é justificada pelo dirigente D1

pelas crescentes dificuldades de escoamento dos produtos, o que leva à necessidade de recorrer à banca para efectuar os pagamentos aos associados, em tempo oportuno.

Mas os responsáveis são unânimes em considerar que a empresa tem apresentado, em geral, uma *performance* muito boa. Veja-se como o dirigente D3, por exemplo, analisa a questão do desempenho organizacional:

“(...) penso que tem sido sempre bom, nesses três vectores... nós somos uma empresa extremamente estável... que não tem tido essas oscilações... Para ter uma ideia... no ano de 2003 (que foi um dos anos mais difíceis da economia portuguesa), a cooperativa cresceu... cresceu e teve o seu melhor ano de sempre, em termos de facturação... portanto, está a ver que tem sido sempre um trajecto ascendente e estável.” (Dirigente D3)

Mas, afinal, quais são as principais preocupações dos decisores, no que concerne à forma como a organização vai cumprindo (ou não) os seus objectivos primordiais? Que critérios são adoptados quando se trata de avaliar o “desempenho global” da cooperativa?

Como era de esperar, tendo em conta a postura estratégica a que já se fez referência, os responsáveis afirmam privilegiar indicadores de desempenho intimamente relacionados com a área comercial. O dirigente D3, por exemplo, é peremptório ao afirmar: *“(...) as vendas!... Isso é o barómetro de qualquer empresa... Não é só esse, mas esse é o motor.”* Na mesma linha, o responsável D1 resume a questão a uma frase: *“Se as vendas correrem bem, o resto corre bem...”* Mas, o dirigente D2 mostra-se mais específico e declara que *“(...) o preço médio por litro de vinho é o indicador mais importante... aliás, o preço médio é o indicador que está, todos os dias, em cima da secretária... porque é ele que nos guia, todos os dias, para tentar chegar ao objectivo concreto.”*

Entretanto, importa analisar brevemente aquilo que tem sido o desempenho económico-financeiro da organização, ao longo dos últimos exercícios. A Tabela 28 apresenta um conjunto de indicadores médios relativos ao período 1999-2003.

Tabela 28. *Caso D*: Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).

Autonomia financeira (%)	27,5
Resultados líquidos (milhares de euros)	688,4
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	7,2
VAB (% do volume de negócios)	13,4
Rendibilidade de exploração (% do volume de negócios)	1,9
<i>Cashflow</i> operacional (% do volume de negócios)	6,2

Fonte: *Organização D*, Relatórios e Contas (1999-2003).

Uma primeira nota digna de registo refere-se ao valor médio dos resultados líquidos, o qual não se pode deixar de considerar anormalmente elevado para uma instituição de natureza cooperativa (que, enquanto tal, não visa o “lucro”). Acontece, porém que essa média é fortemente influenciada pelos resultados registados em 1999 e 2000 (1,1 e 1,3 milhões de euros, respectivamente), os quais se justificaram, na altura, pela necessidade de gerar recursos para financiar os elevados investimentos em curso e/ou projectados. De modo correlativo, e pelas mesmas razões, também a rendibilidade média dos capitais próprios está acima do que seria de esperar, mas essa é uma situação que tenderá a esbater-se com o tempo.

Ao invés do que se acaba de dizer para os resultados líquidos, a rendibilidade de exploração tem sido relativamente reduzida, sendo que os resultados operacionais dos últimos três anos foram mesmo negativos. Por outro lado, apesar de a empresa ter vindo a gerar *cashflows* operacionais médios anuais da ordem dos 1,7 milhões de euros, a verdade é que isso corresponde apenas a cerca de 6% do volume de negócios. Esse facto, porém, não é especialmente preocupante, se for tido em conta que a parte mais

significativa dos custos de produção diz respeito à matéria-prima, e o “preço de compra” desta (aos associados) é suficientemente flexível para se adaptar às condições de comercialização do produto final.

Além disso, convém recordar, mais uma vez, que uma organização cooperativa não está vocacionada para gerar resultados ao nível da “*bottom line*”, a não ser na medida em que isso é indispensável para a sua sustentabilidade a prazo. Como foi referido a propósito dos dois *casos* anteriores, neste tipo de empresas a atenção dos responsáveis costuma estar centrada na “remuneração da matéria-prima aos associados”, a qual é fixada após a consideração de todas as despesas inerentes à actividade.¹³⁹ A este nível, a *organização D* tem apresentado um desempenho muito razoável, conseguindo pagar os “*inputs*” fornecidos pelos agricultores associados (uva, azeitona, cereal, etc.) a preços acima dos que são praticados no mercado. No caso concreto da componente vitivinícola, esta cooperativa tem pago um preço médio que, segundo os Relatórios e Contas de 1999 a 2003, ultrapassa um euro por quilo de uva, o que é considerado bastante bom, apesar da tendência decrescente que se tem vindo a verificar.

No que respeita ao Valor Acrescentado Bruto, e não obstante as reservas já colocadas quanto ao uso deste indicador para aferir a capacidade de gerar riqueza por parte de entidades cooperativas, não pode passar sem referência a circunstância de a *organização D*, para além dos recursos que transfere para os seus associados (enquanto fornecedores de matéria-prima), estar a lançar na economia, local e nacional, uma média de 3,8 milhões de euros por ano, através de: salários e outros encargos com pessoal (39%); amortizações e provisões (32%); juros, impostos e outros (29%).

¹³⁹ Veja-se como este assunto é abordado num recente editorial do boletim interno da empresa: “No pagamento de uvas aos sócios, ao preço da matéria-prima há que somar as mais valias que quer transformação quer comercialização foram capazes de gerar, subtraídas de custos e investimentos (numa explicação simplista e pouco legal serão os «lucros»), isto porque assim está estipulado nos estatutos cooperativos.” (Boletim informativo da *organização D*, Julho/Agosto de 2004, p.1)

Quanto a mecanismos de monitorização das actividades, os dirigentes entrevistados dão preferência, no plano das variáveis exógenas, a tudo o que facilite o acompanhamento da evolução do mercado. Não descuram, portanto, a informação divulgada pelos diferentes órgãos de comunicação social, nem a consulta sistemática de outras fontes (via *web*, por exemplo). Nalguns casos, a empresa usa mesmo as novas tecnologias de informação e comunicação para colocar as suas encomendas junto dos fornecedores e acompanhar as diversas etapas do respectivo processamento. No plano interno, os responsáveis sublinham a importância do “relacionamento directo com os colaboradores”, a par da utilização de uma “*intranet*” que permite aceder (em tempo real) a todo um conjunto de informações de natureza contabilística e comercial, além de suportar um sistema de comunicações que liga todos os responsáveis entre si, facilitando os contactos informais e acelerando o processo de disseminação da informação relevante. Mas, segundo os entrevistados, a tecnologia não é tudo; como diz o dirigente D2, “(...) *o trabalho não se limita ao trabalho de gabinete... andamos muito pela empresa... e andamos muito pelo mercado (...) temos de controlar a empresa, mas temos de controlar, também o mercado... e eu, para ter a noção do mercado, tenho que andar por fora.*” Corroborando a ideia de uma filosofia de gestão que valoriza bastante os contactos pessoais, o dirigente D1, por seu turno, vai ao ponto de afirmar: “(...) *funcionamos aqui ainda um bocadinho... às vezes, não tanto com os papéis, mais com a... com a palavra...*”

V.4.7. Principais stakeholders da organização

Na Tabela 29 são listados os “interlocutores” que os dirigentes indicam, espontaneamente, como os que mais significam para a organização.

Tabela 29. *Caso D: Stakeholders* referenciados de modo espontâneo.

-
- Funcionários (D1; D3)
 - Clientes (D1; D3)
 - Associados (D2; D3)
 - Distribuidores (D2)
 - Direcção (D3)
-

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Pelo que se pode constatar, “funcionários”, “clientes” e “associados” constituem uma espécie de “tríade” que ocupa um lugar central nas preocupações dos responsáveis entrevistados. Mas será que essa proeminência deriva do reconhecimento da legitimidade dos respectivos interesses, enquanto “elementos” que fazem parte integrante da organização (em sentido lato)? Ou tratar-se-á antes de um reflexo da dependência em que se encontram os gestores profissionais, relativamente ao potencial de criação/destruição que é inerente ao estatuto económico-social de cada um destes grupos? Nas secções seguintes, procurar-se-á fazer alguma luz sobre esta matéria. Entretanto, veja-se, por exemplo, como o dirigente D2 equaciona o papel do “associado”:

“(...) aqui, no cooperativismo, existe esta situação que é: um associado é um voto... e um associado pode decidir muito a vida da empresa... porque... [por hipótese] eu sou associado... posso ter pouco capital na cooperativa, mas eu tenho direito a um voto... o peso é idêntico... mas, ao fim e ao cabo, eu posso colocar em causa... até posso não ter vinha... e sendo a vinha, como já falei, a actividade mais importante, eu posso colocar em causa a estratégia da empresa, porque eu não tenho vinha e posso bloquear um projecto, uma estratégia, tendo em conta o desenvolvimento da parte vitícola. (...) um grupo de associados que se queira reunir... e é complicado, não é?... É muito importante....” (Dirigente D2)¹⁴⁰

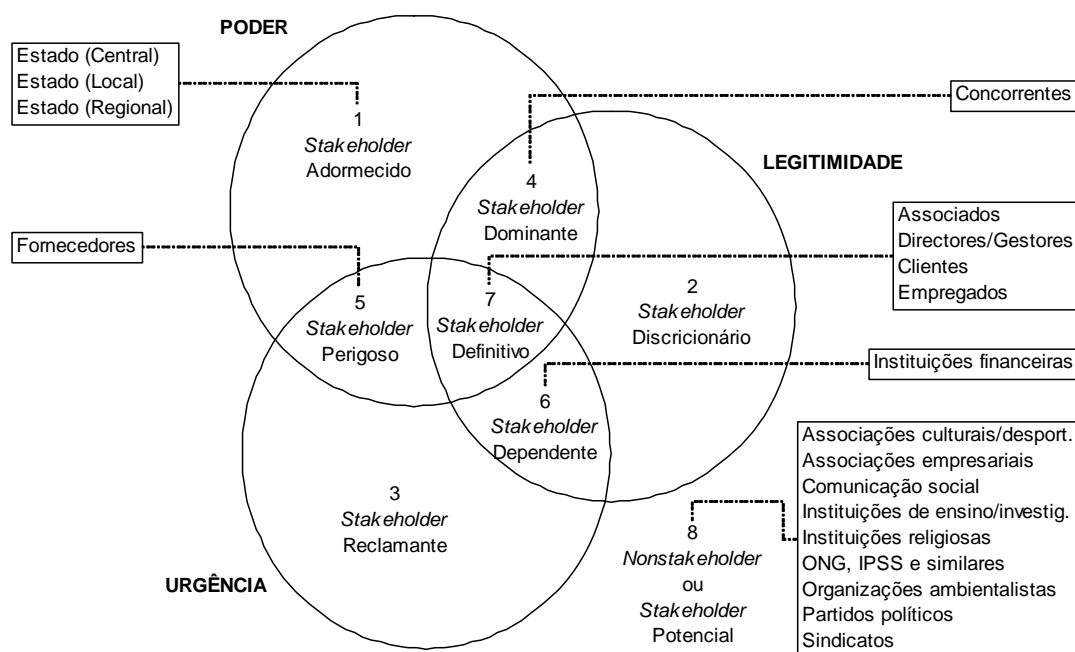
¹⁴⁰ Note-se que a questão do peso de cada associado no processo deliberativo das cooperativas, também foi objecto de uma referência crítica por parte dos dirigentes da *organização B*.

Os restantes grupos referenciados espontaneamente – Distribuidores e Direcção – na realidade já aparecem subsumidos nos três primeiros; repare-se que os Distribuidores, ao fim e ao cabo, constituem um subgrupo (muito importante, aliás) do conjunto dos “clientes”, e a Direcção é, necessariamente, constituída por “associados” que estão mandatados para exercerem a liderança estratégica da organização. Dir-se-ia, portanto, que os entrevistados convergem absolutamente na selecção da mencionada “tríade”, como centro de todas atenções organizacionais.

V.4.8. Seleção dos *stakeholders* em função de três atributos

O diagrama da Figura 36 corresponde aos resultados da selecção de *stakeholders*, feita pelos entrevistados, nos termos da abordagem de Mitchell *et al.*, (1997).

Figura 36. *Caso D*: Tipificação dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Mitchell *et al.* (1997: 874)

Como pode observar-se, o núcleo de interlocutores seleccionados como *stakeholders* definitivos corresponde, basicamente, à “tríade” já evidenciada na secção anterior, uma vez que (como já foi referido) os “directores” podem ser vistos, ao mesmo tempo, como “associados” e empregados”. Fica portanto reforçada a ideia de que a organização tenderá a focalizar todos os seus esforços em torno dos interesses daqueles três tipos de audiências. Registe-se, entretanto, que os entrevistados são unânimes no reconhecimento de legitimidade a “associados” e “empregados”, e todos referem a presença do atributo urgência no grupo “clientes”; aliás, esta última convergência também se verifica no caso dos “fornecedores”, considerados *stakeholders* perigosos, por acumularem poder e urgência, mas não legitimidade.

O único grupo classificado como dominante (na terminologia de Mitchell *et al.*, *op. cit.*) – “concorrentes” – foi mencionado por dois dos entrevistados, mas cada um deles apontou um atributo diferente, o que retira alguma consistência a essa mesma classificação. Similarmente, o grupo das “instituições financeiras”, aqui considerado dependente, só foi salientado por um dos dirigentes (D1) e, portanto, a respectiva relevância fica também um pouco em causa.¹⁴¹

V.4.9. Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos *stakeholders*

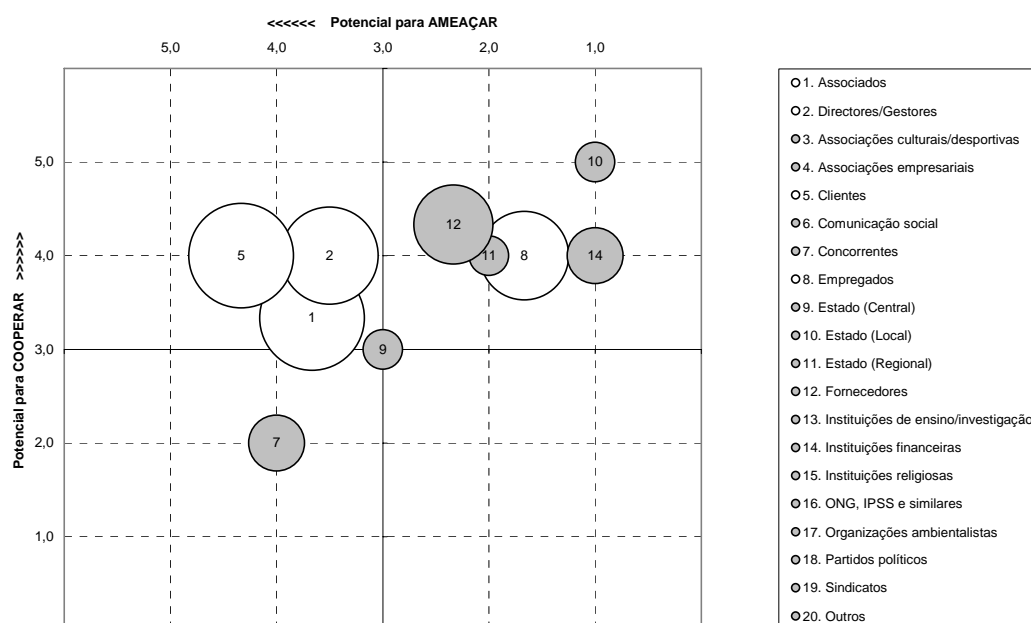
A Figura 37 mostra como os entrevistados diagnosticam os *stakeholders* relevantes, em função dos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça (Savage *et al.*, 1991).

A primeira observação que importa reter é o facto de, com excepção do caso dos “concorrentes”, todos os *stakeholders* estarem situados na metade superior do esquema,

¹⁴¹ É assaz curiosa a maneira como este dirigente refere a “dependência” em que parecem estar as “instituições financeiras”: “(...) não sei se é por dificuldade em colocarem capitais ou... constantemente, os bancos também nos oferecem aqui serviços... enfim, de todas as qualidades...”

o que indicia um elevado grau de confiança dos dirigentes nos potenciais de cooperação dos seus interlocutores.

Figura 37. *Caso D*: Diagnóstico dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Savage *et al.* (1991: 65)

Depois, repare-se que, dos quatro grupos considerados na fase anterior como “definitivos” (representados pelos círculos de cor mais suave), os “directores/gestores” haviam sido, por assim dizer, absorvidos pelos grupos “associados” e “empregados”, uma vez que se admitia que os mesmos assumiam um papel relativamente híbrido. Ora, nesta fase é perfeitamente visível que os ditos “directores” são colocados bem mais próximo dos “associados” do que dos “empregados”. É que, embora uns e outros apresentem elevados níveis de cooperação, os “empregados” distinguem-se dos demais pelo seu reduzido potencial de ameaça.

É, por outro lado, muito interessante que, aparentemente, a organização se sinta mais apoiada pelos empregados, fornecedores e instituições financeiras (os quais, pelos

vistos, cooperam muito e ameaçam pouco), do que pelos seus próprios associados e directores (aleadamente colaboradores mas, potencialmente, muito ameaçadores). Já a localização dos “clientes” no quadrante dos *stakeholders* mistos, não só não surpreende como era até bastante expectável; recorde-se que, segundo Savage *et al.* (*op. cit.*), essa é a situação mais frequente no caso das empresas bem geridas.

V.4.10. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*

Das secções anteriores resulta indiscutível que a organização olha para certos “grupos de interesse” com mais atenção de que para outros. Mas como é que são “acompanhadas” as relações com aqueles *stakeholders* considerados mais relevantes?

A Tabela 30 enumera os mecanismos que os entrevistados associam a esse processo de monitorização/pilotagem.

É visível alguma convergência de pontos de vista, relativamente a um grande número de mecanismos referenciados.

Como seria de esperar, dada a percepção manifestada pelos dirigentes acerca do elevado potencial de cooperação dos seus principais *stakeholders*, a maioria dos mecanismos privilegiados incorpora uma intenção de manter e/ou alavancar esse mesmo potencial que passa pelo estreitamento das relações de mútua colaboração.

Repare-se na ênfase que é colocada nos aspectos relativos à informação/comunicação, trabalho em equipa, diálogo, parceria, etc., que aparecem (explícita ou implicitamente) em quase todos os grupos, inclusive no único que, dada a sua localização no quadrante inferior esquerdo (vd. secção anterior), justificaria teoricamente uma abordagem mais defensiva.

Tabela 30. *Caso D: Mecanismos de gestão das relações com os stakeholders.**Associados*

- Mentalização (D1; D2)
- Formação (D1; D3)
- Informação (D2; D3)
- Envolvimento e participação (D2)

Gestores

- Trabalho de equipa (D2)
- Prémios anuais por objectivos (D2)
- Envolvimento no negócio (D3)

Clientes

- Estabilidade e segurança no relacionamento (D2; D3)
- Diálogo (D1)
- Marketing puro (D2)
- Amizade e confiança (D2)
- Eventos de informação e convívio (D2)
- Estabilidade de qualidade e de preço (D3)

Concorrentes

- Cooperação (D1; D2)
- Parcerias de apoio técnico (D1; D2)
- Parcerias para o mercado externo (D1; D2)
- Diferenciação (D2)

Empregados

- Prémios anuais por objectivos (D1; D2)
- Política salarial de tipo empresarial (D1; D3)
- Trabalho de equipa (D2)
- Conhecimento pessoal (D2)
- Facilidades para formação no exterior (D2)
- Reuniões para discussão de assuntos diversos (D3)

Fornecedores

- Relacionamento muito directo, linear e justo (D1; D3)
- Processo de decisão transparente (D1; D3)
- Diversificação internacional (D2)
- Colaboração directa em novos projectos (D3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Ainda assim, haverá algumas vertentes daquele processo de acompanhamento que distingam claramente alguns dos *stakeholders* face aos restantes? Efectivamente assim é. Por exemplo, a par de mecanismos marcados pelo diálogo e pela confiança, os entrevistados não deixam de mencionar o “marketing puro” e a sempre problemática

“relação preço/qualidade”, como formas de “gerir o cliente”¹⁴²; gestores e empregados, para além de serem mantidos sob vigilância através do trabalho em equipa e do contacto directo, são também “controlados” por via de sistemas de avaliação e incentivos; fornecedores e concorrentes, ao mesmo tempo que são implicados através de iniciativas de cooperação e parceria, não deixam de ser cuidadosamente monitorizados quanto aos seus comportamentos, sendo que a organização procura actuar preventivamente contra eventuais desvios, através da diversificação das suas compras (no caso dos fornecedores) e por via da diferenciação da oferta (no que se refere aos concorrentes).

Uma coisa, de qualquer modo, parece evidente: os mecanismos advogados para a gestão das relações com os *stakeholders* obedecem a uma tónica que não se pode deixar de considerar concordante com a missão, os princípios e os valores que, como se viu anteriormente, marcam a cultura desta empresa cooperativa. Nas palavras do dirigente D2, os grandes objectivos são, ao fim e ao cabo, “(...) *ter uma presença forte no mercado (...) desenvolver este concelho, desenvolver esta região... contribuir para um desenvolvimento económico e social, cada vez maior, da região (...) ser uma referência, a nível de vinhos, em Portugal e no estrangeiro (...) mas nós pretendemos é que a economia, a gestão, estejam de braços dados com a parte social e com a parte humana...*”

V.4.11. Discussão do caso em torno das questões de investigação

Relativamente à questão Q1, pode dizer-se que, não obstante a sua especificidade em termos de estatuto jurídico, a *organização D* assume-se inteiramente como

¹⁴² É importante salientar que ao nível do grupo “clientes”, para além da distinção (habitual, neste tipo de empresas) entre revendedores e consumidores finais, os dirigentes entrevistados fazem ainda questão de separar muito claramente os distribuidores tradicionais das chamadas “grandes superfícies”. Relativamente a este último grupo, o dirigente D1 diz mesmo que “(...) *ai é complicado, porque eles não nos ouvem... quer dizer, eles impõem as ideias deles e, mesmo que a gente vá com contra-propostas, dificilmente serão aceites...*”

“empresa” nos vários planos em que desenvolve a sua actividade. De tal forma que, como diz o responsável D2, *“(...) há diferenças abismais, neste momento, a nível de gestão, a nível de marketing, a nível de qualidade de produtos, a nível de presença no mercado... entre esta cooperativa e todas as congéneres, a nível nacional.”*

Pelo que ficou expresso nas secções precedentes, não é difícil concluir que a organização é movida, fundamentalmente, por dois objectivos centrais (intimamente relacionados): criar riqueza para os agricultores associados; e contribuir para o desenvolvimento económico e social da região em que se insere. Porém, o crescimento acelerado que a instituição tem conhecido desde que foi criada, há cerca de 3 décadas, tem vindo a impor uma dinâmica “empresarial” que, se por um lado tem impulsionado esse mesmo crescimento (com vantagens óbvias para os associados e para a comunidade em geral), por outro tem avivado alguns problemas de agência, relacionados com a confrontação entre aquilo que os “donos” acham que deveria ser feito na defesa dos seus interesses imediatos e as acções concretas dos “gestores” que têm procurado reinvestir uma parte significativa dos recursos gerados, aumentando desse modo o seu próprio poder. A este propósito, o dirigente D3 proclama a dada altura: *“(...) os sócios são a cooperativa... eles são a razão de ser da cooperativa... e as direcções que têm passado têm tido sempre o cuidado de prestar o melhor serviço possível ao associado.”*

No que se refere à definição de objectivos de médio prazo, os dirigentes falam de “trabalho em equipa”; mas não deixam de sublinhar que, na maior parte dos casos, é o director geral que propõe as linhas de orientação fundamentais, as quais são posteriormente discutidas e aprovadas em reunião da direcção (não executiva). Parece, portanto, que o envolvimento das chefias intermédias no processo estratégico não vai além de uma limitada participação informal, e apenas numa fase de levantamento de sugestões parcelares.

Entretanto, a avaliar pelas referências registadas no âmbito do breve diagnóstico estratégico a que se refere a secção V.4.4., é de presumir que todos os *stakeholders* considerados relevantes pelos responsáveis, são efectivamente tidos em conta no processo de definição estratégica, uma vez que, de uma forma ou de outra, eles estão implicados em pelo menos um dos vectores da análise *SWOT*.

Relativamente à questão Q2, não parece existir qualquer rotina expressamente preparada para hierarquizar, de modo sistemático, os diferentes “grupos de interesse” com que a organização interage. A proeminência de certos *stakeholders* em relação a outros resulta, assim, ou dos fundamentos que alicerçam a organização, ou então da própria estrutura de objectivos assumida pelos responsáveis, a qual incorpora (em si mesma) uma abordagem diferenciada aos diversos interlocutores implicados. Veja-se, por exemplo, que: a relevância reconhecida aos associados e à comunidade local parece ser justificada, antes do mais, pela necessidade de corresponder às expectativas fundacionais e cumprir com os princípios cooperativos; a atenção prestada aos clientes e aos fornecedores estará, porventura, ligada ao facto de que uns e outros são indispensáveis ao bom funcionamento da cadeia de valor de que a cooperativa não é mais do que um simples elo; e a importância atribuída aos empregados e à equipa directiva terá certamente algo a ver, por um lado, com uma ideia (relativamente abstracta) de justiça e equidade, mas também com uma consciência (bem concreta) de que, como diz o dirigente D3, “(...) *nas empresas, como em qualquer outra coisa, as pessoas são o fundamental... sem as pessoas, é impossível.*”

De modo consciente, ou não, a verdade é que a *organização D* gere as relações com os *stakeholders* em função de uma certa hierarquia; e fá-lo, procurando aliar mecanismos de natureza marcadamente empresarial/comercial com abordagens que

privilegiam a responsabilidade social/ambiental. Por outro lado, os responsáveis estabelecem e prosseguem um objectivo claro de criação de riqueza para alguns “grupos de interesse” (associados, gestores, empregados, comunidade local, clientes), mas asseguram-se que o mesmo não será alcançado à custa do atropelo de outros interesses, também legítimos, embora menos relevantes para a organização (fornecedores, concorrentes, estado, etc.). Note-se, no entanto, que os mecanismos preconizados para gerir as relações com uns e outros, não apresentam características muito distintas. Em geral, trata-se de abordagens que privilegiam o envolvimento, a parceria, a confiança, e a colaboração; o que, de algum modo, reconduz à natureza humanista e conciliadora das organizações cooperativas.

No que diz respeito à questão Q3, merece destaque o facto de os dirigentes entrevistados, não obstante disporem de avançadas tecnologias de informação e comunicação, porem em relevo a importância do contacto pessoal e directo (interno e externo) para acompanhamento das principais variáveis de gestão. De algum modo, os responsáveis de topo desta organização manifestam assim o “*scanning behavior*” a que se referem Daft *et al.* (1988), o qual, segundo os autores, é suficientemente flexível para acomodar a incerteza, e é, portanto, o mais adequado para contextos instáveis e dinâmicos, como parece ser o do caso presente.¹⁴³ Ora, uma vez que os decisores se mostram especialmente preocupados com o desempenho organizacional em termos comerciais (volume de vendas, preço médio de venda, etc.), é de crer que os suportes de informação de natureza contabilística ocupem um papel de relevo no conjunto dos

¹⁴³ A propósito da pressão a que o sector vitivinícola está actualmente sujeito, vale talvez a pena citar o dirigente D3: “(...) a área da vinha, em Portugal, tem sido muito mal gerida (...) a primeira entidade a meter em causa a sustentabilidade do negócio foi o Estado (...) Como os agricultores começaram a manifestar-se, porque não conseguiam subsistir com as culturas tradicionais (principalmente a dos cereais), começaram a virar-se para a vinha... e o Estado sentiu-se pressionado a abrir as áreas de vinha... ora, não pensou na sustentabilidade do negócio...”

instrumentos de controlo mais usados, embora os mesmos só tenham sido expressamente referidos de forma subsidiária.

Quanto à questão Q4, tudo leva a crer que, na *organização D* (e não obstante a presença indiscutível de uma forte consciência social)¹⁴⁴, as relações com os *stakeholders* assumem uma natureza puramente instrumental face aos objectivos primários. Repare-se que, como já foi mencionado, esta cooperativa adopta como missão: “Estar ao serviço dos cooperadores em todas as vertentes da actividade agrícola”; mas o entendimento vigente é de que os interesses dos associados só podem ser satisfeitos através de uma agressiva estratégia comercial que não se deixe tolher por quaisquer puritanismos de ordem moral, susceptíveis de condicionar a capacidade competitiva da organização. É assim que os entrevistados manifestam preferir, quase sempre, o epíteto “empresa” à designação (porventura mais pacífica) de “cooperativa”, até para marcarem bem um certo distanciamento face às suas congéneres.¹⁴⁵

Esse carácter instrumental das relações com os *stakeholders* não implica, porém, necessariamente, que as mesmas sejam geridas de modo menos ético ou mais descuidado; o que se passa é, apenas, que os clientes ou os fornecedores, por exemplo, são encarados como “peças” de uma “engrenagem” que funciona tanto melhor quanto mais bem conservadas (e lubrificadas) estiverem as ditas “peças”. Em suma, os interlocutores envolvidos na actividade da organização, parecem constituir (antes do

¹⁴⁴ Ao menos no plano dos princípios, a organização demonstra claramente essa consciência social. A propósito da instituição do prémio “Empresa Cidadã” (mencionado na secção V.4.3.), é afirmado, por exemplo, que “*As empresas são hoje organismos sujeitos a diferentes desafios e mudanças assumindo um papel mais amplo, que ultrapassa a sua vocação básica geradora de riqueza. As empresas actuam hoje num campo mais abrangente, onde a área social é equacionada e valorizada, afirmando-se cada vez mais como actores empenhados na construção de um mundo mais justo e solidário.*” (Boletim informativo da *organização D*, Maio/Junho de 2004, p.10)

¹⁴⁵ O dirigente D2 vai ao ponto de afirmar que é muito importante “(...) sair um bocado da designação “cooperativa agrícola”, porque o cooperativismo agrícola, em Portugal, está com uma imagem um bocado para o negativo (...) a maior parte do cooperativismo funciona muito a nível amador... é complicado...”

mais) os “meios” necessários para atingir os “fins” e, nessa medida, não lhes será reconhecido qualquer valor intrínseco; mas este não é certamente o caso daqueles *stakeholders* que, por estarem subjacentes a esses mesmos “fins”, fazem parte integrante da própria missão organizacional (associados e comunidade local).

No que se refere às implicações propostas pelo modelo PLUca, e à semelhança do se constatou no *caso B*, também aqui não parecem verificar-se explicitamente as formulações *b)*, *c)* e *d)*, uma vez que a organização não faz depender os seus objectivos e a sua postura face à envolvente, de um qualquer processo consciente de hierarquização das audiências. Por outro lado, também neste caso não se pode excluir a verificação das proposições restantes. Com efeito, não há dúvida de que: *i)* a actividade organizacional obedece a um processo estruturado de reflexão estratégica, centrado na missão e nos valores primordiais; *ii)* os objectivos e metas operacionais derivam desse processo e determinam o desempenho global e os critérios de acompanhamento e controlo; *iii)* e a gestão dos relacionamentos com as audiências mais significativas é, de facto, assumida na sua plenitude, i.e., como parte integrante do próprio sistema de pilotagem da cooperativa.

V.5. *Caso E*

V.5.1. Caracterização geral

A *Organização E* é uma sociedade anónima, constituída em Setembro de 1973, que, nos termos do actual artigo 3.º dos respectivos estatutos, tem por objecto principal “(...) o exercício da actividade de industrialização e comercialização de produtos agrícolas e

de pecuária, produzidos em prédios rústicos próprios ou simplesmente arrendados ou administrados pela sociedade (...)”

Tendo a sua origem num projecto visionário que passava por construir, de raiz, uma grande empresa de vinhos, à escala nacional e internacional, a *organização E* aproveitou as potencialidades naturais do Alentejo para dar corpo às aspirações dos seus fundadores e implementar toda uma filosofia de “qualidade” que, embora centrada na vitivinicultura, já se estende a outros produtos tradicionais da região (azeite, queijo, etc.) e ao enoturismo. De acordo com uma brochura promocional recentemente publicada, a organização assenta a sua estratégia em quatro princípios, considerados muito importantes: “*A qualidade está acima de tudo; Só trabalhamos matéria-prima produzida ou controlada por nós; Ter produtos para os vários momentos que o consumidor tem na sua vida; Dar dimensão e expressão aos melhores produtos tradicionais alentejanos.*” Note-se que a empresa está certificada, desde 1997, pela norma NP EN ISO 9002, e fez recentemente (em 2003) a transição para a nova norma NP EN ISO 9001:2000.

No que respeita à sua actividade principal, a *organização E* vinificou, em 2003, quase 8 milhões de quilos de uva (40% dos quais de produção própria, sendo os restantes adquiridos a outros viticultores da região)¹⁴⁶; e comercializou, no mesmo ano, perto de 7 milhões de litros de vinho (dos quais, cerca de 16% para exportação).

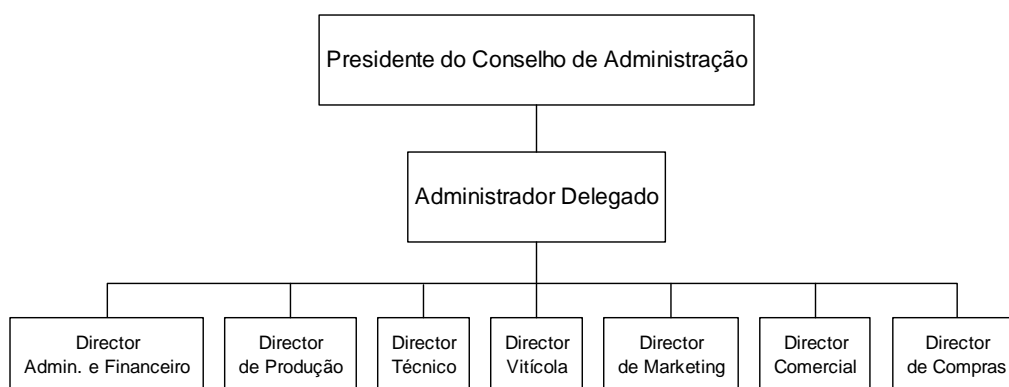
Em termos funcionais, a *organização E* estrutura-se a partir de um Conselho de Administração, composto por três elementos (presidente, administrador delegado, e administrador não executivo), que privilegia uma certa informalidade no processo de tomada de decisão, como refere o dirigente E1:

¹⁴⁶ Segundo o dirigente E2, a empresa controla 1100 *ha* de vinha, sendo cerca de 650 *ha* de sua propriedade, e os restantes objecto de contrato com terceiros.

“O conselho de administração desta empresa, também como eu gosto, é muito pouco formal (...) acabamos por tomar algumas decisões que sejam mais importantes, mais estratégicas, em reuniões muito informais.” (Dirigente E1)

A empresa está formalmente estruturada de acordo um organigrama relativamente complexo (a Figura 38 sintetiza apenas a sua parte superior), que procura retratar as suas diferentes áreas de responsabilidade.

Figura 38. *Caso E*: Organigrama.



Fonte: *Organização E*, Documento avulso.

Na opinião do dirigente E2, a empresa é “(...) *relativamente pequena, em termos de organigrama*” e a administração intervém muito activamente em todas as áreas. Porém, segundo o mesmo responsável, “(...) *há sempre em tudo isto, sobretudo no planeamento, um trabalho de equipa em que entram, essencialmente, vendas, administração e produção (...) é tudo um grande diálogo entre os diversos sectores aqui na empresa.*”

V.5.2. Principais marcos da história da organização

Como primeiro marco, os responsáveis apontam, desde logo, a “ideia inicial”, i.e., o projecto de criação de uma empresa de vinhos no Alentejo, que fosse capaz de aliar dimensão e qualidade. No dizer do dirigente E2, “(...) *Portugal, ainda hoje, não tem lá fora a imagem de fornecedor de vinhos de qualidade (...) a ideia aqui era exactamente criar essa empresa, completamente direccionada para a qualidade, mas em quantidade suficiente, não só para abastecer o mercado interno, como para a exportação... em 73.*”

Entretanto, um acontecimento que terá marcado imenso a história da organização, tem que ver com a “ocupação” da sua principal exploração agrícola, no decurso do processo revolucionário de Abril de 1974, situação que foi parcialmente rectificada cinco anos volvidos, mas definitiva e completamente resolvida só em 1987, com o levantamento de certas restrições que haviam sido impostas à actividade da empresa, mormente no que respeita ao destino a dar à uva produzida. Esta fase de retoma da totalidade dos seus direitos de propriedade, coincide com arranque do grande investimento nas infraestruturas de vinificação, a que se segue (em 1992) uma importante alteração accionista e uma reestruturação organizativa no sentido de profissionalizar a gestão que, até aí, vinha sendo feita de modo algo amadora e idealista.¹⁴⁷ Porventura como resultado prático de tais apostas, a empresa mais do que decuplicou as suas vendas, na última dúzia de anos.

Um dos responsáveis destaca ainda como marco muito importante, aquele que corresponde à “certificação”, pela visibilidade que esta veio acrescentar à empresa e aos seus produtos, mas também pela reestruturação processual que a mesma motivou. O mesmo dirigente põe também em relevo, o facto de, recentemente, a empresa ter feito

¹⁴⁷ É por esta altura que a empresa decide diversificar um pouco a sua oferta, lançando uma outra marca de vinho que, sem descurar a qualidade, pudesse competir também no segmento “médio-alto”, e não, como até aí, exclusivamente no segmento “topo de gama”.

um forte investimento na recuperação de alguns elementos patrimoniais com elevado interesse histórico, sendo que a notoriedade dessa iniciativa foi aproveitada para lançar uma nova marca de vinho com uma imagem associada à salvaguarda dos valores culturais da região.

V.5.3. Missão e valores fundamentais

A organização em presença é, como já foi referido, uma sociedade anónima. Rege-se, portanto, pelas regras próprias das entidades com fins lucrativos e obedece aos condicionalismos impostos pelo código das sociedades comerciais e demais legislação aplicável.

Nos termos do pacto social que a suporta, a actividade principal da *organização E* envolve a produção, a transformação e a comercialização de produtos agrícolas; o que implica um certo grau de integração vertical que se estende da viticultura à venda directa do produto final. Na verdade, como já se mencionou, alguma da matéria-prima usada no processo produtivo é adquirida no mercado, e uma parte significativa das vendas é feita por via de distribuidores externos; contudo, pode dizer-se com propriedade que a empresa actua, de facto, nas três frentes mencionadas.

Quanto à missão organizacional, enquanto fim último que orienta e determina o comportamento dos decisores, importa destacar os aspectos que os entrevistados consideram mais relevantes. O dirigente E1 sintetiza a questão numa frase: “*Acréscetar valor aos produtos tradicionais do Alentejo*”; além disso, reafirma os quatro princípios em que a organização assenta a sua estratégia (já mencionados na secção V.5.1.). Por seu lado, o dirigente E3 acredita que a missão desta empresa é “(...) *dar ao mercado produtos de qualidade, que sejam reconhecidos como tal por clientes, fornecedores e concorrentes.*” Num plano, porventura, mais pragmático, o responsável

E2 sublinha, entretanto, que “(...) *nós somos uma empresa que estamos aqui... para ter lucro... e para ganhar dinheiro (...) em cada segmento, produzir dos melhores vinhos... e da melhor qualidade... e transportar essa qualidade para a percepção do nosso consumidor.*”

Relativamente aos valores fundamentais que subjazem ao “modo de estar” da organização, aparecem em relevo os que se prendem com: inovação; qualidade; tradição; cultura; ética nos relacionamentos com fornecedores e clientes; e rendibilidade. A título de exemplo, repare-se como o dirigente E2 concilia alguns destes valores:

“(...) no dia em que nós tirarmos a componente romântica, cultural (se quiser), de tradição... ao vinho... estamos a dar um tiro no pé (...) isto é uma empresa... foi investido muito dinheiro aqui... continua a ser investido... e nós temos obrigação de rentabilizar isso... agora, sem esquecer estes valores (...) No dia em que o vinho for vendido como é vendida laranjada, ou refrigerante, é mau para todos nós.” (Dirigente E2)

V.5.4. Breve diagnóstico estratégico

Os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, identificados pelos responsáveis da *organização E*, são os que constam da Tabela 31.

Uma coisa que salta imediatamente à vista é a circunstância de, apenas em quatro casos, haver alguma coincidência de pontos de vista. Assumem, por isso, especial relevo: o facto positivo de a empresa dispor de uma equipa de colaboradores de elevada capacidade, com uma idade média bastante baixa (36 anos); as ameaças identificadas ao nível da crescente concorrência (interna e externa), principalmente originária dos chamados países do Novo Mundo e da América do Sul (Austrália, Nova Zelândia, Chile, Argentina); e a oportunidade de incremento da exportação, gerada por uma certa

reestruturação do sector vitivinícola português, em torno de associações intersectoriais como a “ViniPortugal”.

Tabela 31. *Caso E: Análise SWOT.*

Pontos fortes

- Juventude e qualidade da equipa de colaboradores (E1; E3)
- Imagem consolidada (E1)
- Fidelidade dos consumidores (E1)
- Estrutura financeira (E1)
- Capacidade técnica instalada (E2)
- Portfolio* de produtos (E2)
- Flexibilidade (E2)
- Boa estratégia comercial (E3)
- Qualidade intrínseca dos produtos (E3)

Pontos fracos

- Estrutura familiar do controlo accionista (E1)
- Excessiva dependência do mercado interno (E1)
- Extrema dependência de um distribuidor multinacional (E1)
- Falta de estrutura e de dimensão (E2)
- Alguma escassez de pessoal (E2)
- Alguma falta de união interna (E3)

Oportunidades

- Campanhas “ViniPortugal” (exportação) (E1; E2)
- Património vitícola português (E1)
- Tipicidade dos vinhos nacionais (E1)

Ameaças

- Concorrência internacional (E1; E2)
 - Crescimento desmesurado da concorrência regional e nacional (E2; E3)
 - Campanhas anti-álcool (E1)
 - Lobbies* da cerveja e dos “*spirits*” (E1)
 - Globalização da economia (E1)
 - Redução do consumo de vinho, a nível interno (E2)
 - Proliferação de vinhos bons (E2)
-

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

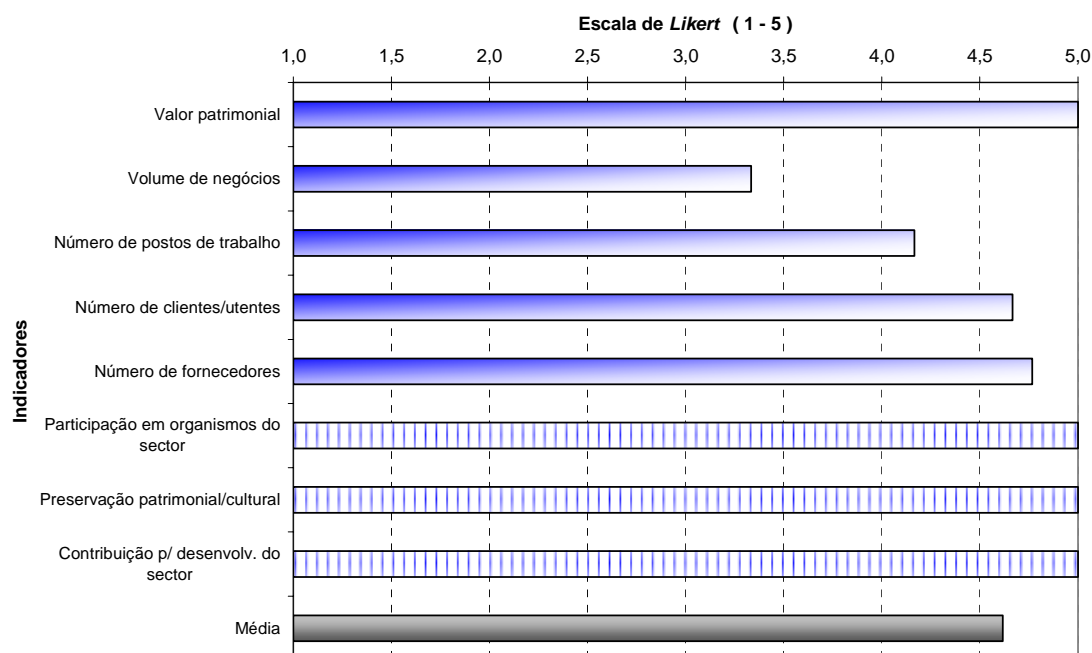
Entretanto, do conjunto das respostas obtidas é possível retirar algumas outras ilações, de natureza mais genérica mas nem por isso menos significativas. A nível interno, a organização beneficia de um conjunto de recursos (técnicos, financeiros e humanos) que os seus dirigentes consideram ser de grande valia; e, em contrapartida, parece padecer ainda de algumas fragilidades, resultantes quer da natureza familiar do seu núcleo accionista, quer de alguma desconformidade entre a sua relativamente

pequena dimensão estrutural e o elevado nível das responsabilidades já assumidas perante o mercado, em termos de imagem. No que respeita ao contexto envolvente, a organização confronta-se com um conjunto de ameaças exógenas de cariz político, social e económico, associadas a uma crescente concorrência (regional, nacional e internacional); e procura tirar partido de algumas (poucas) oportunidades, alegadamente ainda pouco aproveitadas, como é o caso da especificidade do património vitivinícola nacional.

Entretanto, quando solicitados a pronunciarem-se sobre os principais factores críticos de sucesso da organização, os dirigentes elegeram os seguintes: estrutura comercial virada para o “canal *horeca*” e para as “grandes superfícies”; fortes investimentos em marketing; aposta séria na qualidade; estratégia de concentração em torno de um pequeno número de marcas; certificação ambiental e de segurança; e formação e sensibilização do pessoal. Os recursos financeiros, a tecnologia instalada, e o enquadramento político-legal, embora de importância reconhecida, não foram considerados verdadeiramente determinantes, pelo simples facto de serem assumidos como inerentes à actividade. O dirigente E3, por exemplo, a propósito de eventuais restrições de tipo orçamental, responde: “(...) *não são problema... desde que fundamentadas, nunca tive problemas.*”

V.5.5. Importância actual da organização

Independentemente do nível dos indicadores que, mais adiante, serão usados para apreciar a dimensão da empresa em análise, importa perceber como é que os próprios dirigentes avaliam subjectivamente a sua organização, face ao contexto em que a mesma opera. A Figura 39 traduz as respostas que a este respeito foram obtidas.

Figura 39. *Caso E*: Dimensão relativa.

Os indicadores “participação em organismos do sector”, “preservação patrimonial/cultural” e “contribuição para o desenvolvimento do sector”, foram acrescentados por iniciativa dos entrevistados e, naturalmente, são muito valorizados por eles. Veja-se, por exemplo, como o dirigente E3 exprime o seu ponto de vista:

“(...) aquilo que a empresa fez pelo sector vinícola no Alentejo, também é muito importante... pegou numa estrutura que estava só em cooperativas... foi dos primeiros privados, no Alentejo, a ter marca própria (...) contribuímos para o desenvolvimento deste sector, para mudar a imagem do produto vinho, no Alentejo.” (Dirigente E3)

Quanto aos restantes indicadores, importa salientar o facto de os dirigentes atribuírem, unanimemente, a máxima importância ao “valor patrimonial”, em contraste com o “volume de negócios” que é considerado, em média, pouco mais do que razoável, e concita uma maior divergência de opiniões (entre “reduzido” e “grande”). Para justificar a sua pontuação, o responsável E2 afirma: *“(...) o Alentejo sobreviveria... quer*

dizer, em termos de volume de negócios, nós representamos relativamente pouco... apesar de sermos grandes.”

Atente-se agora nos indicadores apresentados na Tabela 32, retirados do Relatório e Contas de 2003.

Tabela 32. *Caso E*: Dimensão absoluta (2003).

Número médio de trabalhadores	259
Activo total líquido *	82,8
Capital próprio *	47,9
Volume de negócios *	23,0
Proveitos e ganhos totais *	23,6
Compras *	14,3
Custos com pessoal *	4,0
Amortizações e Provisões *	2,5
Valor acrescentado bruto *	9,0

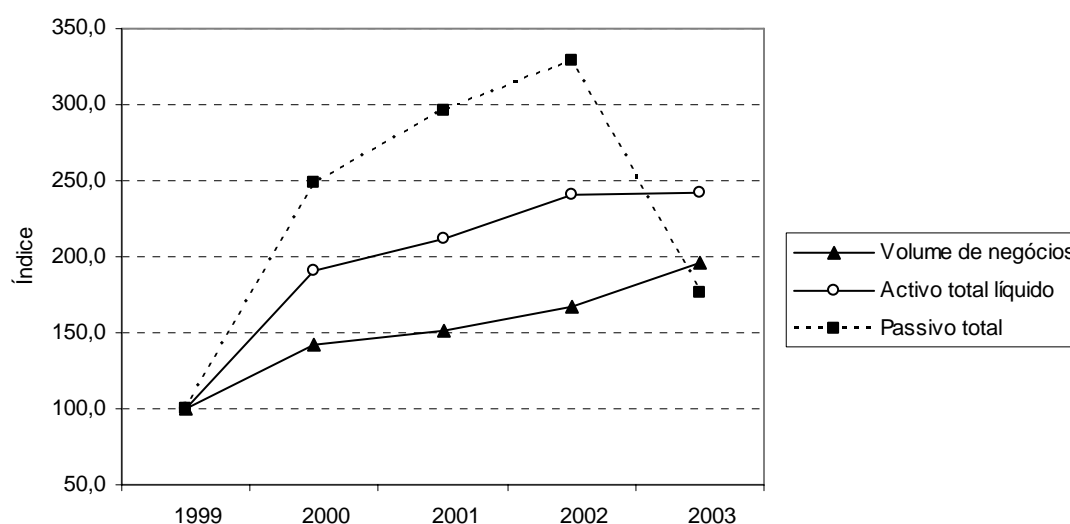
* Em milhões de euros

Fonte: *Organização E*, Relatório e Contas de 2003.

À primeira vista, uma autonomia financeira de quase 60% não pode deixar de ser considerada extraordinária, tendo em conta que a empresa poderia tirar vantagens fiscais de uma estrutura de financiamento mais pródiga em capitais alheios. Aliás, deve notar-se que, nos quatro exercícios anteriores a 2003, tinha sido essa precisamente a prática adoptada, sendo que o rácio médio anual de autonomia financeira, nesse período, foi de 25% (valor, sem dúvida, muito mais de acordo com aquilo que costuma considerar-se uma estrutura financeira “normal”). Entretanto, a explicação para a redução drástica do endividamento, ocorrida no último exercício, parece estar no facto de ter sido concretizada uma operação contabilística que converteu uma “dívida de médio/longo prazo” (no valor aproximado de 30 milhões de euros) em “prestações acessórias de capital”. Não fora esta operação, e os capitais próprios não chegariam a 22% do activo total líquido.

Como se pode observar no gráfico da Figura 40, o passivo vinha aumentando, desde 1999, a um ritmo superior ao crescimento do activo e do volume de negócios, situação que, naturalmente, não deixaria de suscitar algumas preocupações da parte dos responsáveis. Repare-se que, enquanto a facturação cresceu, em três anos (2000-2002), cerca de 70%, o passivo total mais do que triplicou, no mesmo período, passando de 20 para 65 milhões de euros.

Figura 40. *Caso E*: Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).



Fonte: *Organização E*, Relatórios e Contas.

Num outro plano, importa salientar o facto de a *organização E* estar a registar (continuadamente) níveis muito baixos de rotação do activo (28% em 2003, e 26% nos últimos 5 anos, em média). Tudo leva a crer que a empresa detém activos que não pode (ou não quer) rendibilizar no curto prazo. Uma parte desses activos (9,8 milhões de euros) são investimentos financeiros que, por um lado, não têm reflexos no volume de

negócios, e por outro (por razões conjunturais ou de estratégia de grupo¹⁴⁸), não estão a gerar resultados positivos; uma outra componente, ainda mais significativa (24,3 milhões de euros) corresponde a dívidas de empresas interligadas, parte das quais, segundo o relatório de certificação legal de contas, serão provavelmente incobráveis e ainda não estão provisionadas. Seja como for, mesmo descontando essas parcelas, um activo total líquido “corrigido” no valor de quase 50 milhões de euros poderia, em princípio, dar origem a uma facturação bem superior àquela que, na realidade, se verifica (23 milhões de euros). Contudo, o espaço de tempo que decorre entre a realização de um grande investimento na vitivinicultura e a sua entrada em exploração plena, a par das dificuldades conjunturais que o sector atravessa actualmente, justificam, até certo ponto, aquela relativamente baixa “produtividade” dos capitais aplicados.

Em termos de dimensão absoluta, e de acordo com os novos critérios comunitários, a *organização E* seria considerada uma grande empresa, do ponto de vista do número de empregados e do activo total, mas ficar-se-ia pelo estatuto de média empresa, quanto ao volume de negócios que regista anualmente.

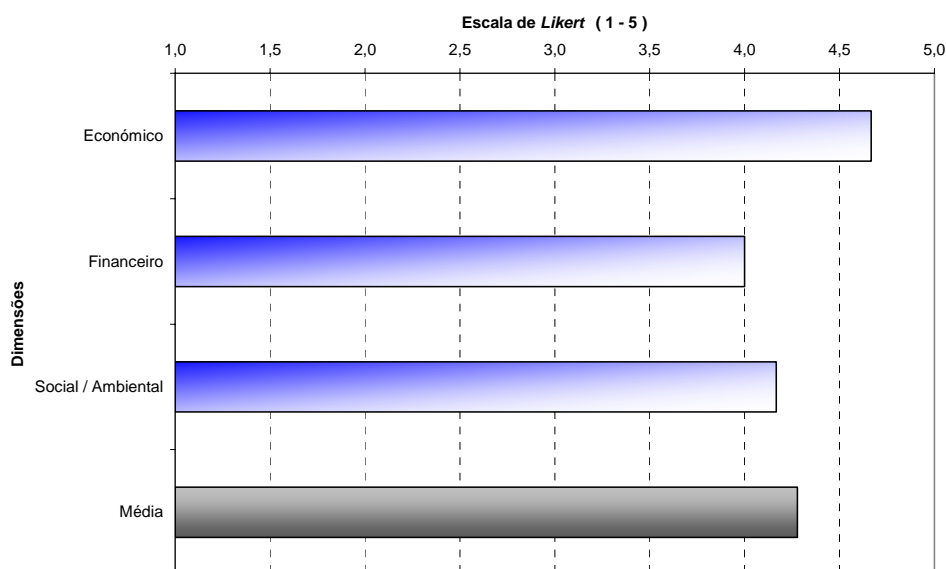
V.5.6. Desempenho recente da organização

Na Figura 41 está representada a percepção conjunta dos entrevistados, relativamente a algumas dimensões da *performance* organizacional.

Como pode ver-se, é na vertente económica que os responsáveis consideram que a organização tem sido mais bem sucedida, por oposição ao desempenho financeiro (reconhecidamente menos bom). Note-se que, como foi referido na secção anterior, a empresa detém activos financeiros que não estão a gerar resultados positivos, facto que, certamente, não é estranho a esta apreciação subjectiva.

¹⁴⁸ A *organização E* detém participações financeiras em diversas outras empresas, sendo que, nalgumas delas, essa participação é mesmo maioritária.

Figura 41. *Caso E*: Desempenho relativo.



Quanto à *performance* sócio-ambiental, todos os responsáveis entendem que ela é bastante boa. O dirigente E1, por exemplo, acha que “(...) *podemos melhorar, mas temos já feito coisas (...) somos bons, mas podemos ser muito bons.*” E o responsável E3 justifica a sua apreciação positiva dizendo que “(...) *fomos a primeira adega a ter uma ETAR que cumpre a especificação de descarga de efluente na linha de água (...) somos uma empresa preocupada com a segurança dos nossos colaboradores... são feitas medições de ruído... são dadas acções de formação de higiene e segurança...*”

Quando solicitados a pronunciarem-se sobre as variáveis de “desempenho global” que mais os preocupam, dois dos entrevistados convergiram na selecção das “vendas” como indicador preferencial para apreciar o comportamento da empresa. No entanto, outros critérios foram ainda mencionados: “desvios orçamentais”; “índice de reconhecimento/notoriedade” nos principais mercados-alvo; e “*cashflow* operacional”

(escolhido pelo dirigente E1, por ser o indicador que, em sua opinião, melhor traduz as suas próprias responsabilidades pessoais).

A Tabela 33 apresenta alguns dados que procuram ilustrar o desempenho económico-financeiro da organização, em termos médios, ao longo dos últimos cinco exercícios.

Tabela 33. *Caso E*: Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).

Resultados líquidos (milhares de euros)	774,8
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	3,5
VAB (% do volume de negócios)	46,6
Rendibilidade de exploração (% do volume de negócios)	15,9
<i>Cashflow</i> operacional (% do volume de negócios)	27,2

Fonte: *Organização E*, Relatórios e Contas (1999-2003).

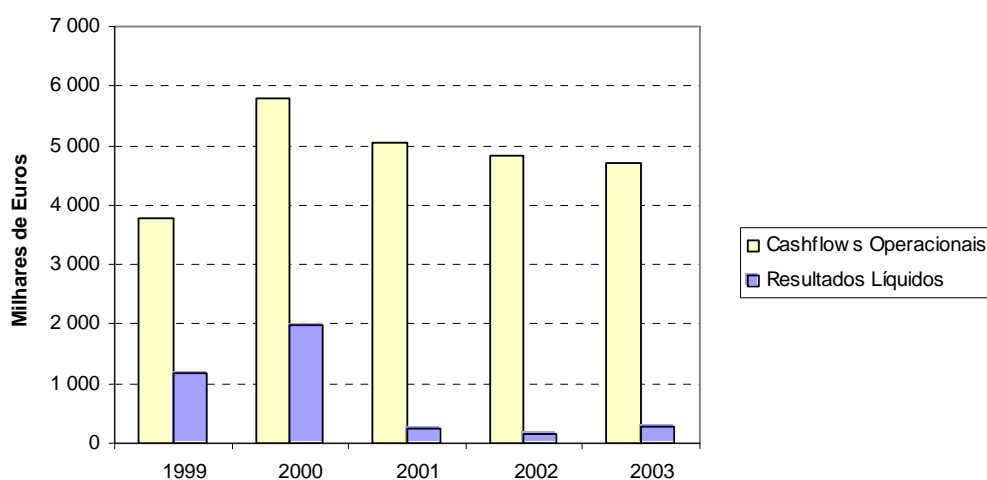
Para uma “entidade com fins lucrativos”, não se pode dizer que a rendibilidade dos capitais próprios registada, em média, no período em análise, seja satisfatória. De facto, apesar da crise económica generalizada dos últimos anos, e não obstante as vicissitudes por que tem vindo a passar o sector agro-industrial português, tem sido possível alcançar rendibilidades médias de dois dígitos (ver secção IV.2.6), portanto bastante superiores aos 3,5% apresentados pela *organização E*. Acresce que a situação piorou bastante, em 2003, em resultado da operação contabilística mencionada na secção anterior (conversão de dívida em capital próprio), tendo o exercício encerrado com uma RCP de pouco mais de meio por cento.¹⁴⁹

Ainda assim, deve assinalar-se o facto de ter sido possível apurar sempre resultados líquidos positivos, e registar uma média anual de *cashflows* operacionais da ordem dos

¹⁴⁹ De acordo com o Relatório e Contas de 2003, a empresa procedeu recentemente ao estudo da determinação do valor económico das marcas de vinho que a integram, “(...) sendo intenção do Conselho de Administração proceder ao registo contabilístico destas, consideráveis, mais valias no exercício de 2004, segundo os critérios da Directriz Contabilística n.º 13.”

4,8 milhões de euros (ver Figura 42). Além disso, a avaliar pelo VAB total acumulado dos últimos cinco exercícios (mais de 41 milhões de euros), a empresa tem gerado e distribuído riqueza de forma muito substancial, sendo que 37% desse valor assumiu a natureza de despesas com pessoal, 24% teve que ver com amortizações e provisões, 19% relacionou-se com encargos financeiros, e o restante (20%) correspondeu a impostos e resultados líquidos (em partes iguais).

Figura 42. *Caso E*: Evolução dos resultados económico-financeiros (1999-2003).



Fonte: *Organização E*, Relatórios e Contas.

Quanto a mecanismos de acompanhamento das actividades, os dirigentes referem a utilização de um sistema informático de apoio à gestão, o qual estará actualmente a ser objecto de modernização, tendo em vista aumentar a respectiva capacidade de resposta (em quantidade e qualidade de informação processada, e em rapidez e flexibilidade no acesso aos principais indicadores de gestão). Entretanto, a empresa baseia o seu processo de controlo num conjunto de documentos previsionais que vão sendo gerados, analisados e reportados periodicamente, ao longo do ano. Tudo começa com uma

compilação de propostas de acção recolhidas junto de cada responsável, que, depois de compatibilizadas e aprovadas no topo da hierarquia, se transformam num “plano de actividades e orçamento anual” que aponta e quantifica todos os objectivos a atingir no curto prazo, sejam eles comerciais, produtivos, logísticos ou administrativos;¹⁵⁰ mensalmente, é depois elaborada uma “análise de *performance*” em que o administrador delegado faz uma apreciação crítica sobre as principais variáveis de gestão e introduz medidas correctivas nos casos em que as mesmas se mostram necessárias; trimestralmente, é feita uma avaliação com o responsável de cada área, no sentido de detectar, perceber e corrigir eventuais desvios relativamente à trajectória planeada. No final do processo, no âmbito do sistema de gestão da qualidade que (como já foi referido) se encontra certificado, o respectivo gestor elabora um documento de síntese que faz uma apreciação global sobre o modo como foram cumpridos (ou não) os diferentes objectivos.

Entretanto, deve salientar-se que o sistema formal acabado de descrever não esgota os mecanismos de acompanhamento usados na organização. A par das tradicionais reuniões, mais ou menos informais e frequentes, os entrevistados referem o exercício de actividades de controlo, directo ou indirecto, principalmente através de: estudos de mercado; processos negociais com clientes, fornecedores e outros; participação em associações e outros organismos do sector.

V.5.7. Principais *stakeholders* da organização

A Tabela 34 traduz os resultados do processo de identificação espontânea dos principais “grupos” que afectam a actividade da empresa, ou são afectados por ela, de modo directo ou indirecto.

¹⁵⁰ Significativamente, os entrevistados designam este documento anual por “*a nossa bíblia*”.

Tabela 34. Caso E: Stakeholders referenciados de modo espontâneo.

- Fornecedores (E1; E2; E3)
- Concorrentes (E1; E2)
- Empregados (E1; E3)
- Distribuidores (E1)
- Responsáveis de segunda linha (E1)
- Meio envolvente (E2)
- País (E2)
- Clientes finais (E3)
- Accionistas (E3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Fornecedores, concorrentes e empregados, ao merecerem a atenção de mais do que um dos entrevistados, parecem destacar-se dos restantes grupos quanto à importância de que se revestem para a estratégia da organização. No que se refere aos empregados, já antes se notara uma consideração particular para com os aspectos ligados à formação e à sensibilização do pessoal, e já havia sido posta em evidência a qualidade da equipa de colaboradores. Quanto aos fornecedores e concorrentes, parece desenhar-se aqui uma certa disponibilidade para construir plataformas de entendimento e parcerias, paralelamente a uma competição saudável no campo puramente comercial. A este propósito, é talvez interessante registar o modo como o dirigente E2 encara a questão:

“(...) a própria concorrência, sobretudo os produtores de vinho (...) com quem temos as melhores relações (...) acho que somos concorrentes no terreno, não podemos ser concorrentes na optimização das nossas empresas.”
(Dirigente E2)

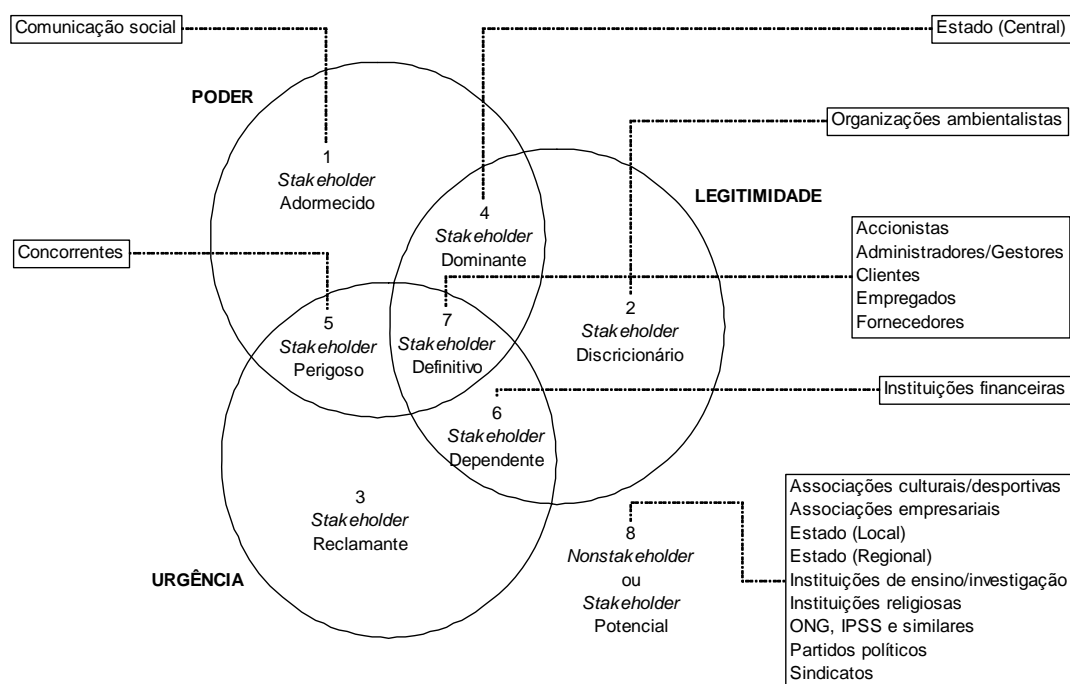
Entretanto, não deixa de ser curioso que os clientes (sejam eles os distribuidores ou os consumidores finais) tenham sido, nesta fase, objecto de apenas uma referência, tendo em conta a forma como a relevância dos mesmos havia sido exaltada nas secções anteriores, nomeadamente ao nível da missão organizacional e no contexto da análise *SWOT*. Por outro lado, é também um pouco surpreendente que, tratando-se de uma

sociedade anónima, os accionistas não tenham sido objecto de referência espontânea por parte da maioria dos entrevistados. Contudo, a preocupação pelos interesses dos “donos” da empresa está implícita no discurso de todos os dirigentes; são exemplos disso, a forma como o responsável E2 diz que “(...) *foi investido muito dinheiro aqui... continua a ser investido... e nós temos obrigação de rentabilizar isso (...)*” ou o modo como o dirigente E1 declara que “(...) *não me concebo a gerir um negócio sem a preocupação da rentabilidade do capital (...)*”

V.5.8. Seleção dos stakeholders em função de três atributos

Na Figura 43 podem ver-se os resultados do processo que conduziu à hierarquização dos dezanove tipos de *stakeholders* propostos aos entrevistados (Mitchell *et al.*, 1997).

Figura 43. *Caso E*: Tipificação dos stakeholders.



Fonte: Adaptado a partir de Mitchell *et al.* (1997: 874)

Ao que parece, há cinco “grupos de interesses” que, de acordo com a tipologia de Mitchell *et al.* (*op. cit.*), devem ser considerados “definitivos”, isto é, relacionam-se com a organização numa base que envolve simultaneamente poder, legitimidade e urgência. Note-se que, todos eles já haviam sido referenciados, espontaneamente, na fase anterior, o que não pode deixar de reforçar a sua relevância; porém, deve salientar-se de modo especial o grupo “clientes”, que aqui é reconhecido por todos os dirigentes como detentor dos três atributos.

Dos restantes *stakeholders* seleccionados, merece talvez destaque o grupo “concorrentes”, alegadamente com poder e urgência mas sem legitimidade, o que lhe empresta uma conotação de interlocutores “perigosos”. Note-se que, um pouco contraditoriamente, dois dos entrevistados já haviam referenciado este “grupo de interesse” na fase anterior, não numa óptica defensiva, mas sim numa perspectiva de colaboração e envolvimento. Por outro lado, vale a pena sublinhar que há dois outros grupos – Estado (Central) e Instituições financeiras – que, não tendo sido objecto de identificação espontânea, são aqui reconhecidamente importantes para a empresa, dado que se relacionam com ela numa base de dois atributos.

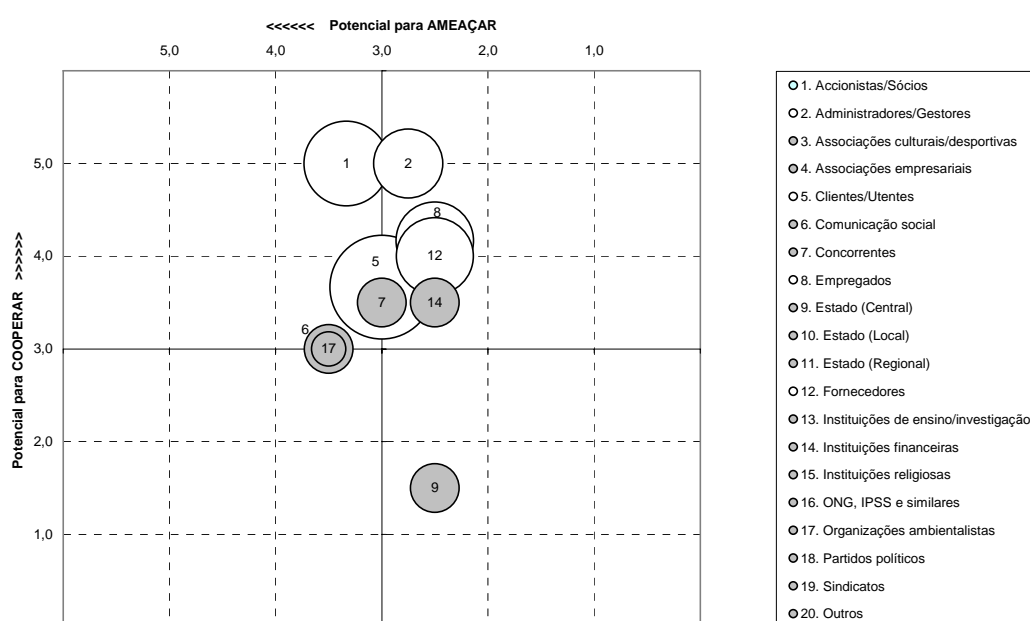
V.5.9. Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos *stakeholders*

A Figura 44 traduz o diagnóstico dos “interlocutores” relevantes, em função dos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça (Savage *et al.*, 1991), na perspectiva conjunta dos responsáveis entrevistados.

O primeiro aspecto a considerar tem que ver com a forte concentração dos elementos da matriz no centro da sua metade superior, o que conduz necessariamente à ideia de que os dirigentes entrevistados vêem a generalidade dos *stakeholders* como muito cooperantes e medianamente ameaçadores. Com excepção do Estado (Central),

que na secção anterior foi classificado como “dominante” e aqui aparece como “marginal”¹⁵¹, todos os outros grupos apresentam um potencial de cooperação pelo menos “razoável”, o que não deixa de ser significativo quanto à confiança que os decisores depositam nas suas próprias capacidades para mobilizarem os seus principais interlocutores.

Figura 44. *Caso E: Diagnóstico dos stakeholders.*



Fonte: Adaptado a partir de Savage *et al.* (1991: 65)

Acresce que nenhum dos cinco grupos seleccionados na fase anterior como “definitivos” (representados pelos círculos de cor mais suave) regista um potencial de ameaça especialmente elevado; pelo que uma estratégia geral de envolvimento, do tipo daquela que é preconizada por Savage *et al.* para os “*stakeholders* apoiantes”, não parece ser de todo inapropriada. Mais adiante se verá até que ponto os dirigentes têm

¹⁵¹ O dirigente E1 chega a afirmar que “(...) o Estado tem cada vez menos a ver com os negócios... ou então devia ter...” Naturalmente, a esta postura não serão estranhos os problemas por que a empresa passou na época das chamadas “nacionalizações”.

consciência do “valor” que aqui reconhecem existir nas suas audiências, e em que medida advogam (ou praticam) formas de gestão das respectivas dinâmicas relacionais compatíveis com essa riqueza latente.

Entretanto, importa chamar a atenção para o facto de os dirigentes não referirem quaisquer grupos susceptíveis de serem colocados no quadrante inferior esquerdo (baixo nível de cooperação e elevado índice de ameaça), o que permite presumir que a empresa, pura e simplesmente, ignora eventuais interlocutores “não apoiantes”, como poderiam ser, eventualmente, os casos do Estado (Local), Sindicatos, ou outros.

V.5.10. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*

Como se anunciou na secção anterior, importa agora averiguar até que ponto os dirigentes da organização adoptam (ou preconizam) formas de gestão das relações com as suas audiências mais relevantes, em coerência com os potenciais de cooperação e ameaça antes diagnosticados. A Tabela 35 resume as respostas obtidas a este propósito.

Alguma dispersão no que se refere à panóplia de mecanismos identificados, sugere que esta matéria não é habitualmente motivo de reflexão por parte dos decisores. Note-se, por exemplo, que o dirigente E1 entende que a melhor forma de gerir os relacionamentos com os accionistas passa por mantê-los exaustivamente informados sobre as actividades organizacionais; enquanto o responsável E2 privilegiaria um envolvimento mais intenso dos mesmos em iniciativas de carácter público.

De todo o modo, é possível vislumbrar uma certa convergência de pontos de vista, relativamente à forma como, em geral, os responsáveis preferem lidar com as principais audiências da organização, a que não será estranho o respectivo posicionamento na matriz de Savage *et al.* (como se viu na secção anterior). Tratando-se de *stakeholders* tendencialmente “apoiantes” é natural que se procure manter com eles um

relacionamento marcado por vectores como “envolvimento”, “incentivo”, “comunicação”, “informação”, “partilha”, “parceria”, etc.; como, de facto, parece verificar-se na generalidade dos casos.

Tabela 35. Caso E: Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*.

Accionistas

- Informação exhaustiva (E1)
- Envolvimento em iniciativas de relações públicas (E2)

Gestores

- Sistema de incentivos (E1; E2)
- Iniciativas de envolvimento e coesão interna (E2; E3)

Clientes

- Comunicação directa (E1; E2)
- Informação exhaustiva (E1)
- Diversificação dos canais de distribuição (E2)
- Eventos comemorativos e de divulgação (E1)
- Avaliação periódica da satisfação (E3)

Empregados

- Sistema de incentivos (E1; E2)
- Iniciativas de envolvimento e coesão interna (E2; E3)
- Partilha de objectivos e de informação (E2)
- Formação (E3)

Fornecedores

- Parcerias para a inovação (E1)
- Visitas técnicas e intercâmbio (E3)

Concorrentes

- Vigilância indirecta, através do mercado (E1)
- Benchmarking* (E1)
- Parcerias estratégicas (E3)

Comunicação social

- Eventos comemorativos e de divulgação (E1)
- Preservação de uma atitude de melhoria contínua (E3)

Estado (Central)

- Participação em organizações sectoriais (E2)
- Criação do *lobbies* (E2)

Instituições financeiras

- Iniciativas de envolvimento na actividade (E2)

Organizações ambientalistas

- Relacionamento cordial (E2)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Algumas situações haverá, no entanto, em que os mecanismos adoptados são de natureza menos “amigável” (por assim dizer). Veja-se, por exemplo, como o dirigente E1 se refere aos concorrentes:

“(...) nós fazemos um levantamento de tudo quanto são acções no ponto de venda que eles fazem, dos preços que eles têm, dos novos produtos (...) nós acompanhamos por benchmarking o comportamento dos nossos concorrentes... agora, a nossa atitude, é sempre uma atitude de grande ética e de grande... de grande nobreza, perante os concorrentes... Não deixamos de os estudar ao milímetro.” (Dirigente E1)

Em resumo, pode dizer-se que a *organização E* privilegia formas de gestão das relações que visam preservar os elevados potenciais de cooperação que, na óptica dos dirigentes, caracterizam os seus principais *stakeholders*; não deixando, contudo, de recorrer a mecanismos de monitorização e acção (como, por exemplo, a avaliação da satisfação dos clientes, os incentivos ao pessoal, e as visitas técnicas aos fornecedores,) que, pela sua natureza, oferecem mais e melhores garantias de defesa (preventiva) perante eventuais ameaças inesperadas.

V.5.11. Discussão do caso em torno das questões de investigação

Quanto à questão Q1, pode afirmar-se que os grandes objectivos estratégicos da *organização E* são determinados pelos seus proprietários. Na verdade, embora se trate de uma sociedade anónima, esta empresa é controlada por um núcleo extremamente reduzido de accionistas, os quais intervêm directa e frequentemente na respectiva administração (ainda que as principais responsabilidades executivas estejam delegadas num gestor profissional). As metas de curto prazo estão subordinadas àqueles grandes objectivos e, portanto, os interesses prioritários subjacentes são, naturalmente, os mesmos.

Entretanto, e curiosamente, os accionistas ainda nunca se mostraram interessados em arrecadar qualquer retorno dos avultados investimentos que têm vindo a fazer, ao longo da existência da empresa; optando antes por uma estratégia de crescimento acelerado que fez decuplicar o volume de negócios na última década.¹⁵² De resto, os objectivos de médio prazo parecem a estar ligados a uma grande vontade de continuar a crescer, quer no âmbito do negócio actual (principalmente em termos de exportação), quer em termos de diversificação para áreas adjacentes. O que não implica, necessariamente, prosseguir uma política de retenção integral dos resultados; como afirma o responsável E1, “(...) *terminámos o grande ciclo dos grandes investimentos... portanto, estamos em condições, agora, de começar a remunerar os accionistas.*”

Em termos formais, a formulação estratégica decorre de um processo relativamente participado, em que os responsáveis de segunda linha identificam as suas necessidades e propõem um conjunto de objectivos sectoriais, os quais são discutidos em conjunto e, depois, consolidados e aprovados pela administração. Desse processo resulta um documento de síntese – o plano de actividades e orçamento anual – que se constitui uma referência fundamental nas fases de implementação e controlo, as quais se encontram substancialmente descentralizadas.¹⁵³

No que se refere à consideração dos diferentes interesses em jogo, importa salientar que dos cinco grupos de *stakeholders* considerados “definitivos” na secção V.5.8. – accionistas, gestores, clientes, empregados, fornecedores – só este último não parece estar (directa ou indirectamente) representado em nenhum dos quatro vectores da análise *SWOT* (secção V.5.4.); contudo, pode considerar-se que os “fornecedores” não são alheios aos pontos fortes relativos à capacidade instalada e à flexibilidade, caso se

¹⁵² Nas palavras do dirigente E1, “(...) *todo o cashflow liberto foi sempre para investir, para reinvestir, para reinvestir...*”

¹⁵³ Repare-se como o dirigente E2, por exemplo, analisa o processo de decisão da empresa: “(...) *somos uma empresa pequena... conversamos muito uns com os outros (...) dentro do bom senso, e dentro da experiência que a gente já tem no meio destas coisas todas, há uma certa autonomia...*”

admita que os mesmos também resultam de uma certa partilha de recursos exógenos à empresa. Posto isto, não há razões objectivas para recusar a ideia segundo a qual os principais interlocutores são, de algum modo, tidos em conta no desenrolar do processo estratégico.

Relativamente à questão Q2, embora os entrevistados não tenham referido explicitamente a existência de qualquer procedimento formal e sistemático no sentido de identificar os principais *stakeholders* da organização, a verdade é que, em vários documentos analisados e no próprio discurso dos dirigentes, é possível detectar uma hierarquização das suas diferentes audiências, que dificilmente ocorreria sem uma reflexão estratégica intencional. É provável que os processos de certificação em que a empresa esteve envolvida nos últimos anos (conforme se mencionou na secção V.5.1.) tenham tido um papel importante na “descoberta” dessa hierarquia de interesses, que agora é assumida pelos dirigentes como parte integrante da cultura da organização.

Como se referiu oportunamente, esta empresa procura atingir resultados ao nível da chamada “*bottom line*” (visando, em última análise, aumentar a riqueza dos accionistas), mas fá-lo sem ignorar (ou maltratar) outros “interessados”: motiva e incentiva gestores e empregados; satisfaz e fideliza clientes; envolve fornecedores e concorrentes; enfim, administra todo um conjunto de relações de cooperação, para benefício mútuo.

No que diz respeito à questão Q3, e tendo em conta que os decisores olham para o desempenho global da organização, fundamentalmente, à luz de critérios de natureza comercial e económica (vendas e *cashflow* operacional); não espanta que sejam privilegiados mecanismos de acompanhamento de cariz orçamental, focados nas

diversas variáveis relativas aos custos e aos proveitos, e (por consequência) nos resultados económicos previsionais. Porém, como foi possível observar *in loco*, muitos outros indicadores são regularmente monitorizados (estado de desenvolvimento das vinhas, ritmo de laboração da adega, condições higio-sanitárias de produção e armazenamento, etc.), no sentido de garantir a satisfação permanente de um certo número de requisitos impostos pela “filosofia de qualidade” em que a empresa faz fé, os quais são também considerados da máxima importância, merecendo por isso uma atenção constante e não meramente ocasional.

Esta metodologia de controlo, suportada num sistema de informação parcialmente informatizado, não exclui, no entanto, formas de acompanhamento mais personalizadas, como se pode apreciar pelo modo como o dirigente E1 encara o exercício das suas funções:

“(...) defino-me como um gestor 4X4... o gestor que vai ao terreno, vai a todo o lado (...) vou ao homem da vinha, vou ver as plantações novas, vou ver as podas, vou ver as vindimas (...) tenho uma reunião com os enólogos, a provar vinhos (...) a toda a hora, a todo o minuto, eu estou no gabinete do marketing, no gabinete da contabilidade a discutir um balancete, no gabinete de compras a saber o que se passa, ligando... portanto, defino-me como uma pessoa que vive intensamente o dia-a-dia da empresa (...)” (Dirigente E1)

Quanto à questão Q4, não pode recusar-se liminarmente a hipótese de que, pelo menos em certa medida, os responsáveis desta organização reconheçam valor intrínseco às relações que estabelecem com os seus principais *stakeholders*, tanto mais que, nalguns casos, esse reconhecimento é afirmado pelos próprios, de forma mais ou menos explícita: *“(...) tenho imensa confiança nos meus colaboradores (...)”*, declara o

dirigente E1; “(...) *só se consegue um sucesso quando os três elos da corrente... estão realmente ligados... fornecedor, empresa, e cliente (...)*”, opina o responsável E3.

Porém, a ideia que fica é que a organização faz uma gestão muito cuidada dos seus relacionamentos, sem dúvida com preocupações de natureza ética e procurando não “atropelar” os actores que com ela interagem (até porque isso lhe sairia caro, mais tarde ou mais cedo), mas tentando maximizar as vantagens que daí pode retirar (a prazo) para a prossecução da sua finalidade primordial – crescer sobre si própria e aumentar a riqueza dos accionistas. E, neste sentido, as relações com os *stakeholders* assumem uma natureza puramente instrumental, não sendo mais que “meios” para atingir os “fins”. Afinal, como lembra o dirigente E2, “(...) *nós somos uma empresa que estamos aqui... para ter lucro... e para ganhar dinheiro... quer dizer, em última análise, a missão será essa...*”

Finalmente, no que respeita às proposições avançadas no âmbito do modelo PLUca, é de crer que todas elas se verifiquem (explícita ou implicitamente) no processo estratégico da *organização E*. Na verdade, ainda que a identificação/selecção dos *stakeholders* não esteja formalizada, ela terá estado subjacente aos diagnósticos que conduziram às “certificações” obtidas recentemente pela empresa, dando origem a uma hierarquia de interesses que se percebe no discurso dos entrevistados. E, por outro lado, é indiscutível que existem inúmeras influências cruzadas entre o processo de discriminação positiva de certos “interlocutores”, os modos de gerir os diversos relacionamentos, e o sistema de controlo de gestão que monitoriza objectivos e desempenho, nas suas várias dimensões.

V.6. Caso F

V.6.1. Caracterização geral

A *Organização F* é uma empresa privada que, de acordo com o artigo 2º do respectivo pacto social, tem por objecto a produção de vinhos e a vitivinicultura.

Tendo sido constituída em 1983 como “sociedade por quotas”, esta organização tem hoje o estatuto de “sociedade anónima” com um capital social de 650 mil euros, mas continua a ser controlada pelo núcleo familiar que lhe deu origem.¹⁵⁴ Nos primeiros tempos, dedicou-se a actividades agrícolas diversas – cereais, ovelhas, olival – mas, desde 1992, está exclusivamente voltada para os negócios ligados à vinha e ao vinho.

Detentora de explorações vitícolas próprias, num total de aproximadamente 185 hectares, a empresa complementa a respectiva produção adquirindo matéria-prima a outros viticultores locais. Desse modo, consegue colocar no mercado, anualmente, qualquer coisa como 2,5 milhões de garrafas de vinho (sob diversas marcas já consagradas), sendo que cerca de 10% se destinam a exportação.

Segundo os entrevistados, a empresa baseia a sua capacidade competitiva em factores como flexibilidade, rapidez e eficácia; e, por isso, adopta formas de gestão muito informais, suportadas numa orgânica simples e muito centralizada em torno de um conjunto de pessoas que são, ao mesmo tempo, accionistas, dirigentes e operacionais. Nas palavras do responsável F1, “(...) *sendo a estrutura leve, há rapidez de execução, há rapidez na decisão (...) claro que tem que haver sempre quem oriente, mas penso que, quanto menos pessoas... quanto menos níveis, melhor (...) entre os indivíduos, deveria haver mais colaboração e mais interligação, e menos hierarquias.*”

¹⁵⁴ O dirigente F1 expressa assim o orgulho que tem na sua empresa: “(...) *para estas coisas é preciso ter força de vontade, ser ambicioso (...) foi uma ambição de fazer uma “casa” que... é o produto do nosso trabalho... que é uma obra nossa...*” E o responsável F3 sublinha: “(...) *a empresa é uma sociedade anónima, mas somos praticamente uma família aqui a trabalhar.*”

No plano formal, a *organização F* é dirigida por um Conselho de Administração, composto por três membros (presidente, vice-presidente e vogal) eleitos em assembleia geral para mandatos de quatro anos, eventualmente renováveis; mas o funcionamento deste órgão parece cingir-se apenas ao estrito cumprimento da lei.¹⁵⁵ Na prática, é o presidente do C.A. quem exerce, também, as mais altas funções executivas e, além disso, assume a responsabilidade operacional por uma série de áreas de actividade dentro da empresa. Aliás, é o próprio quem afirma: “*A princípio era eu tudo (...) agora estamos a querer... há um ano para cá, estamos numa fase de descentralização, temos mais dois técnicos, para ver se conseguimos descentralizar mais...*”

V.6.2. Principais marcos da história da organização

Segundo os entrevistados, a Revolução do 25 de Abril de 1974 e as suas implicações a nível da reestruturação fundiária da agricultura alentejana, determinaram a decisão que mais tarde veio a ser tomada, no sentido de fundar esta empresa e prosseguir um caminho de autonomia face à opção comunitária que até aí havia sido trilhada. Para isso terá contribuído, também, um certo desencanto pelos ideais cooperativos, como pode ver-se nas palavras do dirigente F1:

“(...) o cooperativismo é muito bonito mas não resulta (...) o investimento é feito, e não se sabe de quem é o investimento (...) gasta-se dinheiro mal gasto, ou bem gasto, mas tudo o que se investe não é de ninguém (...) os que têm mais interesses, muitas vezes, são os que mandam menos... quem manda mais são os demagógicos, são os que falam melhor, são os que têm menos interesses...” (Dirigente F1)

¹⁵⁵ No dizer do dirigente F2, “*(...) é uma empresa, como já deve ter reparado, muito familiar... e, portanto, não há reuniões formais do Conselho de Administração... não tem havido reuniões formais do Conselho de Administração; as três pessoas que fazem parte, quando têm necessidade, falam e decidem as coisas...*”

A decisão de construir uma adega própria, em 1989, para transformação da uva produzida nas explorações vitícolas da empresa, terá constituído um passo importante para o seu desenvolvimento e consolidação.

Um outro marco, considerado muito relevante, foi a conversão da “sociedade por quotas” numa “sociedade anónima”, precedida pela substituição de alguns sócios (alegadamente conservadores e com reduzida capacidade de risco) por um investidor com perfil mais visionário.

Mais recentemente, a construção de um novo armazém de elevada capacidade, parece ter constituído, também, um “*salto muito grande*”.

De resto, como faz questão de sublinhar o dirigente F3, “(...) *cada projecto que fazemos é um investimento brutal, e é um marco muito importante na história da empresa.*”

V.6.3. Missão e valores fundamentais

Como sociedade comercial que é, a *organização F* visa, naturalmente e por definição, fins lucrativos. Isto mesmo é claramente assumido pelos seus responsáveis, como pode ver-se, por exemplo, nas palavras do dirigente F2:

“(...) inicialmente era uma empresa agrícola... uma exploração agrícola... a partir de determinado momento, optou-se por dar uma visão mais empresarial... a fim de tentar obter maiores lucros (também porque os investimentos foram grandes)... Portanto, o objectivo... tenho que dizer que é um objectivo empresarial... de obtenção de lucro...” (Dirigente F2)

Mas o facto de se tratar de uma entidade que prossegue finalidades lucrativas, não impede que os seus líderes tenham consciência de outro tipo de responsabilidades. O dirigente F1, por exemplo, destaca a necessidade de garantir o bem-estar das famílias

que vivem, directa ou indirectamente, dos recursos gerados pela empresa; e o dirigente F3 põe em relevo que a empresa é, essencialmente, o meio de subsistência de todos os que nela trabalham.¹⁵⁶

Quando aos valores primordiais que orientam a cultura organizacional, embora os entrevistados se tenham refugiado bastante na afirmação de um certo pragmatismo (que, pretensamente, privilegia a “acção” em detrimento da “filosofia”), foi possível descortinar que a empresa procura guiar-se pelos seguintes princípios fundamentais: respeito pelo consumidor e pelo cliente directo (distribuidor/armazenista); produtos de qualidade a preço justo; honestidade; concorrência leal.

V.6.4. Breve diagnóstico estratégico

A Tabela 36 lista os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, referenciados pelos responsáveis da *organização F*.

O único ponto em que os três entrevistados convergem absolutamente, parece ser o da concorrência nacional e internacional, como ameaça actual e futura. Como diz o dirigente F3, por exemplo, “(...) *é a quantidade de vinhos que estão a surgir, e de produtores, e o volume que o vinho está a atingir neste momento (...) em Portugal e... grandes ameaças também são os novos países produtores do mundo (Austrálias e Novas Zelândias), países que têm preços de produção muito mais baixos que os nossos... conseguem pôr vinhos no mercado a preços muito mais competitivos, com uma qualidade média muito boa, também pelas grandes áreas que têm, conseguem uma uniformidade de produto que nós, às vezes, não conseguimos.*”

Por outro lado, é possível detectar alguma divergência de opiniões em aspectos de algum relevo, como é, por exemplo o caso da “estrutura de decisão”, que um dos

¹⁵⁶ Para este dirigente (F3), a empresa é, além do mais, “(...) *a concretização de muitos sonhos, de uma vida inteira (principalmente das pessoas responsáveis).*”

responsáveis considera ser demasiado concentrada no núcleo familiar (com consequências negativas a vários níveis), e um outro dirigente aponta como vantagem, porque permite mais rapidez e flexibilidade (desse modo fortalecendo as boas relações com clientes e fornecedores).

Tabela 36. *Caso F: Análise SWOT.*

Pontos fortes

Leveza da estrutura (F1; F3)
 Controlo familiar (F1; F3)
 Boa relação com os clientes (F2; F3)
 Boa relação com os fornecedores (F2; F3)
 Marcas reconhecidas (F2)
 Boa capacidade de resposta às encomendas (F2)
 Fidelidade dos clientes (F2)
 Boa relação qualidade/preço (F3)
 Concentração do poder de decisão (F3)
 Localização geográfica (F3)

Pontos fracos

Baixa formação/motivação dos recursos humanos (F2; F3)
 Insuficiência de acções de marketing (F1)
 Dificuldade de penetração no mercado externo (F2)
 Excessiva dependência do mercado interno (F2)
 Estrutura de decisão demasiado concentrada (F2)
 Alguns constrangimentos financeiros (F2)

Oportunidades

Novos produtos (F1; F3)
 Exportação (F2)
 Diferenciação (F3)

Ameaças

Concorrência nacional e internacional (F1; F2; F3)
 Instâncias reguladoras muito pesadas (F1)
 Mercado aberto (F2)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Ao que parece, a empresa baseia a sua estratégia actual num relacionamento personalizado com fornecedores e clientes, suportada por uma orgânica extremamente leve e centralizada (a que não serão estranhas algumas das fragilidades identificadas, como a baixa motivação do pessoal, a insuficiência das acções de marketing, ou a excessiva dependência do mercado interno). Note-se que a manutenção de uma tal

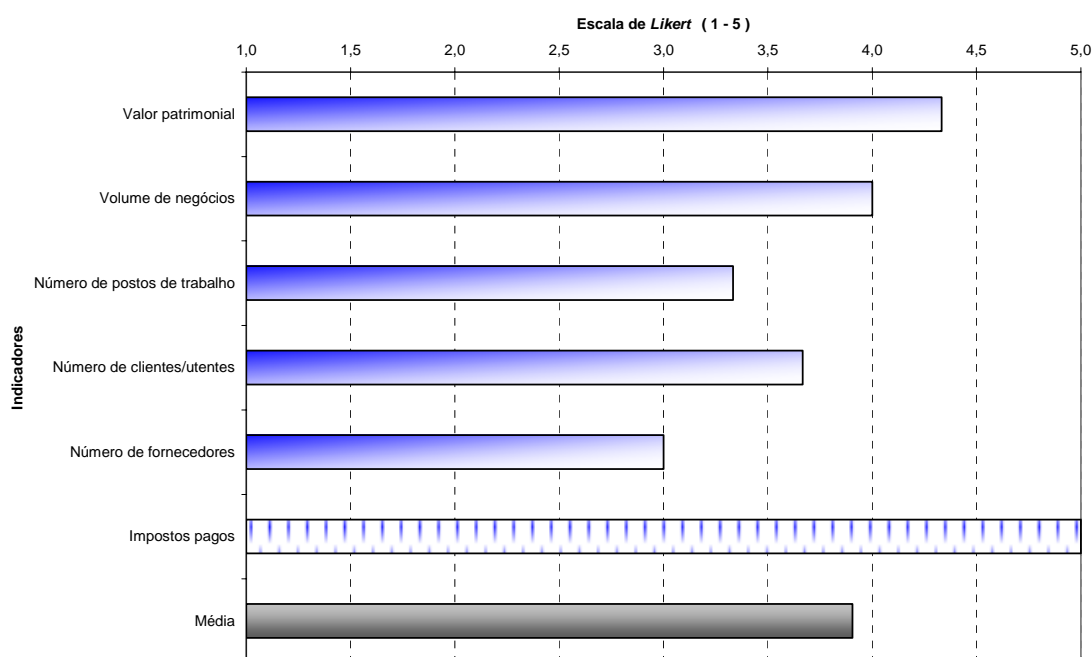
estratégia dificilmente seria compatível com um crescimento significativo, em particular no que se refere ao aproveitamento das oportunidades que os entrevistados salientaram (exportação, diferenciação, novos produtos). Mas é preciso referir que os decisores desta empresa privilegiam claramente uma abordagem estratégica de tipo “emergente” (Mintzberg, 1985); como afirma o dirigente F1, “(...) *o nosso ideal é, realmente, aumentar a nossa quota de mercado, aumentar os produtos, aproveitar as oportunidades que apareçam... tanto em embalagens, como em vinhos, como em... novas coisas que apareçam, dentro da vitivinicultura (...)* Não há um planeamento (...) *o objectivo é sempre crescer (e estamos sempre a fazer por isso), mas não temos... nada de muito desenhado para isso.*”

Quanto aos principais factores críticos de sucesso da organização, os dirigentes elegem os seguintes: qualidade da matéria-prima; tecnologia de produção; capacidade de resposta às necessidades dos clientes; qualidade intrínseca dos produtos; relação qualidade/preço; fidelidade dos clientes; aspectos financeiros; apoios governamentais à exportação. Um dos entrevistados fala ainda das “pessoas” como factores importantes para o sucesso da organização, mas aparentemente refere-se, não apenas a elementos endógenos, mas a todos os indivíduos que contribuem (ou contribuíram) para o desenvolvimento do sector vitivinícola alentejano: “(...) *houve um grande incremento da região... trabalharam (muita gente) para que a região fosse (...) um modelo... e nós fomos atrás disso; acompanhámos o modelo do Alentejo... como produtores fizemos um vinho bom... com qualidade (...) e aí conseguimos entrar, realmente, no mercado, porque demos resposta a esse mercado... e isso depende das pessoas que cá estavam.*” (Dirigente F1)

V.6.5. Importância actual da organização

A dimensão de uma empresa é habitualmente avaliada através de um certo número de indicadores, mais ou menos estandardizados, que podem ser medidos e comparados com os de organizações similares. Isso mesmo será feito oportunamente neste caso, tal como aconteceu nos anteriores. Antes, porém, veja-se como os dirigentes entrevistados apreciam, subjectivamente, a importância relativa da sua empresa, à luz de seis perspectivas diferentes (Figura 45).

Figura 45. *Caso F*: Dimensão relativa.



A fazer fé nas pontuações médias atribuídas pelos dirigentes, a *organização F* seria especialmente importante, face às suas congéneres, no que diz respeito aos “impostos pagos”. Acontece que este indicador foi acrescentado por vontade de um dos entrevistados, não sendo por isso de estranhar que o mesmo apareça excepcionalmente valorizado.

Quanto aos vectores originais, destaque-se a proeminência do valor patrimonial (considerado bastante grande), em contraste com a quantidade de mão-de-obra e com o número de fornecedores (tidos apenas por razoáveis). Note-se que estas duas dimensões (número de empregados e de fornecedores) poderão estar correlacionadas entre si e, além disso, não serão estranhas à centralização praticada na empresa; na realidade, um reduzido número de pessoas ao serviço é incompatível com a gestão de uma quantidade excessiva de alternativas de fornecimento, e um processo de decisão muito concentrado privilegia contactos directos com parceiros fiéis, estáveis e pouco numerosos, de modo a facilitar a coordenação e o controlo. A este respeito, o dirigente F1, por exemplo, afirma: “(...) *não compramos a muita gente, somos... selectivos e conservadores (...) não gostamos de andar a saltar... o meu ideal, mesmo, era ter parceiros de confiança que... não seja necessário andar a espiolhar e a saltitar...*”

Auscultados os responsáveis acerca da grandeza que atribuem, subjectivamente, à sua própria organização, observem-se agora alguns indicadores quantitativos, retirados das respectivas Demonstrações Financeiras do exercício de 2003 (Tabela 37).

Tabela 37. *Caso F*: Dimensão absoluta (2003).

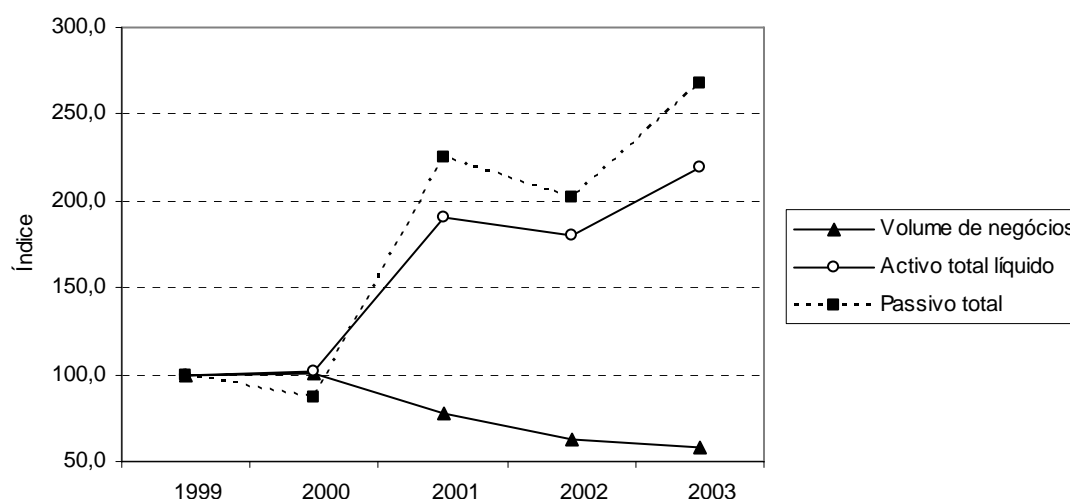
Número médio de trabalhadores	47
Activo total líquido *	10,4
Capital próprio *	2,9
Volume de negócios *	3,1
Proveitos e ganhos totais *	4,0
Compras *	2,2
Custos com pessoal *	0,7
Amortizações e Provisões *	0,7
Valor acrescentado bruto *	1,5

* Em milhões de euros

Fonte: *Organização F*, Relatório e Contas de 2003.

A empresa apresenta um rácio de endividamento da ordem dos 73%, que poderia considerar-se aceitável, atendendo à conjuntura recessiva que tem ultimamente afectado a generalidade da economia. No entanto, é preciso referir que, segundo dados publicados recentemente¹⁵⁷, aquele indicador não ultrapassa os 71% para a média das 500 maiores empresas portuguesas, e fica-se mesmo pelos 48% no caso específico do sector agro-industrial. De resto, a *organização F* tem vindo a deixar degradar progressivamente a sua estrutura de financiamento, nos últimos anos. Como pode ver-se no gráfico da Figura 46, o passivo tem vindo a aumentar, desde 1999, a um ritmo superior ao crescimento do activo, ao mesmo tempo que o volume de negócios tem conhecido sucessivas quebras (o passivo quase triplicou e as vendas caíram para pouco mais de metade). Esta é, portanto, uma situação que não deixará de preocupar os responsáveis organizacionais.

Figura 46. *Caso F*: Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).



Fonte: *Organização F*, Relatórios e Contas.

¹⁵⁷ Edição especial da Revista Exame “500 Maiores & Melhores 2003”, publicada em Setembro de 2004.

Por outro lado, esta empresa não tem conseguido otimizar os investimentos que foi fazendo ao longo do tempo. Uma rotação do activo, em 2003, da ordem dos 30%, significa que os responsáveis ainda não foram capazes de “facturar” na proporção das capacidades produtivas que alcançaram. Deve dizer-se, aliás, que no final do exercício, as existências já atingiam cerca de um terço do activo total líquido, e os créditos sobre terceiros ascendiam a 16% desse mesmo activo.

Contudo, e tal como foi referido para o *caso E*, deve ter-se em conta que o espaço de tempo entre a realização de um grande investimento na vitivinicultura e a sua entrada em “velocidade de cruzeiro”, a par das dificuldades conjunturais já mencionadas, justificam, de algum modo, aquela relativamente medíocre “produtividade” dos capitais aplicados.

De acordo com os novos critérios de classificação das PME, a *organização F* poderia ser considerada uma média empresa, quanto ao valor do activo total; mas não passará de uma pequena empresa, no que se refere ao volume de negócios anual e ao número de pessoas que emprega.

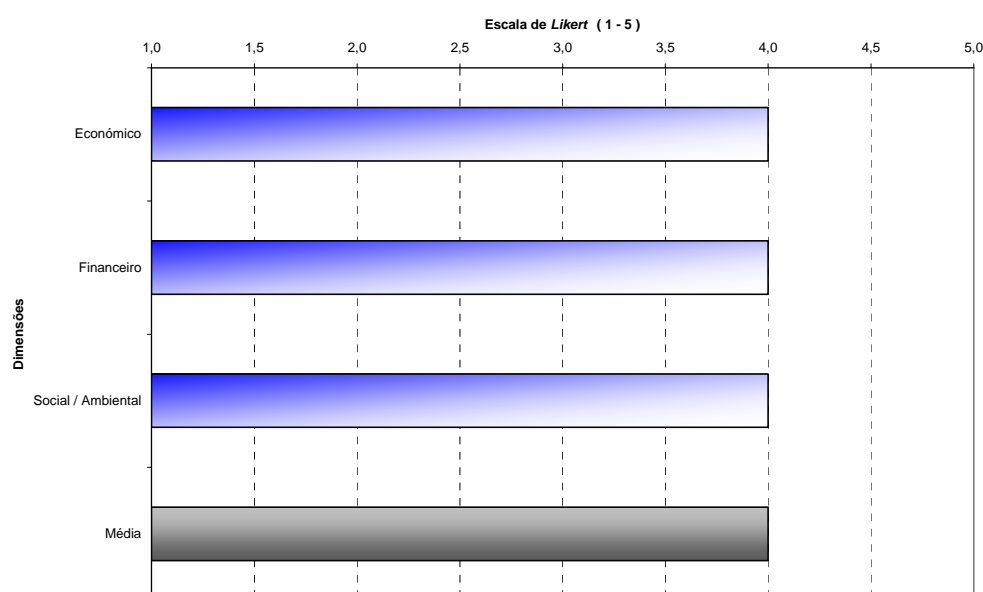
V.6.6. Desempenho recente da organização

A Figura 47 representa aqueles que são, do ponto de vista dos entrevistados, os “desempenhos relativos” da organização, nos campos económico, financeiro e sócio-ambiental.

Estranhamente, todos os dirigentes graduaram o desempenho organizacional como “bom”, em qualquer uma das três dimensões propostas, o que leva a admitir a possibilidade de ter havido alguma concertação, no sentido de não serem dadas respostas que pusessem em causa a imagem da empresa.

Por esse motivo, não se considera conveniente extrair quaisquer ilações a partir destes dados, excepto quanto à ideia de que uma tal uniformidade apreciativa pode traduzir, eventualmente, uma certa postura defensiva e auto-justificadora, perante uma *performance* global verdadeiramente insatisfatória. Aliás, o dirigente F1, por exemplo, sempre vai dizendo: *“No desempenho financeiro... não somos dos piores... mas, estamos a passar uma crise de... as cobranças são difíceis... mas não somos dos piores... mas já estivemos melhor...”*

Figura 47. *Caso F*: Desempenho relativo.



Entretanto, numa tentativa de melhor compreender as balizas que orientam os decisores na sua actividade quotidiana, pediu-se-lhes que apontassem um ou dois indicadores para avaliar o “desempenho global” da empresa.

O dirigente F1 declarou que, embora os “resultados líquidos” sejam importantes, está perfeitamente disponível para prescindir temporariamente deles, em favor do aumento das “quotas de mercado”. Por seu turno, o responsável F2 afirmou, sem a

menor hesitação, que numa organização deste género são, sobretudo, o “volume de vendas” e o “número de garrafas vendidas” que devem servir para medir o desempenho. Já o dirigente F3, apesar de valorizar também o “volume de vendas”, atribui uma ênfase especial ao “*feedback* dos clientes”, seja por via de contactos pessoais, seja através de sugestões e reclamações formais.

Observe-se agora a Tabela 38, onde são apresentados alguns números que procuram fazer luz sobre o desempenho económico-financeiro da *organização F*, em termos médios, ao longo dos últimos cinco exercícios.

Tabela 38. *Caso F*: Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).

Resultados líquidos (milhares de euros)	557,3
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	21,9
Rendibilidade do activo total líquido (%)	7,4
VAB (% do volume de negócios)	43,0
Rendibilidade de exploração (% do volume de negócios)	18,4
<i>Cashflow</i> operacional (% do volume de negócios)	29,0

Fonte: *Organização F*, Relatórios e Contas (1999-2003).

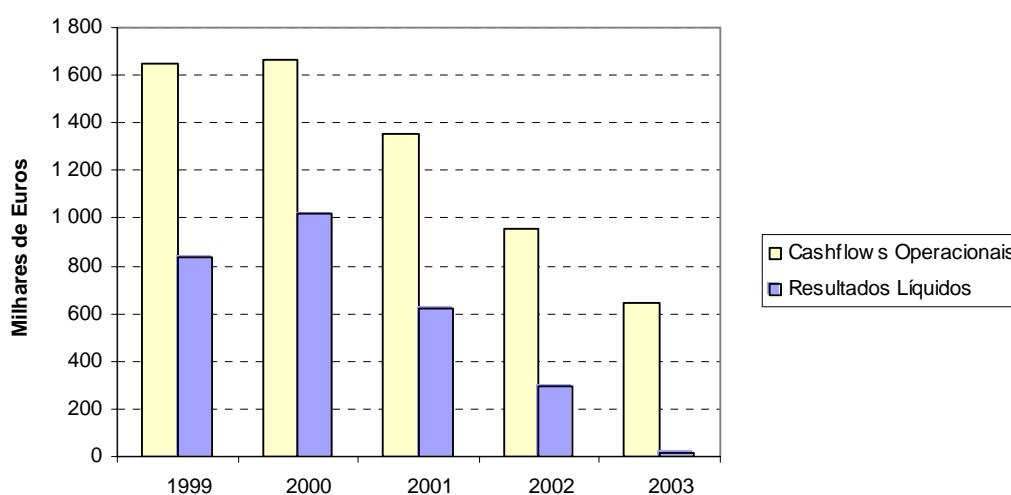
À primeira vista, a rendibilidade dos capitais próprios (indicador que tradicionalmente mede a taxa de retorno anual para os accionistas) teria sido bastante satisfatória, especialmente quando comparada com os valores alcançados por empresas congéneres.¹⁵⁸ Porém, como pode ver-se no gráfico da Figura 48, os resultados líquidos têm vindo a descer de tal modo, que a RCP de 2003 foi praticamente nula.

Por outro lado, a rendibilidade do activo (correspondente à taxa de retorno da totalidade dos capitais investidos) apresenta valores bastante modestos, mesmo em

¹⁵⁸ Segundo a edição especial da Revista Exame “500 Maiores & Melhores 2003”, a rendibilidade média das maiores empresas portuguesas não ultrapassou, no último exercício, os 11%.

termos médios para o quinquénio, o que confirma as dificuldades já mencionadas na secção anterior.

Figura 48. *Caso F*: Evolução dos resultados económico-financeiros (1999-2003).



Fonte: *Organização F*, Relatórios e Contas.

Apesar de tudo, a empresa tem conseguido evitar prejuízos líquidos; contabiliza uma média anual de *cashflows* operacionais da ordem dos 1,3 milhões de euros (vd. Figura 48); e regista um valor acrescentado bruto (total acumulado dos últimos cinco exercícios) de aproximadamente 9,3 milhões de euros, que pode considerar-se aceitável para uma organização que, ao longo do período, empregou em média 56 pessoas.¹⁵⁹ A riqueza gerada tem sido, entretanto, distribuída como segue: resultados líquidos (30%); encargos com pessoal (27%); amortizações e provisões (25%); encargos financeiros, impostos e outros (18%).

¹⁵⁹ Feitas as contas, apura-se uma produtividade anual média por trabalhador, da ordem dos 33 mil euros, que compara com os 58 mil euros registados, em 2003, pelas maiores empresas do sector agro-industrial.

No que se refere a mecanismos de acompanhamento das actividades, é bastante elucidativo o modo como o dirigente F1 aborda a questão:

“Temos computador... todos os meses sai as vendas, e... aliás, há uma coisa... a facturação é toda feita por mim... os recibos são todos feitos por mim... aquilo é tudo feito por mim, no computador; portanto, antes do computador, já tenho uma noção... À noite faço... por acaso, agora já estou a passar para a rapariga, mas até há um mês, era eu que fazia sempre as coisas, precisamente para ter a sensibilidade disso. (...) sai quadros... isso temos tudo computadorizado (...) temos um programa de existências... tudo... controlo de armazém, de existências... vendas... está bem... aí não poupámos.” (Dirigente F1)

Por seu turno, o responsável F3 mostra-se particularmente evasivo, ao responder: *“Eu não sei se faço alguma avaliação... a avaliação que faço é os resultados do mercado...”* Mas, este mesmo decisor faz questão de esclarecer que se orienta pelas prioridades do momento, reconhecendo que há certas coisas que, embora importantes, vão sendo deixadas para trás, por não serem prioritárias. De resto, é o próprio dirigente que afirma a sua insatisfação, relativamente ao actual processo de acompanhamento das actividades, declarando: *“(...) estou a tentar alterar, estou a arranjar mais colaboradores; de há um ano para cá, já tenho mais duas pessoas para me ajudar, para começar a descentralizar...”*

Pelo que fica exposto, é bastante óbvio que a empresa pratica um tipo de gestão que pode considerar-se “reactiva” face às contingências, procurando “minimizar os estragos” (por assim dizer), à custa de um certo voluntarismo individual.¹⁶⁰ Na verdade, os decisores parecem rejeitar qualquer forma de planificação e sistematização, preferindo preservar uma certa discricionariedade para decidir de improviso. As

¹⁶⁰ Veja-se como o dirigente F3, por exemplo, reconhece a prevalência de uma atitude tendencialmente reactiva: *“(...) reagimos mais do que desejaríamos; gostávamos de tomar mais iniciativa, mas não temos estrutura para isso, por enquanto.”*

próprias tecnologias de informação são usadas com alguma desconfiança, e servem antes do mais para reforçar a centralização de todo o processo decisório. O controlo de gestão é assim assumido, não como factor de partilha de conhecimento e responsabilidade, mas como instrumento de vigilância e exercício de autoridade à disposição dos administradores.

Aliás, o dirigente F2 é peremptório quando, a propósito do processo de decisão, acompanhamento e controlo, declara: *“(...) não está disseminado... está concentrado. (...) talvez a estrutura da própria empresa devesse ser... mais hierarquizada... ter mais degraus e não estar tão concentrada nas mesmas pessoas... mas, também, infelizmente, às vezes, quando tentamos fazer isso, depois não encontramos as pessoas certas e tem que se voltar à primeira forma... É muito difícil “pessoal” hoje... toda a gente quer ganhar dinheiro, mas ninguém quer trabalhar...”*

V.6.7. Principais stakeholders da organização

Na Tabela 39 são listados os “interlocutores” que os dirigentes indicaram, espontaneamente, como os que mais afectam a empresa, ou são afectados por ela.

Tabela 39. Caso F: Stakeholders referenciados de modo espontâneo.

- Clientes (consumidores finais e distribuidores) (F1; F2; F3)
- Imprensa (F1)
- Instituições de apoio aos produtores (F2)
- Fornecedores (F2)
- Concorrentes (F3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Como se vê, só os “clientes” reúnem a atenção unânime dos entrevistados. Dois deles distinguem expressamente os consumidores finais dos clientes revendedores

(grossistas, distribuidores, restauração, etc.), mas afirmam estar muito atentos a qualquer um desses subgrupos.

Note-se, desde já, a referência espontânea à “comunicação social”, aos “fornecedores”, e aos “concorrentes; e registe-se o “esquecimento” de que foram alvo “accionistas” e “empregados”. Em relação a estes “esquecidos”, mais adiante se verá até que ponto se consolida a ideia segundo a qual a *organização F* estará tão fortemente assente no núcleo familiar fundador que, por um lado, nem sequer equaciona qualquer distinção entre empresa, família, accionistas e administração (o sucesso da primeira é indissociável da satisfação dos interesses dos restantes); e, por outro, não atribui qualquer relevância ao conjunto dos “assalariados” (encarados, pura e simplesmente, como um factor de produção entre os demais).¹⁶¹

Quanto ao caso especial das “instituições de apoio aos produtores”, trata-se de um grupo algo híbrido, na medida em que pode incorporar organismos de natureza governamental e entidades particulares de tipo associativo. Na secção seguinte, estes dois géneros de interlocutores serão tratados autonomamente.

V.6.8. Seleccção dos *stakeholders* em função de três atributos

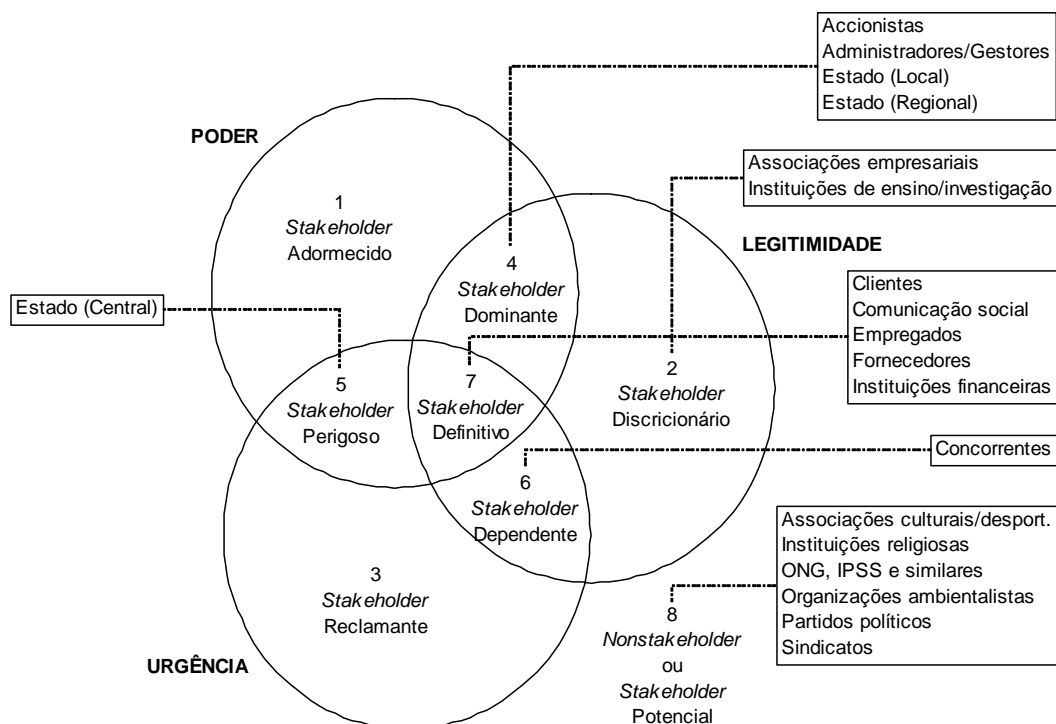
Na Figura 49 pode ver-se a distribuição dos dezanove tipos de *stakeholders* que foram propostos aos dirigentes entrevistados, em função dos atributos de Mitchell *et al.* (1997).

Uma primeira observação curiosa refere-se ao facto de todos os interlocutores relevantes serem considerados legítimos, excepto o Estado (Central). Este grupo é aqui classificado como “perigoso”, o que não deixa de ser sintomático face à convicção

¹⁶¹ Recorde-se que são os próprios entrevistados a mencionar (com orgulho) que a família fundadora detém o controlo accionista, exerce a direcção executiva, e assume a responsabilidade directa pelas principais funções operacionais.

manifestada pelos entrevistados de que a empresa paga demasiados impostos (recorde-se o indicador sugerido pelo dirigente F1, na secção V.6.5.), e não conta com os apoios governamentais que considera indispensáveis para o seu desenvolvimento.¹⁶²

Figura 49. *Caso F*: Tipificação dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Mitchell *et al.* (1997: 874)

Mas quais são, afinal, os “grupos” a quem os dirigentes, para além de legitimidade (comum a quase todos) reconhecem poder e urgência? Ou, noutros termos, quais são os *stakeholders* definitivos (na tipologia de Mitchell *et al.*, *op. cit.*)? Conforme se pode ver na Figura 49, são cinco os interlocutores que reúnem os três atributos, e entre eles

¹⁶² Referindo-se aos esforços de exportação, que têm vindo a ser desenvolvidos pelo sector vinícola, o dirigente F3 afirma, por exemplo: “(...) nós em termos de apoios, relativamente aos outros países, inclusivamente a Espanha, a Itália, a França, somos muito, muito penalizados; estamos muito em desvantagem em relação aos outros países.”

encontram-se “clientes”, “comunicação social” e “fornecedores”, que já antes haviam sido alvo de referência espontânea.

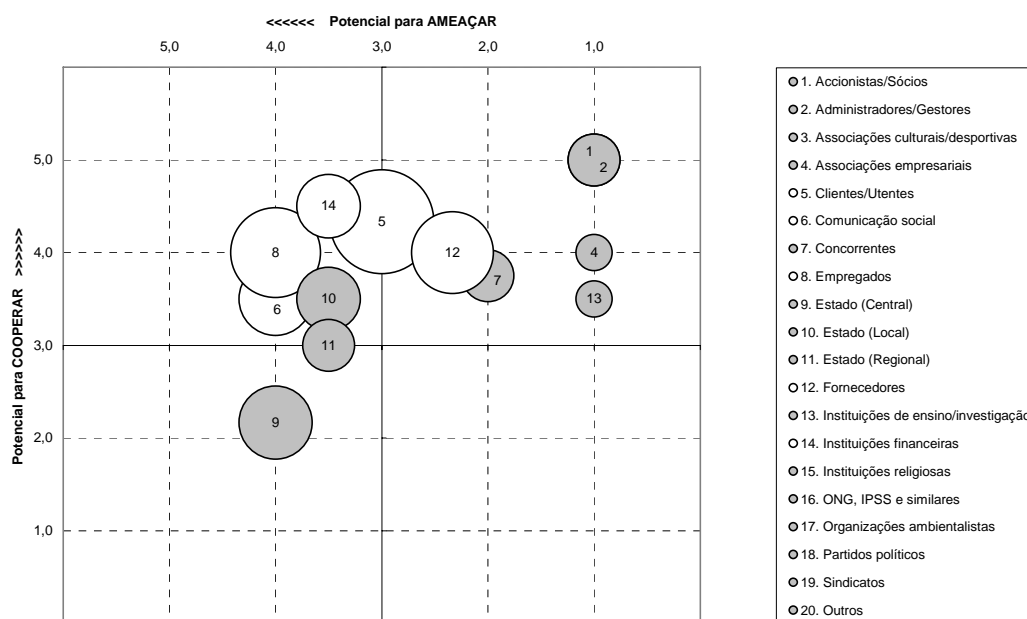
Regista-se, portanto, uma saída do “foco” (se assim se pode chamar-lhe), por parte das “instituições de apoio aos produtores” (sejam elas de natureza governamental ou privada) e dos “concorrentes”, para a periferia do diagrama; sendo que, as primeiras podem assumir as classificações de perigosas, dominantes ou discricionárias, consoante a sua natureza, e os segundos são considerados dependentes, por, alegadamente, não se relacionarem com a empresa numa lógica de poder.

Em contrapartida, verifica-se a entrada no mencionado “foco” (correspondente aos *stakeholders* definitivos) de duas entidades que não haviam sido espontaneamente referenciadas – os empregados e as instituições financeiras. Quanto aos empregados, o facto de, afinal, os dirigentes aceitarem que se trata de um grupo com relevância muito significativa, vem pôr em causa o raciocínio avançado na secção anterior (segundo o qual, a mão-de-obra seria, pura e simplesmente, encarada como um factor de produção entre os demais); e no que diz respeito às instituições financeiras, tudo leva a crer que a saliência que lhes é atribuída pelos responsáveis da empresa, estará altamente relacionada com as dificuldades de financiamento que a mesma está a atravessar (ao ponto de, como é referido nos documentos contabilísticos, uma parte importante do património estar hipotecada, para garantia de créditos de longo prazo).

V.6.9. Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos *stakeholders*

A Figura 50 apresenta o diagnóstico dos *stakeholders* relevantes, em função dos potenciais de cooperação e de ameaça (Savage *et al.*, 1991) que lhes são reconhecidos pelos responsáveis entrevistados.

Figura 50. *Caso F*: Diagnóstico dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Savage *et al.* (1991: 65)

Tal como em alguns dos *casos* anteriormente tratados, verifica-se uma elevada concentração dos elementos da matriz na sua metade superior, indiciando que a generalidade dos *stakeholders* é vista pelos dirigentes como muito colaborante. A única excepção parece ser o Estado (Central), que conjuga um reduzido potencial de cooperação com um elevado índice de ameaça, sendo por isso classificado como “não apoiante”; este facto, aliás, não deve surpreender, uma vez que, já na fase anterior, este interlocutor havia sido considerado “perigoso”.

Quanto aos cinco grupos que, na tipologia de Mitchell *et al.* (1997), receberam a denominação de “definitivos” (círculos de cor mais suave), deve salientar-se que, embora todos eles apresentem elevados potenciais de cooperação, são vistos pelos responsáveis organizacionais como diversamente ameaçadores. Assim, enquanto a “comunicação social”, os “empregados”, e as “instituições financeiras” conjugam níveis elevados de cooperação e ameaça (justificando abordagens marcadas pelo diálogo e pela

concertação de interesses); os “fornecedores”, além de potencialmente cooperantes, não parecem ameaçar significativamente a empresa, pelo que, em princípio, bastará mantê-los envolvidos e implicados na estratégia.

O caso dos “clientes” (por sinal o grupo mais relevante, atendendo à frequência com que foi mencionado pelos entrevistados) apresenta-se mais indefinido, na medida em que está localizado numa zona de transição entre os dois quadrantes superiores da matriz; justificará, por isso, um acompanhamento sistemático, visando reduzir o potencial de ameaça, sem pôr em causa a predisposição para cooperar que parece caracterizar a generalidade dos clientes da empresa.

V.6.10. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*

Na sequência das secções precedentes, e tendo em vista averiguar como é que os dirigentes da organização vêem o problema da gestão das relações com as suas audiências mais relevantes, pediu-se-lhes que discorressem sobre o modo como era (ou deveria ser) gerido cada um dos “grupos” por si referenciados na fase anterior. Lamentavelmente, porém, as respostas obtidas foram muito curtas e de teor quase sempre vago e impreciso. O dirigente F1, por exemplo, declarou não haver nada a registar; e o responsável F2 afirmou que, se a empresa usa alguns mecanismos deste tipo, eles são “(...) *meramente ocasionais e pontuais...*”

Na realidade, só o dirigente F3 mostrou disponibilidade para aprofundar um pouco mais a questão, ainda que sem ser particularmente expressivo. Este responsável referiu-se às relações com a “comunicação social”, dizendo que as mesmas passam por contactos periódicos (de iniciativa da organização), com o objectivo de promover a imagem da empresa e/ou das suas marcas; razão pela qual, em regra, é privilegiada a imprensa especializada no sector vitivinícola. O mesmo dirigente afirmou ainda, por

outro lado, que a relação típica com os “clientes” (particularmente no caso dos revendedores), não sendo de natureza pessoal, é ainda assim de uma grande proximidade. Esta circunstância reveste-se de algum significado, na medida em que, como se viu, os “clientes” foram unanimemente seleccionados nas fases precedentes como *stakeholders* de relevância excepcional; e, além disso, dada a sua localização na matriz de Savage *et al.* (1991), parecem justificar precisamente uma abordagem de “proximidade”.

V.6.11. Discussão do caso em torno das questões de investigação

No que respeita à questão Q1, é perfeitamente claro que toda a estratégia da *organização F* é determinada pelas motivações do núcleo familiar fundador, que, como se mencionou, é simultaneamente accionista, executivo, e operacional.

Tratando-se de uma sociedade comercial (propriamente dita), foi criada com a finalidade última de aumentar a riqueza dos seus proprietários. Estando sob o controlo absoluto de uma única família (alegadamente sem outros meios de subsistência), a empresa assume uma importância excepcional para os que nela investiram “tudo”. Nas circunstâncias actuais, dir-se-ia que o primeiro objectivo da organização é “sobreviver” e garantir um bem-estar mínimo às pessoas que a ela se dedicam por inteiro.

Para os responsáveis entrevistados, as metas de médio prazo resumem-se a “(...) *tentar manter as quotas de mercado que conseguimos até hoje, conseguindo mais algumas...*” (Dirigente F3), ou então “(...) *aumentar a nossa quota de mercado, aumentar os produtos, aproveitar as oportunidades que apareçam...*” (Dirigente F1), o que é bastante elucidativo acerca do modo pragmático (e “emergente”) como é gerida esta empresa.

De facto, não parece existir qualquer processo intencional de formulação estratégica, tudo se limitando a “trocas de impressões” entre os membros do conselho de administração; os mesmos aliás que, na prática, tentam depois implementar soluções *ad hoc*, em função do desenrolar dos acontecimentos.

Mas será que, apesar de tudo, os interesses dos diversos *stakeholders* são tomados em consideração no decurso do processo informal que conduz à tomada de decisões? A avaliar pelas referências recolhidas ao longo das entrevistas, é de crer que sim (ao menos nalguns casos, e ainda que de modo subconsciente). A intenção de preservar uma boa relação qualidade/preço para o cliente, ou as preocupações manifestadas relativamente ao nível de formação/motivação dos empregados, por exemplo, constituem indícios de que os principais interlocutores da empresa não estarão ausentes do pensamento dos seus responsáveis.

Relativamente à questão Q2, ficou evidente que a *organização F* não só não se tem preocupado em identificar sistematicamente os seus principais *stakeholders*, como não reconhece qualquer necessidade de o fazer. Outra coisa não seria de esperar, tendo em conta o que foi referido a propósito da questão Q1. Contudo, é possível detectar alguma hierarquização implícita desses mesmos interlocutores, quer no discurso verbal dos responsáveis, quer nalgumas fontes documentais analisadas; é o caso, por exemplo, de um relatório de gestão datado de Março de 2004, onde se escreve a dada altura: “(...) *queremos apresentar os nossos agradecimentos a todos os que manifestaram confiança e preferência, em particular aos Clientes, Fornecedores e Instituições Financeiras, porque a eles se deve o desenvolvimento das nossas actividades.*”

É de crer, portanto, que a empresa prossegue os seus (legítimos) fins lucrativos, tentando não prejudicar os interesses daqueles com quem, necessariamente, tem de

conviver e trabalhar; mas não parece motivada para “gerir”, de forma explícita e sistemática, os relacionamentos que mantém com os seus *stakeholders* mais relevantes.

Quanto à questão Q3, e visto que os dirigentes encaram o desempenho global da empresa, quase exclusivamente, numa óptica comercial (volume de vendas e quotas de mercado), seria de esperar que fossem privilegiados mecanismos de controlo de cariz qualitativo e quantitativo, ligados à evolução das tendências e dos indicadores sectoriais. E, de facto, como se viu, os entrevistados referem a prática de algum acompanhamento a esse nível (inclusive com apoio informático); mas não é provável que estejam a fazer aquilo que Daft *et al.* designaram por “*scanning behavior*”, no sentido em que isto implicaria perscrutar o ambiente de modo sistemático e não de forma ocasional e inconsistente, como parece ser o caso em apreço. Além disso, tudo leva a crer que os responsáveis estão, actualmente, tão preocupados com as variáveis endógenas e com o equilíbrio económico-financeiro de curto prazo, que dificilmente teriam condições para “ver” a envolvente mediata e “olhar” para um horizonte temporal mais afastado.

Quanto à questão Q4, não parece haver razões que fundamentem um eventual reconhecimento do valor intrínseco das relações entre a empresa e os seus *stakeholders* essenciais. Se é verdade que, os entrevistados fazem questão de afirmar a necessidade de garantir que tais relacionamentos não ponham em causa alguns valores como a honestidade, o respeito, e a lealdade; também é um facto que os mesmos dirigentes colocam acima de tudo os objectivos de crescimento da empresa em termos comerciais, e que os diferentes interlocutores (com a óbvia excepção dos accionistas/directores) tendem a ser encarados como “peças” da engrenagem. Deve referir-se, aliás, que não

são particularmente visíveis quaisquer preocupações de natureza ética para com os empregados e a comunidade local, por exemplo; ficando claramente a ideia de que, a atenção prestada pela organização aos grupos de interesse que lhe estão mais próximos, é directamente proporcional às vantagens que se espera alcançar (imediatamente ou a prazo) com esse comportamento. Neste sentido, tudo leva a crer que as relações da empresa com os seus *stakeholders* revestem apenas uma natureza instrumental, não sendo senão “meios” para alcançar “fins”; e os fins são, como lembra o dirigente F2, “(...) *tentar obter maiores lucros...*”

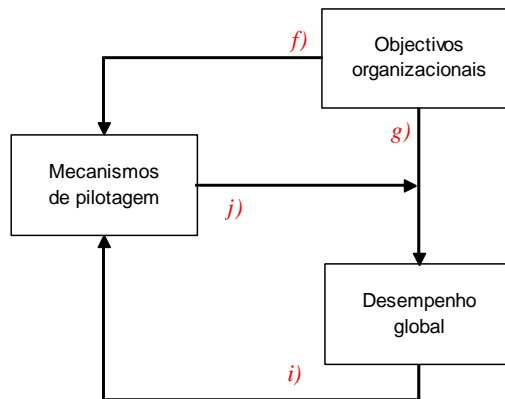
No que respeita às proposições avançadas no âmbito do modelo PLUca, e considerando que a *organização F* não explicita qualquer processo de formulação estratégica que seja assumido consciente e sistematicamente, dão-se, desde logo, por não verificadas as proposições *a)* e *b)*.

Do mesmo modo, uma vez que não acontece qualquer tipo de procedimento intencional no sentido de seleccionar os *stakeholders* relevantes, também é de excluir que possam verificar-se as formulações *c)* e *d)*.

Acresce que, como foi oportunamente referido, a gestão das relações com os diversos interlocutores é feita à custa de impulsos “(...) *meramente ocasionais e pontuais...*” que, pela sua natureza irregular e inconsequente, dificilmente serão orientados pelos objectivos primários, ou intervirão, de algum modo, na sua redefinição – proposições *e)* e *k)*. Além disso, e pelas mesmas razões, não é de esperar que tais “impulsos” sejam ditados pelo desempenho global, ou contribuam para o ajustamento dos mecanismos de pilotagem – proposições *h)* e *l)*.

E sendo assim, apenas podem dar-se por verificadas as formulações *f)*, *g)*, *i)* e *j)*, sendo que, nessa conformidade, o modelo de análise aplicável à *organização F* ficará reduzido ao esquema da Figura 51.

Figura 51. *Caso F*: Proposições verificadas.



V.7. *Caso G*

V.7.1. Caracterização geral

Tal como nos dois casos anteriores, a *organização G* é, hoje, uma sociedade anónima.

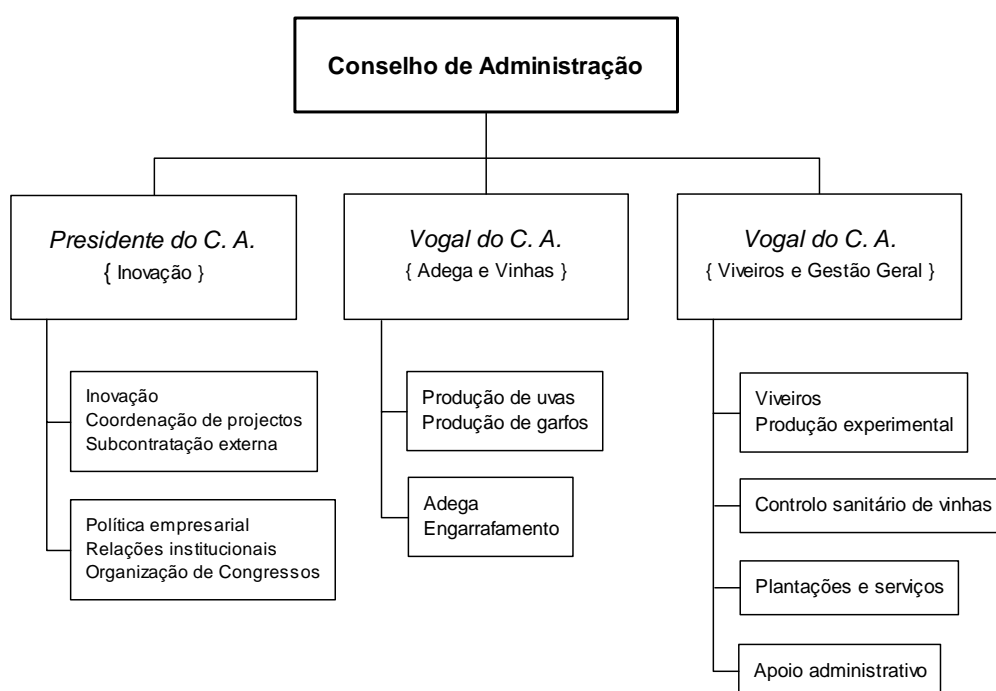
Fundada em 1981, com origem num projecto de investimento estrangeiro para “melhoramento da videira em Portugal”, começou por se dedicar exclusivamente ao viveirismo vitícola e à selecção de castas; mas, actualmente, para além das actividades ligadas à “investigação & desenvolvimento” de plantas certificadas para a viticultura e a olivicultura, já produz e comercializa os seus próprios vinhos, numa quantidade que

ronda os 250 mil litros por ano, e a que corresponde um volume de vendas da ordem dos 500 mil euros (cerca de 17% da facturação anual da empresa).

Nos termos do artigo 3.º dos actuais estatutos, o objecto da sociedade é “(...) o *exercício da produção, multiplicação e comercialização (importação e exportação) de material vegetativo de videira, árvores de fruto e outras espécies, produção de uvas, transformação para vinho e sua comercialização (importação e exportação), prestação de serviços agrícolas.*”

Presentemente com um capital social de um milhão de euros, a empresa ainda é controlada por apenas três investidores estrangeiros (todos da mesma família), os quais detêm 98% das acções, ocupam os três lugares do Conselho de Administração, e ainda repartem entre si as responsabilidades executivas. No esquema da Figura 52 pode ver-se como estão formalmente distribuídas as principais funções.

Figura 52. *Caso G*: Organigrama.



Fonte: *Organização G*, Documento avulso.

Como se pode apreciar pela própria estrutura organizacional, não obstante a empresa ter vindo a entrar (progressivamente, ao longo da última década) nos negócios de transformação da uva e comercialização de vinhos, a sua principal actividade continua a ser a produção e venda de castas seleccionadas e certificadas. A este respeito, o dirigente G3 declara: *“(...) fazer os bacelos enxertados, e a venda disso, é a parte mais importante para a nossa empresa, porque somos a única empresa, cá em Portugal, que vende material base, com bacelos enxertados.”* E segundo o relatório da administração relativo ao exercício de 2003, a empresa *“(...) continua a exercer a sua actividade no mercado do sector agrícola, mais especificamente no subsector da olivicultura e viticultura, através da produção de plantas seleccionadas de alta qualidade.”*

V.7.2. Principais marcos da história da organização

É muito difícil separar a história da empresa do percurso pessoal do seu principal accionista. Com um currículo extraordinário no campo da investigação experimental em torno da problemática do “melhoramento sanitário e genético de plantas”, este técnico/empresário estrangeiro investiu pela primeira vez em Portugal em 1976, através de um negócio de exportação de vinhos. Tendo-se apercebido de algumas fraquezas que afectavam, na altura, a qualidade do vinho português, mas acreditando no seu elevado potencial, apresentou em 1979 às autoridades nacionais um “projecto para a reestruturação da viticultura portuguesa”, cujas linhas de força viriam a estar na origem da criação desta empresa, uns anos depois.

Em 1984, com o apoio do governo do país de origem dos seus accionistas, a empresa pôs em marcha um “projecto de transferência de tecnologia para a produção de plantas de vinho”, na sequência do qual foram adoptadas duas estratégias complementares: uma passou pela criação de uma associação profissional do sector,

visando estabelecer regras de certificação que as autoridades portuguesas não se mostravam muito interessadas em implementar no plano legislativo; outra teve a ver com uma certa diversificação que envolvia a produção/selecção de oliveiras, sobreiros e plantas ornamentais (para além das videiras).¹⁶³

Um marco muito importante para a empresa terá sido a homologação, por parte das entidades oficiais, dos primeiros “clones” de castas de videira. Segundo o dirigente G1, esse processo de reconhecimento teve lugar a partir de 1989, mas continua até hoje, porque a organização não tem parado de investir em “pesquisa & desenvolvimento”. É com orgulho que o responsável G2 declara: *“Somos, no momento, a única empresa... o único viveirista que pode vender material certificado.”*

No campo específico da produção e comercialização de vinhos, os dirigentes salientam a construção da adega (em finais da década de 90) para transformação da uva em instalações próprias; e, há cerca de 3 anos, a entrada em força nos mercados de exportação (principalmente Suíça, Alemanha, Brasil e Estados Unidos), para onde a empresa vende actualmente cerca de metade da sua produção vinícola.

Mais recentemente, a mudança da natureza jurídica de “sociedade por quotas” para “sociedade anónima”, parece constituir também um marco assinalável na vida da empresa. Num documento datado de Outubro de 2002, a Gerência justifica esta iniciativa afirmando que a prossecução dos objectivos societários *“(...) aconselha a que a sociedade passe a revestir uma tipicidade social mais adequada à sua projecção no mercado, uma nova denominação social, ao recurso a fontes de investimento e financiamento mais diversificados e ainda à definição de uma estrutura de gestão e controle conforme as solicitações do mercado.”*

¹⁶³ Entretanto, a empresa abandonou a produção de sobreiros e plantas ornamentais. Segundo o dirigente G1, *“(...) sobreiros não é possível, continua a ser impossível... hoje já ninguém planta mais... acabaram os subsídios; (...) nas plantas ornamentais, nós não tivemos a capacidade técnica suficiente para competir com outras empresas... o sector das plantas ornamentais está 100% na mão dos holandeses, e eles são melhores.”*

V.7.3. Missão e valores fundamentais

Tratando-se de uma sociedade comercial, a *organização G*, tal como as duas anteriores, visa legitimamente alcançar resultados ao nível da chamada “*bottom line*”, ou seja, prossegue fins lucrativos.

Entretanto, como já antes se deixou antever, esta é também uma empresa eminentemente “familiar”, no sentido em que os seus proprietários (todos ligados por relações de parentesco) são, ao mesmo tempo, administradores e responsáveis executivos.

Conforme ficou referido na secção V.7.1., a empresa reclama-se um agente económico do sector agrícola e assume como principal actividade a “produção de plantas seleccionadas de alta qualidade”. Mas como é que os seus responsáveis encaram subjectivamente a missão organizacional? E que princípios fundamentais orientam o seu modo de estar e de agir?

O dirigente G1 centra a sua atenção na “(...) *melhoria qualitativa dos produtos, via inovação por transferência de tecnologia...*”; não deixando, contudo, de mencionar que, na fase inicial, e apenas por razões de solidariedade, um dos grandes objectivos era dar trabalho à população do Alentejo que, na altura (anos 80), enfrentava uma grave crise de desemprego. Mas, para este decisor, a empresa não deve deixar-se condicionar por questões que lhe são alheias; do seu ponto de vista “(...) *isso não é um problema empresarial (...) isso é um problema da sociedade... e nós aceitamos aquilo a que a legislação nos obriga, mas nós não somos... para melhorar o ambiente.*”

Por seu turno, o responsável G2 mostra-se bastante pragmático e não hesita em afirmar que o objectivo central da organização é “ganhar dinheiro”; aliás, acrescenta que a ideia inicial que presidiu ao investimento na adega, por exemplo, esteve muito

ligada à necessidade de mostrar o potencial das castas seleccionadas pela empresa, o que indicia a intenção de alavancar o negócio principal, por via das actividades complementares.

Já o responsável G3 prefere sublinhar o papel que a empresa desempenha na própria realização pessoal dos seus dirigentes: *“(...) é a nossa vida... é a nossa opção... para mim, fazer vinho é uma opção... eu não quero fazer outras coisas, eu adoro fazer vinho (...) o meu desejo era ter uma adega... sempre, sempre... toda a minha vida.”*

Em matéria de valores essenciais, os três entrevistados parecem partilhar, acima de tudo, um forte sentimento de “apego ao trabalho”. Veja-se, por exemplo, como o dirigente G1 se refere a um dos outros entrevistados: *“(...) é um extraordinário trabalhador que começa a trabalhar cedo de manhã e trabalha até à noite, como um empresário alemão está habituado a fazer.”* E atente-se no modo entusiástico como o responsável G3 fala do seu dia-a-dia: *“(...) levanto-me de manhã e não tenho problemas de me levantar e pensar na adega... eu gosto de lá ir... o trabalho, para mim, é um “princípio”... eu gosto do que estou a fazer (...) gosto da maneira como as pessoas estão a trabalhar aqui... temos uma relação muito boa... é um prazer, sabe?...”*

V.7.4. Breve diagnóstico estratégico

Os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, que, no entender dos entrevistados, melhor ilustram as condições em que a empresa opera actualmente, são os que constam da Tabela 40.

Como é visível, não abundam os pontos de convergência entre os três entrevistados. Por isso mesmo, assumem particular interesse as referências ao facto de a empresa ser a única entidade que, no Alentejo, pode comercializar videiras certificadas; bem como o reconhecimento de que o pessoal ao serviço da organização demonstra, em regra, um

elevado grau de competência, dedicação e capacidade de trabalho. Igualmente, merecem relevo as preocupações quanto aos impactos da legislação comunitária sobre a actividade agrícola em Portugal (*maxime* a nova PAC – Política Agrícola Comum), e as dificuldades financeiras que a empresa enfrenta, alegadamente provocadas por uma crescente dificuldade nas cobranças, a qual terá, por sua vez, origem na crise económica e financeira que tem vindo a afectar praticamente todos os mercados.

Tabela 40. *Caso G: Análise SWOT.*

Pontos fortes

- Monopólio regional no viveirismo de plantas certificadas (G1; G2; G3)
- Pessoal muito dedicado (G1; G2)
- Extensa rede de relações de colaboração e parceria (G1)
- Grande capacidade de controlo global das actividades (G1)
- Elevado grau de mecanização (G2)
- Produção de muito boa qualidade (G3)
- Grande capacidade de penetração nos mercados externos (G3)

Pontos fracos

- Excessiva centralização do controlo de gestão (G1)
- Escassez de recursos financeiros (G1)
- Estrutura relativamente pesada (G2)
- Pouca flexibilidade relativamente ao mercado (G2)
- Fraca capacidade de penetração no mercado interno (G3)
- Alguna desorganização no aspecto logístico/administrativo (G3)

Oportunidades

- Aproximação de Portugal à normalidade europeia (G1)
- Dinamismo do subsector olivícola (G2)
- Diversificação (G2)
- Retoma do mercado internacional (G3)

Ameaças

- Legislação comunitária (G1; G2)
 - Alguna dificuldade nas cobranças (G1; G3)
 - Condições climáticas do Alentejo (G1)
 - Fundamentalismo das autoridades portuguesas (G1)
 - Burocracia e falta de transparência das estruturas públicas (G1)
 - Crise económica mundial (G2)
-

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Quanto aos restantes aspectos, destaquem-se: do lado positivo, a capacidade produtiva e de penetração nos exigentes mercados europeus e americanos (suportada num elevado índice de mecanização, num bom controlo global das actividades, e numa

densa rede de relações de colaboração e parceria); e do lado negativo, uma certa dificuldade de conquistar o mercado interno (que estará, porventura, relacionada com alguma rigidez da estrutura produtiva, acrescida de uma certa falta de organização nas áreas logística e administrativa). Note-se, entretanto, que um alegado excesso de centralização é considerado, simultaneamente, uma vantagem e uma fragilidade, na medida em que, se por um lado permite uma visão integrada de todas as áreas de negócio, por outro, dificulta o enriquecimento do processo de decisão por via do confronto de opiniões.

Em relação ao contexto envolvente, para além das preocupações já mencionadas atrás, parecem ocupar lugar destaque as ameaças associadas à intervenção reguladora das entidades oficiais, a recessão económica internacional e as próprias condições edafo-climáticas da região em que a empresa actua. Entretanto, os dirigentes entrevistados afirmam depositar fortes esperanças no processo de convergência de Portugal relativamente à União Europeia e na retoma da economia mundial; ao mesmo tempo que se manifestam dispostos a apostar cada vez mais na diversificação, aproveitando o dinamismo de alguns subsectores da agricultura portuguesa, como é o caso da olivicultura.

Convidados a identificarem alguns dos principais factores críticos de sucesso da organização, os responsáveis pronunciaram-se de forma bastante elucidativa. O dirigente G1 começa por dizer: *“O principal factor é que os clientes não pagam. O nosso grande problema é a limitação financeira. Apesar de ter capital de um milhão e ter suprimentos de mais um milhão de euros (...), estamos permanentemente sem dinheiro.”* E mais adiante, o mesmo responsável acrescenta: *“O problema número dois continua a ser o de convencer os serviços públicos de cumprir as regras das normas*

comunitárias, em lugar de sempre inventar novas normas, só para “chatear”.” Por seu turno, o dirigente G2 elege como determinantes, por um lado, os factores climatéricos e, por outro, a ausência de estabilidade e consistência nas políticas económicas para o sector. Finalmente, para o responsável G3 tudo se resume a uma aposta clara na qualidade intrínseca dos produtos; que, aliás, é altamente recompensadora logo à partida, como se pode subentender no modo como este responsável aborda a questão: *“(...) eu tenho muito prazer em ir lá para baixo, provar os meus vinhos... e fico orgulhoso... pronto, gosto... quando tenho sucesso, gosto muito... e cresço com isso.”*

V.7.5. Importância actual da organização

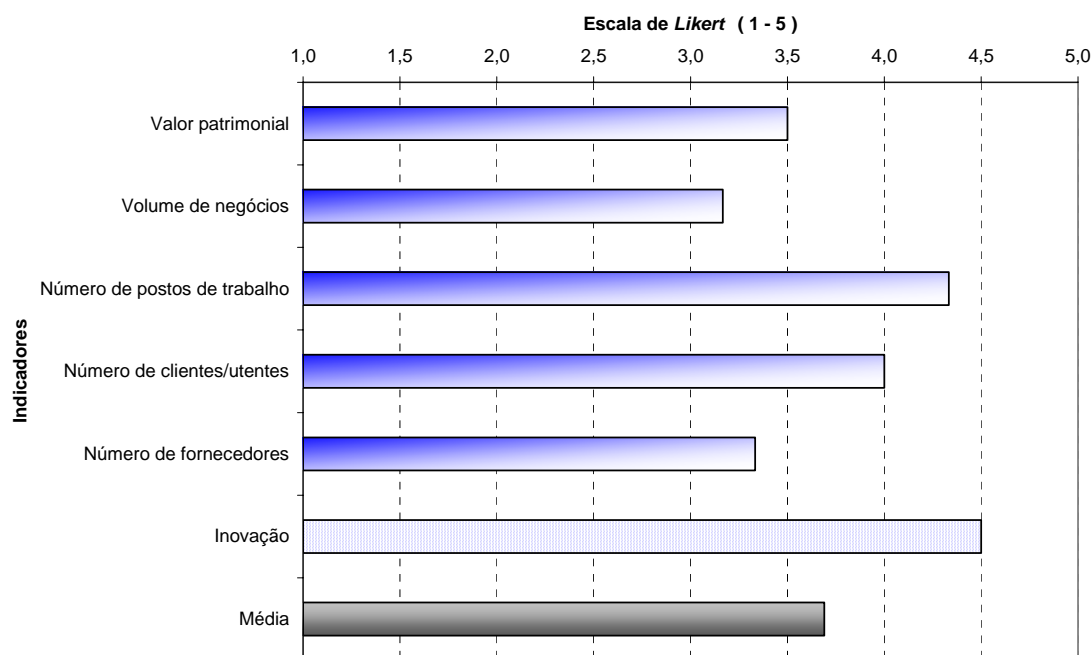
Mais adiante, será feita uma avaliação da importância relativa da empresa em análise, à custa de alguns critérios tradicionais. Antes disso, porém, veja-se como é que os dirigentes avaliam, subjectivamente, o peso da sua própria organização (face ao contexto sectorial/regional), em seis perspectivas diferentes. Na Figura 53 estão representadas as pontuações médias, atribuídas pelo conjunto dos entrevistados.

O indicador “inovação”, foi sugerido por dois dos entrevistados, o que, em si mesmo, já é muito significativo, independentemente da possível (e natural) sobrevalorização que isso possa envolver. O dirigente G1 declara mesmo, com orgulho: *“Não há nenhuma empresa tão inovadora como nós, no sector da agricultura (mesmo se falar com a Agência de Inovação).”*

No que se refere aos vectores originais, registre-se a proeminência do indicador “número de postos de trabalho”, no âmbito do qual os dirigentes convergem na consideração de que a importância relativa da empresa é “grande” ou “muito elevada”. É bom lembrar, aliás, que a empresa desenvolve a sua actividade principal numa área –

produção de plantas seleccionadas – que, embora já bastante mecanizada, ainda é muito “trabalho-intensiva”.

Figura 53. *Caso G*: Dimensão relativa.



A perspectiva em que a empresa parece menos importante, aos olhos dos seus decisores, é a que diz respeito ao “volume de negócios”. Aliás, é também esta a dimensão em que os entrevistados manifestam maior divergência. Enquanto o dirigente G1 considera que, apesar de tudo, “(...) *ainda somos muito importantes para o sector, porque somos os únicos a trabalhar no melhoramento do material...*”; o responsável G2 entende que a dimensão da empresa, a este nível (e quando comparada com as outras unidades económicas do sector vitivinícola alentejano), não deixa de ser relativamente reduzida.

Para uma análise mais objectiva, importa agora olhar para os indicadores quantitativos que se apresentam na Tabela 41, os quais foram obtidos a partir do Relatório e Contas da empresa, referentes ao exercício de 2003.

Tabela 41. *Caso G*: Dimensão absoluta (2003).

Número médio de trabalhadores	96
Activo total líquido *	4,0
Capital próprio *	1,1
Volume de negócios *	2,6
Proveitos e ganhos totais *	2,6
Compras *	1,5
Custos com pessoal *	0,9
Amortizações e Provisões *	0,1
Valor acrescentado bruto *	1,0

* Em milhões de euros

Fonte: *Organização G*, Relatório e Contas de 2003.

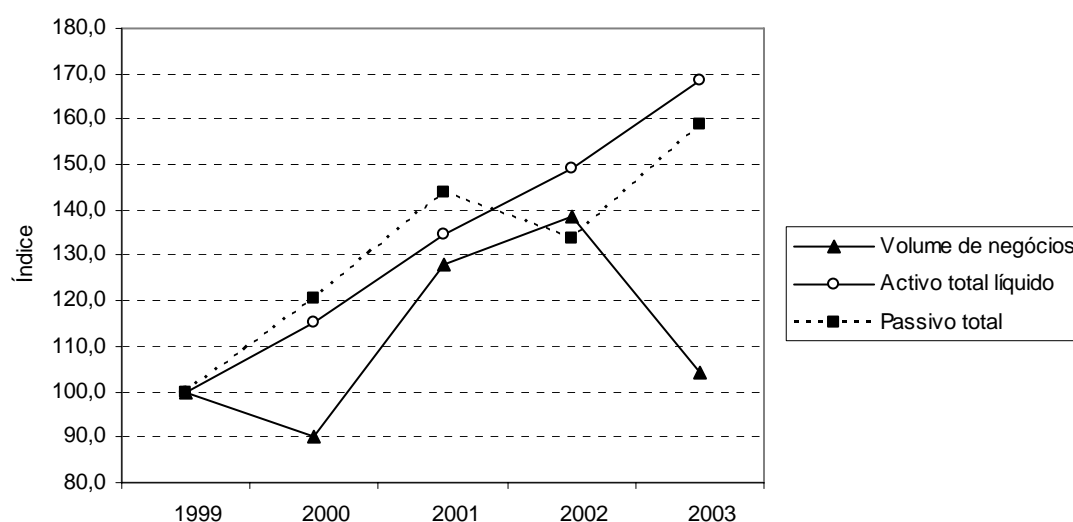
À semelhança do que tem vindo a ser feito com os casos anteriores, considera-se pertinente começar por apreciar a estrutura de capitais da empresa. Um passivo total que ultrapassa os 70% do activo líquido, embora dentro do que é relativamente usual¹⁶⁴, não deixará de suscitar algumas preocupações aos responsáveis, particularmente quando a situação não se mostra meramente conjuntural, antes assumindo uma natureza duradoura e persistente, como parece ser o caso.

Note-se que, por outro lado, a taxa anual média de crescimento das dívidas desde 1999 (superior a 12%), apesar de ligeiramente inferior à evolução do activo total, ultrapassa largamente a trajectória do volume de negócios que, de resto, conheceu no último exercício um fortíssimo recuo para números semelhantes aos que se verificavam cinco anos antes, quando o passivo não chegava a dois terços do actual (ver Figura 54). Mas, há que ter em consideração que cerca de 500 mil euros (18% do passivo)

¹⁶⁴ Recorde-se que, em média, as 500 maiores empresas portuguesas apresentaram no exercício de 2003 um rácio de endividamento de 71% (Edição especial da Revista Exame “500 Maiores & Melhores 2003”, publicada em Setembro de 2004).

correspondem a suprimentos dos accionistas (que, na prática, são encarados como capital próprio); mas, em contrapartida, mais de 1 milhão de euros (35% do passivo) reveste a natureza de dívidas de curto prazo a fornecedores, o que constitui um factor de pressão muito assinalável sobre a tesouraria da empresa.

Figura 54. *Caso G*: Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).



Fonte: *Organização G*, Relatórios e Contas.

No que diz respeito à eficiência com que a organização consegue “tirar partido” dos capitais investidos, deve deixar-se claro que os indicadores são bastante positivos. Na realidade, com valores relativamente reduzidos de imobilizado (cerca de 1,7 milhões de euros), a empresa tem conseguido gerar volumes de negócios anuais que se aproximam dos 3 milhões de euros; e mesmo tomando por referência os activos totais líquidos, chega-se a rácios de rotação (88% na média dos últimos cinco exercícios) que não são particularmente frequentes. Tudo leva a crer, portanto, que a empresa não mantém património improdutivo ou desligado das actividades de exploração. Aliás, note-se que

o Balanço não regista quaisquer valores de imobilizado a título de “investimentos financeiros”, por exemplo.

Por outro lado, é preciso referir que as existências correspondem a 1,3 milhões de euros (37% do activo total líquido) e as dívidas de terceiros ultrapassam os 500 mil euros, o que confirma as dificuldades comerciais e financeiras mencionadas pelos dirigentes da empresa.¹⁶⁵

Em termos de dimensão absoluta, pode portanto dizer-se que, à luz dos novos critérios comunitários, a *organização G* seria considerada uma média empresa, quanto ao número de trabalhadores que emprega, mas não ultrapassaria o estatuto de pequena empresa, no que diz respeito quer ao volume de negócios anual, quer aos valores do activo que apresenta.

V.7.6. Desempenho recente da organização

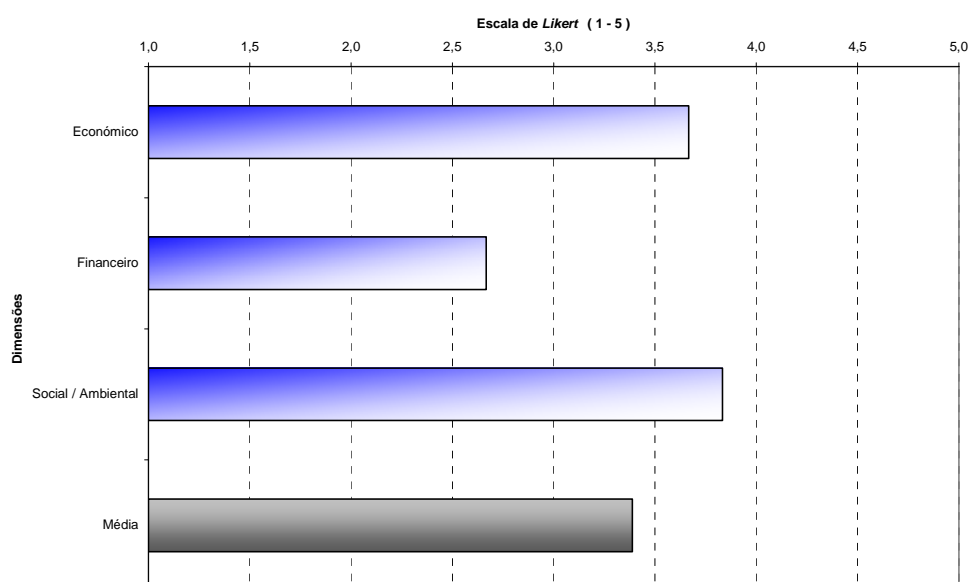
Do ponto de vista dos entrevistados, os “desempenhos relativos” da organização (nos campos económico, financeiro e sócio-ambiental) são aqueles que a Figura 55 representa.

Como se pode ver, é na vertente financeira que os dirigentes consideram menos conseguido o desempenho da empresa. Outra coisa, aliás, não seria de esperar, atendendo ao que já ficou escrito nas secções precedentes. Além disso, a insatisfação relativamente aos resultados que têm vindo a ser conseguidos, está patente em inúmeras fontes; por exemplo, num documento de Outubro de 2002, em que a Gerência procura justificar a transformação da “sociedade por quotas” numa “sociedade por acções”, diz-se a dada altura: “*Os negócios têm sido rentáveis mas os lucros são diminutos, face ao*

¹⁶⁵ No relatório de gestão referente ao exercício de 2003, é a própria administração quem afirma, a dado passo: “*A situação económica arrastou a situação financeira que viu piorar o prazo médio de recebimentos de 39 dias para 96 dias, e o prazo médio de pagamentos passou de 79 dias para 196 dias, de 2002 para 2003, respectivamente.*”

volume de vendas e ao aumento de concorrência internacional, principalmente por parte da Itália e da França.”

Figura 55. Caso G: Desempenho relativo.



No extremo oposto, mas ainda assim com um nível médio que não chega a ser “bom”, encontra-se o desempenho social/ambiental. Recorde-se que, na opinião do dirigente G1, por exemplo, “(...) *isso não é um problema empresarial (...) isso é um problema da sociedade... e nós aceitamos aquilo a que a legislação nos obriga, mas nós não somos... para melhorar o ambiente.*”

Para que se pudesse ter uma ideia acerca do género de preocupações que predominam no processo decisional da empresa, pediu-se aos entrevistados que elessem um ou dois critérios de referência para medir o “desempenho global”.

Sintomaticamente, o dirigente G1 escolhe a “liquidez” e “rendibilidade das vendas” como indicadores preferenciais; o responsável G2 opta por fixar-se nos “resultados

líquidos”¹⁶⁶; e o dirigente G3 refugia-se, no início, em critérios relativamente abstractos como a relação “qualidade/preço”, mas acaba por dar a entender que está particularmente atento à evolução das “vendas” e das “cobranças”.

Entretanto, para uma análise mais objectiva do desempenho económico-financeiro da organização, observe-se o conjunto de indicadores apresentados na Tabela 42, correspondentes ao último quinquénio (em termos médios).

Tabela 42. Caso G: Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).

Resultados líquidos (milhares de euros)	14,6
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	1,9
Rendibilidade do activo total líquido (%)	0,5
VAB (% do volume de negócios)	40,9
Rendibilidade de exploração (% do volume de negócios)	1,3
<i>Cashflow</i> operacional (% do volume de negócios)	9,4

Fonte: *Organização G*, Relatórios e Contas (1999-2003).

É por demais evidente que todos os indicadores relativos à rendibilidade média do período em análise apontam para um desempenho altamente insatisfatório. Acresce que a situação ainda se agravou mais no último exercício, uma vez que, quer os resultados líquidos quer os resultados operacionais, registaram valores insignificantes.

Ora, as razões para um tal estado de coisas talvez não devam atribuir-se, exclusiva e directamente, à recessão económica ou às dificuldades conjunturais do sector agro-industrial, tanto mais que, como já se referiu anteriormente, muitas empresas portuguesas (deste e doutros sectores produtivos) têm conseguido, apesar de tudo, alcançar níveis de rendibilidade que podem considerar-se razoáveis. Em todo o caso, importa reconhecer que esta organização desenvolve a sua actividade a montante dos

¹⁶⁶ Este decisor mostra-se algo hesitante, mas acaba por responder: “*Há várias coisas... mas, claramente, para ser realista... no fundo, é o resultado da empresa.*”

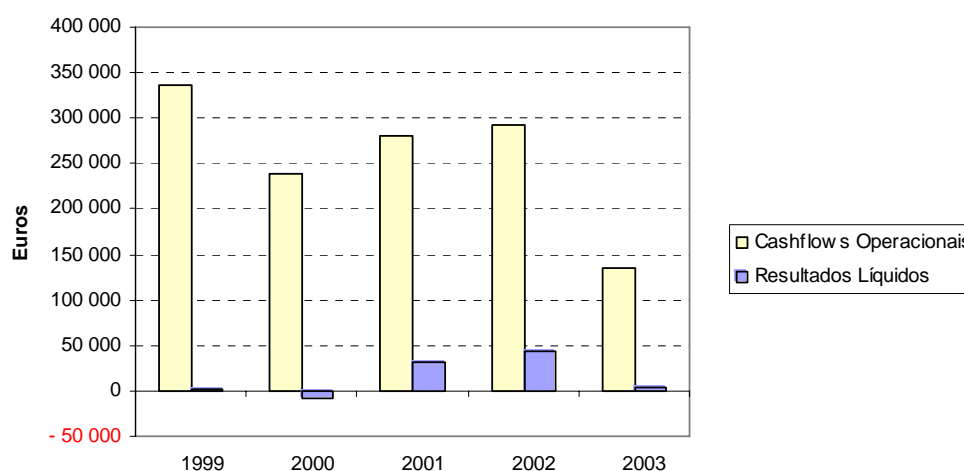
produtores vitivinícolas e olivícolas, os quais, por motivos de prudência, vêm adiando (ou mesmo suprimindo) investimentos na reestruturação das suas explorações, o que acaba por ter consequências recessivas em toda a cadeia de valor, com destaque para as unidades que vivem à custa dessa dinâmica de progresso e desenvolvimento.¹⁶⁷

Por outro lado, deve salientar-se a circunstância de, não obstante as dificuldades assinaladas, a empresa ter apresentado quase sempre resultados positivos, com excepção do ano 2000, em que se registou um prejuízo líquido de 9 mil euros (ver Figura 56). De resto, os *cashflows* operacionais médios anuais (que ultrapassam os 250 mil euros), e o VAB total acumulado dos últimos cinco exercícios (5,6 milhões de euros) traduzem uma capacidade de gerar riqueza que não pode menosprezar-se. Além disso, o valor criado pela organização é distribuído de modo bastante *sui generis*: nada menos do que três quartos do VAB do período em análise destinaram-se a encargos com pessoal; 19% corresponderam a amortizações e provisões; e só os 6% restantes é que saíram (por assim dizer) para juros, impostos e outros.

Relativamente aos mecanismos de acompanhamento das actividades, os entrevistados mencionam o uso corrente de um sistema informático que permite monitorizar as principais variáveis de gestão, com destaque para os aspectos contabilísticos relativos a fornecedores e clientes (compras, vendas, cobranças, etc.), mas que, por exemplo, também disponibiliza mapas para análise periódica das vendas por segmento e por região. O dirigente G3 fala mesmo de controlo diário de objectivos, a partir de planos revistos mensalmente.

¹⁶⁷ A propósito da quebra de vendas verificada no último exercício, o relatório anual da administração avança que isso se ficou a dever “(...) à falta de investimentos na área da olivicultura e viticultura, por parte dos agricultores que cada vez mais se sentem desmotivados e confusos, numa situação conjuntural económica desfavorável e numa política agrícola em transição da actual para a nova PAC.”

Figura 56. *Caso G*: Evolução dos resultados económico-financeiros (1999-2003).



Fonte: *Organização G*, Relatórios e Contas.

Para além dos instrumentos de base tecnológica, os dirigentes não deixam de utilizar o contacto pessoal e directo, como forma de acompanhar permanentemente as actividades consideradas mais críticas, mormente as que respeitam à produção e à comercialização. Neste último aspecto, são especialmente privilegiadas as visitas aos principais clientes, como forma de garantir um *feedback* contínuo sobre aquilo que são as necessidades do mercado. Entretanto, referindo-se especificamente à área da produção vinícola, o dirigente G3 manifesta-se algo insatisfeito quanto ao modo como está a ser feito o acompanhamento da actividade, queixando-se, inclusive, de alguma desorganização.¹⁶⁸

V.7.7. Principais stakeholders da organização

Como nos *casos* anteriores, solicitou-se a cada um dos dirigentes entrevistados que indicasse os “grupos de interesse” que, em sua opinião, mais afectam a actividade da

¹⁶⁸ Nas palavras deste responsável, “(...) trabalhamos muito ainda na forma de escrever manual (...) De vez em quando, há alguma coisa de falta de organização, devido a perder-se o papel... Isso ainda podia ser melhor controlado por computador, mas ainda não consegui arranjar um sistema informático...”

empresa, ou são afectados por ela (directa ou indirectamente). As respostas obtidas foram arrumadas na Tabela 43.

Tabela 43. *Caso G: Stakeholders* referenciados de modo espontâneo.

- Serviços estatais de controlo (G1; G2; G3)
- Instituições de investigação nacionais e estrangeiras (G1; G3)
- Associações sectoriais (G2; G3)
- Clientes (G1)
- Concorrentes (G3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

A avaliar pela convergência que os responsáveis manifestam a este respeito, dir-se-á que a estratégia da organização está principalmente dependente das suas relações com entidades de carácter regulador, institucional e associativo. Isto mesmo, aliás, não deve estranhar-se, atendendo ao que ficou escrito sobre o perfil da empresa e a natureza da sua actividade principal – produção e comercialização de plantas seleccionadas – a qual implica uma forte componente de “pesquisa & desenvolvimento” que, por sua vez, obriga à construção (e à dinamização contínua) de uma densa rede de parcerias técnico-científicas.

O que não deixa de ser curioso é que os “clientes” e os “concorrentes” tenham merecido apenas uma referência. Se, quanto aos segundos, isso pode ser explicado pelo facto de a empresa deter o monopólio regional das plantas certificadas, donde resulta a inexistência, pura e simples, de qualquer concorrência nessa área de negócio; já o mesmo não poderá dizer-se relativamente aos clientes, com os quais é suposto que uma sociedade comercial mantenha relações de grande significado.

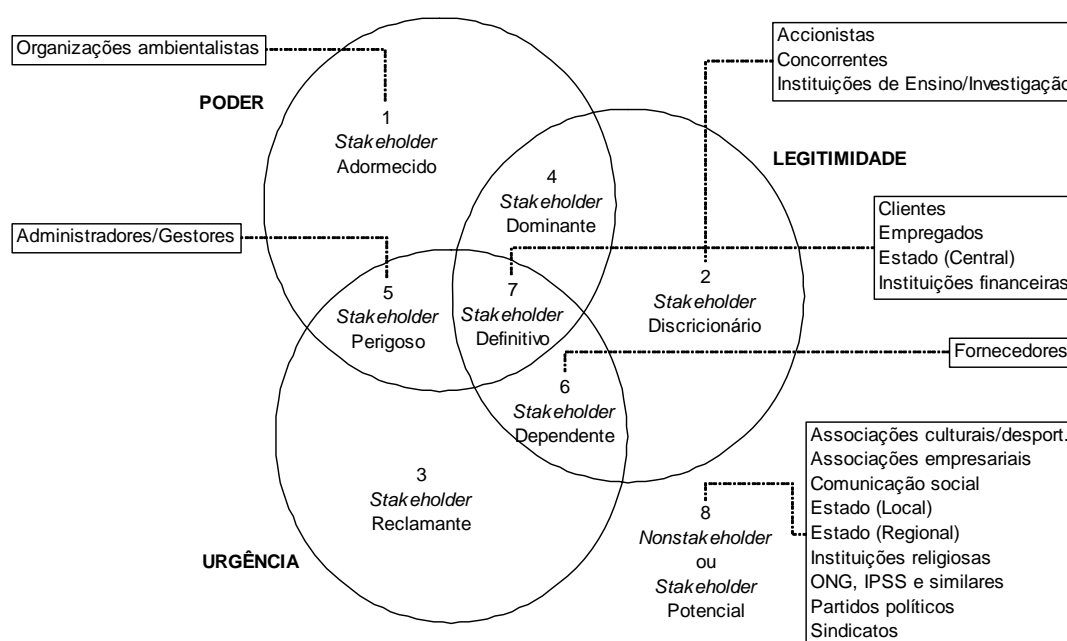
Por outro lado, também é de certo modo surpreendente que os dirigentes não mencionem os “empregados” nem as “instituições financeiras”, quando, por um lado, a organização se considera especialmente importante do ponto de vista da quantidade de

trabalhadores que sustenta (ver secção V.7.5.), e por outro, são manifestas as dificuldades de financiamento que sobre ela se têm feito sentir.¹⁶⁹

V.7.8. Seleccção dos *stakeholders* em função de três atributos

Do processo de identificação individual dos *stakeholders* relevantes, segundo os critérios de Mitchell *et al.* (1997), e após a agregação das respostas obtidas, resultou o esquema global que se apresenta na Figura 57.

Figura 57. *Caso G*: Tipificação dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Mitchell *et al.* (1997: 874)

No centro do diagrama aparecem quatro grupos que, pelas razões já avançadas na secção anterior, ocupam naturalmente um lugar privilegiado nas preocupações dos

¹⁶⁹ Sobre este último aspecto, e a propósito do desempenho da organização, o dirigente G1 vai ao ponto de afirmar: “*Nós temos muito pouco crédito... mas, no momento, nenhum banco dá crédito na agricultura (...) agora perdeu-se cerca de milhão e meio, por causa de não financiamento... e, claro, nós estamos agora numa situação difícil...*”

decisores. Os “empregados” e as “instituições financeiras”, afinal, vêm aqui reconhecida a relevância que na fase anterior não pareciam ter; o papel dos “clientes” na estratégia organizacional acha-se agora reforçado por uma referência unânime da parte dos entrevistados; e o “Estado (Central)” vê confirmado o relevo que já lhe era atribuído espontaneamente, por via das entidades reguladoras.

Entretanto, importa salientar que os “concorrentes” e as “instituições de ensino/investigação” (que faziam parte dos interlocutores inicialmente postos em destaque) não ocupam aqui um lugar de especial relevo; ao que parece, apenas se relacionam com a empresa numa lógica de legitimidade, sendo por isso relegados para uma posição de “discrecionários”.

Quanto às “associações sectoriais”, consideradas por dois dos dirigentes (na fase anterior) como muito importantes, aparecem aqui completamente ignoradas, não lhes sendo reconhecido nenhum dos três atributos. Uma explicação possível para esta aparente contradição, poderá estar no facto de essas entidades terem sido sugeridas sob a denominação de “associações empresariais”, o que pode ter originado alguma confusão interpretativa, tanto mais que, como já foi referido, todos os entrevistados são de origem estrangeira.

Relativamente aos grupos identificados pelas designações de “accionistas” e “administradores”, é talvez interessante reparar que, sendo a administração da empresa exercida pelos próprios accionistas (como se evidenciou oportunamente), parece haver aqui uma espécie de complementaridade que não deixa de ser curiosa: o mesmo indivíduo é reconhecido apenas com poder e urgência, no seu papel de “administrador”, mas vai buscar a legitimidade à sua outra face de “accionista”; inversamente, o investidor que, à partida não parece ter senão legitimidade, conquista os atributos que lhe faltam (poder e urgência) quando encarna a sua função de administrador.

No que diz respeito aos fornecedores, não obstante não terem sido alvo de identificação espontânea, é visível que não são desconsiderados pelos dirigentes; a sua importância só não é maior por ausência do atributo “poder”, e isso explica-se, porventura, pela grande capacidade de diversificação das fontes de fornecimento, de que a empresa parece gozar, e que lhe garante, aliás, uma significativa força negocial.

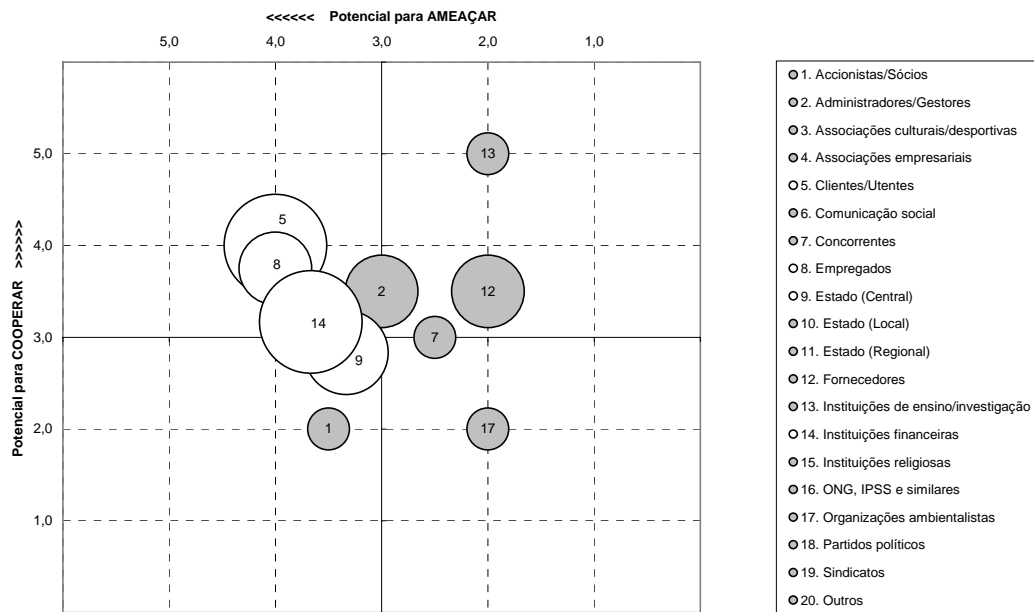
Por fim, convém dizer que o aparente destaque das “organizações ambientalistas” resultará, provavelmente, de algum equívoco de natureza linguística. Na realidade, só um dos dirigentes lhe faz referência, e para lhe atribuir apenas “poder”, o que leva a admitir que talvez tenha sido feita alguma confusão com entidades oficiais de fiscalização ambiental, por exemplo.

V.7.9. Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos *stakeholders*

A Figura 58 mostra como os entrevistados avaliam os *stakeholders* relevantes, quanto aos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça (Savage *et al.*, 1991).

É muito significativo que os quatro grupos considerados “definitivos” na secção anterior, estejam todos na metade esquerda da matriz; por outras palavras, os entrevistados parecem atribuir aos seus principais interlocutores um potencial de ameaça que justificará uma postura de vigilância activa por parte da empresa. Acontece, porém, que, com excepção do “Estado (Central)”, todos eles apresentam, também, uma forte disponibilidade para cooperar, daí resultando a necessidade de (como aconselham Savage *et al.*) estabelecer plataformas de entendimento, susceptíveis de conduzirem à optimização dessa dinâmica relacional, com vantagens múltiplas para os vários intervenientes.

Figura 58. *Caso G*: Diagnóstico dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado a partir de Savage *et al.* (1991: 65)

Quanto ao Estado (representado na prática pelas diversas entidades governamentais com que a organização se relaciona frequentemente), dada a sua localização tendencial no quadrante inferior esquerdo, é de crer que uma estratégia defensiva não seja inteiramente desajustada; contudo, há que reconhecer (e os responsáveis fazem-no) que no grupo “Estado (Central)” estão incorporadas inúmeras entidades que, embora subordinadas a uma mesma orientação geral, adoptam abordagens muito diversas que é conveniente gerir de modo específico.

Em relação aos dois restantes interlocutores que aparecem na matriz com uma dimensão apreciável – administradores e fornecedores – vale a pena estabelecer a ligação com o respectivo posicionamento no diagrama de Mitchell *et al.* (1997), no sentido de melhor avaliar a sua relevância para a empresa.

O primeiro daqueles grupos, repare-se, havia sido classificado como “perigoso”; embora pudesse admitir-se como “definitivo”, quando analisado numa óptica híbrida

(administrador/accionista). Seja como for, a sua localização à esquerda da matriz de Savage *et al.* (*op. cit.*) traduz um apreciável índice de ameaça, que é consistente com os atributos que antes lhe foram reconhecidos (poder e urgência).

Os “fornecedores”, catalogados na secção anterior como “dependentes” por não se relacionarem com a empresa numa base de poder, são aqui (assaz coerentemente) arrumados no quadrante superior direito (caracterizado por bom índice de cooperação e fraco potencial de ameaça), o que faz deles “*stakeholders* apoiantes” e aconselha a adopção de medidas tendentes a preservar o equilíbrio dos interesses em jogo e, ao mesmo tempo, contribuir para o crescimento conjunto de todas as partes envolvidas.

Ainda uma última referência para os grupos “concorrentes”, “instituições de ensino/investigação” e “organizações ambientalistas”. Estes interlocutores, apesar de terem sido de algum modo evidenciados na fase anterior, aparecem agora com fraca expressão (círculos de área relativamente reduzida) e com baixo potencial de ameaça. Contudo, estes três tipos de interlocutores distinguem-se bem no que respeita ao índice de cooperação que lhes é reconhecido pelos entrevistados: enquanto às “instituições de investigação” é atribuído um grau máximo de disponibilidade para cooperar, nos concorrentes essa predisposição é apenas razoável, e no caso das “organizações ambientalistas”, o potencial para colaborar com a empresa é mesmo considerado reduzido.¹⁷⁰

V.7.10. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*

Nas secções anteriores foi feita uma tentativa de hierarquização dos interlocutores organizacionais, à custa dos respectivos posicionamentos nos modelos de Mitchell *et al.* (1997) e Savage *et al.* (1991), segundo os pontos de vista dos dirigentes entrevistados.

¹⁷⁰ Vale a pena recordar que, como foi referido na parte final da secção anterior, pode ter havido alguma confusão entre “organizações ambientalistas” e “entidades oficiais de fiscalização ambiental”.

Importa agora identificar (e perceber) os mecanismos que estes mesmos responsáveis advogam para a gestão das relações com as suas audiências mais relevantes, pelo que vale a pena atentar nas respostas que a este respeito foram obtidas (Tabela 44).

Tabela 44. Caso G: Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*.

Accionistas

Contactos informais (G2)

Gestores

Descentralização (G1)

Planeamento estratégico (G1)

Clientes

Marketing (G1)

Contactos telefónicos e visitas (G1)

Venda exclusiva (em certos produtos) (G1)

Acompanhamento pessoal e directo (G2; G3)

Empregados

Diálogo directo (G2)

Estado (Central)

Participação em organizações sectoriais (G1)

Reuniões formais (G1)

Algum *lobbying* (G2)

Cumprimento da legislação (G3)

Fornecedores

Lealdade e transparência (G3)

Instituições de ensino/investigação

Protocolos e parcerias científicas (G1)

Contactos pessoais (G1)

Instituições financeiras

Reuniões informais e visitas periódicas (G2)

Cumprimento rigoroso dos compromissos (G3)

Nota: Entre parêntesis, os códigos correspondentes aos dirigentes que referiram o item.

Como se pode ver, as formas preconizadas para a gestão dos relacionamentos primam pela diversidade. Há uma única situação em que se verifica convergência de opiniões entre dois dos responsáveis – acompanhamento pessoal e directo dos clientes – e as abordagens de carácter informal parecem conviver, pacificamente, com os instrumentos de carácter mais sistemático. Por outro lado, constata-se a existência de vários “grupos” em que os mecanismos foram todos mencionados pelo mesmo entrevistado, o que põe em causa a desejável triangulação.

Ainda assim, é possível observar que dos quatro *stakeholders* “definitivos” (secção V.7.8.) – clientes, empregados, instituições financeiras, estado (central) – os três primeiros (interlocutores “mistos”, segundo a tipologia de Savage *et al.*) são geridos com base em instrumentos que privilegiam o contacto pessoal, directo e informal; enquanto o último (diagnosticado, na secção V.7.9., como “não apoiante”) é controlado defensivamente, através de mecanismos associativos, instrumentos de pressão e contactos de natureza formal.

Relativamente aos accionistas e aos gestores parece haver alguma contradição nas formas de relacionamento preconizadas para uns e outros (contactos informais *versus* descentralização e planeamento), mas não pode esquecer-se que, como já foi comentado anteriormente, os dois “papéis” são desempenhados, simultaneamente, pelo mesmo grupo familiar, e daí resulta talvez uma certa ambiguidade no que se refere ao confronto entre “principais” e “agentes”. A este propósito, é bem ilustrativa a forma como o dirigente G1 se refere a um dos seus colegas do conselho de administração: “(...) *infelizmente, o (...) não gosta de trabalhar com o plano da empresa, como nós antigamente sempre fizemos; ele acha que isso não é necessário.*”

Quanto a “fornecedores” e “instituições de ensino/investigação”, vale a pena recordar que foram os únicos interlocutores claramente identificados como “apoiantes” (fracamente ameaçadores e muito predispostos a cooperar), pelo que não é de estranhar que a empresa procure relacionar-se com eles na base de iniciativas de carácter amigável, marcadas pelos princípios da lealdade, da transparência e da colaboração mútua.

V.7.11. Discussão do caso em torno das questões de investigação

Relativamente à questão Q1, como seria de esperar (dado tratar-se de uma sociedade comercial de cariz familiar), os objectivos primordiais são definidos, directa e exclusivamente pelos próprios accionistas/administradores, e passam naturalmente (e em primeiro lugar) pelo incremento da riqueza destes. Aliás, subjacente às metas de curto prazo mencionadas pelos dirigentes, parece estar sempre uma ideia de crescimento dos negócios, seja através do aprofundamento dos mercados e produtos actuais, seja por via da diversificação para áreas de actividade complementares. E isto, em última análise, apenas confirma que a “razão-de-ser” da empresa, como foi expressamente assumido por um dos entrevistados, é “*ganhar dinheiro*”.

A organização não formula a sua estratégia à custa de um processo formal particularmente elaborado, mas os dirigentes mencionam a existência de um plano financeiro anual, discutido entre os três elementos do conselho de administração (em reuniões de carácter informal); sendo que a execução do orçamento aprovado é depois acompanhada de modo mais ou menos sistemático, ao longo do ano. A este propósito, vale a pena citar as palavras do dirigente G3: “*A gente encontra-se aqui... de vez em quando... sentamo-nos e falamos... normalmente à noite, no fim-de-semana (...) os três falamos e discutimos (...) só quando nós três estamos de acordo é que vamos para a frente.*”

Tanto quanto foi possível apurar, as linhas de orientação estratégica não resultam, regra geral, de qualquer processo participativo que possa envolver outros elementos da estrutura organizacional, para além dos próprios administradores. Algumas excepções que por vezes ocorrem, não vão além do que poderia designar-se por meras assessorias de carácter técnico.

No que concerne à consideração dos vários interesses em jogo, não parece haver motivos para pensar que alguns deles são, à partida, mais negligenciados do que outros. A avaliar pelo breve diagnóstico reportado na secção V.7.4., pelo menos os quatro interlocutores “definitivos” – clientes, empregados, estado, instituições financeiras – ocupam lugares de destaque na orientação estratégica da empresa.

Em relação à questão Q2, é preciso referir que não foi detectado qualquer procedimento intencional visando identificar/seleccionar audiências relevantes. A hierarquia de interesses que parece estar implícita no discurso dos responsáveis da empresa, e que foi possível evidenciar nas secções precedentes, não tem origem, portanto, numa reflexão estratégica com essa finalidade específica, mas tudo indica que é uma consequência directa do modo como a organização se posiciona para prosseguir a sua missão. Repare-se que a empresa está numa situação de forte dependência relativamente a qualquer um dos seus *stakeholders* nucleares: *i*) como sociedade comercial que é, a empresa não sobrevive sem os seus “clientes”; *ii*) os “empregados” são aqui especialmente importantes, porque está em causa uma actividade que ainda é muito trabalho-intensiva; *iii*) o “estado” é incontornável em matéria de regulamentação e homologação de plantas seleccionadas para a agricultura; e *iv*) as “instituições financeiras” revestem-se de uma relevância fulcral, dadas as dificuldades de financiamento por que passa a empresa, em consequência da crise económica generalizada.

Assim, e não obstante visar o lucro para os seus investidores primários (os accionistas), a *organização G* procura conciliar esse objectivo com a satisfação equilibrada dos interesses dos seus outros interlocutores mais próximos, que mais não seja por razões de sustentabilidade do negócio.

No que diz respeito à questão Q3, deve realçar-se o facto de os responsáveis darem especial atenção aos indicadores relacionados com a situação económico-financeira da empresa; o que não admira, aliás, atendendo às dificuldades conjunturais já mencionadas. É isso que justifica, talvez, uma forte preferência por mecanismos de controlo de natureza contabilística e orçamental, intimamente ligados a um plano financeiro que é elaborado (e revisto frequentemente) de forma muito centralizada, pelo nível superior da estrutura organizacional.

Por outro lado, embora seja usado um sistema informático para tratamento da informação de gestão, os dirigentes não deixam de exercer um acompanhamento pessoal e directo das actividades mais críticas, designadamente nos campos da investigação, da produção e do marketing, tendo em vista apreender (e gerir) certos aspectos de natureza mais qualitativa que, segundo eles, escapam facilmente a uma abordagem numérica.

Quanto à questão Q4, é importante recordar que os entrevistados assumem com toda a naturalidade os fins lucrativos da sua organização. Como oportunamente foi referido, os dirigentes afirmam a sua vontade de “ganhar dinheiro”; e, evidentemente, procuram desenhar (e implementar) estratégias que visam contribuir para alcançar essa finalidade. Neste sentido, não parece haver lugar para dúvidas, quanto à natureza instrumental de todos os *inputs* desse processo de “criação de valor para o accionista”, onde se incluem os relacionamentos com os interlocutores mais significativos para a empresa, do ponto de vista dos impactos (positivos ou negativos, directos ou indirectos) que podem induzir sobre os resultados pretendidos, no imediato ou a longo prazo. O valor intrínseco de tais relacionamentos não será, portanto, uma das preocupações dos dirigentes.

Trata-se, ao fim e ao cabo, de gerir inteligentemente um complexo de interesses diversos (e muitas vezes antagónicos entre si), de modo que a resultante final desse processo de gestão se traduza no maior benefício possível para o accionista que, neste caso, é também administrador/gestor.

No que respeita ao modelo PLUca e à verificação das várias proposições que o integram, pode considerar-se que, em princípio, o processo estratégico da *organização G* contempla quase todas as formulações propostas.

De facto, embora marcado (na sua concepção e no seu acompanhamento) por uma certa informalidade e por algum excesso de centralização, o “plano financeiro anual” mencionado pelos responsáveis, constitui uma referência estratégica fundamental, de que derivam (por assim dizer) todos os comportamentos da empresa, ao longo de cada exercício económico. É verdade que os contornos desse “plano anual”, por um lado, parecem cingir-se demasiado às variáveis económico-financeiras e, por outro, não estão suficientemente projectados no futuro, para se poder admitir que contemplam uma “visão” integradora do negócio; mas, ainda assim, não se pode deixar de reconhecer que: existe um “fio condutor” que liga a estratégia aos objectivos – proposição *a*); desses “fins” derivam directamente os critérios para gerir as relações com os *stakeholders*, controlar a actividade, e medir o desempenho global – proposições *e*), *f*), *g*); e aqueles critérios, por sua vez, interagem continuamente, num processo de ajustamento mútuo – proposições *h*), *i*), *j*), *k*), *l*).

Restam assim as formulações *b*), *c*) e *d*), que não podem dar-se por verificadas, pela simples razão de que não foi captada qualquer evidência no sentido de a empresa estar a realizar, de modo sistemático, procedimentos de identificação/selecção de interlocutores relevantes.

V.8. Síntese do capítulo

Neste capítulo, após uma breve secção introdutória, foi feita a apresentação e a discussão dos seis *casos* que, para além do estudo piloto, constituem a base da componente empírica da presente pesquisa.

Em cada um dos *casos*, e por razões de comparabilidade, foi seguida de perto a sequência que orientou a exploração do *caso piloto*. A partir das suas características específicas, da sua história, da sua missão e dos valores fundamentais que a orientam, cada uma das organizações foi analisada sob os diversos ângulos que importavam à investigação em curso, com destaque para os aspectos relativos ao desempenho global, à gestão dos relacionamentos com as audiências relevantes, e aos mecanismos de controlo associados àquele e a esta.

No próximo capítulo, através de um processo de comparação sistemática entre os sete *casos* (incluindo o estudo piloto), serão dados passos no sentido de detectar eventuais padrões de comportamento, que permitam ajudar a compreender as razões pelas quais certas organizações actuam desta ou daquela maneira, em função de critérios mais ou menos explícitos e/ou conscientes.

CAPÍTULO VI

ANÁLISE COMPARATIVA

“(...) as we treat the other as a human being, we can no longer remain objective, faceless interviewers, but become human beings and must disclose ourselves as we try to learn about the other.”

Fontana e Frey (1998: 73)

VI.1. Introdução

Neste capítulo faz-se uma análise comparativa dos sete *casos* objecto de investigação, cujos dados foram antes analisados e discutidos, individualmente.

Em primeiro lugar é feita uma caracterização geral do conjunto das organizações pesquisadas, tendo em vista identificar os principais aspectos em que as mesmas se distinguem ou assemelham, de modo a estabelecer uma base de partida para a interpretação dos respectivos comportamentos.

Analisa-se, depois, a questão do desempenho organizacional (por um lado, a partir das percepções dos dirigentes e, por outro, com base em indicadores de natureza quantitativa), no sentido de detectar possíveis traços comuns aos vários *casos*.

Seguidamente, comparam-se as sete organizações quanto ao modo como identificam/seleccionam (explícita ou implicitamente) os seus principais *stakeholders*, e confrontam-se os diversos mecanismos preconizados para gerir os correspondentes relacionamentos.

Por fim, à luz das questões de investigação e do modelo de análise propostos no capítulo IV, discutem-se brevemente os padrões de comportamento detectados no conjunto dos *casos* em estudo.

VI.2. Caracterização geral

Conforme se avançou na secção introdutória do capítulo V, a componente empírica desta investigação envolve o estudo de sete organizações, com sede no Alentejo, que têm a vitivinicultura como principal actividade, e que, segundo Sousa (2000), formulam a sua estratégia com grande antecipação.

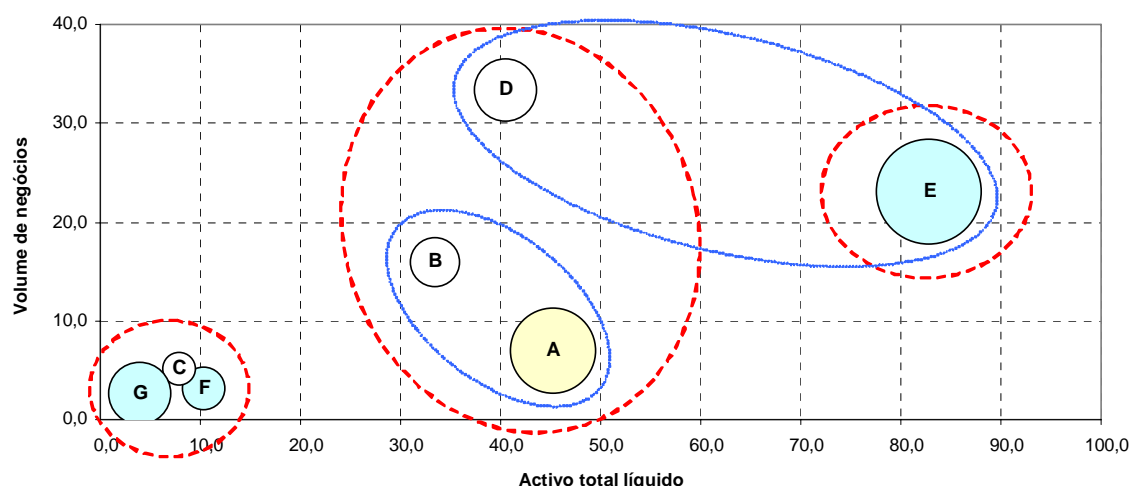
Aparte aquelas três características comuns, as organizações pesquisadas apresentam muitos aspectos distintivos, que podem conduzir ao seu enquadramento em diferentes sub-grupos, consoante o critério utilizado.

Um dos pontos de vista que, desde logo, permite a sua diferenciação é a natureza jurídica. A par de uma “instituição particular de solidariedade social” (*caso A*), surgem três “cooperativas” (*casos B, C e D*), e três “sociedades comerciais” (*casos E, F e G*); o que, naturalmente, traduz finalidades e motivações muito diversas, que não podem deixar de ter impactos significativos nos respectivos modos de estar e de agir. Se em relação à *Fundação Eugénio de Almeida* (estudo piloto) e às três sociedades comerciais, não restam dúvidas sobre aquilo que as separa – objectivos de natureza espiritual, cultural, educativa, social e assistencial, no primeiro caso; e fins lucrativos, no segundo – já quanto às organizações cooperativas, as fronteiras não parecem assim tão claras, pois que, como se viu, há quem defenda que estas têm, acima de tudo, objectivos sociais (e devem ser geridas nessa perspectiva) mas há, também, quem preconize que, sem descurar o aspecto social, elas têm que ser administradas como os restantes agentes económicos.

Um outro aspecto em que as organizações em estudo podem distinguir-se é o que diz respeito à sua dimensão, sendo que, neste particular, são muitas as perspectivas de avaliação possíveis. Os critérios mais vulgarmente usados correspondem ao volume de negócios anual, ao valor do activo total líquido, e ao número de pessoas ao serviço. Ora atendendo aos números de 2003, e como se pode ver na Figura 59, as sete entidades podem arrumar-se em três sub-grupos com alguma homogeneidade interna: 3 empresas muito pequenas (uma cooperativa e duas sociedades anónimas); 3 empresas de

dimensão média (uma fundação e duas cooperativas); e 1 empresa com estatura já muito considerável (sociedade anónima).¹⁷¹

Figura 59. Dimensão das organizações (2003).



Fonte: Relatórios & Contas de 2003 das sete organizações estudadas.

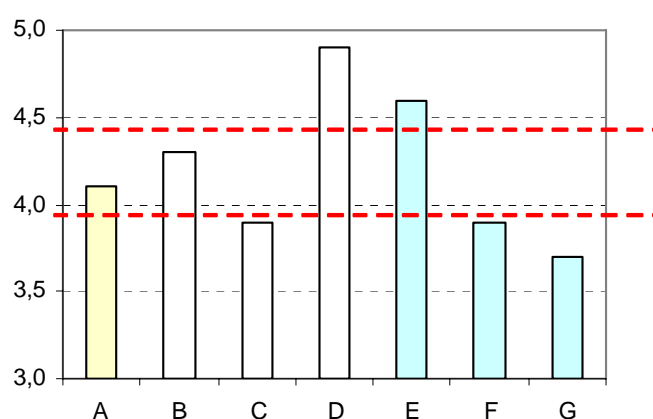
Nota: Valores em milhões de euros. A área dos círculos representa o número de empregados.

Entretanto, é interessante verificar se existe alguma coerência entre esta arrumação com base em indicadores objectivos e a avaliação subjectiva feita pelos responsáveis organizacionais. Como se pode comprovar pela Figura 60, todas as empresas são consideradas pelo menos razoavelmente importantes, em termos globais, pelos seus próprios dirigentes; mas é perfeitamente justificada a sua distribuição por três grupos distintos: por um lado, aparecem as três consideradas mais pequenas (C, F e G) com pontuações totais médias abaixo do nível quatro; depois, os casos de importância mediana (A e B), com avaliações globais entre 4 e 4,5; e, finalmente, as organizações D e E, no segmento superior. Sendo assim, parece haver uma grande consistência entre as avaliações subjectiva e objectiva, o que não deixa de ser significativo quanto ao grau de

¹⁷¹ Uma arrumação alternativa poderia passar pelo posicionamento da organização D no grupo das entidades de maior dimensão, onde iria juntar-se à empresa E.

consciência dos entrevistados em relação ao posicionamento relativo das suas organizações. Um único reparo, vai para uma certa sobrevalorização em que parecem incorrer os dirigentes da cooperativa *D*, os quais consideram que a sua empresa é especialmente importante do ponto de vista do respectivo valor patrimonial (a par do volume de negócios), quando, afinal, não vão além da terceira posição, no critério do activo total líquido.

Figura 60. Dimensão das organizações (avaliação subjectiva).



As entidades objecto de estudo poderiam ser, também, classificadas quanto à idade; mas, neste caso, tal não parece particularmente relevante, uma vez que todas elas se podem considerar maduras (por assim dizer). Note-se que o conjunto apresenta uma idade média de 34 anos, tendo a mais velha 48 (*caso B*) e a mais nova 21 (*caso F*).

A maior ou menor diversidade dos respectivos campos de actuação pode ser vista como um elemento fortemente diferenciador das organizações em presença (Tabela 45). As cooperativas a que correspondem os *casos B* e *C*, limitam-se a transformar as uvas dos seus associados e a produzir e comercializar o vinho daí resultante; a cooperativa *D*

acrescenta a essas actividades todo um conjunto de outras áreas de interesse para os agricultores associados, que vão desde a produção e venda de azeites até à comercialização de cereais e de gado ovino e à prestação de diversos serviços de apoio; a empresa *F* não só produz e comercializa vinho, como cultiva directamente as vinhas que fornecem grande parte da matéria-prima que transforma; a sociedade *E*, para além de actuar em todas as áreas da vitivinicultura, estende a sua intervenção a outras actividades, designadamente nos campos do enoturismo, da olivicultura, e dos queijos, e ainda intervém noutras áreas de negócio, através de participações financeiras; a empresa *G*, embora também produza e comercialize vinhos, tem ainda como principal actividade o viveirismo de plantas seleccionadas para a vitivinicultura e a olivicultura; por fim, a organização *A*, dada a sua natureza institucional, para lá de estar presente em quase todas as áreas da actividade agrícola regional (viticultura, olivicultura, pecuária, silvicultura), desenvolve todo um vasto conjunto de iniciativas que derivam da sua missão estatutária muito particular.

Tabela 45. Níveis de diversificação das organizações estudadas.

Áreas de actividade \ Casos	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>
Produção de uva	x				x	x	x
Transformação de uva e comercialização de vinho	x	x	x	x	x	x	x
Produção de outros produtos agrícolas	x				x		
Transform. e comercializ. de outros prod. agrícolas	x			x	x		
Prestação de serviços aos agricultores				x			x
Viveirismo agrícola							x
Outras actividades fora do sector agro-industrial	x				x		

Em resumo, como pode verificar-se na Tabela 45, a única actividade comum a todas as organizações estudadas é a que corresponde à “transformação da uva e comercialização do vinho”. De qualquer modo, à luz deste critério, é possível distinguir três grupos: os *casos B, C e F* apresentam um nível de diversificação muito fraco e

dependem exclusivamente da actividade vitivinícola; os *casos A e E*, pelo contrário, actuam simultaneamente em várias áreas de negócio que, inclusive, extravasam o sector agro-industrial; e as duas restantes organizações (*D e G*) situam-se, nesta matéria, numa posição intermédia, uma vez que não estão inteiramente dependentes da vitivinicultura, mas também não actuam fora das fronteiras da agro-indústria.

VI.3. Desempenho organizacional

Atente-se agora nas questões relativas ao desempenho que vem sendo alcançado pelas diversas organizações estudadas.

VI.3.1. Avaliação subjectiva da *performance*

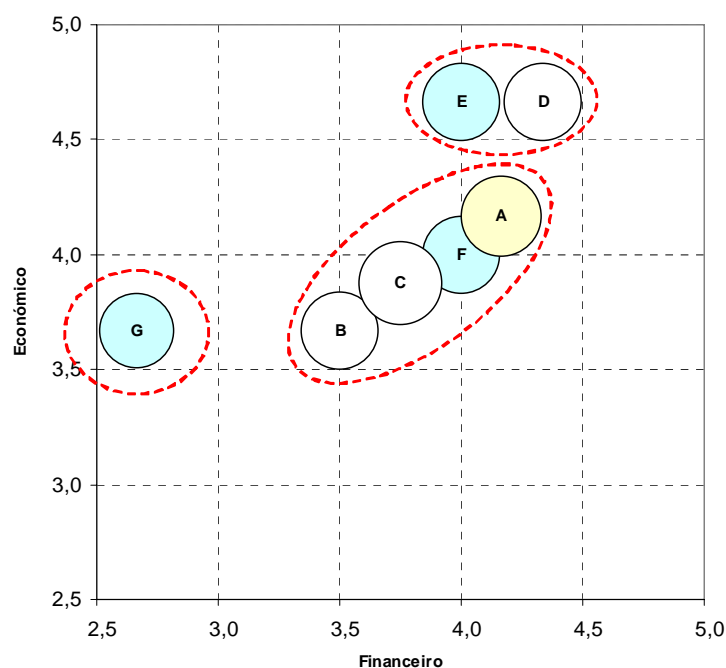
Antes do mais, importa apreciar esta matéria, a partir dos pontos de vista subjectivos dos decisores. Para tanto, veja-se como os entrevistados posicionam as respectivas organizações, no que respeita aos três vectores principais em que pode ser analisada a *performance* de qualquer entidade de natureza empresarial (Figura 61).

Um aspecto que importa, desde logo, evidenciar, é o que diz respeito às classificações dadas aos desempenhos sócio-ambientais, os quais parecem pecar por uma improvável homogeneidade, ainda por cima de sinal positivo. Na verdade, todas as organizações receberam avaliações médias entre 3,8 (caso *G*) e 4,6 (caso *C*), o que aponta para a possibilidade de as respostas serem pouco fundamentadas, senão mesmo apenas “politicamente correctas”.

Quanto aos dois outros vectores, é de realçar que a única “nota negativa” (inferior a 3) é atribuída ao desempenho financeiro da organização *G*, circunstância que a leva a destacar-se claramente do grupo central (casos *A, B, C e F*) que apresenta pontuações

entre 3,5 e 4,5 tanto na vertente económica como na perspectiva financeira. Já as organizações *D* e *E* são, alegadamente, empresas de sucesso em qualquer um dos três planos, mas os responsáveis desta última reconhecem-lhe um desempenho menos excelente no campo financeiro.

Figura 61. Desempenho organizacional (avaliação subjectiva).



Nota: A área dos círculos representa a avaliação na óptica social/ambiental.

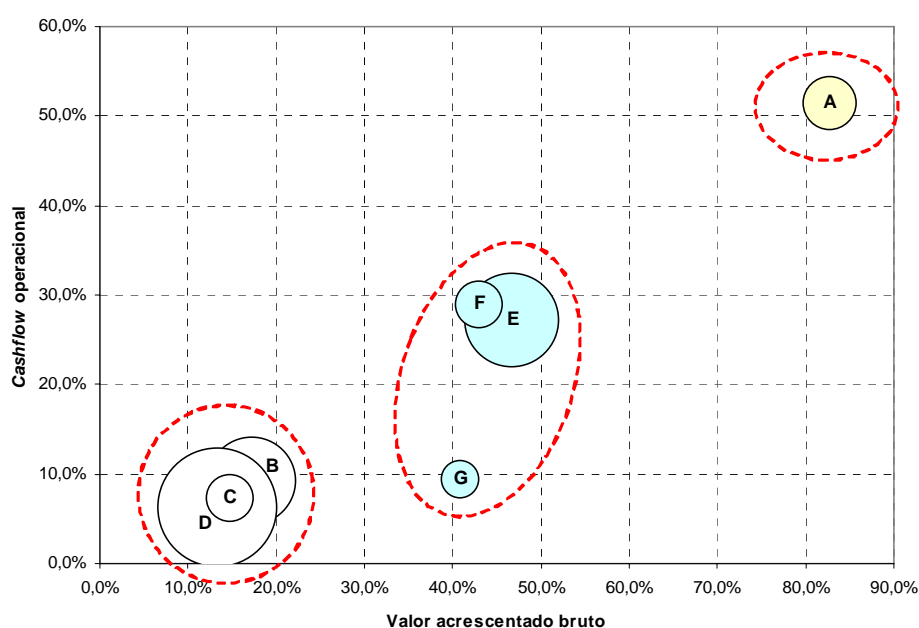
VI.3.2. Avaliação objectiva do desempenho económico-financeiro

Seguidamente, aprecia-se a *performance* económico-financeira das sete organizações, com base na informação disponível nos respectivos “Relatórios & Contas” de 1999 a 2003. Tendo em vista esbater o mais possível os efeitos resultantes da diferença de enquadramentos jurídico-fiscais que caracterizam as empresas em estudo, a comparação é feita à custa dos valores médios quinquenais do “*cashflow*

operacional” e do “valor acrescentado bruto” (ambos em percentagem do volume de negócios).

Conforme se pode ver na Figura 62, as organizações distribuem-se em três grupos distintos, segundo a sua natureza.

Figura 62. Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).



Nota: A área dos círculos representa o volume de negócios.

As três cooperativas apresentam valores reduzidos para ambos os indicadores, o que se explica fundamentalmente pelo facto de, como foi oportunamente referido, tais entidades incorporarem nos seus custos de produção a remuneração da matéria-prima que lhes é entregue pelos associados, retendo apenas os montantes considerados indispensáveis para garantir o funcionamento da estrutura e os normais fluxos de financiamento e investimento. Apesar de tudo, esperar-se-iam valores superiores para o VAB, atendendo a que nele se incluem, entre outros, os encargos com o pessoal e as amortizações do imobilizado.

Quanto às três sociedades comerciais, o destaque (pela negativa) vai para a empresa *G* que regista um *cashflow* operacional semelhante ao das cooperativas (ou seja, baixo), muito por culpa dos elevados custos de exploração que suporta, comparativamente aos correspondentes proveitos. Ainda assim, esta organização consegue alcançar um VAB do nível das suas congéneres, principalmente à custa das despesas com o pessoal.

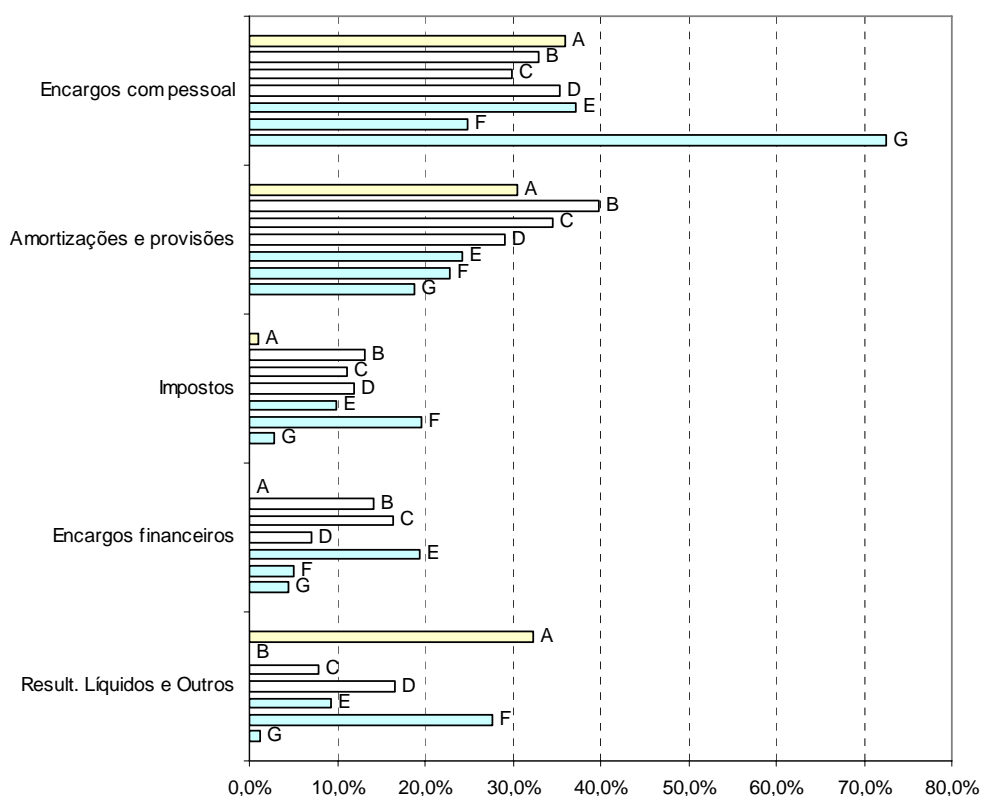
Por sua vez, a *Fundação Eugénio de Almeida (caso A)* regista valores muito elevados em qualquer dos dois critérios, o que deriva, conforme foi adiantado oportunamente, da circunstância de esta entidade desenvolver muitas actividades que não se reflectem no volume de negócios, o que acaba por inflacionar todos os indicadores que tenham a facturação como base de referência. Note-se que neste caso, o volume de negócios representa apenas 13% do activo total líquido, quando para os restantes seis, essa proporção é de quase 50%, em média.

Será, agora, interessante analisar o modo como é distribuída a riqueza criada por estas entidades (Figura 63), no sentido de identificar eventuais padrões de comportamento a esse nível.

O que se verifica é que, com excepção das organizações *B* e *C* (por sinal as mais pequenas do ponto de vista do número médio de trabalhadores ao serviço), todas as empresas aplicam a maior parte da riqueza criada em despesas com pessoal; numa delas (a empresa *G*) essa percentagem ultrapassa mesmo os 70%, o que é verdadeiramente excepcional.

Depois, na rubrica respeitante a amortizações e provisões, enquanto a Fundação e as três cooperativas despendem valores entre os 30 e os 40%, nenhuma das sociedades comerciais atinge sequer um quarto do valor acrescentado que gera.

Figura 63. Repartição do VAB médio anual (1999-2003).



Quanto ao montante dos impostos (directos e indirectos), e não obstante as diferenças de estatuto fiscal, verifica-se não haver distinção entre cooperativas e sociedades comerciais, uma vez que todas entregam ao Estado entre 10 e 20% do respectivo VAB. As excepções aqui são, por um lado, a *Fundação Eugénio de Almeida* que goza na verdade de privilégios excepcionais, derivados do seu estatuto de utilidade pública; e, por outro, a empresa *G*, por força dos fracos “resultados antes de impostos” que tem registado.

Relativamente aos encargos financeiros, as organizações *B*, *C* e *E* dedicam-lhes entre 14 e 19% do VAB; e nos casos *D*, *F* e *G* essa percentagem anda entre os 5 e os 7%. No caso *A*, os valores são praticamente nulos, o que se explica pelo baixo nível de endividamento que se verificou ao longo do período em análise.

Por fim, no que concerne aos resultados líquidos, importa fazer três observações: *i)* no caso *A*, embora a percentagem atinja os 32% do VAB, convém lembrar que cerca de metade dos resultados anuais são regularmente distribuídos sob a forma de subsídios diversos; *ii)* a empresa *F* apresenta resultados que, em média, representam mais de um quarto do valor acrescentado bruto e, por isso mesmo, é também aquela que proporcionalmente paga mais impostos; *iii)* a organização *D*, apesar da sua natureza cooperativa, tem registado resultados líquidos que ultrapassam os 16% do VAB, o que é justificado pelos responsáveis com a necessidade de constituir reservas, para fazer face a grandes investimentos em curso.

VI.3.3. Missão, objectivos e desempenho global

Mas, em última análise, o desempenho organizacional não deve ser visto de uma forma estandardizada, para mais quando se comparam entidades tão diversas (como já se viu). Afinal cada organização, considerar-se-á bem ou mal sucedida, conforme tiver, num determinado espaço de tempo, caminhado mais depressa ou mais devagar em direcção aos seus objectivos primordiais. E é aqui que cada *caso* pode distinguir-se dos demais, se as respectivas metas de médio e longo prazo forem substancialmente diferentes.

No caso *A*, a organização diz-se apostada na sua “afirmação institucional como agente de desenvolvimento local e regional, mas com capacidade de intervir a nível nacional”, sendo que todas as actividades de cariz empresarial são encaradas como meros instrumentos para alcançar aquele desiderato. A orientação estratégica depende de um conselho de administração, composto por individualidades escolhidas de acordo com a vontade do fundador; e a gestão corrente está a cargo de dois executivos profissionais (administrador delegado e secretária geral).

As três cooperativas (*casos B, C e D*) declaram-se vinculadas à missão de apoiar os agricultores associados, particularmente nas operações de transformação e comercialização dos produtos, visando garantir a sua sobrevivência e aumentar o mais possível a respectiva riqueza individual e colectiva. A formulação estratégica compete a uma direcção constituída por associados eleitos; e a gestão táctica e operacional é exercida por equipas profissionais que são acompanhadas de perto por um dos elementos da direcção.

As organizações *F* e *G* constituem dois casos típicos de empresas familiares, que prosseguem fins lucrativos, na medida em que isso contribui para aumentar o património dos fundadores e dos seus herdeiros; mas, antes do mais, estas unidades económicas asseguram a própria subsistência dos elementos da família, tendo em conta que lhes proporcionam trabalho, realização pessoal e remuneração estável. Como é evidente, os papéis de accionista, administrador e gestor operacional, estão aqui inteiramente sobrepostos.

Por fim, no *caso E*, a situação é substancialmente diferente. Embora o capital social seja detido (quase em exclusivo) por um único accionista, que preside ao conselho de administração, a verdade é que as funções executivas são desempenhadas por um administrador delegado (gestor profissional sem ligações familiares ao investidor), apoiado numa equipa de chefias intermédias que se encarrega de implementar a estratégia. Aqui, naturalmente, o objectivo central é o incremento da riqueza do accionista, sendo que essa finalidade é prosseguida numa perspectiva de longo prazo; até porque, alegadamente, o dito investidor não carece dos recursos gerados pela empresa para sobreviver.

Veja-se, agora, com que indicadores os entrevistados preferem avaliar o desempenho global das suas organizações (Tabela 46).

Tabela 46. Indicadores para avaliação do desempenho global.

Indicadores \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Valor dos subsídios distribuídos	x						
Número de instituições beneficiárias	x						
Quantidade de projectos realizados/apoiados	x						
Diversidade dos projectos realizados/apoiados	x						
Número de pessoas envolvidas nos projectos	x						
Notoriedade da organização	x				x		
Número de referências na comunicação social	x						
Nível de satisfação dos clientes						x	
Resultados líquidos	x					x	x
Resultados operacionais	x						
Excedentes para o associado			x				
Cashflow operacional					x		
Rendibilidade das vendas							x
Evolução das vendas	x	x		x	x	x	x
Volume de negócios		x	x			x	
Quotas de mercado						x	
Liquidez	x						x
Evolução dos custos			x				
Evolução dos recebimentos (cobranças)			x				x
Preço médio de venda (litro de vinho)				x			
Desvios orçamentais					x		

Arrumados os vários critérios seleccionados em quatro grupos, segundo as perspectivas que parecem estar-lhes subjacentes – reconhecimento, rendibilidade, mercado, gestão operacional – pode ver-se que: *i)* para além da Fundação, apenas as empresas *E* e *F* manifestam alguma preocupação quanto ao modo como são avaliadas pela envolvente; *ii)* só as cooperativas *B* e *D* não se mostram motivadas por critérios de rendibilidade¹⁷²; *iii)* todas as organizações (sem excepção) incluem no seu conceito de “desempenho global”, pelo menos um indicador de cariz comercial (tipicamente

¹⁷² Note-se que a cooperativa *C* selecciona um critério de rendibilidade que tem uma natureza especial; trata-se daquilo que os dirigentes designam por “excedente para o associado” que, na prática (como já foi referido), é sistematicamente distribuído sob a forma de remuneração da matéria-prima, e é contabilizado como custo de produção.

“evolução das vendas”); e *iv*) em cinco dos sete casos, verifica-se alguma preocupação relativamente a certas variáveis de gestão operacional que, não traduzindo finalidades em si mesmo, podem afectar de algum modo a *performance* organizacional.

Em síntese, portanto, o que se pode dizer a respeito da forma como as organizações estudadas abordam o problema do seu desempenho global, é que:

1. A *Fundação Eugénio de Almeida* demarca-se de todos os outros casos pela atenção que presta aos impactos gerados na envolvente, o que não admira, atendendo à missão que proclama e aos valores que defende;
2. As cooperativas destacam-se pelo facto de, aparentemente, subvalorizarem todos os critérios de avaliação que não tenham a ver com a sua *performance* comercial, ou com o retorno (remuneração) a pagar aos associados;
3. Quanto às três sociedades comerciais, é de salientar que a empresa *E* (por sinal a de maior dimensão) propõe um indicador em cada um dos quatro grupos da Tabela 46; a empresa *F* não indica qualquer critério no campo da gestão operacional (porventura porque esta é exercida pelos próprios accionistas); e a empresa *G*, por seu lado, não parece ver o problema do desempenho em termos de notoriedade ou reconhecimento no ambiente que a rodeia.

VI.3.4. Mecanismos de pilotagem das actividades

E quanto a mecanismos de acompanhamento e controlo? Como é que os dirigentes monitorizam as variáveis que mais os preocupam? A Tabela 47 regista os principais instrumentos de pilotagem que sobressaíram das entrevistas realizadas.

O primeiro aspecto a realçar é o que diz respeito ao facto de todas as organizações estudadas usarem aquilo que é designado por “*software* de gestão”, ou seja, um sistema informático (mais ou menos complexo) que permite compilar e tratar informação para apoio ao processo decisório. Além disso, não há nenhuma empresa que não refira, expressamente, a prática de contactos regulares de natureza informal, como meio privilegiado de acompanhamento e controlo das actividades. As reuniões periódicas

entre os vários dirigentes, e entre estes e os principais interlocutores da organização (internos e externos), são também mencionados quase unanimemente.

Tabela 47. Principais mecanismos de acompanhamento do desempenho.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
<i>Software</i> de gestão	x	x	x	x	x	x	x
Contactos pessoais (directos e informais)	x	x	x	x	x	x	x
Reuniões periódicas	x	x	x	x	x		x
Plano de actividades	x		x		x		x
Relatórios de gestão	x	x	x		x		x
Planos e relatórios por projecto/iniciativa	x						
Relatórios por área de actividade	x				x		x
Relatórios de auditoria	x						
Controlo orçamental e análise de desvios	x	x			x		
Informação interna (via <i>intranet</i>)				x			
Centralização do processo decisório						x	x
Ligação <i>on-line</i> com principais parceiros		x					
Informação externa (comunic. social, etc.)				x			
Processos negociais com parceiros					x		
Participação em organismos sectoriais					x		
Visitas regulares aos principais clientes							x

Formas de planeamento e controlo mais formais e sistemáticas, como sejam os planos de actividades, os orçamentos, e os relatórios periódicos, parecem estar totalmente ausentes em apenas dois casos – a cooperativa *D* e a sociedade *F* – cujos dirigentes afirmam privilegiar instrumentos mais rápidos e flexíveis (acompanhamento pessoal e directo), ainda que essa opção implique algum risco, associado à necessidade de improvisar soluções pouco reflectidas. Porém, estas duas organizações (*D* e *F*) distinguem-se claramente num aspecto fundamental: enquanto a primeira procura reduzir a incerteza, através da partilha e disseminação da informação a nível interno (via *intranet*); a segunda tenta controlar o risco, fazendo exactamente o oposto, i.e., restringindo o acesso à informação relevante e centralizando o processo de decisão no núcleo familiar.

VI.4. Identificação e gestão das audiências

Seguidamente, analisam-se as sete organizações quanto ao modo como identificam/seleccionam (explícita ou implicitamente) os seus principais *stakeholders*, e faz-se depois uma apreciação dos mecanismos usados (ou preconizados) para gerir os relacionamentos considerados mais significativos.

VI.4.1. Grupos de interesses identificados espontaneamente

Antes do mais, importa atentar nos tipos de interlocutores que, espontaneamente, foram indicados pelos diversos entrevistados (Tabela 48).

Tabela 48. *Stakeholders* identificados espontaneamente.

Grupos de interesses \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Clientes/Utentes	x	x	x	x	x	x	x
Accionistas/Associados		x	x	x	x		
Empregados	x	x		x	x		
Fornecedores	x	x			x	x	
Associações empresariais			x			x	x
Concorrentes					x	x	x
Administradores/Gestores				x	x		
Associações culturais/desportivas	x		x				
Comunicação social			x			x	
Estado (Central)			x				x
Estado (Regional)			x				x
Estado (Local)	x		x				
Instituições de ensino/investigação	x						x
Instituições financeiras		x					
Instituições religiosas	x						

Nota: Por motivos de comparabilidade, algumas designações foram adaptadas ou fundidas.

Pelo que se pode ver, os “clientes/utentes” ocupam posição de destaque em todas as organizações, sem excepção.

Os “accionistas/associados”, não são mencionados pela *Fundação Eugénio de Almeida*, em razão da sua própria natureza; e nos casos *F* e *G* o esquecimento da figura

do “accionista” tem, provavelmente a ver com o facto de se tratar de empresas familiares, em que a gestão é assumida pelos proprietários.

Os “empregados” só não são referidos pelas organizações *C*, *F* e *G* que, por sinal, são as mais pequenas da amostra (vd. Figura 59). Talvez os recursos humanos sejam aqui alvo de uma menor atenção, enquanto “grupo”, em virtude da relativa facilidade com que os gestores podem acompanhar e controlar, directamente, os desempenhos individuais. Repare-se que é exactamente nesses mesmos casos (os três mais pequenos) que as “associações empresariais” são espontaneamente referidas como relevantes. Terá isto a ver com uma certa necessidade de unir esforços para enfrentar as dificuldades específicas do sector, em relação às quais as empresas mais pequenas estarão, porventura, mais vulneráveis?

Relativamente aos “fornecedores”, há duas cooperativas (*C* e *D*) e uma sociedade comercial (*G*) que os não referem de modo espontâneo. É possível que tal se deva à circunstância de essas organizações não sentirem qualquer espécie de dependência relativamente a esses interlocutores, uma vez que, no caso das cooperativas, o “grosso” das compras corresponde à matéria-prima (fornecida pelos associados), e no caso da sociedade *G*, tratando-se de uma empresa em que o viveirismo é a sua vocação principal, ela própria produz os principais *inputs* de que necessita para realizar as suas restantes actividades, mormente ao nível da vitivinicultura.

Destaque ainda para o facto de os “concorrentes” serem indicados apenas pelas três sociedades comerciais, o que não deixa de ser sintomático, relativamente à forma como estas organizações encaram o seu actual contexto competitivo.

Quanto aos restantes grupos de interesses, valerá talvez a pena salientar que: *i*) os “administradores/gestores” são referenciados apenas nos dois casos de maior dimensão (*D* e *E*), provavelmente porque aqui se fazem sentir com maior acuidade os problemas

de agência (dado o poder efectivo que deriva do elevado valor dos recursos confiados pelos “principais” aos “agentes”); *ii*) o “Estado” (nas suas vertentes Regional e Central) só é mencionado por duas das organizações mais pequenas (*C* e *G*), o que poderá estar ligado a algum temor da sua intervenção reguladora, ou então a uma certa dependência de determinadas entidade oficiais de apoio; *iii*) a “comunicação social”, tal como na situação anterior, também só é apontada pelos dirigentes de dois dos casos mais pequenos (*C* e *F*), e isso pode ser interpretado como manifestação de um certo receio, face ao poder que, geralmente, é atribuído a esse interlocutor.

VI.4.2. Seleccção dos *stakeholders* em função de três atributos

Seguidamente, analisa-se o resultado do processo de selecção de *stakeholders*, a que foram submetidos os vários entrevistados, tendo por base a definição de Post *et al.* (2002) e os atributos de Mitchell *et al.* (1997). Recorde-se que, em cada organização, os dirigentes foram convidados a escolher, de entre um conjunto de 19 interlocutores sugeridos, aqueles que consideravam mais relevantes em termos de “poder”, “legitimidade” e “urgência”.

Nesta análise assume-se, como base de partida, o conjunto de todos os *stakeholders* que foram classificados como “definitivos” (PLU) em pelo menos uma das organizações estudadas; e cada um desses interlocutores é, depois, avaliado quanto à respectiva relevância nos *casos* restantes (Tabela 49).

Como facilmente se pode constatar, apenas dez dos dezanove interlocutores sugeridos receberam, pelo menos num *caso*, a classificação de “definitivos”, por lhes serem reconhecidos os três atributos (PLU).

O único grupo unanimemente colocado nessa posição central, é aquele que corresponde aos “empregados”; e isto, apesar de, anteriormente, estes não terem sido

objecto de referência espontânea por parte dos dirigentes das organizações mais pequenas (*C*, *F* e *G*).

Tabela 49. Relevância dos *stakeholders* em função de três atributos.

Interlocutores \ Casos	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>
Empregados	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU
Clientes/Utentes	PLU	LU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU
Accionistas/Associados	Ø	PLU	PLU	PLU	PLU	PL	L
Administradores/Gestores	PLU	P	PL	PLU	PLU	PL	PU
Fornecedores	PLU	LU	PL	PU	PLU	PLU	LU
Instituições financeiras	Ø	PU	LU	LU	LU	PLU	PLU
ONG, IPSS e similares	PLU	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
Concorrentes	U	LU	PLU	PL	PU	LU	L
Comunicação social	U	U	PU	Ø	P	PLU	Ø
Estado (Central)	PL	PU	PU	P	PL	PU	PLU

Legenda:

PLU = *stakeholder* definitivo; LU = *stakeholder* dependente; PU = *stakeholder* perigoso;

PL = *stakeholder* dominante; U = *stakeholder* reclamante; L = *stakeholder* discricionário;

P = *stakeholder* adormecido; Ø = *nonstakeholder*

Os “clientes/utentes” só não são apontados como “definitivos” no caso da cooperativa *B*; e isto porque, na opinião dos respectivos dirigentes, o relacionamento desta com aqueles não ocorre numa base de “poder”.

Quanto aos “accionistas/associados”, a questão nem sequer se coloca na instituição *A*, mas nos casos *F* e *G* (duas sociedades anónimas familiares de dimensão reduzida) as relações com aquele grupo não parecem caracterizar-se pela urgência, sendo que na empresa *G*, os dirigentes entrevistados (que são simultaneamente investidores e gestores, como oportunamente se referiu) vão ao ponto de recusar também a presença do atributo “poder” na relação entre a organização e os seus accionistas.

Os “administradores/gestores” são considerados interlocutores “definitivos” nas três maiores organizações, do ponto de vista do activo total líquido (vd. Figura 59); o que não espantará, atendendo aos valores patrimoniais que estão à sua guarda, e aos

problemas de agência já antes mencionados. De resto, o atributo “poder” é reconhecido a estes interlocutores em todos os *casos*, sem excepção; mas, a sua tipologia é variável em função da presença das restantes características: “adormecidos” (*B*), “dominantes” (*C* e *F*), “perigosos” (*G*).¹⁷³

Os “fornecedores” assumem a máxima relevância em três das organizações investigadas (*A*, *E* e *F*); sendo que, nos restantes casos, este grupo cai na categoria dos *stakeholders* “expectantes”, porque lhe falta sempre um dos três atributos possíveis. É curioso verificar que as quatro organizações em que os “fornecedores” não atingem a classificação de “definitivos”, são precisamente aquelas em que, como já foi referido, a maior parte dos *inputs* não dependem de fornecimentos externos (as três cooperativas e a empresa viveirista).

As “instituições financeiras” são encaradas como “negligenciáveis” pela Fundação, e como “fundamentais” pelas sociedades *F* e *G*. O desfogo da primeira e os problemas das segundas não serão, certamente, alheios a esta diferença de perspectivas. Mas, a presença do atributo “urgência” em todos as apreciações deste grupo (excepto no *caso A*), não deixa de ser significativo quanto às características típicas do relacionamento entre ele e as várias organizações.

As instituições de solidariedade social (“ONG, IPSS e similares”), tendo relevância superior para a *Fundação Eugénio de Almeida*, são completamente ignoradas por todas as restantes organizações (incluindo as cooperativas, de que se esperaria alguma atenção para com este tipo de instituições da chamada “sociedade civil”). As razões para esta clivagem tão acentuada, só podem situar-se ao nível da especificidade da missão e dos valores de cada organização.

¹⁷³ Este último caso é particularmente interessante, porque corrobora a percepção de alguma desconfiança mútua (entre os administradores), que foi possível captar no decorrer das entrevistas.

Os modos muito diferentes como as várias organizações olham para o grupo dos “concorrentes” não parecem permitir uma análise muito conclusiva. Bastará reparar que estes interlocutores são colocados em seis das oito classes possíveis¹⁷⁴, havendo apenas duas organizações com a mesma perspectiva – a cooperativa *B* e a sociedade *F* consideram que se trata de um grupo “dependente” (LU).

Quanto à “comunicação social”, vale a pena referir que apenas uma das organizações lhe reconhece “legitimidade” (precisamente aquela em que este grupo assume importância fundamental), sendo que o atributo mais frequente é a “urgência” (presente em quatro dos sete *casos*). Para a cooperativa *D* e para a sociedade *G*, este grupo de interesses não parece merecer qualquer atenção especial, o que não deixa de surpreender, pelo menos no caso *D* (dada a dimensão dos investimentos que, ultimamente, tem feito em grandes campanhas de marketing e publicidade).

Finalmente, importa sublinhar o facto de todas as organizações encararem os seus relacionamentos com o “Estado (Central)” numa lógica de “poder”. Porém, conforme as combinações deste com os restantes atributos, este interlocutor é visto como “adormecido” (cooperativa *D*), “dominante” (fundação *A* e sociedade *E*), “perigoso” (cooperativas *B* e *C* e sociedade *F*), ou “definitivo” (caso *G*).

VI.4.3. Potenciais de cooperação e de ameaça dos principais *stakeholders*

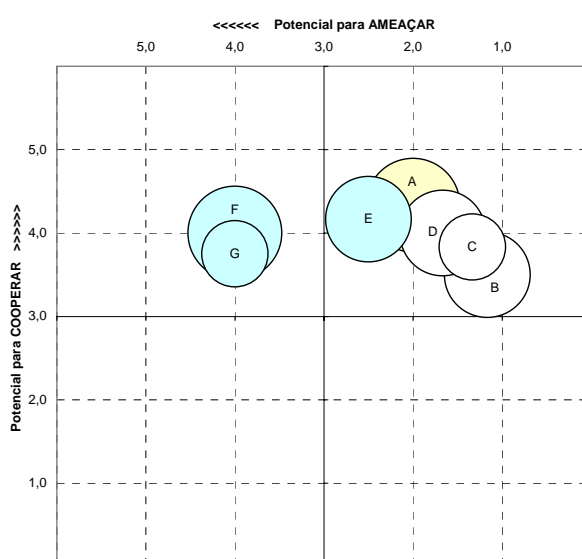
Apreciada a relevância dos principais interlocutores organizacionais, em função dos atributos de Mitchell *et al.* (1997), segue-se o diagnóstico desses mesmos grupos de interesses, relativamente aos potenciais de ameaça e cooperação que apresentam, aos olhos dos dirigentes. Com essa finalidade, e para cada um dos *stakeholders*

¹⁷⁴ As duas classes não usadas referem-se aos “*nonstakeholders*” (nenhum dos atributos) e aos “*stakeholders* adormecidos” (só com poder).

mencionados na secção anterior, é feita a representação conjunta das sete organizações, de modo a visualizar o seu posicionamento na matriz de Savage *et al.* (1991).¹⁷⁵

Começando pelos “empregados” (Figura 64) que, como se viu, assumem relevância máxima em todas as organizações pesquisadas, um dos aspectos que salta imediatamente à vista é o facto de estes interlocutores serem unanimemente considerados “muito cooperantes”. Já em relação aos potenciais de ameaça, é curioso observar como as várias entidades se distribuem ao longo da escala, de modo a aparecerem as sociedades comerciais com apreciações entre 4 e 2,5 e todas as restantes com 2 pontos ou menos. Será isto significativo quanto ao tipo de relações que ocorrem no interior das empresas em análise? Tudo leva a crer que sim.

Figura 64. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “empregados”.



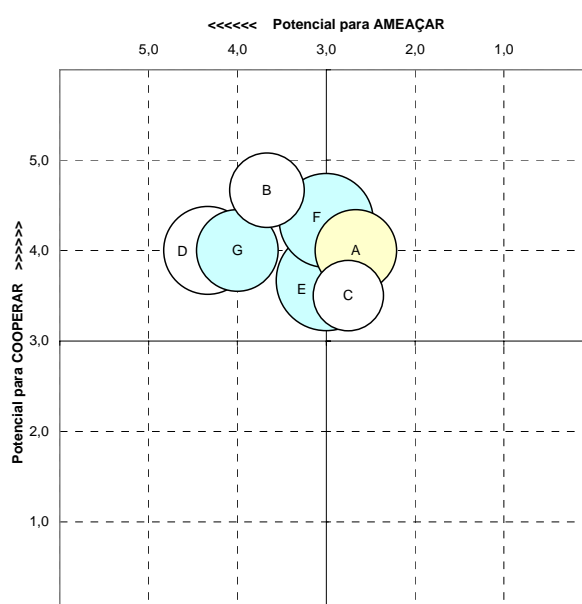
A este respeito, é necessário precisar que a sociedade *E* (a maior das três e aquela em que se verifica uma gestão mais profissional) posiciona os “empregados” no mesmo

¹⁷⁵ Note-se que, em todas as Figuras, a área dos círculos representa o número médio de referências aos três atributos de Mitchell *et al.* (1997).

quadrante das entidades sem fins lucrativos (*stakeholders* apoiantes), ao contrário do que acontece com as suas congéneres *F* e *G* (mais pequenas e mais fechadas, em termos de gestão), que olham para os seus trabalhadores como interlocutores mistos, que é aconselhável tratar com alguma cautela.

Os “clientes/utentes” (Figura 65) constituem um grupo relativamente heterogéneo que inclui, por um lado, os compradores (que podem ser consumidores finais ou revendedores) e, por outro, os utentes (ou beneficiários) que, embora não pagando, não deixam de ser consumidores finais dos bens e/ou serviços fornecidos pelas organizações em estudo. Apesar de tudo, optou-se por não forçar nenhuma espécie de desagregação, fundamentalmente por razões de comparabilidade entre os vários *casos*.

Figura 65. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “clientes/utentes”.

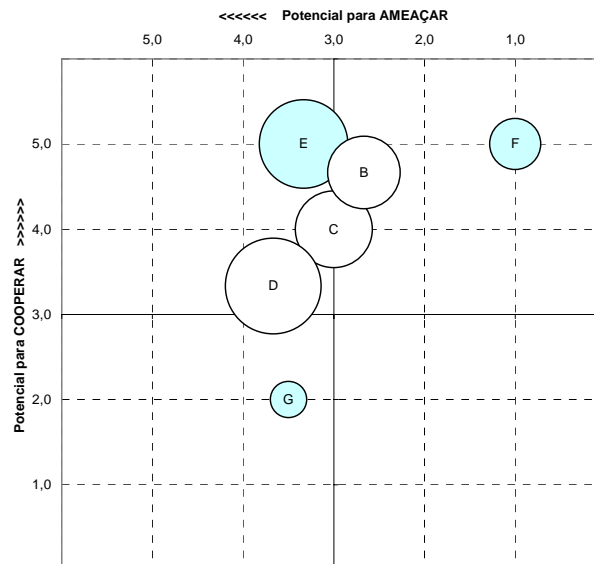


De toda a maneira, fica muito claro que a generalidade das organizações acredita na predisposição dos seus “clientes/utentes” para cooperar, ainda que com essa disponibilidade coexista um certo grau de ameaça latente. Embora não se verifique uma

distinção muito acentuada entre as diversas empresas, quanto ao modo como encaram este tipo de interlocutores, a verdade é que nos casos A e C eles são colocados no quadrante superior direito, e nos casos B, D e G o respectivo posicionamento faz-se na parte superior esquerda da matriz. Ainda assim, não parece que essas diferentes perspectivas sejam determinadas, nem pela natureza jurídica, nem pela dimensão, nem sequer pelo desempenho das organizações em causa.

Os “accionistas/associados” (Figura 66) também colocam algumas dificuldades no que concerne à comparação entre os diferentes *casos*. Desde logo, porque se trata de um interlocutor inexistente nas Fundações; depois, porque é talvez demasiado forçada a equiparação entre os “investidores” que “apostam” o seu capital numa iniciativa empresarial e os “produtores” que “unem esforços” para conseguirem escoar os seus produtos de modo mais racional.

Figura 66. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “accionistas/associados”.



Ainda assim, é interessante verificar que, enquanto as três cooperativas encaram os seus associados de modo relativamente uniforme (potencialmente cooperantes e medianamente ameaçadores), já cada uma das três sociedades comerciais vê os seus accionistas de maneira diferente: para a empresa *E*, os donos são interlocutores mistos com os quais é bom colaborar intensamente; a sociedade *F* conta com o apoio incondicional dos seus proprietários, que aliás, como já se mencionou são simultaneamente executivos e operacionais; e a empresa *G* considera que os seus accionistas constituem uma ameaça latente que justifica uma atitude defensiva.¹⁷⁶

Quanto aos “administradores/gestores” (Figura 67), de novo se pode observar uma total concentração na parte superior da matriz (elevado nível de cooperação potencial); mas desta vez com tendência para o seu lado direito (baixo índice de ameaça), o que faz admitir que, em geral, as organizações investigadas dão por adquirido um apoio incondicional dos seus dirigentes.¹⁷⁷

Nesta matéria, parece haver apenas duas excepções, para as quais aquele grupo de interlocutores merece um pouco mais de reservas: a cooperativa *D*, sem explicação aparente; e a sociedade *G*, muito provavelmente pelas mesmas razões já invocadas a propósito dos accionistas (desconfiança mútua).

Os “fornecedores” (Figura 68) são um caso único de concentração absoluta no quadrante superior direito. Na verdade, todas as organizações assumem que aqueles interlocutores são seus apoiantes declarados, com forte espírito de cooperação e baixa tendência ameaçadora. Recorde-se que esta é uma situação que, para além de ser muito desejável, é perfeitamente consistente com a literatura (Savage *et al.*, 1991).

¹⁷⁶ Note-se que, como foi escrito na secção anterior a propósito dos “administradores/gestores”, também aqui é notória a desconfiança mútua (entre os administradores, que também são os accionistas), captada no decorrer das entrevistas.

¹⁷⁷ Convém, no entanto, não esquecer que se está a trabalhar precisamente sobre as respostas de alguns destes mesmos dirigentes.

Figura 67. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “administradores/gestores”.

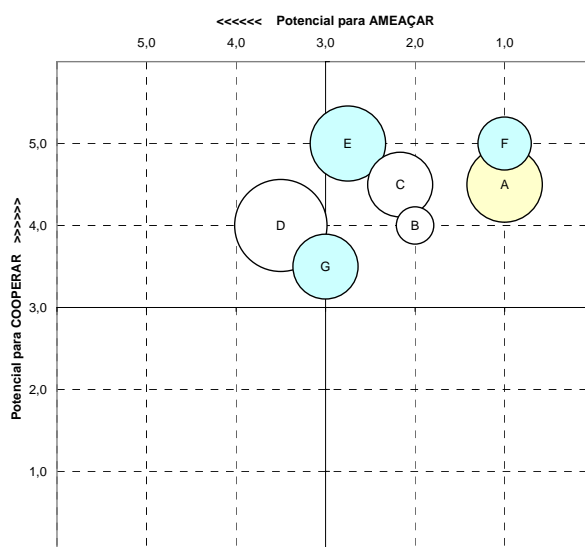
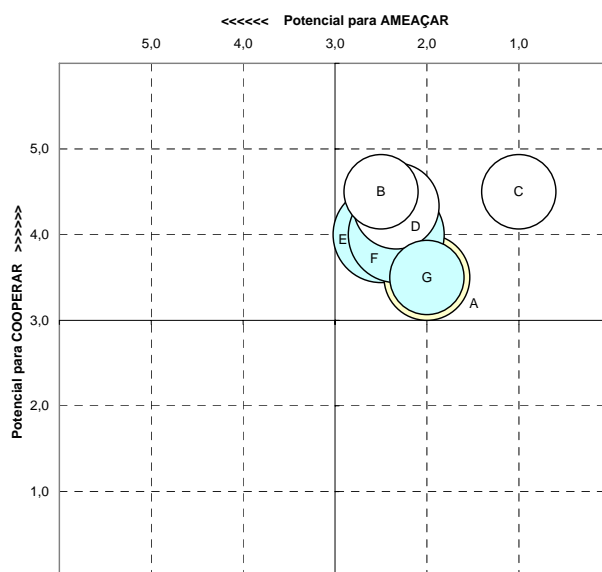


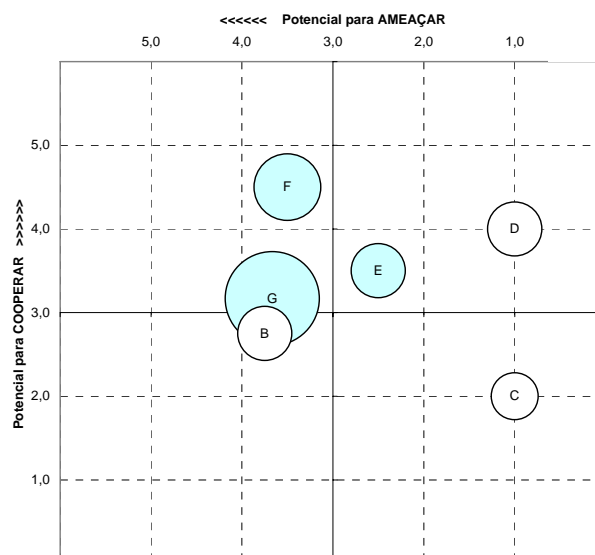
Figura 68. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “fornecedores”.



As “instituições financeiras” (Figura 69), ao contrário do que se passa com os fornecedores, são objecto de uma grande dispersão no espaço classificativo. Desde logo, estes não são interlocutores relevantes para a *Fundação Eugénio de Almeida*, certamente por razões que se prendem com o seu baixíssimo nível de endividamento

médio (12%). Por motivos similares, a cooperativa *C* (com uma autonomia financeira média superior a 50%) considera que as “instituições financeiras” não são mais do que *stakeholders* “marginais” com baixo potencial de cooperação e insignificantes em termos de eventual ameaça. Nos casos *D* e *E*, aqueles interlocutores são vistos como amigáveis, justificando abordagens de envolvimento para manter esse estado de coisas. A organização *F* coloca os bancos numa posição mista, e mostra-se interessada em prosseguir estratégias de colaboração com essas entidades, tendo em vista alcançar benefícios mútuos.¹⁷⁸ Por fim, a sociedade *G* e a cooperativa *B* (com taxas de endividamento médio superiores a 75%) posicionam estes interlocutores na zona de transição para o quadrante inferior esquerdo, com índices de ameaça superiores aos níveis de cooperação potencial, o que conduz necessariamente a posturas de cariz defensivo.

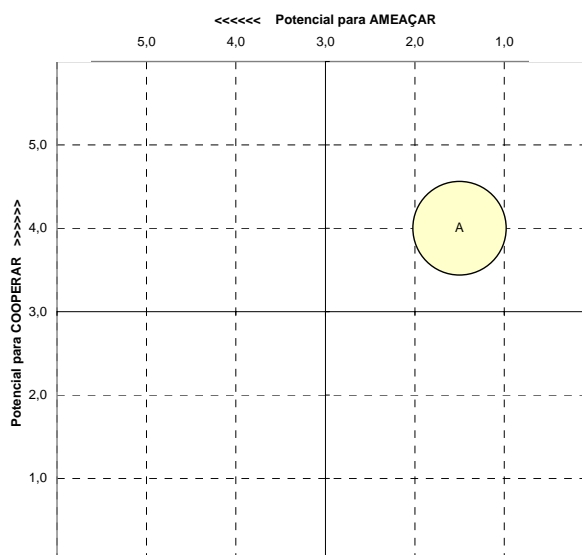
Figura 69. Potenciais de cooperação e de ameaça das “instituições financeiras”.



¹⁷⁸ Recorde-se que uma parte importante do património desta empresa está hipotecada, para garantia de créditos de longo prazo.

As “ONG, IPSS e similares” (Figura 70) constituem um caso muito particular porque, conforme já havia sido assinalado na secção anterior, apenas apresentam relevância (por sinal máxima) para a Fundação Eugénio de Almeida. Além disso, deve realçar-se o facto de este tipo de interlocutores ser posicionado pela organização no quadrante dos *stakeholders* apoiantes; o que não espanta, aliás, atendendo à natureza da sua missão estatutária, designadamente nos campos assistencial e espiritual.

Figura 70. Potenciais de cooperação e de ameaça das “ONG, IPSS e similares”.

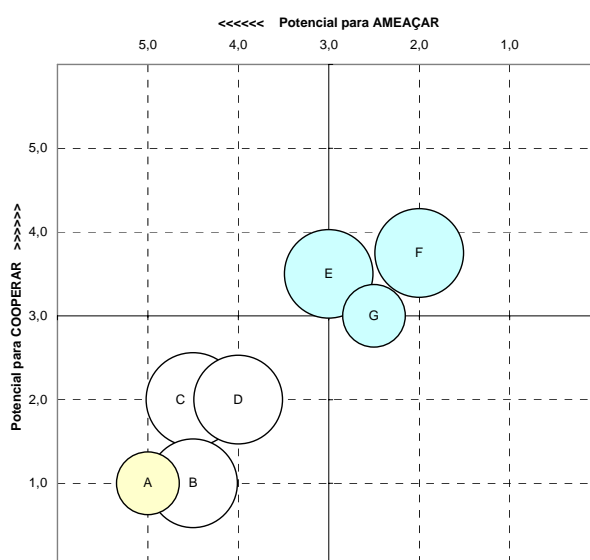


O caso dos “concorrentes” (Figura 71) é muito interessante. Repare-se na forma como as várias organizações investigadas se agrupam, segundo a sua natureza jurídica, na apreciação que fazem destes interlocutores.

A fundação e as três cooperativas vêem os “concorrentes” fundamentalmente como uma ameaça que é necessário evitar (ou contrariar); as três sociedades comerciais não só receiam muito menos a concorrência, como parecem contar com ela para prosseguirem na senda dos seus objectivos. Ao que parece, as entidades vocacionadas para o lucro

encaram o contexto competitivo com mais naturalidade, assumindo que esse é um vector inerente à própria natureza das actividades que realizam.

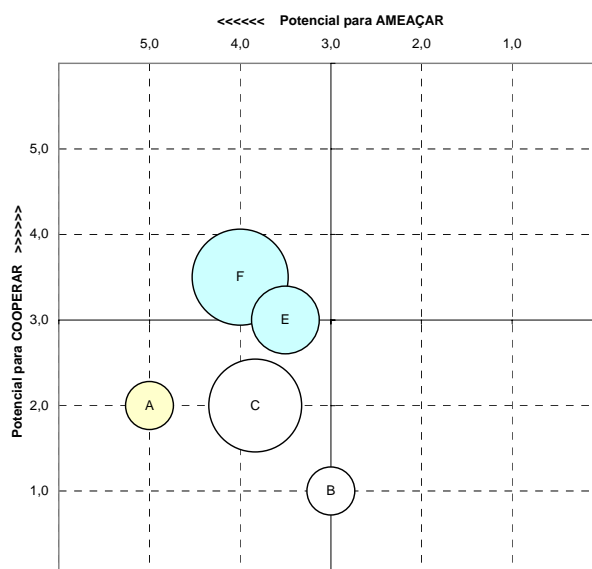
Figura 71. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “concorrentes”.



A “comunicação social” (Figura 72) é colocada, em todos os *casos*, na metade esquerda da matriz, o que diz bem do elevado grau de ameaça potencial que é atribuído a este género de interlocutores.

Entretanto, duas das organizações (*D* e *G*), como foi salientado na secção anterior, não reconhecem qualquer relevância a estes actores da envolvente. Mas nos *casos* restantes, também aqui parece haver uma forte relação entre a natureza jurídica da entidade e o posicionamento da “comunicação social” na matriz: enquanto a fundação e as duas cooperativas avaliam por baixo a disponibilidade deste *stakeholder* para cooperar; as duas sociedades comerciais consideram que esse potencial é pelo menos razoável, o que (associado a uma forte capacidade ameaçadora) coloca a “comunicação social” numa posição mista, que justifica estratégias de colaboração e parceria.

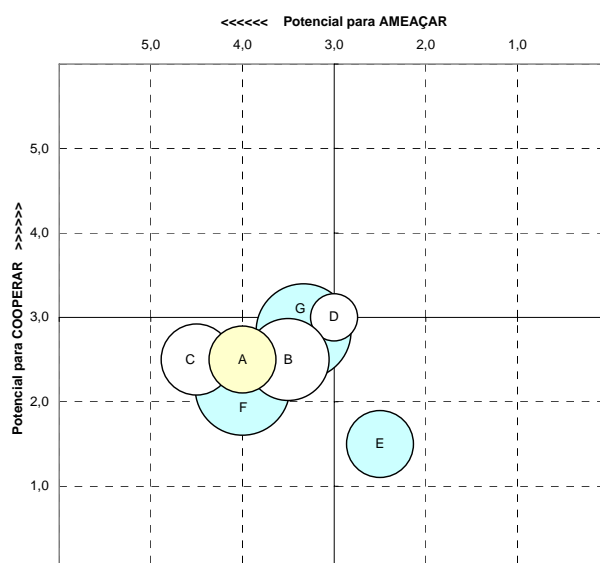
Figura 72. Potenciais de cooperação e de ameaça da “comunicação social”.



Por fim, a postura das várias organizações em relação ao “Estado (Central)” é, conforme se pode apreciar na Figura 73, quase unânime na consideração de que se trata de um interlocutor que, tipicamente, ameaça mais do que coopera; e, por isso, independentemente do estatuto formal ou da missão e dos valores prosseguidos, a grande maioria das entidades estudadas mostra uma atitude de reserva para com o Estado e os seus agentes representativos.

A única exceção é aqui protagonizada pela sociedade *E* que, não obstante convergir na ideia de que as entidades governamentais tendem a ameaçar sem cooperar, desvalorizam de tal modo ambos os potenciais, que acabam por colocar esses *stakeholders* numa posição meramente marginal, limitando-se, portanto, a vigiar a evolução dos respectivos comportamentos.

Figura 73. Potenciais de cooperação e de ameaça do “Estado (Central)”.



VI.4.4. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*

Importa agora reflectir um pouco sobre a forma como as diferentes organizações procuram, mais ou menos conscientemente, fazer a gestão dos relacionamentos com os seus interlocutores essenciais. Para isso, vale a pena analisar o conjunto de mecanismos preconizados pelos dirigentes, separadamente, para cada um dos grupos seleccionados nas secções anteriores.¹⁷⁹

No caso dos “empregados” (Tabela 50), o instrumento mais usado é o sistema de recompensas com prémios por objectivos. Curiosamente, são precisamente as três organizações mais pequenas da amostra (*C*, *F* e *G*), aquelas que não mencionam tal mecanismo. Depois, aparte a avaliação hierárquica (defendida apenas pelas cooperativas *B* e *C*) e os mecanismos ocasionais não especificados (a que se refere a empresa *F*), todos os outros instrumentos têm uma natureza “motivadora” (por assim dizer), o que está em perfeita consonância com o que foi observado na secção anterior, a propósito do

¹⁷⁹ Deve ter-se em consideração que, por motivos de comparabilidade, foi necessário adaptar as designações de alguns dos mecanismos referenciados.

potencial de cooperação que todas as organizações parecem reconhecer a estes interlocutores. Recorde-se que as estratégias sugeridas por Savage *et al.* (1991), para lidar com *stakeholders* do género dos que estão em causa (mistos e apoiantes) passam, exactamente, pela colaboração e pelo envolvimento.

Tabela 50. Gestão das relações com os “empregados”.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Prémios por objectivos	x	x		x	x		
Avaliação hierárquica		x	x				
Trabalho em equipa			x	x			
Diálogo directo e informal			x				x
Encontros de confraternização			x		x		
Facilidades para formação				x	x		
Benefícios complementares	x						
Privilégio no acesso a produtos/serviços	x						
Política salarial competitiva				x			
Conhecimento pessoal				x			
Reuniões				x			
Partilha de informação					x		
Mecanismos meramente ocasionais							x

Quanto aos “clientes/utentes” (Tabela 51), a maioria das organizações prefere acompanhá-los através de mecanismos de proximidade, marcados pelo contacto regular e directo, porventura visando maximizar o elevado potencial de cooperação que parece caracterizar este grupo de interesses (ver secção anterior). Não devem, contudo, ser esquecidas as reservas já colocadas, em relação ao facto de se tratar de um conjunto muito heterogéneo, que justificaria eventualmente uma desagregação em subgrupos (revendedores, compradores finais, e beneficiários, por exemplo).

Apesar de tudo, importa salientar a grande diversidade de formas de gestão apontadas pelos entrevistados, o que diz bem da preocupação que lhes suscita o acompanhamento das relações com este tipo de *stakeholders*. Desde os já referidos mecanismos de contacto pessoal e directo com os clientes mais importantes, até aos

instrumentos de aplicação mais genérica (inquéritos de satisfação, estudos de notoriedade, acções de marketing e publicidade, etc.), tudo parece ser bom (aos olhos dos dirigentes) para preservar um bom relacionamento com esta audiência, cada vez mais atenta e exigente.

Tabela 51. Gestão das relações com os “clientes/utentes”.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Proximidade e diálogo directo			x	x	x	x	x
Inquéritos de satisfação	x				x		
Estudos de notoriedade	x	x					
Marketing puro				x			x
Eventos de informação e convívio				x	x		
Acções de cooperação	x						
Seleccção criteriosa de distribuidores	x						
Diversificação da oferta	x						
Registo de participação em eventos	x						
Reforço do poder negocial		x					
Controlo do crédito e das cobranças		x					
Avaliação sistemática			x				
Estabilidade e segurança				x			
Informação exhaustiva					x		
Diversificação dos canais de distribuição					x		
Venda exclusiva (em certos produtos)							x
Mecanismos meramente ocasionais						x	

No caso dos “accionistas/associados” (Tabela 52), a generalidade dos mecanismos escolhidos tem que ver com a necessidade de chamar estes interlocutores a uma participação mais activa na vida das organizações. É assim que, se explica a ênfase dada à fluidez dos processos de comunicação com aqueles actores, visando incrementar/melhorar os níveis do seu envolvimento nas actividades organizacionais. As excepções são aqui, naturalmente, o caso A (por inexistência de quaisquer actores com características similares às do “accionista”), e os casos F e G (por virtude da sobreposição dos papéis de “accionista” e “gestor”).

Tabela 52. Gestão das relações com os “accionistas/associados”.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Divulgação regular de informações		x	x	x	x		
Contactos personalizados		x					x
Envolvimento e participação				x	x		
Eventos de confraternização		x					
Acções de formação/mentalização				x			

Tal como em relação ao grupo de interesses acabado de analisar, também no que se refere aos “administradores/gestores” (Tabela 53), são privilegiados mecanismos de incentivo ao envolvimento e à participação (note-se que, mais uma vez, a regra é aqui o reconhecimento de elevados níveis de cooperação potencial). Contudo, a par de instrumentos promotores de motivação, também são referidos mecanismos de controlo directo e indirecto, que vão desde a fixação de objectivos (por via do planeamento estratégico) até à avaliação do desempenho individual pelos resultados alcançados.

Tabela 53. Gestão das relações com os “administradores/gestores”.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Envolvimento em projectos estratégicos	x			x	x		
Incentivos à iniciativa e à participação	x				x		
Prémios por objectivos				x	x		
Relacionamento inter-setores			x				
Avaliação indirecta			x				
Trabalho de equipa				x			
Descentralização							x
Planeamento estratégico							x

A cooperativa *B* e a sociedade *F* não mencionaram qualquer espécie de mecanismo susceptível de permitir o acompanhamento das relações entre a organização (como um todo) e os seus “executivos”. A explicação poderá estar no facto de, implicitamente, os entrevistados privilegiarem, nestas circunstâncias, a via do auto-controlo.

Quanto aos “fornecedores” (Tabela 54), seria de esperar que, dado o seu posicionamento, em todos os casos, no quadrante superior direito da matriz de Savage *et*

al. (op. cit.), os instrumentos preferidos para gerir as relações correspondentes, cultivassem a confiança mútua e promovessem o envolvimento das partes. Porém, tal só é evidente nas organizações *A*, *D*, *E* e *G*, onde predominam as parcerias e/ou se destacam os valores da transparência e da seriedade. Nas restantes, parece prevalecer alguma desconfiança face a estes interlocutores, o que as leva a uma atitude mais defensiva, marcada pelo uso de mecanismos preventivos (diversificação e avaliação permanente); a sua reduzida dimensão e a correlativa fragilidade do seu poder negocial, serão talvez explicações plausíveis para esta postura.

Tabela 54. Gestão das relações com os “fornecedores”.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Parcerias	x			x	x		
Transparência nas transacções	x			x			x
Diversificação de compras		x		x			
Imagem de seriedade nas relações	x						
Pré-selecção de parceiros comerciais	x						
Acompanhamento permanente dos contratos	x						
Avaliação comparativa permanente			x				
Relacionamento directo				x			
Intercâmbio					x		
Mecanismos meramente ocasionais						x	

No que se refere às “instituições financeiras” (Tabela 55), importa salientar que, consistentemente com a grande dispersão verificada na secção precedente, também aqui não há convergência sobre o modo de gerir tais interlocutores. As organizações *A*, *C* e *D* não lhes fazem qualquer referência, mas as razões subjacentes não serão certamente as mesmas: no *caso A*, como se viu, as “instituições financeiras”, pura e simplesmente, são consideradas irrelevantes; para a *cooperativa C*, os “bancos” não passam de interlocutores “marginais”; e para a *cooperativa D*, estas entidades são de tal modo “apoiantes” que, porventura, não carecem de ser geridas especificamente.

Tabela 55. Gestão das relações com as “instituições financeiras”.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Gestão da imagem/notoriedade		x					
Envolvimento na actividade					x		
Reuniões e visitas periódicas							x
Cumprimento rigoroso dos compromissos							x
Mecanismos meramente ocasionais						x	

Nos restantes casos, para os quais as entidades do sector financeiro apresentam tendencialmente uma natureza mista (i.e., com elevados potenciais de cooperação e ameaça), as organizações dividem-se quanto à melhor forma de gerir este grupo de interesses: a *cooperativa B* prefere agir sobre si mesma, tentando impor-se apenas através da melhoria da sua própria imagem; a *sociedade G*, além de promover essa mesma imagem (através do cumprimento rigoroso dos compromissos) procura actuar directamente sobre os interlocutores (por via de contactos regulares); a *empresa E* vai mais longe e tenta envolver as instituições financeiras em iniciativas conjuntas; e a *sociedade G* limita-se a usar esporadicamente mecanismos não especificados.

Quanto às “ONG, IPSS e similares” (Tabela 56), e dado que, como se assinalou nas secções precedentes, estes interlocutores só são relevantes para a organização A, basta sublinhar a conformidade entre a respectiva localização na matriz de Savage *et al.* (*op. cit.*) e o tipo de instrumentos preconizados para a sua gestão. Na verdade, tratando-se de *stakeholders* manifestamente apoiantes, as relações entre eles e a Fundação não poderiam deixar de fazer-se, preferencialmente, por via de parcerias e iniciativas conjuntas. Em todo o caso, é curioso verificar que, através da gestão criteriosa dos subsídios e apoios, a organização reserva para si própria o controlo (de certo modo unilateral) daqueles relacionamentos.

Tabela 56. Gestão das relações com as “ONG, IPSS e similares”.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Acções de cooperação	x						
Parcerias	x						
Investimentos conjuntos	x						
Gestão dos subsídios e apoios concedidos	x						

Como se pode ver na Tabela 57, e apesar de nas secções anteriores os “concorrentes” terem sido objecto de referências várias em todos os casos, há agora quatro organizações que não apontam qualquer mecanismo específico para fazer a gestão dos respectivos relacionamentos. Este facto não parece ser determinado por nenhuma das características diferenciadoras que têm vindo a ser tomadas como referência (natureza jurídica, dimensão, desempenho, etc.).

Tabela 57. Gestão das relações com os “concorrentes”.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Parcerias específicas			x	x	x		
Vigilância indirecta			x		x		
Encontros periódicos			x				
Cooperação				x			
Diferenciação				x			
<i>Benchmarking</i>					x		

Em relação às três organizações (C, D e E) que expressamente mencionaram mecanismos de gestão e acompanhamento das relações com os “concorrentes”, o destaque vai para o facto de todas elas advogarem a realização de parcerias específicas, como forma de ganhar escala e capacidade de intervenção em mercados mais alargados. É possível, no entanto, detectar aqui algumas inconsistências, especialmente quando se confronta o conjunto de instrumentos agora elencados, com os posicionamentos destes interlocutores na correspondente matriz da secção anterior. Repare-se que, enquanto nas cooperativas os concorrentes eram vistos como *stakeholders* “não apoiantes”, nas

sociedades comerciais (incluindo a *empresa E*) a perspectiva era algo antagónica, na medida em que aqueles interlocutores eram considerados tendencialmente amigáveis (o que não deixa de ser curioso, como foi oportunamente salientado). Além disso, em qualquer uma das três organizações coexistem aqueles mecanismos de cooperação com instrumentos de vigilância activa (diferenciação e *benchmarking*), o que é bem sintomático da natureza mista dos comportamentos organizacionais em presença.

Quanto à “comunicação social” (Tabela 58), a *cooperativa D* e a *sociedade G* nem sequer a valorizam como *stakeholder*; e as organizações *A* e *B*, embora lhe reconheçam o atributo urgência (como se viu na secção VI.4.2.) e a posicionem no quadrante que recomenda estratégias defensivas (cf. secção anterior), não consideram necessário aplicar-lhe qualquer tipo de mecanismo específico.

Tabela 58. Gestão das relações com a “comunicação social”.

Mecanismos \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Eventos de divulgação			x		x		
Informação permanente			x				
Algum distanciamento			x				
Atitude de melhoria contínua					x		
Contactos periódicos						x	
Mecanismos meramente ocasionais						x	

Nos três casos restantes (*C*, *E* e *F*) são apontadas algumas abordagens para gerir este género de interlocutores, sendo que a tónica parece estar num certo equilíbrio entre contacto periódico e distanciamento, de modo a facilitar o acesso a esse *interface* de ligação com o público em geral (e com os clientes em particular), sem beliscar os princípios éticos fundamentais. Recorde-se que, na perspectiva dos dirigentes destas três organizações, a “comunicação social” pode ser fortemente ameaçadora (ver secção anterior).

Relativamente ao “Estado (Central)” (Tabela 59), são as organizações *A*, *D* e *F* (por sinal uma de cada tipo) que optam por não mencionar qualquer mecanismo específico. Tendo este interlocutor sido classificado (quase unanimemente) como “não apoiante”, quererá isto dizer que as três entidades consideram que não vale a pena tentar gerir as relações com um tal *stakeholder*, em virtude do “poder” de que o mesmo está investido para fazer valer os seus pontos de vista?

Tabela 59. Gestão das relações com o “Estado (Central)”.

Mecanismos \ Casos	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>
Participação em organizações sectoriais					x		x
<i>Lobbying</i>					x		x
Gestão da imagem/notoriedade		x					
Acompanhamento à distância			x				
Reuniões formais							x
Cumprimento da legislação							x

Essa não é, concerteza, a postura das sociedades *E* e *G*, as quais vêm na sua participação activa em diversas instâncias, e no exercício do chamado *lobbying*, formas de acompanhamento e controlo das suas relações com as entidades governamentais que lhes garantem, pelo menos, um acesso privilegiado a certas fontes de informação relevante. Já no que se refere às cooperativas *B* e *C*, o simples recurso a uma certa gestão da imagem, ou o mero acompanhamento da actividade legislativa e regulamentar, não parecem ser suficientes para contrariar a ideia de uma certa passividade face ao “poder” do “Estado (Central)”.

VI.5. Análise comparativa à luz das questões de investigação

Relativamente à questão Q1, tudo indica que as sete organizações devem agrupar-se basicamente segundo a sua natureza jurídica. De facto, há diferenças muito marcantes

entre a fundação e as três cooperativas, e entre estas e as três sociedades comerciais. Embora todas prossigam uma actividade empresarial/comercial de grande importância relativa, a verdade é que: para a fundação isso é apenas uma forma supletiva de garantir os recursos necessários à prossecução dos seus fins estatutários (de natureza social, espiritual, cultural, etc.); para as cooperativas, essa actividade já assume mais valor intrínseco mas, mesmo assim, é fortemente condicionada pelos princípios e valores cooperativos, com destaque para a consideração dos interesses das comunidades locais, a médio/longo prazo; e para as sociedades comerciais, a actividade empresarial tende a esgotar-se em si mesma e nos interesses dos seus proprietários, ainda que, porventura, procurando evitar impactos negativos no contexto envolvente.

A organização A prossegue a sua missão com o máximo respeito por aquilo que é a interpretação dos seus dirigentes relativamente aos desígnios do fundador, tanto no que concerne aos beneficiários, como às formas de actuar. As três cooperativas visam essencialmente a melhoria das condições de vida dos seus associados, quer directamente através da melhor remuneração possível das suas produções, quer indirectamente por via do desenvolvimento local e regional (não apenas numa perspectiva económica, mas também em termos sociais e culturais). As três sociedades comerciais procuram, simplesmente, aumentar a riqueza dos seus accionistas, sendo que, nos casos das empresas *F* e *G* (geridas directamente pelas famílias que as fundaram e detêm), a esse desígnio sobrepõe-se o de garantir a própria subsistência familiar.

Para lá destas diferenças, ditadas fundamentalmente pela “razão-de-ser” que marca as organizações de cada um dos três grupos, existem depois divergências quanto ao modo de agir. No que diz respeito ao processo de reflexão e definição estratégica, por exemplo, podem identificar-se claramente os seguintes subconjuntos: a *fundação*, a cooperativa *C* e a empresa *E* realizam um processo de planeamento formal,

relativamente participado pelos diversos níveis hierárquicos, que é depois consolidado e aprovado no topo da hierarquia;¹⁸⁰ as cooperativas *B* e *D*, sem deixaram de realizar algumas formas de planificação das actividades, parecem preferir abordagens mais flexíveis, mas também mais centralizadas em torno de um único executivo (profissional) que assume o papel de *interface* entre a direcção (não executiva) e a estrutura operacional; e as empresas *F* e *G*, dada a sua natureza tipicamente familiar, centralizam todo o processo de decisão nos accionistas/gestores, mas enquanto no primeiro caso reina por completo a informalidade (para não dizer a improvisação), no segundo já há uma planificação que envolve diagnóstico, fixação de metas e afectação de recursos.

Por outro lado, e atendendo ao breve diagnóstico que foi possível realizar com os dirigentes de cada uma das sete organizações, parece razoável admitir que todas elas ponderam pelo menos alguns dos vários interesses em jogo (mormente no decurso do processo de formulação estratégica), tendo em vista preservar um certo equilíbrio dinâmico entre as principais “forças” em presença.

Quanto à questão Q2, importa começar por dizer que em nenhuma das organizações estudadas parece existir, à partida, qualquer procedimento formal e sistemático, para identificar/seleccionar *stakeholders* relevantes. No entanto, a escolha (que acabou por ser feita no âmbito das entrevistas realizadas) dos “grupos de interesses que afectam a organização ou podem ser afectados por ela”, em três dos casos (*A*, *C* e *E*) surgiu de uma forma quase natural e automática; o que permite sustentar a ideia de que essas três organizações já vinham fazendo algum tipo de reflexão que, ao menos implicitamente, terá conduzido a uma determinada hierarquização das suas audiências. No caso da

¹⁸⁰ Note-se que, no caso da sociedade comercial *E*, os accionistas maioritários (que, aliás, controlam a quase totalidade do capital) intervêm, decisiva e regularmente, na definição das grandes linhas de orientação estratégica.

fundação, é muito provável que esse processo tenha tido origem na própria vontade do fundador quando no princípio da década de sessenta traçou, ele mesmo, os estatutos originais da organização e, desde logo, identificou um determinado conjunto de interlocutores privilegiados, sendo que, de então para cá, e com respeito pelo espírito original, as sucessivas administrações têm vindo a ajustar a postura organizacional às circunstâncias concretas do tempo e do lugar. Já nos casos *C* e *E*, a manifesta hierarquização dos respectivos interlocutores relevantes parece ter origem muito mais recente, e estará provavelmente ligada aos processos de certificação de qualidade a que ambas as organizações se submeteram nos últimos anos.

Seja como for, em quase todas as entidades investigadas, é possível reconhecer níveis diferenciados de sensibilidade (e de resposta) para com os vários grupos de interesses que podem identificar-se na envolvente; e, portanto, pode afirmar-se que, pelo menos implicitamente, a maioria das organizações estudadas procura gerir as relações com algumas das suas audiências, no sentido que melhor se compatibilize com os objectivos organizacionais. A excepção aqui é a sociedade *F* que, embora hierarquizando alguns dos interesses em jogo, não parece minimamente motivada para fazer uma gestão proactiva dos relacionamentos com os seus *stakeholders* mais relevantes.

No que se refere à questão Q3, dir-se-ia que, em rigor, não é possível distinguir os vários casos entre si, quanto às formas de monitorização e controlo das actividades. De facto, o uso de “sistemas de informação para gestão” (parcial ou completamente informatizados), a prática da “gestão por objectivos” (mais ou menos formalizada), a elaboração periódica de planos e relatórios de acompanhamento, e o contacto pessoal e directo, parecem ser mecanismos de uso corrente em qualquer uma das organizações

pesquisadas. É preciso deixar claro, no entanto, que a simples referência a tais instrumentos de gestão, por parte dos dirigentes, não implica necessariamente assumir que os mesmos são usados da maneira mais eficiente. Por ausência (ou insuficiência) de um verdadeiro processo de formulação e implementação estratégica (estruturado, participado, e sistemático), é de crer que nos casos *B*, *D*, *F* e *G*, tais instrumentos estejam a ser, pura e simplesmente, desaproveitados.

Como se viu na secção VI.3.3., as sete organizações parecem distribuir-se nos três grupos naturais (por assim dizer), segundo a perspectiva em que se colocam face ao conceito de “desempenho global”: *i*) a fundação constitui um caso isolado, na medida em que presta especial atenção aos impactos gerados na envolvente, como decorre da própria natureza particular da sua missão; *ii*) as cooperativas, sem ignorarem os efeitos que produzem na comunidade local e regional, valorizam acima de tudo a sua *performance* comercial, da qual depende directamente o nível da remuneração que conseguem pagar aos associados (que, afinal, também são accionistas e fornecedores); e *iii*) as sociedades comerciais, apesar das diferenças que as opõem relativamente à maior ou menor consideração dos diversos interesses em jogo, prosseguem (em última análise) os fins lucrativos que as caracterizam juridicamente, e procuram, portanto, alcançar os melhores resultados possíveis ao nível da chamada “*bottom line*”.

Em relação à questão Q4, e consistentemente com tudo o que se acaba de escrever a propósito da questão anterior, deve dizer-se que, na maioria das entidades pesquisadas, não é reconhecido qualquer valor intrínseco às relações com os *stakeholders* relevantes, excepto quando se trata dos interlocutores cujos interesses subjazem à própria missão

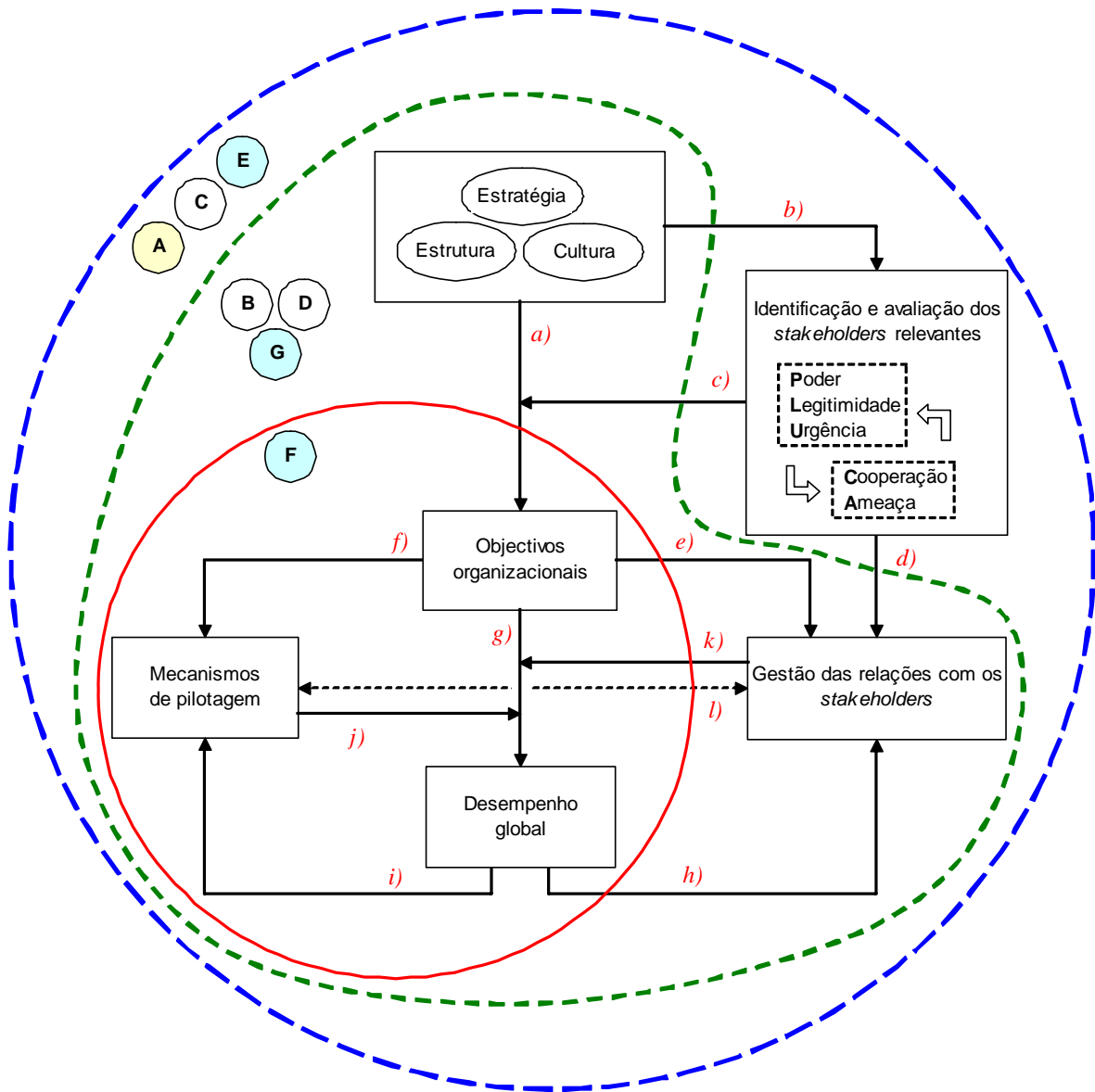
organizacional.¹⁸¹ Há, porém, dois casos em que tais relações parecem ser valorizadas em si mesmas, independentemente do respectivo contributo para os objectivos traçados. Trata-se da Fundação Eugénio de Almeida e da cooperativa C. Nestas organizações, prevalece a ideia de que os “fins” incorporam o próprio “modo” de os alcançar, i.e., não faz sentido, por exemplo, reduzir os custos de exploração através da redução de postos de trabalho, se isso implicar o desemprego prolongado dos trabalhadores dispensados e a degradação das condições de vida das respectivas famílias. Se no caso da fundação, esta postura pode ser entendida como natural, face ao espírito humanista que a caracteriza na sua essência; no caso da cooperativa C, e até pela forma como, neste aspecto, se afasta das suas congéneres, esse “modo de estar” parece ter mais a ver com a sua reduzida dimensão e com o facto de ainda estar fortemente vinculada a uma comunidade rural (também ela, demográfica e territorialmente muito pequena) em cuja subsistência desempenha um papel insubstituível.

Importa agora analisar sinteticamente o conjunto das organizações, no que concerne à verificação das proposições do modelo *PLUca*.

Como se procura salientar na Figura 74, há um núcleo central de proposições do modelo que todos os *casos* parecem verificar. Trata-se, ao fim e ao cabo, de reconhecer que qualquer uma das sete organização tem os seus objectivos (explícitos ou implícitos), dos quais dependem, por um lado, os mecanismos de pilotagem das actividades – proposição *f*) – e, por outro, os critérios para medir o desempenho global – proposição *g*) – sendo que, entre estes dois factores (*performance* e controlo), se estabelece automaticamente um processo de retroalimentação – proposições *i*) e *j*) – que conduz a ajustamentos sucessivos.

¹⁸¹ Os “beneficiários” expressamente escolhidos pelo fundador, no caso A; os “agricultores associados”, nas cooperativas; os “accionistas”, no caso da empresa E; e os “accionistas/dirigentes” nas sociedades familiares F e G.

Figura 74. Verificação das proposições do modelo *PLUca*.



E, portanto, os aspectos em que as várias entidades se distinguem entre si, derivam das outras componentes do modelo.

A empresa *F* é o único caso que apenas verifica o núcleo central de proposições acabado de salientar. Como se referiu na secção V.6.11., esta organização não explicita qualquer processo de formulação estratégica, não realiza nenhuma espécie de procedimento intencional para identificar os seus *stakeholders* mais relevantes, nem

manifesta motivação para gerir as relações com quaisquer actores da envolvente (a não ser de modo irregular e inconsequente).

Nos casos *B*, *D* e *G*, embora a tónica seja uma grande informalidade nos processos de formulação e implementação da estratégia, não pode excluir-se a existência de uma certa reflexão sistemática em torno do núcleo organizacional – Estratégia, Estrutura, Cultura (Post *et al.*, 2002) – com base na qual serão, porventura, definidos os princípios orientadores e os objectivos a alcançar – proposição *a*). Por outro lado, não foi possível detectar qualquer prática regular de identificação/selecção de interlocutores relevantes, susceptível de influenciar o processo de fixação de objectivos; mas ficou evidente o uso de alguns mecanismos de gestão dos relacionamentos que parecem, por um lado, ser determinados por aqueles objectivos – proposição *e*) – e pelo próprio desempenho global – proposição *h*) – e, por outro, ter um duplo (e importante) papel: na afinação dos critérios de avaliação da *performance* – proposição *k*) – e no contínuo reajustamento dos mecanismos de pilotagem – proposição *l*).

Nos três casos restantes (*A*, *C* e *E*) foi possível verificar todas as proposições enunciadas. Na realidade, para além do que já foi observado nas outras entidades, é aqui manifesta a intervenção de um processo intencional de identificação/selecção de *stakeholders* relevantes, processo esse que deriva directamente do núcleo caracterizador da “razão-de-ser” organizacional – proposição *b*) – e que condiciona, de modo muito significativo, quer a definição dos objectivos estratégicos e operacionais – proposição *c*) – quer a forma como são geridas as relações com as várias audiências – proposição *d*). Conforme já foi avançado, a propósito da questão de pesquisa # 2, o facto de estas três entidades apresentarem uma sensibilidade para com as suas audiências, muito mais consequente do que aquela que se observou nos restantes casos, terá provavelmente duas explicações básicas: o espírito humanista e de abertura à comunidade com que o

respectivo fundador marcou, indelevelmente e desde o início, a organização *A*; e os processos de certificação de qualidade a que se auto-submeteram, recentemente, a cooperativa *C* e a sociedade *E*.

VI.6. Síntese do capítulo

Neste capítulo foi feita uma criteriosa comparação entre os sete casos estudados, quanto aos respectivos comportamentos nas diversas vertentes da temática objecto de pesquisa.

Após uma breve caracterização geral, analisaram-se vários aspectos potencialmente diferenciadores das várias organizações (natureza jurídica, dimensão, áreas de actividade, desempenho, etc.) e buscaram-se razões que pudessem estar na origem da adopção de certas posturas em detrimento de outras.

Os sete casos foram depois comparados quanto à relevância que atribuem aos diversos interlocutores da envolvente, e quanto às formas como gerem as relações com as suas audiências.

Por fim, fez-se a análise dos padrões de comportamento das várias organizações, na óptica do modelo *PLUca* e das quatro questões de investigação que orientam este trabalho.

No próximo capítulo, far-se-á uma breve síntese das várias etapas que marcaram o desenrolar da presente investigação; serão alinhadas as principais conclusões resultantes do estudo efectuado, tendo em conta os objectivos definidos e as questões de pesquisa oportunamente colocadas; será feita a identificação dos aspectos (temáticos, contextuais e metodológicos) em que se julga ter contribuído para desenvolver o conhecimento científico; serão, ainda, enumeradas as mais importantes limitações (dificuldades) que

não foi possível contornar; e, por fim, serão identificadas algumas oportunidades de investigação que, tendo sido suscitadas pelo presente trabalho, dele constituem, de algum modo, uma espécie de extensões naturais.

CAPÍTULO VII

CONCLUSÕES

“conclusão, s. f. 1 acto ou efeito de concluir; 2 acabamento; 3 termo; fim; 4 consequência; 5 proposição final de um raciocínio; dedução; 6 tese científica ou moral; em ~ finalmente (Do lat. conclusionem-, «acção de acabar»).”

Dicionário da Língua Portuguesa (2004)

VII.1. Sumário dos trabalhos de investigação

Esta pesquisa foi centrada, desde o início, na problemática relativa ao modo como as relações de uma organização com as suas audiências intervêm nos processos de criação e distribuição de valor, tendo em conta que qualquer avaliação do desempenho organizacional depende, em última análise, dos critérios pré-definidos para o efeito, ou seja, das expectativas dos *stakeholders* relevantes.

A revisão de literatura foi conduzida no sentido de identificar o “estado da arte” nos vários aspectos da problemática em análise, o que levou à sua exploração em torno de um abrangente conjunto de tópicos – organização, estratégia, desempenho, envolvente, pilotagem estratégica – os quais têm vindo a ser objecto de múltiplas investigações teóricas e empíricas. Contudo, como referem Castro e Ribeiro (1997), tais estudos são maioritariamente de origem anglosaxónica e, em geral, estão centrados nos problemas das grandes unidades empresariais.

Tendo em vista uma abordagem mais consentânea com a realidade que se pretendia investigar – organizações sócio-económicas portuguesas de pequena/média dimensão – desencadeou-se um estudo piloto junto de uma determinada entidade, seleccionada pelas suas características específicas (natureza jurídica, áreas de actividade), mas também por razões de conveniência (proximidade e disponibilidade).

Com base na literatura e tendo por referência o estudo piloto realizado, foram então formatados definitivamente o problema de investigação e as questões de pesquisa; e foi arquitectado um “quadro conceptual”, sustentado principalmente em cinco contributos teóricos (Savage *et al.*, 1991; Mitchell *et al.*, 1997; Svendsen, 1998; Agle *et al.*, 1999; Post *et al.*, 2002). A este quadro de análise, que assenta em 12 proposições, foi dado o nome de “**modelo PLUca**”, por causa do papel que nele desempenham os três atributos

de Mitchell *et al.* (poder, legitimidade, urgência) e os dois vectores de Savage *et al.* (cooperação, ameaça).

A investigação empírica foi depois conduzida junto de mais seis *casos*, seleccionados com base nas respectivas características, visando confrontar organizações que, sendo naturalmente diferentes, apresentassem alguns aspectos comuns, de modo a permitir um certo grau de comparabilidade.

Entretanto, o investigador posicionou-se, desde logo, numa perspectiva epistemológica “não-positivista”, considerando que qualquer investigação envolve uma grande variedade de pontos de vista, sentidos e interpretações. Na verdade, como afirma Astley (1985), nenhuma teoria pode simplesmente descrever a realidade em termos neutros, e é inevitável que toda a investigação esteja marcada por uma visão particular do mundo. Consistentemente com esta abordagem mais realista, assumiu-se com clareza uma opção metodológica pelos “estudos de caso”, com recolha de dados alicerçada em “entrevistas semi-estruturadas”, as quais apresentam como principal vantagem a possibilidade de captar tendências profundas, normalmente não apreensíveis por outro tipo de instrumentos.

A análise dos sete casos (incluindo o estudo piloto), primeiro individualmente, depois em termos comparativos, envolveu a respectiva caracterização relativamente aos diferentes tópicos em análise, e a discussão dos dados observados à luz das questões de pesquisa e do quadro conceptual proposto.

No que se refere à verificação das proposições do modelo *PLUca*, constatou-se que todas as organizações estudadas incorporam aquelas que dizem respeito às implicações entre objectivos, desempenho e mecanismos de pilotagem; mas apenas em três dos casos é possível observar a totalidade das formulações do dito modelo.

VII.2. Principais conclusões

Nesta secção, sintetizam-se as principais conclusões a que foi possível chegar com o presente estudo, tendo por base cada uma das quatro questões de investigação que o orientaram.

VII.2.1. Questão de pesquisa #1

Como é que as organizações estabelecem os objectivos e as metas que pretendem alcançar? Como é que os anseios e aspirações dos diferentes *stakeholders* de uma organização são tidos em conta nos processos de definição e implementação estratégica? Como é que se reconciliam, ao nível da missão, dos valores e dos objectivos organizacionais, os interesses divergentes?

Esta primeira questão desdobra-se, na realidade, em várias facetas complementares, que é preciso analisar com algum detalhe.

Saber como é que as organizações fixam os seus objectivos, pressupõe indagar sobre o modo como decorre o processo de formulação estratégica, no sentido de averiguar se (e como) são equacionados e reflectidos nos objectivos organizacionais, os diversos interesses que, mais ou menos visivelmente, são inerentes à própria existência de uma dada entidade. Ora, nesta matéria, o que foi possível observar é que, os objectivos traçados resultam, quase sempre, de um processo (que pode, nalguns casos, ser apenas implícito), onde são ponderados múltiplos valores e interesses parcelares. O núcleo organizacional a que se referem Post *et al.* (2002) – Estratégia, Estrutura, Cultura – desempenha, naturalmente, aqui, um papel fundamental, ao nível da definição, disseminação e partilha da missão e dos princípios orientadores, os quais, em si mesmos, já transportam sensibilidades diferentes para com audiências diversas, daí

resultando que os objectivos seleccionados não podem deixar de estar marcados pela necessidade de dar resposta a interesses que podem não ser convergentes e que, portanto, muitas vezes obrigarão a complexas soluções de compromisso.

Acresce que, em três dos sete casos analisados, é particularmente sensível a influência dessa hierarquia de interesses sobre o processo de formulação estratégica. Com efeito, a fundação *A*, a cooperativa *C* e a sociedade *E*, parecem manter-se permanentemente atentas aos interlocutores que as rodeiam, ajustando o seu próprio comportamento àqueles que são os anseios dos *stakeholders* considerados relevantes, o que pressupõe um diagnóstico sistemático das respectivas características.

Mesmo quando aquela hierarquização de interesses não resulta de um diagnóstico sistemático e intencional, não há dúvida que existe uma certa interdependência entre os objectivos organizacionais e os modos como são geridas as várias audiências. Se, por um lado, a necessidade de alcançar determinadas metas operacionais determina que as relações com certos *stakeholders* sejam encaradas com especial cuidado, por outro, é em função destes relacionamentos que alguns daqueles objectivos ganham ou perdem significado. Além disso, como foi observado em quase todos os *casos* analisados, o modo mais ou menos intenso e persistente como são geridas as relações com as audiências relevantes, está intimamente ligado à forma como cada uma das organizações encara o “desempenho global”. Concretamente, a preocupação com os mecanismos de gestão das relações com determinado “grupo” parece ser tanto maior quanto mais os respectivos interesses estiverem reflectidos na noção de desempenho interiorizada pelos dirigentes organizacionais.

Importa, no entanto, esclarecer que os diferentes padrões de comportamento detectados no conjunto das várias organizações estudadas, relativamente a esta questão # 1, não parecem ser determinados por nenhuma característica particular que distinga

um grupo de entidades face a outro. Com efeito, cada uma das três organizações que realizam um diagnóstico sistemático das respectivas audiências, tem uma natureza jurídica diferente, pertence a um grupo de dimensão diferente (vd. Figuras 59 e 60, secção VI.2.), tem registado níveis de desempenho económico-financeiro muito díspares (vd. Figura 62, secção VI.3.2.), e encara o desempenho global de perspectivas muito distintas (vd. Tabela 46, secção VI.3.3.). Como foi referido oportunamente, enquanto no caso *A*, a motivação para esse comportamento parece ter origem endógena (vontade explícita do fundador) e estar plasmada na própria “razão-de-ser” da organização; nos casos *C* e *E*, a hierarquização dos interesses em jogo terá sido uma das consequências da reflexão estratégica associada aos processos de certificação levados a cabo, recentemente.

VII.2.2. Questão de pesquisa #2

Como é que as organizações identificam/seleccionam os *stakeholders* relevantes? Como é que é feita a gestão das relações (de cooperação e/ou de conflito) com estes interlocutores?

Na tentativa de encontrar respostas para esta questão, cada uma das sete organizações investigadas foi submetida a processos de identificação/selecção de *stakeholders*, e de escrutínio dos mecanismos para gerir as relações com as audiências mais significativas. Conforme se reportou na devida altura, e se pode rever na secção VI.4., verificam-se, nesta matéria, algumas situações curiosas que merecem ser realçadas.

Aquando da identificação espontânea, o único grupo de interesses que recebeu unanimidade foi o dos “clientes/utentes”¹⁸², o que não deixa de ser sintomático acerca do posicionamento das organizações em estudo. Já em resultado do processo de selecção pelo critério dos atributos de Mitchell *et al.* (1997), com base num conjunto de *stakeholders* sugeridos, essa unanimidade vai para os “empregados”, muito embora os “clientes/utentes” continuem a merecer um lugar de enorme destaque (vd. Tabela 49, secção VI.4.2.). Aliás, dir-se-ia que estes dois interlocutores, mais o grupo dos “accionistas/associados”, representam (por assim dizer) o triângulo de interesses que determina, praticamente, os destinos da generalidade das organizações estudadas, na medida em que se trata de interlocutores ditos “definitivos”.

Analizados esses três grupos, do ponto de vista dos potenciais de cooperação e de ameaça que lhes são reconhecidos pelos dirigentes (Savage *et al.*, 1991), verifica-se que todas as organizações consideram que é elevada a disponibilidade desses interlocutores para cooperar; porém, quanto ao grau de ameaça latente, há diferenças que vale a pena considerar.

Os “empregados” são tendencialmente mais ameaçadores para as sociedades comerciais do que para as restantes organizações; sendo que, para as duas empresas mais pequenas, esse potencial de ameaça é mesmo equivalente ao elevado nível de cooperação que pode esperar-se de tais interlocutores, o que faz deles *stakeholders* “mistos” que é preciso gerir com especiais cuidados.¹⁸³

¹⁸² Recorde-se que este é um grupo relativamente heterogéneo que inclui, por um lado, os compradores (que podem ser consumidores finais ou revendedores) e, por outro, os utentes (ou beneficiários) que, embora não pagando, não deixam de ser consumidores finais dos bens e/ou serviços fornecidos pelas organizações em estudo. Apesar de tudo, optou-se por não forçar nenhuma espécie de desagregação, fundamentalmente por razões de comparabilidade entre os vários *casos*.

¹⁸³ Note-se que, segundo Savage *et al.* (1991), os *stakeholders* “mistos” podem facilmente transitar para o quadrante inferior esquerdo, por degradação da sua disponibilidade para cooperar; sendo que as organizações devem prevenir essa eventualidade, adoptando estratégias de entendimento que reduzam o potencial de ameaça e transformem, progressivamente, esses interlocutores em “apoiantes” (quadrante superior direito).

Os “clientes/utentes” aparecem muito concentrados na zona de fronteira entre os dois quadrantes superiores da matriz de Savage *et al.* (*op. cit.*), facto a que não será estranha a heterogeneidade (já mencionada) deste grupo de interlocutores. Ainda assim, vale a pena destacar que em dois dos *casos* – a cooperativa mais pequena (C) e a fundação (A) – os “clientes/utentes” são considerados “apoiantes”, o que, de certo modo, corrobora a ideia segundo a qual estas duas organizações, por força dos valores humanistas que marcam o seu “modo-de-estar”, confiam no reconhecimento daqueles que são os destinatários dos seus *outputs* e, portanto, privilegiam estratégias de envolvimento dos mesmos nas suas actividades. No campo oposto situa-se a organização D (a maior das três cooperativas) que, curiosamente, é o único caso em que se atribui aos “clientes/utentes” um grau de ameaça superior ao potencial de cooperação. A este posicionamento não será estranha a agressividade comercial defendida pelos respectivos dirigentes, como forma privilegiada de gerir os recursos disponíveis, em prol dos objectivos traçados.

Em relação aos “accionistas/associados” é necessário introduzir alguns factores de correcção, antes de extrair quaisquer ilações acerca do modo como os mesmos são encarados pelas organizações. Em primeiro lugar, dada a sua própria natureza, a fundação (caso A) não incorpora quaisquer interlocutores daquele tipo e, portanto, não deve ser considerada na análise. Depois, as sociedades comerciais F e G são empresas tipicamente familiares, em que os papéis executivos são desempenhados pelos próprios investidores; e, portanto, não sendo possível dissociar os respectivos potenciais de cooperação e ameaça, é preciso analisar os dados simultaneamente.

Dito isto, salta à vista que a organização F se destaca de todas as outras, quando se coloca na posição extrema de considerar que os seus “accionistas” (e, neste caso,

também “gestores”) apresentam ameaça mínima e cooperação máxima.¹⁸⁴ Em todos os restantes *casos*, este grupo de interlocutores aparece na zona de transição entre os dois quadrantes superiores; mas deve salientar-se que a empresa *E* confia plenamente no potencial de cooperação dos seus “accionistas” (que, como se referiu oportunamente, são em número muito reduzido e intervêm regularmente no processo de formulação estratégica); e que a cooperativa *D* volta a ser a única (tal como acontecia com o grupo dos “clientes/utentes”) que atribui aos “associados” um grau de ameaça superior ao potencial de cooperação, o que parece traduzir um certo distanciamento entre os gestores profissionais (no seu papel de “agentes”) e aqueles que são os “donos” da organização (enquanto “principais”).

Mas, afinal, que pode concluir-se acerca do modo como as organizações hierarquizam os seus *stakeholders*?

Além do reconhecimento generalizado da importância fundamental do “triângulo de valores” representado por “empregados”, “clientes” e “accionistas”, é muito evidente que todas as organizações, independentemente do diagnóstico que fazem acerca da maior ou menor ameaça que os mesmos representam, valorizam bastante a cooperação que esperam obter destes interlocutores. Mas será que a gestão dos relacionamentos é feita de modo a alavancar este potencial? A resposta só pode ser afirmativa. Na verdade, conforme se pode observar nas tabelas 50, 51 e 52 (secção VI.4.4.), a maior parte dos mecanismos preconizados pelos dirigentes das várias entidades, para gerir as relações com estes três tipos de audiências, têm um carácter “mobilizador” e apelam essencialmente à participação activa e ao envolvimento nas actividades organizacionais, o que é inteiramente consistente com a teoria. Repare-se que, apesar das referências a alguns instrumentos de cariz mais defensivo, como, por exemplo, a avaliação

¹⁸⁴ Vale a pena recordar que se está a trabalhar sobre as respostas fornecidas pelos próprios dirigentes.

hierárquica (preconizada pelas cooperativas *B* e *C* para os “empregados”), ou o controlo do crédito (referido no *caso B* para os “clientes”), o facto é que a grande maioria das abordagens indicadas privilegia a confiança, e o entendimento mútuo: prémios por objectivos, trabalho em equipa, diálogo, confraternização, formação (no caso dos “empregados”); proximidade, diálogo, satisfação, informação (no que diz respeito aos “clientes/utentes”); informação, contactos personalizados, envolvimento, formação, confraternização (nas relações com os “accionistas/associados”).

Ainda em matéria de “hierarquização de interesses”, vale a pena fazer uma breve referência ao facto de, entre os *stakeholders* sugeridos aos dirigentes, haver alguns que foram ostensivamente ignorados na maioria dos *casos*. Embora só o grupo dos “partidos políticos” nunca tenha sido referenciado, a verdade é que há outros interlocutores que não parecem suscitar a mínima atenção por parte dos responsáveis. É o caso dos “sindicatos” que são mencionados apenas na cooperativa *C* (a mais pequena), mas também das “instituições religiosas” e das “ONG, IPSS e similares” que só parecem ter significado para a fundação (*A*). Curiosamente são estas mesmas duas organizações (*A* e *C*), as únicas que atribuem alguma relevância ao grupo das “associações culturais/desportivas”. Será isto mera coincidência? Ou terá algo a ver com o facto de se tratar de duas das três entidades que, como se viu no ponto anterior, realizam um diagnóstico sistemático das respectivas audiências? E, em caso afirmativo, porque razão a terceira dessas organizações (a empresa *E*) não apresenta comportamento similar e não revela qualquer preocupação para com tais audiências? Como se verá mais adiante, a propósito da questão de pesquisa #4, a grande diferença parece residir, afinal, na postura assumida por cada uma destas entidades, relativamente ao valor intrínseco das relações que mantém com os vários *stakeholders*.

VII.2.3. Questão de pesquisa #3

Como é que as organizações monitorizam as variáveis que determinam a sua *performance*, em sentido lato? Que mecanismos de controlo e acompanhamento são usados? Porquê?

Em primeiro lugar é necessário analisar o entendimento que as organizações estudadas manifestam, relativamente ao conceito de “desempenho global”.

Como já antes se argumentou, a *performance* organizacional não deve ser vista de uma forma estandardizada sob pena de se cometerem erros de avaliação extremamente grosseiros. Nesta matéria, não é aplicável, de modo nenhum, uma lógica de “pronto-a-vestir”, pois cada organização, além das circunstâncias particulares que condicionam a respectiva actividade, tem a sua estratégia, a sua estrutura e a sua cultura (Post *et al.*, 2002), isto é, tem uma missão específica, apoiada em valores e princípios que lhe dão um carácter único.

Posto isto, importava saber em que medida as entidades investigadas partilhavam algum conjunto de indicadores que, do ponto de vista dos seus dirigentes, traduzisse o respectivo sucesso ou insucesso, em termos globais. Conforme se analisou em detalhe na secção VI.3.3., e já se referiu na secção VI.5., as sete organizações parecem distinguir-se, neste aspecto, de acordo com a natureza jurídica que apresentam: a fundação, embora manifeste preocupação relativamente a indicadores de desempenho de qualquer um dos quatro tipos então identificados (reconhecimento, rendibilidade, mercado, gestão operacional), parece enfatizar especialmente os do primeiro grupo, o que não espanta, dada a sua missão primordial; as cooperativas privilegiam claramente os critérios de natureza comercial, entendidos como condição indispensável à subsistência dos seus associados; e as empresas propriamente ditas privilegiam os

indicadores de mercado e de rendibilidade, sendo que os primeiros são vistos como “pontes” para os segundos.

Quanto aos mecanismos usados para monitorizar a *performance*, já foi afirmado que não é possível estabelecer distinções significativas entre as diversas organizações. Com efeito, todas elas parecem usar sistemas de informação mais ou menos sofisticados e integrados; a maioria fixa metas de curto prazo e controla periodicamente a sua execução; nenhuma delas exclui os contactos pessoais e directos, como forma de acompanhamento das diferentes variáveis do “negócio”; e, portanto, dir-se-ia que, nesta matéria, há uma espécie de adopção generalizada dos procedimentos usuais na gestão empresarial.

VII.2.4. Questão de pesquisa #4

As organizações usam a gestão das relações com os *stakeholders* como instrumento para alcançarem um determinado nível de desempenho? Ou, pelo contrário, reconhecem valor intrínseco a essas mesmas relações, independentemente dos objectivos a alcançar?

Para responder cabalmente a estas interrogações, é necessário destacar, de entre os interlocutores relevantes, aqueles que assumem uma posição especial, pelo facto de os respectivos interesses estarem indelevelmente inscritos na própria missão organizacional. É o que se passa com os “beneficiários”, expressamente designados pelo fundador, no caso *A*; com os “agricultores associados”, nas cooperativas; com os “accionistas de referência”, no caso da empresa *E*; e com os “accionistas/dirigentes”, nas sociedades familiares *F* e *G*. Na verdade, as relações com estes *stakeholders*

especiais (por assim dizer), são de tal modo consideradas naturais e óbvias, que chegam a escapar, por vezes, à reflexão dos responsáveis.¹⁸⁵

Mas, para lá destas situações particulares, o que se verifica é que, na maioria dos casos, não é reconhecido qualquer valor intrínseco às relações com as audiências significativas. Em geral, tais relações assumem um carácter meramente instrumental, e são cuidadosamente geridas em função do contributo que as mesmas podem trazer para a prossecução dos reais objectivos da organização. É assim que, por exemplo, a satisfação das necessidades dos clientes, ou a realização de parcerias com os concorrentes, embora apregoadas como “boas práticas empresariais” em si mesmas, não passam de alavancas, manobradas de forma a facilitar o cumprimento dos fins primários.

As excepções a esta lógica, puramente instrumentalista, parecem residir apenas em duas das organizações estudadas: no caso da fundação (A), as relações com os vários *stakeholders* relevantes (para além dos beneficiários directos) pautam-se por valores de ordem espiritual, cultural e humanista, que ultrapassam largamente o que seria estritamente necessário à prossecução dos seus fins específicos; de modo similar, na mais pequena das cooperativas (C), os relacionamentos com as diferentes audiências fazem-se numa base de solidariedade e confiança, que só pode explicar-se pela fortíssima interdependência entre a organização e a pequena comunidade em que se insere.

Pelo que fica escrito, parece portanto poder concluir-se que, se não houver à partida uma matriz cultural que valorize intrinsecamente a equidade, na satisfação dos diversos interesses em jogo (*caso A*), ou não estiverem reunidas certas condições excepcionais de interpenetração com o contexto (*caso C*), qualquer entidade económico-social

¹⁸⁵ Veja-se na Tabela 48 (secção VI.4.1.), por exemplo, como os entrevistados das empresas F e G, não fazem qualquer referência espontânea aos accionistas ou aos gestores.

(independentemente do seu estatuto jurídico-formal) tenderá a gerir estrategicamente as suas relações com as audiências relevantes, numa perspectiva meramente instrumental, ou seja, numa lógica de optimização do processo que visa alcançar os melhores resultados possíveis (leia-se “mais elevado desempenho global”), face aos objectivos primariamente estabelecidos.

VII.3. Contributos

As contribuições do presente estudo para o desenvolvimento do “saber” no vasto campo da gestão das organizações, podem ser apreciadas sob diversos pontos de vista. Nas secções seguintes, é feita uma tentativa de explicitação dos principais contributos desta pesquisa, em três ópticas complementares.

VII.3.1. Tema de investigação

A problemática geral que constitui o ponto de partida do presente estudo – papel desempenhado pelas audiências nos processos de criação e distribuição de valor das organizações – embora venha a ser investigada sob diversos ângulos, não tem sido abordada (salvo raras excepções) na perspectiva de um sistema global e complexo, que funciona de modo dinâmico em torno daquilo a que Post *et al.* (2002) chamam “*the corporate core*”: estratégia, estrutura, cultura.

Com esta pesquisa contribui-se para o esclarecimento dos mecanismos que, a partir daquele “núcleo fundamental” conduzem a uma certa hierarquização dos *stakeholders* organizacionais, e que, em última análise, explicam porque é que certos interesses são mais considerados do que outros, no decurso dos processos de formulação estratégica, fixação de metas operacionais, e avaliação do desempenho global.

Por outro lado, identificam-se certas tendências na forma como as organizações procuram gerir os seus relacionamentos com os interlocutores que consideram significativos; e constata-se que, a não ser em casos excepcionais determinados por características muito específicas, as organizações, em geral, tendem a servir-se de tais relações para potenciar o seu desempenho, na óptica exclusiva dos interesses que estão subjacentes à sua missão fundamental.

Como instrumento de representação (e, até certo ponto, de explicação) dos principais vectores daquele sistema complexo, em que as organizações interagem continuamente com os seus interlocutores privilegiados, esta pesquisa propõe um quadro conceptual e um modelo de análise – o modelo *PLUca* – que, por via das respectivas formulações, fornece uma espécie de “mapa” para interpretar os comportamentos organizacionais.

VII.3.2. Contexto de investigação

Como ficou patente na revisão de literatura a que se refere o capítulo II, e é geralmente reconhecido pelos académicos (vd. nota 182), a grande maioria dos trabalhos desenvolvidos na área da gestão estratégica e afins, é de origem anglo-saxónica e estuda, quase sempre, unidades de grande dimensão.

Ora, um dos contributos desta pesquisa é, precisamente, fazer alguma luz sobre a realidade portuguesa, relativamente às questões que se prendem com o desempenho organizacional, em termos latos, numa perspectiva de conciliação dos vários interesses em jogo; e, sobretudo, prestar atenção ao que se passa, nessa matéria, com as organizações de pequena/média dimensão que, afinal, “(...) são 99,9% do tecido

*empresarial nacional, empregam três em cada quatro trabalhadores do sector privado e representam sete em cada 10 euros produzidos no país.”*¹⁸⁶

E, além disso, foi estudado um conjunto de entidades que, à partida, reuniam um dado número de características comuns (localização, actividade principal, grau de antecipação estratégica), o que, embora sem quaisquer pretensões de extrapolação estatística, sempre pode dar uma ideia do que, possivelmente, acontece também com as suas congéneres, a nível regional e nacional.

VII.3.3. Método de investigação

Do ponto de vista de muitos investigadores internacionalmente reconhecidos, a temática relativa ao relacionamento das organizações com os seus *stakeholders* não tem sido suficientemente aprofundada, em especial no que se refere à confrontação empírica de algumas interessantes abordagens teóricas que para ela têm sido propostas.¹⁸⁷ Acresce que há uma grande convergência entre os académicos (v.g., Becker e Gerhart, 1996; Agle *et al.*, 1999; Freeman, 1999; Wheeler *et al.*, 2003), relativamente à necessidade de elaborar “narrativas” (sustentadas em evidências quantitativas e qualitativas) que facilitem a compreensão dos complicados mecanismos de decisão que estão na base dos processos de criação e preservação do “valor”.

Depois, parece haver uma convicção generalizada na comunidade académica da área das ciências sociais e humanas (v.g., Glaser e Strauss, 1967; Spender, 1993; Flick, 1998), segundo a qual, só uma abordagem qualitativa é que permite analisar situações concretas, particularidades locais e temporais, e ter em conta os actores, as suas actividades, e os seus contextos específicos. Correspondendo a essa convicção, o

¹⁸⁶ <http://www.pme.online.pt/>, página visitada em 2004/11/05.

¹⁸⁷ Na opinião de Harrison e Freeman (1999), por exemplo, abundam teorias e modelos relativos à gestão dos interesses em competição, mas a pesquisa empírica sobre a matéria ainda se encontra num estágio inicial.

presente estudo adoptou a metodologia de “*multiple case study*”, com recolha de dados baseada em entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação directa; o que permitiu, quer pela confrontação sistemática das fontes (triangulação), quer, depois, pela análise comparativa dos *casos* estudados, alcançar níveis de rigor científico e de validade externa que se consideram, em si mesmos, um contributo valioso para o conhecimento.

VII.4. Limitações do estudo

No decurso dos trabalhos foram surgindo, ou tornaram-se visíveis, dificuldades de várias naturezas, algumas das quais não foi possível resolver convenientemente, em tempo oportuno, dando origem a limitações significativas que acabaram por reflectir-se no resultado final.

1. A delimitação inicial da problemática a estudar terá sido demasiado abrangente e excessivamente ambiciosa, na medida em que abarcava toda uma série de vertentes que, embora complementares, dificilmente seriam susceptíveis de investigação simultânea, no âmbito de uma tese de doutoramento. Com efeito, tópicos como “desempenho organizacional”, “responsabilidade social”, “gestão das audiências”, “sistemas de *corporate governance*”, “mecanismos de controlo de gestão”, etc., justificariam cada um deles, só por si, uma abordagem aprofundada.
2. A complexidade do problema em estudo, particularmente nos aspectos que se prendem com a ponderação dos diferentes interesses em jogo, no seio de qualquer organização humana, coloca grandes dificuldades de apreensão por parte de um investigador exógeno, que só pode analisar o comportamento organizacional por via indirecta, isto é, através de fontes de informação que lhe são disponibilizadas em condições normalmente muito restritivas. Como é óbvio, não é fácil conseguir acesso a certos documentos, entrevistar todos os

potenciais informantes, presenciar determinados acontecimentos, ou observar demorada e repetidamente certos processos.

3. A metodologia dos “estudos de caso” é, sem dúvida, por definição, a mais adequada para abordar as questões em análise (numa perspectiva essencialmente exploratória), uma vez que permite captar percepções e interpretações que, de outro modo, ficariam fora do alcance do investigador. Contudo, não admite quaisquer generalizações de natureza estatística, ou seja, não autoriza que se extrapolem resultados e conclusões para um universo de entidades teoricamente similares.
4. No que respeita à composição da amostra que integra a componente empírica do estudo, haverá pelo menos dois aspectos importantes a questionar: *i)* todas as organizações estão sedeadas no Alentejo, têm a vitivinicultura como actividade principal, e são antecipadoras (em termos de reflexão estratégica), mas estão longe de constituir um conjunto homogéneo em muitos outros aspectos (natureza jurídica, dimensão, desempenho, etc.), o que dificulta sobremaneira qualquer espécie de raciocínio conclusivo a partir da análise comparativa; *ii)* aos três tipos de organizações (segundo a natureza jurídica) que integram o conjunto estudado, faria todo o sentido acrescentar unidades com outros estatutos, designadamente, “empresas em nome individual”, “sociedades por quotas” e “sociedades cotadas”, cujo comportamento é, provavelmente, bastante diverso daquele que se observou nos grupos analisados.
5. Quanto ao método de recolha de dados, e apesar dos esforços de triangulação entre as várias fontes, a verdade é que o grosso da informação obtida teve origem nas entrevistas realizadas, em cada uma das entidades, a três dos seus principais dirigentes, o que levanta a questão fundamental de saber até que ponto a imagem transmitida ao investigador por aqueles informantes está, ela própria, distorcida no sentido de favorecer determinados pontos de vista em detrimento de outros.

VII.5. Oportunidades para investigação futura

Cada uma das muitas dificuldades que foram sendo encontradas ao longo da investigação, foi encarada como um desafio estimulante e, nesse sentido, contribuiu para o próprio desenvolvimento do processo criativo subjacente. Porém, naturalmente, não foi possível dar sequência a todos esses estímulos, no âmbito do presente trabalho. As limitações mencionadas na secção anterior acabam, assim, por transformar-se em oportunidades para futuras pesquisas que, certamente, não deixarão de ser exploradas.

1. Um dos aspectos que ficou tratado de modo bastante insuficiente (por manifesta escassez de dados fidedignos) é o que diz respeito à avaliação do desempenho organizacional na vertente da responsabilidade social e ambiental. Trata-se de uma área que suscita, cada vez mais, atenção a nível internacional, e que, em Portugal praticamente não tem sido objecto de estudos científicos. Em paralelo, um outro campo que mereceria ser investigado em profundidade diz respeito aos problemas da governação das sociedades, particularmente no que se refere à participação dos diversos *stakeholders* nos respectivos órgãos de administração e fiscalização.
2. Uma via para minimizar as dificuldades de apreensão da realidade por parte do investigador, é a adopção de uma estratégia de pesquisa que passe pela chamada “observação participante”. Atentos os obstáculos que uma tal estratégia sempre colocará, dada a disponibilidade que exige, quer ao cientista quer ao objecto de estudo, seria de todo o interesse realizar alguns *estudos de caso* em que o investigador pudesse captar, directa e livremente, os sinais mais intrínsecos e espontâneos, que não são perceptíveis em contactos esporádicos e programados.
3. Para dar sequência a algumas das pistas mais interessantes que foram suscitadas no âmbito dos *estudos de caso* realizados, fará todo o sentido concretizar algumas pesquisas de tipo “*survey*”, envolvendo uma quantidade estatisticamente significativa de organizações variadas (incluindo empresas dos vários sectores de actividade económica, mas também organismos da

administração pública e outras entidades sem fins lucrativos), visando identificar padrões gerais de comportamento, susceptíveis de serem interpretados como tendências universais (em termos probabilísticos).

4. A amostra que integra a componente empírica deste estudo é composta por uma instituição particular de solidariedade social (fundação), três cooperativas agro-industriais, e três sociedades anónimas (mas de capital praticamente fechado); e, por outro lado, como se lembrou na secção anterior, todas as sete organizações têm sede no Alentejo e centram a sua actividade produtiva/comercial na vitivinicultura. Algumas das oportunidades de investigação que se abrem para um futuro próximo, podem basear-se na replicação, pura e simples, da presente pesquisa em amostras compostas por entidades que: *i)* tenham outras “missões” e outras naturezas jurídico-formais (organismos públicos e sociedades cotadas no mercado de capitais, por exemplo); *ii)* estejam sedeadas noutras regiões do país ou do estrangeiro; *iii)* actuem noutros sectores de actividade económico-social.
5. Para se obter uma percepção mais fiel e mais abrangente do quadro comportamental que caracteriza a problemática das relações entre uma organização e os seus *stakeholders*, será muito vantajoso realizar futuramente um conjunto de estudos que, partindo da experiência desta investigação, procure recolher dados, não apenas junto dos dirigentes, mas também (por entrevista ou por inquérito) junto dos outros interlocutores que, à partida, possam ser tidos por especialmente relevantes (empregados, clientes, e accionistas, pelo menos).

APÊNDICES

Apêndice 1. Carta-tipo às organizações da amostra

Exmo. Sr. (...)

Assunto: Investigação de carácter científico – Estudo de caso

Um dos assistentes do Departamento de Gestão de Empresas desta Universidade encontra-se a desenvolver o seu trabalho de investigação (visando a obtenção do grau de doutor em gestão pelo ISEG/UTL), em torno da problemática da “*performance* organizacional” e dos respectivos “mecanismos de acompanhamento e controlo”.

Como é unanimemente reconhecido, este é um tema de inegável actualidade e interesse para a generalidade das organizações, visem elas objectivos de natureza económico-financeira (i.e., tipicamente empresarial) e/ou de índole puramente sócio-ambiental.

Embora se trate de uma questão ainda pouco estudada empiricamente, admite-se que as organizações procuram realizar as suas actividades, prosseguir os seus objectivos, enfim... cumprir a sua missão; gerindo os diferentes (e frequentemente antagónicos) interesses em jogo, com base na definição e implementação de estratégias que visam, certamente, gerar e distribuir valor, mas fazê-lo de modo a corresponder aos anseios dos seus *stakeholders* mais relevantes, condição *sine qua non* para que o dito processo de geração e distribuição de riqueza (não necessariamente material) seja sustentável no médio/longo prazo.

Mas, como é que as organizações lidam com a necessidade de integrar esses interesses contraditórios? Como é que, na prática, são identificados e administrados os factores críticos dessa teia de relações, envolvendo colaboração, partilha, compromisso, mas também desconfiança, oportunismo, competição?

A [organização X] tem, reconhecidamente, pautado toda a sua actividade por critérios de qualidade e sustentabilidade, tanto no plano económico-financeiro como na vertente sócio-ambiental. Reúne, por isso, em nossa opinião, as condições ideais para ser objecto de um “estudo de caso” sobre a temática em apreço.

Um tal estudo, especificamente desenhado para dar resposta a algumas questões de pesquisa relativas à forma como as nossas organizações interagem com as suas diferentes “audiências”, envolveria, para além da consulta de certos documentos

(estatutos, relatórios e contas, balanços sociais, p.e.), a realização de entrevistas semi-estruturadas a alguns dos responsáveis de topo dessa instituição, cada uma das quais com uma duração aproximada de 60/90 minutos, a levar a cabo desejavelmente durante os próximos meses, de acordo com agendamento a acordar em tempo oportuno (em todas as situações ficaria garantido o anonimato, quer da organização quer dos informantes).

Assim, vimos solicitar a V.Exa. que nos informe da possibilidade da concretização de uma breve reunião preliminar, com o intuito de trocarmos impressões sobre alguns aspectos deste projecto que careçam de aprofundamento ou explicações mais detalhadas.

Entretanto, o investigador – *José Afonso Roberto* – fica desde já, naturalmente, à disposição de V.Exa. para quaisquer contactos julgados úteis [telefone; fax; e-mail].

Com os melhores cumprimentos.

Universidade de Évora, *[data]*

O Presidente do Conselho do Departamento de Gestão de Empresas

Prof. Doutor António Serrano

Apêndice 2. Memorando do entrevistador

1. Apresentação sumária do entrevistador (percurso académico, actividade docente e de investigação, ...).
2. Breve apresentação do estudo em curso (*framework* teórico, principais questões de investigação, metodologia, amostra, ...).
3. Afirmção da garantia de anonimato (quer da organização, quer do entrevistado, se tal for por estes considerado desejável).
4. Algumas notas sobre a forma como deve decorrer a entrevista propriamente dita:
 - 4.1. Solicitar autorização para gravar as respostas em fita magnética, abrindo desde logo a possibilidade de interromper a gravação, no caso de o entrevistado manifestar interesse em que um dado aspecto da sua resposta não seja gravado.
 - 4.2. Uma vez autorizado o uso do gravador, ele deve ser posto em marcha imediatamente antes da verbalização da primeira pergunta, e o seu funcionamento deve ser regular mas discretamente verificado ao longo da entrevista. (não esquecer as cassetes e as baterias suplementares)
 - 4.3. Tendo-se optado por um instrumento de recolha de dados de natureza semi-estruturada, o guião da entrevista deve apenas ser usado como tal e, portanto, não deve ser lido. Ele não é mais do que uma *check list* para garantir que a “conversa” não se afasta dos temas centrais nem deixa de fora nenhum aspecto importante. Porém, se o entrevistado referir alguma questão aparentemente relevante que não tenha sido contemplada no guião, ela deve ser devidamente anotada, para reflexão posterior.
 - 4.4. Os temas não precisam de ser abordados pela ordem em que aparecem no guião. O entrevistado deve ter liberdade para conduzir as suas próprias respostas da forma que lhe pareça mais lógica e eficiente.

- 4.5. Os diferentes itens devem ser devidamente assinalados no guião, à medida que forem sendo objecto de resposta, e a entrevista não deve ser dada por concluída sem antes ter sido verificado que todos os pontos foram focados.
- 4.6. No final da entrevista, deve-se pedir autorização para, mais tarde e por outra via (telefone, *e-mail*, etc.) obter eventuais esclarecimentos complementares.
- 4.7. Independentemente da possibilidade de usar um gravador, o entrevistador deve sempre anotar em papel os principais aspectos das respostas obtidas. As máquinas por vezes falham ... E, em qualquer caso, aquelas anotações poderão permitir esclarecer ou enquadrar melhor algumas respostas que possam ter ficado menos inteligíveis.

Apêndice 3. Guião das entrevistas

1. Principais elementos de natureza biográfica do entrevistado (idade, formação, experiências profissionais, ...).
2. Descrição das principais responsabilidades actuais na organização (atribuições, posição hierárquica, poder, autonomia, ...).
3. Composição e funcionamento do Conselho de Administração (administradores executivos e não executivos, participação accionista, comissões especializadas, formas de participação/intervenção dos conselheiros, processo de decisão, reservas de competências, delegação de poderes, ...).
4. Papel do Conselho de Administração (definição estratégica de alto nível? acompanhamento da execução das principais linhas orientadoras? controlo da actividade dos administradores executivos, em particular do *CEO*? representação e defesa dos interesses dos accionistas? salvaguarda da sustentabilidade da organização no longo prazo? garantia de equidade no balanceamento dos interesses dos diferentes *stakeholders* da organização? ...)
5. Marcos fundamentais da história da organização (fundadores, datas e acontecimentos mais relevantes, mudanças estruturais, ...).
6. Breve descrição da organização actual (áreas de actividade, principais produtos/serviços, quotas de mercado, competências nucleares, recursos disponíveis, capacidade de endividamento, ...).
7. Visão, missão e valores essenciais que determinam a estratégia actual da organização.
8. Principais linhas de orientação estratégica (baixo custo, qualidade superior, focalização em certos nichos de mercado, especialização produtiva ou comercial).
9. Descrição/explicação da estrutura organizacional e dos seus modos de funcionamento.

10. Breve reflexão sobre o “ambiente de acção indirecta” que envolve a organização (variáveis sociais, tecnológicas, políticas e económicas).
11. Caracterização geral do momento actual da organização (breve análise *SWOT*).
12. Objectivos de médio/longo prazo e metas a alcançar no curto prazo.
13. Principais factores críticos de sucesso no sector (recursos humanos, meios financeiros, tecnologia instalada, enquadramento político-legal, ...).
14. Avaliação subjectiva da dimensão (importância) relativa da organização, face ao tecido sócio-económico envolvente, em termos de:
 - 14.1. Valor patrimonial (total do activo) (1-insignificante; 2-reduzido; 3-razoável; 4-grande; 5-muito elevado);
 - 14.2. Volume de negócios (ou orçamento anual) (*idem*);
 - 14.3. Número de postos de trabalho, directos e indirectos (*idem*);
 - 14.4. Número de clientes/utentes (*idem*);
 - 14.5. Número de fornecedores (*idem*);
 - 14.6. Outros indicadores (quais?) (*idem*);
15. Avaliação subjectiva da situação actual da organização, em termos de:
 - 15.1. Desempenho económico (1-mau; 2-fraco; 3-razoável; 4-bom; 5-excelente);
 - 15.2. Desempenho financeiro (*idem*);
 - 15.3. Desempenho social (*idem*).
16. Principais mecanismos de acompanhamento e controlo utilizados (programas e relatórios de actividades, controlo orçamental, análise de desvios, *tableaux de bord*, supervisão directa, sistemas integrados de gestão do tipo *EIS – Executive Information System*) e respectivos níveis de formalização, frequência de actualização e análise, divulgação, discussão, consequências.
17. Grau de satisfação pessoal relativamente à funcionalidade dos mecanismos anteriormente identificados (rapidez, fiabilidade, pertinência, personalização, eficácia, ...).

18. Indicadores de desempenho global que são considerados mais importantes para a organização (resultados líquidos, activos fixos, valor acrescentado bruto, investimentos em I&D, nível de satisfação dos empregados, idem dos clientes/utentes, patrocínios/donativos).
19. Identificação (não sugerida) dos quatro grupos de “interlocutores” que, potencialmente, mais afectam ou são afectados pela actividade da organização.
20. Selecção dos principais *stakeholders* da organização, em termos de poder, legitimidade e urgência (assinalando com **X**, apenas os quatro mais importantes em cada dimensão):

		P	L	U	c	a
1.	Accionistas/Sócios					
2.	Administradores/Gestores					
3.	Associações culturais/desportivas					
4.	Associações empresariais					
5.	Clientes/Utentes					
6.	Comunicação social					
7.	Concorrentes					
8.	Empregados					
9.	Estado (Central)					
10.	Estado (Local)					
11.	Estado (Regional)					
12.	Fornecedores					
13.	Instituições de ensino/investigação					
14.	Instituições financeiras					
15.	Instituições religiosas					
16.	ONG, IPSS, e similares					
17.	Organizações ambientalistas					
18.	Partidos políticos					
19.	Sindicatos					
20.	Outros (quais? _____)					

21. Justificação da relevância dos grupos colocados nos quatro primeiros lugares para cada uma das três dimensões anteriores.
22. Classificação de cada um dos grupos referidos na alínea anterior (mínimo de quatro, máximo de doze), de acordo com os respectivos potenciais para cooperar (1-insignificante; 2-reduzido; 3-razoável; 4-grande; 5-muito elevado) e para ameaçar (*idem*).
23. Mecanismos de gestão das relações (de colaboração ou de conflito) com os principais *stakeholders* (forma, frequência, suporte, resultados, ...).
24. Outras informações, comentários e observações, de natureza complementar.
25. Documentação diversa (relatórios de gestão, balanços e demonstrações financeiras, balanços sociais, estatutos, relatórios de estudos de impacto, inquéritos de opinião, ...).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, R. W. (1975). *The social challenge to business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future*. New York: John Wiley and Sons.
- Adler, P. A. e Adler, P. (1998). Observational Techniques. In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, CA: Sage, 79-109.
- Aghion, P. e Tirole, J. (1997). Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy*, 105 (1), 1-29.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K. e Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-525.
- Agrawal, A. e Knoeber, C. R. (1996). Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems Between Managers and Shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31 (3), 377-397.
- Amat, O. (1999). *EVA Valor Añadido Económico: Un nuevo enfoque para optimizar la gestión, motivar u crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amit, R. e Shoemaker, J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, J. C., Hakansson, H. e Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network. *Journal of Marketing*, 58 (Oct), 1-15.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems*. 9th Edition, Boston: Irwin-McGraw Hill.
- Armour, E. e Mankins, M. C. (2001). Back to the Future. *Journal of Business Strategy*, July/August, 22-27.
- Astley, G. (1984). Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*, 9 (3), 526-535.
- Astley, G. (1985). Administrative Science as Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, 30, 497-513.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. e Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.

- Audretsch, D. B. e Lehmann, E. (2002). Does the New Economy Need New Governance? Ownership, Knowledge and Performance. *Centre for Economic Policy Research*, Discussion Paper n° 3626, November.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (2001a). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Barney, J. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage. A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Bebchuk, L. A., Fried, J. e Walker, D. I. (2002). Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation. *Centre for Economic Policy Research*, Discussion Paper n° 3558, September.
- Becker, G. e Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Bendheim, C. L., Waddock, S. A. e Graves, S. B. (1998). Determining Best Practice in Corporate-Stakeholder Relations Using Data Envelopment Analysis: An Industry-Level Study. *Business & Society*, 37 (3), 306-338.
- Berle, A. A. e Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. e Jones, T. M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488-506.
- Bhagat, S. e Black, B. (2002). The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance. *The Journal of Corporation Law*, Winter, 231-273.
- Bhagat, S., Carey, D. C. e Elson, C. M. (1999). Director Ownership, Corporate Performance, and Management Turnover. *The Business Lawyer*, 54, 885-919.
- Bhaskar, R. (1978). *A Realist Theory of Science*. 2nd Edition, Brighton: Harvester.
- Bhaskar, R. (1989). *Reclaiming Reality: A Critical Introduction to Contemporary Philosophy*. London: Verso.
- Blaikie, N. (1993). *Approaches to Social Inquiry*. Cambridge: Polity Press.
- Blonski, M. e Spagnolo, G. (2002). Relational Contracts and Property Rights. *Centre for Economic Policy Research*, Discussion Paper n° 3460, July.

- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5, 25-39.
- Bourgeois, L. J., III (1984). Strategic Management and Determinism. *Academy of Management Review*, 9, 586-596.
- Brooks, A. C. (2002). Can Nonprofit Management Help Answer Public Management's "Big Questions"? *Public Administration Review*, 62 (3), 259-266.
- Buchanan, D. e Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5th Edition, Harlow: Prentice Hall.
- Busson-Villa, F. (1996). L'utilisation du tableau de bord dans les PME. In M. Gervais (Org.), *Recherches en Contrôle de Gestion*. Paris: Economica, 213-228.
- Caldeira, M. (1998). *Understanding the adoption and use of information systems / information technology in small and medium-sized manufacturing enterprises: A study in Portuguese industry*. PhD Thesis, supervised by Prof. John Ward, Cranfield University (School of Management).
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.
- Carver, J. (1997). *Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Castro, L. M. e Ribeiro, D. (1997). Strategic Posture and Functional Policies in SME's: A Research in Spanish Industrial Firms of the Mediterranean Area. *Investigação – Trabalhos em Curso* (Faculdade de Economia da Universidade do Porto), 76, 1-34.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Charreaux, G. (2001). Le gouvernement d'entreprise – Encyclopédie des ressources humaines. *Working paper*, Mai, 1-16.
- Charreaux, G. e Desbrières, P. (2001). Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value. *Working paper*, Sept, 1-36.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Cochran, P. L. e Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 42-56.
- Core, J. E. e Larcker, D. F. (2002). Performance consequences of mandatory increases in executive stock ownership. *Journal of Financial Economics*, 64, 317-340.

- Core, J. E., Holthausen, R. W. e Larcker, D. E. (1999). Corporate Governance, Chief Executive Compensation, and Firm Performance. *Journal of Financial Economics*, 51, 371-406.
- Courrent, J.-M. (2003). Éthique et petite entreprise. *Revue Française de Gestion*, 144 (29), 139-152.
- Cyert, R. e March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood: Prentice-Hall.
- Daft, R. L., Sormunen, J. e Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9 (2), 123-139.
- Danermark, B., Ekström, M., Jacobsen, L. e Karlsson, J. C. (2002). *Explaining Society: Critical realism in the social sciences*. London: Routledge.
- Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.
- Dawson, S. (1996). *Analysing Organizations*. 3rd Edition. London: MacMillan Press.
- DeAngelo, L. E. (1990). Equity Valuation and Corporate Control. *The Accounting Review*, 65 (1), 93-112.
- Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (1998). Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1-34.
- Dess, G. G. e Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5 (3), 265-273.
- Donaldson, T. (1999). Making Stakeholder Theory Whole. *Academy of Management Review*, 24 (2), 237-241.
- Donaldson, T. e Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Dooley, R. S. e Lerner, L. D. (1994). Pollution, Profits, and Stakeholders: The Constraining Effect of Economic Performance on CEO Concern with Stakeholder Expectations. *Journal of Business Ethics*, 13 (9), 701-711.
- Dosi, G. e Teece, D. (1998). Organizational competencies and the boundaries of the firm. In R. Arena e C. Longhi (Eds.), *Markets and Organization*. New York: Springer-Verlag, 281-301.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66 (1), 45-53.

- Drucker, P. F. (1993). *Gerindo para o Futuro* (tradução de Fátima Velez). Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. F. (1997). *As organizações sem fins lucrativos* (tradução de Ana Barradas). Lisboa: Difusão Cultural.
- Ducrocq, C. (1996). Le rôle des EIS (Enterprise Information Systems) dans la diffusion des informations. In M. Gervais (Org.), *Recherches en Contrôle de Gestion*. Paris: Economica, 229-262.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Dyck, A. e Zingales, L. (2002). The Corporate Governance Role of the Media. *Centre for Economic Policy Research*, Discussion Paper nº 3630, November.
- Dyer, J. H. e Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Earnhart, D. e Lizal, L. (2002). Effects of Ownership and Financial Status on Corporate Environmental Performance. *Centre for Economic Policy Research*, Discussion Paper nº 3557, September.
- Egan, G. (1994). *Working the Shadow Side: A Guide to Positive Behind-the-Scenes Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-627.
- Engel, E., Gordon, E. A. e Hayes, R. M. (2002). The Roles of Performance Measures and Monitoring in Annual Governance Decisions in Entrepreneurial Firms. *Journal of Accounting Research*, 40 (2), 485-518.
- Evan, W. M. e Freeman, R. E. (1993). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In T. Donaldson e P. H. Werhane (Eds.), *Ethical Issues in Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fahey, L., King, W. R. e Narayanan, V. K. (1982). Environmental scanning and forecasting in strategic planning – the state of the art. *Long Range Planning*, 14 (1), 32-39.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88 (2), 288-307.

- Fama, E. F. e Jensen, M. C. (1983a). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics*, 26 (2), 301-325.
- Fama, E. F. e Jensen, M. C. (1983b). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*, 26 (2), 327-349.
- Faure, G. (1991). *Estrutura, Organização e Eficácia da Empresa* (tradução de Eduardo Saló). Mem Martins: Edições CETOP.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 35, 505-538.
- Flamholtz, E. e Hua, W. (2002). Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test. *European Management Journal*, 20 (5), 527-536.
- Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários* (tradução de Luis Campos). Oeiras: Celta Editora.
- Fontana, A. e Frey, J. H. (1998). Interviewing: The Art of Science. In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, CA: Sage, 47-78.
- Forbes, D. P. e Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24 (3), 489-505.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 233-236.
- Freeman, R. E. e Evan, W. M. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 337-359.
- Freeman, R. E. e Gilbert, D. R., Jr. (1992). Business, Ethics and Society: A Critical Agenda. *Business & Society*, 31 (1), 9-17.
- Freeman, R. E. e Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Jr. e Hartman, E. (1988). Values and the Foundations of Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, 7 (11), 821-834.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), 191-205.

- Gervais, M. (1994). *Contrôle de gestion*. 5^e Éd., Paris: Economica.
- Ghobadian, A. e O'Regan, N. (2002). The Link Between Culture, Strategy and Performance in Manufacturing SMEs. *Journal of General Management*, 28 (1), 16-35.
- Gioia, D. A. (1999). Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing. *Academy of Management Review*, 24 (2), 228-232.
- Glaser, B. G. e Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gordon, J. N. (2002). What Enron Means for the Management and Control of the Modern Business Corporation: Some Initial Reflections. *The University of Chicago Law Review*, 69, 1233-1250.
- Graves, S. B. e Waddock, S. A. (1994). Institutional Owners and Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 1034-1046.
- Gray, D. H. (1985). Uses and misuses of strategic planning. In *The State of Strategy*, Harvard Business Review, 143-151.
- Hakansson, H. e Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Hamel, G. e Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67 (3), 63-76.
- Hamel, J., Dufour, S. e Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Harrison, J. S. e Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 105 (May), 678-689.
- Hatfield, G., Worrel, D. L., Davidson III, W. N. e Bland, E. (1999). Turbulence at the Top: Antecedents of Key Executive Dismissal. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 38 (1), 3-24.
- Hill, C. W. L. e Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.

- Hillman, A. J. e Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-139.
- Hillman, A. J., Keim, G. D. e Luce, R. A. (2001). Board Composition and Stakeholder Performance: Do Stakeholder Directors Make a Difference? *Business & Society*, 40 (3), 295-314.
- Hofer, C. W. e Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. New York: West Publishing Company.
- Huberman, A. M. e Miles, M. B. (1998). Data Management and Analysis Methods. In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, CA: Sage, 179-210.
- Hughes, J. (1991). *The Philosophy of Social Research*. 2nd Edition, London: Longman.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jawahar, I. M. e McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26 (3), 397-414.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48 (3), 831-880.
- Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12 (1), 1-30.
- Jensen, M. C. e Meckling, W. (1976). A Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 22, 305-360.
- Jensen, M. C. e Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98 (2), 225-264.
- Johnson, R. A. e Greening, D. W. (1999). The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 564-576.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 404-437.
- Jones, T. M. e Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
- Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (1999). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 3^a Edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaler, J. (2003). Differentiating Stakeholder Theories. *Journal of Business Ethics*, 46 (1), 71-83.

- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kochan, T. A. e Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11 (4), 367-386.
- Langlois, R. N. (1992). Transaction-cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change*, 1 (1), 99-127.
- Lannoo, K. (1999). A European Perspective on Corporate Governance. *Journal of Common Market Studies*, 37 (2), 269-294.
- Layder, D. (1993). *New Strategies in Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. e Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Chicago: Irwin.
- Leavitt, W. M. e Johnson, G. (1998). Employee Discipline and the Post-Bureaucratic Public Organization: A Challenge in the Change Process. *Review of Public Personnel Administration*, 18 (2), 73-81.
- Litz, R. A. (1996). A Resource-based view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. *Journal of Business Ethics*, 15 (12), 1355-1363.
- Logsdon, J. M. e Yuthas, K. (1997). Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development. *Journal of Business Ethics*, 16 (12/13), 1213-1226.
- Luoma, P. e Goodstein, J. (1999). Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 553-563.
- Luz, J. L. B. (2002). *Introdução à Epistemologia: Conhecimento, Verdade e História*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- Malvey, D., Fottler, M. D. e Slovensky, D. J. (2002). Evaluating Stakeholder Management Performance Using a Stakeholder Report Card: The Next Step in Theory and Practice. *Health Care Management Review*, 27 (2), 66-79.
- March, J. G. (1984). How we talk and how we act: administrative theory and administrative life. In H. Tsoukas (Ed.), *New Thinking in Organizational Behaviour*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 53-69.
- Marin, D. e Verdier, T. (2002). Globalization and the New Enterprise. *Centre for Economic Policy Research*, Discussion Paper n° 3640, November.
- Martinet, A.-C. e Reynaud E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 136, 12-25.

- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London: Sage.
- McGuire, J. B., Sundgren, A. e Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 21 (4), 854-872.
- McWilliams, A. e Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.
- Meindl, J. R. e Ehrlich, S. B. (1987). The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 30 (1), 91-109.
- Miller, J. L. (2002). The Board as a Monitor of Organizational Activity – The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards. *Nonprofit Management & Leadership*, 12 (4), 429-450.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structure of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1985). Crafting Strategy. In *The State of Strategy*, Harvard Business Review, 109-118.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (tradução de Amélia Salavisa Brooker). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mintzberg, H. e Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. In H. Tsoukas (Ed.), *New Thinking in Organizational Behaviour*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 188-208.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. e Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Mitchell, T. R. (1985). An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations. *Academy of Management Review*, 10, 192-205.
- Morin, E. (2001). *Introdução ao pensamento complexo* (tradução de Dulce Matos). 3ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Mota, J. (2000). *Relacionamentos industriais como mecanismos de coordenação de competências: Casos da indústria de moldes para plásticos*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, orientada pelo Professor Doutor Luís Mota de Castro, Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

- Murteira, M. (2004). Economia e gestão do conhecimento: Um ensaio introdutório. *Economia Global e Gestão*, 1, 77-117.
- Nicolau, I. (2003). Gestão do Conhecimento e Flexibilidade Organizacional. *Economia Global e Gestão*, 3, 137-150.
- O'Sullivan, M. (2001). *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford: University Press.
- Ogden, S. e Watson, R. (1999). Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 526-538.
- Outhwaite, W. (1987). *New Philosophies of Social Science*. London. MacMillan Press.
- Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Phillips, R. A. e Reichart, J. (2000). The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach. *Journal of Business Ethics*, 23 (2), 185-197.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Post, J. E., Preston, L. E. e Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Preston, L. E. e Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder Management and Corporate Performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 361-375.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rabelo, F. M. e Vasconcelos, F. C. (2002). Corporate Governance in Brazil. *Journal of Business Ethics*, 37, 321-335.
- Randall, D. M. e Fernandes, M. F. (1991). The Social Desirability Response Bias in Ethics Research. *Journal of Business Ethics*, 10 (11), 805-817.

- Ray, G., Barney, J. B. e Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 25 (1), 23-37.
- Rebelo, J. (2004). Le secteur viti-vinicole portugais: Quelles perspectives? *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 219-236.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações: Um passo na senda da excelência?* Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A., Moreira, J. M. e Sarrico, C. (2003a). Responsabilidade social das organizações: Um estudo exploratório da situação portuguesa. *Economia Global e Gestão*, 2, 25-47.
- Rego, A., Moreira, J. M. e Sarrico, C. (2003b). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas*. São João do Estoril: Principia.
- Robinson, Jr., R. B. e Pearce, II, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9, 128-137.
- Roman, R. M., Hayibor, S. e Agle, B. R. (1999). The Relationship Between Social and Financial Performance – Repainting a Portrait. *Business & Society*, 38 (1), 109-125.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. e Jaffe, J. F. (1993). *Corporate Finance*. 3rd Edition. Illinois: Irwin.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 81-94.
- Rowe, W. G. e Morrow, Jr., J. L. (1999). A Note on the Dimensionality on the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16 (1), 58-70.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.
- Rue, L. W. e Byars, L. L. (1997). *Management: Skills and Application*. 8th Edition. Chicago: Irwin.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J. e Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, 143-156.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. e Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Russo, M. V. e Fouts, P. A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.

- Saramago, J. (1997). *O Evangelho segundo Jesus Cristo*. Lisboa: Caminho.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. e Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.
- Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schumpeter, J. (1935). *La théorie de l'évolution économique*. Paris: Dalloz.
- Segars, A. H., Grover, V. e Teng, J. T. C. (1998). Strategic Information Systems Planning: Planning Systems Dimensions, Internal Coalignment, and Implications for Planning Effectiveness. *Decision Sciences*, 29 (2), 303-345.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Serrano, A. (1997). *Sistemas de Informação de Potencial Estratégico (SIPE) – Modelo Referencial para Exploração em PME*. Tese de Doutoramento em Gestão, orientada pelo Professor Doutor José Carlos das Dores Zorrinho, Évora: Universidade de Évora.
- Serrano, A. e Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Sharma, S. (2001). L'organisation durable et ses stakeholders. *Revue Française de Gestion*, 136, 154-167.
- Shleifer, A. e Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52 (2), 737-783.
- Siebens, H. (2002). Concepts and Working Instruments for Corporate Governance. *Journal of Business Ethics*, 39, 109-116.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Text, Talk and Interaction*. London: Sage.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Simon, H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- Simon, H. (1982). *Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2), 80-88.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

- Sousa, A. J. (2000). *Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à Evolução do Mercado Comum Europeu*. Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, orientada pelo Professor Doutor Ricardo Maria Hernandez Mogollón, Évora: Universidade de Évora.
- Spender, J. C. (1993). Some frontier activities around strategy theorizing. *Journal of Management Studies*, 30 (1), 11-30.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 236-247.
- Stiglitz, J. E. (2002). *Globalização: A grande desilusão* (tradução de Maria Filomena Duarte). Lisboa: Terramar.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. e Gilbert, Jr., D. R. (1995). *Management*. 6th Edition. London: Prentice Hall International.
- Strack, R. e Villis, U. (2002). RAVETM: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital. *European Management Journal*, 20 (2), 147-158.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Thompson, S. e Wright, M. (1995). Corporate Governance: The Role of Restructuring Transactions. *The Economic Journal*, 105 (May), 690-703.
- Thomsen, S. (2001). Business Ethics as Corporate Governance. *European Journal of Law and Economics*, 11 (2), 153-164.
- Tichy, N. M. e Cohen, E. (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: HarperCollins.
- Treviño, L. K. e Weaver, G. R. (1999). The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists – Not Convergent Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 222-227.
- Tsui, A. S., Ashford, S. J., St.Clair, L. e Xin, K. R. (1995). Dealing With Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 38 (6), 1515-1543.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. e Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089-1121.
- Turban, D. B. e Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.

- Vafeas, N. (1999). The Nature of Board Nominating Committees and Their Role in Corporate Governance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 26 (1/2), 199-225.
- Van De Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
- Van De Ven, A. H. e Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35, 942-962.
- Viñegla, A. L. (1998). *El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial*. Madrid: AECA.
- Viñegla, A. L. (2003). *Gestión estratégica y medición*. Madrid: AECA.
- Vokurka, R. e Fliedner, G. (1995). Measuring Operating Performance: A Specific Case Study. *Production and Inventory Management Journal*, 36 (1), 38-43.
- Volpin, P. F. (2002). Governance with poor investor protection: evidence from top executive turnover in Italy. *Journal of Financial Economics*, 64, 61-90.
- Waddock, S. A. (2001). Corporate Citizenship Enacted as Operating Practice. *International Journal of Value-Based Management*, 14 (3), 237-246.
- Waddock, S. A. e Graves, S. B. (1997a). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.
- Waddock, S. A. e Graves, S. B. (1997b). Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations: Are They Synonymous? *Business & Society*, 36 (3), 250-279.
- Wallace, J. S. (2003). Value Maximization and Stakeholder Theory: Compatible or Not? *Journal of Applied Corporate Finance*, 15 (3), 120-127.
- Wartick, S. L. e Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. e Cochran, P. L. (1999a). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 41-57.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. e Cochran, P. L. (1999b). Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 539-552.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

- Wegmann, G. (2000). Les tableaux de bord stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois. *Gestion* 2000, Janvier/Février, 19-35.
- Weiss, J. W. (1996). *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*. Minneapolis: West.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wheeler, D., Colbert, B. e Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28 (3), 1-28.
- Whittington, R. (1993). *What is Strategy and does it matter?* London: Routledge.
- Wicks, A. C. e Freeman, R. E. (1998). Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics. *Organization Science*, 9 (2), 123-140.
- Wicks, A. C., Berman, S. L. e Jones, T. M. (1999). The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *Academy of Management Review*, 24 (1), 99-116.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarquies*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1988). Corporate Finance and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 43 (3), 567-591.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- Wood, D. J. e Jones, E. J. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), 229-267.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zimbro, S. M. (1997). *História secreta da aviação: notas com gravidade para por em órbita uma aspiração comum*. Lisboa: Porta 33.
- Zorrinho, C., Serrano, A. e Lacerda, P. (2003). *Gerir em Complexidade: Um Novo Paradigma da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.