

Trimestral • Volume 5 • Nº 2
Abril/Junho 2006
Preço: 12,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN nº 1645-4464 B ISSN nº 1677-2067

O Melhor de

Sloan Management Review
As 12 formas diferentes de inovar nas empresas
Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz

Gestão

**Funcionalidades dos sistemas de informação
de suporte ao «The Balanced Scorecard»**
Necessidades dos utilizadores
Américo Azevedo e Gil Vieira

«Cluster»

Orientação para o mercado e «performance»
O efeito sinérgico da inovação e da aprendizagem na fileira da moda
Manuel Mações, Mino Farhangmehr e José Carlos Pinto

Estudo

**O contabilista como fonte de aconselhamento
das pequenas empresas**
Zélia Serrasqueiro e Leonor Nunes

Caso

Análise das variáveis de previsão do «cash-flow» operacional
Uma aplicação às empresas portuguesas de vestuário e calçado
Isabel Oliveira

**O sistema único
de saúde
brasileiro**
**Desafios da gestão
em rede**

**Sonia Fleury
e Assis Ouverney**



Editores

 **FGV**
EBAPE

 **ISCTE**
BUSINESS SCHOOL
INDEG_GRADUATE

Editor em Portugal
INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Propriedade em Portugal
INDEG/PROJECTOS - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Director em Portugal
Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Director no Brasil
Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil
Ricardo Lopes Cardoso
rlopes@fgv.br

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal
Rita Jorge Correia
rita.c.jorge@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa - PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 - ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709

Correspondência Redactorial no Brasil
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
rpb@fgv.br
Praia de Botafogo, 190 - sala 501 - CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Apoio Redactorial
Catarina Rodrigues (traduções castelhana),
Géraldine Correia (traduções inglês),
Grupo Adventus

Modelo Gráfico
Ernesto Carvalho

Grafismo
Oficina Gutenberg da C3im, Lda., Grupo Adventus (Portugal)

Pré-Impressão
Gabinete Gráfico Imaginário, Grupo Adventus (Portugal)

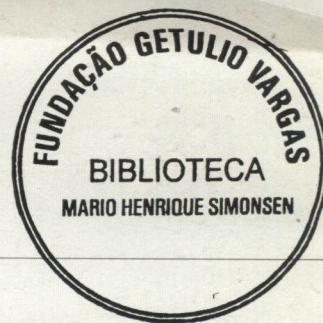
Impressão
Tipografia Peres, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Preço de capa: 12,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 07/07/2006
Tiragem: 1.200 exemplares
Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00
ISSN (Portugal): n.º 1645-4464
ISSN (Brasil): n.º 1677-2067
N.º Registo ICS: n.º 124041
N.º Contribuinte: 505151081

Reprodução de artigos na parte ou no todo só mediante autorização da revista e do autor, e requerem referência à publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.

Sumário



O MELHOR DE

Sloan Management Review

As 12 formas diferentes de inovar nas empresas

Pág. 6

The 12 different ways for companies to innovate

Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz

ARTIGOS

O sistema único de saúde brasileiro

Pág. 16

Desafios da gestão em rede

The Brazilian health system: Challenges of the network management

Sonia Fleury e Assis Ouverney

Funcionalidades dos sistemas de informação de suporte ao «The Balanced Scorecard»

Pág. 28

Necessidades dos utilizadores

Important functionalities of information systems for The Balanced Scorecard support – Users requirements perspective

Américo Azevedo e Gil Vieira

Mecanismos de desenvolvimento limpo, critério de adicionalidade e suas repercussões

Pág. 36

Clean development mechanism, additionally criteria and its repercussions

Marcos Teixeira

ESTUDOS

O contabilista como fonte de aconselhamento das pequenas empresas

Pág. 48

The accountant as small firms' source of advice

Zélia Serrasqueiro e Leonor Nunes

Orientação para o mercado e «performance»

Pág. 60

O efeito sinérgico da inovação e da aprendizagem na fileira da moda

Market orientation and performance: The synergistic effect of organizational innovation and organizational learning in the fashion cluster

Manuel Maçães, Mino Farhangmehr e José Carlos Pinto

CASOS

Análise das variáveis de previsão do «cash-flow» operacional

Pág. 74

Uma aplicação às empresas portuguesas de vestuário e calçado

Using variable to forecast the operating cash-flow: An application to the Portuguese companies of clothes and footwear

Isabel Oliveira

LIVROS

ARTE & GESTÃO

Pág. 85

Pág. 88

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

Com o patrocínio institucional do Grupo PT.

Publicidade nesta edição: Multipessoal; Pessoal; Recursos Humanos Magazine; janelanaweb.com; Portugal Telecom; Instituto de Merchandising.

325401

Com o intuito de normalizar as contribuições da RPBG, de procurar a celeridade no processo de paginação e de possibilitar a indexação nas mais reconhecidas bases de dados internacionais (Plataforma SciELO - www.scielo.org), foram definidas as seguintes normas científicas de publicação que deverão ser seguidas pelos autores sob pena da não aceitação para referee:

1. Todos os leitores com investigação académica ou jornalística na área da Gestão podem submeter trabalhos originais no formato de artigos, estudos, casos ou resumos de teses de mestrado ou de doutoramento. Também se aceitam resumos de livros, na área da Gestão, de autores de língua portuguesa ou publicados em português, notícias das instituições e eventos académicos.
2. Os trabalhos devem ser redigidos em português (de matriz europeia ou não) no formato Word, em Times New Roman, corpo de letra 12 e espaço e meio. Os artigos, estudos e casos podem ter a extensão máxima de 30 mil caracteres (o equivalente a cerca de 15 páginas A4 dactilografadas), incluindo espaços, resumos, palavras-chave, CV's, figuras, tabelas e gráficos, notas e referências bibliográficas.
3. Em todas as propostas deverão constar os CV's resumidos (no máximo de 4 linhas) dos autores, em português e inglês, *i.e.*, enquadramento institucional, grau académico, funções actuais, e-mail, telefone e morada para envio de correspondência.
4. A fim de intensificar e promover o intercâmbio entre a comunidade científica nacional e internacional, os trabalhos têm de incluir, para além do título em português e inglês, o resumo em português e o *abstract* em inglês, cada um com não mais de 1000 caracteres. O resumo/*abstract* deve expor o objectivo do trabalho, a metodologia seguida no mesmo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas.
5. A seguir ao resumo e *abstract*, é indispensável a indicação das palavras-chave e *key words*, respectivamente, representativas do trabalho (no máximo de 5) para ser possível a indexação da RPBG.
6. Os trabalhos devem ser ordenados da seguinte forma: página com o título na língua original, nomes, e-mails e CV's resumidos dos autores em português e inglês (pela ordem da língua original), seguido à parte da repetição do título na língua original, resumo/*abstract* (conforme a língua do trabalho, aparece a do original primeiro), palavras-chave/*key words* (conforme a língua do trabalho), título traduzido para português ou inglês (conforme a língua do trabalho), data de conclusão do trabalho, texto, notas, referências bibliográficas e anexos.
7. As referências bibliográficas apresentadas devem ser integradas no texto de acordo com o sistema "apelido, data" (*i.e.*, Hughes, 2000). Em caso de citações textuais, deve acrescentar-se o número da(s) página(s). Exemplos:
 - "Consequentemente, Shah (1998) classifica-a como...", "Como é referido por Kelly (1995, p. 62)..." ou "Relativamente às expectativas do público, Davidson (1975, pp. 47-50)..."
 - Diversos autores: (Farr e Moscovici, 1984) ou (Lewin *et. al.*, 1944)
8. A lista de referências bibliográficas, obrigatória e a incluir no final do texto, será organizada alfabeticamente e deverá obedecer ao formato dos exemplos seguintes:
 - Livro: FLOWERS, S. (1996), **Software Failure: Management Failure - Amazing Stories and Cautionary Tales**. John Wiley & Sons, Chichester.
 - Livro traduzido: SCHUMPETER, J. A. (1934), **The Theory of Economic Development**. Trad. R. Opie da 2ª ed. alemã (1926). Harvard University Press, Cambridge.
[No corpo do texto deve referir-se: "SCHUMPETER (1926/1934)..."]
 - Capítulo de livro: LOVEMAN, G. (1994), «An assessment of the productivity impact on information technologies». In T. Allen e M. Scott-Morton (eds.), **Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies**. MIT Press, Cambridge, MA, pp. 84-110.
 - Artigo de publicação: BAILEY, J. E. e PEARSONS, S. (1983), «Development of a tool for measuring and analysing computer user satisfaction». *Management Science*, vol. 29(5), pp. 530-545.
 - Comunicação em reunião científica: MOSS, Larissa (1998), «Dirty data: diffusing the bomb that can destroy your data warehouse». Chicago Conference on DQ, Fevereiro.
 - *Working Paper*: BUCHHERT, Lee C. e GULATI, Mitu G. (2002), «Sovereign Bonds and the Collective Will». Georgetown University Law Center, *Working Paper* no. 34, Março.
 - Dissertação não publicada: CRAGG, P. (1990), «Information Technology and Small Firm Performance». Tese PhD não publicada, Loughborough University of Technology.
 - Sítio na Web: MOSS, Larissa (1998), «Data cleansing - a dichotomy of data warehousing?». <http://www.dmreview.com/issues.1998/Feb/articles/feb98-46.htm>.Para esclarecer os casos não considerados nestes exemplos, os autores deverão cumprir a normalização em vigor, no Brasil (Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT) e em Portugal, nomeadamente a Norma Portuguesa de Descrição Bibliográfica (NP 405-1) - disponível para consulta no Centro de Documentação do INDEG/ISCTE ou em www.ipq.pt/default_produtos.htm (publicações / catálogo de normas) - e a ISBD (ER) - *International Standard Bibliographic Description for Electronic Resources* - disponível para consulta em www.ifla.org/VII/s13/pubs/isbd.htm.
9. A publicação dependerá do *blind referee* (avaliação anónima) de pelo menos dois (*double*) especialistas na área respectiva, membros do Conselho Editorial da RPBG (portugueses e brasileiros). Os Directores e o Coordenador Editorial reservam-se o direito de não publicar os originais a que o Conselho Editorial não atribua nível adequado ou que não obedecem às normas aqui referidas. Os autores serão avisados da sua publicação num prazo máximo de três meses. Poderão ser sugeridas pistas para o aperfeiçoamento dos trabalhos. Em cada trabalho serão indicadas as datas de recepção e de aceitação.
10. O material deve ser entregue em suporte electrónico, sendo preferível em anexo de e-mail. É indispensável que todas as figuras, gráficos e tabelas sejam enviadas à parte do texto em formato gráfico (tif ou eps), cada uma em página independente para facilitar a paginação. A sua localização no texto deverá ser indicada por uma linha intercalar bem destacada (*i.e.*, "a Figura 1 entra aproximadamente aqui").
11. O envio de um trabalho implica compromisso por parte dos autores de publicação exclusiva na RPBG, sendo o trabalho da sua inteira responsabilidade.
12. Os originais aceites para publicação ficam propriedade editorial da RPBG. Qualquer reprodução integral ou parcial dos mesmos só pode ser efectuada após autorização escrita dos Directores ou Coordenador Editorial e requerer referência à RPBG. Os originais não publicados não serão devolvidos. Os autores receberão, gratuitamente, dois exemplares do número da RPBG em que for publicado o seu trabalho.
13. Os textos publicados na RPBG poderão ser editados também em versão digital no sítio da Web da RPBG.

ENVIAR CORRESPONDÊNCIA PARA:

Em Portugal:

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Complexo INDEG/ISCTE - Av. Prof. Aníbal de Bettencourt - 1600-189 Lisboa
E-mail do Director: luis.reto@iscte.pt
E-mail do Coordenador Editorial: jnr@groupadventus.com

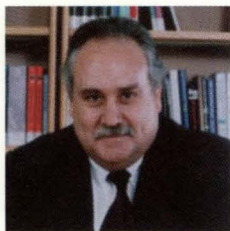
No Brasil:

(inclusive originais de artigos - três vias)
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Fundação Getúlio Vargas
Praia de Botafogo, 190, sala 531 - CEP 22253-900 Rio de Janeiro, RJ
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Editorial



Investigação e práticas de Gestão



Luís Antero Reto
Director em Portugal
luis.reto@iscte.pt

O conjunto de textos que apresentamos são um contributo importante para que gestores, académicos e estudantes fiquem a conhecer melhor os desafios e problemas com que as organizações dos nossos países se defrontam.

O presente número da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* atinge plenamente os objectivos subjacentes ao nosso projecto editorial: publicar investigação empírica de qualidade sobre as práticas empresariais de empresas brasileiras e portuguesas nos vários domínios de actividade e a diferentes níveis de análise.

De facto, o conjunto de textos que apresentamos são um contributo importante para que gestores, académicos e estudantes fiquem a conhecer melhor os desafios e problemas com que as organizações dos nossos países se defrontam.

A um nível mais macro, os artigos sobre o Sistema Único de Saúde Brasileiro e os Mecanismos de Desenvolvimento Limpo são um bom contributo para percebermos as virtualidades inerentes à gestão em rede nos serviços de saúde e a complexidade de que se reveste a tomada de decisão nos negócios quando se procura conciliar a eficácia económica e o desenvolvimento sustentável, no contexto dos acordos de Quioto.

A um nível mais micro, os restantes artigos evidenciam bem a importância da adequação dos sistemas de informação na implementação do *The Balanced Scorecard*, o papel da inovação e da aprendizagem organizacional na fileira da moda e a necessidade de desempenho de novas funções por parte dos contabilistas na gestão das pequenas empresas. Neste último caso, importa questionar as universidades se os currículos dos seus cursos de Contabilidade estarão adaptados ao novo perfil de contabilista exigido pela gestão de pequenas e médias empresas, actuando num contexto de crescente competitividade.

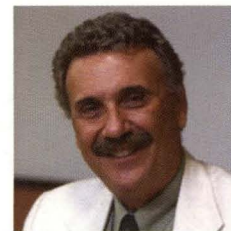
Finalmente, o artigo da *Sloan Management Review* que escolhemos para este número vem confirmar, mais uma vez – mas nunca é demais insistir –, que a inovação eficaz está muito para além da mera inovação tecnológica.

Num tempo em que a tecnologia se impõe como algo inquestionável, é necessário reafirmar que a inovação nos processos de gestão tem tanto ou mais importância que a inovação nos processos tecnológicos. No entanto, também é preciso dizer que a cultura tecnológica do gestor constitui hoje uma mais valia essencial e deve ser, por isso, uma das dimensões constitutivas da sua formação e a que as Escolas de Gestão devem estar cada vez mais atentas no desenho dos seus currículos.

Na capa:

Calero

«Sub-Marina»
Acrílico s/ tela
100 x 100 cm



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

Num tempo em que a tecnologia se impõe como algo inquestionável, é necessário reafirmar que a inovação nos processos de gestão tem tanto ou mais importância que a inovação nos processos tecnológicos.

UM ESPAÇO EDITORIAL DAS CIÊNCIAS DE GESTÃO NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA

INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS A QUE PERTENCEM OS MEMBROS DO CONSELHO EDITORIAL

PORTUGAL

Instituto de Ciências Sociais
Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Instituto Superior de Economia e Gestão
Instituto Superior Técnico
Universidade Aberta
Universidade Católica Portuguesa (**Porto**)
Universidade da Beira Interior
Universidade de Aveiro
Universidade de Coimbra
Universidade de Évora
Universidade de Lisboa
Universidade do Algarve
Universidade do Minho
Universidade Nova de Lisboa

BRASIL

Fundação Getúlio Vargas (**Rio de Janeiro, Brasil**)
Universidade Católica de Pernambuco (**Recife, Brasil**)
Universidade do Sul de Santa Catarina (**Florianópolis, Brasil**)
Universidade Federal da Paraíba (**João Pessoa, Brasil**)
Universidade Federal de Pernambuco (**Recife, Brasil**)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (**Rio Grande do Sul, Brasil**)

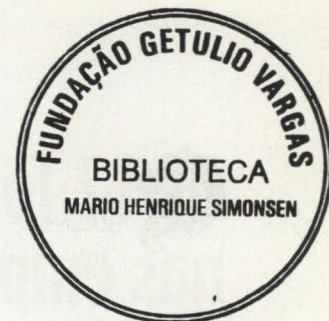
ESTRANGEIRO

Universidade de Macau (**R. P. China**)
Universidade de Santiago de Compostela (**Galiza, Espanha**)
Universidade Eduardo Mondlane (**Maputo, Moçambique**)

CONTRIBUIÇÕES

Artigos, Estudos, Casos, Crítica de Livros, Notícias na Área da Gestão, Resumos de Teses de Mestrado e de Doutoramento

Todas as contribuições são submetidas a *referee* do Conselho Editorial



O melhor de

Sloan Management Review

As 12 formas diferentes de inovar nas empresas

por Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz



Calero

«Camaleão»

Acrílico s/ tela (37,5 x 55 cm)

Exposição «Consagração da Primavera»
de Pintura, Escultura, Desenho e Serigrafia
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Maio/Junho 2006

As 12 formas diferentes de inovar nas empresas

por Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz

RESUMO: Enfrentando crescimento lento, transformação dos produtos em «commodities» e competição global, as empresas passaram a sublinhar a inovação como um factor crítico para o sucesso futuro. Mas, apesar do tema ter subido para a agenda dos CEO, muitas empresas continuam a ter uma visão erroneamente muito estreita do que isso é. As empresas com uma visão restrita da inovação podem perder oportunidades. Um novo conceito chamado «radar da inovação», com doze dimensões, ajuda a evitar isso.

Palavras-chave: Inovação, Radar, Inovação no Modelo de Negócio

TITLE: The 12 different ways for companies to innovate

ABSTRACT: Face with the prospects of slow growth, commoditization and global competition, companies have now emphasized innovation as critical to their future success. Although the subject has risen to the top of CEO agenda, many companies have a mistakenly narrow view of it. Companies with a restricted view of innovation can miss opportunities. A new framework with 12 dimensions called the «innovation radar» helps avoid it.

Key words: Innovation, Radar, Business Model Innovation

Confrontados com um crescimento lento, a transformação dos produtos em «commodities» e uma competição global, muitos CEO consideram a inovação um factor crítico para o sucesso da empresa. William Ford Jr., presidente e CEO da Ford Motor Co., anunciou recentemente que «a partir de hoje, a inovação será o compasso que vai determinar a direcção das empresas» e que a Ford «vai adoptar a inovação como estratégia de negócio nuclear para avançar»¹. Como eco a estes comentários, Jeffrey Immelt, presidente e CEO da General Electric, falou do “Imperativo de Inovação”, a crença de que a inovação é central para o sucesso de uma empresa e consiste na única razão para investir no seu futuro². Assim, a GE está a concretizar cerca de 100 projectos de “novidades da imaginação” para liderar o crescimento através da inovação. E Steve Ballmer, o CEO da Microsoft, afirmou recentemente que «a inovação é a única forma da Micro-

soft manter os clientes felizes e os concorrentes à distância»³.

Mas o que é exactamente a inovação? Apesar do assunto ter chegado ao topo da agenda dos CEO, muitas empresas têm uma visão demasiado estreita sobre isso. Consideram a inovação como um sinónimo de desenvolvimento de novos produtos, ou investigação e desenvolvimento tradicionais. Mas esta miopia pode conduzir a uma erosão sistemática de vantagens competitivas, resultando em empresas, num dado sector, cada vez mais semelhantes entre si ao longo do tempo⁴. As melhores práticas são copiadas, com o encorajamento do *benchmarking*. Por conseguinte, as empresas de um dado sector tendem a perseguir os mesmos clientes com ofertas semelhantes, usando capacidades e processos indiferenciados. E tendem inclusive a inovar nas mesmas dimensões. Em sectores com base na tecnologia, por exemplo, a maior parte das empresas focam-se em I&D de pro-

duto. Nas indústrias do petróleo ou gás, a ênfase está nas inovações de processos. E os produtores de bens acabados tendem a concentrar-se na marca e distribuição.

Apesar do assunto ter chegado ao topo da agenda dos CEOs, muitas empresas têm uma visão demasiado estreita sobre isso. Consideram a inovação como um sinónimo de desenvolvimento de novos produtos, ou investigação e desenvolvimento tradicionais.

Mas se todas as empresas de um dado mercado procuram oportunidades no mesmo local, acabam por surgir com as mesmas inovações. Assim, considerar a inovação numa perspectiva muito estreita acaba por cegar as empresas face a oportunidades e deixa-as vulneráveis a concorrentes com perspectivas mais alargadas.

Actualmente, a "inovação nos negócios" possui um âmbito mais alargado do que a própria inovação de produto ou tecnológica, como foi demonstrado nas empresas de maior sucesso em diversos mercados.

A Starbucks, por exemplo, conseguiu que os consumidores pagassem 4 dólares por uma chávena de café com leite, não devido a um café com melhor gosto, mas porque a empresa conseguiu criar uma experiência para o cliente conhecida como "terceiro lugar" – um local de encontro da comunidade entre a casa e o trabalho, onde as pessoas podem descomprimir, conversar e fazer contacto umas com as outras.

A Dell Inc. tornou-se o fabricante de computadores pessoais de maior sucesso no mundo, não através de investimentos em I&D, mas tornando os PC mais fáceis de usar,

levando produtos para o mercado mais depressa e inovando em processos como a gestão da cadeia de abastecimento, produção e venda directa.

E o Google tornou-se um gigante multimilionário, não por ter o melhor motor de busca, mas porque foi pioneira na "pesquisa paga" – um conceito poderoso em que os anunciantes pagam ao Google para atrair consumidores com uma oferta relevante, como subproduto de pesquisa grátis no canal de consumidores.

Assim, a inovação tecnológica no laboratório não precisa de traduzir-se necessariamente em valor para o cliente. Por exemplo, a televisão de alta definição é uma inovação nova, radical numa perspectiva tecnológica, exigindo novas gravações, transmissões e equipamento de recepção, frequências de comunicação e programação. Mas o resultado – uma melhoria incremental na qualidade da imagem – tem um valor limitado para o consumidor em geral. Um dos computadores mais avançados tecnologicamente jamais criado é o NeXT Cube, desenvolvido por uma empresa de Steve Jobs, a NeXT Computer. O produto tinha uma série de inovações tecnológicas, incluindo gráficos e áudio integrados para «clique» no e-mail, programação orientada para objectos, armazenamento magneto-óptico e um sistema operativo inovador. Mas o NeXT Cube foi um flop comercial. Poucas aplicações de software compatíveis estavam disponíveis, e os consumidores estavam relutantes com a perspectiva de passar para um sistema radicalmente novo.

Definir a inovação nos negócios

Para evitar a miopia na inovação, propomos focar a discussão nos resultados no cliente que provêm da ino-

Mohandir Sawhney é professor de Tecnologia e director do Centro de Investigação em Tecnologia & Inovação da Northwestern University, na Kellogg School of Management em Evanston, no Illinois, EUA. Robert C. Wolcott é professor associado e Inigo Arroniz é pós-doutorado visitante no Centro de Investigação em Tecnologia & Inovação. Podem ser contactados em mohans@kellogg.northwestern.edu, r-wolcott@kellogg.northwestern.edu e i-arroniz@kellogg.northwestern.edu.

Mohanbir Sawhney is the McCormick Tribune Professor of Technology and the Director of the Center for Research in Technology & Innovation at Northwestern University's Kellogg School of Management in Evanston, Illinois. Robert C. Wolcott is a fellow at the Center. They can be reached at mohans@kellogg.northwestern.edu, r-wolcott@kellogg.northwestern.edu and i-arroniz@kellogg.northwestern.edu.

Traduzido de «The 12 Different Ways for Companies to Innovate», de Mohandir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, *Sloan Management Review* (Primavera 2006, vol. 47, no. 3, pp. 75-81), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

Translated from «The 12 Different Ways for Companies to Innovate», of Mohandir Sawhney, Robert C. Wolcott and Inigo Arroniz, Sloan Management Review (Spring 2006, vol. 47, no. 3, pp. 75-81), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.

Copyright © by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Os gestores na Novell usam um processo chamado «inquérito dialógico», em que os participantes arejam, desafiam e depois discutem abertamente pressupostos nucleares identificados.

vação, e sugerimos que os gestores pensem de forma global em termos de todas as dimensões possíveis em que as suas organizações podem inovar. Assim, definimos a inovação de negócios como a criação de um novo valor substancial para clientes, com uma mudança criativa da empresa numa ou mais dimensões no sistema de negócio. Esta definição conduz a três caracterizações importantes.

Primeira: A inovação nos negócios tem a ver com Novos Valores e não Coisas Novas.

A inovação é apenas relevante se criar valor para os clientes, e dessa forma, para a empresa. Assim, criar “novas coisas” não é nem necessário nem suficiente para a inovação de negócio⁵. Os clientes são os que decidem o valor de uma inovação, votando com as carteiras. Não faz diferença se a empresa está convencida de que é inovadora. O que importa é se o cliente vai pagar.

Segunda: A inovação nos negócios surge de várias formas.

A inovação pode surgir em qualquer dimensão de um sis-

Acerca desta investigação

Desenvolvemos o radar da inovação com base em entrevistas a gestores responsáveis por actividades relacionadas com inovação em várias grandes empresas num leque alargado de sectores. Os participantes incluíram a Boeing, o grupo Chamberlain, a ConocoPhillips, a DuPont, a eBay, a FedEx, a Microsoft, a Motorola e a Sony. Também usámos trabalhos académicos sobre a inovação para ajudar a identificar e definir as 12 dimensões do radar. Para avaliar essas dimensões, um conjunto global de perguntas foi acumulado, no seguimento das melhores práticas aceites no desenho de indicadores e questionáriosⁱ. Dois conjuntos diferentes de medidas foram criados para cada dimensão: medidas reflectivas para obter um indicador global do nível actual de inovação em cada dimensão e medidas formadoras para ganhar perspectiva em actividades ou factores que contribuem para o nível observado de inovaçãoⁱⁱ.

O conjunto inicial de indicadores «100-mais» atravessou várias fases de revisão por pares, após as quais o questionário foi pré-testado em 16 gestores de uma unidade de negócio num grande conglomerado. O questionário foi então revisto e pré-testado em 54 gestores numa grande empresa cotada do sector de energia, e numa empresa de média dimensão privada, no sector alimentar. Os modelos de medida e estruturais foram avaliados usando o método estatístico PLS (*partial least squares*), uma técnica que regista a avaliação de erros e permite modelar diferentes tipos de indicadores criados para cada uma das dimensões. Os resultados do segundo pré-teste ajudaram a confirmar a validade do nosso quadro conceptual: as medidas reflectivas exibiram níveis elevados de consistência interna; as medidas formativas explicaram uma grande fatia da variância para a dimensão a que estavam associadas; e todos os coeficientes na rede nomológica tinham os sinais esperados. Para avaliar ainda melhor a validade das 12 dimensões, os perfis resultantes do radar de inovação foram apresentados a gestores que participaram no inquérito.

A recolha de dados começou com um questionário baseado na Web na Primavera de 2005. Em Dezembro de 2005, tínhamos acumulado mais de 500 pontos de dados de 19 empresas, incluindo empresas globais como a Tyco, General Electric, Merck KGaA e Siemens. A acumulação de dados é um esforço contínuo, e à medida que a base de dados crescer, poderemos ter declarações prescritivas sobre os perfis de inovação associados com o sucesso nos negócios e os factores contextuais que podem moderar os efeitos da inovação em dimensões específicas.

Notas

i. CHURCHILL, G. A. (1979), «A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs». *Journal of Marketing Research*, 16, Fevereiro, pp. 64-73.

ii. JARVIS C. B.; MACKENZIE, S. B. e PODSAKOFF, P. M. (2003), «A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research». *Journal of Consumer Research*, 30, Setembro, pp. 199-218.

tema de negócio. A Home Depot, por exemplo, inovou ao focar-se nos adeptos de “faça você mesmo”, um segmento de clientes pouco contemplado. A Jetblue Airways teve sucesso no mercado doméstico americano ao oferecer uma melhor experiência ao cliente, incluindo a televisão por satélite ao vivo, assentos de pele e hospedeiras vestidas com roupa de moda. E a Cisco Systems melhorou as suas margens através de inovações de processo, como a capacidade da empresa fechar as suas contas trimestrais financeiras no mesmo dia em que acaba o trimestre.

Terceira: A inovação nos negócios é sistémica.

Uma inovação de sucesso nos negócios exige considerar cuidadosamente todos os aspectos de um negócio. Um grande produto com um mau canal de distribuição falha de forma tão espectacular como uma nova tecnologia fantástica que não possui uma aplicação valiosa para o utilizador final. Assim, ao inovar, uma empresa deve considerar todas as dimensões do seu sistema de negócio.

Uma visão a 360 graus

A questão levanta-se então imediatamente: Quantas dimensões possíveis existem na inovação nos negócios, e como se relacionam entre si?

Durante três anos, examinámos essa questão em profundidade, com um grupo de empresas líderes, incluindo a Motorola, o grupo Chamberlain, a Sony, a Microsoft e a ConocoPhillips (**ver a caixa “Acerca desta investigação”, p. 8**). Com base em discussões com gestores líderes dos esforços de inovação nestas empresas e um estudo generalizado da documentação académica sobre o assunto, desenvolvemos, validámos e aplicámos um novo quadro conceptual chamado “radar de inovação”. Esta ferramenta apresenta e relaciona todas as dimensões através das quais uma empresa pode procurar oportunidades para inovar.

Como um mapa, o radar da inovação consiste em quatro dimensões-chave que servem de âncoras para o negócio: (1) as ofertas criadas por uma empresa, (2) os clientes que serve, (3) os processos praticados, (4) os pontos de presença usados para levar as suas ofertas para o mercado. Entre estas quatro âncoras, inserimos mais oito dimensões do sistema de negócio que podem servir os propósitos do objectivo. Assim, o radar da inovação contém um total de 12 dimensões-chave (**ver o gráfico “O radar de inovação”, p. 12 e a caixa “As 12 dimensões da inovação de negócio”, p. 13**).

Ofertas. As ofertas são os produtos e serviços de uma empresa. A inovação nesta dimensão exige a criação de novos produtos e serviços valorizados por clientes. Veja-se a escova de dentes rotativa da Procter & Gamble, a «Crest SpinBrush». Introduzido em 2001, o produto tornou-se a escova eléctrica mais vendida do mundo em 2002. Um desenho simples e a utilização de pilhas alcalinas AA descartáveis traduziram-se numa facilidade de utilização, portabilidade e preço razoável. Para mais, a abordagem “no-frills” (sem floreios) da Procter & Gamble permitiu à «SpinBrush» chegar a um preço de 5 dólares, substancialmente menos do que produtos concorrentes.

Plataforma. A plataforma é um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que servem como blocos de construção para um portfólio de produtos ou serviços. A inovação na plataforma inclui explorar o “poder de pôr em comum” - usando a modularidade para criar um conjunto diversificado de ofertas derivadas, mais depressa e mais barato do que se fossem itens isolados. As inovações nesta dimensão são frequentemente desprezadas, apesar do seu poder para criar valor poder ser considerável. A inovação na plataforma, por exemplo, permitiu à Nissan recuperar o seu sucesso na indústria automóvel. A empresa apoiou-se num conjunto de componentes comuns para desenvolver uma linha de carros e veículos desportivos utilitários com estilos, desempenhos e posicionamento de mercado marcadamente diferentes. A Nissan usa na essência o mesmo pequeno bloco de motor (um V6 de 3,5 litros) para os seus modelos de topo nos casos dos «sedan» médio (Altima), grande (Maxima) e luxo (Infinity série G e M), do «minivan» (Quest) e do desportivo «coupé» (350Z). Modificações astutas num motor comum permitem a produção de uma gama entre os 245 e 300 cavalos, criando distinção suficiente entre veículos com ganhos de eficiência.

Soluções. Uma solução é uma combinação «customizada» e integrada de produtos, serviços e informação, que resolve um problema do cliente. A inovação na solução cria valor para os clientes através do leque de oferta e da profundidade de integração dos diferentes elementos. Um dos exemplos é a Deere & Co., que associou um leque de produtos e serviços (incluindo computadores portáteis, um sistema de «tracking» e software com base no Sistema de Posicionamento Global/GPS) para fornecer uma solução

global a agricultores que precisam de melhorar as operações de semear, adubar e colher, bem como gerir mais eficazmente os aspectos de negócio das suas operações.

Consumidores. São os indivíduos ou organizações que usam ou consomem uma oferta da empresa para satisfazer certas necessidades. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir novos segmentos de cliente ou cobrir necessidades não cobertas (e por vezes não-articuladas). A Virgin Mobile USA conseguiu entrar com sucesso no mercado dos serviços de telemóvel, focando-se nos consumidores abaixo dos 30 anos - um segmento não contemplado. Para atrair essa faixa demográfica, a Virgin ofereceu uma proposta de valor atraente: preço simplificado, sem compromissos contratuais, características de entretenimento, telefones com design e a irreverência da marca Virgin. Ao fim de três anos depois do lançamento em 2002, a Virgin tinha atraído vários milhões de subscritores num mercado altamente competitivo.

A inovação organizacional envolve muitas vezes repensar o âmbito das actividades da empresa, bem como redefinir os papéis desempenhados pelas pessoas, os seus incentivos e responsabilidades.

Experiência de clientes. Esta dimensão considera tudo aquilo que o cliente vê, ouve, sente e experiencia quando interage, a todo o momento, com uma empresa. Para inovar neste caso, a empresa precisa de repensar a interface entre a organização e os seus clientes. Veja-se como a empresa de design IDEO, com sede em Palo Alto, na Califórnia, ajudou o grupo de cuidados de saúde Kaiser Permanente a redesenhar a experiência de cliente oferecida aos pacientes⁶. A Kaiser criou salas de espera mais confortáveis, halls de entrada com indicações mais claras e salas de exames mais amplas, com espaço para três ou mais utentes e cortinas para manter a privacidade pessoal. A Kaiser sabe que os clientes querem bons cuidados médicos, mas que precisam também de ter boas experiências antes, durante e depois dos tratamentos.

Captação de valor. Refere-se ao mecanismo usado por uma empresa para recapturar o valor criado. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir fluxos de rendimento inesperados, desenvolver sistemas de preço inovadores ou expandir a sua capacidade de captar valor nas

interacções com clientes e parceiros. A Edmunds.com, um sítio automóvel muito popular da Web, é um destes casos. A empresa gera rendimentos de uma diversidade de fontes, incluindo a publicidade; licenciamento das suas ferramentas e conteúdos a parceiros como *The New York Times* e América Online; referencia de clientes a parceiros de seguros, garantias e actividades financeiras; e dados sobre comportamento de compra de clientes acumulados através do seu sítio na Web e vendidos a terceiros. Estas várias fontes de rendimentos aumentaram significativamente as vendas médias da Edmunds por visitante.

Processos. São as configurações de actividades de negócio usadas para conduzir operações internas. Para inovar nesta dimensão, uma empresa pode redesenhar os seus processos para mais eficiência, melhor qualidade ou maior rapidez do ciclo temporal. Estas mudanças podem envolver a re-alocação de um processo ou duplicar a sua linha da frente com a linha da retaguarda. É essa a base do sucesso de muitas empresas de serviços de tecnologias de informação da Índia, incluindo grupos como a Wipro Infotech e a Infosys Technologies Ltd., que criaram um enorme valor ao aperfeiçoarem o modelo de subcontratação remota de *outsourcing* de processos de negócio. Para conseguir isso, cada processo é decomposto nos seus elementos constituintes para que equipas de funcionamento cruzado em múltiplos países possam desempenhar a tarefa, e o projecto é coordenado através da utilização de protocolos bem definidos. Os benefícios são a flexibilidade e rapidez de chegada ao mercado, acesso a um conjunto de talentos competitivo (os trabalhadores do conhecimento indianos com formação elevada e custo relativamente baixo) e a liberdade de redireccionar recursos para actividades estratégicas nucleares.

Organização. Trata-se da forma como uma empresa se estrutura, organiza as suas parcerias, papéis desempenhados pelos empregados e responsabilidades. A inovação organizacional envolve muitas vezes repensar o âmbito das actividades da empresa, bem como redefinir os papéis, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negócio e indivíduos. A Thomson Financial, fornecedora de aplicações de informação e tecnologia com sede em Nova Iorque para a indústria de serviços financeiros, transformou a sua organização estruturando-se em torno de segmentos

de cliente em vez de produtos. Desta forma, conseguiu alinhar as suas capacidades operacionais e organização de vendas com as necessidades de clientes, permitindo à empresa criar ofertas como a Thomson ONE, uma solução de fluxo de trabalho integrada para segmentos específicos de profissionais de serviços financeiros.

Cadeia de fornecimentos. Uma cadeia de fornecimentos é a sequência de actividades e agentes que movimentam produtos, serviços e informação desde a fonte à entrega final dos produtos e serviços. Para inovar nesta dimensão, uma empresa pode controlar o fluxo de informação que passa pela cadeia de fornecimentos, mudar a sua estrutura ou melhorar a colaboração dos seus participantes. Veja-se o caso como o fabricante de vestuário Zara, em La Coruña, na Galiza, em Espanha, conseguiu criar uma cadeia de fornecimentos rápida e flexível, fazendo opções intuitivas na contratação, design, produção e logística. Ao contrário dos seus concorrentes, a Zara não subcontrata totalmente a sua produção. Pelo contrário, mantém metade em casa, o que permite ter as fábricas mais perto dos mercados e reduzir os tempos de produção. A Zara consegue economias de escala fazendo pequenas séries e lançando uma variedade de designs, o que garante novos modelos quase todas as semanas. A empresa também envia vestuário em cabides, uma prática que exige mais espaço no armazém mas permite que os novos modelos sejam exibidos mais rapidamente. Graças a estas práticas, a Zara diminuiu o ciclo do design ao retalho até um máximo de 15 dias, e consegue vender a maior parte da mercadoria com um preço mais alto.

Presença. Os pontos de presença são os canais de distribuição que uma empresa usa para levar a sua oferta ao mercado e os locais onde as ofertas podem ser compradas ou usadas por clientes. A inovação nesta dimensão envolve a criação de novos pontos de presença ou a utilização de uma rede existente de forma criativa. Foi o que fez a Titan Industries quando entrou no mercado indiano com relógios de quartzo com design nos anos 1980. Inicialmente, a Titan estava fora do mercado porque os canais de retalho tradicionais para relógios eram controlados por um concorrente. Mas a empresa olhou com novos olhos o mercado, e colocou a pergunta fundamental seguinte: os relógios têm de ser vendidos em relojarias, ou não? Ao responder, a Titan descobriu que os seus clientes-alvo também faziam compras em joalharias,

lojas de electrodomésticos e electrónica. Por isso, a empresa foi pioneira no conceito de vender relógios através de quiosques independentes colocados no seio de lojas de retalho maiores. Para o serviço e reparações, estabeleceu uma rede nacional de pós-venda onde os clientes podiam reparar os relógios. Estas inovações permitiram não só à Titan entrar no mercado indiano, como tornar-se um líder do mercado.

Trabalho em rede. A empresa e os seus produtos e serviços estão ligados aos clientes através de uma rede que pode, por vezes, tornar-se uma vantagem competitiva para a empresa. As inovações nesta dimensão consistem na melhoria da rede que aumenta o valor da oferta da empresa. Veja-se o caso da CEMEX, gigante industrial mexicano, que redefiniu a sua oferta no negócio do betão pronto. Tradicionalmente, a Cemex oferecia um período de entrega de três horas para o betão, com um pedido de encomenda 48 horas antes. Mas a construção é um negócio imprevisível. Metade dos clientes da Cemex cancelavam encomendas no último minuto, o que causava problemas de logística à empresa e penalidades financeiras para os clientes. Para lidar com isso, instalou uma rede integrada, com sistemas GPS e computadores na sua frota de camiões, um sistema de comunicação por satélite que liga cada fábrica e um portal global na Internet para controlar o estatuto das encomendas no mundo inteiro. Esta rede permite à Cemex oferecer um período de 20 minutos para a entrega de betão pronto, e a empresa beneficia também com uma melhor utilização da frota e custos operacionais mais reduzidos.

Marca. São símbolos, palavras ou marcos através dos quais a empresa comunica uma promessa aos clientes. Para inovar nesta dimensão, a empresa aproveita ou alarga a sua marca de forma criativa. O Easy-Group, com sede em Londres, tem sido líder nesta área. Fundado por Stelios Haji-Ioannou, o easyGroup é dono da marca "easy" e licenciou-a para uma série de negócios. As promessas centrais da marca são um bom valor e simplicidade, que foram até hoje alargadas para mais de uma dúzia de indústrias através de várias ofertas como a easyJet, easyCar, easyInternetcafé, easyMoney, easyCinema, easyHotel e easyWatch.

Pôr o radar da inovação a funcionar

Os vários exemplos citados da Nissan, Virgin, Edmunds.com e outros ajudam a ilustrar os muitos caminhos possíveis da

inovação, mas as empresas podem alcançar maior valor pensando nessas dimensões como estando interligadas num sistema de negócio. Veja-se o caso da Apple Computer e do seu hoje iPod tão famoso, que é mais do que uma engenhoca. É também uma solução elegante para clientes (compra simples e integrada, e de consumo, de música digital), detentores de conteúdo (modelo seguro de pagamento por canção para carregamentos legais de música), e produtores (a descoberta de novos mercados de crescimento). No que respeita ao radar de inovação, a Apple atacou não só as dimensões de oferta e plataforma mas também a cadeia de fornecedores (detentores de conteúdos), a dimensão presença (portabilidade de colecções inteiras de música, fotos e vídeos do cliente), o trabalho em rede (ligação com Mac ou computadores Windows), a captação de valor (iTunes), a experiência de cliente (a experiência total do iPod) e a marca (extensão da marca Apple).

Quando uma empresa consegue identificar e perseguir dimensões da inovação menosprezadas, pode mudar a base da concorrência, deixando outras empresas em clara desvantagem.

Na nossa pesquisa actual, estamos a investigar como as empresas podem usar o radar de inovação para construir uma abordagem estratégica da inovação. Especificamente, o radar poderia ajudar uma empresa a determinar como a sua estratégia actual de inovação se posiciona face à concorrência. Com essa informação, a empresa poderia então identificar oportunidades e prioridades nas dimensões onde deve focar os esforços. Por exemplo, trabalhamos com um banco global de topo para um *benchmark* do seu perfil de inovação face ao dos seus três grandes concorrentes num dos principais países da América Latina. Estas análises podem revelar as forças e fraquezas de cada empresa, bem como quaisquer oportunidades promissoras, em especial as não contempladas pelo mercado como um todo⁷.

Tradicionalmente, a maior parte das estratégias de inovação das empresas são o resultado de uma simples inércia («é nisto que sempre inovámos») ou de convenções do mercado («é assim que todos inovam»). Mas quando uma empresa identifica e persegue dimensões da inovação negligenciadas, pode mudar a base da concorrência e deixar as outras empresas com sérias desvantagens, porque cada dimensão exige um conjunto de capacidades que não po-

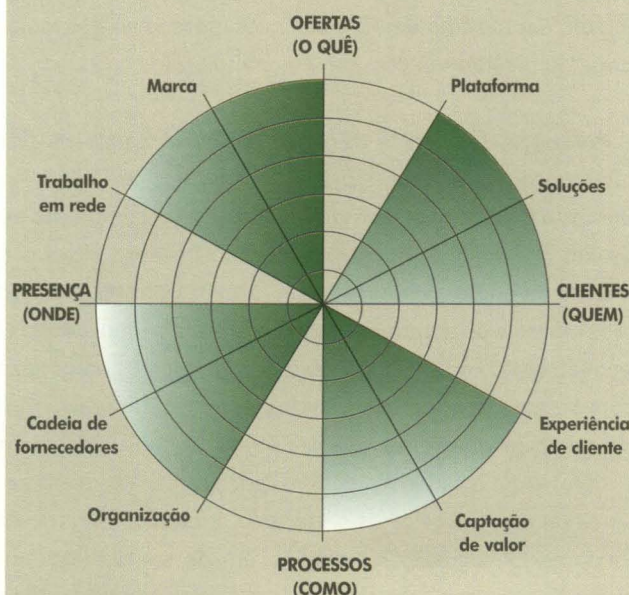
dem ser desenvolvidas ou adquiridas de um dia para o outro. E inovar numa dimensão influencia muitas vezes escolhas face a outras dimensões.

A nossa pesquisa até hoje apoia a ideia de que estratégias de inovação com sucesso tendem a focar-se nalgumas dimensões de impacto elevado, em vez de uma abordagem dita de «caçadeira em punho» em várias dimensões ao mesmo tempo.

A inovação na marca, por exemplo, pode exigir inovações aos concorrentes correspondentes a várias dimensões, desde a experiência do cliente, às ofertas e presença. Assim, seleccionar e agir em dimensões que definem uma estratégia de inovação de empresa exige uma abordagem deliberada, de portfólio, a comunicar claramente dentro da empresa bem como no exterior. Tudo isto exige um tempo e esforço consideráveis. Quando, por exemplo, a Enterprise Rent-a-Car começou a abrir locais de aluguer automóvel nos sítios onde as pessoas viviam e trabalhavam e não nos aeroportos (inovando nas dimensões de cliente e presença), concorrentes

O radar de inovação

O radar de inovação mostra as 12 dimensões da inovação de negócios, criadas por ofertas da empresa, clientes que serve, processos que emprega e pontos de presença utilizados para levar as ofertas ao mercado.



As 12 dimensões da inovação de negócio

Dimensão	Definição	Exemplos
Ofertas	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores	<ul style="list-style-type: none"> • Gillette: máquina de barbear «Mach3Turbo» • iPod da Apple para reproduzir música e serviço iTunes
Plataforma	Usar componentes comuns ou blocos de construção para criar ofertas derivadas	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma telemática de serviços «OnStar»⁸ da General Motors • Desenhos animados da Disney
Soluções	Criar ofertas integradas e «customizadas» que resolvem problemas globais de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de logística UPS para soluções da cadeia de fornecimentos • Inovações na Construção pela DuPont
Clientes	Descobrir necessidades de clientes não satisfeitas ou identificar segmentos de clientes não cobertos	<ul style="list-style-type: none"> • Foco da Enterprise Rent-A-Car em carros de substituição • Foco no «poder verde» da Green Mountain Energy⁹
Experiência de cliente	Redesenhar interações com clientes numa série de pontos de contacto e vários momentos do contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de banca de retalho «Occasio»¹⁰ pela Washington Mutual • Conceito de loja Cabela's¹¹ como «experiência de entretenimento»
Captação de valor	Redefinir como uma empresa obtém retorno ou criar novas fontes de rendimento inovadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas pagas no Google • Partilha de rendimentos da Blockbuster com os distribuidores de filmes
Processos	Redesenhar processos operacionais nucleares para melhorar a eficácia e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • O Toyota Production System para as operações, baseado nomeadamente no «just-in-time»¹² • Uso pela General Electric do Six Sigma¹³
Organização	Alterar o âmbito de actividade, forma ou função da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Organização virtual em rede da Cisco com base em parceiros • Organização híbrida da Procter & Gamble de baixo para cima, para focalizar no cliente
Cadeia de fornecimentos	Pensar de forma diferente sobre contratação e cumprimento	<ul style="list-style-type: none"> • Design em colaboração com fornecedores no âmbito do ProjectNet lançado pela Moen Inc.¹⁴ • Utilização de fornecimentos integrados e vendas online no Chevrolet «Celta» da General Motors¹⁵
Presença	Criar novos canais de distribuição ou pontos de presença inovadores, incluindo locais onde as ofertas podem ser compradas ou usadas por clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de CD de música nas cafetarias da Starbucks • Máquinas de levantamento de dinheiro «Remote Teller» da Diebold¹⁶
Trabalho em rede	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em redes	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de controlo remoto de elevadores da Otis • Projecto Network Centric Warfare do Departamento de Defesa dos EUA¹⁷
Marca	Aproveitar uma marca para novas áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Virgin «capital de risco com marca» • Yahoo! como marca de estilo de vida

incumbentes como a Hertz e Avis tiveram dificuldade em responder.

À medida que continuarmos a expandir a nossa base de dados de perfis de radar, poderemos testar um conjunto alargado de hipóteses. Por exemplo, a nossa pesquisa até hoje apoia a ideia de que estratégias de inovação com sucesso tendem a focar-se nalgumas dimensões de impacto elevado, em vez de uma abordagem dita de «caçadeira em punho» em várias dimensões ao mesmo tempo. Em última instância, o radar de inovação pode orientar a forma como as empresas gerem os sistemas de negócio cada vez mais complexos, através dos quais acrescentam valor, permitindo uma inovação para além dos produtos e tecnologias. Ao fazê-lo, o quadro conceptual pode tornar-se uma ferramenta importante para executivos empresariais, empreendedores e capitalistas de risco – todos os que procuram o crescimento através da inovação. ■

NOTAS

1. «Bill Ford: Innovation key to Ford's future: commitment to hybrids to grow», 21 de Setembro de 2005, consultar na web em <http://media.ford.com>.
2. J. Immelt, «The innovation imperative» (Robert S. Hatfield Fellow na conferência sobre Educação Económica na Universidade Cornell, Ithaca, Nova Iorque, 15 de Abril de 2004.
3. C. Nobel, «Ballmer: Microsoft's priority in innovation», 19 de Outubro, 2005, publicado no www.eweek.com.
4. Investigadores da teoria das organizações mostraram que as empresas que concorrem no mesmo mercado começam a ficar cada vez mais parecidas através de um processo chamado «isomorfismo». Leia-se, por exemplo, de M. T. Hannan e J. Freeman,

Organizational Ecology (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1989).

5. O trabalho do economista Joseph Schumpeter nesta área identifica «novas associações» de coisas existentes igualmente fundamentais para a definição e sucesso da inovação. Leia-se de J. Schumpeter, **The Theory of Economic Development** (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1934).

6. B. Nussbaum, «The power of design», *Business Week*, 17 de Maio, 2004, pág. 86.

7. O desafio é perceber qual das dimensões do radar pode significar mais para os clientes e porquê. O valor para clientes nem sempre é óbvio quando uma empresa procura inovar em áreas tradicionalmente desprezadas pelo mercado. Poderá haver poucos precedentes para validar as crenças e pressupostos da empresa, e os clientes são muitas vezes incapazes de dar um feedback útil sobre a nova direcção. No entanto, é esta incerteza que representa uma oportunidade significativa. Leia-se, em especial, de R. G. McGrath e I. Macmillan, **The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty** (Boston, Harvard Business School Press, 2000); e de S. H. Thomke, **Experimentation Matters: unlocking the potential of new technologies for innovation** (Boston, Harvard Business School Press, 2003).

8. Ver na Web em http://www.onstar.com/us_english/jsp/index.jsp (N.T.).

9. Na Web em <http://www.greenmountain.com/> (N.T.).

10. Ver na Web em <http://newsroom.wamu.com/phoenix.zhtml?c=189529&p=irol-ocasioOverview> (N.T.).

11. Na Web em www.cabelas.com (N.T.).

12. Ver na Web, por exemplo, em <http://www.toyotageorge-town.com/terms.asp> (N.T.).

13. Ver o significado em http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma (N.T.).

14. Ler explicação do projecto em http://www.business-week.com/magazine/content/01_23/b3735616.htm (N.T.).

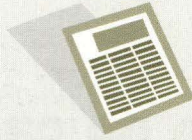
15. Ler explicação do projecto recente da GM em http://en.wikipedia.org/wiki/Chevrolet_Celta (N.T.).

16. Ver em http://www.diebold.com/dnpssec/financial/transactionsystems/remote_teller.htm (N.T.).

17. Ver em <http://www.dod.mil/nii/NCW/> (N.T.).



<http://mit-smr.com>



Artigos

O sistema único de saúde brasileiro

Desafios da gestão em rede

por Sofia Fleury e Assis Ouverney

Funcionalidades dos sistemas de informação de suporte ao «The Balanced Scorecard»

Necessidades dos utilizadores

por Américo Azevedo e Gil vieira

Mecanismos de desenvolvimento limpo, critério de adicionalidade e suas repercussões

por Marcos Teixeira



Calero

«Despertar»

Óleo s/ tela (92 x 73 cm)

Exposição «Consagração da Primavera»
de Pintura, Escultura, Desenho e Serigrafia
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Maio/Junho 2006

O sistema único de saúde brasileiro

Desafios da gestão em rede

por Sonia Fleury e Assis Ouverney

RESUMO: Este artigo objetiva analisar o Sistema Único de Saúde brasileiro (SUS) como arcabouço institucional de gestão de uma rede de política, apresentando seus principais mecanismos e instrumentos, bem como seus avanços e desafios. Concluímos que o principal desafio consiste no fortalecimento dos atores subnacionais e na horizontalização das relações de poder.

Palavras-chave: Sistema Único de Saúde, Gestão de Redes

TITLE: The Brazilian health system: Challenges of the network management

ABSTRACT: This article aims to analyze The Brazilian Health System (SUS) as an institutional framework for a network management in public policy, presenting its main mechanisms and instruments, as well as its present advances and impasses. We conclude that the main challenges are to strengthen the sub national actors and to reduce the vertical nature of power relations.

Key words: Brazilian Health System, Network Management

O processo de democratização da sociedade brasileira culminou com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que trouxe profundas mudanças na organização estatal, como a descentralização de recursos, principalmente para a administração municipal, que ganhou autonomia e atribuições para gerir e executar as políticas sociais desenhadas pelo governo central. Este rompimento com um modelo altamente centralizado que caracterizou o período autoritário também significou uma ruptura com o padrão de política social até então vigente, cuja incorporação das demandas sociais se fez sempre de forma estratificada e excludente.

Na política de saúde, esta transformação gerou o Sistema Único de Saúde (SUS), que orientou sua construção pelo princípio do direito universal à saúde dos cidadãos e o dever do Estado de provê-lo, e implicou uma nova organização dos serviços, sob um comando único em cada esfera administrativa. Conformaram-se sistemas municipais e estaduais

de saúde, contemplando novas formas de articulação entre as instâncias governamentais e novos instrumentos de participação social. Como conseqüência, ocorreu uma redefinição significativa na composição e na dinâmica das estruturas de organização e gestão das políticas públicas, na medida em que se redefiniu não só a relação entre as esferas de governo, mas também a relação do Estado com a Sociedade e o Mercado.

Mediante a descentralização dos núcleos de elaboração e implementação das políticas de saúde, o compartilhamento das instâncias de poder decisório com a Sociedade Civil e a necessidade de contratação pelo Estado de insumos e serviços de saúde junto ao mercado e sua articulação em busca de integralidade da assistência, gerou-se um novo arcabouço institucional caracterizado por uma dinâmica de gestão reticular. Este formato é composto por diversos núcleos decisórios independentes entre si, instâncias de pactuação e resolução de conflitos entre atores diversos,

Mediante a descentralização dos núcleos de elaboração e implementação das políticas de saúde, o compartilhamento das instâncias de poder decisório com a Sociedade Civil e a necessidade de contratação pelo Estado de insumos e serviços de saúde junto ao mercado e sua articulação em busca de integralidade da assistência, gerou-se um novo arcabouço institucional caracterizado por uma dinâmica de gestão reticular.

instrumentos de gestão compartilhada de recursos, mecanismos de formação de metas e objetivos coletivos, entre outros, capazes de promover interdependência e articulação de competências.

Este artigo objetiva analisar o SUS como arcabouço institucional de gestão de uma rede de política, apresentando seus principais mecanismos e instrumentos, bem como seus avanços e desafios atuais.

A gestão em rede: suas características e desafios

Uma rede consiste num fenômeno organizacional que, além dos aspectos fundamentais como composição por atores autônomos, interdependência e padrões estáveis de relacionamento, desenvolve uma institucionalidade voltada especificamente para o aprofundamento da interdependência existente (Borzel, 1998; O'Toole, 1997). Esta institucionalidade se compõe em torno do planejamento deliberado da divisão do trabalho e da articulação estratégica voltada para a manipulação do ambiente em que opera a rede, ou seja, a rede se desenvolve pelo trabalho coletivo especificamente planejado (Klijn, 2002).

Sonia Fleury

sfleury@fgv.br

Doutora em Ciência Política. Professora da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro, Brasil), onde coordena o Programa de Estudos da Esfera Pública (PEEP).

PhD in Political Science. Professor at the Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE) of Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro, Brazil), where she is the Coordinator of the Program of Study on the Public Domain (PEEP).

Assis Mafort Ouverney

assismafort@gmail.com

Mestre em Administração Pública e Pesquisador pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro, Brasil). Suas áreas de pesquisa incluem sistemas internacionais de saúde em perspectiva comparada e gestão de redes em Administração Pública.

Master in Public Administration and Researcher at the Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE) of Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro, Brazil). His research areas include comparative analysis of international health systems and network management in public administration.

Assim, somente quando há convergência interinstitucional para um objetivo comum são desenvolvidos os laços necessários para articular a interdependência entre os atores de forma coordenada e se pode afirmar que se desenvolve uma estrutura em rede.

À medida que se desenvolve a percepção de que o aprofundamento da interdependência consiste no fator decisivo para a obtenção dos objetivos desejados, inicia-se um processo de coordenação deliberado e planejado no sentido de dividir e organizar coletivamente o trabalho, originando uma estrutura de governança em rede (Klijn e Koppenjan, 2000).

Os processos de definição e gestão de políticas públicas em contextos institucionais definidos por uma governança em rede apresentam desafios extremamente diferentes daqueles presentes em ambientes de coordenação unitária, tanto no que se refere à tomada de decisões e à definição de metas e diretrizes, quanto à organização das estruturas de provisão de serviços e sua gestão contínua. Assim, tornam-se necessários, tanto o desenho de mecanismos institucionais e instrumentos de gerenciamento de processos de interdependência quanto o desenvolvimento de competências de gestão especificamente voltadas para a atuação em ambientes interorganizacionais onde o poder, mais que descentralizado, é diversificado (Agranoff e Mcguire, 1999).

A constituição das redes de política pode envolver a presença de diversos atores públicos (locais, regionais e federais), privados, organizações não governamentais, cada um deles sujeito a ambientes institucionais diferentes, o que proporciona orientações diversas e objetivos distintos. A multiplicidade de atores presentes no contexto organizacional

Somente quando há convergência interinstitucional para um objetivo comum são desenvolvidos os laços necessários para articular a interdependência entre os atores de forma coordenada e se pode afirmar que se desenvolve uma estrutura em rede.

das redes ressalta a necessidade de se construir convergência a partir de pluralidade e autonomia.

A presença de diversos contextos institucionais gera objetivos particulares distintos e requer o desenvolvimento de estratégias que visem a construção de convergências em torno de objetivos comuns e a coordenação na construção das metas fixadas coletivamente (Fleury, 2002).

Cada ator específico tem seus objetivos particulares, mas seria limitado imaginar que sua participação em uma rede seria conseqüência de suas carências e do mero comportamento maximizador para atingir seu objetivo pessoal ou organizacional. A construção de uma rede envolve mais do que isto, ou seja, requer a construção de um objetivo maior que passa a ser um valor compartilhado, para além dos objetivos particulares que permanecem.

A habilidade para estabelecer este mega-objetivo, que implica uma linha básica de acordo, tem a ver com o grau de compatibilidade e congruência de valores entre os membros da rede (Mandell, 1999). Para chegar a este tipo de acordo é necessário desenvolver arenas de barganha, onde as percepções, valores e interesses possam ser confrontados e negociados.

A estruturação destes espaços e processos de negociação faz parte da dimensão da estrutura da rede, que diz respeito à institucionalização dos padrões de interação. O estabelecimento de regras formais e informais é um importante instrumento para a gestão das redes (Bruijn e Heuvelhof, 1997) porque especifica a posição dos atores na rede, a distribuição de poder, as barreiras para ingresso, etc..

O processo decisório em redes requer, além da percepção efetiva da interdependência pelos atores envolvidos, uma transformação relativa aos fundamentos culturais de relacionamento entre as partes envolvidas, o desenvolvimento de estratégias e mecanismos de construção de consenso e de compartilhamento de percepções e a instituição de instâncias organizacionais de suporte e intermediação entre os

atores envolvidos. Como parte essencial desse processo, apresentam-se estratégias de gestão por meio do monitoramento das relações e da construção de incentivos à formação de coalizões no interior dos *clusters* descentralizados de atores que possuem os recursos necessários à operacionalização das políticas em questão (Mandell, 1999).

O formato institucional dos SUS e sua dinâmica de gestão

A construção do SUS representa uma ruptura no formato de constituição do Estado, no modelo de proteção social e na forma de gestão das políticas sociais no país, tendo, portanto, redirecionado também o padrão de relacionamento do Estado com a sociedade civil e o mercado. Este processo gerou arranjos multi-organizacionais, característicos de governança em rede, onde a capacidade de desenvolver estratégias e instrumentos de promoção e sustentação de interdependências se tornou vital para o desempenho final do sistema de saúde. Isto é, envolve o planejamento e a articulação estratégica no emprego dos recursos, a negociação em torno de objetivos comuns, a pactuação de metas, a resolução mediada de conflitos, a integração por meio da articulação eficiente de bases de provisão de serviços, entre outros.

• Breve histórico

O sistema de proteção social brasileiro, a partir da construção do Estado moderno em 1930, combinou um modelo de seguro social na área previdenciária, no qual os benefícios dependem da existência de contribuições pretéritas, com um modelo assistencial para a população sem vínculos trabalhistas formais, no qual os benefícios não asseguram a existência de direitos sociais.

No período da democracia populista (1946-1964), a expansão do sistema de seguro social fez parte do jogo político de intercâmbio de benefícios por legitimação dos governantes, beneficiando de forma diferencial os grupos de trabalhadores com maior poder de barganha, fenômeno este que ficou conhecido como massificação de privilégios.

O regime burocrático-autoritário, no pós-1964, não rompeu com as características anteriormente apontadas, mantendo a convivência dos modelos de seguro e de assistência em sistemas centralizados, fragmentados, inefici-

entes, superpostos e submetidos a uma lógica clientelista. A inflexão que vão sofrer os sistemas e mecanismos de proteção social a partir da instauração do regime burocrático-autoritário obedeceu a quatro linhas mestras: a centralização e concentração do poder em mãos da tecnocracia, com a retirada dos trabalhadores do jogo político e da administração das políticas sociais; o aumento de cobertura incorporando grupos e benefícios anteriormente excluídos; a criação de fundos e contribuições sociais como mecanismo de autofinanciamento dos programas sociais; e a privatização dos serviços sociais (em especial a educação universitária e secundária e a atenção hospitalar).

Com a Constituição Federal de 1988 inaugura-se um novo período, no qual o modelo da seguridade social passa a estruturar a organização e formato da proteção social brasileira, em busca da universalização da cidadania.

Com a Constituição Federal de 1988 inaugura-se um novo período, no qual o modelo da seguridade social passa a estruturar a organização e formato da proteção social brasileira, em busca da universalização da cidadania. No modelo de seguridade social busca-se romper com as noções de cobertura restrita a setores inseridos no mercado formal e afrouxar os vínculos entre contribuições e benefícios. Os benefícios passam a serem concedidos a partir das necessidades, o que obriga a estender universalmente a cobertura e integrar as estruturas governamentais. A inclusão da previdência, da saúde e da assistência como partes da seguridade social introduziu na Constituição os direitos sociais com parte da condição de cidadania.

O novo padrão constitucional da política social caracteriza-se pela universalidade na cobertura, o reconhecimento dos direitos sociais, a afirmação do dever do Estado, a subordinação das práticas privadas à regulação em função da relevância pública das ações e serviços nestas áreas, uma perspectiva publicista de co-gestão Governo/Sociedade, em um arranjo organizacional descentralizado.

• Formação do SUS como um campo de gestão de redes

A Reforma Sanitária foi fruto de um amplo movimento

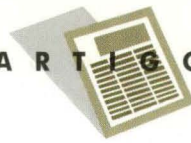
social que se iniciou ainda nos estertores do regime autoritário e que teve como objetivo central a democratização da saúde, entendida como a universalização do acesso ao cuidado de saúde, mediante a criação de um Sistema Público Nacional de Saúde. Estas propostas foram incluídas na Constituição Federal de 1988, onde a saúde se inscreveu como um direito de cidadania e um dever do Estado, requerendo que os serviços de saúde se organizassem em um sistema único, público, universal, descentralizado e participativo de atenção à saúde. O novo desenho do sistema representou uma mudança importante no poder político e na distribuição de responsabilidades entre as distintas esferas do Governo: nacional, estadual e municipal.

Este processo de redefinição institucional do sistema de saúde originou um novo e diferente quadro de desafios de gestão, uma vez que estabeleceu tanto estruturas decisórias quanto de organização e provisão de serviços compostas por atores provenientes de diferentes jurisdições (Estado, sociedade civil e mercado). Os principais desafios podem ser divididos de acordo com cada um dos três principais eixos de relações institucionais que compõem o SUS, os quais demandam diferentes esforços de gestão interorganizacional.

Em breves linhas, vamos tratar este desenho a partir das novas configurações das relações intergovernamentais, das relações do Estado com a sociedade e das relações do Estado com o mercado.

1. Relações Intergovernamentais – Consiste num conjunto de relações geradas pelo processo de descentralização dos núcleos decisórios a partir da instituição de autoridades sanitárias em cada esfera de Governo, dotadas de autonomia política para a gestão dos serviços prestados aos cidadãos, nos níveis de atenção correspondentes. Isto implica a existência da divisão de funções entre a União, os Estados e os Municípios, sendo estes últimos designados como a esfera principal na composição do novo sistema. Implica também a criação de mecanismos de articulação que garantam a coordenação das interdependências.

A autonomia das três esferas requer a presença de mecanismos e estratégias para o desenvolvimento de esforços conjuntos e complementares, tanto no sentido de obter



coerência na formulação de políticas quanto na provisão de uma atenção integral aos cidadãos usuários do sistema, cabendo à esfera central a responsabilidade pela coordenação geral das políticas nacionais de saúde. Esta o faz mediante o desenvolvimento das normas e parâmetros para a estruturação, a organização, o planejamento, o controle e a avaliação, na forma de diretrizes básicas de orientação do sistema, incentivos para a adoção de programas e políticas, bem como por meio do fornecimento de condições necessárias à promoção da descentralização do mesmo. Os grandes desafios do processo de gestão intergovernamental instituído pelo SUS relacionam-se tanto à determinação de dotar os municípios das competências suficientes para assumir suas responsabilidades, quanto à necessidade de desenvolver estratégias eficientes de integração entre os municípios, e destes com as demais esferas.

A produção de resultados coletivos a partir de esferas autônomas, em ambientes de interesses nem sempre convergentes, em se tratando de um país federal de ampla diversidade socioeconômica, política e cultural, exige a presença de mecanismos capazes de promover processos de negociação voluntária e pactuação. As principais ferramentas institucionais desenhadas para este propósito consistem nas conferências de saúde em cada esfera de governo, realizadas periodicamente, e nas comissões intergestoras e consórcios intermunicipais. As primeiras são mecanismos de formação de políticas públicas compostas a partir da esfera municipal, cujas diretrizes e metas são tomados como fundamento para a elaboração das agendas referentes à esfera estadual e finalmente à nacional. Com participação paritária do Governo e da sociedade civil, as conferências representam um momento de diálogo e formação de consenso acerca de normas e valores que orientarão as estratégias políticas.

As comissões intergestoras representam espaços permanentes de composição decisória onde se apresentam as autoridades gestoras na busca de resolução conjunta de problemas, como a alocação de recursos financeiros. As comissões intergestoras bipartites relacionam a autoridade estadual com as municipalidades, enquanto a comissão tripartite envolve ainda a presença da União no processo de pactuação e formação de consenso. No que se refere às

A produção de resultados coletivos a partir de esferas autônomas, em ambientes de interesses nem sempre convergentes, em se tratando de um país federal de ampla diversidade socioeconômica, política cultural, exige a presença de mecanismos capazes de promover processos de negociação voluntária e pactuação.

relações horizontais entre as esferas subnacionais, o intercâmbio e a alocação de recursos assistenciais e financeiros pode ser viabilizado por meio da Programação Integrada e Pactuada (PPI), que consiste num instrumento de negociação de recursos, onde os gestores com excesso de oferta de serviço podem oferecê-la para outros gestores em troca do financiamento correspondente. O nível gerencial imediatamente acima (Estados ou União) consolida as programações e redistribui recursos financeiros de acordo com os pactos efetuados.

No que se refere às relações horizontais especificamente entre os gestores municipais, está prevista também na institucionalidade do SUS a possibilidade de instauração de consórcios entre municípios para a gestão de problemas locais comuns e a construção de estratégias de regionalização. No entanto, esse é um recurso institucional ainda de pouca utilização no sistema, talvez em virtude da quase ausência de incentivos ao seu desenvolvimento.

O processo de descentralização foi realizado de maneira progressiva e regulado pelas instâncias centrais passando as instalações e os recursos humanos dos níveis mais altos às municipalidades. A administração do sistema local de saúde, incluindo os recursos financeiros transferidos às municipalidades, está condicionada pelo cumprimento das normas e requisitos estabelecidos pelas instâncias centrais.

As evidências demonstram que o processo de construção de competências gerenciais nas esferas subnacionais da federação encontra-se em estágio bastante avançado, estando a quase totalidade dos estados e municípios habilitados a assumir pelo menos as funções mínimas a eles disponibilizadas, embora permaneça a questão das assimetrias e desigualdades, tanto entre os municípios quanto entre os estados.

Da mesma forma, a construção de relações horizontais

entre as autoridades sanitárias nas duas esferas permanece sendo uma questão em aberto, assim como se encontra pouco definido o papel do Governo estadual no conjunto das relações verticais entre as três esferas.

Desta forma, o SUS configura um formato institucional onde nenhum dos atores do Estado detém os recursos suficientes, nem para prover atenção integral, nem para impor os rumos da política de saúde, sendo indispensável o constante exercício e aperfeiçoamento dos instrumentos e mecanismos de desenvolvimento das relações intergovernamentais no sentido de ampliar o potencial de consenso, de compartilhamento de percepções e de aprofundamento da interdependência, sem os quais torna-se deficitária ou mesmo insustentável a produção de resultados eficazes em contextos de governança em rede.

O SUS configura um formato institucional onde nenhum dos atores do Estado detém os recursos suficientes, nem para prover atenção integral, nem para impor os rumos da política de saúde, sendo indispensável o constante exercício e aperfeiçoamento dos instrumentos e mecanismos de desenvolvimento das relações intergovernamentais.

As pesquisas recentes sugerem que não há o desenvolvimento de esforços significativos no que se refere à redução das assimetrias de capacidade de gestão, o que torna difícil ampliar o potencial dos municípios em assumir com sucesso responsabilidades novas e mais complexas, assim como também diminui suas possibilidades de formar relações eficazes, verticais e horizontais, de intercâmbio de recursos e competências.

Quanto ao papel desempenhado pelo gestor estadual e as questões referentes ao desenvolvimento das relações de caráter horizontal, em 2001 foi instituída uma estratégia de regionalização da gestão e da assistência à saúde, definindo o gestor estadual como principal responsável por conduzir a articulação de municípios adjacentes na composição de clusters de provisão de serviços. O objetivo é fortalecer a interdependência municipal, ampliar a capacidade regional de prover atenção integral com maior equidade, além de racionalizar o uso de recursos por ganho de escala mediante

a alocação eficiente de investimentos (Mafort-Ouverney, 2005).

Entretanto, tal estratégia, após mais de três anos de implementação, ainda não apresentou resultados efetivos e encontra dificuldades no sentido de se tornar um marco regulatório institucionalizado e legitimado pelos atores que integram o SUS. Sendo assim, a indefinição no que se refere ao papel do gestor estadual e a incapacidade de construção de estratégias de horizontalização favorecem a manutenção do papel indutor e centralizador do governo federal.

2. Relações Estado/Sociedade – Constitui-se em um conjunto de estruturas composto pelas relações de intermediação de interesses entre os atores sociais e a burocracia estatal no âmbito do processo de controle social desenvolvido a partir da institucionalização das instâncias de democratização do SUS. O processo de abertura das instâncias decisórias do Estado brasileiro durante a década de 1980 permitiu a inserção de demandas diferenciadas por meio da maior participação política de grupos antes excluídos. Esta opção estava fundada em uma concepção de que o Estado deveria conter mecanismos institucionais de controle e de incorporação de interesses plurais que pudessem confrontar sua tomada por grupos particulares.

A existência de canais de inserção de demandas e interesses diversos transformou por completo todo o processo decisório, e, por conseguinte, a gestão das etapas de composição das políticas de atenção à saúde. Uma vez que o poder da burocracia gestora passou a ser compartilhado com a Sociedade Civil, sua autonomia na condução do sistema de saúde está restrita à ação da democracia deliberativa, o que corrobora a necessidade dos gestores de se orientarem na busca do interesse público.

O principal aspecto gerencial relativo ao compartilhamento do poder decisório reside no entendimento, por parte dos gestores, de que a definição tanto dos macro-objetivos, das principais diretrizes e metas da agenda das políticas públicas de saúde em cada uma das três esferas, quanto os aspectos processuais relativos à sua implantação, estão sujeitos à ação política dos diversos grupos de interesse presentes nas arenas decisórias do SUS, que são os Conselhos de Saúde.

Em cada nível do SUS existe um Conselho de Saúde, cons-



tituído 50% de representantes do Governo e 50% de representantes da Sociedade Civil (usuários, provedores, profissionais, etc.). Este mecanismo permite a participação e o controle social nos processos de elaboração de políticas, de ordenamento de prioridades e execução de políticas.

Assim, a atitude e as competências de gestão necessárias para a produção de resultados coletivos no campo sanitário, a partir de interesses possivelmente divergentes, envolvem a construção de processos de articulação política e de mediação de conflitos, o que exige que os gestores atuem permanentemente na construção de agendas de compartilhamento de percepções e ajustes de interesses. Este processo envolve ainda o desenvolvimento de relações de complementaridade entre burocracia e a Sociedade Civil organizada, visando construir suporte político para a elaboração e a implementação de políticas e programas. Da mesma forma, tais relações permitem e impulsionam a ação organizada no sentido de ampliar a capacidade de monitoramento e fiscalização de metas e resultados, o que contribui significativamente, tanto no sentido de intensificar o processo de *accountability*, quanto aumentar a eficiência da ação estatal.

Entretanto, embora seja evidente a institucionalização do processo de participação da sociedade organizada via conferências e conselhos de saúde na definição de prioridades, estratégias e metas da política de saúde nas três esferas da federação, permanece ainda por se consolidar a capacidade efetiva de exercício de controle social pelos conselhos. Neste sentido, diversos fatores influem neste processo como a disponibilidade de recursos para a operação dos conselhos, a cultura política de cada município, o nível de instrução da população, as relações do executivo com o legislativo, a ação de lideranças, a origem social dos membros dos próprios conselhos, entre outros. Diversas pesquisas apontam o predomínio do caráter apenas consultivo dos conselhos em detrimento de seu papel decisório, enfatizando que em algumas situações estes operam somente na legitimação de decisões previamente definidas pelo executivo.

Entretanto, cabe reiterar que tais instâncias possuem um amplo potencial de atuar não só na ampliação da eficiência da ação das políticas públicas, mas também na promoção do caráter democrático da gestão do Estado. De qualquer forma, mesmo que o caráter recente da real implementação

Diversas pesquisas apontam o predomínio do caráter apenas consultivo dos Conselhos de Saúde em detrimento de seu papel decisório, enfatizando que em algumas situações estes operam somente na legitimação de decisões previamente definidas pelo executivo.

dessas estruturas ainda não permita avaliações concretas mais positivas, deve-se considerar que existem grandes diferenças entre os conselhos, determinadas pelas prévias diferenças sociais e políticas existentes. Um maior estudo e acompanhamento deste instrumento possibilitariam mesmo o desenho de incentivos necessários à consolidação dessas instâncias, em resposta a verificação de reais deficiências existentes em cada região da federação.

3. Relações Estado/mercado - Apesar da proposta de reforma sanitária inscrita no texto constitucional e que compõe as diretrizes de estruturação do SUS ter originado um sistema público, boa parte das bases econômicas de produção da oferta de insumos e serviços encontra-se alocada em unidades de mercado. Este fato é consequência da política de organização do modelo médico-sanitário anteriormente existente, que privilegiou a compra de serviços aos produtores privados e foi estruturado visando à reprodução ampliada de setores industriais de elevada composição tecnológica, como a indústria farmacêutica e de equipamentos médicos.

Durante as duas primeiras décadas, a Reforma Sanitária não foi capaz de transformar a realidade prévia em termos da estrutura de insumos e oferta nem das características de organização dos serviços. Uma vez que a produção de medicamentos, equipamentos hospitalares e outros insumos é fundamentalmente realizada por empresas multinacionais, o Governo tem sido incapaz de controlar tanto as condições de oferta quanto os preços destes produtos. Como os leitos hospitalares para o SUS são predominantemente ofertados pelo setor privado contratado (aproximadamente 63%), a distribuição de hospitais e recursos humanos é altamente concentrada nas regiões urbanas mais ricas do país.

Assim, a estruturação e a dinâmica de provisão de serviços de saúde no âmbito do SUS, necessariamente estão rela-

Como os leitos hospitalares para o SUS são predominantemente ofertados pelo setor privado contratado (aproximadamente 63%), a distribuição de hospitais e recursos humanos é altamente concentrada nas regiões urbanas mais ricas do país.

cionadas à contratação de um conjunto de provedores inseridos num ambiente cujos princípios de condução são os do mercado, e não aqueles estabelecidos na Constituição de 1988, nos quais a saúde é considerada um bem público, independentemente do seu provedor ser público ou privado.

Sob a ótica da produção de serviços aos cidadãos pelo SUS, a necessidade de buscar no mercado unidades de provedores de serviços especializados e mesmo fatores de produção para tal, implica em desafios de gestão relacionados à equidade e à integralidade da assistência, principalmente em políticas setoriais envolvendo níveis mais elevados de complexidade tecnológica. Os desafios intrínsecos à equidade referem-se às disparidades regionais ocasionadas pela concentração de recursos e de infra-estrutura produtiva nas áreas de maior grau de urbanização.

Quanto à integralidade da assistência, os desafios referem-se tanto à integração dos diversos serviços contratados pelo Estado no âmbito do SUS, quanto à hierarquização destes por níveis de complexidade, uma vez que a qualidade da provisão não depende única e exclusivamente do desempenho isolado de cada unidade. A existência de diversos provedores contratados relacionados a uma política setorial específica, cada qual especializado em um aspecto da assistência, implica na insuficiência de garantia quanto à relação causal entre o desempenho individual dos provedores contratados e o resultado geral em termos de bem-estar dos cidadãos.

A baixa capacidade do aparelho estatal para desenvolver parâmetros e instrumentos regulatórios efetivos impede o cumprimento da função reitora do Estado na condução do SUS, que muitas vezes se submete aos interesses privados, mais poderosos e altamente organizados.

A efetividade dos serviços está relacionada à capacidade do Estado de organizar e estruturar de forma adequada uma rede integrada a partir dos fundamentos constitucionais do SUS. A integração e hierarquização dos serviços contratados

tornam-se imprescindíveis para a efetividade das políticas de saúde, uma vez que somente uma adequada coordenação interorganizacional entre os provedores, por meio de mecanismos de referenciamento e contra-referenciamento, gestão conjunta de casos e o desenvolvimento de programas multidisciplinares, é capaz de garantir a provisão de qualidade.

As ações desenvolvidas e os instrumentos gerados para a implementação dos processos de regionalização e hierarquização da rede de serviços no âmbito do SUS constituem as estratégias voltadas para a garantia da integralidade da assistência, diante da fragmentação gerada não só pela necessidade de contratação de provedores privados, mas também pela busca do estabelecimento de uma coordenação adequada destes com os serviços alocados no interior do aparelho público para poder hierarquizá-los através dos níveis de atenção e complexidade.

Cada base municipal é tomada como um módulo assistencial composto por um «cluster» de serviços de determinada complexidade, onde os municípios que possuem núcleos capazes de realizar procedimentos de maior complexidade configuram referências para os demais módulos assistenciais. Os módulos assim referenciados se agrupam em microregiões, que, por sua vez, formam as regiões a partir das quais se divide a assistência à saúde de cada Estado da Federação.

O aprofundamento do processo de regionalização e hierarquização da atenção à saúde, iniciado durante a década de 1990, recebeu importante impulso por meio da edição da Norma Operacional de Assistência à Saúde (NOAS/01) que consolidou de forma detalhada o relacionamento entre as bases especializadas de serviços dos municípios. Cada base municipal é tomada como um módulo assistencial composto por um *cluster* de serviços de determinada complexidade, onde os municípios que possuem núcleos capazes de realizar procedimentos de maior complexidade configuram referências para os demais módulos assistenciais. Os módulos assim referenciados se agrupam em microregiões,

Tabela

Avanços e desafios na construção do SUS como uma rede de gestão de políticas

Aspectos característicos de gestão em rede	Eixos de Relações Institucionais		
	Relações Intergovernamentais	Relações Estado/Sociedade	Relações Estado/mercado
Integração de atores autônomos	<p>Avanço: Municípios e estados com capacidade decisória e integração das bases de gestão e de informações</p> <p>Desafio: Construir relações intergovernamentais horizontalizadas</p>	<p>Avanço: Construção de relações de complementaridade entre burocracia e sociedade na elaboração e implementação de programas</p> <p>Desafio: Ampliar o papel das comunidades locais na formulação e implementação de estratégias de atenção à saúde</p>	<p>Avanço: Pequena redução do papel hegemônico do setor hospitalar</p> <p>Desafio: Ampliar a independência do SUS em relação ao mercado</p>
Interdependência consistente de recursos	<p>Avanço: Fundos em cada esfera de governo com vinculação de recursos financeiros próprios e também transferidos pela União</p> <p>Desafio: Ampliar a participação de cada esfera e reduzir as desigualdades na alocação</p>	<p>Avanço: Inserção de bases filantrópicas de prestadores diversificando e reduzindo a preponderância do mercado</p> <p>Desafio: Definir melhor e regular o papel do terceiro setor na construção do SUS</p>	<p>Desafio: Reduzir a dependência do SUS das bases de provisão do mercado; ampliar a capacidade de regulação e controle sobre os contratos</p>
Institucionalidade voltada para o planejamento da divisão do trabalho coletivo	<p>Avanço: Estabelecimento do município como gestor do nível primário e demais esferas responsáveis pelos serviços de maior complexidade</p> <p>Desafio: Universalizar o acesso além do nível primário; consolidar a hierarquização entre os níveis</p>	<p>Avanços: Planejamento de políticas mediado pela presença de atores sociais</p> <p>Desafio: Dotar tais atores de maiores competências para ampliar a qualidade de suas intervenções</p>	<p>Desafio: Transformar a participação do setor privado tornando-a de caráter complementar; integrar as bases privadas na estratégia de hierarquização</p>
Articulação estratégica de competências	<p>Avanço: O estabelecimento de divisão de funções entre União, estados e municípios</p> <p>Desafio: Especificar e consolidar o papel do gestor estadual</p>	<p>Desafio: Ampliar o papel do cidadão usuário no desenvolvimento do SUS</p>	<p>Avanço: Inserção de provedores de acordo com as estratégias de regionalização da atenção</p> <p>Desafio: Consolidar as estratégias de racionalidade econômica na atuação de provedores privados</p>
Construção de convergências em torno de objetivos comuns (valor compartilhado)	<p>Avanço: Participação dos gestores sub-nacionais na formação das metas nacionais via conferências</p> <p>Desafio: Reduzir o caráter conflituoso das relações federativas</p>	<p>Avanço: Conselhos e conferências permitem a inserção de interesses plurais na definição de diretrizes de política</p> <p>Desafio: Ampliar a capacidade de inserção de setores sociais excluídos na definição de diretrizes</p>	<p>Desafio: Consolidar o conceito de saúde como bem coletivo em detrimento da individualização do risco promovida pelo mercado</p>
Presença de arenas de barganha (espaços de negociação e mediação de conflitos)	<p>Avanço: Consolidação das comissões intergestores como espaços permanentes de pactuação entre as esferas de governo</p> <p>Desafio: Desenvolver mecanismos regionais de negociação</p>	<p>Avanço: Conselhos buscam exercer funções de controle</p> <p>Desafio: Consolidar o papel destes conselhos na ampliação do controle social (avaliação e <i>accountability</i>)</p>	<p>Desafio: Desenvolver mecanismos e instrumentos permanentes para a regulação de parâmetros de contratação</p>
Construção coletiva de regras gerais	<p>Avanço: Consolidação do papel das instâncias centrais do SUS como reguladores do processo de descentralização (Comissão Tripartite)</p> <p>Desafio: Reduzir o papel indutor do Ministério da Saúde</p>	<p>Avanço: Consolidação do papel do Conselho Nacional de Saúde como instância de controle na construção dos parâmetros da descentralização</p> <p>Desafio: Maior articulação deste com os demais conselhos estaduais e municipais</p>	<p>Desafio: Reduzir a influência de setores econômicos sobre o processo de definição de regulamentações de insumos e serviços</p>

Fonte: Elaboração dos autores

que, por sua vez, formam as regiões a partir das quais se divide a assistência à saúde de cada Estado da Federação.

Da mesma relevância que a capacidade de articulação das bases privadas de provisão de serviços, a questão referente à gestão dos processos de contratação e o monitoramento dos resultados permanece sendo um aspecto indefinido na organização do SUS, o que afeta de maneira extremamente negativa a articulação estratégica no emprego dos recursos, reduzindo significativamente a racionalidade sistêmica (econômica) e a eficiência do SUS.

Considerações finais

A Tabela que se publica sintetiza os principais avanços e desafios à consolidação do SUS como campo de gestão de políticas em rede (ver Tabela na p. 24).

Embora se apresentem tensões presentes nos três eixos de relações institucionais definidos para a análise do SUS, percebe-se claramente que os principais desafios estão relacionados ao eixo das relações intergovernamentais.

A análise do SUS a partir dos critérios fixados como característicos de uma gestão em rede aponta para uma forte necessidade de horizontalização das relações intergovernamentais, com o fortalecimento das instâncias subnacionais. Isto implica não só ampliar a autonomia dos municípios e solidificar o papel do Estado como coordenador regional, mas também consolidar a capacidade dos conselhos no exercício do caráter deliberativo de suas atribuições. Desta forma seria possível assegurar a governança desejável em cada um dos níveis do sistema, bem como sua articulação com os demais níveis.

Somente assim é possível reduzir o papel indutor das instâncias centrais do SUS, além de, ao ampliar a autonomia e a força dos sistemas locais e regionais, possibilitar o fortalecimento da regulação e do controle sobre os provedores privados.

Os desafios apontam cada vez mais para a necessidade de fortalecimento dos atores e para a horizontalização das relações de poder. Isso demonstra que, para além dos aspectos estruturais, não se pode negligenciar a dinâmica do exercício do poder.

A análise da gestão do SUS nos leva a questionar a ênfase dada na literatura contemporânea aos processos de institucionalização de interdependências.

Ainda que o SUS tenha construído diversas instâncias de construção de regras coletivas, os desafios apontam cada vez mais para a necessidade de fortalecimento dos atores e para a horizontalização das relações de poder. Isso demonstra que, para além dos aspectos estruturais, não se pode negligenciar a dinâmica do exercício do poder. ■

Referências bibliográficas

- AGRANOF, R. e MCGUIRE, M. (1999), «Managing in network settings». *Policy Studies Review*, vol. 16(1), pp. 18-42.
- BÖRZEL, T. A. (1998), «Organizing Babylon: On the different conceptions of policy networks». *Public Administration*, vol. 76(2), pp. 253-273.
- BRUIJN, J. A. e HEUVELHOF, E. F. (1997), «Instruments for network Management». In W. J. M. Kickert, E. H. Klijn e J. Koppenjan (eds), **Managing Complex Network: Strategies for the Public Sector**. Sage Publications, London.
- FLEURY, S. (2002), «El desafío de la gestión de las red de políticas». *Revista Instituciones y Desarrollo*, vol. 12-13, pp. 221-247.
- KLIJN, E. H. (2002), «Governing networks in the hollow state: Contracting out, process management or a combination of the two?». *Public Management Review*, vol. 4(2), pp. 149-166.
- KLIJN, E. H. e KOPPENJAN, J. F. M. (2000), «Public Management and policy networks: Foundations of a network approach to governance». *Public Management (UK)*, vol. 2(2), pp. 135-158.
- MAFORT-OUVERNEY, A. (2005), «Uma análise da estratégia de regionalização da saúde no Brasil à luz da literatura internacional de Administração Pública sobre redes». Dissertação de Mestrado não publicada, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- MANDELL, M. (1999), «Community collaborations: Working through network structures». *Policy Studies Review*, vol. 16(1), pp. 42-65.
- O'TOOLE, L. J. (1997), «Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration». *Public Administration Review*, vol. 57(1), pp. 45-53.

Mestrados ISCTE, Mestrados «Externos» e Pós-Graduações em Portugal

Mestrados da ISCTE Business School
<i>Em Portugal</i>
Contabilidade
Finanças
Gestão Cultural (Novo)
Gestão de Recursos Humanos
Gestão e Tecnologias da Saúde (Novo) (em associação com FCUL e FMUL)
Gestão dos Serviços de Saúde
<i>International Management</i> (em inglês)
Marketing
Matemática Financeira (em associação com UL)
MBA/Logística (em associação com IST/UTL e EGP/UP)
Pesquisa de Mercados
Prospecção e Análise de Dados
<i>No Estrangeiro</i>
Gestão Global – Cabo Verde, Mindelo (em associação com ISCEE)
Gestão de Empresas – Moçambique, Maputo (em associação com CEPPA/ISPU)
Gestão de Empresas – Brasil, Rio de Janeiro (em associação com FGV)

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE
Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas
Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos
Pós-Graduação em Gestão dos Media e das Comunicações (Novo) (em associação com IULM e Grupo MEDIA SET)
Pós-Graduação em Gestão Empresarial
Pós-Graduação em <i>Retail Management</i>
Pós-Graduação em Gestão com Especialização
Finanças
Marketing

Outros Cursos do INDEG/ISCTE
Executive MBA
Curso Intensivo de Gestão – <i>The 6 Days' Mini-MBA</i>

Mais informações em www.indeg.org



estamos consigo

A sua ambição é desenvolver o seu negócio.
Tem projectos. Sabe que, para os implementar, seleccionar e adequar recursos, humanos e materiais, tem um custo elevado e não é imediatamente operacional.
É natural, não é a especialidade da sua empresa.

Na Multipessoal, os recursos estão à distância de um contacto.



multipessoal
estamos consigo

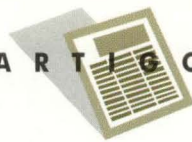
Por si, analisamos, elaboramos e implementamos soluções funcionais para as mais diversas necessidades. A sua flexibilidade é a nossa especialidade.

**Concentre-se no que faz melhor.
Fazemos o resto melhor para si.**

Soluções integradas para o seu negócio:

espaço emprego
m_training
m_sourcing
m_service

Seleção, recrutamento e colocação de profissionais
Formação e adequação de recursos humanos
Tratamento delegado de módulos funcionais da empresa
Prestação de serviços de apoio à actividade



Funcionalidades dos sistemas de informação de suporte ao «The Balanced Scorecard»

Necessidades dos utilizadores

por Américo Azevedo e Gil Vieira

RESUMO: Com o aparecimento da ferramenta de gestão «The Balanced Scorecard» (BSC) surgiram também Sistemas de Informação (SI) para apoiar a sua implementação, cada um com características próprias e abrangências diferentes. Este artigo apresenta, segundo a perspectiva dos utilizadores, as funcionalidades consideradas mais relevantes presentes nos Sistemas de Informação que suportam a ferramenta de gestão BSC. No estudo desenvolvido analisaram-se a documentação produzida pelo Instituto Balanced Scorecard Collaborative (BSCol), bem como todas as funcionalidades gerais de todos os SI certificadas pelo Instituto BSCol e, por fim, validaram-se as funcionalidades reunidas durante as fases anteriores e inquiriram-se diversas entidades que utilizam actualmente o BSC como ferramenta de suporte ao seu modelo de gestão. Como resultado, obteve-se uma lista das funcionalidades consideradas mais relevantes tendo sido observado também que cada vez mais organizações pensam em adoptar um modelo de gestão baseado nos princípios do BSC. O valor acrescentado deste estudo é o estabelecimento das questões mais importantes a ter em conta, não só no desenvolvimento do suporte tecnológico ao BSC, como também na sua implementação numa organização.

Palavras-chave: *The Balanced Scorecard*, Sistemas de Informação, Suporte Tecnológico, Requisitos

TITLE: Important functionalities of information systems for The Balanced Scorecard support – Users requirements perspective

ABSTRACT: The appearance of the business tool The Balanced Scorecard (BSC) conducted to the development of various information systems to support its implementation, each one with individual features and different scopes. This paper presents, according to user's vision, the features considered more relevant in the information systems related to the business tool BSC. In the research we studied the documentation produced by Balanced Scorecard Collaborative (BSCol) Institute, we analyzed also the general features of all BSCol certified information systems, and finally, to validate all the features collect during the anterior phases, we inquiry various organizations which actually use the BSC as its strategic business tool. The result was the achieving of a list containing the considered more relevant features, having also observed that more and more organizations are thinking in adopting a business model based in BSC philosophy. The value of this study is the definition of the more important questions to consider not only in the development of technological support to BSC, but also in their implementation in an organization.

Key words: The Balanced Scorecard, Information Systems, Technological Support, Features

A ctualmente, o contexto económico e concorrencial em que as organizações operam assume-se cada vez mais complexo, sendo vital para qualquer organiza-

ção a procura não só da eficácia para a realização dos objectivos associados aos processos de negócio, como também de melhores níveis de eficiência. Para os gestores, a

capacidade para gerir com sucesso está directamente dependente da medição do desempenho dos processos de negócio.

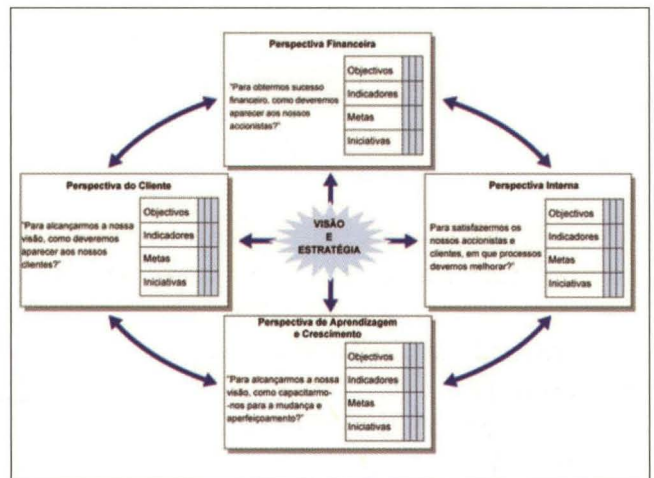
Neste contexto, a ferramenta de gestão BSC (*The Balanced Scorecard*) tem vindo a ganhar cada vez mais popularidade pela inovação que veio trazer à gestão das organizações, desde que foi pela primeira vez apresentado em 1992 (Kaplan e Norton, 1992). Assumindo-se desde logo como uma base de suporte à difusão da visão e estratégia de negócio por toda a organização, tem contribuído fortemente para o aumento global do desempenho organizacional, nomeadamente através de um mais efectivo 'alinhamento' entre os vários níveis hierárquicos nas organizações. Sendo o objectivo final de qualquer entidade a rentabilidade do investimento para os seus accionistas, o BSC procura atingir esse objectivo actuando sobre a valorização do capital humano para melhorar a eficiência dos processos internos da organização (Sousa e Rodrigues, 2002).

Conceitos principais

O BSC, na sua essência, fornece aos gestores uma visão da organização segundo quatro perspectivas – financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento – conforme ilustrado na Figura 1.

Estas quatro perspectivas estão interrelacionadas por uma relação de causa-efeito, sendo a perspectiva financeira o ponto de partida para compreender essa relação. A perspectiva financeira prende-se com a rentabilidade do investimento e o valor gerado para os accionistas. A perspectiva do cliente tem o foco na criação de valor aos clientes, interessando à organização determinar a percepção dos clientes acerca do seu desempenho. Epstein e Manzoni (1997) aler-

Figura 1
Componentes do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

tam que o processo de criação de valor para os clientes deve ser baseado na eficiência dos processos internos, para que seja lucrativo também para a organização. A melhoria do desempenho nos processos internos está dependente do desempenho das pessoas que compõem a organização, sendo este o objectivo da perspectiva de aprendizagem e crescimento - o aumento do nível de competências das pessoas.

A implementação da metodologia BSC nas organizações, quando não suportada num sistema de informação próprio, tenderá a provocar um aumento considerável tanto em quantidade como em esforço de tratamento da informação. Geralmente recorre-se a relatórios do sistema de gestão e posterior criação de 'folhas de cálculo' onde se realizam os cálculos dos indicadores, análises, gráficos, etc., gastando

Américo Lopes de Azevedo

ala@fe.up.pt

Doutor em Engenharia Electrotécnica e de Computadores na área de redes colaborativas de empresas. Professor na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) e na Escola de Gestão do Porto (EGP), Porto, Portugal.

PhD in the area of enterprise collaborative networks. Professor at "FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto" and "EGP - Escola de Gestão do Porto", Portugal.

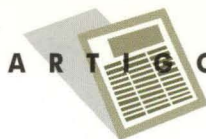
Gil Alexandre Oliveira Vieira

vieiragil@hotmail.com

Mestre em Gestão da Informação. Licenciado em Informática de Gestão. Msc in Information Management. Bachelor in Business Informatics.

Recebido em Fevereiro de 2005 e aceite em Março de 2006.

Received in February 2005 and accepted in March 2006.



A implementação da metodologia BSC nas organizações, quando não suportada num sistema de informação próprio, tenderá a provocar um aumento considerável tanto em quantidade como em esforço de tratamento da informação.

tempo e recursos para manter a informação clara, fiável e actualizada. Sendo o excesso de informação um problema com que as organizações actualmente se deparam, faz sentido suportar a implementação desta ferramenta de gestão num sistema de informação adequado que recolha, processe, analise e difunda a informação de acordo com os seus destinatários.

Justifica-se, assim, a necessidade de estudar o suporte tecnológico ao *The Balanced Scorecard* e as funcionalidades esperadas pelos utilizadores desta gama de sistemas de informação.

Oferta tecnológica na implementação do BSC

Desde cedo começaram a surgir aplicações informáticas para suportar e ajudar à implementação do BSC, diferenciando-se todas elas em termos de funcionalidades e níveis de análise oferecidos. Actualmente as 'folhas de cálculo' são as ferramentas mais usadas como suporte ao BSC, sendo utilizadas para cálculo de indicadores, elaboração de gráficos, etc.. Mas rapidamente se constatou inviável o seu uso, na medida em que têm limitações ao nível de escalabilidade, partilha de dados e informação, actualização dos dados, capacidade para efectuar análises complexas, etc.. O caminho passa claramente pela adopção de soluções informáticas com funcionalidades específicas ao suporte dos requisitos de uma ferramenta de gestão como o BSC. Para diversos autores, entre os quais Marr e Neely (2003), as principais razões que justificam a aposta numa aplicação informática de suporte ao BSC prendem-se, no essencial, com os seguintes aspectos: necessidade de integração de dados provenientes de várias fontes, elaboração de análises extensivas tanto quantitativas como qualitativas, auxílio na difusão e comunicação de informação ao longo da organização.

Não é possível estabelecer uma lista exaustiva das funcionalidades e requisitos necessários numa aplicação infor-

mática de suporte ao BSC, porque estes diferem de organização para organização. Os modelos de comunicação, o sistema de informação, o tamanho da organização, as características do negócio, as políticas de segurança e difusão da informação, o *scorecard* construído, são factores que diferenciam as organizações. Contudo, o Instituto *Balanced Scorecard Collaborative*¹ (2000) estabeleceu os requisitos funcionais mínimos a observar para a certificação de qualquer aplicação informática, que suporte o BSC segundo a metodologia proposta por Kaplan e Norton. Estes requisitos dizem respeito apenas à funcionalidade relacionada com a metodologia do BSC, não sendo especificadas questões de ordem tecnológica, tais como a escalabilidade ou integração com outros sistemas.

Funcionalidades principais

Antes de enunciar os requisitos essenciais a um sistema de informação para suporte ao BSC, assume-se como obrigatória uma análise, mesmo sendo superficial, aos sistemas presentes no mercado. Após uma fase inicial de estudo alargado, escolheram-se para análise todas as soluções informáticas certificadas pelo Instituto *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCol). O âmbito da análise restringiu-se às funcionalidades gerais que um sistema da área do BSC deve disponibilizar aos utilizadores, tendo sido desenvolvida em três fases.

O caminho passa claramente pela adopção de soluções informáticas com funcionalidades específicas ao suporte dos requisitos de uma ferramenta de gestão como o BSC.

Numa primeira fase, foi analisada documentação produzida pelo Instituto BSCol. A segunda fase caracterizou-se pela recolha e organização das funcionalidades de todas as aplicações informáticas devidamente certificadas pelo Instituto BSCol. Após a recolha e organização das funcionalidades mais importantes na fase anterior, fazia sentido validá-las junto de entidades com experiência em sistemas de informação da área do BSC. Assim, a terceira fase consistiu na inquirição de diversas entidades com experiência

neste tipo de sistemas, com o intuito de validar as funcionalidades apontadas como necessárias.

Uma vez que a lista de funcionalidades era extensa, optámos por agrupá-las nas seguintes cinco categorias principais:

- Construção do modelo principal – Nesta categoria encontram-se enunciadas funcionalidades básicas relacionadas com a concepção do modelo de scorecard a implementar na organização;
- Comunicação – Esta categoria integra funcionalidades relacionadas com a difusão e partilha de informação entre todos os empregados da organização;
- Negócio – As funcionalidades incorporadas sobre este tópico referem-se às componentes de análise que o sistema de informação possibilita aos seus utilizadores. Componentes estas relacionadas com as diversas análises possíveis de fazer com a informação disponível;
- Flexibilidade – A flexibilidade permite a adaptação de um sistema de informação a diversos tipos de organizações, utilizadores. Esta categoria refere-se ao contexto geral da aplicação diferenciando as aplicações pelas funcionalidades extra que proporcionam aos seus utilizadores. Uma grande parte das funcionalidades presentes nesta categoria resulta de requisitos não-funcionais constituindo, assim, um factor de diferenciação entre as várias aplicações presentes no mercado;
- Características técnicas – Esta categoria agrega funcionalidades relacionadas com características técnicas dos sistemas de informação, como por exemplo a arquitectura do sistema, plataforma onde assenta, motor de base de dados, etc..

Após a aplicação, recolha e validação dos questionários recebidos, desenvolveram-se análises em três vertentes: funcionalidades existentes, funcionalidades utilizadas e importância reconhecida a cada funcionalidade. Para tal, utilizou-se a aplicação informática SPSS como meio de apoio e realizaram-se estatísticas descritivas, tendo sido utilizada maioritariamente a mediana como medida de análise. A decisão de adoptar a mediana como medida de localização a utilizar, deveu-se ao interesse em utilizar uma medida resistente a 'comportamentos extravagantes

da variável' (Pardal e Correia, 1995, p. 110), pois o questionário foi distribuído a pessoas com diferentes sensibilidades ao nível dos sistemas de informação de suporte ao BSC.

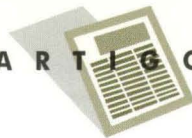
Adoptando as mesmas cinco categorias utilizadas no inquérito, apresenta-se em quadro (**ver Quadro, p. 32**) uma lista de funcionalidades consideradas mais relevantes, enunciando as funcionalidades na coluna da esquerda e uma pequena descrição à direita.

Conclusões

Neste artigo foram apresentadas, na perspectiva dos utilizadores, as funcionalidades consideradas mais relevantes nos sistemas de informação que suportam o *The Balanced Scorecard*. O método seguido foi desenvolvido em três fases. Na primeira fase foi analisada documentação produzida pelo Instituto Balanced Scorecard Collaborative (BSCol). Na segunda fase analisaram-se as funcionalidades gerais de todos os SI certificadas pelo Instituto BSCol. A terceira fase teve como objectivo a validação das funcionalidades reunidas durante as fases anteriores, tendo-se, por isso, baseado na distribuição de um inquérito a entidades com experiência em SI de suporte ao BSC (fornecedores, utilizadores, consultores).

Como resultado, obteve-se uma lista de quarenta e duas funcionalidades, que concluímos deverão ser observadas e seguidas pelos fornecedores dos SI de suporte ao BSC. Na perspectiva dos consultores e 'implementadores' na área do BSC, este estudo é uma contribuição para a sua percepção das reais necessidades dos seus clientes, podendo mesmo definir prioridades em questões de implementação deste tipo de projectos. Aos clientes, este estudo dá-lhes a conhecer a opinião e experiência de outros, auxiliando-os na tomada de decisões relacionadas com o seu sistema de informação de suporte ao BSC.

Finalmente, consideramos que este estudo, além de permitir a identificação de lacunas existentes em alguns sistemas de apoio ao BSC, propõe uma lista das funcionalidades consideradas mais relevantes, ajudando à concretização com sucesso de uma implementação do BSC em menos tempo, com menores custos e maior valor acrescentado para a organização. ■



MODELO PRINCIPAL

- Definição da missão
 - Definição da visão
 - Definição da estratégia
 - Definição dos objectivos estratégicos
 - Indicação de objectivos, indicadores, metas e iniciativas para cada um das perspectivas padrão
 - Indicação das fórmulas de cálculo dos indicadores
 - Estabelecimento de ligações entre objectivos, indicadores, metas e iniciativas
 - Mapa de relações de causa-efeito
-
- Possibilidade de interligar objectivos em diversas camadas (em cascata)
 - Atribuição de objectivos a utilizadores específicos ou grupos de utilizadores
 - Definição de várias metas para cada objectivo (meta interna, meta *benchmark*)
 - Definição de indicadores específicos (utilizador) e gerais (organização)
 - Assistentes para ajuda aos utilizadores na realização de determinadas tarefas
 - Possibilidade para inserir um número ilimitado de objectivos, indicadores, metas e iniciativas para qualquer perspectiva

Descrever a missão definida para a organização.

Descrever a visão definida para a organização.

Descrever a estratégia definida para a organização.

Indicar os objectivos traçados.

Atribuir a cada perspectiva os objectivos, indicadores, metas e iniciativas definidas.

Para cada indicador indicar a respectiva fórmula de cálculo.

Possibilidade de criar ligações que ilustrem a que objectivos correspondem determinados indicadores, metas e iniciativas.

Possibilidade de criar o mapa de relações de causa e efeito entre os objectivos estratégicos, enquadrando-os nas respectivas perspectivas.

Possibilidade de estabelecer uma relação de interdependência entre os objectivos, em forma de árvore.

Definir responsáveis pela concretização de objectivos específicos.

Definição de várias metas que ilustrem vários graus de concretização do objectivo.

Criação de indicadores específicos para certa área de negócio ou utilizador e indicadores gerais ao nível da organização.

Existência de assistentes («wizards») para ajuda aos utilizadores na realização de tarefas não rotineiras.

Possibilidade para atribuir um número ilimitado de objectivos, indicadores, metas e iniciativas para cada perspectiva.

COMUNICAÇÃO

- Introdução de comentários aos objectivos, indicadores, metas e iniciativas por parte dos utilizadores do sistema
 - Sistema de alertas sobre os indicadores, comentários introduzidos e mensagens
 - Apresentação gráfica da ligação entre os objectivos
-
- Possibilidade de ligar documentos, mensagens de correio, aplicações externas, etc., a indicadores e objectivos
 - Uso de informação gráfica (ex: semáforos, imagens, gráficos, etc., na representação das tendências de evolução dos indicadores)
 - Uso de informação qualitativa para descrever a evolução de indicadores (bom, mau, aumentou, baixou, positivo, etc.)
 - Existência de relatórios e modelos de relatórios pré-definidos (perspectivas, indicadores vs. metas)

Possibilidades para os empregados introduzirem comentários ou sugestões sobre objectivos, indicadores, metas e iniciativas.

Sistema que produza alertas (mensagens de e-mail, telemóvel) quando determinado indicador atingir níveis definidos nos parâmetros.

Apresentação da ligação gráfica (usando caixas, setas, etc.) estabelecida entre os objectivos. Possibilidade de realizar alterações no modelo gráfico.

Ligada aos objectivos e/ou indicadores deverá haver informação que permita avaliar a evolução do indicador no tempo e um histórico das medidas tomadas.

Uso de informação gráfica para facilitar a compreensão clara e rápida do grau de desempenho de cada objectivo.

Uso de informação qualitativa que descreva o nível de evolução dos indicadores.

Existência de relatórios genéricos já disponíveis na aplicação e modelos que permitam a rápida criação de outros.

NEGÓCIO

- Relatório do desempenho actual e histórico de cada indicador
- Monitorização (gráfica e descritiva) do índice de satisfação de cada objectivo, indicador, meta e iniciativa
- Existência de vários tipos de indicadores/métricas
- Capacidade para desdobrar a informação em diversos níveis de detalhe
- Definição de empregados responsáveis por iniciativas e indicadores
- Associação de sistema de recompensa às metas e iniciativas individuais
- Análises multi-dimensionais (ferramentas OLAP)
- Acompanhamento e medição do desempenho individual (por empregado) e respectiva contribuição para a satisfação dos objectivos estratégicos

Documento que evidencie e compare o desempenho actual e histórico de cada indicador.

Monitorização em tempo real do índice de satisfação de cada objectivo, indicador, meta e iniciativa. A qualquer momento deve ser possível observar o grau de concretização de determinado objectivo.

Existência de vários tipos de indicadores predefinidos por perspectiva.

Possibilidade do utilizador ir desdobrando a informação em diversos níveis de detalhe até encontrar a origem dos factos que observa.

Definição de empregados responsáveis pelo desempenho de determinado indicador ou realização de determinadas tarefas.

Associação de sistema de recompensa sobre metas e iniciativas individuais.

OLAP - **O**nline **A**nalytical **P**rocessing, designa as ferramentas que permitem realizar análises sobre dados em diversas perspectivas (dimensões).

Possibilidade de obter o desempenho de cada empregado e respectiva contribuição para o alcance dos objectivos estratégicos.

FLEXIBILIDADE

- Importação de dados provenientes de sistemas externos (folhas de cálculo, bases de dados)
- Exportação de dados em diversos formatos (XML, texto, Ms EXCEL, etc.)
- Possibilidade de implementações totais (toda a organização) ou parcelares (departamentos)
- Possibilidade de arquivar informação do sistema actual para histórico
- Administração centralizada do sistema
- Definição de políticas de segurança (utilizadores/permisões/acessos)
- Opção para alterar a terminologia utilizada (ex.: nomes de perspectivas)

Alimentação do sistema com dados provenientes de fontes externas.

Exportação de informação em diversos formatos.

O sistema de informação deve permitir implementações parciais (por unidade de negócio) e ser escalável para depois ser alargado ao resto da organização.

Possibilidade de mover informação para base de dados de histórico, como meio de aumento da performance do sistema e eliminação de informação excessiva e desnecessária para o dia-a-dia.

Administração centralizada do sistema.

Definição de políticas de segurança, controlando acessos e permissões (leitura e escrita).

Opção para alterar os termos ou conceitos utilizados no sistema. Por exemplo poder alterar o nome das perspectivas.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

- Funcionamento em várias plataformas ou sistemas operativos (Windows, UNIX)
- Desenvolvimento do sistema em tecnologia WEB (HTML, ASP, PHP, .NET, J2EE)
- Sistema assente num Sistema de Gestão de Base de Dados Relacional (SQL Server, Oracle, Informix)
- Fácil de usar e intuitivo
- Sistema baseado em ambiente de janelas
- Sistema cliente/servidor

O sistema de informação deverá funcionar em vários sistemas operativos.

Desenvolvimento do sistema em tecnologia web, para que funcione na Intranet da organização através do «browser».

Sistema assente numa base de dados relacional.

Facilidade de utilização do sistema, cumprindo as regras de usabilidade.

Sistema baseado em ambiente de janelas e multi-tarefa conforme o princípio do MS Windows.

Sistema cliente/servidor.

Nota

1. O Balanced Scorecard Collaborative é um instituto fundado e gerido pelos criadores do conceito BSC, Robert Kaplan e David Norton, cujo objectivo é a divulgação do conhecimento e experiência em tudo o que está relacionado com o BSC. Sítio na Internet: <http://www.bscol.com>.

Referências bibliográficas

BS COLLABORATIVE, I. (2000), «Balanced Scorecard Functional Standards Release 1.0a». Na Web em <http://www.bscol.com/pdf/Standardsv10a.pdf>.

EPSTEIN, M. J. e MANZONI, J.-F. (1997), «The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action». *Management Accounting*, pp. 28-36.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1992), «The balanced scorecard - Measures that drive performance». *Harvard Business Review*, pp. 71-79.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1996), «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System». *Harvard Business Review*, pp. 75-85.

MARR, B. e NEELY, A. (2003), «Automating the balanced scorecard - Selection criteria to identify appropriate software applications». *Measuring Business Excellence*, vol. 7(3), pp. 29-36.

PARDAL, L. e CORREIA, E. (1995), **Métodos e Técnicas de Investigação Social**. 1ª ed., Areal Editores, Porto.

SOUSA, M. G. P. e RODRIGUES, L. M. P. d. L. (2002), **O Balanced Scorecard: Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI**. Editora Rei dos Livros, Porto.

A Gestão e os Recursos Humanos numa só Revista

Assinatura Anual

35 euros

ASSINE JÁ • ASSINE JÁ • ASSINE JÁ

O MELHOR DO MUNDO ESTÁ NAS PESSOAS

Pessoal

Stress
Como afecta os gestores de pessoas

Dossier
Os jovens e o trabalho

Capital Humano
A experiência da administração norte-americana

Benfica
António Carracha em busca de talentos



Carmona Rodrigues

Em miúdo, quando praticava natação e atletismo, diziam-lhe para olhar para a meta, não para os concorrentes, porque só perderia tempo.

APG

Para mais informações: 21 410 02 02/04; geral@preambuloeidicoes.pt

Em sua casa....



www.rhmagazine.com

a gestão de pessoas em revista

- Desejo assinar por um ano a revista Recursos Humanos Magazine**
6 números - 15,00€ (Nº 45 - Jul/Ago 2006 ao Nº 50 - Mai/Jun 2007)

Nome/Empresa
 Morada Código postal Localidade
 Telefone: Fax: Email:
 Profissão Nº Contribuinte

Números atrasados:

Preço de capa: € 3,00 + portes de envio (€ 1,00 por revista) • **Edição nº 0 esgotada**

- Desejo receber as edições nº(s) da Recursos Humanos Magazine (€ 4,00 cada)

Formas de pagamento:

- Vale postal Cheque Emissão de factura - só empresas
- Junto envio o vale postal nº no valor de favor de Editora RH, Lda
- Junto envio o cheque nº do Banco
 no valor de a favor de Editora RH, Lda
- Solicito emissão de factura em nome da empresa
 nº Contribuinte

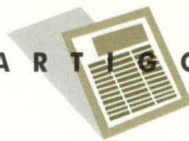
Esta ficha deverá ser remetida em envelope fechado para:

Recursos Humanos Magazine: Rua do Mercado, 7 • 1800-271 Lisboa • Telf.: 218 551 203 • Fax: 218 551 204 • E-mail: rhmagazine@mail.telepac.pt

www.rhmagazine.com

Caso pretenda efectuar encomenda à cobrança (só números atrasados da RHM) ou emissão de factura (empresas), poderá realizar o pedido através de email, fax ou telefone.

A assinatura não contempla números já publicados à data de recepção do pedido



Mecanismos de desenvolvimento limpo, critério de adicionalidade e suas repercussões

por Marcos Teixeira

RESUMO: O artigo procura elucidar o conceito de adicionalidade no enquadramento dado pela United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), sendo feita uma análise de cada uma das seis etapas do teste de avaliação de adicionalidade de um projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL). Desta forma, tem-se não somente uma poderosa ferramenta para otimizar o ciclo de vida de projetos de MDL, mas um melhor entendimento da filosofia em que se baseia a definição da adicionalidade, questão esta que tem estado no centro de muitas das discussões desde a início do processo de negociação dos MDL. Como parte deste estudo, foi avaliado como estas considerações afetam o mercado de emissões, e como podem ser tomadas como uma diretriz no entendimento da verdadeira natureza dos projetos de MDL e na apreciação dos desdobramentos ao nível estratégico para o desenvolvimento de novos modelos de negócio ao se levar em consideração o Modelo de Desenvolvimento Sustentável, implicitamente definido pela adicionalidade preconizada pela UNFCCC.

Palavras-chave: MDL, Protocolo de Quioto, Adicionalidade, Planejamento Estratégico

TITLE: Clean development mechanism, additionally criteria and its repercussions

ABSTRACT: This paper is focused in the concept of additionally in the framework of the «United Nations Framework Convention on Climate Change» (UNFCCC). The paper encompasses a full description of the UNFCCC proposed additionally test (in Portuguese), with a description of each of the six steps to evaluate the additionally of a CDM (Clean Development Mechanism) project. It is envisaged that this test not only would represent a powerful tool to optimise CDM life cycle, making more efficient the issue of the PDD (Project Design Document), but also contribute positively to a better understanding of the framework and the philosophy behind this concept, that has been a source of a lot of discussions since the beginning of the CDM process. Also was analysed how the additionally considerations tackle the CDM business, how does it can be seen as a cornerstone in understanding the core of the CDM business and the strategic issues that rise when considering the issues of sustainable development model that is envisaged by the application of the here presented additionally principles in pursuing new business models.

Key words: BCDM, Kyoto Protocol, Additionality, Strategic Planning

Para poder entender a razão de impor-se o crivo da adicionalidade, é necessário situar-se dentro da questão das alterações climáticas no âmbito mundial. Neste sentido, partimos da aceitação da gestão dos riscos associados ao chamado efeito de estufa, como talvez a maior questão que se impôs à Humanidade com relação à manutenção de sua

sustentabilidade nos médio e longo-prazos. Em resposta a este desafio, durante a Rio 92, foi adotada a Convenção-Quadro sobre Mudança do Clima. A Convenção entrou em vigor em 21 de Março de 1994, com 186 signatários, na qual estes se comprometem com uma proposta de estabilização das concentrações atmosféricas dos gases geradores do efeito de estufa.

Em 1995, os países que assinaram a Convenção se reuniram para a realização da Conferência das Partes – CDP (*Conference of the Parties – COP*)¹, onde foi formado um grupo de trabalho para definir como seriam os esforços para o combate às alterações climáticas. Com base neste extenso trabalho de negociações, foi possível aos países a assinatura do Protocolo de Quioto, durante a CDP 3 em 1997 na cidade de Quioto, no Japão, comprometendo-se (e só então), com as metas estipuladas no documento.

No documento foi estabelecido um compromisso de redução de emissões totais dos gases geradores do efeito de estufa, respeitando o princípio das responsabilidades comuns, porém diferenciadas. Foram impostos compromissos de redução diferentes entre os países, de forma que para os países desenvolvidos e em transição para uma economia de mercado (Anexo I), foi estabelecido um compromisso de redução para os níveis pelo menos 5% inferiores aos praticados em 1990, a qual deverá ser cumprida entre os anos de 2008 até 2012 (primeiro período de cumprimento do Protocolo).

De forma a poder atingir estas metas a um menor custo, pode-se fazer uso de três mecanismos de flexibilização: Comércio de Emissões (*Emissions Trading – ET*), Implementação Conjunta (*Joint Implementation – JI*) e o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL (implementação de projetos que levem a reduções de emissões em países fora do Anexo I – *Clean Development Mechanism – CDM*).

Ao longo do processo de negociação dos MDL, George W. Bush foi eleito presidente dos EUA, que reiterou sua posição de não ratificar o Protocolo, o que levou a uma posição bastante difícil, dado que este necessitava que pelo menos 55 membros da Convenção ratificassem o Protocolo, totalizando, no mínimo, 55% das emissões globais ao nível de 1999. Como os EUA representam isoladamente 36% destas emissões, a sua retirada das negociações colocava em dúvida a possibilidade de este ser ratificado.

Em 18 de Novembro de 2004, a Rússia ratificou o Protocolo (após intensas negociações com o Bloco da União Europeia), permitindo que este entrasse em vigor a partir de 16 de Fevereiro de 2005, sendo considerado um marco nas relações internacionais, sem precedentes históricos.

Enfim, o processo iniciado na Rio 92 continua, e ainda restam muitas questões pendentes, em especial duas: a participação dos países que não ratificaram o Protocolo (leia-se EUA) nos processos de negociações (nas CDP, com o risco de esvaziar as discussões, dado que poluidores de peso passariam a ignorar o processo de Quioto); e como se dará o comprometimento dos países em desenvolvimento para o segundo período de comprometimento (os países em desenvolvimento não parecem prontos a aceitar metas de redução de emissões).

De certo, temos que o Protocolo de Quioto se coloca como um dos mecanismos multilaterais de maior envergadura na história da Humanidade, em que a maioria das nações se esforça para solucionar um problema global a longo-prazo, que está afetando a todos, com uma intensidade crescente.

O que é a adicionalidade

O termo adicionalidade é referido no artigo 6, alínea b do texto do Protocolo de Quioto, onde a redução dos gases causadores do efeito de estufa alcançada com os projetos associados aos mecanismos de flexibilização devem ser adicionais a aquelas reduções que poderiam vir a acontecer de qualquer forma.

Este artigo procura explorar um dos aspectos mais particulares dos projetos que tenham como objetivo enquadrar-se dentro das normas previstas para o MDL, que é o enquadramento deste frente ao crivo de sua adicionalidade.

Este conceito é tido como um dos mais controversos no âmbito da avaliação da elegibilidade dos projetos, e assim poder auferir dos respectivos benefícios e compensações

Marcos Alexandre Teixeira

mteixeira@navier.ist.utl.pt

PhD na área de Sistemas de Energia Renováveis (FEM - UNICAMP, Brasil). Pós-Doutorando nas áreas de MDL, Protocolo de Quioto e Desenvolvimento Sustentável no RGES - Departamento de Engenharia Mecânica do Instituto Superior Técnico, Lisboa, Portugal.

PhD in Renewable Energy Systems (FEM - UNICAMP, Brazil). Post Doc Researcher in the field of CDM, Kyoto Protocol and Sustainable Development Issues at RGESD - Department of Mechanical Engineering of Instituto Superior Técnico, Lisbon, Portugal.

Recebido em Julho de 2005 e aceite em Março de 2006.

Received in July 2005 and accepted in March 2006.



Mesmo dúvida ou controversa, a prova da adicionalidade é uma etapa das mais críticas, uma vez que é na validação deste conceito que reside a corroboração do projeto em poder auferir dos benefícios oferecidos pelo Protocolo de Quioto.

econômicas financeiras. Mesmo dúvida ou controversa, a prova da adicionalidade é uma etapa das mais críticas, uma vez que é na validação deste conceito que reside a corroboração do projeto em poder auferir dos benefícios oferecidos pelo Protocolo de Quioto e, caso os proponentes não sejam capazes de validá-lo, este perde todo e qualquer respaldo frente aos mecanismos propostos pela Convenção – Quadro.

Em termos de senso comum, a adicionalidade está relacionada com a questão: «Se não fosse o Protocolo de Quioto, e as vantagens econômico-financeiras que este permite, seria este projeto implementado?». Caso o projeto em julgo tiver a sua implementação levada a cabo, sem que os benefícios de poder ser enquadrado como um MDL atue como um fator determinante na sua implementação, então este não tem o direito de poder auferir das vantagens apresentadas pelo Protocolo.

Por outro lado, se o projeto somente encontra as condições para sua plena realização auferindo das vantagens do registro e comercialização das emissões evitadas, então sim - este aufero o direito de se enquadrar nas normas do MDL e é adicional. Parafraseando: se as atividades propostas pelo referido projeto se sobrepõem à prática usual, sendo confrontado com obstáculos e barreiras que só poderiam ser transpostas na medida em que possa contar com as vantagens de ser tomado como um MDL, então este aufero o direito de poder ser avaliado e, na medida que comprovar seus benefícios em termos de emissões evitadas, auferir das vantagens econômicas representadas pela venda dos créditos de carbono.

Assim sendo, as normas impostas pelo protocolo fazem uma clara distinção entre projetos com o direito de serem avaliados com MDL, não só em relação ao seu potencial de redução de emissões dos chamados Gases do Efeito de Estufa (GEE), e os que, por não passarem pelo crivo da adicionalidade, ainda assim, não poderão fazer uso das compen-

sações econômico-financeiras, mesmo tendo evidente benefício ambiental (com possível impacto positivo na redução das emissões).

Mais do que um critério técnico, a prova de uma adicionalidade de um projeto é antes uma avaliação da sua exeqüibilidade, no contexto em que se situa, em que a única forma de poder transpor as barreiras que impedem sua plena realização é fazendo uso de um dos mecanismos de flexibilização descritos no Protocolo de Quioto.

Neste sentido, este ensaio procura elucidar os mecanismos de análise e avaliação da adicionalidade de um potencial projeto de MDL à luz dos critérios oficiais emitidos no âmbito da Convenção – Quadro sobre Mudança do Clima (*United Nations Framework Convention on Climate Change – UNFCCC*).

O que é um MDL

Um potencial projeto de MDL é, antes de qualquer outra consideração, uma atividade que seja diretamente responsável pela diminuição nas emissões de um ou mais dos seis gases de efeito de estufa acordados pelo Protocolo: Dióxido de Carbono – CO₂; Metano – CH₄; Óxido Nitroso – N₂O; Hidrofluor Carbono – HFCs; Perfluor Carbono – PFCs e Hexafluoreto de Enxofre – SF₆ (IPCC, 2001).

Assim definido do ponto de vista técnico, resta entender que estes projetos devem também ter uma componente que os torne distintos de outras iniciativas presentes no mercado. Neste âmbito, reforça-se que estes devem, na sua concepção, representar uma iniciativa de se reescrever o modelo de desenvolvimento adotado no passado pelos chamados países desenvolvidos, de forma que os países em desenvolvimento possam basear seu crescimento em uma economia menos energética intensiva e mais integrada ao meio ambiente.

Assim sendo, estes projetos, para que possam ser entendidos como MDL, devem ser guiados pelas diretrizes do Desenvolvimento Sustentável e da Cimeira Mundial, procurando apresentar ao modelo produtivo em vigor uma nova visão de produção integrada a um ambiente ecologicamente sustentado.

Por outro lado, enquanto problema ambiental de ordem mundial, sua solução não poderia se esquivar de contemplar

Enquanto problema ambiental de ordem mundial, sua solução não poderia se esquivar de contemplar um mecanismo financeiro de incentivo à sua adoção. Assim, foi concebido o MDL como uma forma de atingir o maior impacto nas reduções ao menor custo possível. Em tese, assume-se que o mesmo capital aplicado em diferentes países/localidades pode levar a uma maior e mais duradoura redução nas emissões dos GEE.

um mecanismo financeiro de incentivo à sua adoção. Assim, foi concebido o MDL como uma forma de atingir o maior impacto nas reduções ao menor custo possível. Em tese, assume-se que o mesmo capital aplicado em diferentes países/localidades pode levar a uma maior e mais duradoura redução nas emissões dos GEE.

Um outro aspecto fundamental é não entender o MDL como uma panacéia que viabiliza todo e qualquer empreendimento que se auto-intitule como ecologicamente sustentável. O Mecanismo tem regras rígidas e, em muitos casos, pouco oferece em termos de benefícios econômicos, representando um grau adicional de complexidade ao empreendimento e à sua gestão de riscos.

Dentre estas características que diferenciam um projeto industrial qualquer, de um que esteja enquadrado dentro das regras do MDL, a mais relevante é a questão de sua adicionalidade, ou seja, qual o impacto deste projeto em particular na redução das emissões dos gases de efeito de estufa frente ao *Business as Usual*, neste caso representado pela Linha de Base (*Baseline*).

Este é, e assim tem sido desde o início das negociações, um dos pontos mais polêmicos no tocante ao desenho e avaliação de projetos de MDL. Tanto o é que o Conselho Executivo do MDL (*CDM Executive Board – EB*) acabou por publicar um roteiro para avaliação da adicionalidade de um projeto (*CDM-EB, 2004*), como uma forma de orientação para a avaliação de um projeto frente às normas do Protocolo e, assim, garantir uma maior transparência e confiabilidade ao processo.

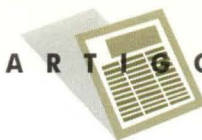
Validação da adicionalidade de um projeto

Para empreender a análise da adicionalidade de um projeto, em primeiro lugar, cabe entender que este é um proces-

so que se faz dentro de uma conjuntura fixa, uma vez que os fatores usados nesta validação são inerentes, não só ao local, mas também às condições particulares a cada um dos projetos.

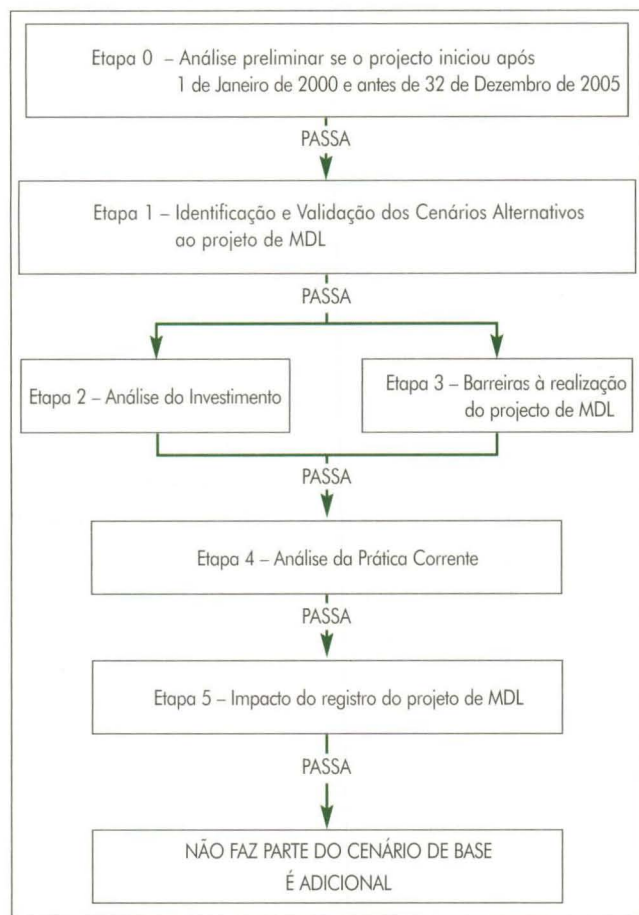
Assim sendo, o roteiro de análise proposto pelo Conselho Executivo do MDL foi formatado em seis etapas que conduzem a uma avaliação contextual do conjunto das atividades do projeto proposto frente às suas condições locais, regionais, nacionais e mundiais, para poder estabelecer uma avaliação de como este se situa frente às outras formas de ação que poderiam produzir os mesmos efeitos e/ou produtos e serviços. Cada uma das etapas está focada em uma linha de ação, de forma que temos:

- Etapa 0 – Avalia não só se as atividades do projeto de MDL se iniciaram no contexto temporal de ratificação do Protocolo, mas também se este teve um papel fundamental na decisão gerencial de se desenvolver este projeto;
- Etapa 1 – Avalia os diferentes cenários para análise de todas as possíveis opções tecnológicas para se obter os mesmos produtos e/ou serviços a que se propõe o projeto (incluindo-se aí a definição da *Baseline*). Sempre considerando o atendimento das normas e regulamentações ambientais aplicáveis;
- Etapa 2 – Analisa as repercussões econômico-financeiras de se enquadrar o referido projeto nas normas do MDL e assim poder auferir dos ganhos com a venda das Reduções Certificadas de Emissões – RCE's (*Certified Emission Reductions - CER's*);
- Etapa 3 – Análise das barreiras à realização do projeto, as quais necessitam do enquadramento no MDL para poderem ser transpostas;
- Etapa 4 – Análise do conjunto das atividades propostas para o projeto, frente à prática corrente, de forma a posicioná-la em termos de sua conjuntura em uma análise transversal (não só vertical ou horizontal, mas também levando em consideração relações trans-setoriais/geográficas); e
- Etapa 5 – Análise dos impactos da realização do projeto, não só no âmbito da redução das emissões, mas também nas práticas correntes; modificações de comportamento, inserção de novas tecnologias, quebra de paradigmas no setor produtivo, etc..



Um resumo gráfico do processo proposto pode ser visto na Figura seguinte:

Figura
Fluxograma do teste de adicionalidade



Fonte: UNFCCC, 2004

A seguir temos uma explicação mais detalhada de cada uma destas etapas, como caracterizadas nos blocos deste fluxograma.

Etapa 0 – Se a data de início das atividades do projeto e a data de seu registro como um MDL está depois de 1 de Janeiro de 2000 e antes de 31 de Dezembro de 2005. É necessário provar que os possíveis incentivos oriundos da aplicação do MDL tiveram um papel fundamental na decisão de se efetuar tal empreendimento.

Esta evidência deve ser baseada em documentos oficiais, que demonstrem que o MDL teve um papel relevante antes,

ou no momento, em que se decidiu executar o projeto. Na medida em que os proponentes possam provar ao EOD² este comprometimento com os incentivos relacionados ao MDL, o projeto pode seguir para o escrutínio do próximo nível.

Etapa 1 – Identificação e validação dos cenários alternativos ao projeto de MDL. Nesta etapa devem ser definidas as atividades que compõem a *Baseline*, assim como as outras opções para se obterem os mesmos produtos e/ou serviços a que se propõe o projeto de MDL; o que deve ser feito em duas sub-etapas:

Sub-Etapa 1a – É necessário levar em consideração as alternativas ao projeto proposto, elaborando os possíveis cenários que levem em consideração as alternativas ao projeto de MDL. Estas alternativas devem incluir o próprio projeto de MDL, sem que este seja enquadrado nos procedimentos de registro e certificação (sem que seja executado como um projeto de MDL), assim como todas as demais possibilidades tecnológicas de fornecimento dos mesmos serviços e/ou produtos, atendendo-se as mesmas necessidades a que se propõe o projeto de MDL (desde que possíveis de serem desenvolvidas nas condições locais – de forma viável e credível).

Se for considerado relevante para o entendimento da perspectiva em que se insere este projeto de MDL, deve-se incluir, como um dos cenários de estudo, a continuidade da presente situação, ou seja, *Business as Usual*: nem implementar o projeto de MDL, nem tão pouco alternativas tecnologicamente viáveis diferentes à prática corrente.

Sub-Etapa 1b – Uma vez definidos os diferentes cenários, é necessário passá-los pelo escrutínio do atendimento das leis, normas, legislação e regulamentos aplicáveis ao país e/ou região de execução do projeto (ex.: ignorar a opção de uso de um aterro a céu aberto se esta prática for contra a regulamentação).

Neste exercício, é importante ressaltar que todas as alternativas devem estar de acordo com a legislação e regulamentos aplicáveis, mesmo que não diretamente relacionados com a emissão dos GEE. Caso uma ou mais alternativas não estejam de acordo com a legislação e regulamentos, é necessário demonstrar que a não observância da legislação

é uma prática difundida (prática corrente). Caso não seja possível provar que a não observância legal está amplamente disseminada, esta alternativa deve ser eliminada da análise.

Caso o projeto de MDL seja a única alternativa dentre as consideradas que atenda aos requisitos legais e à legislação vigente então o projeto não é adicional (não está de acordo com os procedimentos do MDL).

Uma vez que o projeto proposto tenha passado pela etapa 1, existem duas formas não excludentes de continuar a avaliação, uma vez que o proponente pode optar por submeter o seu projeto tanto à Etapa 2 (Análise do investimento), quanto à Etapa 3 (Barreiras à realização do Projeto) – ou mesmo a ambas, para garantir sua elegibilidade.

Etapa 2 – Análise do Investimento. O objetivo desta etapa é analisar a atratividade financeira (ou econômica) do projeto proposto.

Para se fazer esta análise, primeiro é necessário determinar o método de análise apropriado (esta é denominada Sub-Etapa 2a), fazendo-se uma opção dentre as seguintes alternativas: simples análise de custos totais, análise comparativa de investimento ou uma análise de *benchmark*.

Para esta seleção na **Sub-Etapa 2a**, adota-se:

- Se o projeto não produzir benefícios econômicos ou financeiros (além dos diretamente relacionados com o MDL), deve-se aplicar uma análise de custos totais (ir para Sub-Etapa 2b - Opção I);
- Caso as alternativas propostas tenham um patamar próximo em termos de investimento necessário, deve-se desenvolver uma análise comparativa de investimento (ir para Sub-Etapa 2b - Opção II); e
- No caso do projeto proposto e cenários alternativos não apresentarem ordens de investimentos comparáveis (quer em termos de escala ou de tempo), deve-se optar pela Análise de *Benchmark* (ir para Sub-Etapa 2b - Opção III).

Sub-Etapa 2b – Opção I – Análise de Custos Totais. Devem ser documentados os custos associados com o projeto de MDL e, assim, demonstrar que este produz nenhum ou desconsideráveis ganhos financeiros/econômicos além dos associados ao MDL. No caso de se concluir que o projeto não é atrativo financeiramente, deve-se proceder à Etapa 4.

Sub-Etapa 2b – Opção II – Análise Comparativa de Investimento. Inicialmente deve-se identificar o índice de avaliação mais relevante, ou seja, o mais adequado ao tipo de projeto e contexto de avaliação, como exemplos possíveis temos: Taxa Interna de Retorno – TIR (*Internal Return Rate – IRR*) e Valor Presente Líquido – VPL (*Net Present Value – NPV*), relação custo benefício ou custo específico do serviço/produto (ex.: \$/kWh de eletricidade produzida ou \$/GJ de calor vendido).

O cálculo e comparação dos indicadores econômicos escolhidos (Sub-Etapa 2c), devem ser feitos tanto para o projeto de MDL quanto para os demais cenários (demais alternativas no caso da Sub-Etapa 2b - Opção II), incluindo todos os custos relevantes (investimento, implantação, operação e manutenção, etc.), assim como rendimentos (excetuando-se os provenientes da venda dos RCE's, mas considerando-se subsídios e incentivos fiscais quando apropriados).

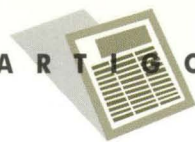
Estes cálculos devem ser apresentados de uma forma clara e transparente no Documento de Concepção do Projeto DCP (*Project Design Document – PDD*). É necessário arrolar todos os parâmetros tecno-econômicos críticos adotados, os quais devem ser os mesmos para todos os cenários.

A adicionalidade é avaliada em cada um dos casos, seguindo os seguintes critérios:

- Se alguma das alternativas apresentar um índice, ou uma avaliação, de atratividade econômica superior ao do projeto de MDL (ex.: TIR do MDL inferior a uma das alternativas), então o MDL é considerado adicional; e
- Se todas as alternativas mais interessantes do ponto de vista financeiro tiverem uma emissão de GEE menor do que o projeto proposto, o MDL não é considerado adicional.

Sub-Etapa 2b – Opção III – Análise de Benchmark. No caso de se optar pela análise de *Benchmark*, deve-se escolher o indicador financeiro mais significativo para o tipo de projeto e contexto (Ex.: Opção 2b - II). Identificar qual o *Benchmark* que melhor representa o padrão de mercado, levando-se em consideração o risco específico à natureza do projeto, porém, não relacionado à expectativa de lucratividade ou percepção de risco de um investidor em particular. Os valores de referência podem derivar de:

- Taxa de remuneração de títulos públicos, majorados pelo



risco, refletindo o mercado privado e/ou natureza do projeto, respaldado por um perito independente; ou

- Estimativa do custo de financiamento e retorno sobre o capital (ex.: taxas de empréstimos praticadas no mercado e garantias requeridas no país para a natureza do projeto em questão).

Desta feita, procede-se ao cálculo e comparação dos indicadores escolhidos (Sub-Etapa 2c), tanto para o projeto de MDL quanto para os demais cenários. Se o projeto de MDL apresentar um índice menor do que o *Benchmark* (ex.: TIR), então o MDL não pode ser considerado como financeiramente atrativo, portanto, é adicional.

Finalmente, é necessário fazer uma Análise de Sensibilidade nos resultados financeiros de forma a demonstrar claramente a solidez dos valores obtidos (Sub-Etapa 2d). A análise de investimentos somente oferece um argumento favorável a adicionalidade quando forem satisfeitas as condições das opções I a III (conforme o caso aplicável).

Caso o projeto seja considerado adicional, passa-se à Etapa 4; caso o projeto não passe pelo crivo da Etapa 2, e não possa ser considerado adicional pelo critério da Etapa 3, então ele não poderá ser tomado como MDL.

Etapa 3 – Barreiras à Realização do Projeto. No caso de se optar por conduzir esta etapa é necessário provar que o projeto proposto está sujeito a barreiras que impeçam sua realização, a não ser que tenha um incentivo extra, representado pelo enquadramento como MDL.

Estas barreiras devem ser analisadas em função de dois pontos de vista: existem barreiras que impedem a disseminação generalizada da atividade proposta como MDL (assim impedindo esta de se tornar parte do cenário base); e não existem barreiras para a disseminação de ao menos um dos cenários alternativos considerados.

Para esta análise, o EB propõe uma metodologia que se subdivide em duas sub-etapas:

Sub-Etapa 3a – Barreiras que impedem a adoção das práticas descritas no MDL. Nota-se que este tipo de análise é mais subjetiva na sua avaliação devendo ser cuidadosamente respaldada.

Estas barreiras podem ser de diferentes naturezas, relacionadas com vários aspectos do empreendimento, podendo ser:

- Barreiras a investimentos. Os riscos associados a uma tecnologia que não é uso comum; percepção dos riscos como muito grandes para poder atrair investimentos que viabilizem a implementação do projeto;
- Barreiras tecnológicas. Não há no mercado considerado meio de garantir a operação e manutenção adequada da tecnologia de referência para o projeto de MDL (mal-funcionamento ou falta de manutenção);
- Barreiras referentes à prática corrente. Os usuários finais não têm familiaridade com a tecnologia a ser introduzida e se mostram relutantes a adotá-la; e/ou o projeto proposto é o primeiro na sua categoria; etc..

Estas barreiras, identificadas como impedimentos para o projeto de MDL proposto, serão consideradas como suficientes para atender ao conceito de adicionalidade somente se elas constituírem um efetivo impedimento para a implementação do projeto, caso este não fosse suportado pelo MDL.

Sub-Etapa 3b – Assim como para as atividades do MDL, é necessário avaliar as demais alternativas pelo mesmo escrutínio, analisando as barreiras para a implementação dos demais cenários. É importante que ao menos um dos cenários alternativos seja viável (não havendo barreiras para sua adoção, a exemplo da própria *Baseline*).

Caso ambas as condições propostas pelas Sub-Etapas 3a e 3b sejam satisfeitas, o projeto continua sendo considerado adicional e segue-se para a etapa seguinte.

Etapa 4 – Análise da Prática Corrente. O trabalho conduzido na etapa anterior deve ser complementado com uma análise do quão difundida a atividade proposta no projeto de MDL se encontra no setor e região em que se aplica (por exemplo, mesmo setor, outras regiões - mesma região, outros setores). Trata-se de um teste de credibilidade das Etapas 2 e 3.

Num primeiro momento, deve-se focar em projetos semelhantes em natureza (tecnologia ou atividade) que foram ou estejam sendo implementados. Esta semelhança pode ser tanto em termos geográficos, como na mesma escala, na mesma base tecnológica, ambiente regulatório, etc..

No caso de serem identificadas atividades semelhantes ao

projeto proposto, é necessário que se endosse a afirmação de que este é adicional, quer seja pela sua baixa atratividade financeira (Etapa 2) ou pela presença de barreiras (Etapa 3). Ou seja, se foram identificadas atividades semelhantes na primeira análise, é necessário que se argumente porque estas não contradizem a adicionalidade do projeto proposto, seja porque gozem de uma maior atratividade financeira (ex.: benefícios fiscais, subsídios, etc.), ou não tenham as mesmas barreiras (o setor é mais dinâmico, não está sujeito às mesmas práticas de gestão e financiamento, etc.).

Caso sejam atendidos os critérios propostos na análise da Etapa 4, o projeto finalmente pode passar para a última etapa do teste de adicionalidade.

Etapa 5 – Impacto do registro do projeto de MDL. Enfim, é necessário analisar o impacto da implementação do projeto como um MDL, ou seja, como os benefícios e incentivos gerados pelo mecanismo irão contornar a baixa atratividade financeira (Etapa 2) e/ou atenuar as barreiras identificadas (Etapa 3), e, assim, permitir a realização do projeto; como este projeto irá melhorar as relações da população com o meio ambiente, etc..

Estes benefícios e incentivos podem ser de diferentes tipos, tais como:

- Redução das emissões de GEE advindas de ações antropogênicas;
- Melhoria da performance econômico-financeira do projeto pela venda dos RCE's;
- Maior capacidade de atrair investidores;
- Atrair parceiros que estejam dispostos a implementar e apoiar uma nova tecnologia (ex.: menor intensidade energética ou produção mais limpa).

Discussão

Na medida em que a Humanidade cada vez mais terá que se adequar a um novo modelo de relacionamento com o seu meio ambiente (a exemplo da maior regulação ambiental), torna-se claro que os custos associados às externalidades advindas da livre emissão dos GEE serão transferidos para o mercado. Esta transferência pode ser feita em diversas formas, com uma regulamentação e normas mais restritivas, maiores prêmios nos seguros, instituição da responsabili-

dade legal na contabilidade e controle das emissões dos processos produtivos, ou mesmo da necessidade de elaboração de novos planos de alocação de custos (Coopers, 2004).

O outro modelo para esta transferência baseia-se na crescente demanda por uma regulação própria, colocando as empresas e instituições inseridas em um mecanismo de governança internacional acima dos níveis nacionais ou mesmo setorial, a exemplo do que se verifica no âmbito da UNFCCC (Langrock et al., 2004).

Neste sentido, cada vez mais os processos produtivos são colocados frente a novos paradigmas que forçam o seu questionamento quanto à sua validade, quer à luz dos seus custos ambientais, quer com relação ao modelo de desenvolvimento que estes preconizam.

Outro aspecto fundamental é o entendimento do processo cada vez mais freqüente, de questionamento e de imposição de mudanças aos modelos de apropriação do capital. Neste sentido, cada vez mais os processos produtivos são colocados frente a novos paradigmas que forçam o seu questionamento quanto à sua validade, quer à luz dos seus custos ambientais, quer com relação ao modelo de desenvolvimento que estes preconizam. Neste sentido, os modelos de negócios que se enquadram dentro do MDL têm, em sua concepção, o potencial para mudar os modelos de investimento, seja pela introdução de novas tecnologias, desenvolvimento de novos mercados ou mesmo um novo modelo de negócio (WBCSD, 2004).

Muitos dos projetos de MDL representam não só uma nova forma do fazer – tecnologia do sistema produtivo –, mas também acabam por ter uma singular componente de estratégia de inovação ao modelo vigente. Esta componente estratégica, a médio e longo-prazo, tem o potencial de se tornar determinante para a permanência no mercado (Teixeira, 2004).

Por outro lado, projetos de MDL não são senso comum, é necessária uma bagagem de conhecimentos e capacidades que possibilitem às empresas contornar as várias barreiras e empreender satisfatoriamente o ciclo de vida do

MDL. As características a serem desenvolvidas para se adequar a esta nova forma de promoção de modelos de desenvolvimento incluem: capacidade de construir parcerias entre múltiplos atores, capacidade de liderança e criação de parcerias estratégicas sustentáveis de longo-prazo, entre outras (Teixeira, 2004).

Uma pedra angular deste processo é a adicionalidade. É necessário entendê-la, não só como uma ferramenta de avaliação de processo, mas acima de tudo como um exercício de planejamento estratégico, auxiliar ao processo de exploração dos muitos aspectos particulares ao modelo de negócios de que os projetos de MDL são alvo. É importante que tenhamos a análise da adicionalidade não só como uma questão de análise financeira, sob pena de cairmos no Paradoxo de Grubb, onde «os projetos de melhor relação custo-benefício veriam a ser os menos adicionais, e a avaliação estrita da adicionalidade poderia levar a incentivos políticos perversos» (M. Grubb *et al.*, 1998).

E mesmo a adoção pura e simples do critério financeiro pode ser errônea, como demonstrado por Sugiyama (2001), em que, para uma mesma dada situação, podemos ter critérios tão diversos de avaliação que um mesmo conjunto de projetos pode ter avaliações de suas relações custo-benefício variando desde negativas até positivas, não podendo, assim, o critério financeiro ser tomado unilateralmente como um critério decisório.

O fluxograma aqui mostrado não é somente um critério «passa x não-passa», antes reflete a visão desta nova forma de fazer negócios preconizada pela Convenção. Como exemplo podemos tomar a Etapa 3, em que se explora o mercado e o ambiente de negócios. Em uma análise superficial, pode ser entendida como uma simples forma de enumerar impedimentos à consecução de um projeto. Porém, também pode ser vista como a busca e identificação de oportunidade de novo negócio, que, no momento, apresenta algumas barreiras, mas que, com o enquadramento estratégico de um MDL, pode encontrar as condições necessárias e suficientes para o projeto ser desenvolvido e assim realizar o potencial de modificação de toda a estrutura produtiva, com uma nova visão de relacionamento, não só com o meio ambiente, mas também com o seu entorno sócio-econômico.

É neste entendimento que reside a verdadeira natureza dos projetos de MDL, como iniciativas de modificação das atividades empreendidas dentro do *Business as Usual*, para um novo modelo mais ambientalmente correto, com um menor nível de emissões dos GEE e um maior intercâmbio e comprometimento entre os atores envolvidos.

Na sua maioria, os projetos têm sido pautados pela maior prevalência dos ganhos financeiros (redução dos gases de efeito de estufa aos menores custos possíveis), muito mais do que como ferramentas de promoção de um Desenvolvimento Sustentado.

Porém, este é um caminho com riscos e custos associados, a que se cumpre colocar que muito do potencial transformador dos projetos de MDL está aquém do esperado, e que as metas estabelecidas quando da formatação deste mecanismo econômico-ambiental não estão sendo atingidas. Na sua maioria, os projetos têm sido pautados pela maior prevalência dos ganhos financeiros (redução dos gases de efeito de estufa aos menores custos possíveis), muito mais do que como ferramentas de promoção de um Desenvolvimento Sustentado.

Neste sentido, podemos olhar para a própria história do registro dos projetos de MDL no Brasil, onde o primeiro projeto registrado (Projeto Nova Gerar³) – e cujo processo de registro foi concluído em Setembro de 2003 – baseou sua adicionalidade na comparação da Taxa Interna de Retorno do empreendimento: 4,76% contra o valor da remuneração dos títulos públicos brasileiros (Taxa Selic), no valor de 22% para a época. Para a análise de cenários, o *Business as Usual* foi considerado o atendimento da legislação brasileira, ou seja, a não realização da captação do metano, nem a queima nem uso deste para geração de eletricidade.

Um ano mais tarde, no caso de outro projeto de captação de gás de aterro, o projeto Aterro Onyx – Tremembé Brasil⁴, apresentado para registro em Outubro de 2004, a metodologia de cálculo da linha de base e avaliação da adicionalidade NM0021, além da avaliação da viabilidade financeira do projeto (neste caso com resultados econômicos e financeiros negativos, visto que não prevê a produção de eletricidade), já incluiu a necessidade de avaliar a mudança

de prática comum ao longo do período de crédito do projeto, assim como se apoiou no fato de estar incorporando uma tecnologia inédita a nível nacional – a desidratação dos resíduos líquidos do aterro para redução dos impactos ambientais, como parte da fundamentação de sua adicionalidade.

Já depois da publicação do presente roteiro de avaliação, temos o Projeto Olavarría de recuperação de gases de aterro⁵ na Argentina, onde o processo de avaliação da adicionalidade apresentado em Julho de 2004 já observava as etapas aqui descritas, em primeiro lugar, apresentando uma componente social, que é o uso de parte dos rendimentos obtidos com a venda do RCE's para a instalação, por parte da Municipalidade, de um sistema de fornecimento de água potável para a vila de Espigas, próximo à localidade de realização do projeto.

Fundamentando a Etapa 2, em relação ao resultado econômico-financeiro, o projeto argentino não prevê a produção de nenhum tipo de bem comercializável, assim como também se coloca à frente das necessidades impingidas pela regulamentação ambiental em vigor.

Na fase 2, com a análise das barreiras, o Documento de Concepção do Projeto ressalta as seguintes barreiras impeditivas à realização das atividades do projeto:

- Falta de informação e conhecimento das técnicas de gestão dos gases de aterro, da problemática das mudanças climáticas e dos mecanismos de flexibilidade do Protocolo de Quioto. Este projeto se apresenta como uma ferramenta que não só aumenta a visibilidade a estas práticas e questões como possibilita a outros atores locais tomarem a iniciativa de proporem outras ações de cunho ambiental relacionadas com a problemática das mudanças climáticas, como também é uma quebra de paradigma na prática corrente da gestão de aterros sanitários para a região;
- Barreira financeira relacionada com a falta de acesso a linhas de financiamento que possibilitem a realização deste tipo de investimento, sendo agravada pela má condição financeira do país, na medida em que os créditos obtidos poderão dar suporte às operações de implementação do projeto e ao longo do primeiro ano de operação; e
- Barreira tecnológica, uma vez que este se apresenta como o primeiro projeto de recuperação de gases de aterro a ser implementado na Argentina, muito embora seja prática

corrente em outras partes do mundo, e as vendas dos RCE's possibilitarão também a formação de pessoal técnico habilitado e disseminação da tecnologia.

Ainda seguindo a metodologia, no tocante à Etapa 5, o projeto argentino ressalta que não só levará à redução da emissão dos GEE, mas também que, em se configurando este projeto como um MDL, será possível ultrapassar as diversas barreiras à sua realização, gerar benefícios à comunidade local (na forma de empregos durante as fases de construção e operação), assim como possibilitar a utilização futura dos gases capturados em empreendimentos de aproveitamento de energias renováveis.

Ainda que o desenvolvimento dos projetos de MDL tenha indicado uma menor tendência para atividades com rendimentos associados, e mais em direção do uso deste instrumento para viabilizar ações mais voltadas a atividades de melhoria ambiental e social, a adicionalidade de um projeto não deve ser somente uma exacerbação de quanto não financeiramente fiável este é (contra o Paradoxo de Grubb). Deve ser uma forma de viabilizar uma mudança nas práticas correntes, ficando, no entanto, o alerta de se manter em mente a necessidade de se procurar apresentar projetos de MDL, com reais ganhos econômicos e financeiros, usando o mecanismo de venda dos RCE's para ultrapassar outras barreiras, tais como a de falta de disponibilidade de capital, tal como demonstrado por Shrestha e Timilsina (2002).

Conclusões

Como demonstrado, não é qualquer projeto que pode ser enquadrado nas normas do MDL e nem é simples provar sua adicionalidade. Com a publicação dos critérios pelo EB, muito das controvérsias foram dirimidas, porém, esta ferramenta, embora pareça muito complexa e apresente mais possibilidades de excluir do que incluir projetos, também é uma forma de se prevenir de eventuais atrasos, revisões e mesmo da recusa da validação de potenciais projetos de MDL.

A avaliação da adicionalidade é um processo trabalhoso, mas sua observância é um exercício precioso na medida em que assegura que o projeto proposto, de fato, está contribuindo não só para a diminuição das reduções dos GEE, como também se constitui como parte do exercício de desen-



volvimento sustentável para o setor e para a região em que se propõe.

Outro aspecto importante é o da possibilidade de, pela exploração dos aspectos presentes na estrutura deste fluxo-grama, não só ter um maior entendimento da natureza dos projetos de MDL, mas também de poder utilizá-lo como um instrumento de inovação estratégica e exploração de novos paradigmas de negócios.

É uma mais valia poder utilizar os conceitos incorporados às etapas de validação propostas como uma ferramenta de planeamento estratégico que possibilita expor, dentro da atual conjuntura do mercado, onde podem se realizar as possibilidades de intervenção com maior capacidade não só de criar novos produtos e mercados, mas também estabelecer novos padrões de ações que podem vir a serem importantes fatores de competitividade para as empresas que desejarem, ou ousarem, estabelecer-se como *benchmarking* na sua área de atuação. ■

Notas

1. As siglas serão utilizadas na sua versão em português, fazendo-se constar a sua versão na língua inglesa para referência.

2. Entidades Operacionais Designadas – EOD (*Designated Operational Entities - DOE*). São entidades nacionais ou internacionais credenciadas pelo Conselho Executivo e designadas pela CDP/MOP, a qual ratificará ou não o credenciamento feito pelo Conselho Executivo do MDL.

3. Mais informações em: <http://cdm.unfccc.int/Projects/registered.html> - Brazil NovaGerar Landfill Gas to Energy Project, registrado em 18 de Novembro de 2004. Metodologia ref: AM0003.

4. Mais informações em: <http://cdm.unfccc.int/Projects/registered.html> - Onyx Landfill Gas Recovery Project - Trémembé, Brazil, registrado em 24 de Novembro de 2005. Metodologia ref: AM0011.

5. Mais informações em: <http://cdm.unfccc.int/Projects/registered.html> - Olavarría Landfill Gas Recovery Project, Argentina, registrado em 6 de Janeiro de 2006. Metodologia ref: ACM0001.

Referências bibliográficas

CDM - EB (2004), «Draft consolidated tools for demonstration of additionally». In **Report of the 15th Meeting of the CDM Executive Board**, Anexo 3.

COOPER, Graham (2004), «Emissions plans add to competition fears», *Environmental Finance*, vol. 5(10), September, p. 14, Fulton Publishing, Londres.

GRUBB, M.; VROLIJK, C. e BRACK, D. (1998), **The Kyoto Protocol**. Earthscan, Londres.

IPCC (2001), **Third Assessment Report**. UNFCCC.

LANGROCK, Thomas; ARENS, Christof e WIEHLER, Hans-Albrecht (2004), «Creating markets abroad: The case if CDM / JI Projects». Japanese - Deutsches Zentrum Berlin (ed.), **Governance of Markets for Sustainability**. JDZB Documentation, vol. 6, Ludicum Verlag, Munique.

LOPES, Ignez Vidigal (coord.) (2002), **O Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL: Guia de Orientação**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, p. 90.

SALTER, Liam (2004), **A Clean Energy Future? The Role of the CDM in Promoting Renewable Energy in Developing Countries**. WWF International, p. 11.

SHRESTHA, Ram M. e TIMILSINA, Govinda R. (2002), «The additionally criterion for identifying clean development mechanism projects under the Kyoto Protocol», *Energy Policy* 30, pp. 73-79.

SUGIYAMA, Taishi e MICHAELOWA, Axel (2001), «Reconciling the design of CDM with inborn paradox of additionally concept», *Climate Policy*, 1, pp. 75-83.

TEIXEIRA, M. A. (2004), «Why go for CDM - Climate change as strategic business». In Carlos Roberto Sanquetta e Marco Aurélio Busch Zilio (ed.), **Carbono: Global Market and Science**. UFRP, ECOPLAN, Curitiba, pp. 58-74.

UNEP (2004), **CDM Information and Guidebook**. Roklide, 2nd ed., p. 100.

WBCSD (2004), **Engaging the Private Sector in the Clean Development Mechanism**. WBCSD – World Business Council for Sustainable Development.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA na WEB.COM

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas





Estudos

O contabilista como fonte de aconselhamento das pequenas empresas

por Zélia Serrasqueiro e Leonor Nunes

Orientação para o mercado e «performance»

O efeito sinérgico da inovação e da aprendizagem na fileira da moda

por Manuel Mações, Minoó Farhangmehr e José Carlos Pinto



Calero

«Lunchtime»

Óleo s/ madeira (40 x 50 cm)

Exposição «Consagração da Primavera» de Pintura, Escultura, Desenho e Serigrafia no INDEG/ISCTE, Lisboa, Maio/Junho 2006



O contabilista como fonte de aconselhamento das pequenas empresas

por Zélia Serrasqueiro e Leonor Nunes

RESUMO: O presente estudo analisa o tipo de informação prestado pelo contabilista e a importância deste como fonte de aconselhamento dos empresários/gestores das pequenas empresas. Para o efeito, obtiveram-se dados sobre 66 empresas de pequena dimensão do distrito de Castelo Branco, através de inquéritos por questionário enviados por correio. Os dados obtidos foram submetidos a análises estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas. Os resultados permitiram concluir que o contabilista é considerado pelos empresários/gestores das pequenas empresas uma fonte importante de aconselhamento na área contabilístico/financeira. Verificou-se, ainda, que o contabilista presta mais informação «tradicional» (preparação das demonstrações financeiras e do imposto), do que «contemporânea» (informação relacionada com a gestão financeira).

Palavras-chave: Papel do Contabilista, Informação Contabilística, Pequenas Empresas

TITLE: The accountant as small firms' source of advice

ABSTRACT: The current study aims to analyse the kind of information provided to small businesses' managers/owners by the accountant, as well as his/her role as business adviser for small firms. On basis of a mailed survey it was obtained data from a sample of 66 small firms geographically located in the region of Castelo Branco. Data was submitted to univariate, bivariate and multivariate statistical analyses. According to the results small firms' owners/managers consider the accountant an important source of advice concerning to firm's accounting and financial functions. Furthermore, the accountant provides more statutory information (preparation of taxation, return and year-end financial statements) than non-statutory information (information related to firm's financial management).

Key words: The Role of Accountant, Accountability Information, Small Firms

As empresas de pequena dimensão têm carência de competências críticas e de uma gestão profissional (Gooderham *et al.*, 2004). Neste tipo de empresas, a equipa de gestão é formada por um número restrito de pessoas com conhecimentos de gestão (Bryan e Friedlob, 1984; Page, 1984; Bitner e Powell, 1990; McMahan *et al.*, 1993; Lusvarghi, 1996; Hankinson *et al.*, 1997; Kassai, 1997; Marriott e Marriott, 2000). Esta carência de *know-how* verifica-se sobretudo na área contabilístico/financeira (Ang, 1991; 1992; McChlery e Meechan, 2000).

Os empresários das pequenas empresas assumem a

gestão da empresa frequentemente, contudo, possuem conhecimentos limitados de gestão (Ang, 1991). Consequentemente, têm dificuldades na interpretação e análise da informação contabilístico/financeira acerca da empresa (Bryan e Friedlob, 1984; Bitner e Powell, 1990; Hankinson *et al.*, 1997; McMahan *et al.*, 1993; Kassai, 1997; Marriott e Marriott, 2000; Page, 1984; Lusvarghi, 1996).

Assim, para Bryan e Friedlob (1984), os empresários/gestores com conhecimentos limitados de contabilidade necessitam de recorrer a serviços de consultadoria. No entanto, para estes autores, a contratação de especialistas para as

diversas áreas funcionais da empresa implica custos que são insuportáveis para um número substancial de pequenas empresas, pelo que estas empresas necessitam de um contabilista com conhecimentos nas várias áreas da gestão da empresa (Dunn *et al.*, 2000).

Por forma a analisar esta problemática definiram-se os seguintes objectivos para o presente estudo: identificar o tipo de informação prestada pelo contabilista aos empresários/gestores das pequenas empresas; e verificar se o tipo de informação fornecida se relaciona com a importância do contabilista como fonte de aconselhamento das pequenas empresas.

O remanescente do presente estudo estrutura-se da seguinte forma: na secção 1 expõem-se as diversas fontes de aconselhamento das pequenas empresas; na secção 2 aborda-se o papel do contabilista nas pequenas empresas; na secção 3 apresenta-se a metodologia utilizada; na secção 4 expõem-se os resultados obtidos; na secção 5 procede-se à discussão dos resultados; por último, na secção 6 apresentam-se as considerações finais.

Fontes de aconselhamento das pequenas empresas

Um número considerável de empresários/gestores das pequenas empresas tem carência de conhecimentos e não possui tempo suficiente para assumir a coordenação das várias áreas da empresa (Arnold *et al.*, 1984; Tibbits, 1979; Harper e Churchill, 1987; Rosenthal, 1993), necessitando de competências críticas para lidarem com as diversas funcionalidades da empresa (Lee e Kuttner, 1984). Por estas razões, o recurso a serviços externos à empresa assume relevância, destacando-se o contabilista como fonte de aconselhamento (Tibbits, 1979; Arnold *et al.*, 1984; Lee e Kuttner, 1984; Peterson, 1984; Harper e Churchill, 1987;

Holmes e Nicholls, 1988; Bergsman, 1992; Olivera e Martin, 1993; Kassai, 1997; Kirby e King, 1997; Bitner e Powell, 1990; Kent, 1994; Dunn *et al.*, 1992, 2000; Gooderham *et al.*, 2004).

Para além do contabilista, existem outras fontes de aconselhamento (e.g., os gestores bancários, advogados, solicitadores) dos proprietários/gestores das pequenas empresas (Peterson, 1984; Bergsman, 1992; Dunn *et al.*, 1992, 2000; Kassai, 1997; Kirby e King, 1997).

Num estudo realizado em 2000, no Canadá, sobre uma amostra constituída por micro-empresas do sector da indústria transformadora, conclui-se que os contabilistas são a fonte de aconselhamento mais solicitada, enquanto os gestores bancários, advogados e consultores assumem menor relevância (SBPBIC, 2003). De acordo com o mesmo estudo, a família, os amigos, os clientes e os fornecedores representam, também, fontes importantes de aconselhamento para os empresários/gestores das pequenas empresas.

Palmer e Hott (1995) realizaram um estudo em 1994 que incidiu sobre uma amostra de micro-empresas da zona rural do Sul da Virgínia (EUA) e concluíram que os contabilistas são a principal fonte de aconselhamento na área financeira, enquanto cerca de 20% das empresas não procuram aconselhamento nesta área.

O papel do contabilista nas pequenas empresas

De acordo com vários estudos (Fearn, 1984; Page, 1984; Gobeli e Seville, 1991), os empresários/gestores consideram o contabilista como preparador das demonstrações financeiras e das declarações de imposto. No entanto, os empresários/gestores, para a tomada de decisão, necessitam de outro tipo de informação contabilística, para além daque-

Zélia Maria da Silva Serrasqueiro

zelia@ubi.pt

Doutora em Gestão (UBI). Professora Auxiliar do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
PhD in Management (UBI). Auxiliary Professor at Management and Economics Department of University of Beira Interior, Covilhã, Portugal.

Leonor da Conceição Ferreira Nunes

leonunes@sapo.pt

Mestre em Gestão (UBI). Professora/Formadora.
Master in Management (UBI). Lecturer.

Recebido em Março de 2004 e aceite em Março de 2006.
Received in March 2004 and accepted in March 2006.



la que é exigida para efeitos fiscais (Gobeli e Seville, 1991; Rosenthal, 1993; Gooderham *et al.*, 2004).

Os estudos de 1995 e de 1999 efectuados pelo *Institute of Management Accountants* (IMA) evidenciam a transformação ocorrida na actividade dos profissionais de contabilidade, concluindo que estes deixaram de ser registadores de dados para passarem a ser parceiros de negócio (Siegel e Kulesza, 1996; Siegel *et al.*, 1999). No início dos anos 1980, os profissionais não participavam na tomada de decisão, integrando o departamento de apoio aos decisores e só eram informados da decisão após esta ter sido tomada.

Os estudos de 1995 e de 1999 efectuados pelo «Institute of Management Accountants» (IMA) evidenciam a transformação ocorrida na actividade dos profissionais de contabilidade, concluindo que estes deixaram de ser registadores de dados para passarem a ser parceiros de negócio.

As novas tecnologias libertaram o profissional de contabilidade dos aspectos mais técnicos da sua actividade, despendendo menos tempo a preparar relatórios padronizados e mais tempo a analisar e a interpretar a informação (Forsyth *et al.*, 2002).

Apesar das transformações ocorridas, a actividade do profissional de contabilidade depende da posição do contabilista ocupada na empresa, do número de anos de experiência do contabilista, assim como da dimensão da empresa. Em algumas empresas, o profissional de contabilidade ainda se ocupa apenas do trabalho contabilístico tradicional (preparação de sistemas contabilísticos de custos, de relatórios financeiros, entre outros). Noutras empresas, os contabilistas estão envolvidos em actividades que são relativamente recentes na profissão, como é o caso da consultoria interna, bem como do processo de análise e melhoria da rentabilidade dos produtos (Siegel e Kulesza, 1996).

À semelhança de outros autores, Lebas (1995) refere que o futuro (vislumbrado para os dez anos seguintes à data do estudo) do profissional de contabilidade passa por fazer parte da equipa de gestão, fornecer informação e participar em todas as etapas do processo de tomada de decisão. Ao profissional de contabilidade exigir-se-á: ser proactivo, par-

ticipar na formulação da estratégia, ser um elemento estratégico do sistema de comunicação interno e externo da organização, assessorar os gestores, participar no processo de planeamento e orçamentação, assumir o papel de analista, conceber sistemas e processos, bem como ser um interveniente directo na gestão da mudança.

Metodologia

Como foi referido anteriormente, os objectivos do presente estudo são: identificar o tipo de informação prestada pelo contabilista aos empresários/gestores; e verificar se o tipo de informação fornecida se relaciona com a importância do contabilista como fonte de aconselhamento.

Com vista à prossecução destes objectivos, formularam-se as seguintes questões de investigação:

- Quais são as principais fontes de aconselhamento das pequenas empresas?
- Qual é o grau de satisfação dos empresários/gestores relativamente aos conselhos prestados pelos contabilistas?
- Quais as razões dos empresários/gestores considerarem/não considerarem o contabilista como fonte de aconselhamento?
- Qual o tipo de informação que o contabilista presta aos empresários/gestores das pequenas empresas?

A população-alvo do estudo respeita às empresas de pequena dimensão do distrito de Castelo Branco. A definição de empresa de pequena dimensão baseou-se apenas no critério do número de trabalhadores, considerando-se como pequena empresa aquela que emprega menos de 50 trabalhadores. Obteve-se uma amostra de 319 pequenas empresas do distrito de Castelo Branco, seleccionada a partir de uma listagem fornecida pelo Núcleo Empresarial da Região de Castelo Branco.

A recolha de dados foi efectuada através de inquéritos por questionário enviados por correio às empresas da amostra em Março de 2003. Solicitou-se às empresas que o questionário fosse respondido pelo responsável máximo da empresa.

O questionário enviado às empresas é formado pelas seguintes questões:

- Questões acerca das variáveis genéricas da empresa: sector de actividade, número de empregados, volume de negócios, idade e forma jurídica.

- Questões relacionadas com o empresário/gestor: experiência em gestão, formação académica.
- Questão sobre a importância das fontes de aconselhamento na área contabilística/financeira medida segundo uma escala de Likert, de 1 = nada importante a 5 = muito importante.
- Questão acerca do grau de satisfação do empresário/gestor relativamente aos conselhos prestados pelos contabilistas medido segundo uma escala de Likert, de 1 = nada satisfeito a 5 = muito satisfeito.
- Questão aberta sobre a consideração do contabilista como fonte de aconselhamento adequada na tomada de decisão.
- Questão relativa ao grau de concordância do empresário/gestor acerca dos vários tipos de informação fornecidos pelo contabilista, medido segundo uma escala de Likert, de 1 = nada de acordo a 5 = totalmente de acordo.

Após dois meses do primeiro e único envio dos questionários, encerrou-se o período de obtenção de respostas. Eliminaram-se 22 questionários devido ao facto de 5 deles estarem incompletos e os restantes 17 por estarem por

preencher, como resultado da mudança de endereço de algumas empresas e do encerramento de outras. Após este procedimento, obtiveram-se 66 questionários devidamente preenchidos correspondendo a uma taxa de resposta de 21,8%.

No Quadro I apresenta-se a distribuição por sector de actividade das empresas da amostra inicial e das empresas que responderam ao questionário.

Terminada a recolha dos dados, estes foram submetidos a análises estatísticas, tendo-se usado o programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). A análise estatística coaduna-se com o tipo de questões formuladas, dada a escala de medida das variáveis e os objectivos do tratamento estatístico das respostas aos questionários. As análises estatísticas univariadas usadas centraram-se nas frequências relativas, na média, bem como no desvio-padrão. Relativamente à análise estatística bivariada, utilizou-se o teste t paramétrico quando se pretendia verificar se existiam diferenças significativas entre duas variáveis. Como análise estatística multivariada realizou-se uma análise factorial.

Quadro I
Distribuição por sector de actividade das empresas da amostra inicial e das empresas que responderam ao questionário

Secção da Classificação das Actividades Económicas (CAE)	Amostra	Respostas ao inquérito	Taxas de resposta
C - Indústrias extractivas	6	1	16,7%
D - Indústrias transformadoras	106	20	18,9%
F - Construção	59	2	3,4%
G - Comércio por grosso e a retalho	101	22	21,8%
H - Alojamento e restauração (restaurantes e similares)	27	6	22,2%
I - Transportes, armazenagem e comunicações	4	1	25,0%
K - Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	6	3	48,1%
O - Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais	10	1	10,0%
Subtotal	319	56	
Sem resposta (ao código da CAE)		10	
Questionários devolvidos	17		
TOTAL	302	66	21,8%



Análise de resultados

• Importância das fontes de aconselhamento

As fontes consideradas mais importantes pelos empresários/gestores, quando necessitam de aconselhamento na área contabilístico/financeira, são, respectivamente, o contabilista (interno e externo), os gestores bancários, os outros empresários/gestores, os advogados, e, por último, os amigos e familiares (ver Quadro II).

Além da análise da importância, também é relevante

analisar o grau de satisfação dos empresários/gestores relativamente às fontes de aconselhamento. Neste seguimento, os resultados mostram que os empresários/gestores se encontram mais satisfeitos com os conselhos obtidos dos contabilistas, comparativamente às restantes fontes de aconselhamento consideradas no presente estudo (ver Quadro II).

Além disso, 87,9% dos empresários/gestores consideram o contabilista uma fonte adequada de aconselhamento na tomada de decisão, embora 12,1% sejam de opinião contrária (ver Quadro III).

Quadro II
Importância e satisfação relativamente às fontes de aconselhamento na área contabilístico/financeira

Importância das fontes de aconselhamento ¹	Nº de empresas	Média	Desvio-padrão
Contabilista interno	66	4,3	1,2
Contabilista externo	66	3,6	1,4
Gestores bancários	66	2,9	1,0
Outros empresários/gestores	66	2,9	1,0
Advogados	66	2,8	1,1
Amigos/familiares	66	2,5	1,2
Satisfação com o aconselhamento obtido ²			
Contabilista interno	66	4,0	0,7
Contabilista externo	66	3,7	1,1
Gestores bancários	66	3,1	0,8
Outros empresários/gestores	66	3,2	0,7
Advogados	66	3,2	0,8
Amigos/familiares	66	3,1	0,8

Notas:

1. Segundo uma escala de Likert, de 1 = nada importante a 5 = muito importante

2. Segundo uma escala de Likert, de 1 = nada satisfeito a 5 = muito satisfeito

Quadro III
O contabilista como fonte de aconselhamento adequada na tomada de decisão

Fonte adequada de aconselhamento	Nº de empresas	%	% acumulada
Sim	58	87,9	87,9
Não	8	12,1	100,0
Total	66	100,0	

Apesar de 8 inquiridos responderem que o contabilista não é uma fonte adequada de aconselhamento, apenas 3 indicaram os motivos que os levavam a manifestar esta opinião (ver Quadro IV).

• **Informações prestadas pelos contabilistas aos empresários/gestores**

No Quadro V (p. 54), apresentam-se os resultados acerca do tipo de informação prestada pelos contabilistas aos empresários/gestores.

Os empresários/gestores reconhecem o papel do contabilista no que concerne ao cálculo/estimativa do imposto e

à preparação das demonstrações financeiras (ver Quadro V, p. 54). No entanto, o papel do contabilista acerca das informações relacionadas com a obtenção de financiamentos assume menor relevância. Estes resultados sugerem que os contabilistas são considerados pela maioria dos empresários/gestores como preparadores das demonstrações financeiras e das declarações de imposto.

Conforme o Quadro V (p. 54), a obtenção de financiamento é a variável que assume menor reconhecimento (média 3,14) por parte dos empresários/gestores, relativamente ao papel do contabilista como preparador de informação contabilística.

Quadro IV
Motivos para os empresários/gestores considerarem/não considerarem o contabilista uma fonte de aconselhamento

Motivos para os empresários/gestores considerarem o contabilista uma fonte de aconselhamento	Nº de empresas
Controla a empresa a nível fiscal	1
Controla a empresa a nível fiscal e analisa as várias rubricas contabilísticas	1
Controla a empresa a nível fiscal, possui conhecimentos de contabilidade financeira	1
Controla a empresa a nível fiscal, possui conhecimentos de contabilidade financeira e experiência no sector	1
Controla a empresa a nível fiscal, analisa os investimentos e o nível de stocks	1
Analisa a situação financeira da empresa e os investimentos	2
Analisa a situação financeira da empresa e controla a margem de lucro	2
Análise de investimentos	1
Conhecimentos do negócio	2
Conhecimentos de gestão	2
Fornece informação exacta e actualizada	1
Fonte de aconselhamento credível	1
Análise do contexto económico	1
Sim, mas os empresários têm de ser mais verdadeiros e exigentes para com os contabilistas	1
Fornece informações contabilístico/financeiras	
Acompanha os problemas da empresa e analisa o comportamento dos clientes e dos fornecedores	
Total	20
Motivos para os empresários/gestores não considerarem o contabilista uma fonte de aconselhamento	
Elaboração da contabilidade para fins obrigatórios e falta de conhecimentos acerca do negócio	1
Elaboração da contabilidade para fins obrigatórios e falta de elaboração atempada da contabilidade	1
Falta de conhecimentos acerca do negócio e estado da economia	1
Total	3



Quadro U
Informações fornecidas pelo contabilista segundo o grau de concordância atribuído pelo empresário/gestor

Variáveis	Nº de empresas	Média	Desvio-padrão
Cálculo/estimativa do imposto	63	4,08	0,903
Preparação das demonstrações financeiras	64	4,00	0,943
Análise e interpretação das demonstrações financeiras	65	3,83	0,928
Análise de investimentos	64	3,25	0,959
Obtenção de financiamentos	64	3,14	1,021
Gestão do inventário	64	3,27	0,980
Gestão de tesouraria	65	3,40	1,028
Análise dos custos e proveitos	65	3,86	0,998
Gestão do crédito concedido e obtido	64	3,44	1,052
Análise das margens praticadas	65	3,46	1,047
Análise dos indicadores financeiros	65	3,55	1,031

Nota:

Os valores apresentados foram calculados numa escala numérica de 5 pontos (1 - Discordo plenamente a 5 - Concordo plenamente).

Com o objectivo de reduzir o número de variáveis (**ver Quadro V**), e agrupá-las segundo uma tipologia de motivos que expliquem o grau de concordância do empresário/gestor relativamente às informações prestadas pelo contabilista, realizou-se uma análise factorial. O valor de 0,88 do Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) evidencia que existe uma boa correlação entre as variáveis, aceitando-se como válidos os resultados da análise factorial (Hair *et al.*, 1998; Pestana e Gageiro, 2003). Da aplicação do Teste de Esfericidade de Bartlett, obteve-se o valor de 588,35, estatisticamente significativo a 1% de significância, concluindo-se que existe um elevado grau de correlação entre algumas variáveis, assegurando o emprego apropriado da análise factorial (Hair *et al.*, 1998).

Da análise factorial, retiveram-se dois factores que explicam no seu conjunto um total de 76,8% da variância total das variáveis (**ver Quadro VI, p. 55**). Com base nos resultados da análise factorial, as informações fornecidas pelos contabilistas agruparam-se em dois factores (**ver Quadro VI, p. 55**).

No **factor 1**, as variáveis com maiores pesos factoriais são as representativas da gestão de tesouraria, gestão do inventário, análise de investimentos, obtenção de financia-

mentos, gestão do crédito concedido e obtido, análise dos indicadores financeiros, análise dos custos e proveitos, análise e interpretação das demonstrações financeiras e análise das margens praticadas. Estas variáveis representam informações que tradicionalmente não são prestadas pelos contabilistas aos empresários/gestores das pequenas empresas, por isso este factor foi designado por *informação contemporânea*.

No **factor 2**, as variáveis com maiores pesos factoriais são as representativas da preparação das demonstrações financeiras e do cálculo/estimativa do imposto, tratando-se de informação que tradicionalmente é prestada pelos contabilistas aos empresários/gestores das pequenas empresas, por isso este factor foi designado por *informação tradicional*.

Os resultados obtidos no presente estudo evidenciam que o factor 1 apresenta um *bom* nível de consistência interna (Alpha de Cronbach no valor de 0,85), enquanto o factor 2 apresenta um nível *muito bom* de consistência interna (Alpha de Cronbach no valor de 0,95).

Os valores do Alpha de Cronbach, para ambos os factores, mostram que existe uma boa consistência interna, pelo

Quadro VI
Matriz dos factores extraídos pela aplicação do método de rotação ortogonal

Factores	Variáveis	Peso factorial
Factor 1 - "Informação não tradicional ou contemporânea"	Análise e interpretação das demonstrações financeiras	0,650
	Análise de investimentos	0,866
	Obtenção de financiamentos	0,843
	Gestão do inventário	0,874
	Gestão de tesouraria	0,924
	Análise dos custos e proveitos	0,689
	Gestão do crédito concedido e obtido	0,803
	Análise das margens praticadas	0,562
	Análise dos indicadores financeiros	0,691
Factor 2 - "Informação tradicional"	Cálculo/estimativa do imposto	0,883
	Preparação das demonstrações financeiras	0,895
Variância explicada	Factor 1	64,98
	Factor 2	11,83
Variância acumulada		76,81

que se pode prosseguir a análise, construindo dois índices constituídos pela média aritmética das variáveis que compõem cada factor (Pestana e Gageiro, 2003). Para cada um destes índices, calcularam-se as respectivas médias que se apresentam no Quadro VII.

Quadro VII
Média dos índices:
informação tradicional e informação contemporânea

Índices	Informação tradicional	Informação contemporânea
Média	4,04	3,45

As médias obtidas de 4,04 para o índice *informação tradicional* e de 3,45 para o índice *informação contemporânea*, sugerem que os contabilistas fornecem menos *informação contemporânea* e mais *informação tradicional*.

Com o objectivo de averiguar a possibilidade de existência de diferenças estatisticamente significativas entre as informações transmitidas pelo contabilista e o facto deste ser/não ser considerado uma fonte de aconselhamento, aplicou-se o teste paramétrico t. Verificaram-se diferenças

estatisticamente significativas a 1% de significância. Como se pode observar no Quadro VIII (p. 56), quando o contabilista é considerado uma fonte adequada de aconselhamento, os empresários/gestores concordam que o contabilista lhes presta quer *informação contemporânea* (factor 1), quer *informação tradicional* (factor 2).

Os empresários/gestores que não consideram o contabilista uma fonte adequada de aconselhamento referem que este não lhes presta *informação contemporânea* nem *informação tradicional*. Os resultados sugerem que o contabilista, por forma a maximizar a satisfação dos empresários/gestores pelo serviço que lhes presta, deverá, para além de auscultar as suas necessidades de informação, fornecer atempadamente a informação relevante para a tomada de decisão.

Discussão de resultados

Os resultados do presente estudo sugerem que os empresários/gestores se encontram mais satisfeitos com os conselhos obtidos dos contabilistas do que com as restantes fontes de aconselhamento consideradas no presente estudo. Resultados similares foram obtidos em vários estudos (Kas-

Quadro VIII
O contabilista como fonte de aconselhamento segundo os factores obtidos da análise factorial

O contabilista é considerado uma fonte de aconselhamento adequada na tomada de decisão		Factor 1 Informação contemporânea	Factor 2 Informação tradicional
Sim	N.º de empresas	50	50
	Média	0,1505737	0,1476731
	Mediana	-0,0057645	0,3517374
	Desvio-padrão	0,96253285	0,92392087
Não	N.º de empresas	7	7
	Média	-1,0755263	-1,0548078
	Mediana	-0,8470607	-1,2470387
	Desvio-padrão	0,47820427	0,93927601
Total	N.º de empresas	57	57

sai, 1997; Kirby e King, 1997; Bitner e Powell, 1990; Kent, 1994; Dunn *et al.*, 1992, 2000; Gooderham *et al.*, 2004), evidenciando a importância do contabilista como fonte de aconselhamento das pequenas empresas.

No presente estudo conclui-se que os motivos para os empresários/gestores não considerarem o contabilista como uma fonte de aconselhamento são: elaboração da contabilidade para fins obrigatórios; falta de conhecimentos acerca do negócio e do estado da economia; e falta de elaboração da informação contabilística em tempo oportuno para assistir a tomada de decisão. Além disso, os empresários/gestores consideram o contabilista necessário para a preparação dos documentos conforme os requisitos de carácter legal e fiscal. Os resultados mostram ainda que o contabilista é útil, porque fornece informações relacionadas com a análise de investimentos e a situação económico-financeira da empresa, possui conhecimentos de gestão, de contabilidade financeira e respeitantes às necessidades do negócio.

Várias investigações (DeThomas e Fredenberger, 1985; Gobeli e Seville, 1991; Kassai, 1997; Kirby e King, 1997) concluem que existe uma discrepância entre as informações disponibilizadas pelo contabilista e as necessidades de informação do empresário/gestor.

Os resultados acerca do tipo de informação prestada

pelos contabilistas aos empresários/gestores evidenciam que estes reconhecem o papel do contabilista, no que concerne ao cálculo/estimativa do imposto e à preparação das demonstrações financeiras. No entanto, o papel do contabilista acerca das informações relacionadas com a obtenção de financiamentos assume menor relevância. Estes resultados sugerem que os contabilistas são vistos como preparadores das demonstrações financeiras e das declarações de impostos, corroborando os resultados de Page (1984) e Gobeli e Seville (1991). Os estudos de Arnold *et al.* (1984) e Olivera e Martin (1993) evidenciam que os serviços disponibilizados pelos contabilistas não satisfazem as necessidades dos empresários/gestores das pequenas empresas, fundamentalmente nas áreas de planeamento e gestão de tesouraria.

DeThomas e Fredenberger (1985) concluem que uma minoria de empresários/gestores de pequenas empresas recebe análises das demonstrações financeiras. Porém, no estudo de Dunn *et al.* (2000), conclui-se que 63% dos empresários/gestores recebem análises das demonstrações financeiras. No presente estudo, apenas 6,2% dos empresários/gestores referem que recebem análises das demonstrações financeiras. A obtenção de financiamentos é a variável que assume menor reconhecimento por parte dos empresários/gestores, relativamente ao papel do con-

tabilista como preparador de informação contabilística.

No presente estudo conclui-se que os contabilistas fornecem menos *informação contemporânea* (preparação de informação relacionada com a gestão financeira) e mais *informação tradicional* (cálculo/estimativa do imposto e preparação das demonstrações financeiras) à semelhança das conclusões do estudo de Dunn *et al.* (2000).

Considerações finais

Os resultados obtidos no presente estudo sugerem que o contabilista é a fonte de aconselhamento mais importante para a maioria dos empresários/gestores das pequenas empresas.

Apesar dos empresários/gestores considerarem o contabilista útil, para a preparação dos aspectos legais e fiscais, salientam outros aspectos, tais como a utilidade do contabilista na análise de investimentos, assim como na análise da situação económico-financeira da empresa. Com base nestes resultados, pode concluir-se que o contabilista passou também a prestar serviços direccionados para o apoio à tomada de decisão, pelo que deixou de ser visto apenas como o 'homem de imposto' para passar a ser visto também como o 'homem de apoio'.

Os resultados do presente estudo mostram ainda que os contabilistas fornecem mais *informação tradicional* (cálculo/estimativa do imposto e preparação das demonstrações financeiras) e menos *informação contemporânea* (preparação de informação relacionada com a gestão financeira). Porém, quando o contabilista é uma fonte de aconselhamento para os empresários/gestores, então é considerado uma fonte, quer de *informação tradicional*, quer de *informação contemporânea*.

Os resultados sugerem um maior envolvimento do contabilista em diversas tarefas, bem como a sua responsabilidade em disponibilizar a informação relevante aos gestores para a tomada de decisão. Assim, perspectiva-se que, no futuro, o contabilista deixe de ter apenas o papel de preparação da informação para propósitos legais e fiscais. Ao assumir o papel de aconselhamento dos empresários/gestores das pequenas empresas, passará a participar activamente na gestão da empresa, assumindo um papel preponderante na preparação da informação e no auxílio à toma-

O contabilista passou também a prestar serviços direccionados para o apoio à tomada de decisão, pelo que deixou de ser visto apenas como o 'homem de imposto' para passar a ser visto também como o 'homem de apoio'.

da de decisão.

Sugere-se, para futuras investigações, a comparação do desempenho das pequenas empresas que recorrem ao contabilista apenas para obter informação tradicional com o desempenho das empresas que obtêm do contabilista informação quer *tradicional* quer *contemporânea*. ■

Referências bibliográficas

- ANDERSON, Shannon W. e LANEN, William N. (1999), «Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India». *Accounting, Organizations and Society*, nº 24, pp. 379-412.
- ANG, James S. (1991), «Small business uniqueness and the theory of financial management». *The Journal of Small Business Finance*, 1(1), pp. 1-13.
- ANG, James S. (1992), «On the theory of finance for privately held firms». *The Journal of Small Business Finance*, 1(3), pp. 185-203.
- ARNOLD, Jerry L.; CHERRY, Alan A.; DIAMOND, Michael A. e WALKER, James A. (1984), «Small business: An area ripe for practice development». *Journal of Accountancy*, 158(2), pp. 74-79.
- BARTON, Sidney L. e MATTHEWS, Charles H. (1989), «Small firm financing: Implications from a strategic management perspective». *Journal of Small Business Management*, Janeiro, pp. 1-7.
- BERGSMAN, Steve (1992), «Accounting for small businesses». *Black Enterprise*, 23(4), pp. 12-16.
- BINKS, M. R. e ENNEW, C. T. (1997), «Smaller businesses and relationship banking: the impact of participate behaviour». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21(4), pp. 83-92.
- BITNER, Larry N. e POWELL, Judith D. (1990), «So your clients think they're successful». *The National Public Accountant*, Novembro, pp. 3-8.
- BRYAN, E. Lewis e FRIEDLOB, G. Thomas (1984), «Financial management and capital formation in small business». *Journal of Small Business Management*, Julho, pp. 73-75.
- BURNS, John e YAZDIFAR, Hassan (2001), «Tricks or treats?». *Financial Management*, Março, pp. 33-35.
- BURNS, John; SCAPENS, Robert e TURLEY, Stuart (1996), «Some further thoughts on the changing practice of management accounting». *Management Accounting*, 74, pp. 58-61.
- COOPER, Robin (1996), «Look out, management accountants». *Management Accounting*, Junho, vol. 77, nº 12, pp. 35-41.
- DETHOMAS, Arthur R. e FREDENBERGER, William B. (1985), «Accounting needs of very small business». *The CPA Journal*, 55(10), pp. 15-24.
- DUNN, Paul; CHEATHAM, Leo e CHEATHAM, Carole (1992), «A comparison of practicing accountants' and bankers' perceptions of financial strategy in small business start-up situations». Southwest Small Business Institute Association - SSBIA.
- DUNN, Paul; CHEATHAM, Leo e CHEATHAM, Carole (2000),



«Small business peoples reaction to their accountant's services». Association for Small Business and Entrepreneurship - ASBE Conference, San Antonio, Texas, Março.

FEARN, D. (1984), «Small business: Do accountants fail as watchdogs?». *Accountancy*, Junho, pp. 66-68.

FORSAITH, D.; TILT, C. e XYDIAS-LOBO, M. (2002), «The future of management accounting: A South Australian perspective». School of Commerce Research Papers Series: 03-02, School of Commerce, Flinders University, Australia.

GOBELI, David H. e SEVILLE, Mary Alice (1989), «The small business-CPA interface». *Journal of Small Business Management*, 27(4), Outubro, pp. 8-17.

GOBELI, David H. e SEVILLE, Mary Alice (1991), «Small business: Problems and opportunities for accounting firms». *The Woman CPA*, pp. 17-21.

GOODHERHAM, Paul N.; TOBIASSEN, A.; DOVING, E. e NORDHUAG, O. (2004), «Accountants as source of business advice for small firms». *International Small Business Journal*, 22(1), pp. 5-22.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. e BLACK, William C. (1998), **Multivariate Data Analysis**. Prentice Hall, Inc., 5th ed..

HANKINSON, Alan; BARTLETT, David e DUCHENEAUT, Bertrand (1997), «The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(4), pp. 168-175.

HARPER, Bruce J. e CHURCHILL, Neil C. (1987), «Serving small business: What CPAs should know - Targeting the small business market and planning your strategy». *Journal of Accountancy*, 163(6), pp. 120-127.

HERNANDO, Ignacio e VALLÉS, Javier (1992), «Inversión y restricciones financieras: Evidencia en las empresas manufactureras españolas». *Moneda y Credito*, n° 195, pp. 185-222.

HOLMES, Scott e NICHOLLS, Des (1988), «An analysis of the use of accounting information by Australian small business». *Journal of Small Business Management*, vol. 26, pp. 57-68.

KASSAI, Silvia (1997), «As empresas de pequeno porte e a contabilidade». *Caderno de Estudos*, São Paulo, FIEP/CAFI, 9(15), Janeiro/Junho.

KENT, Pamela (1994), «Management advisory services and the financial performance of clients». *International Small Business Journal*, 12(4), pp. 45-58.

KIRBY, David e KING, Simon (1997), «Accountants and small firm development: Filling the expectation gap». *The Service Industries Journal*, 17(2), pp. 294-304.

KULESZA, C. S. e SIEGEL, Gary (1997), «It's not your father's management accounting!». *Management Accounting*, n° 78, vol. 11, pp. 56-59.

LEBAS, Michel (1995), «Comptabilité de gestion: Le défis de la prochaine décennie». *Revue Française de Comptabilité*, n° 265, Março, pp. 35-48.

LÉCORNU, Mark R.; MCMAHON, Richard G. P.; FORSAITH, David e STANGER, Anthony M. J. (1996), «The small enterprise financial objective function». *Journal of Small Business Management*, 34(3), pp. 1-13.

LEE, Rebecca M. e KUTTNER, Monroe S. (1984), «MAS and small business: The CPA role». *Journal of Accountancy*, Novembro, 158(5), pp. 157-162.

LEVIN, Richard I. e TRAVIS, Virginia R. (1987), «Small company finance: What the books don't say». *Harvard Business Review*, 65(6), pp. 30-32.

LUSVARGHI, Vittorio (1996), «The role of the management accountant in small and medium-sized companies». Ver na web em <http://www.ifac.org>.

MARRIOTT, Neil e MARRIOTT, Pru (2000), «Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: Barriers and possibilities». *Management Accounting Research*, n° 11, pp. 475-492.

MCCHLERY, Stuart e MEECHAN, Lesley (2000), «Barriers and catalysts to financial management systems in small sized enterprises». 23rd ISBA National Small Firms Policy & Research Conference, Small Firms: Adding the Spark, Brigham, 15-17 Novembro.

MCMAHON, Richard G. P.; HOLMES, Scott; HUTCHINSON, Patrick J. e FORSAITH, David M. (1993), **Small Enterprise Financial Management - Theory & Practice**. Harcourt Brace & Company, Australia.

MURPHY, Ciaran; CURRIE, John e FAHY, Martin (1995), «The role of the management accountant in implementing decision-support systems: Some empirical evidence». *Irish Accounting Review*, vol. 2, n° 1.

NEVES, João Carvalho das e HENRIQUES, Alexandra (1999), «The wealthy resource in small family businesses: An exploratory study». 29^o Seminário Europeu de Pequenas Empresas, Cascais, Portugal, 15 a 17 de Setembro de 1999.

OLIVERA, Herbert E. e MARTIN, Charles (1993), «Accounting problems encountered in small business failures». Southwest Small Business Institute Association - SSBIA Conference, New Orleans, Louisiana, Março.

PAGE, Michael J. (1984), «Corporate financial reporting and the small independent company». *Accounting and Business Research*, 14(55), pp. 271-283.

PALMER, Kristine e HOTT, David (1995), «A comparative study of the accounting practices utilized by microretail owner-managers in rural South-Side Virginia». Southwest Small Business Institute Association - SSBIA Conference, Houston, Texas, March.

PEACOCK, Rolffe W. (1985), «The small business finance function». *Australian Accountant*, 55(1), pp. 42-46.

PESTANA, Maria Helena e GAGEIRO, João Nunes (2003), *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, 3^a ed., Lisboa.

PETERSON, R. A. (1984), «Small business management assistance: Needs and sources». *American Journal of Small Business*, n° 9, pp. 35-45.

PIERCE, Bernard (2002), «Management accounting without accountants?». *Articles of Merit 2002*, pp. 41-45. Ver na web em <http://www.ifac.org>.

ROSENTHAL, Gerald J. (1993), «Hunting for an accountant: What the small business owner considers». *CPA Journal*, 63(4), pp. 10-13.

ROSS, Gerald H. B. (1990), «Revolution in management control». *Management Accounting*, n° 72, vol. 5, pp. 23-27.

SBPBIC - Small Business Policy Branch Industry Canada (2003), «Business management skills in small and micro-enterprises». A discussion paper prepared by Small Business Policy Branch Industry Canada. Ver na web em <http://strategis.ic.gc.ca>.

SIEGEL, Gary e KULESZA, C. S. (1996), «The practice analysis of management accounting». *Management Accounting*, 77(10), pp. 20-28.

SIEGEL, Gary; SORENSEN, James; APPELBAUM, Laura e SMITH, Vicki (1999), «Counting more, counting less - Transformations in the management accounting profession». *Strategic Finance*, edição de Setembro.

THOMAS, Joseph e EVANSON, Robert V. (1987), «An empirical investigation of association between financial ratios use and small business success». *Journal of Business Finance & Accounting*, 14(4), pp. 555-571.

TIBBITS, G. E. (1979), «Small business management: A normative approach». *MSU Business Topics*, 27(4), pp. 173-187.

A INTERNET QUE VAI ATRÁS DE SI

Navegue na Internet portátil e sem fios, em alta velocidade, em casa e na rua nos HotSpots PT Wi-Fi. Mas esta é apenas uma das vantagens: o Wireless ainda permite a ligação de vários utilizadores em simultâneo.

Kit Wireless por apenas €99 ou, se já é Cliente Netcabo faça o upgrade por €74.



Navegue gratuitamente* fora de casa nos Hotspots PT Wi-Fi. Grátis até 31 de Setembro de 2006.

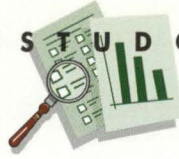
*Consulte as condições de adesão à campanha em www.netcabo.pt

A INTERNET PORTÁTIL E SEM FIOS.

www.netcabo.pt

Ligue 808 200 400

NETcabo



Orientação para o mercado e «performance»

O efeito sinérgico da inovação e da aprendizagem na fileira da moda

por Manuel Mações, Mino Farhangmehr e José Carlos Pinto

RESUMO: É vulgarmente aceite pela literatura relevante que um comportamento orientado para o mercado tem um impacto positivo na «performance». Este artigo reforça empiricamente a relação clássica orientação para o mercado versus «performance» organizacional e enfatiza o efeito conjugado das variáveis mediadoras aprendizagem organizacional e inovação organizacional na referida relação. A literatura tem vindo a realçar a importância destas variáveis, mas a maioria dos estudos tem-nas analisado de forma isolada e, por vezes, desarticulada. O objectivo deste estudo consiste em examinar as referidas variáveis num modelo conceptual integrado e avaliar o seu potencial efeito sinérgico na relação clássica orientação para o mercado versus «performance». A análise baseia-se numa amostra de 130 empresas de pequena e média dimensão que operam na fileira da moda portuguesa traduzida pelos sectores têxtil e do vestuário e calçado. Algumas contribuições e implicações deste estudo são apresentadas na parte final do artigo.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional, Performance, LISREL, Fileira da Moda

TITLE: Market orientation and performance: The synergistic effect of organizational innovation and organizational learning in the fashion cluster

ABSTRACT: It is commonly accepted that a market-oriented behaviour has a positive impact on organizational performance. This study provides additional support for the classical relationship between market orientation and organizational performance and goes further by including in the model the mediating effect of organizational learning and organizational innovation. Literature has been emphasising the importance of these constructs, but most studies have analysed them in a separate way, and results are inconsistent. The objective of this study consists of identifying the potential synergistic effect among the variables of the conceptual proposed model. The analysis is based on data collected from 130 Portuguese small and medium enterprises of the fashion cluster. Contributions and implications of this study are offered at the conclusion of the paper.

Key words: Market Orientation, Organizational Learning, Organizational Innovation, Organizational Performance, LISREL, Fashion Cluster

No despontar do Séc. XXI, inúmeras organizações confrontam-se com processos de transformação profundos, resultantes em larga medida da transição da era industrial para um período que dá lugar a um novo tipo de concorrência, baseada no recurso à informação (Kaplan e Norton, 1996). Com efeito, a crescente globalização dos

mercados, associada ao surgimento de um consumidor mais exigente e ao crescimento exponencial das novas tecnologias de informação, despoletou nas empresas e organizações a necessidade de assumirem uma postura cada vez mais orientada para o mercado (ou para o cliente) e de desenvolverem novas competências através de processos de aprendiza-

gem organizacional e de inovação (Baker e Sinkula, 1999; Slater e Narver, 1995). Neste contexto, as empresas que não desenvolverem esta postura assistirão inevitavelmente ao seu próprio declínio.

Com o objectivo de preparar as empresas para estes novos desafios, a teoria de marketing tem vindo, desde o início da década de 1990, a desenvolver um conjunto de novos instrumentos que têm suscitado um interesse crescente por parte de académicos e de gestores. Desde o célebre contributo de Peter Drucker em *The Practice of Management* (1954), que colocava o consumidor no centro de toda a actividade da organização, até às mais recentes conceptualizações de marketing, inúmeros autores têm vindo a constatar que o conceito de 'orientação para o mercado' traduz de forma inequívoca uma forma de implementação do conceito de marketing nas organizações, quer no sector lucrativo (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), quer no sector público ou não-lucrativo (Balabanis, Stables e Philips, 1997; Macedo e Pinho, 2006).

Outros autores sustentam que a interiorização do conceito de orientação para o mercado reflecte uma cultura organizacional específica que confere inúmeras vantagens competitivas a uma organização, contribuindo, deste modo, para o aumento da sua *performance* (Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994; Hunt e Morgan, 1995). Alguns estudos comprovaram a existência de um relacionamento positivo significativo entre a orientação para o mercado e a *performance* (Narver e Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski e Kohli,

Este trabalho considera a aprendizagem organizacional e a inovação organizacional como variáveis mediadoras na explicação da relação entre orientação para o mercado e «performance».

1993; Slater e Narver, 1994; Pelham e Wilson, 1996); outros, pelo contrário, identificaram um relacionamento ténue (Diamantopoulos e Hart, 1993; Pitt, Caruana e Berthon, 1996) e outros, ainda, não identificaram qualquer relacionamento entre estas duas variáveis (Greenley, 1995; Caruana, Pitt e Berthon, 1999).

A aparente inconsistência destas conclusões levou alguns autores a introduzirem variáveis mediadoras que supostamente aumentariam o grau de intensidade desta relação. Entre as várias variáveis consideradas como mediadoras, o presente estudo confere especial destaque à inovação e à aprendizagem organizacional (Slater e Narver, 1995; Hurley e Hult, 1998; Han, Kim e Srivastava, 1998), dada a sua relevância sob o ponto de vista estratégico para a maioria das organizações. Contrariamente à maioria dos trabalhos de investigação desenvolvidos anteriormente, que têm considerado estas variáveis de forma isolada, não captando desta forma determinados aspectos subtis de um relacionamento que se espera complexo, este estudo distingue-se pelo facto de integrar as referidas variáveis num modelo integrado. Tanto quanto é do nosso conhecimento, não existe nenhum estudo que as tenha considerado simultaneamente num modelo único. Com o objectivo de colmatar uma aparente lacuna na literatura, este trabalho considera a

Manuel A. Ramos Mações

mrmacaes@netcabo.pt

Doutor pela Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga, Portugal; Mestrado em Gestão de Empresas (ISCTE); MBA-Master of Business Administration (ISCTE).

PhD by University of Minho, School of Management and Economics, Braga, Portugal; MBA - Master of Business Administration (ISCTE); MSc in Management (ISCTE).

Mino Farhangmehr

minoo@eeg.uminho.pt

Doutora pela Warwick Business School. Professora Catedrática de Marketing da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.

PhD by Warwick Business School. Full Professor of Marketing at School of Management and Economics at University of Minho, Braga, Portugal.

José Carlos Pinho

jcpinho@eeg.uminho.pt

Doutor pela Warwick Business School. Professor Auxiliar de Marketing na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.

PhD by Warwick Business School. Assistant Professor of Marketing at School of Management and Economics at University of Minho, Braga, Portugal.

Recebido em Abril de 2006 e aceite em Junho de 2006.

Received in April 2006 and accepted in June 2006.



aprendizagem organizacional e a inovação organizacional como variáveis mediadoras na explicação da relação entre orientação para o mercado e *performance*.

Breve enquadramento teórico e hipóteses de pesquisa

É inegável o interesse que o conceito de orientação para o mercado tem vindo a assumir, sobretudo a partir dos anos 1990, no domínio da literatura de marketing. Considerado no início da década de 90 do século passado como uma das prioridades do *Marketing Science Institute*, este conceito tem sido alvo de numerosas interpretações, todas elas, contudo, com um enfoque especial nas actividades relacionadas com o processo de recolha, disseminação e adaptação da informação sobre os mercados. Entre os autores mais consagrados no esforço de operacionalização, especial destaque deverá ser atribuído a Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Desphandé e Farley (1996). Narver e Slater (1990) perspectivaram o conceito de orientação para o mercado como uma cultura de negócio que, de uma forma efectiva e eficiente, acrescenta valor para o cliente. Para estes autores, este conceito é operacionalizável a partir das seguintes dimensões: orientação para o consumidor, orientação para a concorrência e coordenação inter-funcional. Por seu turno, Kohli e Jaworski (1990) perspectivaram o conceito de orientação para o mercado também a partir de três dimensões: recolha de informação do mercado sobre as necessidades presentes e futuras dos consumidores; disseminação da informação pelas diferentes áreas funcionais da empresa; e resposta ou adaptação da empresa face às necessidades identificadas. Num trabalho posterior, Desphandé e Farley (1996) definiram orientação para o mercado como um conjunto de actividades e processos funcionais interdependentes que visam criar e satisfazer a necessidade do consumidor, através de uma monitorização e avaliação contínua dessas mesmas necessidades.

Apesar da consolidação teórica do conceito de 'orientação para o mercado' e da sua influência ao nível da *performance*, vários autores têm vindo a defender que a orientação para o mercado, apesar de necessária, não é uma condição suficiente para sustentar uma vantagem competitiva sustentável (Baker e Sinkula, 1999). Com efeito, na linha de vários estudos levados a cabo por diversos autores, a

Apesar da consolidação teórica do conceito de «orientação para o mercado» e da sua influência ao nível da «performance», vários autores têm vindo a defender que a orientação para o mercado, apesar de necessária, não é uma condição suficiente para sustentar uma vantagem competitiva sustentável.

adopção da orientação para o mercado está directamente associada a processos de aprendizagem organizacionais, os quais proporcionam um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de novos produtos, novos processos e novos sistemas organizacionais (Day, 1994; Baker e Sinkula, 1999). De igual modo, os processos de aprendizagem organizacional contribuem de forma determinante para que se criem e desenvolvam mecanismos de inovação que poderão ser de ruptura ou simplesmente incrementais. Hurley e Hult (1998) sustentam, por seu lado, que uma abordagem de 'orientação para o mercado' é simultaneamente uma fonte de inspiração para a criação e desenvolvimento de novos produtos como também uma forma de adaptação das organizações às profundas alterações do meio envolvente. Vários estudos identificaram invariavelmente uma relação positiva entre, por um lado, orientação para o mercado e inovação e, por outro, inovação e *performance* (Damanpour e Evan, 1984; Damanpour, Szabat e Evan, 1989).

O conceito de *performance* organizacional, segundo Walker e Ruekert (1987), compreende três dimensões, designadamente: (1) adaptabilidade (se a empresa dá uma resposta adequada às alterações do meio envolvente); (2) eficácia (rácio dos *inputs* sobre os respectivos *outputs*) e (3) eficiência (comparativamente com os seus concorrentes directos). Segundo vários autores, as medidas de *performance* de carácter subjectivo são frequentemente utilizadas no domínio da investigação ao nível da estratégia em virtude de possuírem uma superior fiabilidade e validade (Slater e Narver, 2000). Entre as várias medidas de *performance* utilizadas neste estudo, foi dada particular ênfase à recuperação do investimento, crescimento da quota de mercado, rentabilidade dos activos, margem de lucro, volume de vendas, desenvolvimento de novos produtos e retenção e angariação de novos clientes. Estas medidas foram sujeitas a uma

comparação com o principal concorrente nos últimos três anos.

Face ao que antecede, é possível constatar que a literatura neste domínio tem vindo a relevar a importância das variáveis anteriormente referidas, mas a maioria dos estudos tem considerado essas variáveis de uma forma isolada e, por vezes, desarticulada. O objectivo deste trabalho consiste em integrar as referidas variáveis num modelo conceptual único e avaliar o seu potencial efeito sinérgico na relação clássica orientação para o mercado versus *performance*.

Assim, propomos analisar as seguintes hipóteses de estudo:

- H_{1.a}**: A orientação para o mercado está forte e positivamente relacionada com a *performance* organizacional;
- H_{1.b}**: A orientação para o mercado está forte e positivamente relacionada com a aprendizagem organizacional;
- H_{1.c}**: A aprendizagem organizacional está forte e positivamente relacionada com a *performance* organizacional;
- H_{2.a}**: A orientação para o mercado está forte e positivamente relacionada com a inovação organizacional;
- H_{2.b}**: A inovação organizacional está forte e positivamente com o desempenho organizacional;
- H₃**: A aprendizagem organizacional está forte e positivamente relacionada com a inovação organizacional.

Metodologia da pesquisa

Dado que os principais objectivos deste trabalho são de natureza essencialmente quantitativa (avaliar as relações causais entre as variáveis e testar as hipóteses derivadas da literatura), seguindo a tradição de outros estudos similares, o método de recolha de dados que nos pareceu mais adequado foi o inquérito por questionário (Clarke e Dawson, 1999). O questionário foi formulado e concebido tendo por base escalas validadas a partir da literatura de marketing, tendo sido incluídos alguns itens resultantes de entrevistas de carácter exploratório realizadas a um conjunto de representantes das indústrias em análise.

Uma versão semi-final do questionário foi submetida a um pré-teste a vários académicos e gestores de empresas, o que permitiu o refinamento e ajustamento de alguns itens. O

processo de recolha de dados decorreu entre Janeiro e Junho de 2004 e incidiu sobre as empresas da fileira da moda em Portugal. A versão final do questionário foi enviada aos responsáveis das empresas de uma amostra aleatória de 500 empresas do sector têxtil e do vestuário, associadas do CENESTAP e da ANIVEC, num universo de cerca de 2000 empresas e de uma amostra aleatória de 500 empresas do sector do calçado, associadas da respectiva associação (APICCAPS), num universo de 1500 empresas.

Dos 1.000 questionários enviados, foram recebidos 130 considerados válidos, dos quais 72 referem-se a empresas de calçado e 58 a empresas do sector têxtil e do vestuário, correspondente a uma taxa de resposta efectiva 13%, que é comparável a estudos similares neste domínio e permite a utilização do método de máxima verosimilhança e a metodologia do modelo de equações estruturais para análise dos dados (Hair *et al.*, 1998). De referir que as diferentes variáveis foram medidas a partir de uma escala de Likert de 5 pontos em que 1 significa 'discorda totalmente' e 5 'concorda totalmente'. O eventual grau de enviesamento das não-respostas foi testado, medindo as diferenças (*t-tests*) para um conjunto de variáveis entre os respondentes iniciais e os respondentes finais. Após esta análise, pôde concluir-se pela não existência de diferenças significativas entre os dois grupos de respondentes. A amostra foi testada usando o modelo de equações estruturais, com recurso ao *package* informático LISREL 8.72.

Análise e resultados

Antes de se proceder à estimação do modelo de equações estruturais, que permitiu analisar as relações causais entre as variáveis latentes do modelo, recorreu-se a um conjunto de técnicas estatísticas tendentes à preparação dos dados para análise, que envolveu a análise e tratamento de não-respostas e a análise descritiva da amostra, com o objectivo de identificar eventuais violações dos pressupostos de normalidade. Após a análise preliminar dos dados, procedeu-se à análise da unidimensionalidade, fiabilidade e validade convergente e discriminante das escalas de medida, através de procedimentos de análise factorial exploratória e análise factorial confirmatória. Finalmente, procedeu-se à avaliação do modelo teórico proposto e ao teste das hipóteses postuladas.



• **Avaliação do modelo teórico proposto**

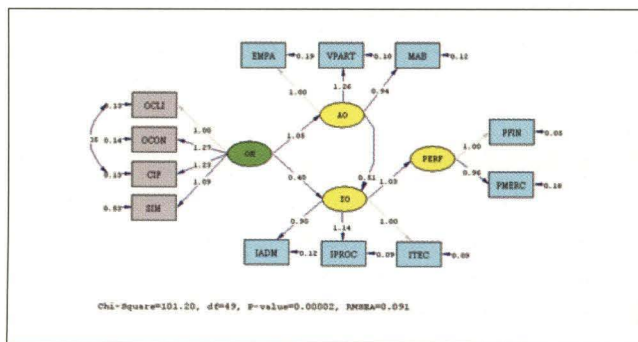
O modelo estrutural final foi estimado após a eliminação dos caminhos γ_{31} (OM→PERF) e β_{31} (AO→PERF), que na avaliação inicial se revelaram não significativos (ver Figura 1). Os resultados da avaliação do modelo revisto são apresentados no Quadro I (p. 65). Os coeficientes não estandarizados do modelo estrutural revisto são todos significativos ao nível de 0,001, com excepção do coeficiente γ_{21} , que apenas é significativo ao nível de 0,05. A estatística do qui-quadrado do modelo estrutural revisto é 101,20, com 49 graus de liberdade ($p < 0.001$) e os índices de ajustamento CFI=0,97, NNFI=0,96, SRMR=0,04, GFI=0,88, RMSEA=0,09, que revela um ajustamento aceitável.

Todas as relações causais do modelo teórico final entre as variáveis latentes são significativas, o que significa que são suportadas empiricamente as relações directas entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional e inovação organizacional e que a orientação para o mercado exerce uma influência indirecta na performance organizacional, via aprendizagem organizacional e inovação organizacional.

testar a relação entre orientação para o mercado e performance organizacional; o modelo M_4 é usado para testar a relação entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional; o modelo M_5 é usado para testar a relação entre aprendizagem organizacional e performance organizacional; e o modelo M_6 para testar a relação entre inovação organizacional e performance organizacional. Estes modelos são comparados com o modelo teórico. O modelo teórico é um modelo definido de acordo com a revisão da literatura, enquanto que o modelo nulo é um modelo mais restritivo, constituído apenas pelas diagonais em que os coeficientes entre as variáveis latentes são nulos, o que se traduz na inexistência de relações causais entre as variáveis latentes. Este modelo tem naturalmente o mais baixo nível de ajustamento.

A metodologia dos modelos hierárquicos baseia-se no modelo teórico e compara o qui-quadrado de cada um dos modelos relacionados com o modelo teórico, ou seja, testa as hipóteses pelo teste da diferença de qui-quadrados. O teste da diferença de qui-quadrados é um teste que define os coeficientes causais a serem testados como zero e calcula as diferenças entre o valor do qui-quadrado no modelo definido e no modelo teórico. Se as diferenças são significativas, rejeita-se a hipótese nula dos coeficientes serem zero e aceita-se a hipótese alternativa de existência de relações causais entre as variáveis. O valor crítico para a diferença de qui-quadrados ao nível de significância de 0,05 e 1 grau de liberdade é 3,84. Um valor significativo da diferença de qui-quadrados (valor superior a 3,84) implica que o modelo teórico é um modelo incrementado comparativamente ao modelo nulo, o que significa que as variáveis independentes têm influência significativa na variável dependente final. A síntese dos resultados dos testes de hipóteses é apresentada nos Quadros II e III (ver p. 66).

Figura 1
Diagrama de caminhos do modelo teórico final



• **Análise de modelos hierárquicos**

Para testar as hipóteses utilizámos a metodologia dos modelos hierárquicos (nested models). Entre o modelo nulo (M_0) e o modelo teórico (M_1) definimos 6 modelos: o modelo M_1 é usado para testar a relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional; o modelo M_2 é usado para testar a relação entre orientação para o mercado e inovação organizacional; o modelo M_3 é usado para

• **Análise das relações causais**

Relação entre orientação para o mercado e performance organizacional

Este estudo assume que a orientação para o mercado tem um efeito positivo directo na performance organizacional

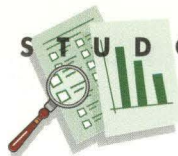
Quadro I
Estimativas dos parâmetros do modelo teórico final

Modelo estrutural				
Variável exógena	Variáveis endógenas	Parâmetros	Coefficientes	Valor t
OM (ξ)	AO (η_1)	γ_{11} (OM-AO)	1,05***	7,71
	IO (η_2)	γ_{21} (OM-IO)	0,40*	2,45
	PERF (η_3)	β_{32} (IO-PERF)	1,03***	8,93
		β_{21} (AO-IO)	0,51***	3,74
Modelo de medida				
Variáveis exógenas	Variáveis endógenas	Parâmetros	Coefficientes	Valor t
OM				
OCLI (X_1)		$\lambda \times_{11}$ (OCLI-OM)	1,00***	-
OCON (X_2)		$\lambda \times_{21}$ (OCON-OM)	1,27***	9,49
CIF (X_3)		$\lambda \times_{31}$ (CIF-OM)	1,23***	12,53
SIM (X_4)		$\lambda \times_{41}$ (SIM-OM)	1,09***	6,07
AO				
	EMPA (Y_1)	$\lambda \gamma_{11}$ (EMPA-AO)	1,00***	-
	VPART (Y_2)	$\lambda \gamma_{21}$ (VPART-OM)	1,26***	11,23
	MAB (Y_3)	$\lambda \gamma_{31}$ (MAB-AO)	0,94***	10,14
IO				
	IADM (Y_4)	$\lambda \gamma_{42}$ (IADM-IO)	0,90***	10,21
	IPROC (Y_5)	$\lambda \gamma_{52}$ (IPROC-IO)	1,14***	10,20
	ITEC (Y_6)	$\lambda \gamma_{62}$ (ITEC-IO)	1,00***	-
PERF				
	PFIN (Y_7)	$\lambda \gamma_{73}$ (PFIN-PERF)	1,00***	-
	PMERC (Y_8)	$\lambda \gamma_{83}$ (PMERC-PERF)	0,96***	10,50
$\chi^2 = 101,20$, g. l.=49; GFI=0,88; AGFI=0,82; CFI=0,97; SRMR=0,04; RMSEA=0,09				
* P < 0,05 **P < 0,01 *** P < 0,001				

(H_{1,d}). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo (M₃) a relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional é nula. Da análise do Quadro II (ver p. 66) constata-se que não há diferenças significativas de ajustamento entre o modelo teórico (M_t) e o modelo nulo (M₃) ($\Delta\chi^2=0,36$; $\Delta g.l.=1$; $p>0,05$), o que significa que o conceito de orientação para o mercado não tem efeito óbvio directo na *performance* organizacional.

Um comportamento orientado para o mercado por si só não tem um efeito directo positivo óbvio na «performance» organizacional.

A análise do Quadro III (ver p. 66) mostra que a variável orientação para o mercado não tem um efeito positivo directo significativo na *performance* organizacional ($\gamma_{31}=0,20$; $p>0,05$). Esta conclusão mostra que um comportamento orientado para o mercado por si só não tem um efeito directo



Quadro II
Análise comparativa dos modelos hierárquicos

Modelos	χ^2	g. 1.	$\Delta\chi^2$	GFI	AGFI	CFI	RMSR	RMSEA
Mt: Modelo Teórico	99,93	47	-	0,89	0,81	0,97	0,04	0,09
M1 : $\gamma_{11}=0$	168,25	48	68,32***	0,82	0,71	0,93	0,30	0,14
M2 : $\gamma_{21}=0$	105,17	48	5,24*	0,88	0,81	0,97	0,04	0,10
M3 : $\gamma_{31}=0$	100,29	48	0,36	0,89	0,81	0,97	0,04	0,09
M4 : $\beta_{21}=0$	105,96	48	6,03*	0,88	0,80	0,97	0,04	0,10
M5 : $\beta_{31}=0$	101,19	48	1,26	0,88	0,81	0,97	0,04	0,09
M6 : $\beta_{32}=0$	108,28	48	8,35**	0,88	0,80	0,97	0,05	0,10
Mo: Modelo Nulo	448,21	53	341,28***	0,63	0,46	0,85	0,45	0,24

* P < 0,05 ($\chi_c^2=3,84$) **P < 0,01 ($\chi_c^2=6,63$) *** P < 0,001 ($\chi_c^2=10,83$)

Quadro III
Relações causais do modelo estrutural teórico e testes de hipóteses

Coefficientes	Relações causais	Coefficientes estandardizados	Hipóteses	Resultados
γ_{11}	OM -> AO	0,86***	H _{1,b}	Suportada
γ_{31}	OM -> PERF	0,20	H _{1,a}	Não Suportada
γ_{21}	OM -> IO	0,33*	H _{2,a}	Suportada
β_{21}	AO -> IO	0,62***	H ₃	Suportada
β_{31}	AO -> PERF	-0,31	H _{1,c}	Não Suportada
β_{32}	I O -> PERF	0,85**	H _{2,b}	Suportada

* P < 0,05 **P < 0,01 *** P < 0,001

positivo óbvio na *performance* organizacional, o que significa que não é suportada a hipótese H_{1,a} deste estudo.

Relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional

Este estudo assume que a orientação para o mercado tem um efeito positivo directo na aprendizagem organizacional (H_{1,b}). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo (M₁) a relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional é nula. Da análise do Quadro II constata-se que há evidentes diferenças de ajustamento entre o modelo teórico (M_t) e o modelo nulo

(M₁) ($\Delta\chi^2=68,32$; $\Delta g.l.=1$; $p<0,001$), o que significa que o conceito de orientação para o mercado tem efeito óbvio na aprendizagem organizacional.

Uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo óbvio na aprendizagem organizacional.

A análise do Quadro III mostra que a variável orientação para o mercado tem um efeito directo positivo significativo na aprendizagem organizacional ($\gamma_{11}=0,86$; $p<0,001$), o que significa que quanto mais orientada para o mercado for uma empresa ou organização melhor será o grau de apren-

dizagem. Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo óbvio na aprendizagem organizacional, o que suporta a hipótese $H_{1,b}$ deste estudo.

Relação entre aprendizagem organizacional e performance organizacional

Este estudo assume que a relação entre aprendizagem organizacional e performance organizacional é positiva ($H_{1,c}$). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo (M_5) a relação entre aprendizagem organizacional e performance organizacional é nula. Da análise do Quadro II (p. 66) constata-se que não existem diferenças significativas de ajustamento entre o modelo teórico (M_4) e modelo nulo (M_5) ($\Delta\chi^2=1,26$; $\Delta g.l.=1$; $p>0,05$), o que significa que a aprendizagem organizacional não exerce influência directa significativa na performance organizacional.

Um elevado grau de aprendizagem organizacional não é garantia de um melhor desempenho das empresas ou organizações.

A análise do Quadro III (p. 66) mostra que não há evidência estatística de que a variável aprendizagem organizacional tenha um efeito directo óbvio na performance organizacional ($\beta_{31}=-0,31$; $p>0,05$), o que significa que um elevado grau de aprendizagem organizacional não é garantia de um melhor desempenho das empresas ou organizações. Por conseguinte, não é suportada a hipótese $H_{1,c}$ deste estudo.

Relação entre orientação para o mercado e inovação organizacional

Este estudo assume que a relação entre orientação para o mercado e inovação organizacional é positiva ($H_{2,a}$). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo (M_2) a relação entre orientação para o mercado e inovação organizacional é nula. Da análise do Quadro II (p. 66) constata-se que há evidentes diferenças entre os ajustamentos do modelo teórico (M_1) e modelo nulo (M_2) ($\Delta\chi^2=5,24$; $\Delta g.l.=1$; $p<0,05$), o que significa que o conceito de orientação para o mercado tem um efeito óbvio na inovação organizacional.

Quanto mais orientada para o mercado for uma empresa ou organização melhor será o grau de inovação.

A análise do Quadro III (p. 66) mostra que a variável orientação para o mercado tem um efeito directo positivo significativo na inovação organizacional ($\gamma_{21}=0,33$; $p<0,05$), o que significa que quanto mais orientada para o mercado for uma empresa ou organização melhor será o grau de inovação. Esta conclusão mostra que orientação para o mercado tem um efeito positivo óbvio na inovação organizacional, o que suporta a hipótese $H_{2,a}$ deste trabalho.

Relação entre inovação organizacional e performance organizacional

Este estudo assume que a relação entre inovação organizacional e performance organizacional é positiva ($H_{2,b}$). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo (M_6) a relação entre inovação organizacional e performance é nula. Da análise do Quadro II (p. 66) constata-se que há diferenças significativas entre os ajustamentos do modelo teórico (M_4) e modelo nulo (M_6) ($\Delta\chi^2=8,35$; $\Delta g.l.=1$; $p<0,01$), o que significa que o conceito de inovação organizacional tem um efeito positivo óbvio na performance organizacional.

Quanto mais aberta à inovação for uma empresa ou organização melhor será o seu grau de desempenho.

A análise do Quadro III (p. 66) mostra que a variável inovação organizacional tem um efeito directo positivo significativo na performance ($\beta_{32}=0,85$; $p<0,01$), o que significa que quanto mais aberta à inovação for uma empresa ou organização melhor será o seu grau de desempenho. Esta conclusão mostra que inovação organizacional tem um efeito positivo óbvio na performance organizacional, o que suporta a hipótese $H_{2,b}$ deste trabalho.

Relação entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional

Este estudo assume que a relação entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional é positiva (H_3). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no



modelo nulo (M_4) a relação entre aprendizagem organizacional e a inovação organizacional é nula. Da análise do Quadro II (p. 66) constata-se que há diferenças significativas entre os ajustamentos do modelo teórico (M_1) e o modelo nulo (M_4) ($\Delta\chi^2=6,03$; Δ g.l.=1; $p<0,05$), o que significa que o conceito de aprendizagem organizacional tem um efeito óbvio na inovação organizacional.

O conceito de aprendizagem organizacional tem um efeito óbvio na inovação organizacional. Quanto mais aberta à aprendizagem estiver uma empresa ou organização melhor será o seu grau de inovação.

A análise do Quadro III (p. 66) mostra que a variável aprendizagem organizacional tem um efeito directo positivo significativo na inovação organizacional ($\beta_{21}=0,62$; $p<0,001$), o que significa que quanto mais aberta à aprendizagem estiver uma empresa ou organização melhor será o seu grau de inovação. Esta conclusão mostra que a aprendizagem organizacional tem um efeito positivo óbvio na inovação organizacional, o que suporta a hipótese H_3 deste estudo.

Discussão

• Conclusões sobre o modelo teórico proposto

Os resultados mostram que o modelo teórico proposto apresenta um nível aceitável de ajustamento aos dados observados ($\chi^2=101,20$; g.l.=49; GFI=0,88; AGFI=0,82; CFI=0,97; SRMR=0,04; RMSEA=0,09), o que significa que o modelo pode ser aceite e que existem relações causais entre as variáveis do modelo.

A principal implicação a retirar deste estudo é que, de uma forma geral, se confirma a aplicação às empresas portuguesas da fileira da moda das conclusões de alguns estudos sobre a relação entre orientação para o mercado e a *performance* organizacional (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Desphandé e Farley, 1998). Outra implicação é que realça o papel importante que a aprendizagem organizacional e a inovação organizacional desempenham na relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional (Baker e Sinkula, 1999). A introdução isolada de

variáveis mediadoras pode explicar parcialmente a relação, mas não reflecte a relação global e não espelha todos os efeitos dessa relação.

• Efeitos da orientação para o mercado na aprendizagem organizacional e na inovação organizacional

A conclusão mais significativa a que se chegou neste estudo foi que a orientação para o mercado não tem influência positiva directa na aprendizagem organizacional, mas influencia indirectamente a *performance* através da aprendizagem organizacional e da inovação, o que se traduz na confirmação de que orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional são variáveis causais da inovação organizacional.

O efeito directo da orientação para o mercado na aprendizagem organizacional ($\gamma_{11}=1,05$) é maior do que na inovação organizacional ($\gamma_{21}=0,40$) e, se considerarmos o efeito indirecto da orientação para o mercado na *performance* através da aprendizagem organizacional e da inovação (0,55), o efeito total é maior do que através da inovação organizacional (0,41). Adicionalmente, a orientação para o mercado não tem apenas um efeito directo na inovação organizacional (0,40), mas tem também um efeito indirecto ainda maior através da aprendizagem organizacional ($1,05*0,51=0,53$).

• Efeitos da aprendizagem organizacional e da inovação organizacional na performance organizacional

Da análise do modelo estrutural conclui-se que a aprendizagem organizacional tem um efeito directo na inovação e indirecto na *performance* através da inovação, mas não há evidência estatística de que exista um efeito directo óbvio na *performance*.

A principal implicação desta conclusão é que se uma organização deseja incrementar a *performance* através da ênfase numa cultura de aprendizagem, deverá fazê-lo através da inovação organizacional. Este resultado prova que a inovação organizacional é uma variável completamente mediadora entre aprendizagem organizacional e *performance*, o que não foi considerado por Baker e Sinkula (1999), que testaram a relação directa entre aprendizagem organizacional e *performance*, mas confirma as conclusões

A orientação para o mercado não tem influência positiva directa na aprendizagem organizacional, mas influencia indirectamente a performance através da aprendizagem organizacional e da inovação, o que se traduz na confirmação de que orientação para o mercado e aprendizagem organizacional são variáveis causais da inovação organizacional.

de Han, Kim e Srivastava (1998), o que significa que a inovação é uma variável mediadora entre orientação para o mercado e *performance* organizacional. O estudo de Han, Kim e Srivastava (1998) incidiu sobre a actividade bancária, enquanto que este trabalho incidiu sobre a indústria da moda. Ambos os estudos suportam a cadeia de relações entre orientação para o mercado → aprendizagem organizacional → inovação organizacional → *performance* organizacional, o que mostra que esta relação não é um fenómeno limitado às indústrias têxtil e do vestuário e calçado, mas que potencialmente aplicar-se-á a outras indústrias e a outros sectores.

Implicações do estudo

Reconhecendo a natureza complexa do fenómeno em análise e não desvalorizando as limitações deste trabalho, este estudo dá uma contribuição para o desenvolvimento teórico da disciplina de marketing e tem importantes implicações práticas para os gestores e para as entidades públicas que têm responsabilidades na definição das políticas de apoio à melhoria da *performance* e da competitividade das empresas.

A relevância deste estudo resulta, em primeiro lugar, do facto de ser um dos primeiros trabalhos de investigação empírica a estudar a relação entre orientação para o mercado e *performance* no contexto da indústria portuguesa. De referir, contudo, um trabalho de investigação levado a cabo em Portugal neste domínio por Rodrigues (2004) sobre orientação para o mercado, orientação empreendedora e desempenho nas PME industriais portuguesas, na vertente da exploração da relação entre marketing e empreendedorismo.

Relativamente ao estudo aqui publicado, os resultados confirmam que a orientação para o mercado é um impor-

tante determinante da *performance* organizacional nas indústrias do têxtil e vestuário e calçado. Em segundo lugar, este estudo proporciona uma melhor compreensão dos conceitos de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação organizacional sendo, tanto quanto é o nosso conhecimento, o primeiro trabalho que investiga empiricamente o efeito sinérgico das referidas variáveis mediadoras na *performance* organizacional.

A literatura reforça a necessidade de replicar as conclusões de estudos anteriores num contexto de empresas não americanas. Este estudo dá um contributo nesse sentido e permite tirar inúmeras conclusões pertinentes.

A primeira conclusão é que foi possível provar que o conceito de orientação para o mercado não se circunscreve aos países de matriz anglo-saxónica, o que significa que tem validade universal que vai para além do contexto anglo-saxónico.

A segunda consiste no facto de que este estudo revelou que é necessário prosseguir o esforço de refinamento das escalas de medida, dado que algumas delas apresentam sérias imperfeições que podem comprometer significativamente a fiabilidade e validade das conclusões. Efectivamente, alguns itens não mostraram um padrão claro de convergência nos respectivos factores e outros não saturaram nos factores que estava previsto convergirem.

A aprendizagem organizacional, se não tiver tradução prática na inovação ao nível dos produtos, dos processos e da tecnologia, não produzirá efeitos em termos de melhoria da «performance» organizacional.

A terceira conclusão ilustra que, por si só, o conceito de orientação para o mercado não tem influência directa significativa na *performance*, mas que essa influência é exercida indirectamente através de mecanismos de aprendizagem organizacional e de inovação.

A quarta é que a aprendizagem organizacional, se não tiver tradução prática na inovação ao nível dos produtos, dos processos e da tecnologia, não produzirá efeitos em termos de melhoria da *performance* organizacional.

Para além do contributo teórico, este estudo apresenta também algumas recomendações práticas traduzidas na



procura de resposta para a seguinte questão: como podem os gestores melhorar a *performance* e aumentar o valor das suas empresas? Este estudo mostra a importância da adopção do conceito de marketing como forma de manter a empresa mais próxima do mercado, através da satisfação das necessidades dos seus clientes e demonstra que a orientação para o mercado tem efeitos indirectos positivos na *performance* organizacional. A comprovação de vínculos causais indirectos entre orientação para o mercado e *performance* organizacional pode ter um efeito indutivo nos gestores para desenvolverem e implementarem nas suas empresas ou organizações os conceitos de marketing e de orientação para o mercado.

A sobrevivência das empresas têxteis e do vestuário e calçado passa, sobretudo, pelo enfoque no mercado e no cliente final e não nos mecanismos internos de produção.

No passado, o foco das empresas estava nas actividades relacionadas com a orientação para a produção e a ameaça ao crescimento das empresas era vista como estando na sua própria gestão e não na saturação dos mercados. Actualmente, a sobrevivência das empresas têxteis e do vestuário e calçado passa, sobretudo, pelo enfoque no mercado e no cliente final e não nos mecanismos internos de produção. Para alcançar este objectivo, as empresas devem promover, monitorizar, avaliar e disseminar de forma contínua a informação do mercado, bem como antecipar as acções dos seus principais concorrentes, adaptando as suas políticas de produto, preço e distribuição em conformidade com as exigências do mercado.

Por último, num contexto de forte concorrência internacional como vivem os sectores têxtil e calçado, este estudo pretende alertar as entidades governamentais para a necessidade da definição de estratégias claras, nomeadamente através da criação de instrumentos e programas que acompanhem os esforços das empresas para incrementar a sua competitividade. Ao identificar os factores que mais influenciam a *performance* das empresas ou organizações e, por essa via, a melhoria da sua competitividade, este estudo pode ser de grande utilidade para as entidades públicas na

definição de um sistema selectivo de incentivos com vista ao desenvolvimento das actividades conducentes à inovação e à melhoria da competitividade das empresas ou organizações. ■

Referências bibliográficas

- APPIAH-ADU, K. (1998), «Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy». *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, nº 1, pp. 25-45.
- APPIAH-ADU, K. e RANCHHOD, A. (1998), «Market Orientation and Performance in the Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis». *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 10, nº 2, pp. 197-210.
- AVLONITIS, G. e GOUNARIS, S. (1997), «Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies». *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402.
- BAKER, W. e SINKULA, J. (1999), «The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, nº 4, Outono, pp. 411-427.
- BALABANIS, G.; STABLES, R. e PHILIPS, H. (1997), «Market orientation in the top 200 British charity organisations and its impact on their performance». *European Journal of Marketing*, vol. 31, pp. 583-603.
- CARUANA, A.; PITT, L. e BERTHON, P. (1999), «Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms». *Journal of Business Research*, vol. 44, pp. 5-15.
- CLARKE, A. e DAWSON, P. (1999), **Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice**. Sage Publications, Londres.
- DAMANPOUR, F. e EVAN, W. (1984), «Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, Setembro, pp. 392-409.
- DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. e EVAN, W. (1989), «The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance». *Journal of Management Studies*, Novembro, pp. 587-601.
- DAY, G. (1994), «The Capabilities of Market-Driven Organisations». *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 37-52.
- DESHPANDÉ, R. e FARLEY, J. (1996), «Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales». *Working Paper*, Report 96-125, Dezembro, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, pp. 1-22.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. e WEBSTER, Jr. (1993), «Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis». *Journal of Marketing*, vol. 57, Janeiro, pp. 23-37.
- DIAMANTOPOULOS, A. e HART, S. (1993), «Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jaworski's Framework». *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, pp. 93-122.
- DRUCKER, P. (1954), **The Practice of Management**. Harper & Row, Nova Iorque.
- FARRELL, M. A. e OCZKOWSKI, E. (1997), «An analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective». *Marketing Bulletin*, vol. 8, pp. 30-40.
- GREENLEY, G. (1995), «Market Orientation and Company

Performance: Empirical Evidence from UK Companies». *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 1-13.

HAIR, J.; ANDERSON, Tathan e BLACK, W. (1998), **Multivariate Data Analysis**. Fifth Edition, Upper Saddle River, Nova Iorque, Prentice Hall.

HAN, J.; KIM, N. e SRIVASTAVA, R. (1998), «Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link?». *Journal of Marketing*, vol. 62, October, pp. 30-45.

HUBER, G. (1991), «Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures». *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 88-115.

HUNT, S. e MORGAN, R. (1995), «The Comparative Advantage Theory of Competition». *Journal of Marketing*, vol. 59 (Abril), pp. 1-15.

HURLEY, R. e HULT, G. (1998), «Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination». *Journal of Marketing*, vol. 62, Julho, pp. 42-52.

JAWORSKI, B. e KOHLI, A. (1993), «Market Orientation: Antecedents and Consequences». *Journal of Marketing*, vol. 57, Julho, pp. 53-70.

JORESKOG, K. e SORBOM, D. (1996), **LISREL 8: User's Reference Guide**. Scientific Software International Inc., Chicago, Illinois.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1996), **A Estratégia em Ação: Balance Scorecard**, Editora Campus, Rio de Janeiro.

KOHLI, A. e JAWORSKI, B. (1990), «Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications». *Journal of Marketing*, vol. 54, Abril, pp. 1-18.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. e KUMAR, A. (1993), «Markor: A Measure of Market Orientation». *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, Novembro, pp. 467-477.

MACEDO, I. e PINHO, J. C. (2006), «The Relationship between Resource Dependence and Market Orientation: The Specific Case of Non-profit Organisations». *European Journal of Marketing*, vol. 40, n° 5/6, pp. 533-553.

MATSUNO, K. e MENTZER, J. (2000), «The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship». *Journal of Marketing*, vol. 64, Outubro, pp. 1-16.

NARVER, J. e SLATER, S. (1990), «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability». *Journal of Marketing*, n° 50, Outubro, pp. 20-35.

NUNNALLY, J. (1978), **Psychometric Theory**. McGraw-Hill Book Company, Nova Iorque.

PELHAM, A. (1993), «Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance». Dissertação de Doutorado, Pennsylvania State University.

PELHAM, A. e WILSON, D. (1996), «A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n° 1, pp. 27-43.

PITT, L.; CARUANA, A. e BERTHON, P. (1996), «Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence». *International Marketing Review*, vol. 13, n° 1, pp. 5-18.

RODRIGUES, R. (2004) «Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo», Universidade da Beira Interior, Covilhã (Obra não publicada).

ROSE, G. e SHOHAM, A. (2002), «Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link». *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 217-225.

RUEKERT, R. (1992), «Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9(3), pp. 225-245.

SINKULA, J. (1994), «Market Information Processing and Organizational Learning». *Journal of Marketing*, vol. 58, Janeiro, pp. 35-45.

SINKULA, J.; BAKER, W. e NOORDEWIJER, T. (1997), «A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviour». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n° 4, pp. 305-318.

SLATER, S. e NARVER, J. (1994), «Market Orientation, Customer Value and Superior Performance». *Business Horizons*, Março-Abril, pp. 22-28.

SLATER, S. e NARVER, J. (1995), «Market Orientation and Learning Organization». *Journal of Marketing*, vol. 59, Julho, pp. 63-74.

SLATER, S. e NARVER, J. (2000), «The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication». *Journal of Business Research*, vol. 48, pp. 69-73.

STEENKAMP, J. B. e VAN TRIJP, H. (1991), «The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8, pp. 283-299.

WALKER, O. e RUEKERT, R. (1987), «Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework». *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 15-33.

RAE executivo

A nova revista da FGV-EAESP!

Faça a sua assinatura!

Voltada para a gestão de negócios, com leitura agradável e tom provocativo, que leva à reflexão.

Entrevistas de interesse para o público executivo, colunas e artigos sobre assuntos em evidência, dicas de cinema e de leitura compõem e fazem o diferencial da RAE-executivo.

Presente de lançamento:

Consulte o site e acesse os artigos

"Os Sentidos do Trabalho" e

"Motivação: uma viagem ao centro do conceito",
na íntegra!

Central de Atendimento

0800-16-2311

assinatura@rae.com.br

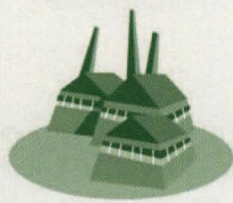
www.rae.com.br



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

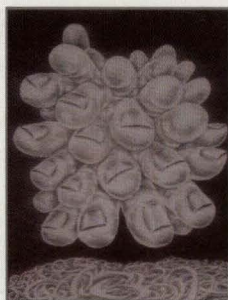


Casos

Análise das variáveis de previsão do «cash-flow» operacional

Uma aplicação às empresas portuguesas de vestuário e calçado

por Isabel Oliveira



Calero

«Gravitate»

Grafite s/ papel

Exposição «Consagração da Primavera»
de Pintura, Escultura, Desenho e Serigrafia
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Maio/Junho 2006



Análise das variáveis de previsão do «cash-flow» operacional

Uma aplicação às empresas portuguesas de vestuário e calçado

por Isabel Oliveira

RESUMO: O presente trabalho tem por finalidade analisar os factores condicionantes da previsão do «cash-flow» proveniente da actividade operacional, através do desenvolvimento de um modelo econométrico que foi estimado com base numa amostra seccional relativa ao ano de 2000 e constituída por 395 empresas portuguesas dos sectores do vestuário e calçado. O modelo foi estimado através do “Método de Mínimos Quadrados Ordinário” (MQO), com a correcção de White, e os resultados obtidos mostraram que o «cash-flow» futuro é explicado pelas variáveis explicativas; recursos gerados na actividade operacional, dívidas de e a terceiros provenientes da actividade operacional; e uma variável «dummy» que diferencia as empresas pelos dois sectores de actividade, todas desfasadas de um período (ano).

Palavras-chave: Cash-Flow Operacional, Recursos Gerados na Actividade Operacional, Amostra Seccional, Mínimos Quadrados Ordinários com a Correcção de White, Variável Dummy

TITLE: Using variable to forecast the operating cash-flow: An applivtion to the Portuguese companies of clothes and footwear

ABSTRACT: The present work analyzes the factors that interfere with the cash-flow from operations prediction. A new econometric model is developed; this model is based on a sectional sample from 395 Portuguese shoes and clothes' companies from the year 2000. The model was estimated based on the Ordinary Least Squares Regression with White's correction. The data shows that the future cash-flow can be explained through net income plus amortization and provision from operations; accounts receivable and payable from operations; and a dummy variable which enables to distinguish the two different companies, considering one lag for all the variables.

Key words: Cash-Flow from Operations, Net Income plus Amortization and Provision from Operations, Cross-Sectional Sample, MQO with White's Correction, Dummy Variable

O conceito de *cash-flow*, ou fluxos de caixa, nasceu nos EUA e define-se como a diferença entre as entradas e saídas de dinheiro numa entidade num determinado período de tempo.

A importância dos fluxos de caixa e sua previsão é inquestionável para qualquer empresa que pretenda garantir o pagamento das suas obrigações nas datas estipuladas e o queira continuar a fazer no futuro. Garcia (1994), Hartley

(1985), Lingart e Orson (1970), entre outros autores, estudaram a relevância desta variável, nomeadamente por garantir a previsão da solvabilidade e do risco de crédito nas empresas, evitar quebras ou roturas nas mesmas por falta de dinheiro, por ser um conceito menos manipulável e mais fácil de entender ao contrário do resultado apurado segundo o regime do acréscimo e por permitir avaliar os títulos (acções).

Conhecidas as vantagens de previsão deste conceito, é fácil entender o objectivo da presente investigação, o estudo das variáveis que condicionam o *cash-flow*.

Para tal, é desenvolvido um modelo econométrico que relacione o *cash-flow* operacional a um conjunto de variáveis explicativas.

Este artigo inicia-se com a análise da importância do *cash-flow*, em particular da previsão deste, seguidamente é realizada uma análise aos factores que potencialmente o condicionam, permitindo abrir perspectivas para a especificação do modelo. O passo seguinte é desenvolver um modelo econométrico que relaciona o *cash-flow* operacional a um conjunto de variáveis explicativas e, para tal, é especificado o modelo. Segue-se a definição da amostra seccional e, após a estimação dos modelos propostos, realiza-se uma análise à qualidade destes com o objectivo de seleccionar o que melhor se adequa à variável dependente. Por último, apresentam-se as conclusões desta investigação.

Relevância da previsão do «cash-flow»

Nas últimas décadas, a previsão dos fluxos de caixa tem vindo a assumir grande importância, por vários motivos: é um conceito objectivo, simples e menos manipulável; é uma variável crucial para o crescimento e modernização das empresas; permite melhorar o desempenho das empresas; e é um indicador de avaliação das empresas.

Para Thomas (1975) e Lee (1981), entre outros, o *cash-flow* é um conceito objectivo, simples e fácil de entender por qualquer utente das demonstrações financeiras, ao contrário do resultado apurado segundo o regime do acréscimo, que está sujeito a conceitos, princípios e critérios de valorimetria, tornando-o facilmente manipulável, aleatório e difícil de entender. Daí que, recentemente, os analistas financeiros recomendam aos investidores que prestem atenção ao *cash-flow* na selecção dos seus investimentos (Lorek e Willinger, 1996, p. 83).

Garcia (1994, p. 248) defende que as disponibilidades são consideradas como sendo uma variável explicativa do crescimento, desenvolvimento e modernização de uma empresa, a par com as ditas variáveis tradicionais de oportunidade de mercado, oferta de trabalho, tecnologia, entre outras. Assim, algumas empresas limitam o seu crescimento ao que as suas disponibilidades permitem¹.

A previsão do *cash-flow* permite às empresas obter a máxima liquidez, solvência e rentabilidade, reflectindo-se como afirma Caiado e Gil (2000, p. 31), numa boa performance. Com a previsão dos fluxos de caixa, antecipam-se situações de escassez ou excesso de liquidez, permitindo antecipadamente negociar condições mais favoráveis a estas situações, ao demonstrar que a empresa domina a sua situação financeira. Esta atitude, reflecte-se, quer em financiamentos óptimos (em termos de custo, quantia e tempo), quer em aplicações óptimas.

Na perspectiva dinâmica ou reditualista, o valor de uma empresa depende da sua capacidade para gerar fluxos de caixa futuros, também conhecido por método «discounted cash-flow». Para tal, é essencial prever os fluxos futuros de caixa.

Na perspectiva dinâmica ou reditualista, o valor de uma empresa depende da sua capacidade para gerar fluxos de caixa futuros, também conhecido por método *discounted cash-flow*. Para tal, é essencial prever os fluxos futuros de caixa. Também o International Accounting Standards Committee (IASC), na Norma Internacional da Contabilidade N.º 7 (NIC 7), afirma que a demonstração dos fluxos de caixa permite avaliar a capacidade da empresa em gerar dinheiro e seus equivalentes, o que facilita aos utentes das demonstrações financeiras desenvolver modelos para determinar os fluxos futuros de caixa para, assim, poder realizar uma análise comparativa a várias empresas.

Isabel Maria Machado Oliveira

ioliveira@fam.ulusiada.pt

Mestre em Finanças. Docente da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, Portugal.
Masters in Finance. Lecturer at Lusíada University of Vila Nova de Famalicão, Portugal.

Recebido em Janeiro de 2006 e aceite em Março de 2006.
Received in January 2006 and accepted in March 2006.

Nota: Uma primeira versão deste trabalho foi apresentada no X Congresso de Contabilidade, no Estoril, nos dias 24 a 26 Novembro de 2004.

Factores condicionantes do «cash-flow»

Para ser possível elaborar uma correcta previsão do *cash-flow*, é necessário efectuar uma análise dos factores que o condicionam. Esta análise será dividida em duas abordagens: uma, designada por teórica, que é uma análise aos trabalhos teóricos realizados por diferentes autores; e outra, designada por empírica, é uma análise aos vários trabalhos empíricos existentes com base em amostras de diferentes países.

• Abordagem teórica

O *cash-flow* é condicionado por vários factores ou variáveis (ver Figura 1), quer internos, quer externos à empresa.

Figura 1
Factores condicionantes do «cash-flow» (fonte própria)

Variáveis condicionantes do <i>cash-flow</i>	Variáveis Endógenas à empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento/desinvestimento - Financiamento - Gestão de stocks - Dívidas de terceiros - Dívidas a terceiros - Pagamentos esporádicos - Decisão de crescimento
	Variáveis Exógenas à empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Inflação - Sector de actividade - Ambiente externo ao sector de actividade

Da Figura 1 constata-se que o *cash-flow* é condicionado, quer por decisões da direcção ou política geral da empresa (variáveis endógenas), quer por factores exteriores à empresa (variáveis exógenas).

As decisões de investimento/desinvestimento estão intimamente relacionadas com as decisões de financiamento. Um investimento financiado com recursos próprios internos terá como reflexo uma diminuição do *cash-flow* no exercício em que a empresa paga o investimento realizado, enquanto que um investimento financiado com recursos externos não irá provocar qualquer alteração no *cash-flow*.

As variáveis associadas à necessidade de fundo de manei, i.e., existências, dívidas de e a terceiros irão condi-

cionar o *cash-flow*. Um aumento das existências em armazém como resultado da aquisição destas sem a correspondente venda, provoca uma saída de meios monetários aquando do pagamento sem a correspondente entrada de meios monetários, pelo que, no período considerado, o *cash-flow* terá que diminuir, mas, no exercício seguinte, aquando da venda destas existências, o *cash-flow* aumentará. Similar efeito no *cash-flow* terá um aumento das dívidas de terceiros, enquanto que o aumento das dívidas a terceiros terá um efeito oposto no *cash-flow*.

Mas, para Jorge (1999), um aumento (ou diminuição) das variáveis associadas à necessidade de fundo de manei, poderão no futuro condicionar positivamente ou negativamente o *cash-flow*, dependendo do factor que originou o aumento (ou diminuição) destas, se devido ao crescimento das vendas da empresa, designado por efeito crescimento, ou a um aumento do período médio de permanência das variáveis, designado por efeito alteração na gestão do circulante. Sinais positivos para o *cash-flow* advêm do efeito crescimento positivo e do efeito alteração na gestão do circulante negativo.

Os pagamentos esporádicos, quer os recorrentes, quer os não recorrentes, apresentam um efeito negativo sobre o *cash-flow* nas datas das suas ocorrências.

As empresas que optam por um período de crescimento do seu volume de negócios, terão que realizar investimentos em activos fixos, aumentar o nível de existências, a fim de poder atender ao crescimento da procura, aumentando, assim, as dívidas de e a terceiros. Os efeitos destes factores no *cash-flow* já foram explicitados, sendo de concluir que o *cash-flow* irá verificar uma redução, evidenciando no futuro, um valor próspero (Hartley, 1985).

A incidência do crescimento no *cash-flow* deve-se a uma alteração de volume com reflexo no valor. Independentemente do nível de actividade da empresa, a inflação irá provocar um aumento do valor das variáveis inerentes à actividade com reflexo no *cash-flow* e com efeito idêntico ao do crescimento.

O sector de actividade a que a empresa pertence apresenta características típicas, o que irá condicionar o desenvolvimento da actividade da empresa e terá reflexos no *cash-flow*. A título de exemplo, temos o caso típico dos hipermercados,

que vendem a pronto pagamento as suas existências antes de as pagar aos fornecedores, pelo que gozam de *cash-flows* favoráveis (Hartley, 1985).

O ambiente externo ao sector de actividade a que as empresas estão inseridas é um outro factor que também condiciona o *cash-flow*, como por exemplo se o mercado deste sector está ou não em crescimento e qual a fase em que se encontra o produto no ciclo da vida deste, entre outros.

• Estudo empírico

Esta secção terá como objectivo realizar uma análise aos trabalhos empíricos sobre as variáveis condicionantes do *cash-flow*, utilizando para tal amostras constituídas por empresas de vários países, mas em maior número por empresas dos EUA. Apesar da não abundância de literatura sobre o assunto, a situação piora ainda mais quando se constata que não existe um consenso entre os vários autores sobre quais as variáveis que condicionam o *cash-flow*.

Greenberg *et al.* (1986) foram pioneiros nesta abordagem, desenvolvendo um estudo onde concluem que, para a maior parte das empresas que compunham a amostra, o resultado na base do acréscimo era um melhor previsor do *cash-flow* operacional do que a própria variável.

Contrário às conclusões destes autores, Bowen *et al.* (1986) verificaram que a variável recursos gerados na actividade operacional² era melhor previsor do *cash-flow* operacional do que o resultado na base do acréscimo ou a própria variável de *cash-flow* operacional.

Lorek *et al.* (1993) propõem um modelo ARIMA de previsão do *cash-flow* trimestral com a seguinte estrutura $(0, 0, 0)X(0, 1, 1)^3$ e também utilizaram o modelo multivariável *cross section*, desenvolvido inicialmente por Wilson (1986 e 1987) e utilizado posteriormente por Bernard e Stober (1989). Tendo concluído que, apesar do modelo de Wilson ser consistente com o comportamento da série temporal, o modelo ARIMA, desenvolvido por estes, apresenta previsões mais precisas para o *cash-flow*.

Os mesmos autores, Lorek *et al.* (1993), constataram neste trabalho que os seus resultados não são consistentes com as afirmações do Financial Accounting Standards Board (FASB), no Statement Financial Accounting Concepts N.º 5

(SFAC 5), parágrafo 24, ao concluírem que o melhor previsor do *cash-flow* é o próprio *cash-flow* (medido como a soma do resultado líquido com as amortizações) e não o resultado.

Num estudo aplicado a empresas do Reino Unido, Arnold *et al.* (1991) demonstram que o resultado líquido mais as amortizações e os diferimentos de impostos, comparativamente à variável de *cash-flow* operacional, são superiores na previsão do *cash-flow* operacional.

Iguais resultados obtiveram Percy e Stoker (1992), numa amostra a empresas australianas.

Numa abordagem diferente dos trabalhos anteriores, Gabás e Appellániz (1994) estudam a capacidade de previsão das variáveis de acréscimo⁴, aplicada a empresas espanholas e concluíram que os ajustamentos a curto-prazo aumentam a capacidade predictiva do *cash-flow* operacional, mas que, no entanto, esse aumento não é significativo para prever esta última.

Um outro estudo realizado por Jorge (1994)⁵, também a empresas espanholas, concluiu que as variáveis de ajustamento a longo-prazo e os recursos gerados são pouco significativas (Jorge, 1997).

Finger (1994) conclui que as variáveis de acréscimos fornecem uma melhor base para prever o *cash-flow* do que a informação contida só no *cash-flow* passado.

Lorek e Willinger (1996) realizaram um estudo comparativo entre um modelo multivariável criado por estes e outros modelos desenvolvidos por outros autores em estudos anteriores; ARIMA $(0, 0, 0)X(1, 0, 0)$, ARIMA $(0, 0, 0)X(0, 1, 1)$, desenvolvido por Lorek *et al.* (1993), modelo multivariável de Wilson (1986 e 1987) e utilizado por Bernard e Stober (1989). O modelo desenvolvido por estes autores demonstrou ser o melhor modelo de previsão do *cash-flow*. As variáveis explicativas eram as seguintes: dívidas de e a terceiros e existências, as três desfasadas de um período (trimestral); o *cash-flow* operacional; e os resultados operacionais antes de amortizações (i.e., recursos gerados na actividade operacional) desfasadas de um e quatro períodos. Para estes autores, os resultados do seu trabalho empírico são consistentes com as convicções do FASB (SFAC 5).

Iguais conclusões obtiveram Barth *et al.* (2001), ao constatarem que as variáveis de acréscimo, quer a curto quer a



longo-prazo, e o resultado, são essenciais na previsão do *cash-flow*.

Pesquisa do método

O objectivo desta secção é desenvolver um modelo de previsão do *cash-flow* operacional, através de um modelo econométrico que explique a variável dependente em função de um conjunto de variáveis explicativas.

• Variáveis e forma funcional

No cálculo da variável explicada *cash-flow*, proveniente da actividade operacional para 2000, utilizou-se o definido pela Comissão de Normalização Contabilística (CNC), na Directiz Contabilística N.º 14 (DC 14), através do método indirecto.

A opção pelo *cash-flow* operacional, e não pelo *cash-flow* total, explica-se por três motivos. Primeiro, é este o fluxo mais usado na maioria dos trabalhos empíricos sobre o assunto. Segundo, é o fluxo mais estável e recorrente na empresa. Terceiro e último motivo: a maior estabilidade e recorrência deste fluxo relativamente aos fluxos de caixa de investimento e de financiamento.

Tomando em consideração, por um lado, a teoria financeira sobre variáveis condicionantes do *cash-flow* (secção 3.1) e, por outro, a análise efectuada na revisão da literatura empírica (secção 3.2), conclui-se que existe um conjunto possível de variáveis que influenciam o comportamento da variável explicada – o *cash-flow* operacional.

No Quadro I apresentam-se as potenciais variáveis que influenciam o *cash-flow* operacional.

Admite-se a existência de três grandes factores explicativos nos modelos: o primeiro é relativo às variáveis de *cash-flow* ou resultados na base do acréscimo; o segundo respeita às variáveis da necessidade de fundo de maneo; e o terceiro identifica o sector de actividade.

Entre os vários autores analisados, existe praticamente um consenso que as variáveis associadas à necessidade de fundo de maneo (NFM) apresentam capacidade explicativa do *cash-flow*. Pelo que nos três modelos propostos estão presentes estas variáveis.

Mas, da análise aos trabalhos empíricos, verificou-se que não existe consenso sobre qual a melhor variável explicativa do *cash-flow*: se o próprio *cash-flow* desfasado de um ou mais períodos, defendido por Lorek et al. (1993); se as va-

Quadro I
Potenciais variáveis explicativas do «cash-flow» operacional (fonte própria)

Potenciais variáveis explicativas			
Variáveis		Abreviatura	Sinal Esperado
Tipo de variável	Descrição		
Resultados ou Cash-flow	Recursos gerados na actividade operacional ¹ do exercício económico anterior	RG _{t-1}	(+)
	Resultados operacionais do exercício económico anterior	RO _{t-1}	(+)
	Cash-flow operacional do exercício económico anterior	CF _{t-1}	(+)
Necessidade de fundo de maneo operacional	Existências do exercício económico anterior	EXIST _{t-1}	(+)
	Dívidas de terceiros provenientes da actividade operacional do exercício económico anterior	DRC _{t-1}	(+)
	Dívidas a terceiros provenientes da actividade operacional do exercício económico anterior	DPG _{t-1}	(-)
Sector de actividade	Variável para identificar o sector de actividade	D-CAE	(?)

1. Definido de acordo com a nota n.º 2

riáveis de resultados apurados segundo o regime do acréscimo; se os resultados operacionais, segundo Greenberg *et al.* (1986); se os recursos gerados, segundo Bowen *et al.* (1986), Arnold *et al.* (1991) e Percy e Stoker (1992). Daí que se justifica apresentar três modelos alternativos associados a três variáveis explicativas alternativas, RG, RO e CF respeitantes ao primeiro factor explicativo para avaliar qual dos modelos apresenta maior poder explicativo da variável dependente.

A variável descritiva *dummy*, associada ao sector de actividade, é justificada para verificar a análise teórica realizada atrás, sobre a existência de factores inerentes ao próprio sector de actividade que condicionam o *cash-flow*.

A variável D_CAE tem como objectivo diferenciar as empresas por sector de actividade, assumindo os seguintes valores:

D = 0, se a empresa pertence ao CAE 19 (calçado)

D = 1, caso contrário, i.e., se a empresa pertence ao CAE 18 (vestuário)

A forma funcional admitida para as regressões a estimar é a linear, porque é a mais utilizada nos modelos econométricos sobre previsão do *cash-flow*, permitindo, assim, eventuais comparações de resultados de diferentes estudos empíricos.

Tendo em conta o conjunto de variáveis acima apresentado, os três modelos de regressão linear múltipla propostos são os seguintes:

$$CF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 RG_{i,t-1} + \beta_2 EXIST_{i,t-1} + \beta_3 DRC_{i,t-1} + \beta_4 DPG_{i,t-1} + \beta_5 D_CAE_i + u_{i,t} \quad (1)$$

$$CF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 RO_{i,t-1} + \beta_2 EXIST_{i,t-1} + \beta_3 DRC_{i,t-1} + \beta_4 DPG_{i,t-1} + \beta_5 D_CAE_i + u_{i,t} \quad (2)$$

$$CF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 CF_{i,t-1} + \beta_2 EXIST_{i,t-1} + \beta_3 DRC_{i,t-1} + \beta_4 DPG_{i,t-1} + \beta_5 D_CAE_i + u_{i,t} \quad (3)$$

Onde:

- β_j = Coeficientes (desconhecidos) da regressão ($j = 0, 1, \dots, 5$)
- $u_{i,t}$ = Termo de perturbação aleatório da empresa i no período t
- i = Observação da i -ésima empresa ($i = 1, \dots, 395$)
- t = Observação referente ao ano da demonstração financeira t (2000)
- $t-1$ = Observação referente ao ano da demonstração financeira $t-1$ (1999)

• Amostra

A amostra é constituída por empresas de dois sectores de actividade⁶:

- CAE 18 – Indústria do vestuário: preparação, tingimento e fabricação de artigos e peles com pêlo, subclasses 18221 – Confecção de outro vestuário exterior em série; e,
- CAE 19 – Curtimento e acabamento de peles sem pêlo, fabricação de artigos de viagem, marroquinaria, artigos de correio, seleiro e calçado, subclasse 19301 – Fabricação de calçado.

A opção por estes dois sectores de actividade justifica-se por serem actividades importantes no produto nacional e com predominância na região Norte.

Escolhidas as actividades económicas, utilizaram-se três critérios para a selecção das empresas a incluir na amostra:

- coincidência do período das demonstrações financeiras com o ano civil⁷;
- número de trabalhadores superior ou igual a dez⁸; e,
- disponibilidade da informação sobre as demonstrações financeiras em cinco anos consecutivos, de 1996 a 2000⁹.

A fonte da amostra foi o Departamento de Estatística, Núcleo da Central de Balanços do Banco de Portugal. A amostra seccional, para o ano de 2000, é assim composta por todas as empresas existentes na Central de Balanços do Banco de Portugal para as subclasses das CAE escolhidas e que obedeceram aos três requisitos enunciados, dos quais resultaram 241 e 154 empresas para as subclasses 18221 e 19301 respectivamente, perfazendo, no total, uma amostra de 395 empresas¹⁰.

• Estimação e análise dos resultados

O método de estimação utilizado foi dos Mínimos Quadrados Ordinários, com a correcção de White, em que os estimadores das variâncias (e covariâncias) são consistentes, permitindo, assim, efectuar correctamente a inferência estatística, nomeadamente os testes de significância individual e global sobre as variáveis do modelo.

A opção por este método deve-se à existência das variâncias dos termos de perturbação diferentes, i.e., de existência de heterocedasticidade, que foi detectada com a realização de um teste de White, baseado na estatística de «Qui-quadrado», à existência ou não de homocedasticidade dos ter-



mos de perturbação do modelo estimado pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários. Do teste verificou-se que, a um nível de significância de 1%, se rejeitava a hipótese nula, i.e., existe heterocedasticidade nos modelos.

A metodologia utilizada foi a de efectuar o teste¹¹ de significância individual dos parâmetros (estatística T), com o objectivo de eliminar variáveis independentes contidas nos modelos que não sejam individualmente (estatisticamente) significativas para explicar o *cash-flow* operacional. Assim, caso seja necessário, estimam-se outros modelos, mas sem as variáveis estatisticamente não significativas. O critério para os novos modelos a estimar é o de retirar apenas uma variável explicativa de cada vez, ou seja de entre as não estatisticamente significativas aquela que apresenta maior

«p-value»¹². Estima-se este novo modelo e realizam-se novamente os testes à significância individual dos parâmetros para verificar se é necessário repetir o processo, caso continuem a existir variáveis estatisticamente não significativas no modelo e assim sucessivamente.

Após esta fase, termina-se a avaliação estatística dos modelos analisando o coeficiente de determinação (R^2) e/ou o coeficiente de determinação ajustado (\bar{R}^2), a estatística F (teste de significância global do modelo) e a estimativa do desvio-padrão dos resíduos ($\hat{\sigma}$). Por fim, selecciona-se o melhor modelo, de entre os que verificaram os testes estatísticos necessários.

No Quadro II reúne-se a informação da estimação dos três modelos propostos, que foram concretizados através do programa Eviews 4.

Quadro II
Modelos iniciais de previsão do «cash-flow» operacional

Variáveis Explicativas	Modelo (1)	Modelo (2)	Modelo (3)
	Coefficiente Estimado (p-value)	Coefficiente Estimado (p-value)	Coefficiente Estimado (p-value)
Constante	-222.890,90 (0,0000) *	-209,545,90 (0,0001) *	-223.081,60 (0,0003) *
$RG_{i,t-1}$	0,4398 (0,0080) *		
$RO_{i,t-1}$		0,4795 (0,0372) *	
$CF_{i,t-1}$			0,120376 (0,3828)
$EXIST_{i,t-1}$	0,0332 (0,8102)	0,0924 (0,4960)	0,2107 (0,1044)
$DRC_{i,t-1}$	0,3678 (0,0010) *	0,3816 (0,0004) *	0,3677 (0,0002)
$DPG_{i,t-1}$	-0,1619 (0,1093)	-0,1496 (0,1486)	-0,1929 (0,0693) ***
D_CAE_i	148.180,20 (0,0053) *	146.405,6 (0,0072) *	154.143,60 (0,0094) *
R^2	0,696978	0,683866	0,655429
Estatística F (p-value)	178,9475 (0,000000)	168,2979 (0,000000)	147,9880 (0,000000)
$\hat{\sigma}$	467.556,4	477.565,6	498.582,0

Legenda: * (significativo a 1%), ** (significativo a 5%) e *** (significativo a 10%)

De acordo com a informação deste Quadro II (p. 80), existem variáveis explicativas não estatisticamente significativas (a 10%) para explicar a variável dependente. Nos modelos (1) e (2), as variáveis explicativas existências (EXIST) e dívidas a terceiros da actividade operacional (DPG), não são estatisticamente significativas (a 10%) para explicar a variável dependente. No modelo (3) as variáveis explicativas *cash-flow* operacional (CF) e existências (EXIST) não são estatisticamente significativas (a 10%) para explicar a variável dependente.

As outras hipóteses nulas de coeficientes individuais rejeitam-se, pelo que as restantes variáveis são individualmente estatisticamente significativas para explicar o *cash-flow* operacional (a um nível de significância não superior a 10%).

Face a estes resultados, e como já havia sido definido, estimaram-se novos modelos, resumindo o Quadro III a informação destes.

Da informação dos três novos modelos estimados, verifica-se através de um teste de hipótese nula, baseado na «estatística T», que todas as variáveis explicativas são estatisticamente significativas para explicar o *cash-flow* operacional.

Da análise aos valores, quer para R^2 , quer para \bar{R}^2 , nas três regressões propostas, revela-se uma boa aderência da série estimada à série observada. No entanto, a regressão (1.1) que utiliza a variável explicativa RG, comparativamente às outras duas regressões, (2.1) e (3.1), apresenta melhor desempenho nestes indicadores. Iguais conclusões podem

Quadro III
Modelos finais de previsão do «cash-flow» operacional

Variáveis Explicativas	Modelo (1.1)	Modelo (2.1)	Modelo (3.1)
	Coefficiente Estimado (p-value)	Coefficiente Estimado (p-value)	Coefficiente Estimado (p-value)
Constante	-226.094,6 (0,0000) *	-226.765,4 (0,0001) *	-252.668,1 (0,0003) *
$RG_{i,t-1}$	0,4743 (0,0001) *		
$RO_{i,t-1}$		0,5279 (0,0035) *	
$CF_{i,t-1}$			
$DRC_{i,t-1}$	0,3793 (0,0016) *	0,3150 (0,0000) *	0,4377 (0,0000) *
$DPG_{i,t-1}$	-0,1551 (0,0665) ***		
D_CAE_i	149.347,3 (0,0041) *	160.957,0 (0,0044) *	158.353,1 (0,0114) **
R^2	0,696339	0,662014	0,590325
\bar{R}^2	0,693224	0,659421	0,588235
Estatística F (p-value)	223,5815 (0,000000)	255,2844 (0,000000)	282,4283 (0,000000)
$\hat{\sigma}$	467.449,2	492.530,3	541.562,6

Legenda: * (significativo a 1%), ** (significativo a 5%) e *** (significativo a 10%)



ser retiradas da comparação da dispersão dos erros em torno da sua média amostral.

Para terminar a análise estatística, realizou-se o teste de significância global das variáveis do modelo, do qual se conclui um nível de significância de 1%, ou seja, que existe evidência estatística para afirmar que as variáveis explicativas propostas, como um todo, são estatisticamente significativas para explicar os fluxos de caixa proveniente da actividade operacional.

Nos três modelos propostos, as variáveis explicativas das regressões são individual e globalmente significativas para explicar a variável dependente, o que significa que os três modelos são aceitáveis. Contudo, o coeficiente de determinação ajustado evidencia que a regressão (1.1) explica (relativamente) melhor a variação total dos fluxos de caixa das actividades operacionais das empresas portuguesas do vestuário e calçado e apresenta o valor mais baixo da estimativa do desvio-padrão dos erros de estimação.

Em suma, o modelo (1.1) é o que melhor explica os fluxos de caixa das actividades operacionais das empresas portuguesas do vestuário e calçado.

Conclusão

A previsão dos fluxos de caixa é essencial à gestão de qualquer empresa, porque, entre outras vantagens, reduz quer os custos e o risco de endividamento e de incumprimento financeiros, quer os capitais improdutos na empresa, permitindo alcançar dois objectivos essenciais: rentabilidade e solvabilidade.

Na análise à abordagem teórica de quais as variáveis que influenciam os fluxos de caixa, constatou-se que existe um conjunto de variáveis explicativas endógenas (investimento e consequente financiamento, gestão de stocks, dívidas de e a terceiros, pagamentos esporádicos e decisão de crescimento) e exógenas (inflação, sector de actividade e seu ambiente externo) às empresas. Os estudos empíricos referem existir outras variáveis para além das citadas na análise anterior: o próprio *cash-flow* de períodos anteriores, o resultado na base do acréscimo e os recursos gerados. A especificação do modelo econométrico para o *cash-flow* operacional baseou-se nas duas análises anteriores.

Após a estimação dos modelos econométricos para o

cash-flow operacional, com base numa amostra *cross-section* para as empresas do vestuário e calçado no ano de 2000, encontrou-se um conjunto de variáveis explicativas para a variável dependente.

Incluem-se as seguintes variáveis nesta análise:

- a variável recursos gerados, representativa do resultado apurado segundo o regime do acréscimo e das variáveis de acréscimo a longo-prazo (amortizações e provisões do exercício), confirma a análise empírica de Bowen *et al.* (1986), Arnold *et al.* (1991) e Percy e Stokes (1992), de que a sua variação repercute-se no ano seguinte no *cash-flow* operacional de forma directa;
- as variáveis dívidas de e a terceiros da actividade operacional, representativas da necessidade de fundo de maneio (ou acréscimos a curto-prazo) confirmam a análise teórica e a análise empírica de Wilson (1986 e 1987), Gabás e Appellániz (1994) e Barth *et al.* (2001). Um acréscimo destas variáveis num determinado exercício económico provoca no exercício económico seguinte um aumento e diminuição do *cash-flow* operacional respectivamente; e,
- a variável *dummy* representativa do sector de actividade confirma apenas parte da análise teórica de Hartley (1985), de que existem factores específicos a cada sector de actividade que condicionam o *cash-flow*.

Apesar dos resultados da estimação terem permitido verificar alguns aspectos da análise teórica e empírica de acordo com o acima apresentado, existem outros aspectos que não foram verificados, em que se incluem os seguintes:

- a variável *cash-flow*, desfasado de um período, não confirmou a análise empírica de Lorek *et al.* (1993);
- a variável resultados operacionais, apesar de ser estatisticamente significativa, revelou que apresenta menor poder explicativo do *cash-flow* operacional que a variável recursos gerados, mas é admissível para a previsão do *cash-flow*; e,
- a variável existências, representativa da necessidade de fundo de maneio, não confirma a análise teórica e a análise empírica de Wilson (1986 e 1987), Gabás e Appellániz (1994) e Barth *et al.* (2001), sendo estatisticamente não significativa para explicar o *cash-flow* operacional a um nível de significância de 10% em todos os modelos ensaiados.

Para terminar, deve lembrar-se que este artigo tinha como objectivo identificar as variáveis adequadas para a previsão do *cash-flow* operacional nos sectores do vestuário e calçado. Mas, para a previsão do *cash-flow* de uma única empresa, deve ter-se em atenção as variáveis explicativas aqui identificadas, ainda que os coeficientes tenham de ser estimados com dados da própria empresa, resultando daí a função de previsão para a empresa. Note-se, pois, que, neste trabalho, não se pretendia efectuar previsões para o sector como um todo (vestuário ou calçado) a partir das funções estimadas com base na amostra seccional. ■

Notas

1. Esta afirmação só é válida porque se verifica a imperfeição nos mercados financeiros.

2. Os recursos gerados na actividade operacional obtêm-se da soma das amortizações e provisões do exercício provenientes da actividade operacional com os resultados operacionais.

3. As estruturas dos modelos ARIMA são de $(p, d, q)X(P, D, Q)$, representando as variáveis o seguinte:

- (p, P) - número de coeficientes da estrutura autorregressiva, da parte regular e sazonal respectivamente;
- (d, D) - número de períodos de diferenciação, da parte regular e sazonal respectivamente; e,
- (q, Q) - número de coeficientes da estrutura média móvel, da parte regular e sazonal respectivamente.

4. Os acréscimos, também designados por ajustamentos, dividem-se em acréscimos a longo-prazo e a curto-prazo. Os acréscimos a longo-prazo implicam tudo aquilo que condiciona o resultado líquido, mas não o *cash flow*, nem mesmo a curto-prazo, como é o caso das amortizações e provisões do exercício. Os acréscimos a curto-prazo traduzem uma variação da necessidade de fundo de maneiço, i.e., uma variação do circulante, que condiciona o resultado líquido mas não o *cash-flow*, mas que, contudo, condiciona o curto-prazo.

instituto de merchandising

É uma associação de empresas produtoras, distribuidoras de produtos e prestadoras de serviços na área da distribuição, que tem por finalidade realizar a divulgação, o desenvolvimento e o aprimoramento do merchandising em Portugal com base na maximização dos interesses convergentes das suas associadas.

formação

merchandising
trade marketing
ecr e category management
crm
gestão linear
promoções ponto de venda
scorecard e tecnologias de
informações

quem somos

ABL - ARENA BELOW THE LINE . ARBORA & AUSONIA . CADBURY ADAMS .
BACARDI - MARTINI PORTUGAL . CIMP . CLARA CUNHA . COMPAL . COMPANHIA
DE LINHAS COATS & CLARK . COOPERATIVA AGRÍCOLA REGUENGOS DE
MONSARAZ . CTT - CORREIOS DE PORTUGAL . DANONE PORTUGAL . DELTA CAFÉS
. DUCROS - MARGÃO . EMIP . FEIRA NOVA HIPERMERCADOS . F LIMA .
GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX
DE PORTUGAL . L'OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATÓRIOS KODAK . LACTALIS
PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS . MAIS MERCADO .
MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS .
NACIONAL . NESTLÉ PORTUGAL . NUTRIFAFÉS - CAFÉS E RESTAURAÇÃO, S.A .
PANRICO . PER SI - MARKETING E PUBLICIDADE . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE
PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP - PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB .
SOCIPRIME . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTADE DE IDEIAS .
UNICER - BEBIDAS DE PORTUGAL, S.A . UNIPELLERT . VASP . VILEDA IBÉRICA .

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

av.ª ellas garcia, nº147- 4.º esq.
1050-099 lisboa
e-mail. geral.imp@imp.pt
teif. 217801529/30/31 fax. 21780134

venha visitar-nos!... clique!...

www.imp.pt





5. Jorge (1994), *Los Estudios de Flujos de Tesorería: Origen, Utilidad com Normalización*, Tese de Doutoramento na Universidade de Cádiz.

6. No qual foi utilizada a classificação portuguesa de actividades económicas, abreviadamente designada por CAE.

7. O horizonte temporal é um factor a ter em conta na previsão do *cash-flow*, daí que foram excluídas as empresas com demonstrações financeiras não coincidentes com o ano civil.

8. A dimensão da empresa também é outro factor a ter em conta na amostra, daí que se retiraram as micro-empresas, também designadas por empresas familiares, porque apresentam comportamentos diferentes das restantes empresas, nomeadamente nos métodos contabilísticos utilizados, pois seleccionam aqueles que levam à diminuição dos resultados (diminuição do imposto sobre o rendimento a pagar) praticando a chamada 'contabilidade criativa'.

9. A introdução desta condição na selecção das empresas que compõe a amostra foi com o objectivo de retirar empresas que iniciaram a sua actividade há menos de cinco anos ou que se dissolveram, por apresentarem factores exógenos a estas diferentes das outras.

10. Os dados da amostra estavam expressos em milhares de escudos, tendo sido convertidos para euros.

11. O nível de significância (α) utilizado nos testes é de 1%, 5% ou 10%, também designado de erro tipo I, i.e., existe uma possibilidade de 1%, 5% e 10% respectivamente de se rejeitar a hipótese nula, sendo esta verdadeira.

12. «P-value» é a probabilidade associada aos valores amostrais das estatísticas.

Referências bibliográficas

ARNOLD, A. J.; CLUBB, C. D. B.; MANSON, S. e WEARING, R. T. (1991), «The relationship between earnings, funds flows and cash-flows: Evidence for the U.K.». *Accounting and Business Research*, vol. 22, n.º 85, pp. 13-19.

ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS, AECA (1998), «El estado de flujos de tesorería». *Principios Contables*, n.º 20.

BARTH, M.; CRAM, D. e NELSON, K. (2001), «Accruals and the prediction of future cash-flows». *The Accounting Review*, vol. 76, n.º 1, Janeiro, pp. 27-58.

BERNARD, V. L. e STOBBER, T. L. (1989), «The nature and amount of information in cash-flows and accruals». *The Accounting Review*, vol. 64, n.º 4, Outubro, pp. 624-654.

BOWEN, R. M.; BURGSTHALER, D. e DALEY, L. A. (1986), «Evidence on the relationships between earnings and the various measures of cash-flow». *The Accounting Review*, vol. 61, n.º 4, Outubro, pp. 713-725.

CAIADO, A. C. P. e GIL, P. M. D. (2000), **A Demonstração dos Fluxos de Caixa**. Vislis Editores, Lisboa.

COMISSÃO DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA, CNC (1993), «Demonstração dos fluxos de caixa». *Directriz Contabilística*, n.º 14.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD, FASB (1984), «Recognition and measurement in financial statements of business

enterprises». *Statement of Financial Accounting Concepts*, n.º 5.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (1987), «Statement of cash-flow». *Statement of Financial Accounting Standards*, n.º 95.

FINGER, C. A. (1994), «The ability of earnings to predict future earnings and cash-flow». *Journal of Accounting Research*, vol. 32, pp. 210-223.

GABÁS, T. e APELLÁNIZ, P. G. (1994), «Capacidad predictiva de los componentes del beneficio: Flujos de tesorería e ajustes corto-largo plazo». *Revista Española de Financiación e Contabilidad*, vol. 23, n.º 78, Jan.-Mar., pp. 107-141.

GARCIA, Alvaro Cuervo (1994), **Análisis y Planificación Financiera de la Empresa**. 1.º ed., Editorial Civitas, Madrid.

GREENBERG, R. R.; JOHNSON, G. L. e RAMESH, K. (1986), «Earnings versus cash-flow - As a predictor of future cash-flow measures». *Journal of Accounting Auditing and Finance*, Outono, pp. 266-277.

HARTLEY, W. C. F. (1985), **Cash-flow: su Planificación y Control**. Ediciones Deusto, Bilbao.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD, IASB (1992), «Cash-flow statement». *International Accounting Standard*, n.º 7.

JORGE, Manuel Larrán (1997), «Un análisis crítica de la literatura empírica relativa a la contribución de la tesorería generada por las operaciones a la evaluación de la calidad del resultado». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 36, n.º 91, Abril-Junho, pp. 387-425.

JORGE, Manuel Larrán (1999), «Relación entre resultado ordinario y tesorería generada por las operaciones: Una propuesta de análisis». *Técnica Contable*, Setembro, pp. 557-591.

LEE, T. (1981), «The cash-flow accounting and corporate financial reporting». **Essays in British Accounting Research**, Pitman Publishing, pp. 63-69.

LINGART, P. A. e ORSON, R. W. (1970), **Public Power Supply**. The Electricity Council, Londres.

LOREK, K. S. e WILLINGER, G. Lee (1996), «A multivariate time-series prediction model for cash-flow data». *The Accounting Review*, vol. 71, n.º 1, Janeiro, pp. 81-101.

LOREK, K. S.; SCHAEFER, T. F. e WILLINGER, G. L. (1993), «Time series properties and predictive ability of funds flows variables». *The Accounting Review*, vol. 68, n.º 1, Janeiro, pp. 151-163.

PERCY, M. e STOKES, D. J. (1992), «Further evidence on empirical relationship between earnings and cash-flow». *Accounting and Finance*, Maio, pp. 27-49.

SANTOS, Arlindo F. (1987), **Análise Financeira - Conceitos, Técnicas e Aplicações**. 3.º ed., INIEF - Economia e Gestão, Lisboa.

THOMAS, A. (1975), «The allocation fallacy and financial analysis». *Financial Analyse Journal*, Set.-Out., pp. 37-41.

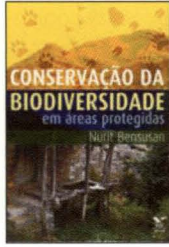
WILSON, G. P. (1986), «The relative content of accruals and cash-flow: Combined evidence of the earnings announcement and annual report release date». *Journal of Accounting Research*, vol. 24, suplemento, pp. 165-220.

WILSON, G. P. (1987), «The incremental information content of the accrual and funds components of earnings after controlling for earnings». *The Accounting Review*, n.º 62, Abril, pp. 293-322.



Teoria e Políticas de Integração na União Europeia e no Mercosul

Autores: Manuel Carlos Lopes Porto e Renato Galvão Flôres Jr.
Edição: FGV
Pedidos: lilipiz@fgv.br
Brasil



Conservação da Biodiversidade em Áreas Protegidas

Autor: Nurit Bensusan
Edição: FGV
Pedidos: lilipiz@fgv.br
Brasil

O tema da integração tem gerado grandes polêmicas na Europa e no Cone Sul. Este livro discute as práticas e políticas mais relevantes adotadas na União Européia, oferecendo ainda uma visão do outro processo de criação de um mercado comum, o Mercosul. Estudiosos do assunto em cada lado do Atlântico, os autores, além de meticulosa exposição, apresentam os seus pontos de vista sobre diversos temas, o que faz do livro, mais do que um útil manual, um convite à reflexão sobre as questões tratadas. Ao longo dos capítulos são examinados os temas da globalização, blocos regionais e os chamados blocos 'formais' e 'informais', movimentos de integração em geral, e os impactos relevantes desses fenômenos são abordados em detalhe. O mesmo ocorre com o papel da Organização Mundial do Comércio e o das políticas de concorrência, ilustrados com numerosos exemplos, seja de acordos restritivos como de conflitos comerciais. As políticas de transportes, monetária, de livre circulação de produtos, de mão-de-obra e de capital, os benefícios e custos da moeda única (o euro), são todas analisadas. Dentre os avanços e problemas do Mercosul, destacam-se a criação do Protocolo de Ouro Preto e os principais protocolos subsequentes, a questão macroeconômica, o tratamento dos serviços e do investimento estrangeiro direto, e a integração no plano da educação e da cultura. A proposta da ALCA e a do Acordo de Livre Comércio Mercosul – União Européia são examinadas em detalhe. Uma avaliação global das perspectivas futuras encerra o volume.

A conservação do meio ambiente vem sendo uma das maiores preocupações em todo mundo. O Brasil, rico em biodiversidade, enfrenta o desafio de conservar essa diversidade e promover seu desenvolvimento. As áreas protegidas têm sido historicamente o instrumento de conservação de biodiversidade mais utilizado, no entanto, não podem e não devem ser o único. Neste livro, Nurit Bensusan traça um panorama das áreas protegidas, sempre enfocando-as como um instrumento complementar às diversas ações necessárias para a efetiva conservação da biodiversidade.

A partir de um pequeno histórico da idéia de separar porções do território para a conservação da natureza, a autora descreve a situação atual no Brasil e no mundo; e discute a importância dos processos biológicos que geram e mantêm a biodiversidade em diferentes escalas temporal e espacial para sua conservação nas áreas protegidas. O impacto humano sobre as atividades de conservação da biodiversidade nas áreas protegidas também é discutido, tanto em seus aspectos negativos quanto positivos. O conflito com as comunidades locais, as estratégias de conciliação e o desafio da convivência, visando a transformação das áreas protegidas em instrumentos de mudança social e de desenvolvimento regional, são temas de destaque. Os novos desafios que surgem no horizonte, para as áreas protegidas, como o estabelecimento de reservas em terras privadas, a questão do acesso aos

recursos genéticos no interior das áreas protegidas e o uso de ferramentas do Protocolo de Kioto para garantir a sustentabilidade financeira dessas áreas, também, são abordados. A autora destaca três grandes desafios para as áreas protegidas: falta de conhecimento sobre a biodiversidade, a dificuldade de estabelecer as necessárias conexões entre ambientes naturais em uma paisagem cada vez mais fragmentada e a questão da governança dessas áreas, de modo a garantir uma gestão mais eficiente, transparente e democrática. Para a autora, a efetiva conservação da biodiversidade só acontecerá quando a sociedade perceber sua importância e assegurar que os governos não apenas dediquem parte de seus territórios às áreas protegidas, mas também usem o resto de forma racional, evitando a ruptura dos processos biológicos.

Nurit Bensusan divide seu tempo entre o trabalho com políticas públicas na área de conservação da biodiversidade em ONG ambientalistas e a reflexão e pesquisa sobre temas relativos às áreas protegidas, à conservação das paisagens e ao acesso aos recursos genéticos e aos conhecimentos tradicionais. Já foi consultora de várias instituições, coordenadora de biodiversidade do Instituto Socioambiental e coordenadora de políticas públicas do WWF Brasil.



Gestão de Pessoas em Organizações Públicas

Autor: Sandro Trecastru Bergue
Edição: EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul – UCS
Pedidos: MPSantol@ucs.br
Brasil

A obra, precursora neste campo especializado do conhecimento, propõe-se demonstrar não somente a necessida-



de, mas a viabilidade, de promover transformações substanciais na gestão de pessoas em organizações públicas de forma a melhor alinhá-la aos fins da Administração Pública contemporânea. Outro aspecto de destaque deste livro reside na sua ênfase gerencial, em oposição ao tratamento demasiadamente legalista que tem historicamente caracterizado o conhecimento nessa área. A abordagem desenvolvida procura, sem descuidar da observância aos princípios constitucionais de gestão pública, evidenciar perspectivas possíveis de ruptura com os padrões tradicionais, ineficientes e ineficazes de gerenciamento dos recursos humanos no setor público, além de trazer novos aspectos relacionados ao tema, sinalizando ao gestor público os possíveis pontos de inflexão orientados para a inovação. Sugere-se um deslocamento do eixo de análise na dimensão humana, para ressaltar sua posição central como ativo estratégico indispensável à produção de valor social pelo Poder Público. Busca-se, entre outros aspectos, superar a perspectiva reducionista e predominante da administração de pessoas como 'controle de gasto com pessoal', avançando para uma abordagem que a posiciona como elemento estratégico essencial para o enfrentamento dos emergentes desafios impostos às diferentes esferas de governo. Diferentemente também do formato tradicional de apresentação do tema – focado na estrutura –, o livro trata a gestão de pessoas sob a perspectiva de processo, abordando desde o planejamento de recursos humanos nos seus diferentes níveis, até o controle e auditoria na área de gestão de pessoas em organizações públicas, passando pelas demais fases de organização e direção de pessoas. No módulo de direção, assumem destaque capítulos voltados para a motivação humana, a cultura, a

mudança, e a comunicação organizacional, a liderança e as relações de poder. Contempla, ainda, um tratamento mais aprofundado das tecnologias de desenho e redesenho de cargos e empregos públicos, carreiras e gestão da remuneração, políticas de compensação de pessoas, análise do trabalho e dos processos produtivos na administração pública. Nestes capítulos, em especial, traz proposições inovadoras em relação às práticas vigentes, orientadas para a flexibilidade alocativa e multifuncionalidade, o aumento da produtividade e motivação das pessoas no exercício de cargos e empregos públicos.

O autor é Auditor Público Externo do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul - TCE/RS; Assessor do Ministério Público Especial junto ao TCE-RS; e Professor da Universidade de Caxias do Sul - UCS.



Gerenciamento do Tempo em Projetos Série Gerenciamento de Projetos

Autores: André B. Barcaui, Danubio Borba, Ivaldo M. da Silva e Rodrigo B. Neves
Edição: FGV
Pedidos: lilipiz@fgv.br
Brasil

Os autores deste livro certamente têm muito o que dizer sobre a difícil tarefa de gerenciar projetos, prazos apertados, falta de recursos, entre outros por menores que envolvem o empreendimento e o próprio MBA em si. O livro é uma ferramenta de grande utilidade para quem acredita que gerenciar o tempo em projetos é tarefa difícil. Experientes no assunto, os autores deste livro mostram que o desafio da empreitada não é complicado. Na verdade, os autores convidam o leitor a fazer uma reflexão sobre a forma de

planejar, controlar e gerenciar o tempo em seus projetos, mesmo sabendo que muitas vezes o próprio tempo (ou a falta dele) pesa contra um planejamento mais estruturado. O propósito aqui é transmitir a idéia de que este tipo de abordagem só tende a gerar vantagens e melhores resultados para o gerenciamento do projeto como um todo. Ao longo do livro o leitor verá como funciona o processo de desenvolvimento e controle de cronogramas, tanto através de abordagens tradicionais, quanto fazendo uso de ferramentas mais contemporâneas de gerenciamento. Enfim, as técnicas aqui apresentadas darão mais segurança às pessoas que têm projeto em seu cotidiano. Gerenciamento do tempo em projetos é o primeiro título da Série Gerenciamento de Projetos integrante das Publicações FGV Management. As publicações são elaboradas com base no programa dos cursos de educação continuada da Fundação Getúlio Vargas.



O Código da Privacidade e da Protecção de Dados Pessoais, na Lei e na Jurisprudência

Autor: Mário Vargues Gomes
Edição: Centro Atlântico
Pedidos: www.centroatlantico.pt
Portugal

Às 'derivadas securitárias' – tantas vezes descuidadamente aplaudidas – particularmente decorrentes do 11 de Setembro, seguem-se hoje, finalmente, preocupações acrescidas de respeito pelos direitos fundamentais, muito em especial no domínio do direito à privacidade e às informações respeitantes a cada um de nós. Este 'Código', obra única e primeira no género, constituída por uma exaustiva colectânea de textos legais, doutrinários e jurisprudenciais,

de âmbito nacional e internacional, sobretudo comunitário, apresentado por diversas áreas temáticas, constitui um precioso instrumento de leitura e de trabalho.

Mário Manuel Vargues Gomes, Magistrado desde há mais de trinta anos, exerce actualmente funções como Juiz Desembargador no Tribunal da Relação de Lisboa. Designado pelo Conselho Superior da Magistratura como vogal da Comissão Nacional de Protecção de Dados, representou o Estado Português nos organismos europeus da EUROPOL, onde foi eleito, por unanimidade de todos os países europeus, Presidente do Comité de Recursos e da EUROJUST.



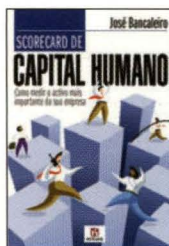
Sou Director, e agora?

Autores: Thomas J. Neff e James M. Citrin
Edição: Actual Editora
Pedidos:
www.actualeditora.com
 Portugal

Escrito por dois especialistas em liderança e carreiras de sucesso, Thomas J. Neff e James M. Citrin, este livro apresenta o que se necessita saber quando se assume um cargo de liderança, seja como CEO, director ou simplesmente chefe de uma determinada área de uma empresa. Como um plano para enfrentar os primeiros cem dias, a obra, agora traduzida para português, revela os passos certos para começar confiante e com o pé direito este novo grande desafio. Ao longo de oito capí-

tulos, o texto apresenta uma panóplia de testemunhos na primeira pessoa da experiência de alguns CEO, que contam o que fizeram bem e o que nunca deviam ter feito nos seus primeiros cem dias como líderes de uma empresa. As temáticas vão desde: "como preparar-se melhor para a função", "como criar uma agenda estratégica", "quais são os primeiros passos", "gerir as expectativas de quem vai depender de si", "saber comunicar" até "como evitar as armadilhas mais comuns". Segredos que só quem passa por esta experiência pode revelar, ajudando-o a conseguir sobreviver e a alcançar melhores resultados.

Thomas J. Neff é Presidente do Conselho de Administração da empresa de Executive Search Spencer Stuart, dos EUA, e James M. Citrin está à frente das áreas de tecnologia, comunicação e relações com os media da empresa.



Scorecard de Capital Humano

Como Medir o Activo mais Importante da sua Empresa

Autor: José Bancaleiro
Edição: RH Editora
Pedidos:
rheditora@mail.telepac.pt
 Portugal

É a primeira obra em língua portuguesa a tratar o tema da medição do Capital Humano, que tem sido nos últimos anos um dos mais desenvolvidos na literatura de gestão, principalmente nos Estados Unidos. Os dois principais objectivos deste livro são (i) o de sensibilizar para a importância de medir o

Capital Humano (se é o activo mais importante, porque não o mede? Até porque não é possível gerir aquilo que não se mede) e (ii) o de partilhar formas práticas de medir os principais processos de gestão desse capital. Os capítulos passam por quatro grandes áreas: a sensibilização para a importância do tangível 'Capital Humano' e, conseqüentemente, da sua medição; os princípios e as técnicas para criar sistemas de medição e métricas de Capital Humano; os principais processos de gestão de CH e exemplos concretos de indicadores que os permitam medir; o «Scorecard» de Capital Humano, i.e., os indicadores que ligam o «People Plan» à estratégia global da Empresa. O livro contém cerca de uma dezena de estórias reais e casos práticos.

José Bancaleiro é Licenciado em Direito pela Universidade de Lisboa. Fez diversos cursos de Pós-Graduação entre os quais o de Gestão de Recursos Humanos (ISG), o de Magistrado Judicial (CEJ) e o MBA de Marketing (Universidade Católica). Exerceu funções técnicas e de Direcção de Recursos Humanos na Tabaqueira durante cerca de 10 anos. Entre meados de 1983 e meados de 1984 interrompeu a sua ligação à Tabaqueira para seguir a carreira de Magistrado Judicial. Foi Director de Recursos Humanos da Electroliber, da Smithkline Beecham Farmacêutica (actual GSK) onde exerceu funções numa região Europeia. Nos últimos anos, ocupou a posição de Vice-Presidente, *Corporate Human Resources* da Altitude Software, de Director de Recursos Humanos da Essilor Portugal, integrando actualmente a Comissão Executiva da OPCA.



Calero, artista da cor

por João Balthazar

Jorge Calero concedeu-nos a oportunidade de viajar para um Universo de Cor. Aplicar e utilizar a Cor em qualquer área artística ou da vida é de uma exigência sensorial apurada.

É uma "arte" entre as ARTES. Está somente ao alcance de talentosos e eleitos.

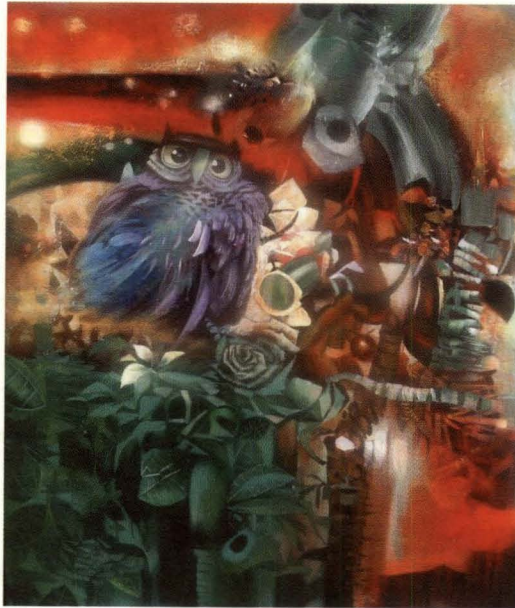
As pessoas mais importantes na minha vida têm uma relação importante e especial com cor.

Uma delas, conseguia estar horas combinando cores para atingir entrosamentos perfeitos...

Perfeitíssimos **estados de alma** visuais que, num ápice, poderiam ser desfeitos por um insignificante elemento intruso, carregado de uma luminosidade desapropriada.

Já o meu pai, conseguia impertunar o mais informado dos observadores quando repentinamente lhe perguntava: **«Desculpe, sonha a cores ou a preto e branco?»**.

Consegui perceber, através delas, a importância da cor como um reflexo de dentro para fora, de um estado de espírito. Uma Atitude para com esse



Calero

«A Hora dos Pírilampos»

Acrílico s/ tela

97 x 135 cm

Exposição «Consagração da Primavera»
de Pintura, Escultura, Desenho e Serigrafia
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Maio/Junho 2006

momento, nesse dia com a vida, como no resto da vida dessa Vida...

O Jorge Calero traz o seu sorriso rasgado na Cor que sente... na Cor que Trabalha...

Olhando de repente para as suas obras, ao longe, vimos alegres manchas de cores doutras vidas, doutras paragens. Porque parece que há mais 'vida' naqueles lugares? A cor espevita-

nos os sentimentos ao nível dos sentidos de um modo sadio, alegre, positivo e de uma boa disposição cheia de musicalidade.

Vejo nas suas telas, a Atitude de um artista de outro Continente, sentindo abertamente as imagens de luz irradiadas, reagindo com as impressões combinadas nas formas da fauna e da flora que habilidosamente nos induzem em pequenos movimentos de sons e cheiros, pouco habituais na nossa presença.

Tenho saudades do passado, de ti Sol, que me possibilitavas a luz dos estados de alma das tuas combinações.

Tenho saudades de adormecer e de conseguir sonhar com cores, para poder sossegar o meu pai.

Vou ter saudades da pintura do Jorge Calero por ver tanta cor nas suas obras, por saber da paixão da sua cor que sempre ligara a uma ATITUDE POSITIVA DE PAZ.

Coordenação

João Balthazar

Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte Vincent e gest'Arte, Lisboa, Portugal.

E-mail: j.balthazar@clix.pt

Directores

Luís Antero Reto

Bianor Scelsa Cavalcanti

Conselho Editorial

A. Gomes Mota, Adriano Pimpão, Alberto Castro,
Albino Lopes, Alexandre Stamford,
António Borges, António Robalo, António Serrano,
António Francisco, Armando M. da Cunha, Borges Gouveia,
Carlos Noronha, Carlos Osório, Carlos Zorrinho,
Clóvis Machado-da-Silva, Conceição Santos,
Correia Jesuíno, Crespo de Carvalho, Daniel Bessa,
Deborah Moraes Zouain, Dias de Figueiredo, Diogo Vasconcelos, Eduardo Correia,
Eduardo Marques, Elizabeth Reis, Fernando Serra, Francisco Nunes,
Gabriela Fiates, Henrique Diz, Henrique O'Neill, Ilona Kovács,
Irapoan Cavalcanti, Isabel Nicolau, J. Azevedo Rodrigues, J. Ferreira Dias, Jaime Fidalgo,
Joam Lopes Facal, João Albino, João Bilhim, João Leitão, Jorge Jordão,
Jorge N. Rodrigues, J. Manuel Rolo, J. F. Pinto dos Santos,
José Antônio Puppim de Oliveira, José Paulo Esperança, José Tribolet,
Leandro Vieira, Leonel Neto, Luís Tadeu, Luís Todo Bom, Lincoln Campos Alves,
M. Pina e Cunha, Manoel Thompsom Motta, Manuel Alberto Ferreira,
Manuela Magalhães, Marcos Vinícios Vilaça, Marcus Vinicius Rodrigues,
Mário Murteira, Mário Raposo, Mário Romão,
Mino Farhangmehr, Mohamed Azzim, Nelson António, Nelson Ribeiro,
Norman Arruda Filho, Nuno Oliveira Pinto, Nuno Guimarães,
Paulo Rita, Paulo Roberto Motta, Pedro Dionísio, Ricardo Lopes Cardoso,
Ricardo Spinelli de Carvalho, Siew-Huat Kong, Terezinha Angeloni,
Vitor Franco, Vitor Gonçalves, Vitor Roldão e Vivaldo Mendes.