FGV
Escola de GESTÃO ISCTE
Trimestral • Volume 3 • Nº 1
Janeiro/Março 2004
Preço: 10,00 € / R$20,00

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

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

O Melhor de

Sloan Management Review
Em defesa da governação contingencial
Paul Strebel

Gestão Pública

Regulação em saúde e regulação das «utilities»: que diferenças?
Ana Sofia Ferreira

Inovação

A influência da inovação do produto sobre a procura de bens e serviços duráveis
Aplicação de um modelo VAR à procura pelo serviço da TV Cabo em Portugal
Paulo Maçãs

Casos

As mudanças organizacionais e seus «stakeholders» no processo de adaptação estratégica na indústria da construção civil – setor de edificações
O caso da Trevisan Incorporações e Participações Ltda.
Carlos Rossetto, Luiz Mello, Kuniko Mochimaru e Michitoshi Oishi

A previsão e a gestão no Século XXI

João Matias

e Tessaleno Devezas



Editores

FGV EBAPE

INDEG Business School ISCTE

ISSN nº 1645-4464 (P) ISSN nº 1677-2067 (E)

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

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

Editor e Propriedade no Brasil
Fundação Getulio Vargas

Director em Portugal
Luís Antero Reto
luisreto.indeg@netcabo.pt

Director no Brasil
Frederico Lustosa da Costa
lustosa@fgvmail.br

Coordenador Editorial
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@mail.telepac.pt

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

Gerente Editorial no Brasil
Vera Lúcia de Abreu
Telefone: (55) 21 2559 5740/1
E-mail: vlabreu@fgv.br

Correspondência Redactorial no Brasil
Inclusive originais de artigos (três vias):
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 - sala 531 - CEP 22253-900
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Correspondência Comercial no Brasil
Fundação Getulio Vargas / Editora
Caixa Postal 62.591 - CEP 22252-970
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: assine@fgv.br

Website da Edição Portuguesa
www.indeg.org/rpbg

Website da Edição Brasileira
www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg

Apoio Redactorial
Ruben Eiras, Catarina Rodrigues (traduções castelhano), Géraldine Correia (traduções inglês), Grupo Adventus

Modelo Gráfico
Ernesto Carvalho

Ilustração
Paulo Buchinho

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

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

Impressão em Portugal
Tipografia Peres, S.A.

Impressão no Brasil
Zoomgraf-k

Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Distribuição no Brasil
Fundação Getulio Vargas / Editora

Preço de capa: 10,00 € (Portugal) / R$20,00 (Brasil)
Periodicidade: Trimestral
Tiragem em Portugal: 2.000 exemplares
Tiragem no Brasil: 2.000 exemplares
Depósito Legal (Portugal): nº 149801/00
ISSN (Portugal): nº 1645-4464
ISSN (Brasil): nº 1677-2067
Nº Registo ICS: nº 124041
Nº 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

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN

O MELHOR DE — Pág. 8
Sloan Management Review
Em defesa da governação contingencial
Paul Strebel

ARTIGOS — Pág. 20
A previsão e a gestão no Século XXI
João Matias e Tessaleno Devezas

Considerações críticas sobre as abordagens neoclássicas da contabilidade — Pág. 32
Manuel Castelo Branco

Regulação em saúde e regulação das «utilities»: que diferenças? — Pág. 42
Ana Sofia Ferreira

TESES — Pág. 54
A qualificação dos recursos humanos no sector turístico para o Século XXI
O caso dos subsectores de alojamento e restauração do Baixo Alentejo, Portugal
Marta Amaral

Um modelo para a introdução do teletrabalho em Lisboa — Pág. 55
Cristina Caramelo Gomes

ESTUDOS
A influência da inovação do produto sobre a procura de bens e serviços duráveis — Pág. 58
Aplicação de um modelo VAR à procura pelo serviço da TV Cabo em Portugal
Paulo Maçãs

Impacto no desempenho resultante do ajustamento entre os factores estruturantes da organização e o meio envolvente — Pág. 68
Aplicação à indústria farmacêutica em Portugal
José Pinto

CASOS — Pág. 78
As mudanças organizacionais e seus «stakeholders» no processo de adaptação estratégica na indústria da construção civil – setor de edificações
O caso da Trevisan Incorporações e Participações Ltda.
Carlos Rossetto, Luiz Mello, Kuniko Mochimaru e Michitoshi Oishi

LIVROS — Pág. 90

NOTICIÁRIO — Pág. 92

EUROPA — Pág. 94

DIRECTÓRIO WEB — Pág. 96

ARTE & GESTÃO — Pág. 98

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

Publicidade nesta edição: janelanaweb; Revista Informar Portugal; Portal Executivo.com; Fundação Getulio Vargas; Centro Atlântico, Lda.; Recursos Humanos Magazine; Revista Pessoal; Instituto de Merchandising

Escola de GESTÃO ISCTE

INDEG Business School ISCTE

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Normas de Publicação

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

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, Larrisa (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 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 obedeçam 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 requerem 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.

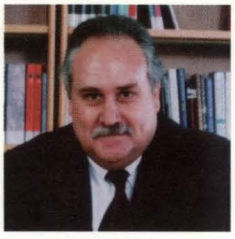
ENVIAR CORRESPONDÊNCIA PARA:

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: luisreto.indeg@netcabo.pt
E-mail do Coordenador Editorial: jnr@mail.telepac.pt

No Brasil:
(inclusive originais de artigos - três vias)
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Fundação Getulio Vargas
Praia de Botafogo, 190, sala 531 - CEP 22253-900 Rio de Janeiro, RJ
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Editorial

Contingência e poder



Luís Antero Reto
Director em Portugal
luisreto.indeg@netcabo.pt

Gostaríamos de realçar que o início de mais um ano de publicação é sempre um acontecimento gratificante para quem tem a responsabilidade de dirigir este projecto editorial.

Por mero acaso, a maioria dos artigos que editamos neste número da Revista enfatiza a pertinência e a actualidade das abordagens contingenciais e políticas das organizações. É necessário frisar que não se trata de teorias novas, mas é também importante lembrar que, mesmo nos nossos dias, estas abordagens estão longe de serem dominantes nos mapas cognitivos dos nossos líderes e gestores. A "one best way" taylorista e a racionalidade mecanicista estão ainda hoje omnipresentes pela sensação de segurança que transmitem e pela facilidade de uso que propiciam, mesmo se depois se revelam totalmente ineficazes para gerir em situações de complexidade.

Devemos a Lawrence e Lorsch (início da década de 70), a Crozier (anos 60/70), e a Pfefer e Mintzberg (anos 80), entre outros, os trabalhos seminais sobre as técnicas contingenciais e políticas nas organizações. Por outro lado, os escândalos recentes da Enron e da Parmalat, entre muitos outros, vieram fortalecer decisivamente a teoria dos *stakeholders* (Friedman, 1984) e a forçar a implementação dos modelos de Governança nas grandes companhias, um pouco por todo o mundo. De todas estas problemáticas trata este nosso número da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, e com isso pensamos contribuir para o aumento de uma reflexibilidade crítica nos domínios das Ciências da Gestão.

Por último, gostaríamos de realçar que o início de mais um ano de publicação é sempre um acontecimento gratificante para quem tem a responsabilidade de dirigir este projecto editorial. São quase vinte anos de trabalho editorial ininterrupto desde que, no já longínquo ano de 1985, o Departamento de Gestão do ISCTE iniciou a publicação da então *Revista de Gestão*. O compromisso com a qualidade, rigor e cumprimento dos prazos de edição, continuarão a ser os objectivos para este ano de 2004 que este número inicia.



Frederico Lustosa da Costa
Director no Brasil
lustosa@fgvmail.br

O compromisso com a qualidade, rigor e cumprimento dos prazos de edição, continuarão a ser os objectivos para este ano de 2004 que este número inicia.

Escola de GESTÃO ISCTE

INDEG Business School ISCTE

Revista Portuguesa e Brasileira de

Gestão

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

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 Inteirior
Universidade de Aveiro
Universidade de Coimbra
Universidade de Évora
Universidade de Lisboa
Universidade do Algarve
Universidade do Minho
Universidade Nova de Lisboa

BRASIL

Fundação Getulio 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)**

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

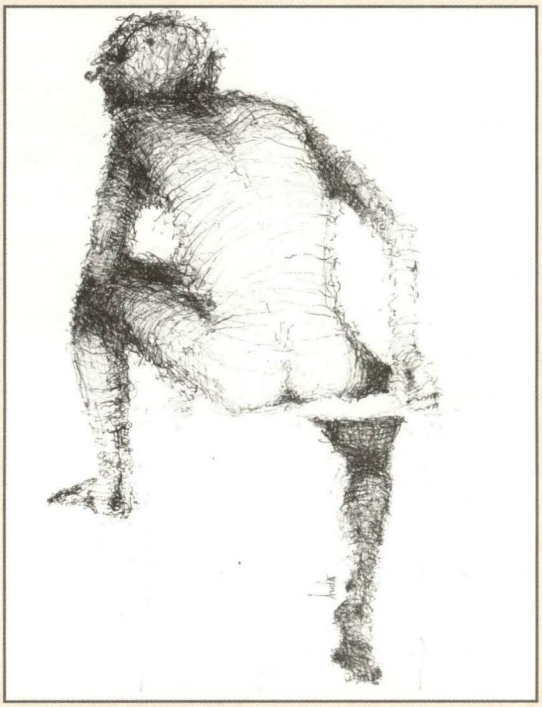
O MELHOR DE

O melhor de

Sloan Management Review

Em defesa da governação contingencial

por Paul Strebel



Andrea Brandão
«S/ título»
Tinta da china s/ papel
(48 x 63 cm)
Exposição de Desenho «CORPO(S)»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Fevereiro 2004

Em defesa da governação contingencial

por Paul Strebel

RESUMO: A principal função da administração de uma empresa deve mudar de acordo com as circunstâncias. Muitos Conselhos de Administração adoptam uma abordagem de «tamanho único» da governação empresarial. Pelo contrário, deveriam pensar em preencher os papéis mais necessários num dado momento.

Palavras-chave: Governação, Funções, Administração, Contingencial

TITLE: The case for contingent governance

ABSTRACT: The primary role of a company's board must shift depending on circumstances. Many corporate boards adopt a «one size fits all» approach to governance. Instead, they should consider fulfilling the role most needed at any time given.

Key words: Governance, Company Functions, Board, Contingent

Para curar uma governação empresarial fraca, poderão ser necessários novos regulamentos e códigos de melhores condutas, mas não serão suficientes. Aquilo que é também exigido é o reconhecimento de que a governança precisa de se adaptar continuamente a condições em mudança, porque uma empresa, a sua gestão e o ambiente de negócios estão em permanente evolução. Como resultado, os Conselhos de Administração devem adoptar os papéis adequados para reflectir e moldar essas condições de governança.

Num mundo ideal incluindo mercados competitivos e informação transparente, o sistema legal e os processos de mercado forneceriam, por si só, uma governança empresarial perfeitamente adequada. Os mercados eliminariam e penalizariam – através dos preços de acções em queda e *take-overs* – os executivos que tentassem manipular as suas empresas de uma forma avessa à criação de valor a longo prazo. Tudo aquilo que afectasse a criação de valor (incluindo custos ambientais como a poluição) teria um preço atribuído pelo mercado e teria uma recompensa ou punição de acordo com o contributo ou subtracção da criação de valor engendrados por esses factores.

De facto, se o mercado pudesse capturar tudo e ninguém pudesse manipular a tomada de decisões com um poder de monopólio, as empresas que maximizassem o seu valor económico (a diferença entre rendimentos projectados e o custo de mercado de todos os recursos utilizados) maximizariam também o bem público[1].

O mundo real, no entanto, está longe de ser ideal. Assim, a governação é necessária para lidar com as coisas que recaem fora dos mercados bem como com as pessoas que manipulam decisões seguindo os seus próprios interesses.

Duas correntes

Duas grandes correntes de comentários e de investigação têm lidado com estes temas e ressaltam a necessidade de papéis diferentes para a governança.

Os sociólogos, por um lado, estudaram o papel e o impacto das empresas na sociedade, em especial as relações entre organizações e outros grupos de *stakeholders*[2] (detentores de interesses na empresa, numa ligação mais contratual, como os empregados, fornecedores, etc.). Como se sabe, o

mercado por si só não apreende o impacto total das empresas; nomeadamente, não atribui um preço a certos *inputs* e *outputs* do negócio, as chamadas externalidades, como o efeito das actividades de uma organização na sociedade como um todo. Deste modo, os regulamentos e a governança empresarial são necessários para lidar com as consequências dessas externalidades, sobretudo as promovidas por grupos de *stakeholders*. Mas o papel adequado do Conselho de Administração da empresa depende da importância das externalidades, que podem variar de país para país e de mercado para mercado ao longo da vida da empresa.

A recente onda de escândalos empresariais revelou um abuso de poder generalizado na gestão, apesar dos regulamentos e dos melhores sistemas de incentivos. O motivo é o facto de que os regulamentos raramente estão optimizados, os mercados não são eficazes e a informação nunca pode ser totalmente transparente. Os gestores do topo procuram o poder e a riqueza; fora da empresa, directores, accionistas, reguladores, sindicatos, organizações não-governamentais (ONG) e governos procuram gerar influência.

Por outro lado, os economistas exploraram a forma dos accionistas conseguirem que os gestores conduzam uma empresa como agentes que agem no interesse dos proprietários, em função dos regulamentos e incentivos apropriados[3]. Todavia, a recente onda de escândalos empresariais revelou um abuso de poder generalizado na gestão, apesar dos regulamentos e dos melhores sistemas de incentivos. O motivo é o facto de que os regulamentos raramente estão optimizados, os mercados não são eficazes e a informação nunca pode ser totalmente transparente.

Os gestores do topo procuram o poder e a riqueza; fora da empresa, directores, accionistas, reguladores, sindicatos, organizações não-governamentais (ONG) e governos procuram gerar influência. Cada parte procura inevitavelmente distorcer o sistema de governança em seu benefício, mas os gestores têm a vantagem do seu monopólio do poder e do acesso a informações de bastidores. Assim, o papel correcto do Conselho de Administração depende da importância dos problemas de agenciamento, da dificuldade de conseguir que gestores ajam no interesse dos proprietários, que, aliás, podem variar ao longo da vida da empresa, e do mandato de cada CEO.

Para lidar com externalidades e problemas de agência, os Conselhos de Administração possuem um portfólio de actividades e funções, incluindo a auditoria, mecanismos de supervisão, políticas de empresa, incentivos de compensação, planeamento de sucessões, e assim sucessivamente. Mas as administrações são influenciadas por forças económicas, socioculturais, psicológicas e políticas, que possuem cada uma a sua dinâmica separada e independente. A qualquer momento, para evitar a confusão e prosseguir numa dada direcção ao lidar com condições actuais enfrentadas pela organização, os conselhos devem realçar um conjunto particular de actividades na tomada de decisões e de alocação de recursos. O subconjunto dominante dessas actividades é denominado por *papel condutor da governação*.

O papel condutor da governança deve mudar com as

Paul Strebel é professor de Strategic Change Management da Sandoz Family Foundation e director do Breakthrough Program para executivos seniores no IMD, em Lausanne, na Suíça. Este artigo foi adaptado do seu livro «Trajectory Management: Leading a Business Over Time» (Nova Iorque: Wiley, 2003). Pode ser contactado por e-mail em paul.strebel@imd.ch.

Paul Strebel is the Sandoz Family Foundation Professor of Strategic Change Management and director of the Breakthrough Program for Seniors Executives at IMD, Lausanne, Switzerland. This article is derived from his book «Trajectory Management: Leading a Business Over Time» (New York: Wiley, 2003). Contact the author at paul.strebel@imd.ch.

Traduzido de «The Case for Contingent Governance», de Paul Strebel, *Sloan Management Review* (Inverno 2004, vol. 45, no. 2, pp. 59-66), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

Translated from «The Case for Contingent Governance», of Paul Strebel, *Sloan Management Review* (Winter 2004, vol. 45, no. 2, pp. 59-66), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.

© 2004 by Massachusetts Institute of Tecnology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

viragens na importância e natureza das externalidades que formam as agendas dos accionistas e dos *stakeholders*, bem como com as mudanças nos problemas de agenciamento criados por um poder empresarial disfuncional. Uma mudança no papel condutor da governança não significa que um conjunto de actividades seja abandonado a favor de outro. Pelo contrário, um subconjunto diferente dessas actividades torna-se dominante na tomada de decisões e alocação de recursos.

Governança focalizada «versus» alargada

Como a informação nunca pode ser completamente transparente, os Conselhos de Administração têm sempre a responsabilidade fiduciária fundamental de auditoria do desempenho financeiro de empresas, para garantir que estão a ser geridas no interesse dos seus proprietários. Uma visão focalizada da governança, restrita ao papel de auditoria, é apropriada em mercados com externalidades insignificantes.

No entanto, quando os mercados não são eficazes nem bem regulados, as administrações precisam de lidar com os factores que recaem fora dos mercados e regulamentos. Se as externalidades forem excluídas e ignoradas, poderão minar o desempenho económico da empresa a longo prazo. Mas considerar as externalidades pode ser caro e nem sempre está conforme aos interesses de curto prazo dos actores-chave. Para mais, torna-se frequentemente pouco claro saber quais os factores sem preço que são importantes no sucesso a longo prazo.

Todavia, existe um certo número de contextos com externalidades que os Conselhos de Administração de empresas de sucesso estão a considerar por sua própria iniciativa, alargando o âmbito da sua supervisão e políticas. Incluem economias emergentes, mercados em transição e mercados com ONG influentes.

Os conselhos de empresas activas no caso de economias emergentes precisam de adoptar uma perspectiva ainda mais alargada da sua supervisão e responsabilidade nas políticas, porque a criação de valor em mercados emergentes exige um leque mais alargado de actividades da empresa do que no mundo desenvolvido. Muitos *inputs* essenciais poderão estar em falta ou ter uma qualidade sub-standard. Por exemplo, o sistema legal poderá ser inadequado; os serviços governamentais poderão não ser fiáveis; a corrupção e subornos poderão ser comuns, infra-estruturas como as estradas poderão ser inadequadas; e os fornecedores poderão não ter a liquidez e equipamento necessários para produzir bens segundo as especificações desejadas.

A administração precisa de desenvolver uma supervisão e padrões de práticas para garantir que a gestão implementa regras locais de governança empresarial, para simultaneamente lidar com aquilo que é inadequado em termos de ambiente externo e para evitar comprometer o futuro a longo prazo da empresa. A supervisão do impacto na sociedade e os padrões éticos são essenciais, por exemplo, para evitar o tipo de externalidades com que se confrontou a administração da Nike (no que respeita a acusações de utilização de mão-de-obra infantil) ou o conselho da Wal-Mart (relativamente a alegações de emprego de emigrantes ilegais).

As empresas com sucesso nas economias emergentes investem geralmente nas comunidades locais onde estão implantadas as suas fábricas, fornecendo serviços educativos e sociais. Proíbem os subornos, e detém padrões financeiros incluindo períodos de pagamento mais longos, facultando assim os prazos necessários para lidar com tais externalidades.

No caso dos mercados em transição, como os mercados recentemente desregulados ou os criados por novas tecnologias, exige-se igualmente uma perspectiva de governança mais alargada do que a ditada pelas forças de mercado a curto prazo. Nalguns aspectos, o colapso da Enron Corp. deveu-se a uma supervisão e políticas lamentavelmente inadequadas ao lidar com o risco a longo prazo dos novos mercados de derivados que a empresa criou. Enquanto a Enron avaliava de forma desadequada os riscos de longo

Àcerca da investigação

O quadro conceptual da governação contingencial apresentado neste artigo provém da experiência em Conselhos de Administração do próprio autor e da sua pesquisa de formas para determinar o papel prioritário desses conselhos. O quadro conceptual foi testado em questionários dirigidos a participantes no Breakthrough Program para executivos seniores do IMD, Escola de Negócios suíça, para avaliar o fosso entre as actuais perspectivas das administrações, seus comportamentos e papéis, e os exigidos em várias circunstâncias.

Mercados em transição – mercados recentemente desregulados ou criados por novas tecnologias – exigem igualmente uma perspectiva de governança mais alargada do que a ditada pelas forças de mercado a curto prazo.

prazo que assumia, alguns dos seus clientes no mercado desregulamentado da electricidade nos Estados Unidos restringiram os investimentos em capacidades adicionais e enfrentaram uma série embaraçosa de faltas de corrente.

Da mesma forma, as empresas privadas de caminhos-de-ferro que emergiram após a desregulamentação no Reino Unido suprimiram investimentos em segurança e pagaram o preço com uma série de acidentes fatais. Nestes casos, a supervisão e políticas de governança estavam demasiado focalizadas nas auditorias financeiras a curto prazo e ignoraram o impacto de mais longo prazo de uma gestão de riscos e investimentos inadequados.

Por outro lado, as ONG influentes emergem muitas vezes como resposta a externalidades com impactos negativos na sociedade que estão subavaliados no mercado ou são vistos como inadequadamente regulamentados. Um exemplo destes casos é a campanha conduzida por Ralph Nader para sublinhar os problemas de segurança dos veículos da General Motors, um esforço que evoluiu para um *lobby* de segurança automóvel.

O activismo das ONG mostra que as empresas precisam de alargar a sua perspectiva de governança e desenvolver políticas de relacionamento com elas[4]. Por exemplo, passaram-se anos até que a Nestlé adoptasse tais medidas ao lidar com as ONG no tema dos leites infantis e da amamentação. E a Shell desvalorizou totalmente o impacto das ONG que protestaram contra a proposta de afundamento da plataforma de petróleo Spar no Mar do Norte. Mesmo que as ONG possam estar tecnicamente erradas nas causas que abraçam, representam forças fora do mercado que precisam de ser incorporadas na supervisão e políticas da governança empresarial.

Controlo «versus» governação envolvida

Quando o poder da gestão é eficaz, no sentido em que promove a criação de valor económico a longo prazo e não manipula a forma de partilha do valor, o Conselho de Administração pode restringir as suas actividades ao controlo do desempenho de criação de valor da empresa, e desenvolver políticas para governar a distribuição do valor pelos accionistas e outros *stakeholders*.

No entanto, quando o poder da gestão é disfuncional, no sentido em que nem promove a criação de valor ou manipula mesmo a distribuição do valor em função de interesses próprios, o conselho precisa de se mostrar mais empenhado. O que significa mudar as suas actividades da supervisão e fixação de políticas para um papel mais activo na condução da empresa.

Alterar o equilíbrio de forças psicológicas, culturais e políticas e passar de um papel de controlo para um papel de maior envolvimento é um dos maiores desafios do Conselho de Administração.

Os exemplos mais comuns incluem contextos em que o desempenho é fraco, quer a nível financeiro quer no que respeita a externalidades; o CEO toma decisões estratégicas importantes unilateralmente (ou seja, sem consultar o Conselho de Administração); os padrões éticos e de transparência são violados; ou o CEO pede uma compensação excessiva que não está ligada ao seu desempenho.

A necessidade de envolvimento e imposição face aos CEO questiona o equilíbrio do poder entre o CEO e o conselho. Este equilíbrio varia com a duração do mandato do CEO, com as personalidades dos que estão envolvidos, com o seu *background*, experiência, relacionamentos e rede de contactos, com o seu envolvimento no recrutamento e avaliação do CEO, e com o recrutamento de membros do conselho não-executivos[5]. Alterar este equilíbrio de forças psicológicas, culturais e políticas, e passar de um papel de controlo para um papel de maior envolvimento, é um dos maiores desafios do conselho.

Lidar com um desempenho fraco ou acções unilaterais importantes é um desafio especial quando envolve CEO de longa data cujo desempenho inicial foi favorável. Lançar o alarme é especialmente difícil quando o CEO construiu uma credibilidade e poder relativos no conselho, ou quando o conselho se instalou numa posição de controlo confortável. O papel passivo do conselho da GM durante as décadas que seguiram a Segunda Guerra Mundial é um exemplo clássico das dificuldades de inversão de uma rota, mesmo quando externalidades importantes e um desempenho fraco se tornam evidentes.

À medida que a GM aumentou os seus rendimentos e valor de mercado financeiro ao longo da Segunda Guerra Mundial, a gestão do topo tornou-se tão poderosa que o único verdadeiro papel que restava ao conselho era a auditoria. Demorou 10 anos, até à reunião do conselho em 1970, para que a GM respondesse às externalidades de segurança e poluição através de duas novas comissões. Então, quando os japoneses começaram a efectuar incursões sérias no mercado americano, após a crise do petróleo do início dos anos 1970, a GM falhou mais uma vez na resposta, limitando-se a procurar uma protecção contra importações juntamente com os outros fabricantes automóveis americanos.

Quando a GM despertou finalmente para o desafio da nova concorrência nos anos 1980, o conselho nada fez para evitar a decisão da gestão em gastar 90 mil milhões de dólares em novas tecnologias de ponta e aquisições que não podiam ser digeridas a nível da organização. Durante esse período, o conselho não foi mais do que um carimbo para as ideias e planos do então CEO Roger Smith. Segundo um artigo da Fortune publicado em 1992, «Roger Smith manteve o conselho numa rédea curta. Reteve dados financeiros essenciais e propostas de alocações de orçamento até ao dia que antecedia as reuniões, e por vezes distribuía-as minutos antes dos participantes estarem reunidos»[6].

Da mesma forma, quando o conselho é relativamente fraco, os CEO são tentados a aproveitar as vantagens pessoais do seu monopólio sobre certo tipo de informações, contactos e recursos – tanto financeiros como humanos – e nomeadamente, a informação necessária para decidir a direcção da empresa e avaliar o seu valor a longo prazo.

Estudos anteriores demonstram que os CEO com conselhos de direcção fracos tendem a receber maiores compensações do que os CEO com conselhos poderosos[7]. Aqui estão dois exemplos extremos bem conhecidos: de 1999 a 2001, Kenneth Lay levou para casa 247 milhões de dólares, enquanto a Enron enganava investidores e empregados; Gary Winnick meteu ao bolso 512 milhões de dólares durante o mesmo período, enquanto a Global Crossing entrava em colapso. A preocupação crescente entre accionistas face à distribuição do valor está a pressionar os conselhos para que se envolvam mais cedo para restringir a violação de padrões éticos e a manipulação da distribuição de valor.

Quatro papéis principais

Embora cada conjunto de condições exija a ênfase num subconjunto específico de actividades do conselho, é útil distinguir quatro tipos de papéis de governança básicos: auditoria, supervisão, formação e condução **(ver gráfico «Perspectivas, comportamentos e papéis dominantes do conselho»)**.

Os papéis reflectem duas diferenças fundamentais na cultura do conselho. Primeiro, os conselhos podem estar principalmente preocupados com os interesses dos accionistas, ou então podem também tomar em consideração os interesses de outros *stakeholders* para lidar com externalidades importantes. Segundo, os conselhos podem limitar as suas actividades ao controlo, ou podem ser envolvidos na condução da organização no topo para lidarem com uma gestão ineficaz.

Estes tipos de papéis básicos não são mutuamente exclusivos em termos de actividades do conselho: pelo contrário, reflectem diferentes culturas que resultam de ênfases diferentes na tomada de decisões e alocação de recursos. Durante um determinado período de tempo, um conselho deve determinar qual deverá ser o papel dominante, face às condições específicas.

• Papel de auditoria

Quando a gestão é eficaz e as externalidades são insignificantes, os conselhos devem assumir um papel de auditoria. A actividade que domina aqui é a responsabilidade fiduciária fundamental de controlar o desempenho da empresa no interesse dos accionistas. Mercados competitivos e regulamentos eficazes são suficientes para lidar com todas as externalidades significativas, e a gestão do topo é eficaz na criação e distribuição de valor. Como resultado, a comissão de auditoria financeira domina o conselho, e o comportamento primordial é controlar o alinhamento com políticas. A perspectiva é também estreita e de curto prazo. Um papel de auditoria é apropriado em ambientes de negócio estáveis que não exigem grandes investimentos ou grandes acções com um impacto externo elevado. Estas condições são comuns, por exemplo, quando empresas pequenas ou médias detêm CEO eficazes, não estão a crescer rapidamente e não têm a dimensão suficiente para criar efeitos exteriores ao mercado, que possam eventualmente minar o desempenho económico a longo prazo.

• **Papel de supervisão**

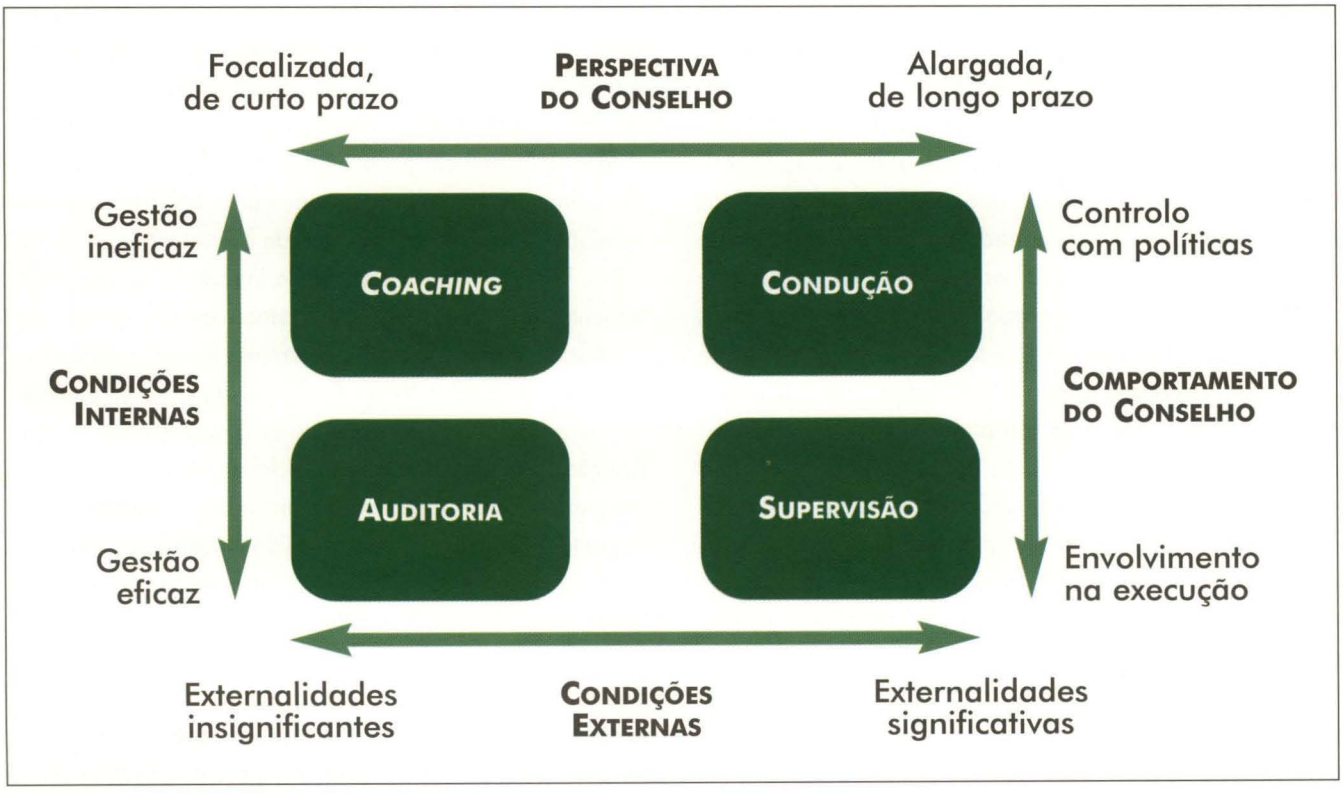
Quando as externalidades são importantes, o conselho pode ainda limitar-se a um papel de controlo se a gestão for eficaz. Mas a perspectiva do conselho precisa de ultrapassar a sua responsabilidade fiduciária para incorporar a supervisão e política para os efeitos de risco, estratégicos e de sociedade dessas externalidades. O que significa incorporar os interesses de outros *stakeholders*. Apesar da comissão de auditoria financeira ainda desempenhar um papel importante, outras comissões do conselho devem assumir a liderança na supervisão da resposta dos gestores a temas de responsabilidade social, estratégia de longo prazo e gestão de riscos. Assim, a mescla de membros do conselho deve variar para incluir especialistas que possam lidar com estas preocupações. E, mais importante, o critério de tomada de decisões deve incluir múltiplos objectivos, em especial a capacidade de fazer cedências entre o desempenho financeiro a curto prazo e a criação de valor a mais longo prazo, e essas cedências deveriam incorporar continuamente *feedback* das externalidades. Tudo isto se resume a uma viragem de base na cultura do conselho no papel de supervisão. Um papel de supervisão é apropriado quando uma empresa vasta e poderosa com uma gestão eficaz toma medidas estratégicas que criam valor a longo prazo, mas possuem riscos significativos ou detêm um impacto na sociedade fora dos mercados da empresa. O papel de supervisão é especialmente importante quando uma empresa está a considerar grandes passos; é essencial em negócios de alto risco com CEO fortes e eficazes, envolvidos na conclusão de negócios e grandes investimentos.

• **Papel de «coaching»**

Quando o CEO e outros executivos de topo são ineficazes na criação de valor, ou quando manipulam a distribuição de

Gráfico
Perspectivas, comportamentos e papéis dominantes do conselho

Dependendo de várias condições (quer internas quer externas), o papel primordial do conselho vai variar entre a auditoria, supervisão, formação e condução. Cada papel detém uma perspectiva e comportamento diferentes.



valor para seu próprio interesse, o conselho deve passar de um papel de controlo para um envolvimento mais activo. Quando as externalidades são insignificantes, o conselho pode restringir a sua perspectiva para uma visão focada no curto prazo, lidando com o CEO e a equipa de topo. No entanto, isso exige aos membros do conselho que ultrapassem a supervisão e formulação de políticas e passem para um papel de *coaching* (e talvez até com reprimendas) dos executivos envolvidos. Para tal, o conselho precisa de alterar o equilíbrio de poder e estabelecer a sua independência face ao CEO com a liderança independente de directores externos, ou dividindo os papéis de CEO e de presidente do Conselho de Administração. Nalguns casos, o conselho precisa de ter a vontade para remover CEO fracos. Noutros casos, precisa de treinar e aconselhar CEO que se estão a ambientar às suas funções. De facto, por vezes, o *coaching* é a primeira função das administrações quando contratam um CEO de fora da empresa. De igual modo, os capitalistas de risco desempenham também um papel de *coaching* nas *start-ups* porque os fundadores são muitas vezes inexperientes na gestão.

- **Papel de condução**

Quando a gestão é ineficaz e o negócio é afectado por um certo número de factores fora do mercado, o conselho precisa de ir para além da formação ou supervisão e envolver-se activamente na execução com uma perspectiva alargada de longo prazo. Este papel de condução incorpora geralmente lidar com externalidades significativas quando a gestão do topo não detém as competências exigidas. Em alternativa, quando um CEO incompetente precisa de ser substituído, o conselho poderá precisar de delegar temporariamente e apoiar um dos seus membros como CEO interino durante a transição. Num papel de condução, o conselho pega nas rédeas ao lidar com externalidades, como os problemas com autoridades governamentais ou ONG. Isso exige mais do que uma comissão que investigue os problemas. Exige a capacidade de interagir, negociar e possivelmente liderar grupos de trabalho associados a *stakeholders* externos. Em última instância, o conselho poderá também ter de garantir a implementação dos acordos da empresa com esses *stakeholders*. A tarefa exige competências aguçadas das pessoas e um sentido arguto das políticas de grupos públicos e coligações.

Reconhecer viragens nas condições de governança

Os papéis de condução correctos não se mantêm estáticos mas evoluem com mudanças nas externalidades no mercado e os problemas de agência criados por uma gestão ineficaz. O primeiro passo é reconhecer - ou, melhor ainda, antecipar - quando uma mudança de condições exige uma viragem no papel dominante da governança. O que requer uma atenção face a certos padrões de base.

- **Padrões no desenvolvimento de externalidades**

Três tipos de padrões são geralmente associados à emergência de novas externalidades: ciclos económicos e políticos, viragens na indústria e modelos de negócio, e crises organizacionais. Para um bom exemplo desses factores em jogo, veja-se a história do colapso da Swissair.

Durante anos, a Swissair foi associada à fiabilidade, pontualidade e serviço de primeira classe. O Conselho de Administração da Swissair incluía muitos dos CEO mais respeitados de grandes multinacionais suíças, bem como personalidades do sector público. Ser um membro do conselho da Swissair era uma «certificação de que se tinha chegado aos corredores do poder... Era uma honra ser chamado a associar-se a tal monumento»[8]. Por isso, no final dos anos 1980 e 1990, nenhum dos membros do conselho detinha quaisquer antecedentes no sector da aviação. Como disse um dos que se tornou presidente mais tarde, «não sou amigo da noção de que ao nível do conselho se deveriam de alguma forma duplicar os requisitos de gestão. A gestão detém o *know-how* para liderar a companhia aérea. O Conselho de Administração tem outras tarefas; deve, em especial, desempenhar a função de controlo»[9].

Em 1987, a Comissão Europeia introduziu uma desregulamentação em três fases da indústria aérea na Europa, que conduziu à emergência de concorrentes de baixo custo como a Ryanair, EasyJet e Virgin Express. Não é de surpreender que o conselho da Swissair, dada a sua história e composição, não se tenha afastado do seu papel de controlo para um mais de supervisão, e em vez de responder directamente à viragem nas condições da indústria, perseguiu as suas ambições globais ao juntar-se à Delta Air Lines e à Singapore Airlines no Global Excellence Network.

Em Dezembro de 1992, a população suíça votou contra a adesão ao Mercado Comum Europeu, e a Swissair temeu ficar afastada desse mercado. Ao fim de alguns meses, a empresa anunciou planos para montar uma entidade detida

em conjunto, denominada Alcazar, com a Scandinavian Airlines System (SAS), KLM Royal Dutch Airlines e Austrian Airlines. Mas o acordo falhou no final de 1993, com preocupações entre o público e o parlamento suíços de despedimentos maciços e a perda da identidade da Swissair. Em vez de desempenhar um papel activo de condução ao lidar com estas preocupações dos *stakeholders*, o conselho da Swissair manteve-se fechado no seu papel de controlo tradicional.

Um dos factos marcantes na história da Swissair é de que o conselho nunca se virou para um papel de supervisão. Apesar do risco crescente de prosseguir uma estratégia de caçador, o conselho manteve-se passivo.

Em 1994, seguindo os conselhos da consultora McKinsey&Co, a gestão da Swissair propôs uma viragem radical no modelo de negócio tendo em vista a sua transformação num «gestor de rede». Segundo essa nova capacidade, a companhia aérea desempenharia a função de cérebro de uma aliança, «integrando o desenho da rede e do produto, horários, rendimentos, preços, gestão de marca e vendas», comprando em simultâneo serviços «de voo e não-voo» a outros fornecedores»[10]. Esta estratégia envolvia a tomada de participações de capital em transportadoras regionais ou nacionais, por isso a Swissair pediu um empréstimo para assumir uma participação de 49,5% na Sabena, a linha aérea nacional belga. O conselho da Swissair, que ainda estava num papel de controlo (e não supervisão), aprovou a decisão.

- **Padrões no desenvolvimento de problemas de agência**

Durante o mandato de um CEO ou outros executivos de topo, o papel do conselho poderá passar do treino – quando a pessoa assume a posição pela primeira vez – à condução – se o indivíduo se deparar com externalidades com que não consegue lidar ou se tornar disfuncional em termos quer de criação de valor, quer de distribuição do mesmo. A continuação da história da Swissair ilustra estes padrões.

Em 1996, na altura da reforma do então CEO Otto Loepfe, o conselho nomeou o COO (Chief Operating Officer), Philippe Bruggisser, para substituí-lo. Na ausência de formação ou treino por parte do conselho, mas trabalhando com a McKinsey, Bruggisser prosseguiu a tal estratégia de "gestor de rede", reorganizando a empresa numa estrutura de holding, denominada Sair Group, em quatro divisões: SAirlines, SAirLogistics, SAirServices e SAirRelations. Essas entidades detinham operações pelo mundo fora nas indústrias de transporte aéreo e hotelaria.

Bruggisser marcou pontos com alguns sucessos iniciais. Produziu um bom desempenho de lucros em 1997, que os media publicitaram, e geriu com destreza a empresa aquando do acidente trágico da Swissair perto da costa de Halifax em 1998. Para acelerar a implementação do objectivo de gestor de rede, Bruggisser manteve a recomendação da McKinsey de «estratégia de caçador», assumindo investimentos minoritários até 30% num operador turístico alemão, a LTU, em três pequenas linhas aéreas francesas, AOM, Air Liberté e Air Litoral, na Lot Polish Airlines (polaca); e na companhia aérea nacional sul-africana, SAA[11]. À excepção da LOT, as linhas aéreas envolvidas estavam em baixo de forma financeira. Aconselhado pela gestão, o conselho aprovou estes investimentos num total de 4,1 mil milhões de francos suíços.

Mas discordâncias no topo entre Bruggisser, que era CEO do SAir Group (a holding), e Jeffrey Katz, então CEO da Swissair, sobre as ambições pessoais de Katz, que tinha vindo da American Airlines (AA), levou ao colapso de uma potencial parceria com a AA. Com o conselho muito longe de desempenhar o papel de formação necessário, Bruggisser procedeu então por sua conta e risco na exploração de uma fusão total com a Alitalia Airlines, que exigia investimentos adicionais. Mais tarde, Bruggisser afirmaria que o conselho demonstrou pouco interesse de pormenor naquilo que estava a fazer, aprovando todas as suas propostas e orçamentos.

No entanto, quando a McKinsey produziu um relatório em Agosto de 2000, mostrando que 3,25 mil milhões a 4,45 mil milhões de francos adicionais seriam precisos, um novo membro do conselho, Mario Corti, o CFO (Chief Financial Officer) da Nestlé, começou a fazer perguntas pormenorizadas que logo expuseram a fragilidade da posição financeira da empresa. Finalmente em 23 de Janeiro de 2001, o conselho agiu, passando para uma postura de condução do processo. A estratégia de caçador foi abandonada; a carreira de 22 anos de Bruggisser chegou ao fim; e o presidente do conselho, Eric Honegger, tornou-se CEO interino.

Mas a história não termina aqui. Mais tarde, quando a

verdadeira posição financeira emergiu como pior do que o publicitado, nove dos dez directores do conselho demitiram-se, e Mario Corti passou para novo presidente e CEO. Substituiu os auditores PriceWaterhouseCoopers pela KPMG, e em Abril de 2001 anunciou uma perda, para o ano anterior, de 2,9 mil milhões de francos (devido à anulação de investimentos noutras linhas aéreas e provisões para obrigações financeiras assumidas nesses acordos), bem como um acréscimo da dívida de 13 mil milhões para 19 mil milhões de francos (devido ao reconhecimento de financiamentos prévios fora da folha de balanço).

O estilo de trabalho do novo conselho era diferente. Os directores recebiam os dados financeiros todos os meses e encontravam-se de dois em dois meses para avaliar o desempenho do SAir Group. Trabalhando intimamente com a gestão, o conselho introduziu iniciativas para vender negócios não-nucleares, como os hotéis, e participações noutras linhas aéreas. Nesse ponto, o conselho já estava numa postura de condução.

Mas era demasiado tarde. A recessão profunda após o colapso das *dot-com* e dos ataques terroristas de 11 de Setembro agravou ainda mais a posição de liquidez da Swissair. A 21 de Setembro de 2001, a Moody's passou a classificação da dívida da empresa para um estatuto de *junk* (lixo). Pouco mais de uma semana depois, todos os seus aviões ficavam em terra, deixando 20 mil passageiros espalhados por todo o lado. Quando os fornecedores pediram reembolso imediato, a empresa nem podia pagar o combustível dos jactos. Pouco tempo depois, o SAir Group passava para funções de consignatário.

Um dos aspectos marcantes na história da Swissair é a forma como o conselho nunca esteve perto de assumir um papel de supervisão, apesar dos riscos crescentes de uma estratégia de caçador que vinha sendo implementada. O conselho manteve-se passivo, mesmo quando os problemas se tornaram manifestos nas primeiras páginas da imprensa, quando os sindicatos de companhias aéreas parceiras se opuseram à estratégia de rede.

Para o papel de *coaching*, ao longo dos anos, o conselho tinha subcontratado essa função à consultora McKinsey. No entanto, na ausência de uma supervisão do Conselho de Administração, os consultores não podiam assumir esse papel adequadamente devido a conflitos de interesse. A McKinsey tinha muito a perder nos honorários se recomendasse aquilo que deveria ser - ou seja que a gestão de topo da Swissair largasse as estratégias cada vez mais arriscadas de gestor de rede e de caçador.

Para o papel de «coaching», ao longo dos anos, o conselho tinha subcontratado essa função à consultora McKinsey. No entanto, na ausência de uma supervisão do Conselho de Administração, os consultores não podem assumir esse papel adequadamente devido a conflitos de interesse. A McKinsey tinha muito a perder nos honorários se recomendasse que a gestão da Swissair largasse as estratégias cada vez mais arriscadas de gestor de rede e de caçador.

Prever problemas de governança

A história da Swissair poderá fornecer um exemplo espantoso do fracasso de um conselho, mas os problemas de governança que a linha aérea enfrentou não são únicos. Várias medidas podem ajudar os Conselhos de Administração a preverem tipos de problemas semelhantes.

- **Mecanismos antecipatórios**

O conselho precisa de mecanismos de aviso atempado para detectar situações que exigem uma viragem no papel dominante da governança. Para detectar mudanças nas externalidades, precisa de delegar essa responsabilidade em membros individuais ou subcomissões, segundo as necessidades, para que possam controlar o impacto, na sociedade, das actividades da empresa, bem como determinar os efeitos estratégicos e de risco a longo prazo. O conselho precisa também de reservar algum tempo na sua agenda para discutir esses temas, e deveria exigir relatórios periódicos quer dos membros designados (para determinar como os acontecimentos políticos, económicos e do mercado estão a afectar as externalidades), bem como da gestão (para avaliar o impacto do mercado, modelo de negócio e mudanças organizacionais). Para antecipar quaisquer problemas associados ao CEO, os directores externos precisam de distanciar-se dessa pessoa. Podem fazê-lo apenas através de reuniões periódicas sem o CEO e sem os directores mais ligados à empresa. O seu relatório para o conselho deveria incluir uma avaliação do desempenho do CEO e da equipa de gestão de topo em termos de criação de valor, ética e transparência, bem como uma avaliação de como as políticas do conselho estão a afectar a saúde a longo prazo da empresa.

• Auditorias periódicas de processos do conselho

O conselho deve realizar periodicamente uma auto-avaliação, com base no diálogo contínuo e confronto dos problemas. O objectivo é determinar o equilíbrio apropriado na distribuição de poder entre a gestão do topo e os directores externos independentes, e garantir que os papéis correctos de governança dominam as deliberações do conselho e sustentam o modelo de criação de valor da empresa, em sintonia com o ambiente empresarial. Empresas que introduziram avaliações formais dos seus conselhos incluem a Motorola, Computer Associates International, Walt Disney e Charles Schwab & Co. A tarefa mais difícil - e por isso aquela que beneficiará mais com a ajuda do exterior - é a avaliação do papel dominante da governança, em termos de cultura a assumir na tomada de decisões, na alocação de recursos e acções do conselho. Essa cultura pode ser: de controlo financeiro (papel de auditoria); ou de cedências entre múltiplos objectivos e políticas entre o curto e o longo prazo (papel de supervisão); ou de envolvimento no desenvolvimento do CEO (papel de *coaching*); ou de iniciativas activas do conselho para compensar fraquezas na equipa de gestão do topo, em especial na gestão de externalidades da gestão.

• Viragens no papel dominante da governança

A chave para prever problemas de governança é a capacidade do conselho alterar o seu papel dominante atempadamente para lidar com assuntos emergentes. Para além da antecipação, exige-se flexibilidade de papéis, que pode ser estimulada de várias formas.

Primeiro, o conselho deve prestar atenção ao leque de competências exigidas para lidar com externalidades emergentes. A tarefa é difícil devido à necessidade de contrabalançar o trabalho em conjunto dos membros do conselho. Ao longo do tempo, a composição do conselho precisa de mudar e novos membros do conselho devem ser nomeados para fornecerem as competências entretanto requeridas. Isso tornou-se especialmente crítico desde que os recentes escândalos empresariais aumentaram a procura por comportamentos éticos e transparência. Para mais, a abordagem da comissão na antecipação de futuros requisitos e a sua orquestração precisa de ser revista com cuidado. Para alcançar uma perspectiva alargada, empresas como a Sun Microsystems, passaram recentemente a ter, nos seus conselhos, uma maioria de pessoas externas com antecedentes muito diversificados. Outros, como a AT&T e a Kimberly-Clark Corp., garantiram que especialistas financeiros passavam a sentar-se à mesa das comissões de auditoria dos seus conselhos.

Segundo, a separação entre os directores externos e o CEO é essencial para contrabalançar o poder deste último. No mínimo, reuniões periódicas separadas dos directores externos são necessárias para conseguir as tarefas antecipatórias e de avaliação discutidas anteriormente. Um grande número de empresas, como a Disney e a General Electric, organizaram uma liderança independente por parte dos seus directores externos. Mecanismos adicionais incluem tendências para a separação das posições de CEO e de presidente do Conselho de Administração – em países em que isso ainda não é comum – e o reforço da posição do presidente – em países onde já o é.

Terceiro, os conselhos que dispõem de recursos deveriam desenvolver um leque de actividades ligadas a conselhos diferentes ou subcomissões: supervisão dos efeitos estratégicos, de risco e de impacto na sociedade; políticas para a ética, transparência e compensação; processos para o planeamento da sucessão; formação, e assim sucessivamente. Então, quando uma viragem no subconjunto dominante de actividades e papel do conselho relacionado são exigidos, o novo papel dominante não precisa de ser iniciado do zero. Pelo contrário, pode ser instalado rapidamente ao alterar a composição e foco do poder na comissão executiva.

Quarto, a composição da comissão executiva deveria ser revista anualmente no que respeita ao tipo dominante de papel representado e a sua adequação ao ambiente. Quando existe um sinal de aviso de viragem importante nas condições de governança, a composição da comissão executiva deveria ser alterada recorrendo à subcomissão relevante e fazendo as alterações necessárias na abordagem do conselho à tomada de decisões.

Finalmente, como os seres humanos não são geralmente adeptos da auto-avaliação e controlo, uma das práticas recomendadas é conseguir que os conselhos preencham um relatório anual que descreve como estão a lidar com externalidades e problemas de agência. Este documento pode ser submetido no encontro geral anual de accionistas, bem como a uma agência pública, como a Securities and Exchange Commission. No limite, esta práti-

ca encorajará os conselhos a assumirem um papel mais activo no controlo e governança, bem como nas organizações que supervisionam. ■

Referências bibliográficas

1. M. JENSEN, «Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function», em M. Beer e N. Nohria, eds., **Breaking the Code of Change** (Boston, Harvard Business Review School Press, 2000).

2. Para uma perspectiva integrada que coloca a responsabilidade social como pano de fundo, veja R. Monks e N. Minow, **Corporate Governance**, segunda edição (Malden, Massachusetts: Blackwell Publishing, 1995).

3. Um dos artigos-chave é o de M. Jensen e W. Meckling, «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, 3 (Outubro 1976), pp. 305-360.

4. U. STEGER, N. KONG, A. IONESCU-SOMERS e O. SALZMAN, «Moving Business/Industry Towards Sustainable Consumption: The Role of NGOs», *European Management Journal*, 10 (Abril 2002), pp. 109-127.

5. A. LANK e F.-F. NEUBAER, **The Power Balance Between Board and Management in the Family Business: Its Governance for Sustainability**, cap. 3 (Hampshire, Reino Unido, McMillan Press, 1998).

6. A. TAYLOR, «What's Ahead for GM's New Team», *Fortune*, 30 Nov., 1992, p. 59.

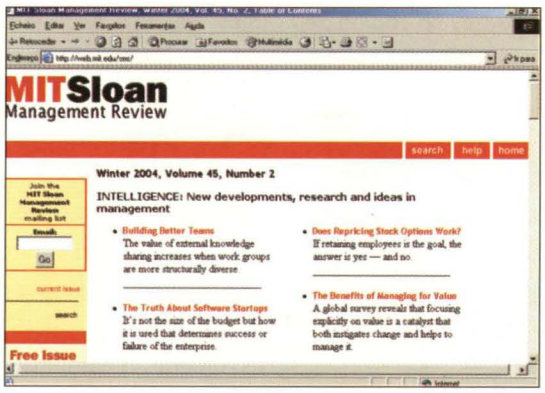
7. F. ELLOUMI e J.-P. GUEYIE, «CEO Compensation, IOS and the Role of Corporate Governance», *Corporate Governance*, 1, no. 2 (2001), pp. 23-33.

8. «Who Lost Swissair?», **Institutional Investor**, 36, no. 2 (2002), pp. 42-50.

9. H. KRAPF e U. STEGER, «The Grounding: Did Corporate Governance Fail at Swissair?», Caso IMD no. IMD-3-1057 (Lausanne, Suíça: IMD, 2002).

10. C. BARTON, L. BRADSHAW, R. BRUNSCHWILLER e T. BULL-LARSEN, «Industry Focus: Is There a Future for Europe's Airlines?», *McKinsey Quarterly*, no. 4 (1994), p. 29.

11. S. HAMILTON e I. FRANCIS, «The Collapse of Swissair», Caso IMD no. IMD-1-0198 (Lausanne, Suíça: IMD, 2003).



http://mit-smr.com

Artigos

A previsão e a gestão no Século XXI

por João Matias e Tessaleno Devezas

Considerações críticas sobre as abordagens neoclássicas da contabilidade

por Manuel Castelo Branco

Regulação em saúde e regulação das «utilities»: que diferenças?

por Ana Sofia Ferreira



Andrea Brandão
«S/ título»
Tinta permanente s/ papel
(70 x 50 cm)
Exposição de Desenho «CORPO(S)» no INDEG/ISCTE, Lisboa, Fevereiro 2004

A previsão e a gestão no Século XXI

por João Matias e Tessaleno Devezas

RESUMO: Tendo em conta o aumento da competitividade em todos os sectores da actividade económica, este artigo apresenta a previsão de longo prazo como uma ferramenta essencial ao dispor de todos os decisores, devendo o acto de fazer previsão ser assumido como um meio e não como um fim em si mesmo. Por outro lado, e dada a importância das tecnologias na economia, bem como a sua visibilidade social actual, é realçada a pertinência da previsão tecnológica. Por último, e dada a impossibilidade de indicar à partida quais os métodos mais apropriados, são apresentados os cenários como uma ferramenta com resultados multi-opcionais, vantajosos na apresentação de várias alternativas de decisão. Os cenários têm ainda a vantagem de poderem, por um lado, integrar informações de fontes (métodos) diferentes e, por outro, apresentar as alternativas de forma mais clara e objectiva.

Palavras-chave: Previsão, Decisor, Previsão Tecnológica, Cenários

TITLE: Forecasting and management in the 21st Century

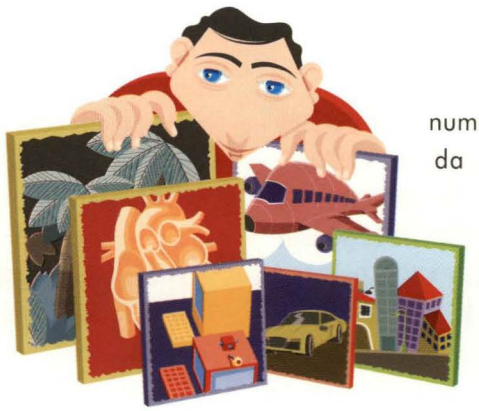
ABSTRACT: Due to the increase of the competitiveness in all economic activity, this article presents the long-term forecasting as an essential tool to the decision maker. On the other hand, and bearing in mind the technological importance in the economy, as well as its social visibility these days, the technological forecasting pertinence is enhanced. Finally, and given the impossibility to indicate the most appropriate forecasting methods, scenarios are presented as a multi-option analysis technique with advantages in the presentation of several alternatives outcomes. There is also the advantage of integrating information of different methods, on the one side, and, on the other, to present alternative outcomes in a clearer way.

Key words: Forecasting, Decision Maker, Technological Forecasting, Scenario Building

Ao contrário do que acontecia anteriormente, e relativamente aos actuais níveis de competitividade, não existe qualquer tipo de condescendência no mundo actual. Este é caracterizado por mudanças e incertezas, e mesmo que o ritmo de vida não seja cada vez mais acelerado (Devezas, 2000; Devezas e Corredine, 2001), o número de transformações é cada vez maior, aparecendo qualquer distracção como uma possível fatalidade. Ora, nesse sentido, uma das formas de minorar possíveis consequências é tomar medidas de antecipação contra eventuais ocorrências. Assim, é conveniente adoptar metodologias de previsão que antecipem as referidas mudanças. Deste modo, à previsão deverá dar-se um papel fundamental, na medida em que esta poderá conduzir à construção de alternativas para os eventuais problemas.

Durante muito tempo, a previsão não foi sentida como uma prioridade, dada a relativamente pequena quantidade das mudanças ocorridas. O modelo utilizado para a aprendizagem era baseado nas experiências do passado e na aplicação das mesmas no decorrer de um presente razoavelmente estável. Mas, nos tempos modernos, a estabilidade dissipou-se, implementando-se uma nova dinâmica, devendo assim criar-se uma visão estrutural que possa ser útil no futuro. Assim, a experiência não é mais apenas o resultado de vivências passadas, mas sim uma interacção entre essas vivências e a capacidade de antevisão (Slaughter, 1995).

BIBLIOTECA MÁRIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS



Poderia pensar-se que a previsão é um assunto novo para a maioria das pessoas e das organizações. Poderia sê-lo, se assumido de uma maneira formal. Contudo, a maioria das acções empreendidas pelas pessoas e, consequentemente, pelas organizações, em todos os momentos das suas vidas, são precedidas de previsões, mesmo que formuladas inconscientemente ou com uma relação indirecta. Isto é, as pessoas fazem previsões, quer quando projectam a sua vida profissional, quer quando tomam qualquer decisão na sua vida particular, o que leva a que, quer no sector público, quer no sector privado, as organizações, de uma maneira ou de outra, dependam de previsões.

Todavia, a previsão não deverá ser encarada como uma ferramenta para antever o futuro, mas como um meio que está ao dispor das pessoas para que se construa antecipadamente alternativas úteis na tomada de decisões. Digamos que o interesse na previsão não deverá ser prever o que se irá passar no futuro, mas sim estudar a situação, criando e compreendendo alternativas de modo a usá-las na tomada de decisões. O acto de previsão deve apresentar-se como: a utilização de meios disponíveis, de modo a desenvolver de forma conjectural futuras opções, fazendo com que seja escolhida a melhor entre elas. Acrescenta-se, ainda, que esta capacidade de antevisão deverá ser assumida como um meio de construção de várias alternativas e opções incorporadas numa visão estrutural sobre o futuro, virada para pensamentos estratégicos e planeamentos a longo prazo, período de tempo ao longo do qual poderão ocorrer transformações profundas no meio envolvente, tais como inovações tecnológicas, sejam elas de grande, médio ou pequeno impacto, ou modificações profundas ao nível sócio-económico.

Note-se que, apesar da maior inexactidão das previsões de longo prazo relativamente às de período mais curto, aquelas são importantes para a política de investimentos e subsídios das organizações. Não desprezando a previsão de curto-médio prazo – que é parte integrante de diversas operações essenciais e base de negócios, tais como planos de produção, planos de distribuição, empregos, distribuição de recursos, etc. –, as previsões de longo prazo são necessárias para a estratégia de formulação de políticas estruturantes em campos tais como a população, a energia, os transportes, as tecnologias e, obviamente, a gestão.

A previsão e a gestão

São muitas as dificuldades que podem levantar-se contra a previsão e, consequentemente, em relação ao seu uso. Slaughter (1995) apresenta seis barreiras. Dessas seis é conveniente realçar pelo menos duas que podem ser ultrapassadas.

A primeira diz respeito à falta de comprovação empírica,

João Carlos de Oliveira Matias
matias@demnet.ubi.pt
Doutor em Engenharia da Produção (Univ. da Beira Interior, Covilhã, Portugal) e Professor Auxiliar do Departamento de Engenharia Electromecânica da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
PhD in Production Engineering (Univ. of Beira Interior, Covilhã, Portugal) and Assistant Professor of the Department of the Electromechanical Engineering of the University of Beira Interior, Covilhã, Portugal.

Tessaleno Campos Devezas
tessalen@demnet.ubi.pt
Doutor em Engenharia dos Materiais (Univ. Erlangen, Nürnberg, Erlangen, Alemanha) e Professor Associado com Agregação do Departamento de Engenharia Electromecânica da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
PhD in Materials Engineering (Univ. Erlangen-Nürnberg, Erlangen, Alemanha) and Associate Professor with Habilitation of the Department of Electromechanics of the University of Beira Interior, Covilhã, Portugal.

Recebido em Setembro de 2003 e aceite em Janeiro de 2004.
Received in September 2003 and accepted in January 2004.

Se é importante para a tomada de decisões o decisor conhecer as vantagens das previsões, não menos importante é este conhecer as limitações das previsões. Reconhecer o que as previsões podem e não podem fazer é tão importante como obter as próprias previsões.

porque, se o futuro ainda não ocorreu, este não pode ser mensurável, logo não pode ser provado. Contudo, mesmo que o futuro não possa ser experimentado, é certo que o futuro existirá. A única grande diferença que deve residir entre os estudos empíricos e os estudos sobre o futuro são os diferentes métodos a utilizar e os critérios a seguir. Por outro lado, como trabalho conjectural que são os estudos sobre o futuro, estão-lhe associados erros e, consequentemente, riscos que aumentam à medida que são escolhidos critérios errados.

A segunda barreira diz respeito ao medo, por vezes inibitório, de que a previsão possa estar errada, podendo, consequentemente, condicionar, de forma errada, a decisão a tomar. Contudo, deve ser realçado que a previsão só se faz quando é realmente necessária. Ora em situações nas quais a incerteza é muito pequena e os acontecimentos são praticamente esperados, a função da previsão é quase nula, ou então quase desnecessária e menos importante. Isto era precisamente o que se passava anteriormente, na altura em que as mudanças não ocorriam, ou se ocorriam eram praticamente esperadas. Todavia, em situações instáveis, ou em situações com uma grande dinâmica, tal e qual como o mundo se nos apresenta actualmente, a função da previsão é largamente maior e a sua necessidade também. É claro que, dada a instabilidade inerente, estes casos têm associados alguns erros e incertezas. Mas, se é importante para a tomada de decisões o *decisor* conhecer as vantagens das previsões, não menos importante é este conhecer as limitações das previsões. Reconhecer o que as previsões podem e não podem fazer é tão importante como obter as próprias previsões.

Nos últimos anos, a desconfiança relativamente às previsões tem aumentado. Para isso contribuiu, por um lado, a incapacidade de antever alguns dos eventos e as mudanças estruturais ocorridas, e, por outro, se estes foram previstos, a previsão errada no tempo. Contudo, as previsões são cada vez mais necessárias, daí que a atenção prestada a este assunto tenha aumentado.

Se alguns fenómenos físicos naturais que se comportam como sistemas lineares – tais como o eclipse do sol, as fases da lua, entre outros – são previstos com grande exactidão, o mesmo não acontece para sistemas sociais não lineares – nomeadamente em áreas como a economia, os negócios, os produtos e as tecnologias (Devezas e Corredine, 2002). Neste tipo de sistemas, a precisão das previsões é menor, pois está-lhes associada uma não linearidade e não existem garantias de que as condições existentes à partida não serão alteradas no período a que se refere a previsão. Ou seja, o trabalho de previsão requer o conhecimento anterior de padrões e de relacionamentos (Makridakis *et al.*, 1997).

Ora nos referidos fenómenos físicos lineares, os padrões são exactos e os relacionamentos lineares precisos. Por sua vez, no caso de *sistemas complexos*, tais como os sistemas sociais, para além da "não linearidade", tem que se ter em conta a *contingência*. Ou seja, tem que se levar em conta a existência de factos aleatórios imprevisíveis, pois nem os padrões são exactos, nem os relacionamentos precisos. Há ainda a acrescentar que, se por um lado no caso dos fenómenos físicos, os resultados podem ser fielmente testados e verificados rapidamente e sem ambiguidades, por outro, nos restantes casos, não é possível fazer a verificação prática dos resultados. A esta dificuldade acresce que a interpretação destes resultados pode ser ambígua, implicando, deste modo, maiores erros.

Se as causas dos erros significativos, tal como foi referido, podem ser associadas a alterações dos padrões e relacionamentos devido a mudanças ocorridas durante o período de previsão, também poderá surgir uma outra situação: as referidas mudanças podem ter acontecido, mas não terem sido detectadas devido à inércia do sistema, levando a que o resultado dessas mudanças não fosse imediato. Assim, um dos méritos da previsão, senão o maior, é habilitar os *decisores* a perceberem as incertezas quanto ao futuro, fazendo-os aceitar os riscos inerentes às decisões, devendo analisar sempre o conjunto de opções de escolha. Melhor do que saber o *timing* de uma possível ocorrência, é estar pre-

cavido contra as consequências negativas da mesma.

Consequentemente, quer as pessoas que fazem as previsões, quer as pessoas que as tomam como *input* para as suas decisões, devem aceitar tanto as suas limitações, como o seu grau de incerteza, mas devendo tudo fazer para os reduzir. Ora existem dois tipos de pessoas no que diz respeito à previsão: as que a fazem e as que a tomam como base para a formulação de políticas de decisão. Para uns autores (como por exemplo, Makridakis *et al.*, 1997), o *decisor*, num contexto de formulação de políticas de decisão, deve estar na posse de todas as evidências, incluindo os modelos e as diferentes técnicas de previsão. Para outros (como por exemplo, Marshall e Oliver, 1995), a função da previsão pode e deve estar completamente separada da função de *decisor*.

Ora para uma maior eficácia das suas tarefas, estas funções devem estar separadas. No entanto, o *decisor* ou formulador de políticas de decisão para o futuro, deve ter um bom conhecimento sobre os resultados e qualidade das previsões, bem como sobre o contexto no qual foram baseadas, pois só assim é possível avaliar a precisão da previsão. O *decisor* deve utilizar as previsões, bem como outras informações relevantes, como um meio e não como um fim em si mesmo.

É evidente que a previsão é importante, senão vital, para o processo da tomada de decisões. Isto evidencia uma outra questão que diz respeito à preocupação crescente com a melhoria das decisões em todas as áreas, mas, de forma mais evidente, nas áreas afectas à economia (*i.e.* gestão empresarial) e às finanças, bem como nas acções governativas.

No que diz respeito à área governativa, note-se que, cada vez mais, a maioria dos países são politicamente democráticos (Modelski, 1991), sendo, desta forma, os seus governos e governantes avaliados periodicamente. Por outro lado, e dado o "panorama de velocidade de cruzeiro" da ocorrência de constantes transformações, os governantes não podem condescender com atitudes estáticas, pois podem perder um comboio que já se encontra em movimento.

Por sua vez, em relação à economia e às finanças, também devido ao número de mutações e à globalização em curso, a competitividade é cada vez maior. Assim, as referi-

Dado o «panorama de velocidade de cruzeiro» da ocorrência de constantes transformações, os governantes não podem condescender com atitudes estáticas, pois podem perder um comboio que já se encontra em movimento.

das organizações devem tomar as melhores decisões, pois o problema não se coloca numa questão de liderança na maioria dos casos, mas sim numa preocupante questão de sobrevivência num meio que não se compadece com comportamentos amorfos, e/ou com decisões dúbias.

Daí a necessidade de se relevar o triângulo *Previsão – – Planeamento – Decisão*, sendo o planeamento de longo prazo vital na formulação de decisões estruturantes. Naturalmente, de acordo com o objectivo da decisão a tomar, o período de tempo poderá ser de longo, médio ou curto prazo. Contudo, em termos estruturais e de estratégia, no meio empresarial, as previsões de longo prazo devem ser um *input* fundamental para a tomada de decisões relativas à diversificação de produtos, novos produtos, investimento, desinvestimento, compra de novos equipamentos, etc..

A previsão tecnológica

Tal como com a previsão em geral, a previsão tecnológica deve ser vista como um *input* para os *decisores*, competindo a quem faz as previsões, antever as características, necessidades e limitações das mesmas e não a forma como as obter e ultrapassar.

As previsões tecnológicas fazem parte do grupo de previsões de longo prazo, como por exemplo as previsões estratégicas na área da economia e das finanças, nas quais nem os padrões são exactos nem os relacionamentos lineares. Contudo, e apesar da falta dessa exactidão, as organizações ligadas ao mundo das tecnologias precisam de estar precavidas. E se nas restantes áreas a qualidade das decisões deve ser perfeita, no que concerne às decisões com efeitos sobre as tecnologias, esta não deverá ser menor. Por ventura deveria ser até maior, isto porque as tecnologias têm sido e serão o propulsor da actividade económica. Assim, as previsões tecnológicas, apesar das dificuldades e limitações a elas inerentes,

são inevitavelmente cada vez mais importantes para os *decisores*.

Consequentemente, dada a sua importância, convém referir a inevitabilidade do erro neste tipo de previsão, pois não existe uma linearidade no relacionamento entre os elementos constituintes do sistema. Por outro lado, e relativamente às restantes áreas, a previsão tecnológica tem um outro problema, que tem a ver com o próprio conceito de tecnologia e, mais especificamente, com a parte comercial da mesma. Qualquer ferramenta tecnológica tem um caminho a percorrer desde a invenção - conhecimento científico, descoberta - até ao seu amplo uso. Isto é, todas as tecnologias têm três importantes fases de desenvolvimento: *Invenção, Inovação* e *Difusão* (Schumpeter, 1939/1989, **ver caixa**).

Tal como refere Grübler (1998), uma tecnologia apenas assume significado através da aplicação prática – *Inovação* – da *Invenção* e da sua subsequente *Difusão*. Assim, se é problemático antecipar o comportamento da tecnologia na fase de *Inovação*, mais ainda o será na *Difusão*, porque depende obviamente de reacções e comportamentos que poderão mudar rapidamente sob situações várias.

Na etapa inicial, na qual se está na fase do conhecimento científico, ainda não poderá, de certa forma, falar-se de tecnologia. Daí ser importante, e dentro do contexto tecnológico, falar-se sobre as falhas associadas à *Inovação* e à *Difusão*. No momento da *Inovação* propriamente dita, é praticamente impossível antever o significado do potencial de uma *Inovação*. A forma mais evidente desta dificuldade tem a ver com a quantidade de inovações que realmente vencem, isto é, que passam o teste tecnológico. Mas para as tecnologias que o conseguem, debate-se-lhes um outro problema: depois de passarem o teste tecnológico (*Inovação*), passarão o teste económico (*Difusão*)?

Fases de desenvolvimento da tecnologia

- *Invenção*: A invenção está normalmente associada a uma descoberta científica. Neste estágio, o conhecimento científico não tem qualquer aplicabilidade prática. É apenas uma base de conhecimentos que poderá levar ao projecto – *Inovação* – de diversas soluções práticas.
- *Inovação*: A inovação pode ser definida como a aplicação útil de uma nova ideia.
- *Difusão*: Esta fase diz respeito à distribuição da tecnologia e à sua aceitação pelo mercado.

Tendo em conta a necessidade de diminuir o risco na tomada de decisão, as organizações não devem optar apenas por uma única solução para o problema, mas sim por uma amplitude de possibilidades de decisão sobre o futuro. Para as pessoas que tomam decisões, a previsão não deve ser aferida pela validade da mesma, mas sim pelo seu contributo para a melhoria das decisões, dado que nem as incertezas nem os erros podem ser eliminados.

Existem algumas razões que podem ser apontadas para as falhas da previsão tecnológica, nomeadamente as relacionadas com a fase de *Difusão*. Destas, destacam-se a incerteza do potencial uso, as inovações complementares (sinergias) de sistemas tecnológicos, bem como a competição tecnológica (Rosenberg, 1995; Rosenberg, 1996).

Dadas estas incertezas, e tendo em conta a necessidade de diminuir o risco na tomada de decisão, as organizações não devem optar apenas por uma única solução para o problema, mas sim por uma amplitude de possibilidades de decisão sobre o futuro. Para as pessoas que tomam decisões, a previsão não deve ser aferida pela validade da mesma, mas sim pelo seu contributo para a melhoria das decisões, dado que nem as incertezas nem os erros podem ser eliminados. Mas os riscos a correr serão maiores ou menores consoante os critérios e métodos de previsão utilizados.

Os métodos de previsão

É comum os métodos de previsão serem classificados em *Qualitativos*, *Quantitativos* e *Tecnológicos*. Contudo, podem ser classificados em *Qualitativos (Subjectivos)* e *Quantitativos (Objectivos)*, pois os métodos tecnológicos englobam técnicas, quer qualitativas quer quantitativas.

Os métodos qualitativos, também conhecidos por métodos baseados no «julgamento», fazem uso de julgamentos individuais, ou de grupo, tendo em conta extrapolações do passado ou desejos para o futuro - neste último caso denominadas de previsões normativas. Por sua vez, os métodos quantitativos fazem uso de ferramentas quantitativas que, na sua generalidade, se poderão denominar como «matemáticas», sendo aplicadas a um conjunto de dados temporais existentes e apresentados em forma de séries temporais.

No que diz respeito aos métodos quantitativos, como se baseiam em extrapolações a partir de dados quantitativos e relacionamentos do passado, eles funcionam bem quando o futuro é similar ao passado, ou mesmo que aconteçam mudanças, estas se auto-anulem. Daí que tenham bons resultados em situações estáveis.

Mais recentemente, no entanto, têm sido muito utilizados os métodos qualitativos. Na maioria dos casos deve-se à necessidade de ajustamento das previsões quantitativas, daí que se associem a situações de grandes mudanças ou a situações instáveis. A sua vantagem, relativamente aos quantitativos em situações instáveis, deve-se ao facto de que as pessoas podem mais facilmente, e de forma mais rápida, detectar as mudanças. Mas os métodos quantitativos são mais precisos em situações estáveis, pois os dados e respostas são mais objectivos, ao contrário da mente humana que não processa a informação de uma forma tão precisa e consistente.

Como se depreende, não poderá assumir-se de uma forma objectiva qual dos grupos é o melhor. Isso dependerá, obviamente, de vários factores, nos quais se destacam a estabilidade do sistema, o tipo e a qualidade dos dados, os relacionamentos entre os elementos do sistema, os factores exógenos, os comportamentos colaterais, entre outros. Ou seja, a aplicação dos métodos de previsão depende do tipo e do comportamento do sistema que está a ser analisado. Para tal, torna-se necessária uma completa caracterização do sistema, pelo que é necessário conhecer o seu contexto, a sua natureza e considerar o tipo de informações que existem sobre o sistema (Matias, 2002). Estes três itens estão intrinsecamente relacionados e, no seu conjunto, descrevem a «complexidade de um sistema».

Todavia, e em termos gerais, apresentam-se três condições sob as quais as apreciações subjectivas são necessárias: se há ausência de dados históricos; se o impacto de factores externos é mais importante que o de factores internos; e se no momento as questões éticas e morais são determinantes.

De uma maneira geral, e de forma sumária, em situações estáveis e bem definidas, bem como quando se dispõe de dados de qualidade, os métodos quantitativos têm maior precisão que os métodos qualitativos. Por sua vez, os métodos qualitativos, com base em julgamentos, levam vantagem em situações instáveis ou na ausência de dados, apesar da menor precisão e da subjectividade do julgamento. Da mesma forma, e devido a essa mesma subjectividade, não é garantido que um julgamento pessoal não seja baseado num método quantitativo. Nesse caso, na presença de mudanças, volta-se a ter o mesmo problema das previsões quantitativas. Tal como na utilização de métodos quantitativos, estes podem ter algo de subjectivo, tais como pressupostos assumidos, escolha do intervalo de dados de referência, entre outros. Daí a ausência de certezas quanto aos melhores métodos, sendo o uso de combinações de métodos quantitativos e qualitativos a melhor forma para a construção de alternativas e/ou possíveis cenários futuros.

Na previsão tecnológica, a necessidade dessa combinação é ainda mais evidente, dados os seus problemas adicionais referidos. Martino (1993) classifica os métodos de previsão (longo prazo) tecnológica em quatro grupos diferentes **(ver caixa na p. 26)**, que passamos a citar (note-se que o mesmo autor considera um quinto grupo, que apelida de «restantes», no qual inclui a apreciação de especialistas, como, por exemplo, a técnica Delphi).

Por sua vez, Makridakis *et al.* (1997) também classificam os métodos de previsão tecnológica em quatro categorias, mas numa perspectiva diferente, que passamos a apresentar: *Extrapolativas* – uso de características próprias (padrões) históricas e relacionamentos passados como base para a previsão; *Analógicas* – uso de analogias históricas para fazer as previsões; Categorias com base em *apreciação de especialistas*; Categorias com base em métodos normativos, usando objectivos e resultados desejados como base para a previsão, influenciando, dessa forma, o futuro.

Métodos de previsão tecnológica

- *Extrapolação:* este grupo de métodos assume que o futuro de uma série temporal é completamente capturado pelo seu comportamento passado, de acordo com uma lei matemática (ciclos, tendências, curvas de crescimento, entre outros);
- *Indicadores de «Condução»:* este grupo assume que o futuro de uma série temporal é completamente capturado pelo passado de uma outra série de dados ao longo do tempo, existindo um relacionamento entre as duas séries;
- *Modelos Causais:* enquanto a extrapolação e os modelos de «condução» requerem apenas uma correlação entre passado e futuro, nos modelos causais não é necessário o conhecimento dessa correlação, mas sim o pressuposto de existência de um relacionamento causa-efeito. Assumem ainda que as variáveis, e os seus encadeamentos, são conhecidos e descritos por equações matemáticas;
- *Métodos Probabilísticos:* enquanto os restantes métodos produzem um único valor, este tipo de métodos apresenta uma dispersão de valores associados a determinadas probabilidades de ocorrência.

Contudo, em ambas as classificações, todas as categorias são constituídas, na sua forma básica, ou por métodos quantitativos, ou por métodos qualitativos. Os métodos quantitativos englobam os métodos extrapolativos, causais, indicadores de condução e probabilísticos. Por sua vez, os métodos qualitativos englobam todos os julgamentos subjectivos, tais como as apreciações de especialistas, em que se inclui o método Delphi, apesar dos elementos do painel poderem utilizar técnicas extrapolativas. Os métodos normativos poderão ser também incluídos na categoria dos qualitativos, pois relacionam-se com resultados desejados. No que diz respeito aos procedimentos com base em analogia, estes são essencialmente qualitativos, já que não produzem resultados em forma de números.

Cenários

Como foi referido, existe a necessidade de se construir um conjunto de alternativas de modo a desenvolver futuras opções para tomadas de decisão. Daí que o objectivo da previsão não seja prever mas construir uma série de alternativas para um futuro plausível, sendo intenção delinear o futuro e não propriamente prevê-lo. Isto porque na impossibilidade de se eliminar a incerteza, e o consequente erro, deve fazer-se tudo para reduzir o risco no processo de tomada de decisão, visto que o futuro é incerto. Tal como refere Heijden (2000), se o futuro é incerto, existem múltiplos futuros plausíveis, dado que é impossível compreender de forma dedutiva todos os seus aspectos.

Se o futuro é incerto, existem múltiplos futuros plausíveis, dado que é impossível compreender de forma dedutiva todos os seus aspectos. Um bom cenário não é o que retrata o futuro de forma precisa, mas o que permite a uma, organização aprender e adaptar-se.

Os cenários são uma ferramenta que ajuda a perspectivar a longo prazo num mundo de grande incerteza, dado que o futuro é imprevisível. No que respeita à sua definição, entre várias definições possíveis, na sua génese associada às artes e, nomeadamente, ao teatro, convém realçar a sua relação com os assuntos do futuro. Adopta-se aqui a seguinte definição de Schwartz (1991): «os cenários são histórias acerca de futuros possíveis». De uma maneira geral, digamos que são um conjunto de várias situações plausíveis de ocorrer no futuro.

Todavia, os cenários não são um fim em si mesmo, sendo uma ferramenta de gestão usada para melhorar a qualidade das decisões. Mais do que nunca, e indiferentemente da área de actuação, todos os que têm que tomar decisões em situações de grande incerteza, necessitam de informação sobre o assunto no qual decidem. Antes de tomarem qualquer decisão relativamente ao futuro, devem examinar de forma prudente o seu contexto social e económico dentro de uma perspectiva global.

Quer a análise de tendências (métodos quantitativos), quer os métodos baseados no «julgamento» (qualitativos), têm como filosofia subjacente a apresentação de apenas um «futuro» provável. Com o uso de métodos «multi-opcionais» – no quais se incluem os cenários –, a doutrina subjacente é estimar possíveis alternativas para o futuro. Digamos que o

objectivo é permanecer flexível nas incertezas futuras, reconhecendo-se possíveis variações. Assim, estes métodos devem ser usados em situações em que é possível existirem mudanças no ambiente circundante.

No sentido usual da palavra, previsão seria prever. Dessa forma, os cenários não são previsões, porque não se pode ao mesmo tempo prever dois, três ou quatro futuros diferentes. Como refere Wilson (2000), como uma colecção de futuros, os cenários são apresentados para estabelecer os limites da nossa incerteza e os limites de futuros plausíveis. Só que a previsão não é uma profecia, ou a utilização de uma bola de cristal, sendo o seu objectivo delinear o futuro e não propriamente prevê-lo, oferecendo uma abordagem que ajude a construir o futuro. Então, é neste ponto que os cenários têm importância como ferramenta de antevisão. Os cenários devem ser compreendidos como instrumentos para elaborar decisões em situações de mudança e de iterações sociais complexas, procurando-se, com a sua utilização, diminuir o nível geral de incerteza, o que permitirá descrever um conjunto de alternativas futuras a partir da análise conjunta de problemas interrelacionados.

Acrescente-se ainda que os cenários podem ser úteis para darem uma imagem conjunta de uma determinada situação futura, sendo um *input* para as tomadas de decisão, definindo alternativas e opções que devem ser tomadas, fazendo o retrato do ambiente no qual são concebidos. Um bom cenário não é o que retrata o futuro de forma precisa, mas o que permite a uma organização aprender e adaptar-se.

Entre os vários tipos e distinções de cenários apresentados (como por exemplo, Porter *et al.*, 1991; Massini e Vasquez, 2000), convém realçar a distinção entre *cenários exploratórios ou descritivos* e *cenários normativos*. Os cenários exploratórios relatam o possível desenvolvimento na ausência de mudanças no ambiente circundante. Isto é, relacionam-se com o que se passará no futuro, mantidas as condições e tendências actuais, sendo futuros esperados. Por sua vez, os cenários normativos tentam incorporar «desejos» e «esperanças», sendo futuros desejados. Ou seja, com base em planos futuros, incorporam-se modificações desejáveis, sendo essencialmente função das melhores decisões do presente. Enquanto nos cenários exploratórios a questão que se coloca é «o que será o futuro?», nos normativos a questão é «que futuro gostaríamos de ter?».

Segundo Millett e Honton (1991, p. 69), o uso de cenários é melhor sucedido nas seguintes condições:

- Devem ser incluídos factores exógenos na análise ("macroscópicos"), tais como políticas, questões sociais, económicas, tecnológicas, entre outras;
- São necessários planeamentos de longo termo;
- São úteis descrições estáticas de ambientes futuros;
- O problema em análise encontra-se rodeado de grandes incertezas;
- Os dados existentes são escassos, estão indisponíveis ou são muito dispendiosos;
- Devem ser incluídos factores não quantitativos na análise.

Por outro lado, Becker (citado por Porter *et al.*, 1991) aponta três usos diferentes para os cenários:

- Os cenários podem ser usados para verificar se as várias políticas ou acções ajudarão ou inibirão a realização das acções nelas descritas. Esta abordagem pode ser usada para construir histórias futuras que unem a implantação de opções políticas para futuros desejados;
- Os cenários podem ser usados para verificar como funcionam políticas alternativas e estratégias sob diferentes condições;
- Os cenários podem dar contexto *(background)* a indivíduos envolvidos nas funções de planeamento.

No caso dos cenários normativos, baseados em planos e objectivos, estes podem ser usados para identificar o estado do cumprimento desses objectivos.

Os cenários têm ainda dois usos genéricos que podem e devem ser explorados dentro da previsão e do planeamento: *Integração* e *Comunicação* (Porter *et al.*, 1991). Estes dois tipos de uso dos cenários são caracterizados de seguida:

- *Integração:* os cenários oferecem o potencial de integrar informação de diversas fontes e de diferentes maneiras numa única apresentação. Por exemplo, os resultados da extrapolação de tendências e do estudo de opinião de «especialistas» podem ser agrupados de uma forma narrativa. Assim, as limitações de cada um podem ser ultrapassadas com a incorporação de ambas as previsões num cenário;
- *Comunicação:* os relatórios técnicos não são de fácil leitura para as audiências não técnicas. Assim, os cenários são

a melhor apresentação para essa audiência não técnica.

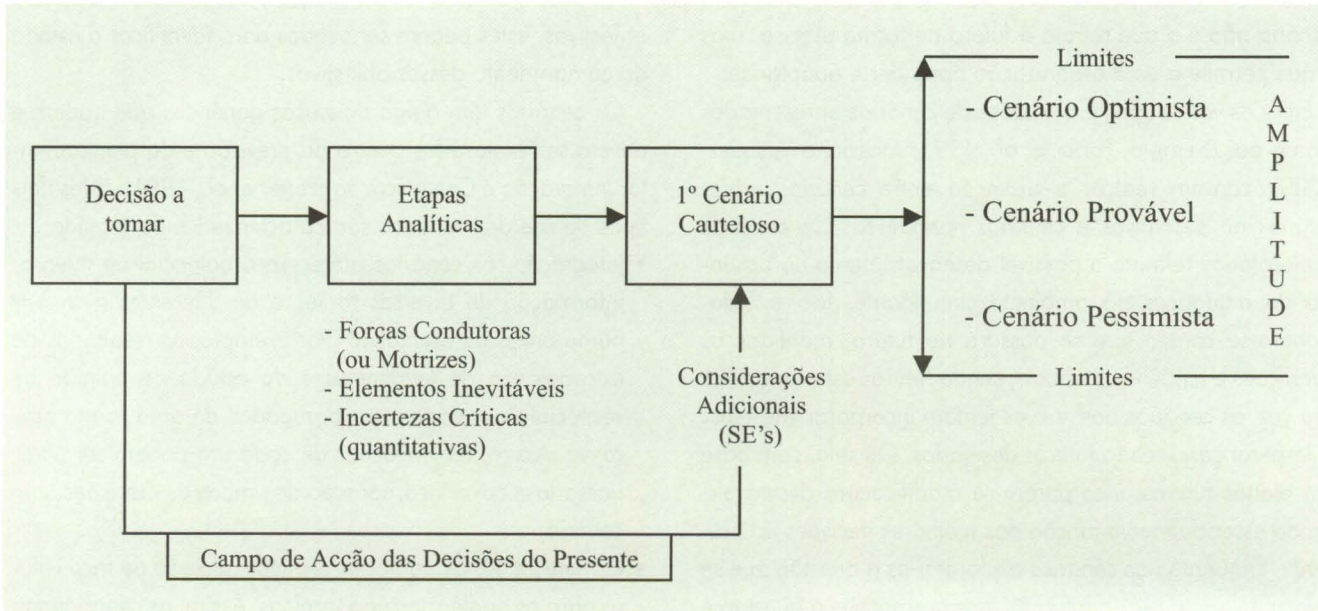
Os cenários apresentam alternativas, constituindo-se numa ferramenta útil num panorama de incertezas, ao contrário dos métodos de previsão tradicionais que extrapolam tendências actuais. Por outro lado, os cenários abrangem perspectivas qualitativas e possíveis descontinuidades que os métodos quantitativos excluem. Por conseguinte, criar cenários requer que o *decisor* questione os seus pressupostos relativamente ao modo como o mundo funciona, podendo assim prever as consequências das decisões, que, de uma outra forma, poderiam perder-se. Em termos organizacionais, os cenários oferecem uma linguagem comum e uma base para condições de comunicação complexas.

A construção de cenários é um processo intenso e imaginativo que percorre algumas fases (passos) sistemáticas **(ver Figura)**. O processo começa por isolar a decisão a tomar, sendo os próximos passos mais analíticos. Segue-se a identificação, tendo em conta a prioridade, das forças motrizes que influenciam os elementos-chave, predeterminados, do sistema (sociais, económicas, políticas, ambientais, tecnológicas, entre outras). Estes são os factores (elementos) inevitáveis do sistema que já se sabe como se comportam. As outras forças do sistema são incertezas críticas, ou seja, os elementos pivô que actuarão de forma imprevista e que poderão influenciar o futuro (*i.e.*, o que é imprevisto, tal como políticas públicas, entre outras).

O processo termina na construção de dois ou três cenários meticulosos (cautelosos) a partir de um tipicamente evolucionário e extrapolativo "usual" (*business-as-usual* na língua inglesa), sustentado por uma especulação *optimista* e por uma especulação *pessimista*. Uma outra perspectiva pode envolver cenários que são preferíveis, prováveis e possíveis, devendo, tal como nas designações anteriores, todos ser relevantes na tomada da decisão-chave.

Note-se que, segundo Schwartz (1991), as pessoas menos familiarizadas com os cenários, e, consequentemente, com o seu uso, podem ser tentadas a identificar apenas o cenário mais provável, perdendo-se, consequentemente, todas as vantagens da abordagem das multi-opções. Por outro lado, devem também evitar-se demasiados cenários, pois se a utilização de um único cenário pode eliminar as vantagens da metodologia dos multi-cenários, «quando alguém trabalha com mais de quatro cenários começa por obscurecer e por perder as diferenças significativas como ferramenta de

Figura
Esquematização da construção de cenários (Matias, 2002)



decisão». Na opinião do mesmo autor, devem evitar-se designações usando probabilidades para os cenários, sendo de grande importância as nomeações apropriadas dos cenários.

As pessoas menos familiarizadas com os cenários, e, consequentemente, com o seu uso, podem ser tentadas a identificar apenas o cenário mais provável, perdendo-se, consequentemente, todas as vantagens da abordagem das multi-opções.

De forma sumária, como esboço de alternativas para o futuro, os cenários são úteis como *input* para as tomadas de decisão em contextos complexos e inconstantes. Podem ser, por exemplo, um meio de transportar o passado e o presente para o futuro, ou uma forma de estabelecer metas (objectivos) para o futuro, construindo caminhos para as atingir (cenários normativos), podendo também coexistir uma combinação destas. Os cenários podem integrar diversas previsões individuais, tendo em conta características particulares, resultando numa antevisão multidimensional. Estas perspectivas múltiplas são úteis para fornecer uma imagem mais completa da realidade. Assim, os cenários têm algo para fornecer em termos de perspectivas antecipatórias como perspectivas processuais.

Por último, convém notar que a primeira aplicação dos cenários, em termos de planeamento, ocorreu na Rand Corporation entre 1950 e 1960, quando Herman Kahn se tornou no guru de cenários para a estratégia de planeamento da Força Aérea dos EUA. Por sua vez, a primeira aplicação industrial de cenários foi feita pela General Electrics no final dos anos 60 e no início dos anos 70 (Porter *et al.*, 1991; Millett e Honton, 1991). Nos anos 80, a sua popularidade foi crescendo, continuando esse crescimento ao longo dos anos 90. Assim, é muito provável que, com o aumento da complexidade das transformações ocorridas, a sua popularidade tenda a aumentar neste início de século e de milénio, acima de tudo como resultado da integração de outras técnicas de previsão, como, por exemplo, a integração de estudos que fazem uso de técnicas quantitativas com estudos usando técnicas qualitativas. Os cenários são, assim, um *input* para qualquer *decisor*, dada a sua flexibilidade numa grande amplitude de contextos. Todavia, os cenários devem ser verificados em termos de utilidade para esse fim, tendo em conta que não são o retrato mais fiel do futuro, mas sim uma ferramenta que ajuda a tomar no presente melhores decisões de longo prazo.

Considerações finais

Não existem dúvidas de que o meio envolvente às organizações é cada vez mais competitivo. Por exemplo, no mundo empresarial, a competitividade associa-se, na maioria dos casos, mais a uma questão de sobrevivência do que a uma questão de liderança de mercado. Neste contexto, as empresas deverão ter a capacidade de se adaptar à evolução dos tempos, tendo a noção de que os factores vencedores de encomenda rapidamente se tornam em factores de subsistência no mercado. Consequentemente, para a maioria dos gestores e *decisores*, as consequências das suas decisões têm mais impacto na sobrevivência, do que propriamente em termos de liderança das suas organizações. Desta forma, a previsão deve ser assumida como um *input* para o *decisor* planear as suas acções, devendo o acto de fazer previsão estar direccionado para a construção de alternativas de decisão. Neste sentido, os cenários apresentam alternativas, constituindo-se numa ferramenta útil num panorama de incertezas, ao contrário dos métodos de previsão tradicionais que extrapolam tendências actuais.

Por outro lado, os cenários abrangem perspectivas qualitativas e possíveis descontinuidades que os métodos quantitativos excluem. Por conseguinte, criar cenários requer que o *decisor* questione os seus pressupostos relativamente ao modo como o mundo funciona, podendo assim prever as consequências das decisões. Desta forma, os cenários são uma ferramenta de previsão de longo prazo útil para a formulação de decisões estruturantes. Daí que esta ferramenta não deva ser desaproveitada pelas organizações, quer estas sejam pretendentes da liderança, quer apenas sobreviventes num meio cada vez mais competitivo, bastando que, em ambas as situações, tenham uma visão de longo prazo, dado que, em termos organizacionais, os cenários oferecem uma linguagem comum e uma base para condições de comunicação complexas. ■

Referências bibliográficas

ARMSTRONG, J. S. (2001), **Principles of Forecasting**. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.

DEVEZAS, T. C. (2000), «Learning dynamics of technological progress». Paper presented at the 2nd International Conference on Sociocybernetics, Panticosa, Espanha, 26 de Junho - 2 de Julho.

DEVEZAS, T. C. e CORREDINE, J. T. (2001), «The biological determinants of long wave behaviour in socio-economic growth and development». Technological Forecasting and Social Change, 68, pp. 1-57.

DEVEZAS, T. C. e CORREDINE, J. T. (2002), «The nonlinear dynamics of technoeconomic systems. An informational interpretation». Technological Forecasting and Social Change, 69, 2002, pp. 317-357.

GRÜBLER, A. (1998), **Technology and Global Change**. IIASA, Cambridge University Press, Cambridge.

HEIJDEN, K. V. D. (2000), «Scenarios and forecasting: Two perspectives». Technological Forecasting and Social Change, Vol. 65, no. 1, pp. 31-36.

MAKRIDAKIS, S.; WHEELWRIGHT, S. C. e Hyndman (1997), **Forecasting: Methods and Applications**. 3th ed., John Wiley & Sons, New York.

MARSHALL, K. T. e OLIVER, R. M. (1995), **Decision Making and Forecasting**. McGraw-Hill International Editions.

MARTINO, J. P. (1993), **Technological Forecasting for Decision Making**. 3rd ed., McGraw-Hill, Engineering and Technology Management Series, 1993.

MASINI, E. B. e VASQUEZ, J. M. (2000), «Scenarios as seen from a human and social perspective». Technological Forecasting and Social Change, Vol. 65, no. 1, pp. 49-66.

MATIAS, J. C. O. (2002), «Construção de cenários futuros para as fontes de energia primária», Tese PhD não publicada, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

MILLETT, S. M. e HONTON, E. J. (1991), **A Manager's Guide to Technology Forecasting and Strategy Analysis Methods**. Battelle Press, Columbus, Ohio.

MODELSKI, G. (1991), «Democratization in long perspective». Technological Forecasting and Social Change, 39, pp. 22-34.

PORTER, A. L.; ROSSINI, F.; MASON, T. W.; BANKS, J. e ROPER, T. (1991), **Forecasting and Management of Technology**. John Willey & Sons, Inc., New York.

ROSENBERG, N. (1995), «Why technology forecasts often fail». *The Futurist*, July-August, pp. 16-21.

ROSENBERG, N. (1996), «Uncertainty and technological change». *In* R. Landau, T. Taylor & G. Wright (Eds.), **The Mosaic of Economic Growth**. Stanford University Press, Stanford, USA, pp. 334-353.

SCHUMPETER, A. (1939), **Business Cycles: Theoretical, Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process**. McGraw-Hill, New York, Nova Edição, 1989.

SCHWARTZ, P. (1991), **The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World**. Doubleday/Currency Book, New York.

SLAUGHTER, R. A. (1995), **The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century**. Adamantine Press Limited, England.

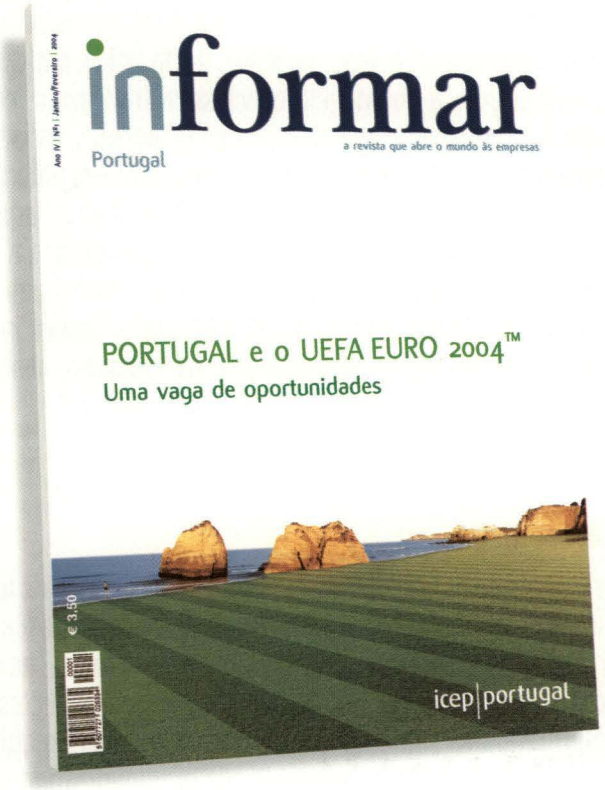
WILSON, Ian (2000), «From scenario thinking to strategic action». Technological Forecasting and Social Change, Vol. 65, no. 1, pp. 23-29.



informar

Portugal

A revista que abre o mundo às empresas





Informação útil e rigorosa sobre o mundo dos negócios, numa banca perto de si!

Um parceiro nos seus negócios

Informação especializada sobre mercados externos, relações bilaterais, novas oportunidades de investimento e indicadores económicos, indispensável aos executivos das empresas portuguesas para desenvolver negócios internacionais.

Para subscrever uma assinatura ou para mais informações visite www.icep.pt ou contacte-nos pelo tel.: 21 350 14 96 ou e-mail informarass@icep.pt

icep|portugal

Considerações críticas sobre as abordagens neoclássicas da contabilidade

por Manuel Castelo Branco

RESUMO: A contabilidade é um instrumento de criação e comunicação de conhecimento, um sistema de conceitos capaz de afectar a forma de pensar a realidade e, por isso, de agir sobre ela. Ela influencia as formas habituais de comunicação e interacção social, a percepção da realidade e a elaboração do conhecimento sobre essa realidade. Neste artigo, criticam-se as abordagens da contabilidade baseadas na economia neoclássica. Quer a abordagem neoclássica tradicional, quer a abordagem do «novo» institucionalismo económico, que tratam a informação como algo de que os agentes necessitam para tomar decisões e coordenar as suas acções, sendo o problema principal o de minimizar os custos da sua obtenção e transmissão e fazer face aos riscos que a sua ausência acarreta. Nestas abordagens, torna-se difícil analisar os aspectos essenciais da contabilidade relacionados com o facto de ela corresponder a uma linguagem que possibilita a partilha de conhecimento e que requer conceitos partilhados, convenções, regras, rotinas e normas. Uma abordagem mais adequada para a análise da contabilidade seria a do «velho» institucionalismo económico, no qual não se toma o indivíduo como dado e se reconhece que o ambiente institucional e a cultura moldam e constrangem o seu comportamento.

Palavras-chave: Contabilidade, Economia Neoclássica, Institucionalismo Económico

TITLE: Critical thoughts on the neoclassical approaches to accounting

ABSTRACT: Accounting is an instrument of creation and communication of knowledge. It is a system of concepts which affects the ways of viewing the reality and thus affects the ways of acting on the real world. It influences the ways of social communication and interaction, the perception of and the creation of knowledge about the real world. The neoclassical economics based approaches to accounting are criticized in this paper. Both the traditional neoclassical approach and the «new institutional economics» analyse information as something that economic agents require to their decision making process and to coordinate their actions. The problem to be solved is one of minimization of the costs of obtaining and transmitting the information and facing the risks related to its absence. These approaches make it very difficult to analyse accounting as a language that makes possible the sharing of knowledge and that requires shared concepts, conventions, rules, routines and standards. It is argued that an approach to accounting based on the «old institutional economics», which does not take the individual as given and considers that the institutional environment and culture mould and constrain its behaviour, is more adequate to the analysis of accounting.

Key words: Accounting, Neoclassical Economics, Economic Institutionalism

A contabilidade oferece aos diversos agentes uma base comum de raciocínio para o entendimento da realidade sobre que agem, e uma linguagem comum para que possam comunicar e interagir, e produz a informação necessária para fundamentar as suas decisões. Ela contribui, assim, para a necessária coordenação das acções de uma multiplicidade de agentes que tomam decisões de forma independente. Por isso, a contabilidade deve ser entendida como um mecanismo social que confere alguma estabilidade ao ambiente sócio-económico.

A concepção que se defende neste artigo desaconselha que se considere a informação em geral, e a informação contabilística em particular, como apenas um bem económico, embora também como tal ela possa ser considerada. Ora isto implica que se considere que a informação, mesmo quando analisada enquanto bem económico, não deva ser analisada exclusivamente em termos de interacções de programas individuais de maximização de utilidade ou lucro. Ou seja, a abordagem neoclássica da economia não é a mais adequada no que concerne à análise de algo tão complexo como a informação contabilística.

A concepção que se defende neste artigo desaconselha que se considere a informação em geral, e a informação contabilística em particular, como apenas um bem económico, embora também como tal ela possa ser considerada. Ora isto implica que se considere que a informação, mesmo quando analisada enquanto bem económico, não deva ser analisada exclusivamente em termos de interacções de programas individuais de maximização de utilidade ou lucro.

Uma abordagem mais adequada para a análise da contabilidade e do seu papel social é aquela de acordo com o qual se começa pelo estudo da maneira como os agentes elaboram as suas representações da realidade em que vivem, as oportunidades com que se confrontam e as suas regras de decisão. Esta é a abordagem do «velho» institucionalismo, no qual não se toma o indivíduo como dado, e se reconhece que o ambiente institucional e a cultura moldam e constrangem o seu comportamento. Ela afasta-se da abordagem neoclássica, a qual se caracteriza pelo facto de a análise se iniciar pela avaliação das oportunidades de forma a seleccionar a que permite maximizar a utilidade ou o lucro, tomando-se o indivíduo como dado.

Na segunda parte, realiza-se uma breve análise do que é e para que serve a contabilidade, enfatizando a sua importância enquanto mecanismo social de criação e comunicação de conhecimento e a sua função activa que afecta a realidade sócio-económica através da sua influência sobre os decisores. Numa terceira parte, com base na caracterização oferecida sobre a contabilidade, rejeita-se a abordagem neoclássica da informação contabilística que a vê essencialmente como um bem económico. Na penúltima parte, analisa-se o «novo» institucionalismo económico como extensão da abordagem neoclássica tradicional, com as mesmas deficiências básicas relativamente à análise da contabilidade, e argumenta-se que uma abordagem baseada no «velho» institucionalismo económico seria mais adequada para a análise da contabilidade e do seu papel social. Na última parte, retiram-se algumas conclusões.

A contabilidade como instrumento de conhecimento

A contabilidade é um instrumento de comunicação de conhecimento entre humanos. Ela procura permitir aos agentes sócio-económicos acesso a um conhecimento cada vez mais adequado de uma realidade que é produzida pela sua interacção e sobre a qual pretendem agir. Ela fornece representações da realidade das empresas e organizações semelhantes que dão conta de aspectos particulares, seleccionados de acordo com determinados critérios, de partes de tal realidade. É possível ver a contabilidade como instrumento de partilha de conhecimento e analisá-la como se de uma linguagem se tratasse.

A contabilidade influencia a forma como os agentes apreendem a realidade em que vivem e a forma como agem em e sobre tal realidade. Como afirma Francis (1990, p. 10), a capacidade de compreender os acontecimentos económicos *reais* que são representados «é mediada pelo discurso especializado que a contabilidade cria». Neste sen-

Manuel Castelo Branco
manuel.branco@isca.ua.pt
Mestre em Contabilidade e Administração (Universidade do Minho, Portugal) e Docente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCA), Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
Master Degree in Accounting and Administration (University of Minho, Portugal) and Lecturer at the Institute of Higher Education in Accountancy and Administration of the University of Aveiro, Aveiro, Portugal.

Recebido em Dezembro de 2002 e aceite em Janeiro de 2004.
Received in December 2002 and accepted in January 2004.

tido, a contabilidade é uma «prática discursiva», no âmbito da qual o contabilista não está apenas a relatar os factos, mas antes a criar uma determinada compreensão das «experiências económicas e o significado que tais experiências» têm para as vidas dos diversos agentes *(ibid.)*.

Hopwood (1990) enfatiza três papéis que a contabilidade pode desempenhar nos processos de mudança organizacional: ela torna visíveis determinados aspectos na organização, que, de outra forma, não o seriam; ela funciona como uma prática de cálculo, fazendo parecer reais e relativamente precisas determinadas coisas que, de outra forma, não passariam de conceitos (por exemplo, o lucro); ao tornar operacionais os conceitos abstractos da teoria económica, ela desempenha um papel activo na criação de um domínio de acção económica.

Um aspecto importante tem a ver com a capacidade da contabilidade em traduzir processos complexos em valores financeiros (por vezes um único número), o que possibilita muitas vezes – devido à objectividade e neutralidade conferida a esses valores, mesmo se essas características são susceptíveis de debate –, legitimar decisões sem recorrer a outros sistemas de significado.

Ao tornar específico o que dantes era geral e ambíguo, a contabilidade possibilita que os raciocínios e formas de pensamento económicos se difundam nas organizações. Mas a contabilidade desempenha um papel activo na criação de uma realidade económica, não se limitando apenas a revelá-la, uma vez que dá uma forma particular de visibilidade a acontecimentos e processos que a constituem. Por isso, a contabilidade participa também da constituição e reconstituição da realidade em que vivemos. Um aspecto importante tem a ver com a capacidade da contabilidade em traduzir processos complexos em valores financeiros (por vezes um único número), o que possibilita muitas vezes - devido à objectividade e neutralidade conferida a esses valores, mesmo se essas características são susceptíveis de debate -, legitimar decisões sem recorrer a outros sistemas de significado (cf. Hopwood, 1990, 1992; Miller, 1994, 2001).

Na verdade, como afirma Miller (2001, p. 392) a propósito da contabilidade como forma de quantificação e cálculo económico, ela constitui actualmente um dos mais importantes mecanismos «para actuar sobre os indivíduos e intervir nas suas vidas numa tentativa de assegurar que eles se comportam de acordo com os objectivos económicos especificados».

Esta influência da contabilidade deriva tanto da forma como representa e descreve o funcionamento da realidade e dos fenómenos que constituem o seu objecto de análise como também daquilo que exclui das suas representações e descrições. O contabilista escolhe o que comunicar, a quem o comunicar e como o comunicar. Mais ainda, ele tem o poder de tornar mais visíveis determinados aspectos, menos visíveis ou invisíveis outros, afectando dessa forma a visão que as pessoas têm da realidade que pretende representar e as suas decisões e comportamento.

No entanto, da mesma forma que os contabilistas fazem escolhas quanto ao conteúdo do que comunicam, a quem e como o fazem, também a sociedade faz escolhas sobre os discursos que considera como válidos. A escolha da representação sobre a qual raciocinar é, em grande medida, função de hábitos, de tradições, de uma cultura própria a uma comunidade de especialistas, mas eles próprios são influenciados pelas ideias geralmente admitidas no seio da colectividade humana à qual pertencem.

O conhecimento contabilístico é, assim, contextualizado, por um lado, pela comunidade de especialistas - em que se incluem os profissionais e os investigadores da contabilidade -, e, por outro lado, pela sociedade. A este respeito, é particularmente importante o facto de a contabilidade, nomeadamente a contabilidade financeira, ser objecto de regulação social. Ou seja, ela é governada por regras e convenções que são socialmente aceites, nomeadamente pela sua incorporação na lei ou pela sua emissão por organismos profissionais legalmente reconhecidos como competentes na matéria.

Através da regulação contabilística, estabelece-se um conjunto de regras a aplicar pelas empresas na preparação e apresentação das demonstrações financeiras. As normas de contabilidade definem os principais critérios de representação da actividade das empresas, nomeadamente com o objectivo de aumentar a comparabilidade das demonstrações finan-

ceiras de diferentes empresas. Elas contribuem significativamente para a importância da contabilidade enquanto mecanismo social de criação e comunicação de conhecimento. Isto porque, como sucede com qualquer linguagem existente, sobre a contabilidade tem de ser exercido algum grau de pressão social para que seja correctamente utilizada, sendo esse um dos importantes papéis das normas contabilísticas. Elas possuem, assim, uma importância fundamental do ponto de vista cognitivo.

O aspecto essencial a ser enfatizado é o de que a contabilidade não é um instrumento neutro de mera recolha de informação com vista a dar conta de factos ocorridos, uma vez que é influenciada por, e influencia a forma como, os agentes apreendem a realidade em que vivem e a forma como agem em e sobre ela. Devem então ser sublinhadas a subjectividade da representação contabilística e as suas limitações essenciais, as quais resultam também da imperfeita compreensão que temos do mundo incerto em que vivemos.

Crítica das abordagens neoclássicas da contabilidade

A principal deficiência da generalidade das análises da problemática da informação na ciência económica, tem a ver com o facto de praticamente não se explorarem as óbvias relações que existem entre a informação e o conhecimento. Na verdade, parece não haver qualquer preocupação com os critérios de criação de conhecimento, enfatizando-se questões relacionadas com o valor e custo de fornecer informação. Os principais autores que têm aprofundado o estudo do valor da informação e do seu custo, têm-no feito principalmente com base num enquadramento teórico neoclássico e sem qualquer preocupação com a questão da criação e comunicação de conhecimento.

Mas a economia neoclássica não possui um aparelho conceptual que lhe permita tratar de forma adequada a informação e o conhecimento como algo que é criado ou construído. Por isso, muitas das análises levadas a cabo sobre a informação com base na economia neoclássica, e das conclusões que delas se retiram, não são adequadas para uma correcta compreensão do que é a contabilidade e de qual é o seu papel social. Isto é assim porque a questão central, no que à contabilidade diz respeito, tem a ver com a criação ou construção e partilha de conhecimento através da sua comunicação.

Antes de prosseguir, talvez seja conveniente tornar mais claro o que se entende por «economia neoclássica«. Na esteira de Hodgson (1998, p. 169), tem-se neste texto uma imagem da economia neoclássica de acordo com a qual esta se caracteriza pela aceitação do seguinte conjunto de ideias relativamente à racionalidade, ao conhecimento, ao processo económico e ao agente humano[1]:

- em primeiro lugar, assume um comportamento racional, de maximização, por parte dos agentes, os quais optimizam funções de preferência dadas e estáveis;
- em segundo lugar, enfatiza estados de equilíbrio estável atingidos ou movimentos em direcção a esses estados;
- finalmente, exclui problemas crónicos de informação.

As abordagens neoclássicas fundamentam-se nas motivações dos agentes considerados individualmente e consideram que a socialização se faz através do mercado, local onde eles demonstram as suas intenções e levam por diante os seus programas de maximização de utilidade ou de lucro, e que permite a coordenação óptima das acções individuais de tais agentes. Mas a verdade é que, ao pressuporem que os agentes económicos podem ser assimilados a indivíduos racionais e calculadores que procuram em todas as decisões que tomam maximizar os seus ganhos, as abordagens económicas neoclássicas consideram a possibilidade de coordenação dos comportamentos, mas excluem a consideração da sua interdependência e dos processos reais de socialização.

As abordagens neoclássicas da informação contabilística enfatizam o seu papel na afectação eficiente de recursos. Isto é feito a partir de uma visão da sociedade de acordo com a qual a utilidade da contabilidade deriva da assistência que a informação que fornece dá aos indivíduos no processo de tomada de decisão quanto à melhor forma de utilizar os seus recursos em ordem a maximizar a sua riqueza, possibilitando, por essa via, um funcionamento eficiente dos mercados e o máximo bem-estar social.

É necessário compreender que há, não só, uma efectiva impossibilidade de os indivíduos tratarem toda a informação disponível sendo, por isso, incapazes de atitudes de maximização como as que a teoria económica neoclássica pressupõe, como também se verifica a impossibilidade de fornecimento de informação contabilística «perfeita». Em sin-

tonia com esta ideia, Mercier (1996, p. 208) escreve que a contabilidade não nos pode dar da realidade mais do que «imagens imperfeitas». Nesta perspectiva, a questão não é tanto a de saber se as imagens da actividade das empresas oferecidas pela contabilidade «são uma descrição exacta de uma realidade que é de qualquer forma inacessível», mas antes a de «apreciar as suas qualidades enquanto instrumentos de decisão» (*op. cit.*, p. 209).

As abordagens neoclássicas caracterizam-se pelo facto de a análise se iniciar pela avaliação das oportunidades com que os indivíduos se confrontam de forma a escolher a que permite maximizar a utilidade ou o lucro. Mas antes de um indivíduo poder escolher, ele necessita de um enquadramento conceptual para poder organizar a realidade. Uma abordagem mais adequada para a análise da contabilidade e do seu papel social é aquela de acordo com o qual se começa pelo estudo da maneira como os agentes elaboram as suas representações da realidade em que vivem, as oportunidades com que se confrontam e as suas regras de decisão.

O institucionalismo económico e a contabilidade

Quando se refere o institucionalismo económico, pensa-se logo na «nova economia institucional», ou «novo» institucionalismo económico, e nas contribuições recentes de Ronald Coase, Oliver Williamson, Douglass North, entre outros. Mas a verdade é que existe uma tradição intelectual muito mais antiga, o institucionalismo «velho» ou «originário», com origem no final do Século XIX e inícios do XX, cujos fundadores foram, nomeadamente, Thorstein Veblen e John R. Commons. Esta tradição tem sido enriquecida por autores actuais, tais como W. J. Samuels, M. Tool, W. Dugger, G. Hodgson, entre outros[2].

Quando se faz referência aos institucionalismos «novo» e «velho» neste artigo, limita-se o seu âmbito à ciência económica. Torna-se necessário fazer esta distinção, uma vez que existe também o «novo» institucionalismo sociológico, ao qual estão associados autores como Walter Powell e Paul DiMaggio, e cuja metodologia é muito diferente da do «novo» institucionalismo económico de que se trata neste artigo (cf. Selznick, 1996)[3].

Um dos aspectos importantes que distingue o «velho» do «novo» institucionalismo económico é, sobretudo, o método de análise. A distinção fundamental tem a ver com o facto de os «velhos» institucionalistas e seus actuais herdeiros recusarem a abordagem neoclássica, em particular, o individualismo metodológico, propondo antes uma abordagem holistíca das instituições, enquanto que os «novos» institucionalistas utilizam os conceitos básicos daquela abordagem – o individualismo metodológico e a maximização da utilidade ou do lucro.

As abordagens neoclássicas tradicionais caracterizam-se por tratar o indivíduo como um dado. Mas também o «novo» institucionalismo possui esta característica, uma vez que, apesar das instituições serem nele assumidas como argumento das funções de preferências, elas não são alteradas pelas instituições e pela cultura. Esta característica distingue o «velho» do «novo» institucionalismo. Hodgson (2000, p. 323) considera até que a característica essencial do «velho» institucionalismo tem a ver com a «noção de que o indivíduo não é um dado, mas pode ser reconstituído por instituições». Ou seja, a «essência» da tradição do «velho» institucionalismo corresponde ao facto de considerar que os agentes não são dados e que o ambiente institucional e a cultura afectam o seu comportamento.

É importante salientar que nenhum dos institucionalismos económicos, nem o «velho» nem o «novo», pode ser caracterizado como uma corrente de pensamento inteiramente homogénea. Rutherford (1996, pp. 1-2) refere a existência de dois programas de investigação principais no seio do «velho» institucionalismo, um com base no trabalho de Veblen, e o outro associado ao trabalho de Commons. No que diz respeito ao «novo» institucionalismo, ele inclui pelo menos dois tipos de abordagens (*op. cit.*, pp. 2-3):

- por um lado, aquelas que podem ser consideradas extensões da economia neoclássica, entre as quais são de salientar a teoria da agência (cf. Jensen e Meckling, 1976) e a teoria dos custos de transacção (cf. Williamson, 1985);
- por outro lado, as que se demarcam da economia neoclássica, como sejam a teoria dos jogos, a economia evolucionista ou a economia austríaca[4].

Neste artigo, trata-se essencialmente do primeiro tipo de abordagens do «novo» institucionalismo económico, embora

o segundo tipo partilhe com ele algumas características essenciais.

As abordagens do «novo» institucionalismo, particularmente a economia dos custos de transacção, iniciada por Ronald Coase e desenvolvida principalmente por Oliver Williamson (1985), partilham com o «velho» institucionalismo alguns aspectos comuns, nomeadamente os seguintes: um afastamento, embora por vias diferentes, relativamente à abordagem neoclássica tradicional, uma ênfase na necessidade do estudo das instituições para a compreensão dos fenómenos económicos e uma defesa da interdisciplinaridade.

Mas mesmo a visão de Williamson e Coase é essencialmente neoclássica. A teoria dos custos de transacção caracteriza-se ainda pela análise da afectação óptima de recursos, mas tomando agora em consideração, para além dos custos de produção, os custos de transacção e partindo da hipótese de racionalidade limitada dos agentes. As instituições surgem como tendo «o principal propósito e efeito de economizar nos custos de transacção» (Williamson, 1985, p. 1).

Tomam-se os mercados como se fossem o estado natural e existissem independentemente de normas e procedimentos criados pela interacção humana em sociedade e procura-se explicar o surgimento das instituições, nomeadamente a empresa, fazendo referência a um modelo racional do comportamento individual. Há uma aplicação do individualismo metodológico, na medida em que a explicação parte do indivíduo, tomando-o como um dado, para as instituições.

Embora seja também uma crítica da abordagem neoclássica, o «novo» institucionalismo pode ser considerado como sua extensão e desenvolvimento. Na verdade, ele utiliza os conceitos básicos daquela abordagem, o individualismo metodológico e a maximização da utilidade ou do lucro, como já referimos. Trata-se de uma abordagem em termos de agentes racionais que actuam num contexto de racionalidade limitada, com custos de transacção, informação imperfeita e instituições (regras estáveis) que condicionam a sua actuação e na qual se sublinha a importância dos contratos, explícitos ou implícitos.

Uma das vertentes do «novo» institucionalismo, que tem dado origem a uma grande interacção entre contabilidade e economia, tem sido a «teoria da agência» (cf. Beaver, 1989; Jensen e Meckling, 1976; Watts e Zimmerman, 1986). Neste caso, o «novo» institucionalismo pode considerar-se como um contributo fundamental no sentido de enriquecer a teoria económica para que esta permita exprimir em linguagem económica uma grande parte, embora limitada, dos fenómenos que constituem a prática social da contabilidade. Isto porque permite reconhecer a existência de conflitos de interesses entre os diversos agentes interessados na empresa.

Todavia, quaisquer que sejam as divergências a propósito da racionalidade dos agentes, as abordagens do «novo» institucionalismo económico e a abordagem neoclássica tradicional possuem em comum uma forma de tratar a informação. A informação é analisada como algo de que os agentes necessitam para tomar decisões e coordenar as suas acções, sendo o problema principal o de minimizar os custos da sua obtenção e transmissão e fazer face aos riscos que a sua ausência acarreta.

Uma abordagem mais adequada para a análise da contabilidade e do seu papel social é aquela de acordo com o qual se começa pelo estudo da maneira como os agentes elaboram as suas representações da realidade em que vivem, as oportunidades com que se confrontam e as suas regras de decisão. Esta é a abordagem do «velho» institucionalismo económico, no qual não se toma o indivíduo como um dado, e se reconhece que o ambiente institucional e a cultura moldam e constrangem o seu comportamento.

Nestas abordagens, torna-se muito difícil analisar os aspectos essenciais da contabilidade relacionados com o facto de ela corresponder a uma representação da realidade produzida pela interacção humana, com o objectivo de compreender e agir o mais adequadamente possível em, e sobre tal, realidade, e a uma linguagem que possibilita a partilha de conhecimento e que requer conceitos partilhados, convenções, regras, rotinas e normas.

Uma abordagem mais adequada para a análise da contabilidade e do seu papel social é aquela de acordo com o qual se começa pelo estudo da maneira como os agentes elaboram as suas representações da realidade em que

vivem, as oportunidades com que se confrontam e as suas regras de decisão. Esta é a abordagem do «velho» institucionalismo económico, no qual não se toma o indivíduo como um dado, e se reconhece que o ambiente institucional e a cultura moldam e constrangem o seu comportamento. Ela afasta-se da abordagem neoclássica, a qual se caracteriza pelo facto de a análise se iniciar pela avaliação das oportunidades, de forma a seleccionar a que permite maximizar a utilidade ou o lucro, tomando-se o indivíduo como dado.

De acordo com a abordagem do «velho» institucionalismo, as instituições podem ser definidas, na esteira de Hodgson (2001, p. 297), como «sistemas duráveis de regras e convenções sociais estabelecidas, incrustadas e potencialmente codificáveis que estruturam as interacções sociais». «Linguagem, dinheiro, lei, sistemas de pesos e medidas, regras de etiqueta, empresas (e outras organizações)», são exemplos de instituições (*op. cit.*, p. 295). A natureza durável das instituições tem em parte a ver com o facto de elas poderem «criar expectativas estáveis sobre o comportamento dos outros», viabilizando «o pensamento, expectativas e acção ordenadas através da imposição de forma a dar consistência às actividades humanas» *(ibid.)*.

Para além de organizações, regras, valores, convenções e normas, no conceito de instituição, devem também ser incluídas formas de apreender e de pensar a realidade e de comunicar conhecimento sobre ela que apresentam alguma estabilidade sem que, no entanto, sejam imutáveis. O que é comum a todas as instituições é o facto de introduzirem ordem nas acções dos indivíduos e nas relações que entre si estabelecem.

Abordagens inspiradas no «velho» institucionalismo económico têm sido utilizadas por alguns autores para descrever as práticas contabilísticas como rotinas organizacionais (cf. Burns e Scapens, 2000; Burns, 2001), centrando a sua atenção nos processos de mudança no seio de organizações individuais. Neste artigo, propõe-se uma perspectiva também baseada no «velho» institucionalismo económico, que permita compreender a contabilidade, concebida como linguagem e instrumento de conhecimento, como mecanismo que facilita a interacção dos homens em sociedade.

A interacção humana em sociedade requer o uso da linguagem. Não é possível compreender o mundo sem conceitos e não é possível comunicar sem alguma forma de linguagem. Para que os indivíduos utilizem a informação, «é necessário que utilizem enquadramentos e categorias conceptuais» e que lhes atribuam significado (Hodgson, 1999, p. 71). Mas estes «conceitos são parte da herança da nossa cultura e linguagem e são adquiridos através de aprendizagem e socialização» *(ibid.)*. A linguagem e os símbolos através dos quais apreendemos o mundo são «adquiridos através da interacção social» *(ibid.)*. Por isso, a «aquisição de conhecimento sobre o mundo» é, na sua própria essência, um «acto social» e não apenas um acto individual (*op. cit.*, p. 78).

Como qualquer linguagem, a contabilidade é mais do que um instrumento de comunicação. Ela é também, e principalmente, um instrumento de conhecimento, um sistema de conceitos capaz de afectar a forma de pensar a realidade e, por isso, de agir em e sobre ela. Ela torna o pensamento possível ao oferecer uma grelha de leitura da realidade que pretende representar, mas também ao limitar e seleccionar o discurso que é possível efectuar-se e a verdade que pode ser conhecida a propósito de tal realidade. Ela é uma prática social e institucional, não só porque influencia as formas habituais de comunicação e interacção social, mas também porque influencia a percepção da realidade e a elaboração do conhecimento sobre ela.

Porque os raciocínios que é possível fazer, e assim as decisões que com base neles se tomam, dizem respeito às representações que são construídas sobre determinadas realidades, deve reconhecer-se a influência que a contabilidade exerce sobre a forma como os agentes apreendem tais realidades e a forma como em e sobre elas agem. De facto, como afirma Miller (1994, p. 2) a propósito da contabilidade como forma de quantificação e cálculo económico, «mesmo se os indivíduos procuram evitar ou subverter os cálculos feitos sobre e por si, a norma económica instalada por tais cálculos permanece e providencia um ponto de referência mais ou menos duradouro». Ela contribui, assim, para criar padrões de comportamento e interacção duradouros e com rotinas, e para a estabilidade das antecipações dos agentes, estabilidade essa que é necessária para que eles possam agir num contexto de incerteza e complexidade.

Observações conclusivas

A contabilidade, como qualquer linguagem, possui acima de tudo um carácter instrumental. Por um lado, através dela representam-se as actividades que são levadas a cabo com o objectivo de produzir os bens e serviços necessários à vida social e as organizações onde essas actividades são realizadas. Por outro lado, ela permite elaborar a informação necessária para apoiar muitas das decisões necessárias para que essas actividades decorram da melhor forma, ou seja, a contabilidade produz informação que irá ser, por si só ou combinada com outro tipo de informações, utilizada na tomada de decisão. O aspecto mais essencial para este trabalho diz respeito ao facto de ela fornecer representações das actividades económicas que subjazem ao entendimento que os homens têm dessas actividades e das organizações onde elas se efectuam, e uma linguagem que lhes permite comunicar o conhecimento construído sobre elas. Ou seja, a contabilidade possibilita a interacção humana em sociedade.

Nos termos das análises do papel da contabilidade e dos motivos pelos quais ela existe, inspiradas na economia neoclássica, não é possível considerar a essência da contabilidade enquanto linguagem cujo objectivo é a partilha do conhecimento. E muito menos é possível reconhecer que, como sucede com qualquer linguagem, a contabilidade influencia a percepção da realidade que têm os agentes sócio-económicos e a forma como sobre ela raciocinam e, assim, a forma como em e sobre ela agem.

Nas sociedades actuais, os constrangimentos com que se deparam os indivíduos ao perseguir nos mercados os seus objectivos próprios não dizem apenas respeito aos recursos. São também constrangimentos de ordem cognitiva, moral, institucional e organizacional. Na verdade, é este tipo de constrangimentos que é mais vezes remetido pelas teorias económicas neoclássicas para o extra-económico, e, pior ainda, que é considerado como imperfeição institucional que impede o funcionamento perfeito dos mercados - que daria uma certa estabilidade ao sistema sócio-económico e lhe permitiria funcionar com alguma eficácia.

A contabilidade corresponde a constrangimentos de ordem cognitiva, mas também, dada a sua complexa natureza enquanto prática social e institucional, a constrangimentos de ordem moral, institucional e organizacional. Talvez por isso, constitui também um mecanismo que pode conferir alguma estabilidade e eficácia ao funcionamento do sistema sócio-económico. Isto é assim porque, dada a sua difusão, pode ser vista como uma representação da actividade sócio-económica comum a uma parte dos agentes económicos e uma linguagem que lhes permite comunicar e interagir.

Nas sociedades actuais, os constrangimentos com que se deparam os indivíduos ao perseguir nos mercados os seus objectivos próprios não dizem apenas respeito aos recursos. São também constrangimentos de ordem cognitiva, moral, institucional e organizacional.

Uma abordagem adequada para a análise da contabilidade e do seu papel social é aquela que começa pelo estudo da maneira como os agentes elaboram as suas representações da realidade em que vivem, as oportunidades com que se confrontam e as suas regras de decisão. Esta é a abordagem do «velho» institucionalismo económico, no qual não se toma o indivíduo como um dado e se reconhece que o ambiente institucional e a cultura moldam e constrangem o seu comportamento. Ela afasta-se da perspectiva neoclássica, a qual se caracteriza pelo facto de a análise se iniciar pela avaliação das oportunidades, de forma a seleccionar a que permite maximizar a utilidade ou o lucro, tomando-se o indivíduo como um dado. ■

Agradecimento

O autor expressa o seu agradecimento ao Prof. Rui Vieira e a um membro do Conselho Editorial da RPBG pelos comentários a versões preliminares deste texto. Naturalmente, apenas o autor é responsável pelos erros aqui cometidos.

Notas

1. É de notar que esta imagem é compatível com a caracterização que Walker (1988, p. 34) faz da abordagem da contabilidade baseada na economia da informação. Este autor *(ibid.)* argumenta que «a abordagem da economia da informação é essencialmente neoclássica» porque:
   - «procura basear as suas explicações nas acções dos agentes individuais»;
   - «quase toda a literatura da economia da informação assume que os indivíduos escolhem como se fosse para maximizar a sua própria utilidade esperada»;
   - «na medida em que se preocupa com os resultados de um com-

portamento negocial entre indivíduos, a abordagem centra-se inteiramente em posições de equilíbrio».

2. Veja-se a propósito dos institucionalismos «novo» e «velho», a interessante análise de Reis (1998). Para uma análise mais exaustiva das diferenças e semelhanças entre as duas abordagens, ver Rutherford (1996). Mais especificamente sobre a «nova economia institucional», mas abordando também, nas páginas iniciais, as diferenças entre as duas tradições, ver Klein (2000).

3. Uma análise mais completa dos institucionalismos «novos» e «velhos» implicaria fazer também referência, nomeadamente, à «nova» sociologia económica (cf. Nielsen, 2001; Velthuis, 1999).

4. Palermo (1999) argumenta mesmo que a economia austríaca e o «novo» institucionalismo económico são metodologicamente incompatíveis.

Referências bibliográficas

BEAVER, William H. (1989), **Financial Reporting: An Accounting Revolution**, 2nd ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.

BURNS, John (2000), «The dynamics of accounting change: Interplay between new practices, routines, institutions, power and politics». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 13, no. 5, pp. 566-596.

BURNS, John e SCAPENS, Robert W. (2000), «Conceptualizing management accounting change: an institutional framework». *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 3-25.

FRANCIS, Jere R. (1990), «After Virtue? Accounting as a Moral and Discursive Practice». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 3, no. 3, pp. 5-17.

HODGSON, Geoffrey M. (1998), «The Approach of Institutional Economics». *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, pp. 166-192.

HODGSON, Geoffrey M. (1999), **Economics and utopia: why the learning economy is not the end of history**. Routledge, London & New York.

HODGSON, Geoffrey M. (2000), «What Is the Essence of Institutional Economics?». *Journal Economic Issues*, Vol. 34, no. 2, pp. 317-29.

HODGSON, Geoffrey M. (2001), **How economics forgot history: the problem of historical specificity in social science**, Routledge, London & New York.

HOPWOOD, Anthony G. (1990), «Accounting and Organisation Change». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 3, no. 1, pp. 7-17.

HOPWOOD, Anthony G. (1992), «Accounting calculation and the shifting sphere of the economic». *The European Accounting Review*, Vol. 1, no. 1, pp. 125-143.

JENSEN, Michael C. e MECKLING, William H. (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, no. 4, pp. 305-360.

KLEIN, Peter G. (2000), «New Institutional Economics». *In* Boudewijn BOUCKAERT e Gerrit DE GEEST (Eds.), **Encyclopedia of Law and Economics**, Vol. I, *The History and Methodology of Law and Economics*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 456-489.

MERCIER, René (1996), **Une analyse des principes fondamentaux de la comptabilité d'entreprise**, Economica, Paris.

MILLER, Peter (1994), «Accounting as Social and Institutional Practice: An Introduction». *In* Anthony G. HOPWOOD e Peter MILLER (Eds.), **Accounting as social and institutional practice**, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-39.

MILLER, Peter (2001), «Governing by Numbers: Why Calculative Practices Matter». *Social Research*, Vol. 68, no. 2, pp. 379-396.

NIELSEN, Klaus (2001), «Institutionalist Approaches in the Social Sciences: Typology, Dialogue, and Future Challenges». *Journal of Economic Issues*, Vol. 35, no. 2, pp. 505-516.

REIS, José (1998), «O Institucionalismo Económico: crónica sobre os saberes da economia». *Notas Económicas - Revista da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*, no. 11, pp. 130-149.

RUTHERFORD, Malcolm (1996), **Institutions in economics: the old and the new institutionalism**, Cambridge University Press, New York.

SELZNICK, Philip (1996), «Institutionalism "Old" and "New"». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 270-277.

VELTHUIS, Olav (1999), «The Changing Relationship Between Economic Sociology and Institutional Economics: From Talcott Parsons to Mark Granovetter». *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 58, no. 4, pp. 629-649.

WALKER, Martin (1988), «The Information Economics Approach to Financial Reporting». *Accounting and Business Research*, Vol. 10, no. 70, pp. 170-182 (reimpresso *in* Robert BLOOM e Pieter T. ELGERS, 1995, **Foundations of Accounting Theory and Policy: A Reader**, Harcourt Brace & Company, New York, pp. 33-52.

WATTS, Ross L. e ZIMMERMAN, Jerold L. (1986), **Positive Accounting Theory**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985), **The Economic Institutions of Capitalism**, The Free Press, New York.

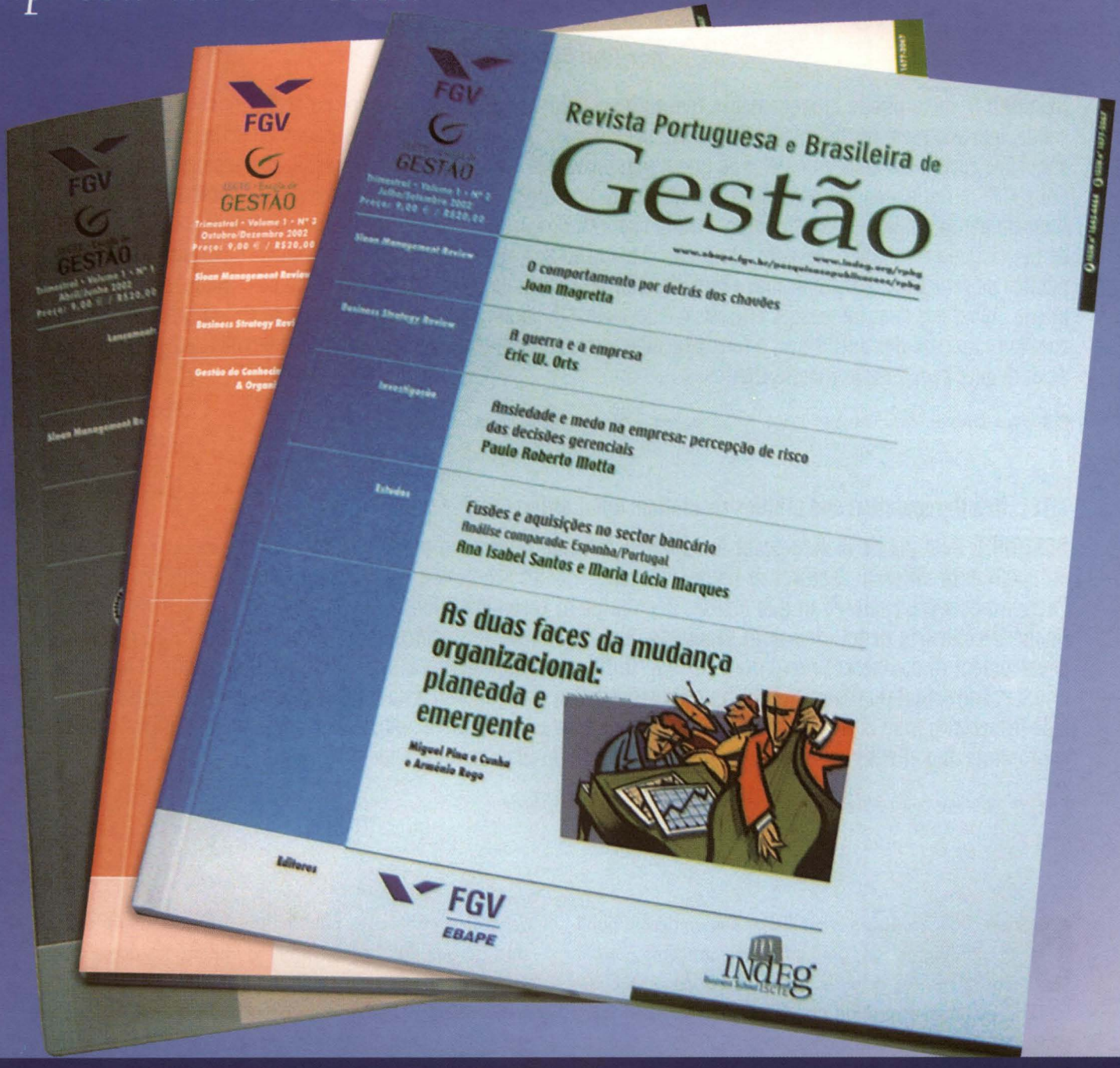
portalexecutivo.com

Invista em si, para variar.

www.portalexecutivo.com Valorização profissional, informação actualizada, ferramentas de gestão de qualidade.

Parceiros Executivos: Caixa Geral de Depósitos, Accenture, Deloitte & Touche, HP, Microsoft, Saer, Universidade Católica Portuguesa, Young & Rubicam. Parceiros Institucionais: Icep Portugal Parceiros de Conteúdos: Infobolsa, Janelana Web, Manchete, SIC Online.

Brasil e Portugal têm mais um fato em comum: seus assinantes podem receber a melhor revista de gestão empresarial em casa.



Assine a **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, uma publicação acadêmica especializada em Gestão Empresarial, lançada pela EBAPE/FGV em parceria com o INDEG/ISCTE.

Pedidos de assinaturas no Brasil: assine@fgv.br
Central de Atendimento ao Assinante: 0800-217777
Informações sobre a RPBG e normas de publicação: Tel. (21) 2559-5751

INDEG Business School ISCTE
FGV EBAPE

RONSON

Regulação em saúde e regulação das «utilities»: que diferenças?

por Ana Sofia Ferreira

RESUMO: O «new public management» tem influenciado vastas reformas, quer no sector das «utilities» como na saúde, que assumem configurações diferentes nestes dois campos. Consideradas as suas especificidades, a regulação em saúde revela-se mais complexa do que a regulação das «utilities». Estes aspectos são explorados neste artigo. Em saúde, a regulação das principais dimensões da prestação de cuidados é endógena aos contratos-programa de financiamento público de prestadores, visando sobretudo garantir ganhos em saúde e exigindo o desenvolvimento de um sistema regulador coerente. No sector das «utilities», a regulação é um instrumento clássico de supervisão pública de relações contratuais entre terceiros. Na saúde, a independência no exercício de regulação não é tecnicamente viável nas suas dimensões cruciais e é desaconselhada do ponto de vista ético e da responsabilidade política, enquanto no caso das «utilities», a forma tecnicamente correcta e eficaz de regular os mercados assenta na criação de entidades reguladoras independentes.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública, Reforma, Regulação, Saúde, *Utilities*

TITLE: Health regulation and utilities regulation: what differences?

ABSTRACT: New public management has influenced wide reforms in public utilities' sector, as well as in health, although with different features in these two fields. Health regulation is more complex than utilities' regulation. These aspects are explored in this article. Regulation of core dimensions of health care is endogenous to publicly financed contracts negotiated with providers, aims primarily the achievement of health gains and requires the development of a coherent regulatory system. Utilities' regulation is a classic instrument of public supervision of private contractual relations. In health, the independency of regulation is not technically viable, nor ethically advisable (especially from an accountability perspective), at least in its main dimensions, while in the utilities' sector the appropriate and effective way of regulating markets is through an independent regulator.

Key words: New Public Management, Reform, Regulation, Health, Utilities

O *new public management* (NPM), ou nova gestão pública, paradigma com uma influência crescente nos últimos 20 anos, defende uma cultura de gestão dos serviços públicos centrados no cidadão-utente, com forte tónica na eficiência e eficácia da acção pública, na regular avaliação externa do desempenho e na consequente responsabilização dos funcionários ao serviço do Estado e respectivas chefias (Osborne e Gaebler, 1992). Identificados os serviços e instituições públicas passíveis de serem reformados, há que aplicar-lhes "práticas importadas do sector privado", alterando os mecanismos de decisão e introduzindo maior escolha, maior atenção a preferências, maior competição e maiores riscos na gestão, assegurando, para o mesmo custo, melhores resultados económicos e sociais.

Este movimento tem sido influenciado ao nível teórico, quer pela nova economia das instituições, quer pelo movi-

mento da gestão científica (Hood, 1991), e tem tido impacto em diversos contextos nacionais e em diferentes áreas sectoriais da acção pública, legitimando profundas mudanças nas configurações do Estado. Tal impacto verificou-se primeiramente em sectores antes nacionalizados e que vieram, a partir dos anos 80, a ser privatizados ou reprivatizados e regulados, tais como as *utilities* – indústrias com características de monopólio natural (incluindo os sectores da electricidade, água, transporte ferroviário, gás ou telecomunicações). Mas o NPM tem impulsionado reformas também noutras áreas – como a saúde –, um campo em que o intervencionismo público se mantém intenso.

A influência do NPM nas reformas da saúde em diversos países ocidentais tem sido vasta, reflectindo-se em aspectos como:

- o desenvolvimento de «mercados» internos e/ou quase-mercados[1] entre as entidades prestadoras de cuidados;
- a clara separação entre as instituições (normalmente públicas) financiadoras e as instituições (públicas e/ou privadas) prestadoras;
- a promoção da descentralização no sistema e da contratualização, num quadro de incentivos responsabilizador e de regular avaliação;
- a tentativa de incorporar mecanismos de *empowerment* dos utentes face ao sistema (na tripla vertente de direitos, participação e escolha), e em diversas inovações e experiências ao nível organizacional das instituições prestadoras, tudo isto num contexto atento às características económicas e sociais particulares do sector da saúde e à sua valorização social e ética (que não é comum à generalidade dos serviços públicos).

Trata-se, no fundo, de reinventar a administração pública de saúde, gerindo em função de resultados, e não de meios, fortalecendo a centralidade do utente *(responsiveness)* e tornando as formas de actuação mais «empresariais» (menos burocráticas), combinando as vantagens dos mecanismos de mercado com a universalidade do sistema e a forte responsabilidade social do Estado no sector da saúde.

Trata-se, no fundo, de reinventar a administração pública de saúde, gerindo em função de resultados, e não de meios, fortalecendo a centralidade do utente («responsiveness») e tornando as formas de actuação mais «empresariais» (menos burocráticas), combinando as vantagens dos mecanismos de mercado com a universalidade do sistema e a forte responsabilidade social do Estado no sector da saúde.

Os fracassos de mercado existentes na saúde, mas também os já clássicos fracassos de Governo que nele persistem (burocracia, relações de agência entre funcionários e Governo, falta de *accountability*, fortes grupos de interesse, e influência dos ciclos políticos), têm justificado estas tentativas de reforma, mobilizando o espírito empresarial para finalidades públicas. Cruciais têm sido, por um lado, a separação entre financiador e prestadores, e, por outro, a introdução de formas de «mercado» ou de mecanismos de competição nos sistemas públicos, através do desenvolvimento de contratos-programa (instrumentos de definição de funções, partilha de riscos e afectação de responsabilidades).

O exemplo mais citado desta lógica na saúde tem sido o do Reino Unido, com as reformas de criação de um *mercado interno* a partir do *fundholding* dos médicos de família britânicos, iniciadas em 1989. Em Portugal, a Lei de Gestão Hospitalar de final de 2002, com o seu novo conceito de «rede de prestação de cuidados de saúde», parece querer

Ana Sofia Ferreira
ferreira_sofia@sapo.pt
Mestre em Economia e Política Social (Univ. de York, Reino Unido) e Curso de Especialização em Administração Hospitalar (ENSP, Univ. Nova de Lisboa, Portugal). Economista, Gestora Hospitalar e Investigadora na área da Avaliação Económica na Saúde. Membro da Direcção da Associação Portuguesa de Economia da Saúde.
MSc in Economic and Social Policy Analysis (Univ. of York, UK) and Post-Graduation in Hospital Management (National School of Public Health, Portugal). Health Economist, Hospital Manager and Researcher in the field oh Health Economic Evaluation. Member of the Board of the Portuguese Association of Health Economics.

Recebido em Dezembro de 2003 e aceite em Março de 2004.
Received in December 2003 and accepted in March 2004.

estabelecer no nosso sistema de saúde o que Saltman e Von Otter (1992) designam por *mercado misto* (em que tanto prestadores públicos como privados competem por contratos, no âmbito de processos de contratualização descentralizada que se desenvolvem). A recente empresarialização de 34 hospitais do Serviço Nacional de Saúde português, transformando-os em 31 Sociedades Anónimas de capitais públicos, parece ir também na senda dos movimentos de reforma organizacional das entidades prestadoras de cuidados de saúde já desencadeadas noutros países, procurando o favorecimento da sua eficiência e *accountability*.

Tal como já referimos noutros trabalhos (Ferreira, 2003 e *a publicar*), em consequência destas reformas, a configuração do Estado no sector da saúde tende a mudar profundamente, mas o seu papel em nada é diminuído, tornando-se, inclusive, bem mais sofisticado. Há um menor envolvimento directo em termos da prestação de cuidados, da sua gestão, e do seu planeamento micro, mas, em paralelo, tem que haver um enorme reforço das suas funções de supervisão global do sistema, monitorizando o desempenho das várias instituições no sentido de garantir os objectivos normativos considerados desejáveis no sector. Isto porque aumentam a competição interna no sistema de saúde, a diversidade de actores, a complexidade da inter-relação entre eles, e cresce a necessidade de garantir resultados eficientes, justos e de qualidade, inerentes ao próprio «Estado de Bem-Estar» típico dos países europeus. O incremento das exigências de regulação é, pois, indissociável da reforma do sistema de saúde.

Neste contexto, é de toda a pertinência tentar perceber então se, das reformas levadas a cabo no sector das *utilities*, das suas experiências e formatos reguladores, é ou não possível, e em que medida, tirar ensinamentos para o sector da saúde.

Lições da regulação das «utilities»

As *utilities* são, normalmente, consideradas como indústrias especiais, afectando o interesse geral pelo seu impacto no desenvolvimento económico e social (Colton *et al.*, 1997; Rico e Puig-Junoy, 2002). O mesmo se poderá dizer em relação ao sector da saúde, embora neste haja uma forte componente ética e redistributiva inerente à acção pública que não se verifica naquelas.

A configuração do Estado no sector da saúde tende a mudar profundamente, mas o seu papel em nada é diminuído, tornando-se, inclusive, bem mais sofisticado. Há um menor envolvimento directo em termos da prestação de cuidados, da sua gestão, e do seu planeamento micro, mas, em paralelo, tem que haver um enorme reforço das suas funções de supervisão global do sistema.

A racionalidade para a regulação no sector das *utilities* decorre do facto de estas, quer por razões técnicas, quer por razões político-ideológicas, terem passado ao longo da década de 80, de monopólios naturais na propriedade do Estado, a empresas privadas (após processos de privatização ou reprivatização). Em muitos casos, a evolução tecnológica (com consequentes alterações nas funções de produção das indústrias) e o alargamento dos mercados de referência, favoreceram a sua transformação em oligopólios ou indústrias em concorrência monopolística, num caminho de progressiva exposição a maior competição. A persistência neste tipo de indústrias privadas de algumas características de monopólio natural (pelo menos ao nível regional), de fortes tendências para o abuso de poder no mercado, e o facto de nelas se verificarem assimetrias de informação em relação à qualidade dos serviços fornecidos aos consumidores particulares, são fundamentos para a intervenção pública no sentido de combater estes tipos de falhas de mercado.

Neste contexto, a lógica para a regulação é, pois, uma lógica clássica no âmbito da função afectação do Estado (Stiglitz, 1988), visando a promoção da concorrência nestes sectores e a garantia da universalidade de cobertura (a não selecção adversa de clientes) e da qualidade dos serviços (através de *yardstick competition*[2] e *benckmarking*). Note-se que a regulação a que o Estado procede é regulação económica pura: o Estado cria um quadro regulador para terceiros, para as relações entre as *utilities* (empresas privadas) e os seus consumidores-clientes (que são os financiadores dessas indústrias pela compra de serviços que efectuam), não intervindo directamente no mercado.

Sendo este exercício de regulação de carácter eminentemente técnico, e havendo uma vasta literatura que tem alertado para o problema da "captura do regulador"[3] (Stigler,

1971; Baron, 1995), a regulação das *utilities* é normalmente levada a cabo por entidades reguladoras independentes (ERI) do Governo, ou seja, continuando a ser uma responsabilidade pública, é tornada exógena em relação à influência directa dos actores políticos.

Uma lógica parecida de exposição a maior competição tende a suceder nas reformas do sector da saúde (Rico e Puig-Junoy, 2002), embora assumindo formas bastante diferentes. Se nas *utilities* a competição foi promovida através da privatização, da alteração da estrutura das indústrias (desintegração vertical e horizontal) e do alargamento dos mercados, na saúde, nos países em que as reformas se estabeleceram de modo sustentado, a competição tem sido prosseguida através da separação (organizacional) entre financiador e prestadores[4] (não se conhecendo nenhum movimento privatizador neste âmbito) e subsequente contratualização entre financiador público (normalmente sob a forma de agência financiadora regional ou algo semelhante) e os prestadores descentralizados (sejam entidades do tipo hospital empresarializado, centros ou "cooperativas" de cuidados primários, ou unidades integradas de saúde, quer públicas quer privadas).

No caso do sector da saúde trata-se de competição pelo mercado (de financiamento público), em vez de competição dentro de um mercado (verificada no caso das «utilities» que evoluíram para monopólios regionais e/ou oligopólios). Competição entendida não como um fim em si, mas como um meio para gerar maior bem-estar social.

Na linha do que referem Domberger e Jensen (1997), trata-se de competição pelo mercado (de financiamento público), em vez de competição dentro de um mercado (verificada nas *utilities* que evoluíram para monopólios regionais e/ou oligopólios). Competição entendida não como um fim em si, mas como um meio para gerar maior bem-estar social (Helm e Jenkinson, 1997).

Tem-se amplamente demonstrado que é a competição, um aspecto independente da questão da propriedade (pública ou privada), que favorece ganhos de eficiência (Domberger e Jensen, 1997), tanto no sector das *utilities*, como no da saúde. No sector da saúde, no entanto, assume particular importância a hipótese de *quality-shading*, ou seja, de as entidades contratualizadas para prestarem cuidados de saúde às populações diminuírem a qualidade do serviço face ao que existia anteriormente, no sentido de pouparem custos. Por isso, as exigências de regulação se tornam imensas, gerando elevados custos de transacção (Williamson, 1979) que, por outro lado, favorecem a diminuição dos potenciais ganhos de eficiência introduzidos com o acréscimo de competição no sistema prestador.

Saltman e Busse (2002, p. 42) sintetizam duas grandes lições para a saúde a retirar das experiências de reforma e regulação no sector das *utilities*. Em primeiro lugar, a importância do nível micro-institucional é determinante para a concepção dos contratos, particularmente pelas questões da qualidade e equidade – e aqui a lógica do NPM é essencial. Em segundo lugar, o que se tem aprendido com o sector das *utilities* aponta para o *timing* do processo regulador ser crucial: há que proceder com cautela e desenvolver mecanismos reguladores adequados atempadamente.

As especificidades da Saúde

O «mercado» da saúde é muito complexo, tendencialmente ineficiente e pouco competitivo. Nele todos as falhas de mercado se verificam **(ver Quadro na p. 49)**, sendo de salientar as fortes assimetrias de informação na relação prestador-utente (na base da possibilidade de indução da procura pela oferta), na relação prestador-entidade gestora e na relação entre gestores da prestação de cuidados-decisores políticos. Estas conduzem a uma teia de relações de agência, com vários problemas de monitorização de comportamentos e de resultados, propícias a problemas de selecção adversa e risco moral.

Na saúde, o *output* é multi-dimensional e não linearmente ligado ao *outcome* (os desejáveis ganhos em saúde), a produção decorre num contexto de incerteza forte, e a avaliação da qualidade e supervisão do desempenho são muito mais exigentes do que em qualquer outro sector. A capacidade de contestação neste «mercado» é reduzida, pela tendência para haver monopólios naturais (regionais e/ou locais) na oferta, caracterizada por rendimentos crescentes à escala, e por economias de gama que favorecem alguma concen-

Na saúde, o «output» é multi-dimensional e não linearmente ligado ao «outcome» (os desejáveis ganhos em saúde), a produção decorre num contexto de incerteza forte, e a avaliação da qualidade e supervisão do desempenho são muito mais exigentes do que em qualquer outro sector. A capacidade de contestação neste "mercado" é reduzida, pela tendência para haver monopólios naturais (regionais e/ou locais) na oferta, caracterizada por rendimentos crescentes à escala, e por economias de gama que favorecem alguma concentração de serviços.

tração de serviços. A descontinuidade desta oferta ao longo da cadeia de produção de «saúde» e o forte poder dos profissionais[5], interagem com um financiador público monopsonista.

A contratualização, num contexto de reforma e separação financiador-prestador, é, pois, uma tarefa muito exigente e sem paralelo face ao que sucede na área das *utilities*.

Além do exposto, outra particularidade da saúde é a sua componente de bem de mérito que o Estado entende dever ser de consumo publicamente favorecido, num "mercado" que não asseguraria à partida resultados justos do ponto de vista da equidade no acesso e nos resultados em saúde. A saúde é uma das componentes nucleares do Estado de bem-estar europeu com uma valorização ética crucial do ponto de vista da sociedade.

Por tudo isto, a visão tradicional da regulação como a acção pública correctora de falhas de um mercado (privado), é profundamente insuficiente quando aplicada ao sector da saúde. Como refere Chinitz (2002, p. 57), neste sector, temos, não predominantemente, empresas privadas, mas sobretudo entidades prestadoras públicas em quase-monopólio, cujos «fracassos» se procuram minimizar com a introdução de mecanismos competitivos de forma regulada. O que se regula, então, são sobretudo actividades públicas e/ou com carácter não-lucrativo, áreas a que a teoria económica de regulação não se aplica de forma «decalcável» do sector das *utilities*. Em saúde, por fim, a componente ética e política da regulação, relacionada com aspectos normativos e preferências sociais, é tão importante como a sua componente técnica (ligada à eficiência), dados os impactos redistributivos desta actividade.

Neste contexto, a regulação em saúde pode ser definida como propõe Selznick[6]: «o controlo, objectivo e sustentado, exercido por uma agência pública, sobre actividades que são valorizadas socialmente». A influência deliberada do Estado, quer como facilitadora e incentivadora de certos comportamentos dos prestadores, quer como preventiva de processos e resultados indesejáveis, tem aqui um dupla perspectiva: a da regulação económica *tout court* (correctora das falhas de mercado e, neste sector, também dos fracassos de governos, ambos penalizadores da eficiência), e a da regulação social, ligada aos valores éticos em causa no sector, aproximando a regulação do paradigma de *stewardship* proposto por Saltman e Feroussier-Davis (2000). Nesta linha, a regulação decorre das exigências de governação ética do sistema de saúde.

Portanto, não só a componente económica da regulação em saúde é mais exigente do que no sector das *utilities* (porque abrange mais, e mais complexas, falhas de mercado e, em saúde, fracassos de Governo), como toda a componente de regulação ético-social é específica da saúde. Como sublinham Saltman e Busse (2002, p. 7), esta conceptualização da regulação em saúde constitui um choque para muitos micro-economistas e gestores, habituados a pensar a regulação apenas do ponto de vista da eficiência técnica, em mercados privados.

Do ponto de vista do NPM, a regulação relaciona-se directamente com o desenho institucional adequado, com problemas de ajustamento entre actores, com as teorias de supervisão e com os processos de descentralização da decisão. As questões pragmáticas ligadas à eficácia da implementação dos mecanismos reguladores são, assim, cruciais. Centremo-nos, para já, nas dimensões a regular e nos mecanismos reguladores em saúde, em «o que regular» e «como».

Quanto a dimensões, fixados politicamente os objectivos económicos e sociais a promover no sector, a regulação deve incidir sobre aspectos fulcrais da gestão dos prestadores de cuidados, tais como:

- a capacidade instalada (ligada às questões de entrada no sector);

- os preços a praticar e os volumes a produzir (a negociar em conjunto, e segundo necessidades em saúde);
- a qualidade (de estruturas, processos e resultados);
- o desempenho (profissional[7] e institucional);
- a informação disponibilizada; e
- o acesso dos utentes e promoção do seu *empowerment*.

Isto exige a concepção e o desenvolvimento de um *sistema* regulador multi-polar.

Os mecanismos reguladores em saúde são sobretudo de dois tipos. Por um lado, um conjunto de regras e restrições legais e formais (incluindo legislação, códigos de conduta, *guidelines* e recomendações). Por outro, sistemas de incentivos, financeiros e não financeiros, positivos (indutores) ou negativos (penalizadores).

Materializam-se em variadas possibilidades, a desenvolver em simultâneo **(ver caixa)**.

Vários destes mecanismos podem ser intrínsecos a um outro, central no cenário de reforma da saúde – a contratualização entre financiador (normalmente uma agência pública) e prestadores (públicos e/ou privados).

O que se torna absolutamente original na saúde, por comparação com as *utilities*, é o facto de o Estado permanecer o financiador/segurador dos cuidados (em sistemas, como o português, do tipo «Serviço Nacional de Saúde», SNS no acrónimo), mesmo se se afasta da prestação directa ou autonomiza (por exemplo, empresarializa) as entidades prestadoras que passará a financiar por contrato-programa. Ou seja, o Estado não regula relações entre terceiros (empresas e consumidores privados), antes define e estabelece contratos em que ele é uma das partes contratantes.

A regulação não corresponde, pois, de todo, à forma clássica que ocorre nas *utilities*, pois a função pagamento/financiamento não pode, em saúde, ser linearmente separada da função reguladora. Afinal, a forma de financiamento é um dos mais poderosos sistemas de incentivos, um dos mais fortes mecanismos reguladores[9], no cenário de reforma da saúde.

Quando o Estado, actuando como agente do cidadão (o principal), contratualiza com entidades prestadoras a oferta de cuidados a uma população, estabelece necessariamente um conjunto de exigências contratuais em matéria de qualidade, de desempenho, e de acesso, que são formas de regulação do sector e que são sua obrigação monitorizar, enquanto financiador público. É aliás este grau de exigência na contratualização, próprio da saúde – dadas as especificidades do bem em causa, o grau de incerteza do mercado, a sua inerente incompletude, as dificuldades em observar a qualidade e o desempenho e os problemas de monitorização e controlo dos prestadores – que está na origem de «fracassos contratuais»[10] (Rico e Puig-Junoy, 2002; Domberger e Jensen, 1997).

Temos sobretudo problemas com a informação na origem deste tipo de fracassos: vários aspectos da actividade da prestação de cuidados não são totalmente antecipáveis *a priori* (ou seja, os contratos são incompletos), nem facilmente supervisionáveis (como na área da qualidade e desempenho), conduzindo, com frequência, a situações em que o contrato não produz os *outcomes* desejáveis ou não os obtém com os custos previstos. Em saúde, os custos de transacção são, por isso, muito volumosos (custos de concepção, negociação, implementação, monitorização e *enforcement* dos contratos e custos de produção e verificação de informação adequada e fiável), sem paralelo com o que sucede noutras áreas.

Uma das formas de minimizar este problema assenta no estabelecimento de contratos de longo prazo entre financiador e prestador (diluindo o risco de investimento e da

Mecanismos reguladores na Saúde

- Autorizações para investimentos;
- formas e fórmulas de financiamento das instituições prestadoras (desejavelmente ajustadas pelo risco dos utentes);
- exigências para licenciamentos;
- política de acreditação e *clinical governance*;
- avaliação multi-dimensional do desempenho das entidades;
- mecanismos de pagamento;
- quadro financeiramente penalizador/recompensador de certas acções dos regulados;
- consagração efectiva de escolha por parte de utentes;
- publicitação de quadros de direitos dos doentes, entre outras possibilidades[8].

incerteza) - que, no entanto, penalizam a competição. Outra poderá ser a evolução de uma lógica de competição para uma lógica de cooperação entre financiador e prestadores: Goddard e Mannion (1998) referem as parcerias desenvolvidas no SNS britânico e a importância da *co-opetition* como conceito emergente (inspirado na teoria dos jogos para estratégias de negócio).

Os utentes da saúde não são, como nas «utilities», «clientes» das entidades prestadoras, e não são nunca em sistemas do tipo SNS o seu principal financiador directo, mesmo quando se prevêem co-pagamentos. Financiam, indirectamente, o Estado, enquanto contribuintes, mas não existe qualquer relação directa entre contribuição e benefício dos serviços de saúde.

A dimensão ética da produção em saúde eleva a responsabilidade política do Estado enquanto financiador/contratualizador, tendo este que garantir a permanente vigilância do respeito dos prestadores pela universalidade no acesso, ou seja, prevenir a selecção dos utentes pelo risco que tende a ocorrer e pelos direitos e necessidades dos utentes. Estes utentes não são, como nas *utilities*, «clientes» das entidades prestadoras, e não são nunca em sistemas do tipo SNS o seu principal financiador directo, mesmo quando se prevêem co-pagamentos. Financiam, indirectamente, o Estado, enquanto contribuintes, mas não existe qualquer relação directa entre contribuição e benefício dos serviços de saúde.

As únicas duas dimensões em que, face ao exposto, a regulação em saúde pode ser exógena (independente) em relação ao Estado, têm a ver com a provedoria dos utentes (na defesa das queixas e problemas por estes directamente detectáveis em relação aos prestadores publicamente financiados[11]) e com a promoção da saudável concorrência no sector - quer no que respeita à autorização de entrada de novos prestadores (num sector largamente dominado por entidades públicas), quer no que respeita à determinação de tabelas de preços equilibradas para os diversos prestadores, e regras para a integração vertical de entidades ou para acordos horizontais entre elas. No Reino Unido, país em que as reformas da saúde se iniciaram há mais de uma década e a regulação do sector se tem desenvolvido desde o início[12], foi muito recentemente criada uma ERI do Governo com funções restritas de autorização de entrada de prestadores no sector (regulação da capacidade) e de regulação da competição entre hospitais públicos e privados. Foi expressamente vedada a este regulador qualquer possibilidade de regulação do desempenho ou da qualidade, definidas como exclusivas do Governo. Ainda assim, a sua criação tem suscitado grande polémica por se considerar que desresponsabiliza o Ministério da governação efectiva do SNS (Pollock *et al.*, 2003).

Em síntese, em saúde, a regulação de dimensões fulcrais como a quantidade de serviços a produzir e disponibilizar aos utentes, as formas de os pagar, a sua qualidade (multi-dimensional), os níveis de desempenho dos prestadores públicos ou privados, ou a informação a disponibilizar, é intrínseca à contratualização, sendo, pois, uma tarefa do financiador público. O Estado não regula exogenamente relações entre terceiros, regula endogenamente relações em que ele é uma das partes responsáveis enquanto financiador e agente dos cidadãos. Obviamente, é necessário haver independência da regulação em relação aos prestadores (regulados), mas a regulação não é independente do Governo.

Esta regulação é mais exigente e sofisticada do que em outros sectores, especialmente pelas dificuldades decorrentes das assimetrias informacionais e dos problemas na eficaz monitorização da qualidade e desempenho dos muitos e diversos tipos de prestadores, gerando elevados custos de transacção. Numa perspectiva de gestão pública, é um exercício contínuo e inacabado, um constante processo de aprendizagem e interacção, gradual e dinâmico, por isso, nunca num quadro estável, tecnocrático e mais definitivo, semelhante ao da regulação das *utilities*.

O quadro que publicamos na página seguinte sintetiza vários dos aspectos diferenciadores que temos referido ao longo deste artigo.

O formato da regulação

O NPM, e a economia das instituições, ensinam que a forma organizacional, as regras e os incentivos condicionam os resultados da actividade das instituições. Ou seja, a concepção adequada do formato institucional da regulação é crucial para o sucesso e eficácia desta. Não é indiferente que

Quadro
Regulação em saúde e das «utilities»: diferenças fundamentais

	Saúde	*Utilities*
Objectivos da regulação	– Minimizar fracassos de mercado e de Governo – Garantir equidade no acesso e na saúde, eficiência social no sector (eficiência técnica dos prestadores, financiamento sustentável, oferta de cuidados de acordo com as necessidades em saúde), objectivos de saúde pública, qualidade e segurança	Minimizar fracassos de mercado
Fracassos de mercado	Todos (bens públicos, externalidades, assimetria de informação, monopólios «naturais», mercados incompletos)	– Abuso de poder de mercado (monopólio ou oligopólio) – Assimetria de informação (qualidade do serviço)
Componente ética	– Forte – Bens de mérito	Fraca
Natureza do comprador/financiador	Financiador público (monopsonista)	Financiadores privados (múltiplos clientes individuais)
Natureza da regulação	Endógena (nas dimensões core)	Exógena
Quantidade e diversidade de prestadores a regular	Grande	Pequena (monopólios, oligopólios ou concorrência monopolística)
Natureza dos prestadores	Maioritariamente públicos	Privados
Competição entre prestadores	Incipiente	Crescente
Custos de transacção da regulação	Grandes	Comparativamente reduzidos

tipo de instituição tem funções reguladoras, nem o nível (central, regional, local) a que as exerce (Baldwin e Cave, 1999). Também é determinante a questão da sua independência face ao Governo (Weil, 1996).

No sector das *utilities*, o Estado regula relações entre terceiros, nas quais a sua intervenção não é directa, actuando como «vigilante» de correctas relações contratuais, num cenário propício a algum abuso de poder de mercado. Neste quadro de regulação "clássica", a tecnicidade do exercício regulador, limitado na sua amplitude, responsável por uma monitorização relativamente fácil de um número escasso de empresas, aconselha a sua entrega a uma só entidade dedicada de nível central. O já referido risco de captura do regulador pelas empresas reguladas, aponta, por outro lado, para a necessidade de este tipo de entidade ser independente do Governo. As ERI são, assim, a forma institucional adequada, eficaz e aconselhável para a regulação do sector das *utilities*.

Na saúde, o Estado (agente dos cidadãos) retém a função de financiamento dos prestadores, exercendo-a normalmente através de entidades financiadoras centrais ou regionais que contratualizam a prestação de cuidados com os variados (e diversificados) tipos de prestadores. Estes contratos-programa têm subjacentes diferentes incentivos e determinam os

níveis de exigência do financiador quanto a qualidade, desempenho, informação, direitos dos utentes e as próprias formas de acompanhamento e monitorização dos prestadores. Ou seja, a regulação destas dimensões é intrínseca ao contrato, no qual o financiador público é uma das partes.

Isto significa que, embora deva, por razões de política de saúde nacional, haver uma definição central de regras gerais para a política de qualidade, avaliação de desempenho e *template* de informação, muito do exercício de regulação tem, necessariamente, que ser descentralizado (normalmente para instituições do tipo agência regional[13]). Em saúde, dadas as particularidades do «mercado» – em especial as assimetrias de informação e a pulverização dos regulados –, a regulação só é eficaz com a constante proximidade entre regulador/financiador e entidade prestadora. Ou seja, o desenvolvimento de níveis regionais de regulação – minimizadores de custos de transacção, de risco moral e de selecção adversa – é determinante do sucesso da regulação. A simples criação de uma entidade reguladora central dedicada não é suficiente, sendo antes necessário conceber e desenvolver um *sistema regulador* coerente com vários níveis.

Em saúde, dadas as particularidades do «mercado» – em especial as assimetrias de informação e a pulverização dos regulados –, a regulação só é eficaz com a constante proximidade entre regulador/financiador e entidade prestadora. Ou seja, o desenvolvimento de níveis regionais de regulação – minimizadores de custos de transacção, de risco moral e de selecção adversa – é determinante do sucesso da regulação.

Por outro lado, este contexto implica também que o *core* das funções de regulação não pode nunca ser independente do Governo, uma vez que estas são endógenas aos contratos que o Governo financia, e, necessariamente, monitoriza enquanto gestor de fundos públicos e responsável pela política de saúde. Ou seja, tecnicamente, a regulação da qualidade, do desempenho e da informação não se separa da função de pagamento dos cuidados, estando intrinsecamente ligada a esta. O que em nada impede que haja entidades dedicadas, sob a alçada do Ministério da Saúde, especializadas em áreas de regulação particulares. Por exemplo, poderão existir diferentes institutos responsáveis pela definição das exigências a ter no complexo domínio da qualidade em saúde, ou pela concepção de modelos de avaliação do desempenho e respectivos quadros de incentivos/penalizações a aplicar perante distintos tipos de resultados dos prestadores, como sucede na generalidade dos países europeus.

Também no plano ético, a literatura sobre regulação social aconselha a sua não independência face ao Governo. Primeiramente, porque as próprias formas (e indicadores) de avaliação de *performance* das instituições prestadoras têm, em saúde, uma forte componente subjectiva, cuja definição não é nunca neutral de um ponto de vista normativo. Em segundo lugar, porque os impactos redistributivos do exercício de regulação são potencialmente grandes, devendo estar sob controlo de actores políticos sujeitos ao escrutínio democrático. Na saúde, portanto, os poderes reguladores públicos não devem ser exercidos por entidades independentes com menor legitimidade democrática e menor *accountability* política (Majone, 1997).

Em nenhum dos países que procederam a reformas vastas na saúde foram criadas ERI do Governo com funções nas dimensões referidas acima, que seriam desadequadas, ineficazes e politicamente desresponsabilizadoras. No Brasil, por exemplo, existe desde 2000 uma entidade reguladora específica apenas para o «sector suplementar», ou seja, o sector de seguros e planos de saúde, subsidiário em relação ao SNS – a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) –, mas que, embora funcionando com autonomia, está vinculada ao Ministério da Saúde, não sendo independente. Em Portugal, apesar da insipiência da reforma do sistema prestador – dominado por um tecido institucional público, centralizado e rígido –, o Governo criou recentemente uma ERI central para todos os prestadores do sistema de saúde (para além do próprio SNS), com funções abrangentes, incluindo a área da qualidade, desempenho e concorrência[14], sem precedentes no quadro internacional. À luz do exposto, é uma opção questionável do ponto de vista técnico, e levantando questões éticas, pelo que a avaliação da sua acção a prazo será essencial[15].

Conclusões

Tanto no sector das *utilities*, como no da saúde, vastas reformas têm sido influenciadas pelo NPM. As reformas assumem configurações diferentes nestes dois campos e a regulação em saúde revela-se mais complexa e sofisticada do que a regulação das *utilities*.

Em saúde, a regulação das dimensões fundamentais da prestação de cuidados é endógena aos contratos de financiamento público de prestadores públicos ou privados, significando, sobretudo, um meio de garantir ganhos em saúde das populações, com eficiência social e equidade. No sector das *utilities*, a regulação é um instrumento clássico de supervisão pública de relações contratuais entre privados. Enquanto na saúde há que desenvolver um sistema regulador e a independência no exercício de regulação, não só não é tecnicamente viável nas suas dimensões cruciais, como é desaconselhada do ponto de vista ético e da responsabilidade política. No caso das *utilities*, a forma tecnicamente correcta e eficaz de regular os mercados assenta, precisamente, na criação de ERI. ■

Agradecimentos

Agradeço aos Professores António Correia de Campos e Constantino Sakellarides os comentários que produziram em relação a versões prévias deste artigo. Obviamente, sou exclusiva responsável pelo sentido das suas conclusões e por incorrecções que permaneçam. Estou grata às Professoras Sílvia Porto e Alícia Uga, minhas colegas da Associação Brasileira de Economia da Saúde, pelos preciosos esclarecimentos que me prestaram a respeito da ANS e das entidades reguladoras no sistema de saúde brasileiro.

Notas

1. Le Grand e Bartlett (1993) referem-se a *quase-mercados*. Saltman e Von Otter (1992) usam o conceito *mercados planeados* (cujas formas mais comuns são a *competição pública* e o *mercado misto*).

2. Competição "regional", assente na comparação do desempenho relativo de empresas, com características semelhantes, mas que operam em pontos distintos do país (monopólios naturais regionais).

3. Trata-se da possibilidade de, face aos interesses organizados e à força política das entidades reguladas, a regulação se tornar endógena à indústria regulada, favorecendo os grupos politicamente mais poderosos e contribuindo, ela própria, para pior eficiência.

4. Importante sobretudo em países como Portugal, com sistemas do tipo *beveridgeano*, ou seja, em que o financiamento da saúde assenta nos impostos e a prestação de cuidados é tipicamente assegurada por instituições pertencentes ao sector público e geridas de acordo com as suas regras (integração financiador-prestador). Com similaridades, também aqui, com aspectos institucionais das *utilities* antes dos movimentos de reforma dos anos 80: eram empresas públicas, comandadas pelo Governo e subsidiadas, numa proporção relevante, por fundos provenientes de impostos pagos pelos cidadãos.

5. A especificidade da vertente profissional na saúde face às *utilities* não tem apenas a ver com a questão do poder dos grupos profissionais de prestadores, fortemente especializados. Tem também a ver com a complexidade e densidade técnica da componente profissional na saúde, cuja regulação assenta sobretudo em formas de auto-regulação.

6. Citado em Baldwin e Cave (1999, p. 2).

7. Ao nível profissional, há a considerar *stakeholders* muito específicos no sector da saúde, com relações densas em conhecimento, em que a regulação da qualidade e desempenho entra no domínio da regulação profissional, com dificuldades acrescidas dado o peso da auto-regulação neste domínio.

8. Ver Ferreira *(a publicar)*.

9. Com consequências distintas, conforme se escolha financiamento por acto, por capitação, por orçamento global, etc., ajustado ou não pelo risco, ou com diferentes repartições de risco financeiro entre financiador e entidade prestadora.

10. Podemos conceptualizar um fracasso do mercado como um conjunto sucessivo de fracassos contratuais.

11. Mas, sublinhe-se, que, com assimetria de informação, os utentes não têm meios para detectar problemas graves como os de selecção adversa ou *quality-shading*.

12. Ver, por exemplo, Walshe (2002).

13. Como os *Primary Care Trusts* ou as *Strategic Health Authorities*, no SNS britânico.

14. Ver Decreto-Lei nº 308/2003, de 10 de Dezembro.

15. A independência de entidades reguladoras na saúde, como referido, só faz sentido, tanto de um ponto de vista teórico, como de eficácia prática, nas áreas da promoção da concorrência e provedoria dos utentes.

Referências bibliográficas

BALDWIN, R. e CAVE, M. (1999), **Understanding regulation: theory, strategy and practice**. Oxford University Press, Oxford.

BARON, D. (1995), "The economics and politics of regulation: perspectives, agenda and approaches". *In* J. Banks e E. Hanushek (Eds.), *Modern Political Economy*. Cambridge University Press, Cambridge.

BUSSE, R., VAN DER GRINTEN, T. e SVENSSON, P. (2002), "Regulating entrepreneurial behaviour in hospitals: theory and practice". *In* R. Saltman, R. Busse e E. Mossialos (Eds.), **Regulating entrepreneurial behaviour in European health care systems.**

CHINITZ, D. (2002), "Good and bad health sector regulation: an overview of the public policy dilemmas". *In* R. Saltman, R. Busse e E. Mossialos (Eds.), **Regulating entrepreneurial behaviour in European health care systems.**

COLTON, R., FRISOF, K. e KING, E. (1997), "Lessons for the health care industry from America´s experience with public utilities". *Journal of Public Health Policy*, vol. 18(4), pp. 389-400.

DECRETO-LEI Nº 309/2003 (cria a Entidade Reguladora da Saúde). **Diário da República I Série - A**. 284 (2003.12.10).

DECRETOS-LEI Nº 272/2002 A 302/2002 (criação das 31

Sociedades Anónimas hospitalares). **Diário da República I Série - A**. 284 (2002.12.9), 285 (2002.12.10) e 286 (2002.12.11).

DOMBERGER, S. e JENSEN, P. (1997), "Contracting out by the public sector: theory, evidence, prospects". *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 13(4), pp. 67-78.

FERREIRA, A. (2003), "Nova Lei de Gestão Hospitalar: De que modelo de regulação precisamos?". Comunicação ao 8º Encontro Nacional de Economia da Saúde, 24 de Outubro de 2003, Lisboa (texto disponível em www.es2003.fe.uc.pt/comunica.htm).

FERREIRA, A. (a publicar), "Do que falamos quando falamos de regulação em saúde?", artigo aceite para publicação na *Análise Social*.

GODDARD, M. e MANNION, R. (1998), "From competition to co-operation: new economic relationships in the NHS". *Health Economics*, vol. 7, pp. 105-119.

HELM, D. e JENKINSON, T. (1997), "The assessment: introducing competition into regulated industries". *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 13(1), pp. 1-14.

HOOD, C. (1991), "A public management for all seasons?". *Public Administration*, vol. 69(1), pp. 3-19.

LE GRAND, J. e BARTLETT, W. (Eds.) (1993), **Quasi-markets and social policy**. MacMillan, London.

LEI Nº 27/2002 (aprova o novo regime jurídico da gestão hospitalar e procede à primeira alteração à Lei nº 48/90, de 24 de Agosto). **Diário da República I Série - A**. 258 (2002.11.8) 7150-7154.

LEI Nº 9.961 de 28 de Janeiro de 2000 (cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS e dá outras providências). Em http://www.ans.br/portal/site/legislacao (2003.11.18).

MAJONE, G. (1997), "From the positive to the regulatory state: causes and consequences of changes in the mode of governance". European University Institute, Florence (*Working paper* No. 93).

OSBORNE, D. e GAEBLER, T. (1992), **Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Addison-Wesley Publishers, Reading, MA.

POLLOCK, A. *et al*. (2003), "NHS and the health and social care bill: end of Bevan's vision?". *British Medical Journal*, vol. 327, pp. 982-985.

PROPPER, C. (1993), "Quasi-markets and regulation". *In* J. Le Grand e W. Bartlett (Eds.), **Quasi-markets and social policy**.

RICO, A. e PUIG-JUNOY, J. (2002), "What can we learn from the regulation of public utilities?" *In* R. Saltman, R. Busse e E. Mossialos (Eds.), **Regulating entrepreneurial behaviour in European health care systems**.

SALTMAN, R. e BUSSE, R. (2002), "Balancing regulation and entrepreneurialism in Europe's health sector: theory and practice". *In* R. Saltman, R. Busse e E. Mossialos (Eds.), **Regulating entrepreneurial behaviour in European health care systems**.

SALTMAN, R. e FEROUSSIER-DAVIS, O. (2000), "The concept of stewardship in health policy". *Bulletin of the World Health Organization*, vol. 78(6), pp. 732-739.

SALTMAN, R. e VON OTTER, C. (1992), **Planned markets and public competition: strategic reform in Northern European health systems**. Open University Press, Buckingham.

SALTMAN, R., BUSSE, R. e MOSSIALOS, E. (Eds.) (2002), **Regulating entrepreneurial behaviour in European health care systems**. Open University Press, Buckingham.

STIGLER, G. (1971), "The theory of economic regulation". *In* P. Joskow (Ed.) (2000), **Economic Regulation**. Edward Elgar Publisher, Northampton, MA.

STIGLITZ, J. (1988), **Economics of the public sector**. 2nd ed., Norton, New York.

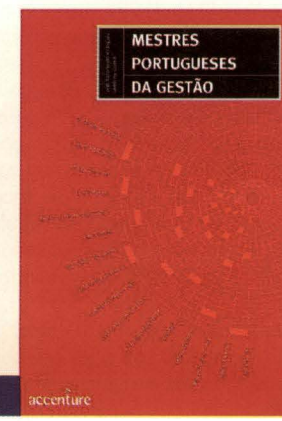
WALSHE, K. (2002), "The rise of regulation in the NHS". *British Medical Journal*, vol. 324, pp. 967-970.

WEIL, T. (1996), "How health networks and HMOs could result in public utility regulation". *Hospital and Health Services Administration*, vol. 41(2), pp. 266-280.

WILLIAMSON, O. (1979), "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, vol. XXII(1), pp. 233-261.

MESTRES PORTUGUESES DA GESTÃO

A REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO tem o grato prazer de oferecer aos seus leitores um desconto de 10 % sobre o preço de capa do livro **MESTRES PORTUGUESES DA GESTÃO**, da autoria de ***Jorge Nascimento Rodrigues*** e ***Géraldine Correia***, editado pelo CENTRO ATLÂNTICO em Fevereiro de 2004. Fotocopie este *cupão* e envie cheque ou vale postal de 19.98 Euros para: Centro Atlântico, Lda.
Rua da Misericórdia, 76
1200-273 Lisboa

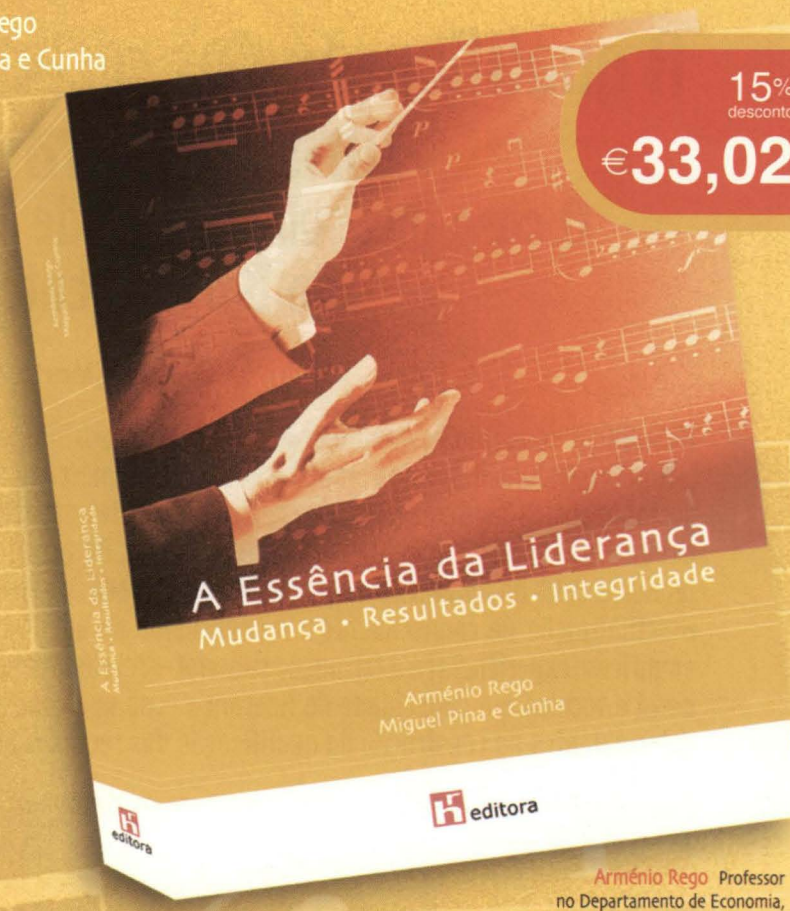


A Essência da Liderança

Mudança • Resultados • Integridade

oria, prática, aplicações e
ercícios de auto-avaliação

Arménio Rego
Miguel Pina e Cunha



sência do livro está consubstanciada no seu título: rar a mudança, tendo em vista a produção de resul-s, num quadro de actuações consonantes com os cípios da integridade. O seu conteúdo está impregna-e teoria e prática – pelo que várias dezenas de apli-es e exercícios práticos são também apresentados. Do lo campo de temas abordados, algumas "lições" po-ser extraídas: (1) Não há líderes sem seguidores. rança eficaz requer "seguidança" eficaz. A liderança a espécie de corrente eléctrica: sem os dois pólos, não re. (2) Liderar é mudar – a si próprio e aos outros. (3) rar é ser capaz de compreender as resistências à mu-a e vencê-las. É gerar mudanças planeadas, mas tam-aproveitar sinergicamente as mudanças espontâneas odutivas que vão emergindo nos interstícios do tra-o organizacional. (4) Liderar é aprender a ensinar – sinar a aprender. (5) Não se nasce líder – mas pare-aver características pessoais necessárias ao exercício z da liderança. Os "dotes" de inteligência emocional rem-se nesse domínio, estando na base da liderança anizante. Humildade e perseverança são também um mio fulcral. (6) Podemos aprender a ser melhores lí-s se formos capazes de adoptar determinados com-amentos – compreendendo a sua importância e os efeitos. (7) Liderar eficazmente uma equipa requer especial *savoir-faire* na gestão da participação dos membros – sob pena de os resultados decisórios se-pobres ou mesmo catastróficos. (8) A confiança en-deres e seguidores representa um dos capitais mais uosos na relação de liderança – sem ele, dificilmente rganizações conseguem o duo lapidar: elevados de-penhos e realização das pessoas.

ato: 23 x 17cm Nº páginas: 153

editora

Arménio Rego Professor no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Miguel Pina e Cunha Professor Auxiliar na Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, onde é coordenador da licenciatura em gestão.

Cupão de encomenda

Livro A Essência da Liderança

ne/Empresa _____

ada _____ Código postal _____-_____ Localidade _____

fone _____ Fax _____ E-mail _____ Nº Contribuinte _____ Profissão _____

Desejo receber _____ exemplares de A Essência da Liderança, pelo que junto o cheque nº _____

no valor de _____. (€33,02 – portes incluídos)

Desejo receber _____ exemplares de A Essência da Liderança, pelo que solicito emissão de factura em nome da empresa _____

_____, contribuinte nº _____. (€33,02 – portes incluídos)

Desejo que me sejam remetidos à cobrança _____ exemplares de A Essência da Liderança, pelo que suportarei o acréscimo relativo às taxas envio à cobrança.

Esta ficha deverá ser remetida em envelope fechado para: Editora RH, Lda • R. Quinta da Fonte, 25 • 1800-320 Lisboa

Caso pretenda o envio à cobrança ou através de factura (empresas), poderá efectuar o pedido para: telf. 21 855 12 03 • fax 21 855 12 04
email: rheditora@mail.telepac.pt

Brasil - Orçamentos para envio de livro mediante pedido por email: rheditora@mail.telepac.pt

Catálogo RH Editora: www.rhmagazine.com



A qualificação dos recursos humanos no sector turístico para o Século XXI

O caso dos subsectores de alojamento e restauração do Baixo Alentejo, Portugal*

por Marta Amaral

RESUMO: A aquisição de qualificação profissional constitui, cada vez mais, uma chave para o progresso e até mesmo para a «sobrevivência» dos recursos humanos no mercado de trabalho. Porém, a grande maioria dos empregos no sector turístico continua a não exigir qualificações específicas, pelo que, na maioria das vezes, os empresários acabam por recorrer a trabalho não qualificado. De acordo com as conclusões obtidas na investigação empírica levada a cabo no âmbito da dissertação de mestrado, o conhecimento de línguas estrangeiras e a boa cultura geral, a actualização de conhecimentos, a capacidade de adaptação a novas situações, os aspectos comportamentais e empíricos (experiência) e a formação superior – relativamente aos empregados do sector –, e ainda a boa preparação geral e técnica e a capacidade de liderança – no que concerne os empresários –, foram as variáveis consideradas determinantes na construção da qualificação dos recursos humanos deste sector.

Palavras-chave: Qualificação, Competências, Recursos Humanos, Formação, Desenvolvimento Empresarial, Inovação, Qualidade de Serviço, Turismo

TITLE: Human resources qualification in the tourism sector for the twenty-first Century: the accommodation and restaurant sub-sectors in Baixo Alentejo, Portugal

ABSTRACT: The acquisition of professional qualification becomes increasingly a key factor for the progress and even the «survival» of human resources, namely in sight of the challenges posed by twenty-first Century society. However, as it is known, the great majority of the jobs in the tourism sector do not require specific qualifications, yet, so that the entrepreneurs often resort to unqualified workforce. Factors like the knowledge of foreign languages and general culture, the update training, personal training and general education especially the behavioral and technological components (employees), and a good general and technical preparation and leadership (entrepreneurs) had been considered determining in the construction of human resources qualification in the tourism sector.

Key words: Qualification, Skills, Human Resources, Training/Education, Business Development, Innovation, Service Quality, Tourism

Marta Amaral
marta.amaral@estig.ipbeja.pt
Mestre em Sociologia (Universidade de Évora, Évora, Portugal) e Assistente da Área Departamental de Ciências Sociais e Humanas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja do Instituto Politécnico de Beja, Beja, Portugal.
Master in Sociology (University of Évora, Évora, Portugal) and Assistant Professor at Department of Social and Human Sciences of School of Technology and Management of the Polytechnic Institute of Beja, Beja, Portugal.

* *Título de Tese de Mestrado*

Recebido em Novembro de 2003 e aceite em Janeiro de 2004.
Received in November 2003 and accepted in January 2004.

Um modelo para a introdução do teletrabalho em Lisboa*

por Cristina Caramelo Gomes

RESUMO: Arquitectura é mais que objectos construídos. É conjugar beleza, força e sabedoria na construção e transformação do meio ambiente, realizando a harmonia do espaço e da vivência renovando paradigmas de concepção e planeamento do espaço. A insustentabilidade da moderna vida humana é consequência da dissociação geográfica entre as duas necessidades básicas do ser vivo: o consumo e a produção. As tecnologias de informação e comunicação (TIC) são um meio possível para minorar ou pontualmente eliminar este aspecto. Lisboa é o centro de uma área urbana de 84 km^2, com 2,5 milhões de habitantes e 1,6 milhões de postos de trabalho, com graves problemas de tráfego, descaracterização, insegurança, poluição e desigualdades. Entrevistas com diferentes autoridades em Lisboa e questionários direccionados, demonstraram um quase desconhecimento da população e dos decisores relativamente às caracteristicas dos novos métodos de trabalho. O desejo de mudança é, no entanto, evidente e existe um sentimento comum de que as TIC podem impulsionar e sustentar essa mudança. O teletrabalho exige infraestruturas de telecomunicações, técnicas de gestão de funções e de pessoal, conhecimentos de tecnologias de informação e comunicação e o espaço e conforto necessário ao posto de trabalho. A gestão tradicional e a iletracia tecnológica, acrescidos custos das telecomunicações e as insuficiências habitacionais são os principais impedimentos à sua implementação. Esta dissertação desenvolve um modelo conceptual para a Introdução do Teletrabalho na Área Metropolitana de Lisboa que, assente numa análise multidisciplinar, propõe caminhos alternativos ao arquitecto que pretenda assumir-se como agente da mudança.

Palavras-chave: Lisboa, Novos Métodos de Trabalho, Teletrabalho, Espaço Urbano, Espaço Habitacional

TITLE: A conceptual model to introduce telework in Lisbon

ABSTRACT: Architecture is much more than constructed objects. "To architect" is to combine aesthetic, strength and wisdom on the renovation and within built and human environment towards the harmony of the space and living. New paradigms of space planning are required. One of the most remarkable issues of unsustainability of the modern life of the human specie is the geographical dissociation between two basic requirements of the human being: consumption and production. ICT emerge as a possible way to minimize or punctually eliminate this aspect. The

Cristina Caramelo Gomes
cris_caramelo@netcabo.pt
PhD em Arquitectura pela Universidade de Salford (6* - Outstanding - no ranking universitário oficial do Governo Britânico). Desempenha actualmente as funções de Professora Auxiliar na Faculdade de Arquitectura e Artes da Universidade Lusíada de Lisboa, onde coordena as áreas científicas de Desenho Assistido por Computador/Tecnologias Digitais e Antropologia do Espaço. Tem obra publicada sobre estes temas em Portugal, Reino Unido, Espanha, Alemanha, Itália, Finlândia, Dinamarca e Estados Unidos e participa regularmente em projectos de R&D internacionais.
PhD in Architecture at University of Salford (6- outstanding - rating in the UK national research assessment exercise), is Professor in CAD-Systems (to architecture planning) and inclusive Design at University Lusiada. Publishes regulary in Portugal, UK, Spain, Germany, Italy, Finland, Denmark and USA.*

* *Tese no âmbito de Doutoramento*

Recebido em Novembro de 2003 e aceite em Janeiro de 2004.
Received in November 2003 and accepted in January 2004.

research is motivated by the needs for teleworking in Portugal. Today, Lisbon is the centre of an urban area with 84 km^2, 2.5 million inhabitants and 1.6 million jobs. Tertiary brought all the related problems such as traffic, de-characterisation, and pollution and security. Teleworking can be seen as a solution to reduce some of these problems. Interviews with several public authorities in Lisbon have demonstrated a low level of knowledge about telework and companies do not appear to have a clear understanding of the situation. A strong feeling about its need is, nevertheless, present among Portuguese managers. Telework has basic requirements related to telecommunications infrastructures, management techniques, IT skills and workplace. Traditional management methods and IT illiteracy are major issues and so is the cost of telecommunications. The survey about some telework related issues showed that the respondents are aware of teleworking and some would like to adopt it as a way of working. The typical house in the Lisbon Metropolitan area does not meet the space requirements to accommodate a workplace, so a conceptual model to introduce telework in Lisbon using different concepts and forms of teleworking has been developed as part of this research. This thesis describes such a model and proposes a set of recommendations for its development and implementation.

Key words: Lisbon, New Methods of Work, Telework, Urban Planning, Dwelling Planning



Nome _____ Profissão _____ Data de Nascimento _____

Morada _____ Código Postal_____ - ____ Localidade_____ País _____

Telefone_____ Telemóvel _____ Fax _____ E-mail _____

☐ Sim, desejo assinar a revista «Pessoal» por doze (12) edições, ao preço de apenas 36 euros.

PAGAMENTO POR TRANSFERÊNCIA BANCÁRIA

Contactar Dina Vieira – Redacção: Telefone: 21 410 02 02 ou 21 410 02 04

PAGAMENTO POR CHEQUE

Junto envio cheque nº _____ Banco / Balcão _____

No valor de 36 / Euros • À ordem de Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda.

Todos os elementos supra-indicados serão processados pela Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda. somente para efeitos de gestão do seu pedido, bem como para fins de estatística ou remessa de informação respeitante à sua assinatura. Nos termos legais, ao signatário é garantido o acesso a tal informação, sendo o seu fornecimento facultativo. Tais dados não serão facultados a terceiros.

Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda.
Rua General Ferreira Martins, 10, 6ºD Miraflores, 1495-137, Algés • Tel. 21 410 02 02 ou 21 410 02 04 ou 21 410 90 77 Fax: 21 410 01 66 • E-mail: magazine.artes@sapo.pt
Contactos p/ assinaturas: Dina Vieira

Estudos

A influência da inovação do produto sobre a procura de bens e serviços duráveis

Aplicação de um modelo VAR à procura pelo serviço da TV Cabo em Portugal

por Paulo Maçãs

Impacto no desempenho resultante do ajustamento entre os factores estruturantes da organização e o meio envolvente

Aplicação à indústria farmacêutica em Portugal

por José Pinto



Andrea Brandão
«S/ título»
Grafite s/ papel
(68 x 43 cm)
Exposição de Desenho «CORPO(S)» no INDEG/ISCTE, Lisboa, Fevereiro 2004



A influência da inovação do produto sobre a procura de bens e serviços duráveis

Aplicação de um modelo VAR à procura pelo serviço da TV Cabo em Portugal

por Paulo Maçãs

RESUMO: Se não houvessem aumentos do rendimento disponível e inovações de produto, verificava-se certamente uma tendência decrescente do preço dos bens duráveis. Com inovação de produto, o preço dos bens duráveis pode aumentar, assim como a procura. A procura pelo serviço TV Cabo é influenciada pelo preço da mensalidade, pelo rendimento disponível, e pela inovação de produto. O rendimento disponível e a inovação influenciam o preço da mensalidade.

Palavras-chave: Bens Duráveis, Inovação, Procura, Modelos VAR

TITLE: The effects of product innovation in durable goods demand: the VAR model application to the demand for Cable's Service TV in Portugal

ABSTRACT: Under the assumption of non-existence consumer income increases and product innovations, the tendency of durable goods prices is doomed to decrease. The product innovation operates towards price and demand augmenting. The demand for cable TV services has been influenced from the monthly rental price, the consumer's available income and the product innovation, although it has not been sensible to the setting price. Available income and product innovation have immediate positive impacts on the monthly rental price.

Key words: Durable Goods, Innovation, Demand, VAR Models

A procura de bens e serviços duráveis é normalmente distinta da procura de outro tipo de bens e serviços. Enquanto que o primeiro tipo de bens e serviços é adquirido num determinado momento, e, consequentemente, a composição do vector procura é diferente ao longo do tempo, a procura do segundo tipo de bens e serviços é, dependendo das oscilações da conjuntura económica, sensivelmente idêntica ao longo do tempo. Assim sendo, considerando que os consumidores de maior nível de rendimento são os primeiros a adquirir bens e serviços duráveis, as empresas podem ser obrigadas a descer os preços ao longo do tempo. É neste contexto que a inovação assume uma especial relevância por forma a inverter a tendência decrescente dos preços dos bens e serviços duráveis.

O presente estudo analisa na primeira parte a tendência decrescente do preço dos bens e serviços duráveis e a influência da inovação na inversão desta tendência, para, de seguida, se aplicar um modelo VAR à procura pelo serviço durável da TV Cabo em Portugal, onde se pretende analisar, entre outros aspectos, a influência da inovação sobre a procura e os preços. Na última parte do estudo retiram-se as respectivas conclusões.



A tendência decrescente do preço dos bens e serviços duráveis

Coase (1972) conclui que, mesmo as empresas monopolistas, podem ser obrigadas a praticar preços próximos do custo marginal, no caso de produzirem bens duráveis, por duas razões fundamentais: primeira, os consumidores mais ricos são os primeiros a adquirir bens duráveis, não os adquirindo nos momentos mais próximos; e segunda, os consumidores apercebem-se que o preço dos bens duráveis tem uma tendência decrescente ao longo do tempo, e reduzem o preço de reserva no momento actual porque esperam por quedas nos momentos futuros.

As empresas produtoras de bens duráveis têm que apostar na inovação do produto de modo a produzir novos produtos substancialmente melhorados em relação aos anteriormente oferecidos, por forma a que os consumidores de maior nível de rendimento, que já compraram em momentos anteriores, voltem a comprar pagando um preço igual ou até superior ao que pagaram anteriormente.

Nos momentos iniciais, os consumidores com um maior preço de reserva compram os bens duráveis, pagando um preço superior, e, nos momentos seguintes, a empresa tem que baixar o preço para atender aos menores preços de reserva dos consumidores de menor nível de rendimento. Apercebendo-se deste comportamento, os consumidores podem reduzir os seus preços de reserva no momento actual, e a empresa terá que descer o preço numa maior proporção em relação à inicialmente prevista.

Diversos autores, entre os quais Karp (1996), Waldamn (1996), Chi (1999) e Hoppe e Lee (2000), constataram que a inovação do produto é uma forma eficiente de fazer face à tendência decrescente do preço dos bens duráveis.

As empresas produtoras de bens duráveis têm que apostar na inovação do produto de modo a produzir novos produtos substancialmente melhorados em relação aos anteriormente oferecidos, por forma a que os consumidores de maior nível de rendimento, que já compraram em momentos anteriores, voltem a comprar pagando um preço igual ou até superior ao que pagaram anteriormente (Maçãs, 2002).

A inovação do produto é uma forma eficiente de uma empresa monopolista de bens duráveis fazer face à tendência decrescente dos preços a médio-longo prazo. A empresa deve apostar na produção de vários produtos simultaneamente, de forma a evitar a entrada de novas empresas no mercado. Com a inovação do produto, os consumidores de maior nível de rendimento renovam a procura, permitindo à empresa monopolista aumentar o preço.

A procura pelo serviço TV por cabo em Portugal

• Variáveis a utilizar e enquadramento

Pretendemos nesta parte estudar, através da aplicação de um modelo VAR, as variáveis que influenciam a procura pelo serviço básico da empresa TV Cabo. Assim sendo, a procura será em função dos preços de instalação e da mensalidade, do rendimento disponível dos consumidores, e de uma variável *dummy* que mede o efeito da inovação do produto, sendo esta inovação a introdução dos pacotes extra. Como inovação, consideramos a introdução do canal SPORT TV. O aparecimento da SPORT TV deu-se no terceiro trimestre de 1998, pelo que a variável *dummy* assume o

Paulo Jorge Maçãs Nunes
pnunes@alpha2.ubi.pt
Doutor em Economia (Universidade da Beira Interior) e Professor Auxiliar e Vice-Presidente do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
PhD in Economics (Beira Interior University) and Lecturer and Vice-President of the Business and Economics Department of the Beira Interior University, Covilhã, Portugal.

Recebido em Setembro de 2003 e aceite em Janeiro de 2004.
Received in September 2003 and accepted in January 2004.

valor zero até ao terceiro trimestre de 1998, e o valor um nos trimestres posteriores. Não consideramos os restantes canais, porque não existe disponibilidade de dados. De qualquer forma, a análise não perde validade já que a SPORT TV é o canal mais representativo dos pacotes extra. O horizonte temporal do estudo é o terceiro trimestre de 1998, data do aparecimento relevante da TV Cabo no mercado, até ao último trimestre de 2001. Os dados são de periodicidade trimestral.

Assim sendo, as variáveis a utilizar são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1
Definição das variáveis

Variável	Definição
q	Procura pelo pacote normal
pm	Preço da mensalidade
pi	Preço de instalação
y	Rendimento disponível
d	Inovação

Embora a empresa TV Cabo tenha uma posição fortemente dominante no mercado, não é um monopólio puro por duas razões fundamentais. Primeiro, porque tem a concorrência do serviço oferecido pelas parabólicas. Por indisponibilidade de dados, não consideramos o efeito da possível concorrência entre os dois serviços. No entanto, os dois tipos de serviços têm características diferentes, pelo que a concorrência entre eles não será significativa. E segundo, existem pequenas empresas detendo quotas insignificantes de mercado, sendo a mais significativa a Cabo Visão que opera no mercado desde 1998. Em comparação com a TV Cabo, essas empresas têm um valor residual da quota de mercado. Por exemplo, a Cabo Visão opera em áreas onde a TV Cabo não opera e vice-versa. Então, podemos considerar a existência de monopólios locais. Assim sendo, dada a indisponibilidade de dados acerca das empresas concorrentes, e a clara preponderância da TV Cabo no mercado, não consideramos esses efeitos concorrenciais.

- **Resultados**

Nesta parte, apresentamos primeiramente os resultados da ordem de integração das séries. De seguida, testamos a existência de co-integração.

A estacionaridade das séries

Um dos testes mais utilizados no estudo da ordem de integração das séries é o de Dickey-Fuller. O nome do teste diz respeito aos autores que estiveram na sua origem, Dickey (1975) e Fuller (1976). Enquanto Fuller resolveu o problema das séries não estacionárias, Dickey aproximou as distribuições empiricamente. MacKinnon (1991) deduziu novos valores críticos para as distribuições, tendo em consideração um maior conjunto de simulações, já que os valores críticos não têm distribuição *t-student*.

A procura, o preço da mensalidade, o rendimento disponível e a variável muda (*dummy*), são variáveis *I(1)*, ou seja, são estacionárias após as primeiras diferenças. O preço de instalação é uma variável *I(0)*, sendo, portanto, uma variável estacionária.

Podemos concluir que o comportamento do preço de instalação é distinto do das demais variáveis, já que a sua ordem de integração é diferente. Se o preço de instalação é uma variável *I(0)*, não se pode incluir na análise de co-integração, já que esta diz respeito a relações de longo prazo. Assim sendo, o preço de instalação só influencia as restantes

Tabela 2
Testes de Dickey-Fuller e Dickey-Fuller Aumentado (com constante e tendência) com 5% de significância

Variável	DF e ADF	AIC	SBC	PQ (12)	PLM
pi	-4.24(0) c.v. -3.57	-7.53	-7.34	0.52	LM1=0.0674; LM4=0.3279
Y	-1.75(0) c.v. -3.60	-6.96	-6.82	0.11	LM1=0.3346; LM4=0.1554

Nota: Os dados entre parêntesis dizem respeito ao número de desfasamentos do modelo ADF (com constante e tendência) – Variáveis em logaritmo (ln).

Tabela 3
Testes de Dickey-Fuller e Dickey-Fuller Aumentado (com constante e sem tendência) com 5% de significância

Variável	DF e ADF	AIC	SBC	PQ (12)	PLM
q	-1.92(1) c.v. -2.97	1.62	1.76	0.33	LM1=0.1470; LM4=0.1096
pm	-2.45(0) c.v. -2.96	-5.83	-5.74	0.77	LM1=0.9191; LM4=0.3406
d	0.00(0) c.v. -1.95	-0.46	-0.41	1.00	LM1=1.000; LM4=1.000
Δy	-6.62(0) c.v. -2.97	-6.90	-6.81	0.34	LM1=0.1389; LM4=0.2888

Nota: Os dados entre parêntesis dizem respeito ao número de desfasamentos do modelo ADF (com constante e sem tendência) – Variáveis em logaritmo *(ln)*.

Tabela 4
Testes de Dickey-Fuller e Dickey-Fuller Aumentado (sem constante e sem tendência) com 5% de significância

Variável	DF e ADF	AIC	SBC	PQ (12)	PLM
Δq	-8.82(0) c.v. -1.95	1.63	1.67	0.44	LM1=1.000; LM4=0.1154
Δpm	-5.04(0) c.v. -1.95	-5.65	-5.60	0.80	LM1=1.000; LM4=0.3080
Δd	-5.19(0) c.v. -1.95	-0.42	-0.37	1.00	-

Nota: Os dados entre parêntesis dizem respeito ao número de desfasamentos do modelo ADF (sem constante e sem tendência) – Variáveis em logaritmo *(ln)*.

variáveis no curto prazo, o que é irrelevante para a análise pretendida. Assim, estimamos o modelo VAR apenas com a procura, o preço da mensalidade, o rendimento disponível e a variável muda (*dummy*) que mede o efeito da inovação.

Teste de Co-integração

Para testar a existência de co-integração, utilizámos o método de Johansen (1988, 1991 e 1992) e Johansen e Juselius (1990). O método proposto pelos autores é baseado na teoria da máxima verosimilhança, sendo o melhor método para verificar se existe ou não uma relação de longo prazo entre um conjunto de variáveis.

Os resultados do teste de co-integração são apresentados na tabela 5.

A primeira linha testa a hipótese nula de que não existe co-integração entre as variáveis, contra a hipótese alternativa de que existe pelo menos um vector co-integrante. Como os valores observados, para as estatísticas autovalor máximo e traço, são superiores aos respectivos valores críticos, podemos concluir que se pode rejeitar a hipótese nula, ao nível de significância de 5%, de que não existe co-integração entre as variáveis.

A segunda linha testa a hipótese nula de que existe somente um vector co-integrante, contra a hipótese alterna-

Tabela 5
Teste de co-integração de Johansen e Juselius (5% de significância)

r	Valor Próprio Máximo		Estatística Traço	
	Valor Observado	Valor Crítico	Valor Observado	Valor Crítico
r=0	28.92	27.07	52.23	47.21
r≤1	10.75	20.97	23.31	29.68
r≤2	8.26	14.07	12.56	15.41
r≤3	4.30	3.76	4.30	3.76

tiva de que existe mais do que um vector co-integrante. Os valores observados das estatísticas autovalor máximo e traço são menores do que os correspondentes valores críticos, pelo que podemos concluir, ao nível de significância de 5%, que não se pode rejeitar a hipótese nula de existir um só vector co-integrante.

A estimativa do modelo em níveis conduziu a impulsos não convergentes, pelo que passamos a estimar o modelo VAR em primeiras diferenças. Optámos por não considerar o preço de instalação na estimação do modelo em primeiras diferenças, já que essa variável está em nível, enquanto as restantes estão em primeiras diferenças, ou seja, o comportamento das variáveis não é semelhante.

• Interpretação dos resultados

Neste subponto, procedemos à interpretação do modelo VAR, analisando a causalidade de Granger, a decomposição da variância, e as funções impulso-resposta.

A causalidade de Granger

Granger (1969) define um conceito de causalidade amplamente utilizado nos modelos VAR. Se uma determinada variável Y é causa de X, então Y deve ajudar na explicação de X, ou seja, deve melhorar a previsão de X. Optámos por apresentar somente as causalidades mais relevantes para o presente estudo. Os resultados são os apresentados na Tabela 6.

Para os objectivos do presente estudo, é irrelevante analisarmos as variáveis que são causas do rendimento disponível e da variável muda (*dummy*) que mede o efeito da inovação; no entanto, é extremamente importante verificarmos se o rendimento disponível e a variável muda (*dummy*) são causas da procura e dos preços da mensalidade e de instalação.

Constatámos, pela aplicação dos testes t e F, que o preço da mensalidade, o rendimento disponível e a variável muda (*dummy*) que mede o efeito da inovação, são causas à

Tabela 6

Causalidade de Granger – Variáveis em primeiras diferenças («ln»), preço de instalação em nível – Variáveis em logaritmo («ln»)

Sentido da Causalidade	Teste t	Teste F
pm→q	0.0282(1)	0.001331*
q→pm	0.0258(1); 0.0062(2)	0.014219*
Pi*→q	Rejeição	0.998859
q→pi*	Rejeição	0.990812
y→q	0.0066(1); 0.0082(2)	0.006613*
q→y	Rejeição	0.340841
d→q	0.0072(1); 0.0182(2)	0.006773*
pi*→pm	Rejeição	0.130286
pm→pi*	Rejeição	0.519049
y→pm	0.0137(1)	0.036271*
pm→y	Rejeição	0.152015
d→pm	0.0136(2)	0.044623*
y→pi*	0.0142(1)	0.034875*
pi*→y	Rejeição	0.847034
d→pi*	Rejeição	0.754225
d→y	Rejeição	0.611843

Notas: Os valores entre parêntesis representam o desfasamento ou desfasamentos que são estatisticamente significativos; *representa as causalidades aceites pelo teste F; os resultados a sombreado são as causalidades relevantes para o presente estudo.

Granger da procura, ou seja, os seus valores passados melhoram a previsão da procura.

É importante referir que, nos casos do rendimento disponível e da variável (*dummy*) que mede o efeito da inovação, os dois desfasamentos são relevantes na explicação da procura, o que é presunção de uma causalidade elevada. No caso do preço da mensalidade, só o primeiro desfasamento é estatisticamente significativo para melhorar as previsões da procura. Verificámos que não existe causalidade à Granger entre o preço de instalação e a procura, como aliás seria de esperar. Assim sendo, os valores passados do preço de instalação em nível não contribuem para melhorar a previsão da procura, o que, pelo teste F, é amplamente aceite.

A procura, o rendimento disponível e a variável muda (*dummy*) que mede o efeito da inovação, são causas à Granger do preço da mensalidade, pela aplicação dos testes t e F. De notar que os dois desfasamentos da procura são estatisticamente significativos na explicação do preço da mensalidade, enquanto que nos casos do rendimento disponível e da variável muda (*dummy*), essa causalidade é menos preponderante, já que somente um desfasamento é estatisticamente significativo. O preço de instalação não é causa à Granger do preço da mensalidade, ou seja, os valores passados do preço de instalação não contribuem para melhorar a previsão do preço da mensalidade. Este resultado era esperado, já que a ordem de integração das séries é diferente.

A procura, o preço da mensalidade e a variável muda (*dummy*) que mede o efeito da inovação, não são causas à Granger do preço de instalação pela aplicação dos testes t e F, ou seja, os seus valores passados não contribuem para melhorar a previsão do preço de instalação. Algo surpreendentemente, verificámos que o rendimento disponível é causa à Granger do preço de instalação pela aplicação dos testes t e F.

Decomposição da Variância

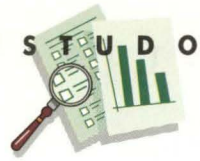
Só analisámos as causalidades que são relevantes para o presente estudo de caso. Interessa-nos analisar as variáveis que são causas da procura e do preço da mensalidade, pelo que não nos interessa analisar, para os objectivos do presente estudo, as variáveis que são causas do rendimento disponível e da variável muda (*dummy*) que mede os efeitos da inovação. Assim sendo, na Tabela 7, apresentamos os resultados das correspondentes causalidades relevantes para 4, 8 e 24 trimestres.

Constatámos que o preço da mensalidade, o rendimento disponível e a variável muda (*dummy*) que mede o efeito da inovação, têm um impacto directo relativamente significativo sobre a procura. As inovações no preço da mensalidade, no rendimento disponível e na variável muda (*dummy*), provocam efeitos directos sobre a procura relativamente constantes ao longo do tempo.

Após 24 trimestres, o preço da mensalidade tem um efeito directo sobre a procura de 12,07%, o rendimento disponível tem um efeito directo de 20,21%, e a variável muda (*dummy*), que mede o efeito da inovação, tem um efeito

Tabela 7
Resultados das causalidades – Decomposição da variância

Sentido da causalidade	Percentagens		
	4 trimestres	8 trimestres	24 trimestres
Δpm→Δq	12.57	12.08	12.07
Δy→Δq	19.46	20.09	20.21
Δd→Δq	15.36	15.20	15.20
Δq→Δpm	0.489	1.340	1.345
Δy→Δpm	10.96	9.95	9.89
Δd→Δpm	11.45	11.45	11.45



Após 24 trimestres, o preço da mensalidade tem um efeito directo sobre a procura de 12,07%, o rendimento disponível tem um efeito directo de 20,21%, e a variável muda (dummy), que mede o efeito da inovação, tem um efeito directo de 15,20%. O rendimento disponível é, aparentemente, a variável que mais impacto directo tem sobre a procura, enquanto que o preço da mensalidade é aquela que menor impacto directo tem.

directo de 15,20%. O rendimento disponível é, aparentemente, a variável que mais impacto directo tem sobre a procura, enquanto que o preço da mensalidade é aquela que menor impacto directo tem. Estes resultados indicam-nos que o rendimento disponível e a variável muda (*dummy*), têm maior relação de causalidade para a procura do que o preço da mensalidade.

O rendimento disponível e a variável muda (*dummy*), que mede o efeito da inovação, têm um impacto directo relativamente significativo sobre o preço da mensalidade, enquanto que o impacto directo da procura sobre o preço da mensalidade é insignificante. Após 24 trimestres, o rendimento disponível tem um impacto directo de 9,89% sobre o preço da mensalidade, enquanto que a variável muda (*dummy*), que mede o efeito da inovação, tem um impacto directo de 11,45%. Ao fim de 24 trimestres, o impacto directo da procura sobre o preço da mensalidade é de 1,34%. Aparentemente, a variável muda (*dummy*), que mede o efeito da inovação, tem um maior impacto directo sobre o preço da mensalidade do que o rendimento disponível, embora as diferenças não sejam significativas.

Funções impulso-resposta

Para os efeitos do presente estudo, interessa-nos analisar as respostas da procura e do preço da mensalidade aos impulsos de todas as restantes variáveis. Pretendemos analisar quais os efeitos na procura e no preço da mensalidade, após as inovações no rendimento disponível e na variável muda (*dummy*), que mede o efeito da inovação. Não é relevante para o presente estudo verificarmos quais os impactos recebidos no rendimento disponível e na variável muda (*dummy*), após as inovações na procura e no preço da mensalidade. Os resultados das funções impulso-resposta são os apresentadas na Tabela 8 **(ver p. 65)**.

A resposta do preço da mensalidade aos impulsos da procura é praticamente insignificante, sendo sempre aproximadamente igual a zero. A convergência total para zero acontece no sétimo trimestre após o choque. Este resultado é semelhante ao da decomposição da variância, em que os efeitos directos da procura sobre o preço da mensalidade eram praticamente insignificantes.

Contrariamente à resposta do preço da mensalidade aos impulsos da procura, a resposta da procura aos impulsos do preço da mensalidade é relativamente acentuada. No momento contemporâneo, o preço da mensalidade influencia negativamente a procura, ou seja, se o preço da mensalidade aumentar, a procura diminui. Caso contrário, se o preço da mensalidade diminuir, a procura aumenta. Este resultado está de acordo com o esperado, ou seja, a curva da procura é negativamente inclinada. Do quarto trimestre ao sexto, o preço da mensalidade influencia positivamente a procura, mas, posteriormente, os efeitos são oscilatórios até convergirem para zero a partir do oitavo trimestre posterior ao choque. Dado que o modelo VAR foi estimado em primeiras diferenças, os efeitos convergem para zero, contrariamente à convergência de alguns efeitos quando o modelo VAR é estimado com mecanismo corrector do erro.

A resposta da procura aos impulsos do rendimento disponível é mais acentuada do que a resposta do preço da mensalidade, o que só não acontece no terceiro trimestre após o choque. No tempo contemporâneo, o rendimento disponível influencia positivamente a procura, ou seja, se o rendimento disponível aumentar a procura aumenta. Se, contrariamente, o rendimento disponível diminuir, a procura também diminui. Posteriormente, a resposta da procura aos impulsos do rendimento disponível é oscilatória, influenciando negativamente ou positivamente a procura. Os efeitos são convergentes para zero a partir do sétimo trimestre posterior ao choque. A resposta pronunciada da procura face aos choques no rendimento disponível, corroborada pelo elevado impacto directo aquando da análise de decomposição da variância, é demonstrativa da importância do rendimento disponível na explicação do comportamento da procura.

Tabela 8
Funções impulso - resposta das variáveis (ln)

Resposta ao impulso de Δq					Resposta ao impulso de Δpm				
Per	Δq	Δpm	Δy	Δd	Per	Δq	Δpm	Δy	Δd
1	0.347300	0.000000	0.000000	0.000000	1	-0.003253	.009354	0.000000	0.000000
2	-0.101402	-0.022394	-0.119635	-0.236380	2	-0.001161	-0.002070	0.002980	4.73E-05
3	0.153479	0.014737	0.075485	0.012369	3	-0.002703	-0.003175	0.000945	0.005219
4	-0.152173	0.029386	-0.256923	0.042839	4	0.001304	0.000502	0.001400	0.002125
5	0.102858	-0.034942	0.146305	-0.066371	5	0.000897	0.000756	0.002213	-0.003368
6	-0.077958	0.045557	-0.120152	0.025532	6	0.000545	-0.000237	0.001015	-8.41E-05
7	0.046016	-0.018957	0.051913	-0.012898	7	-0.001051	-0.000551	-0.001636	0.001920
8	-0.043421	0.005430	-0.042539	0.007420	8	0.000641	-0.000248	0.001032	-0.000352
Resposta ao impulso de Δy					**Resposta ao impulso de Δd**				
Per	Δq	Δpm	Δy	Δd	Per	Δq	Δpm	Δy	Δd
1	0.002426	0.001580	0.005084	0.000000	1	-0.072385	0.051378	-0.042087	0.124527
2	-0.001658	-0.000794	-0.000659	0.000903	2	0.001150	-0.035005	0.068646	-0.000250
3	0.001107	-0.001477	0.002618	0.001034	3	0.003516	-0.007177	0.052939	0.005475
4	-0.000358	0.000569	-0.000673	0.000485	4	0.007291	0.006355	0.002168	0.021107
5	0.001101	-2.79E-05	0.001522	-0.001195	5	0.001458	-0.009829	0.016536	-0.011964
6	-0.000494	-8.88E-06	-0.000528	0.000187	6	0.007474	-0.000948	0.011482	0.003463
7	0.000192	-0.000248	5.05E-05	0.000488	7	-0.003281	0.001445	-0.008625	0.004483
8	-0.000147	6.03E-05	-0.000111	-0.000156	8	0.004838	-0.002871	0.009084	-0.005777

No tempo contemporâneo, o rendimento disponível influencia positivamente o preço da mensalidade. Assim sendo, se o rendimento disponível aumentar, a empresa procederá ao aumento do preço da mensalidade. Caso contrário, se o rendimento disponível diminuir, a empresa procede à diminuição do preço da mensalidade. Este resultado está de acordo com o esperado, já que a empresa não é um monopólio institucional, como sucedia no capítulo anterior, pelo que é normal que exista um determinado ajustamento do preço ao nível do rendimento dos consumidores.

Se o rendimento disponível dos consumidores aumentar, é de esperar que a procura também aumente, pelo que é normal que a empresa proceda a aumentos do preço. Caso a conjuntura económica seja mais desfavorável ao consumo, com diminuições do rendimento disponível, é de esperar uma diminuição da procura, pelo que a empresa deve proceder a uma diminuição do preço para que a procura aumente. Nos segundo e terceiro trimestres posteriores ao choque, o rendimento disponível influencia negativamente o preço da mensalidade, para posteriormente ao quarto trimestre o influenciar positivamente. Os efeitos são convergentes para zero a partir do quinto trimestre posterior ao choque.

Verificamos uma convergência mais rápida dos efeitos sobre o preço da mensalidade do que sobre a procura, o que é demonstrativo do maior impacto dos choques no rendimento disponível sobre a procura, do que sobre o preço da mensalidade.

No momento contemporâneo, a resposta da procura ao impulso na variável muda (*dummy*), que mede o efeito da inovação, é superior à resposta do preço da mensalidade. No entanto, após o primeiro trimestre posterior ao choque, os efeitos sobre a procura convergem imediatamente para zero, enquanto que os efeitos sobre o preço da mensalidade

só são convergentes para zero após o terceiro trimestre posterior ao choque.

Este resultado indica-nos que as inovações na variável muda (*dummy*), que mede o efeito da inovação, provocam maiores efeitos sobre o preço da mensalidade, do que sobre a procura, com excepção do momento contemporâneo. No momento contemporâneo, a variável muda (*dummy*), que mede o efeito da inovação, influencia negativamente a procura, ou seja, existe uma substituição do bem durável não inovado pelo bem durável inovado. Este resultado era esperado, já que com a inovação do produto, existe um aumento da procura pelo bem durável inovado e uma correspondente diminuição da procura pelo bem durável não inovado. No momento contemporâneo, a variável muda (*dummy*), que mede o efeito da inovação, influencia positivamente o preço da mensalidade, pelo que comprovamos a subida do preço após a inovação. Nos segundo e terceiro trimestres após a inovação, o preço da mensalidade é negativamente influenciado pelas inovações da variável muda (*dummy*).

Conclusão

Podemos concluir que existe uma relação de longo prazo entre a procura, o preço da mensalidade, o rendimento disponível, e a variável muda (*dummy*), já que existe co-integração entre as variáveis, embora a estimação do modelo VAR, com mecanismo corrector do erro, conduzisse a funções impulso-resposta não convergentes e, como consequência destes resultados, estimámos o modelo VAR em primeiras diferenças.

Dado que o preço de instalação é uma variável *I(0)*, enquanto que as restantes variáveis do presente estudo são *I(1)*, podemos concluir que o preço de instalação não tem uma trajectória comum de longo prazo idêntica à procura, ao preço da mensalidade, ao rendimento disponível, e à variável muda (*dummy*). Esta conclusão é reforçada pelo facto do preço de instalação não ser causa à Granger de nenhuma das restantes variáveis.

Pela análise das causalidades de Granger, decomposição da variância, e funções impulso-resposta, podemos concluir que o preço da mensalidade, o rendimento disponível e a variável muda (*dummy*), influenciam a procura. Estas duas últimas variáveis têm um maior impacto na procura do que o preço da mensalidade. No momento contemporâneo, a procura é influenciada negativamente pelo preço da mensalidade e pela variável muda (*dummy*), enquanto que o é positivamente pelo rendimento disponível. Estes resultados não são surpreendentes, estando de acordo com o esperado.

O rendimento disponível e a variável muda (*dummy*) também influenciam a procura, resultado este obtido pelos testes de causalidade de Granger, decomposição da variância, e funções impulso-resposta. A procura é causa à Granger do preço da mensalidade, no entanto, através da decomposição da variância e da análise das funções impulso-resposta, a aparente causalidade não se confirma.

Como os testes de causalidade de Granger não indicam mais do que uma presunção de causalidade, e dado que essa aparente causalidade não se confirma através da análise de decomposição da variância e da interpretação das funções impulso-resposta, consideramos que a procura tem pouco efeito sobre o preço da mensalidade. No momento contemporâneo, o preço da mensalidade é influenciado positivamente pelo rendimento disponível e pela variável muda (*dummy*). Estes resultados estão de acordo com o esperado, já que os aumentos do rendimento disponível e a introdução de uma inovação se devem traduzir em aumentos do preço. ■

Referências bibliográficas

CHI, W. (1999), «Quality Choice and the Coase Problem». Western Decision Sciences Institute, 28th Annual Meeting Proceedings.

COASE, R. (1972), «Durability and Monopoly». *In Journal of Law and Economics*, no. 15, pp. 143-149.

DICKEY, D. (1975), «Hypothesis Testing for Nonstationary Time Series». Unpublished Manuscript, Low State University, Ames, I.A.

FULLER, W. (1976), **Introduction to Statistical Time Series**. John Wiley and Sons.

GRANGER, C. (1969), «Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-Spectral Methods». *In Econometrica*, no. 37, pp. 424-438.

HOPPE, H. e LEE, I. (2000), «Entry Deterrence in Durable - Goods Monopoly». *Working Paper*, in Internet.

JOHANSEN, S. (1988), «Statistical Analysis of Cointegration Vectors». *In Journal of Economics Dynamics and Control*, no. 12, pp. 231-254.

JOHANSEN, S. (1991), «Estimation and Hypothesis Testing of Cointegration Vectors in Gaussian Vector Autoregressive Models». *In Econometrica*, no. 59, pp. 1551-1580.

JOHANSEN, S. (1992), «Cointegration in Partial Systems and the

Efficiency of Single Equation Analysis». *In Journal of Econometrics*, no. 52, pp. 389-402.

JOHANSEN, S. e JUSELIUS, K. (1990), «Maximum Likelihood Estimation and Inference on Cointegration with Aplications to the Demand for Money». *In Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, no. 52, pp. 169-210.

KARP, L. (1996), «Depreciation erodes the Coase Conjecture». *In European Economic Review*, no. 40, pp. 473-490.

MAÇÃS, P. (2002), **A Procura Final de Bens Duráveis Produzidos em Monopólio**. Tese de Doutoramento em Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

MaCKINNON, J. (1991), **Critical Values for Cointegration Tests, Long-Run Economic Relationships**. R. Engle e C. Granger (Eds.), Oxford University Press.

WALDMAN, M. (1996), «Planned Obsolescence and R&D Decision». *In Rand Journal of Economics*, no. 27, pp. 583-595.

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.

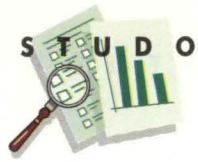
ARBORA & AUSONIA . BACARDI MARTINI PORTUGAL . CIMP . CLARA CUNHA . COMPAL . COMPANHIA DE LINHAS . COATS & CLARK . COOPERATIVA AGRÍCOLA REGUENGOS DE MONSARAZ . CTT - CORREIOS DE PORTUGAL . DANONE PORTUGAL . DELTA CAFÉS . DUCROS . MARGÃO . EMIP . F LIMA GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX DE PORTUGAL . L'OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATORIOS . KODAK . LACTALIS PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOCEDE SERVIÇOS CONSULTADORIA, LDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS MAIS MERCADO / T VENDA . MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS . NACIONAL . NESTLE PORTUGAL . NUTRICAFES . CAFES E RESTAURAÇÃO, S.A . PANRICO . PER SI MARKETING E PUBLICIDADE . PFIZER ADAMS . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB . SOGRAPE DISTRIBUIÇÃO . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTADE DE IDEIAS . UNICER BEBIDAS DE PORTUGAL,S.A . UNIELLERT . VILEDA IBÉRICA

formação

marketing research
merchandising para lojas de conveniência
ECR e category management
CRM
trade marketing
técnicas de vitrinismo
merchandising para pequeno retalho alimentar
gestão do linear
promoções de vendas e animação comercial
scorecard e tecnologias de informação
atendimento comercial

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

av.ª elias garcia, nº147- 4º esq.
1050-099 lisboa
e-mail geral.imp@imp.pt
telf. 21 7801529/30/31 fax. 21 780134



Impacto no desempenho resultante do ajustamento entre os factores estruturantes da organização e o meio envolvente

Aplicação à indústria farmacêutica em Portugal

por José Pinto

RESUMO: Compreender e explicar o desempenho organizacional tem sido, desde há muito, uma área fértil de concepção teórica e análise empírica por parte de vários investigadores da Organização Industrial. Essa procura para entender as diferenças de desempenho tem vindo a sofrer um processo evolutivo, caracterizado pela introdução de novos conceitos e respectivas metodologias. Das diferentes abordagens teóricas e respectivas aplicações empíricas surgem bases diferenciadas para a construção de modelos de síntese destinados a explicar o desempenho organizacional. A análise das vantagens e desvantagens das propostas mais relevantes, conduziu à formalização de um modelo, assente na tipologia preconizada por Miles & Snow, que procurou avaliar a importância que o conceito de configuração organizacional pode desempenhar na explicação da performance das organizações. A investigação empírica levada a cabo neste estudo teve por base uma amostra seleccionada para o efeito, compreendendo organizações pertencentes à indústria farmacêutica em Portugal. Resumidamente, os principais resultados obtidos mostram que os desajustamentos configuracionais têm um impacto negativo e estatisticamente significativo no desempenho das organizações.

Palavras-chave: Configuração Organizacional, Ajustamento, Tipologia, Desempenho

TITLE: The relation between the organizational configuration concept and the performance: the case of pharmaceutical industry in Portugal

ABSTRACT: It has been a long time since investigators from the Industrial Organization are trying to understand and to explain organizations' performance, a fertile area of theoretical conception and empirical analysis. This quest to understand the differences of performance has been through an evolution process characterized by the introduction of new concepts and its corresponding methodologies. From the different theoretical approaches and its respective empirical applications, emerge different basis to construct synthesis models intended to explain organizational performance. The analysis of the advantages and disadvantages of the most promising proposals led to the formalization of a model built on the proclaimed typology of Miles & Snow. This model tried to evaluate the importance that organizational configuration concept has in the explanation of the organizations' performance. The empirical investigation accomplished by this study was based on a selected sample of organizations from the pharmaceutical industry in Portugal. In short, the main results achieved show that configurational misfit has negative and a statistically significant impact in the organizational performance.

Key words: Organizational Configuration, Fit, Typology, Performance

Esta investigação tem por propósito a análise do desempenho organizacional. A pesquisa teve por base uma amostra de 51 empresas pertencentes à indústria farmacêutica em Portugal. A metodologia utilizada foi suportada em três vectores principais: o conceito de configuração organizacional, o conceito de ajustamento e a tipologia de Miles & Snow.

Os aspectos mais relevantes relativamente aos dois primeiros vectores, dada a sua interligação, são apresentados já na primeira parte. A tipologia de Miles & Snow, assumindo-se como vector complementar aos dois conceitos, será apresentada, de forma sintética, a seguir.

O conceito de configuração organizacional

Sinteticamente, as configurações organizacionais podem ser entendidas como sistemas, compreendendo grupos de atributos que reflectem estados e processos organizacionais, bem como as características externas que lhes estão associadas. A consistência entre todo esse conjunto de factores determinará a optimização da performance.

As configurações organizacionais poderão ser identificadas e definidas através de uma conceptualização teórica, resultante de uma síntese da literatura da especialidade ou mediante estudos empíricos, com base em amostras com dimensões adequadas. Embora estas duas abordagens sejam igualmente admissíveis, as configurações organizacionais definidas a partir da conceptualização teórica carecem de validação empírica.

• Configurações ideais e híbridas

Na abordagem conceptual das configurações organizacionais surgiram algumas tipologias que procuraram definir e descrever, de forma rigorosa, um reduzido número de arquétipos, onde a consistência entre os diversos factores considerados relevantes na organização e respectiva envolvente, atingem o máximo, determinando, consequentemente, a melhor performance.

A estes arquétipos configuracionais, a literatura organizacional costuma designar por «tipos ideais» ou «configurações ideais», ou ainda por «formas puras».

As configurações híbridas são enquadradas teoricamente como soluções encontradas pelas organizações para fazer face a envolventes heterogéneas. Estas formas configuracionais caracterizam-se, pois, por apresentarem um desvio mais ou menos acentuado em relação a um tipo ideal, podendo ainda sofrer de maiores ou menores desajustamentos dos diversos factores considerados, como sejam, por exemplo, a estratégia e estrutura.

Na abordagem conceptual, os tipos ideais podem ser entendidos como abstracções teóricas, que permitem estabelecer um referencial optimizado de uma realidade bastante complexa. Com efeito, o ajuste perfeito entre as várias componentes estruturantes da organização, bem como destas com a envolvente tendo por base um quadro dinâmico, traduzem uma situação invulgar caracterizada por um alinhamento contínuo de precisão e sintonia, que, pela sua raridade, face à infinidade de combinações possíveis das suas componentes, só é possível de ser apreendido num contexto teórico.

Todas as outras configurações, para além do grupo restrito composto pelas configurações ideais, são geralmente denominadas de configurações híbridas. As configurações híbridas são enquadradas teoricamente como soluções encontradas pelas organizações para fazer face a envolventes heterogéneas. Estas formas configuracionais caracterizam-se, pois, por apresentarem um desvio mais ou menos acentuado em relação a um tipo ideal, podendo ainda sofrer de maiores ou menores desajustamentos dos

José Carlos de Castro Pinto
j-castro-pinto@telecom.pt
Doutor em Gestão (ISCTE) e Docente do ISCTE, Lisboa, Portugal.
PhD in Management (ISCTE) and Lecturer at ISCTE, Lisbon, Portugal.

Recebido em Outubro de 2003 e aceite em Janeiro de 2004.
Received in October 2003 and accepted in January 2004.

diversos factores considerados, como sejam, por exemplo, a estratégia e estrutura.

Na abordagem empírica das configurações organizacionais, os tipos ideais são definidos à posteriori; isto é, a partir de uma amostra de organizações, tanto quanto possível alargada, retêm-se os valores das características consideradas relevantes relativamente àquelas que apresentam melhor performance. Esses valores serão posteriormente considerados como as coordenadas que definem a configuração ideal.

O tipo ideal proposto por esta abordagem – embora menos ambicioso do que o proposto pela abordagem conceptual, uma vez que pode compreender alguns desajustes significativos - será porventura mais realista, dado que essas configurações foram efectivamente observadas. No entanto, nada garante que não seja possível a existência real de uma organização com um grau de consistência e alinhamento superior.

Na concepção de um tipo ideal, independentemente da tónica ser colocada numa esfera mais idealista ou mais realista, o importante é que este reflicta um referencial optimizado, que permita explicar a performance das organizações em função da sua proximidade a essa configuração.

• O conceito de ajustamento organizacional

O conceito de ajustamento no seio das teorias organizacionais é uma falsa ideia muito clara. A plataforma comum do conceito de ajustamento reside na premissa de que o desempenho organizacional é consequência do ajustamento entre dois ou mais factores, tais como envolvente, estratégia e estrutura. No entanto, é muito frequente vários investigadores utilizarem e referirem este conceito, centrando-se cada um deles em perspectivas completamente diferenciadas.

Na abordagem sistémica, as organizações são perspectivadas como entidades sinergéticas, enquadradas por séries de subsistemas distinguíveis pelas suas componentes. Quando todos estes elementos, relacionados entre si, formam um conjunto coerente e consistente, diz-se que constituem uma configuração ideal. Desvios a essa forma ideal, captados sob a forma de distância, em uma ou mais dimensões, é suposto conduzirem a um redução na performance.

Van de Ven & Drazin (1985) procuraram, com a Figura 1 **(ver p. 71)**, ilustrar a abordagem sistémica de ajustamento.

Os autores consideraram apenas duas dimensões e dois tipos ideais, reconhecendo que os princípios envolvidos facilmente se podem estender a mais dimensões e tipos ideais. Presumem também que os dois tipos ideais representados reúnem o padrão quantitativo ideal para o respectivo contexto. As organizações em análise poderão ser representadas no gráfico de acordo com a valorização obtida para cada uma das dimensões.

As organizações A, B e C estão representadas em torno do Tipo Ideal I, enquanto que as organizações D, E e F estão situadas em redor do Tipo Ideal II. Neste exemplo, quanto maior o desvio de uma organização ao seu tipo ideal, mais baixa é a sua performance esperada. Todas as organizações com desvio/distância igual ao seu tipo ideal, em qualquer das direcções, têm o mesmo nível de performance.

Um sistema pode atingir o mesmo estado final, isto é, o mesmo nível de eficiência organizacional, a partir de diferentes condições iniciais e através de uma multiplicidade de caminhos. Deste modo, rejeita-se o pressuposto de um único perfil óptimo de ajustamento.

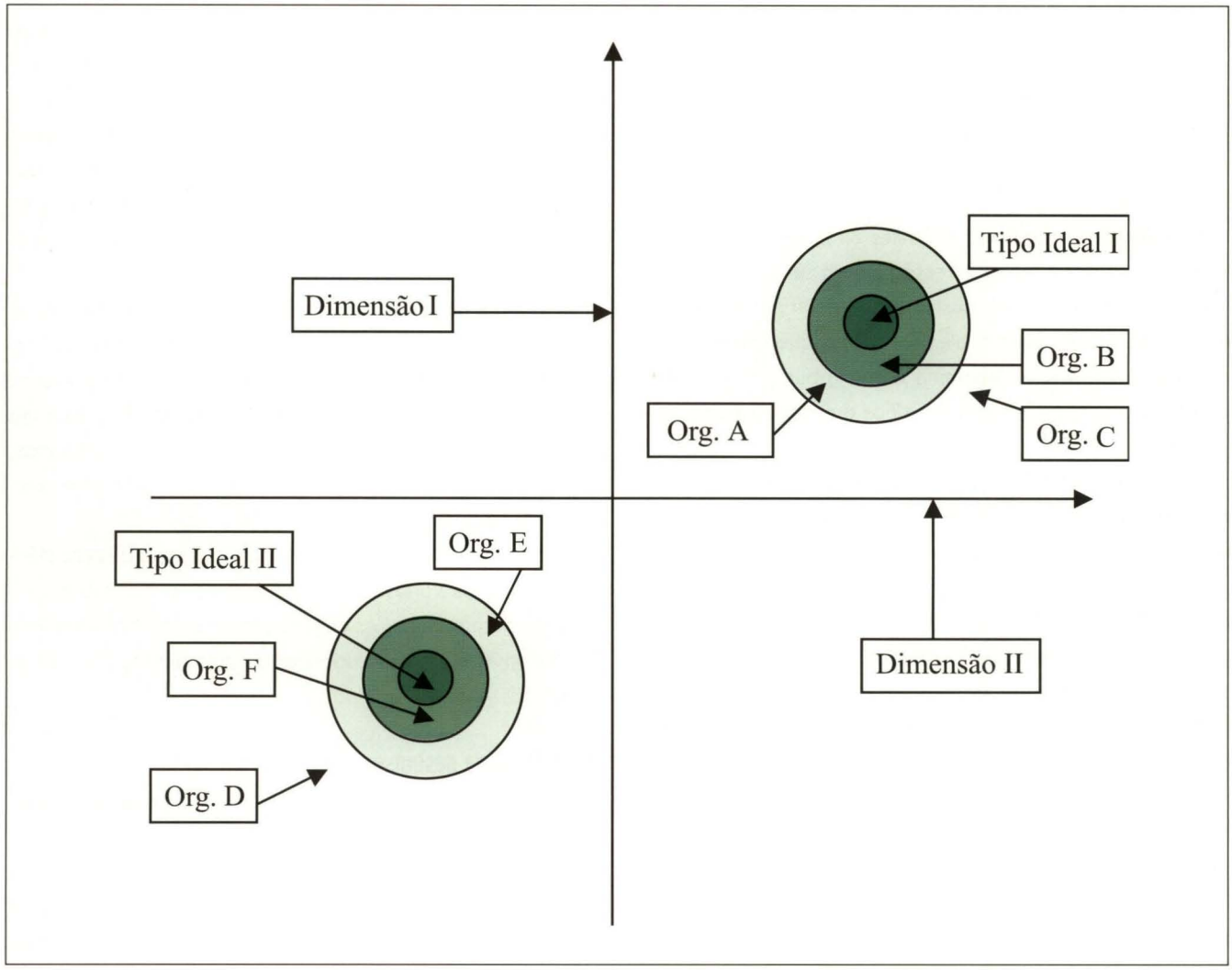
Para ilustrar essa «isoperformance», os contornos de desempenho estão desenhados como circunferências concêntricas em torno de cada tipo ideal[1]. O respectivo afastamento do centro representa o declínio da performance. Portanto, o desempenho em torno do Tipo Ideal I terá a seguinte ordenação: organização B, seguida pela organização A e C. A ordenação do desempenho para as organizações do Tipo Ideal II será obtida do mesmo modo, isto é, F, E e D. Para mais de duas dimensões, os contornos de performance seriam representados por esferas e hiperesferas.

Van de Ven & Drazin hierarquizam três passos para testar esta abordagem.

Em primeiro lugar, preconizam a valorização dos tipos ideais, os quais devem ser gerados a partir de uma base de descrição teórica ou de dados empíricos, mediante a ordenação das organizações por nível de desempenho.

Em segundo lugar, os padrões das organizações em

Figura 1



análise deverão ser comparados aos seus respectivos tipos ideais utilizando a fórmula de distância euclidiana:

$Dist_{ij} = \sqrt{\sum_{s=1}^{n}(X_{is} - X_{js})^2}$, onde

$Dist_{ij}$ = à distância de j-ésima organização ao seu respectivo (i-ésimo) tipo ideal,

X_{is} = *score* do tipo ideal i na s-ésima dimensão considerada, e

X_{js} = *score* da j-ésima organização na s-ésima dimensão considerada.

Em terceiro lugar, deve formalizar-se o teste à teoria de contingência. O padrão derivado da medida de distância (Dist) pode ser agora correlacionado com a performance. A influência do desajustamento pode ser demonstrada se a medida de distância considerada estiver, de forma significativa, negativamente correlacionada com a performance da organização.

Um aspecto extremamente importante da abordagem sistémica é a introdução da premissa de equifinalidade. Segundo D. Katz e R. L. Kahn (1976), «um sistema pode atingir o mesmo estado final, isto é, o mesmo nível de eficiência organizacional, a partir de diferentes condições iniciais e através de uma multiplicidade de caminhos». Deste modo, rejeita-se o pressuposto de um único perfil óptimo de ajustamento.



Referencial maximizante da performance

A abordagem conceptual, dado o seu carácter universalista, afigurou-se mais adequada para a construção de um modelo de referência e de síntese, susceptível de ser generalizado a várias indústrias, do que uma abordagem empírica, algo limitada pela elevada permeabilidade a condicionalismos específicos, e muitas vezes acessórios, das indústrias em análise.

Deste modo, a tipologia de Miles & Snow (1978) surgiu como a alternativa mais interessante para ser aplicada, pois embora possua alguma sustentação empírica, raramente terá sido aplicada na sua plenitude, pelo que carece ainda de massa crítica que determine a sua robustez na identificação de organizações com base nos arquétipos ideais propostos.

No domínio da adaptação organizacional, a tipologia de Miles & Snow tem por base a perspectiva que John Child designou por *strategic-choice*. Esta abordagem parte do princípio que as organizações não assumem um papel de relativa passividade, consubstanciado no mero ajustamento do seu comportamento às características da envolvente, mas antes que as organizações e a envolvente interagem e se influenciam mutuamente, havendo espaço de manobra para que as organizações tenham relativa liberdade para criar o seu contexto, estrutura e estratégia, e que o nível de desempenho organizacional resulte da consistência e alinhamento desses factores.

Para Miles & Snow, esse complexo e dinâmico processo, que constitui o ciclo adaptativo, pode ser decomposto em três componentes com que a gestão de topo terá continuamente de se confrontar: o problema empresarial, o problema tecnológico e o problema administrativo.

Miles & Snow identificaram quatro padrões diferenciados que reflectem os perfis adoptados pelas organizações para dar resposta a essas três grandes questões. Os três primeiros padrões constituem configurações viáveis, cujo desempenho é optimizado mediante a consistência que se verifica entre as componentes do ciclo adaptativo. O último, pelo contrário, caracteriza-se principalmente por inconsistências estruturais que favorecem o fraco desempenho.

Sumariamente, teremos os seguintes padrões:

- *Organização Prospectora* – Procura explorar, de forma continuada, as oportunidades da globalidade do mercado, ensaiando com frequência soluções alternativas às tendências emergentes, constituindo-se como agente gerador de mudança e, como tal, nem sempre eficiente;
- *Organização Defensiva* – Actua apenas em alguns domínios, geralmente pautados pela estabilidade, de que resulta uma acentuada especialização e uma procura permanente de incremento da eficiência das operações correntes;
- *Organização Analisadora* – Adopta uma postura dual. Nos domínios de maior turbulência, está atenta às inovações desenvolvidas pelas organizações prospectoras, adoptando rapidamente aquelas que se lhe afiguram mais promissoras. Nos domínios pautados pela estabilidade, procura optimizar a eficiência mediante processos bem formalizados;
- *Organização Reactiva* – Prima pela ausência de consistência entre as variáveis organizacionais, o que favorece o fraco desempenho. As acções que empreende pretendem, fundamentalmente, responder às pressões do meio onde actua.

Objectivos da pesquisa

Sumariamente, os principais objectivos da pesquisa foram os seguintes:

- Avaliar a existência de relação entre a magnitude dos desvios ao tipo ideal e a performance. Isto é, testar a hipótese de que o desempenho é tanto maior quanto mais próxima a configuração da organização estiver da configuração ideal;
- Avaliar a existência de relação entre o grau de ajustamento dos tipos híbridos e a performance. Isto é, testar a hipótese de que o desempenho é tanto maior, quanto maior o ajustamento da organização à sua envolvente;
- Análise comparativa do impacto do desempenho face aos dois tipos de desajustamento;
- Testar empiricamente o princípio da equifinalidade.

A indústria

A selecção em Portugal recaiu sobre a Indústria Farmacêutica[2], definida como o conjunto de entidades que

produz e/ou comercializa especialidades farmacêuticas, excluindo todas as entidades ligadas à distribuição, por grosso ou por retalho, desses mesmos produtos.

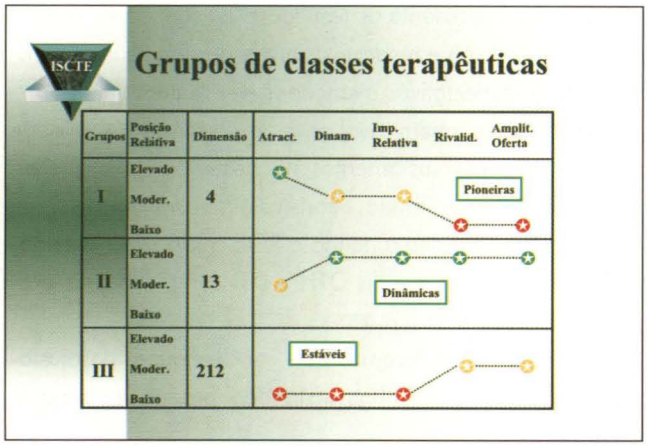
O mercado da indústria farmacêutica encontra-se estruturado por classes terapêuticas padronizadas e definidas internacionalmente pela Organização Mundial de Saúde (OMS), compreendendo quatro níveis de desagregação.

Em particular, a desagregação do terceiro nível assume especial destaque, dado que cada uma dessas classes compreende um conjunto relativamente homogéneo de necessidades, em que apenas algumas das organizações da indústria, por opção estratégica, estão interessadas em satisfazer mediante a oferta de um conjunto específico de produtos vocacionados para o efeito.

Tendo em vista a necessidade de classificação das classes terapêuticas de nível III resultante da aplicação do conceito de configuração organizacional, procedeu-se à recolha de alguns dados susceptíveis de sintetizar e evidenciar os seus traços dominantes. Os dados disponíveis seleccionados pretendiam esboçar os contornos de cada uma das classes no que se refere às seguintes dimensões: atractividade, amplitude da oferta e rivalidade, dinamismo e importância relativa em termos de negócios gerados[3].

A Figura 2 ilustra a classificação e caracterização obtida com base nos valores médios resultantes da aplicação de uma análise de *clusters*.

Figura 2



Dimensões e operacionalização do (des)ajustamento organizacional

Distinguiram-se três tipos de dimensões: as dimensões associadas ao ciclo adaptativo, as dimensões de ajustamento às classes terapêuticas de nível III (envolventes específicas) e as dimensões destinadas a medir a performance das organizações.

Para o efeito, fez-se recurso a dois tipos de informação: informação primária e secundária. A informação secundária constituiu fonte, quer para uma parte das dimensões do ciclo adaptativo, quer para a totalidade das dimensões relativas ao ajustamento à envolvente e ao desempenho organizacional.

Consideraram-se três indicadores relativos aos produtos em carteira e dois relativos às classes terapêuticas de nível III onde as empresas desenvolvem actividade. Relativamente aos primeiros, foram seleccionados os seguintes indicadores: número total de produtos em carteira (NPC); número de produtos em carteira com menos de 1 ano (NP<1); e número de produtos em carteira com menos de 2 anos (NP<2).

No que se refere aos segmentos (classes terapêuticas de nível III) onde as empresas actuam, foram escolhidos os seguintes: número de segmentos em que a empresa participa (NS); e número de novos segmentos em que a empresa iniciou actividade (NNS).

Com o objectivo de avaliar a capacidade de inovação das empresas, considerou-se ainda um outro indicador inserido no contexto do binómio produto-mercado. Este indicador foi definido como o número de classes terapêuticas criadas, nos últimos quinze anos (1985-1999), para fazer face a novos produtos lançados pelas respectivas empresas e não contemplados pelas classes existentes (NCTNP).

Para avaliação do ajustamento organizacional às envolventes específicas, foram seleccionados três indicadores: percentagem do volume de negócios em classes terapêuticas classificadas como estáveis (%VNEE); percentagem do volume de negócios em classes terapêuticas classificadas como dinâmicas (%VNED); e percentagem do volume de negócios em classes terapêuticas classificadas como pioneiras (%VNEP).

Relativamente aos indicadores de desempenho, seleccionou-se a rendibilidade dos capitais próprios (ROE - *Return on*

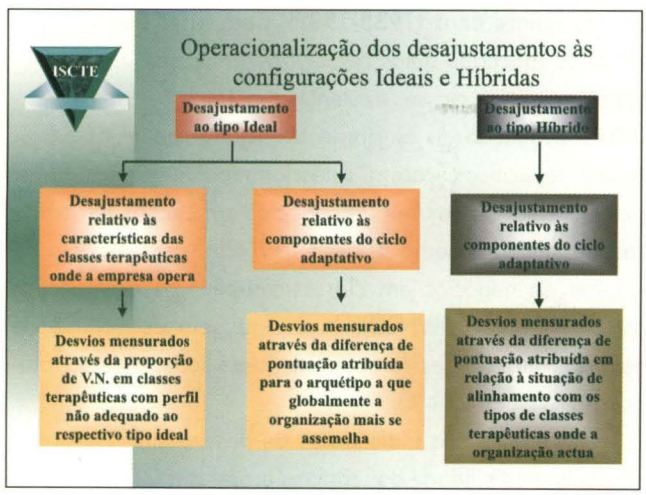
Equity) por constituir um indicador suficientemente abrangente e generalista susceptível de avaliar a performance dos diferentes perfis organizacionais.

A informação primária, procurou, fundamentalmente, complementar os dados objectivos no que diz respeito às dimensões do ciclo adaptativo. Esta informação foi obtida através da aplicação de um questionário estruturado (sete questões) aos responsáveis máximos das organizações seleccionadas através de processo de amostragem.

As primeiras seis questões apresentam uma mesma estrutura, a qual assenta num conjunto de quatro parágrafos que pretendem reflectir a postura típica de cada uma das configurações preconizadas na tipologia de Miles & Snow, relativamente a cada um dos aspectos considerados[4]. A proximidade ou ajustamento da organização face a cada uma das configurações seria obtida mediante a atribuição, por parte do inquirido, de uma pontuação diferenciada para cada um dos parágrafos[5], de modo a que a soma das pontuações, em cada questão, fosse igual a dez. A sétima pergunta procurou avaliar, mediante pontuação[6], a importância atribuída a quatro atributos associados aos mecanismos de coordenação e controlo, a saber: formalização, estandardização, especialização e centralização.

O esquema apresentado na Figura 3, resume a abordagem utilizada para medir o desajustamento organizacional.

Figura 3



Análise dos resultados

De acordo com a teoria das configurações organizacionais, é suposto que as formas organizacionais puras, em virtude da máxima consistência alcançada entre os factores internos e externos, apresentem patamares de desempenho superiores relativamente a qualquer outra forma organizacional. Todavia, admite-se também que as empresas, face a um meio envolvente de carácter exógeno, busquem formas organizacionais híbridas que se revelem mais ajustadas às respectivas condicionantes exteriores, conseguindo, igualmente, dessa forma, incrementar o desempenho.

Para testar a validade destas premissas recorreu-se aos dados amostrais relativos a 51 empresas, às quais estavam associadas os três tipos viáveis da tipologia.

Como indicadores adequados para reflectirem as semelhanças e dissemelhanças face aos respectivos arquétipos, foram considerados os desajustamentos agregados, quer em relação à configuração ideal correspondente (DTI), quer em relação à configuração híbrida de alinhamento com os diferentes tipos de envolventes específicas (DTH).

Admitido a validade da teoria das configurações organizacionais, e atendendo ao modelo de abordagem sistémica de ajustamento de Van de Ven & Drazin, bem como à sua extensão para o caso do ajustamento à configuração híbrida, seria expectável obter uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre a rendibilidade dos capitais próprios (ROE) e os dois indicadores de desajustamento, isto é, a um maior desajustamento, corresponderia uma diminuição da rendibilidade.

O Quadro I apresenta os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* e respectivos níveis de significância, confirmando as expectativas avançadas **(ver Quadro I na p. 75)**.

Procurou-se também avaliar a importância relativa de cada um dos desajustamentos no desempenho organizacional. Para esse efeito, construiu-se um modelo de regressão linear múltipla, tendo o ROE como variável endógena e os desajustamentos DTH e DTI como variáveis exógenas **(ver Quadro II na p. 75)**.

Sinteticamente, poderemos pois concluir que o desajustamento em relação à configuração ideal produz um impacto superior.

Quadro I

		ROE	DTH	DTI
Pearson Correlation	ROE	1,000	-,471**	-,598**
	DHT	-,471**	1,000	,165
	DTI	-,598**	,165	1,00
Sig. (2-tailed)	ROE	,	,000	,000
	DTH	,000	,	,247
	DTI	,000	,247	,
N	ROE	51	51	51
	DTH	51	51	51
	DTI	51	51	51

** Correlation is significant at the 0.01 level.

Quadro II

Ajustamento	ANOVA	Coeficientes Estandardizados	t	Sig
$R = .707$	$F = 23.94$	DTI -.535	-5.163	.000
	Sig. = .000	DTH -.382	-3.691	.000
$R^2 = .499$				
$\overline{R^2} = .479$				

Com o objectivo de testar o princípio da equifinalidade, procurou-se avaliar se as performances médias obtidas para cada um dos três grupos poderiam ou não ser consideradas estatisticamente diferentes. Embora as 51 organizações presentes na amostra sejam apenas aproximações ao tipo ideal respectivo e não a formas puras, denotavam, contudo, um perfil suficientemente vincado e associado às respectivas características dos tipos viáveis propostos na tipologia. Assim, admitindo como válido este princípio, seria de esperar que os três tipos organizacionais apresentassem um patamar de desempenho médio algo semelhante.

Os instrumentos estatísticos utilizados foram o teste paramétrico da análise de variância (ANOVA), bem como o teste não-paramétrico de *Kruskal-Wallis*, antecipando-se, assim, qualquer eventual violação aos requisitos de aplicação da análise da variância.

Os Quadros III e IV apresentam, respectivamente, os resultados obtidos com cada um dos testes referidos para a variável de desempenho considerada.

Quadro IV

	Dependent Variable	ROE
Chi-Square		1.688
df		2
Sig.		0.430

Os resultados de ambos os testes denotam uma evidente similitude, o que corrobora a sua consistência. Assim, de acordo com os dados amostrais obtidos, existe base empírica para suportar o princípio da equifinalidade.

Conclusão

A análise dos resultados mostrou a existência de uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o desajustamento ao tipo ideal e o desempenho organizacional, a qual possibilitou validar empiricamente o conceito de configuração na explicação da performance.

No entanto, para além dessa análise, foi igualmente aferido o impacto resultante do desajustamento em relação à configuração híbrida de alinhamento com as características das envolventes específicas. Os resultados obtidos sugerem igualmente uma relação negativa e estatisticamente significativa entre esse desajustamento e o desempenho.

Atente-se ainda que a fraca e estatisticamente não significativa relação entre os dois tipos de desajustamento **(ver Quadro I)**, comprova o que intuitivamente seria suposto

Quadro III

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ROE	Between Groups	174.822	2	87.411	0.222	0.802
	Within Groups	18876.342	48	393.257		
	Total	19051.165	50			



Se uma organização pretende melhorar o seu desempenho, deverá esforçar-se por alcançar um pleno alinhamento com o formato organizacional seleccionado e, simultaneamente, procurar a participação exclusiva em envolventes específicas para as quais esse perfil é particularmente indicado. A opção por um mero alinhamento com as características das envolventes específicas onde já actua permitirá um incremento da performance, mas, em termos comparativos com a situação anterior, num patamar inferior.

admitir, isto é, que a orientação de uma organização no sentido da convergência para o respectivo tipo ideal, ou para uma configuração híbrida de alinhamento com o perfil do meio onde actua, poderão constituir, na maioria dos casos, alternativas independentes que as empresas têm à sua disposição na prossecução do incremento da performance.

Todavia, à semelhança com os resultados do estudo de Doty, Glick & Huber (1993), verificou-se que o desajustamento relativo à configuração ideal tem maior impacto no desempenho do que o desajustamento relativo ao alinhamento das configurações híbridas. Isto significa que, se uma organização pretende melhorar o seu desempenho, deverá esforçar-se por alcançar um pleno alinhamento com o formato organizacional seleccionado e, simultaneamente, procurar a participação exclusiva em envolventes específicas para as quais esse perfil é particularmente indicado. A opção por um mero alinhamento com as características das envolventes específicas onde já actua permitirá um incremento da performance, mas, em termos comparativos com a situação anterior, num patamar inferior.

Finalmente, os resultados amostrais confirmam igualmente a hipótese de equifinalidade. Deste modo, admite-se que seja possível alcançar padrões de performance semelhantes através da convergência para diferentes tipos configuracionais. ■

Notas

1. Admitindo que as dimensões consideradas proporcionam diferentes impactos na performance de cada tipo organizacional, as circunferências dariam lugar a elipses.
2. Todos os dados e análises efectuadas tiveram unicamente por base o mercado ambulatório.
3. Para cada classe terapêutica, os indicadores utilizados para reflectir as dimensões apresentadas foram: taxa de crescimento em valor e quantidade - atractividade; número de produtos com menos de um e dois anos - dinamismo; vendas na classe / total de vendas - importância relativa; número de concorrentes - rivalidade; número de produtos diferentes - amplitude da oferta.
4. Embora existam interpretações que classificam a organização analisadora como uma configuração híbrida, situada entre a organização prospectora e defensiva, o facto de Miles & Snow evidenciarem a unicidade deste arquétipo, conduziu a que a interpretássemos como uma configuração individualizada, com características peculiares, pelo que em cada questão havia um parágrafo que procurava ilustrar o seu padrão de comportamento.
5. Foi utilizada uma escala de 0 a 10, correspondendo uma maior pontuação a uma maior proximidade.
6. Numa escala de 0 a 10, em que o 0 corresponde a muito baixa e o 10 a muito alta.

Referências bibliográficas

DOTY, D. H.; GLICK, W. H. e HUBER, G. P. (1993), «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories». *Academy of Management Journal*, 36, no. 6, pp 1196-1250.

KATZ, D. e KAHN, R. L. (1976), **The social psychology of organizations**, Wiley, New York.

MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978), **Organization strategy, structure and process**, McGraw-Hill, New York.

VAN DE VEN, A. H. e DRAZIN, R. (1985), «The concept of fit in contingency theory». *In* L. L. Cuminggs e B. M. Staws (Eds.), **Research in organizational behavior**, vol. 7, Greenwich, Jay Press, CT, pp. 333-365.

Casos

As mudanças organizacionais e seus «stakeholders» no processo de adaptação estratégica na indústria da construção civil – setor de edificações

O caso da Trevisan Incorporações e Participações Ltda.

por Carlos Rossetto, Luiz Mello, Kuniko Mochimaru e Michitoshi Oishi



Andrea Brandão
«S/ *título*»
Pó de grafite s/ papel
(42 x 58 cm)
Exposição de Desenho «CORPO(S)»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Fevereiro 2004

As mudanças organizacionais e seus «stakeholders» no processo de adaptação estratégica na indústria da construção civil – setor de edificações

O caso da Trevisan Incorporações e Participações Ltda.

por Carlos Rossetto, Luiz Mello, Kuniko Mochimaru e Michitoshi Oishi

RESUMO: Neste trabalho, descreve-se e analisa-se, através de um estudo de caso, como uma indústria da construção civil – setor de edificações (ICCSE) – adaptou-se às mudanças ocorridas ao longo do tempo, em um ambiente caracterizado como altamente competitivo e influenciado, sobremaneira, por ações governamentais. Utilizou-se, neste estudo, uma pesquisa qualitativa, enfocando três dimensões estratégicas: processo, conteúdo e contexto (Pettigrew, 1987). Ao mesmo tempo que o caráter qualitativo e o contextualista se fizeram presentes, utilizou-se também a visão longitudinal e histórica (Kimberly, 1976; Salama, 1992). Ao descrever a história da empresa, definiram-se seus eventos críticos e, a partir deles, caracterizaram-se seus períodos estratégicos (Miles e Huberman, 1984). Após a definição dos períodos estratégicos, analisaram-se os principais «stakeholders» do processo de adaptação estratégica da empresa, procurando-se explicar a formulação das estratégias utilizadas na indústria da construção civil – setor de edificações, em Passo Fundo – Rio Grande do Sul, através do modelo de equilíbrio pontuado de Tusshman e Romanelli (1985).

Palavras-chave: Mudanças Organizacionais, *Stakeholders*, Adaptação Estratégica

TITLE: The organizational change and its «stakeholders» in strategic adaptation process in the construction sector: the case of the Trevisan Incorporation and Participation Inc.

ABSTRACT: In this text, it is described and analyzed through a case study how a civil construction industry – edification sector (ICCSE) – adapted to the changes that took place along the time, in an environment characterized as highly competitive and greatly influenced by governmental actions. A qualitative research was used in this study, focusing on three strategic dimensions: process, content and context (Pettigrew, 1987). While the qualitative and the contextual characters were present, a historical and longitudinal vision was utilized (Kimberly, 1976; Salama, 1992). While describing the company's history, its critical events were defined and, hence, its strategic periods were characterized (Miles and Huberman, 1984). After the strategic periods' definition, the main stakeholders were analyzed from the company's strategic adaptation process, trying to explain the formulation of strategies utilized in the civil construction industry – edification sector, in Passo Fundo – Rio Grande do Sul, through the punctuated balance model of Tusshman and Romanelli (1985).

Key words: Organizational Changes, *Stakeholders*, Strategic Adaptation



Percebe-se a necessidade de as organizações se transformarem para que possam sobreviver nos dias atuais, promovendo um total alinhamento de suas atividades com o mercado em que estão inseridas. Mais do que uma simples mudança organizacional, é imprescindível que se realize uma profunda transformação não só nos negócios, mas, sobretudo, no comportamento pessoal. No caso do objeto deste estudo, nota-se que a indústria da construção civil - setor de edificações (ICCSE), à semelhança de diversos outros setores industriais, tem vivido essas mudanças nas últimas décadas, de forma que o ambiente em que se inserem tem se caracterizado pela incerteza e intensa competição.

Percebendo a importância da atividade da construção civil no contexto mundial, no Brasil, e principalmente no Estado do Rio Grande do Sul (RS), e verificando que poucos trabalhos de pesquisas preocuparam-se em abordar o tema, procurou-se estudar e entender a influência do ambiente através da ações desenvolvidas pela coalizão dominante[1], relacionando-as às mudanças organizacionais ocorridas ao longo do tempo. Pretendeu-se preencher essa lacuna, caracterizando-se o processo, o conteúdo e o contexto das mudanças organizacionais e de seus *stakeholders* ocorridos no processo de adaptação estratégica da Empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., localizada na cidade de Passo Fundo - RS, no período de 1985-1999.

Revisão bibliográfica

Estruturou-se esta revisão bibliográfica enfocando, inicialmente, as organizações e a teoria dos sistemas abertos. Em seguida, focalizam-se o ambiente organizacional, a estratégia, a adaptação estratégica e, por fim, analisa-se a mudança estratégica.

Os estudos sobre o ambiente e sobre as relações organização-ambiente desenvolveram perspectivas diferentes e, ao mesmo tempo, divergentes sobre esses temas. Se uns, como Pfeffer e Salancik (1978), defendem que as pressões do ambiente controlam as estruturas e as ações das organizações; outros, como Perrow (1983), argumentam que, ao contrário, são as organizações que controlam o ambiente. O ambiente geral refere-se às condições tecnológicas, aos fatores sociais, às interações políticas, às condições econômicas, aos fatores de mercado e às condições culturais. Já o ambiente específico varia dependendo do domínio, ou seja, das atividades centrais e/ou áreas de atuação da organização (*mix* de produtos ou serviços oferecidos, mercados servidos) (Bowditch e Buono, 1992). Existe uma diferença entre o ambiente real – *objetivo* – e aquele construído através da percepção dos gerentes – *subjetivo* (Bourgeois, Weick *apud* Bowditch e Bouno, 1992).

O ambiente objetivo é dividido em duas dimensões: insti-

Carlos Ricardo Rossetto
rossetto@big.univali.br
Doutor em Engenharia da Produção e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Universidade Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil.
PhD in Production Engineering and Coordinator of the Graduate Program in Management at Itajai Valley University, Santa Catarina, Brazil.

Luiz Fernando de Mello
mello@upf.br
Mestre em Gestão da Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, Brasil.
Master in Management at Passo Fundo University, Rio Grande do Sul, Brazil.

Kuniko Mochimaru
mochima@rivo.mediatti.net
Doutor em Gestão de Empresas e Docente na Universidade Josai, Saitama, Japão.
PhD in Business Administration and Lecturer at Josai University, Saitama, Japan.

Michitoshi Oishi
oishi@brturbo.com
Doutor em Gestão e Coordenador do Programa de Pós-Graduação na UPIS - Faculdades Integradas, Brasília - DF, Brasil.
PhD in Administration and Coordinator of the Graduate Program at UPIS - Faculdades Integradas, Brasília - DF, Brazil.

Recebido em Dezembro de 2003 e aceite em Janeiro de 2004.
Received in December 2003 and accepted in Jannuary 2004.

tucional e técnico-econômica. Alguns atores considerados na primeira dimensão incluem o Governo, Associações Comunitárias e Sindicatos. Os atores da segunda dimensão abrangem fornecedores, concorrentes e clientes. Assim, procurou-se entender como as organizações da ICCSE adaptam-se ao seu ambiente. Os teóricos do determinismo ambiental (Boeker, Hannan e Freeman; Kelly e Amburgey; Pfeffer e Salancik; Quinn *apud* Jennings e Seaman, 1994) descrevem a adaptação como o processo pelo qual as organizações adaptam-se conforme as exigências do seu ambiente.

Zucker (1987) comenta que «a perspectiva institucional das organizações é influenciada por pressões de conformidade a grupos ou normas sociais, algumas das quais são externas e outras são internas à organização. Tais pressões devem dirigir as organizações no sentido de terem comportamentos similares em resposta às forças institucionais, conduzindo ao isomorfismo».

Dimaggio, Powell (1983) e Fennell (1980) argumentam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O isomorfismo institucional é, hoje em dia, a razão dominante pela qual as organizações apresentam homogeneidade estratégica.

Os autores identificam três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes:

- isomorfismo *coercitivo*, que detém a influência política e o problema de legitimidade[2];
- isomorfismo *mimético*, resultante dos padrões de respostas às incertezas;
- isomorfismo *normativo*, associado à profissionalização.

Entre as perspectivas fundamentais no voluntarismo ambiental, podem-se destacar a seleção racional, a escolha estratégica e a dependência de recursos. Miles e Snow (1978) consideram que a perspectiva da escolha estratégica possui cinco importantes características: coalizão dominante, percepções, segmentação, procura/busca de atividades e restrições dinâmicas.

Tushman e Romanelli (1985) ligam eventos planejados e emergentes com uma teoria do ciclo de vida organizacional de convergência e reorientação. Muito embora cada uma das definições transcritas contribua para que se possa definir mudanças estratégicas, neste estudo adotar-se-á a definição

As dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia no qual as mudanças tomam lugar, afirmando que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (inter-organizacional) ou funcional.

de Pettigrew (1987). O processo pode ser estudado indiretamente, focalizando-se os seus resultados (Topping, 1991). Desse modo, o processo é definido em termos da forma como ocorre a mudança, usando-se a magnitude e a freqüência. Os autores desenvolveram o modelo do equilíbrio pontuado para descrever a mudança organizacional através do tempo. A evolução organizacional é descrita como período de mudança incremental pontuado por períodos de mudanças descontínuas.

Topping (1991) salienta que as dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia no qual as mudanças tomam lugar, afirmando que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (inter-organizacional) ou funcional[3].

Metodologia

Nesta etapa descreve-se a metodologia utilizada no estudo das mudanças organizacionais e de seus *stakeholders* ocorridas no processo de adaptação estratégica da empresa Trevisan. Quanto à delimitação no tempo, considerou-se para o estudo o período de 1985 a 1999 e empregou-se a abordagem qualitativa (Lüdke e André, 1986; Triviños, 1992).

Centrou-se este estudo na mudança estratégica organizacional e no exame do processo pelo qual ela aconteceu. Especialmente, investiga as mudanças na estratégia em termos de processo, conteúdo e contexto (Pettigrew, 1987).

As questões que norteiam a pesquisa são:

- quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização estudada no período de 1985-1999?;
- como se desenvolveram os processos de adaptação estratégica?;
- quais foram os conteúdos das mudanças estratégicas?;

• quais foram as influências do contexto interno e externo sobre as mudanças estratégicas?

O universo e a amostra deste trabalho especificamente compreende uma única organização da indústria da construção civil – setor de edificações, localizada em Passo Fundo, tendo-se usado como técnica para a sua definição a amostragem intencional (Selltiz *et al.*, 1987). A investigação desenvolveu-se através de entrevistas não estruturadas com os integrantes da direção da organização, segundo definição de Child (1972) e Child e Smith (1987). A coleta e a análise dos dados ocorreram concomitantemente, retroalimentando-se e buscando novas descobertas no decorrer do estudo. Os dados utilizados originaram-se de várias fontes e foram obtidos de maneira sistemática, podendo-se descrevê-los como *dados primários* e *dados secundários*. Neste estudo, utilizou-se uma combinação de procedimentos da abordagem da *research direct* (Mintzberg, 1979). Quanto às limitações do escopo, define-se como foco a mudança estratégica organizacional, de forma que a revisão da literatura e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a esse limite.

As mudanças organizacionais e seus «stakeholders»

Descrevem-se a seguir as mudanças organizacionais e os seus *stakeholders* ocorridos nos processos de adaptação estratégica da Trevisan Incorporações e Participações Ltda. integrante da ICC - setor de edificações da cidade de Passo Fundo - RS.

• Processo de Adaptação Estratégica no período de 1985-1999

A empresa Trevisan surgiu em Passo Fundo no ano de 1985, através de uma ação empreendedora dos irmãos Airton e Paulo Trevisan, um engenheiro e um economista, respectivamente. As decisões passam pelos sócios que detêm 50% cada um do capital social. Esses fatores caracterizam-na como empresa familiar. De 1985 para cá, a empresa realizou várias modificações na sua estrutura organizacional, procurando se adequar às mudanças do ambiente, mais especificamente às relacionadas com a busca de pessoas qualificadas para as práticas operacionais. Atualmente, com sede em Passo Fundo, apresenta uma estrutura paralela em Porto Alegre, com o objetivo de torná-la mais flexível e lhe dar maior autonomia.

Visando controlar melhor as suas atividades, ser eficiente e, ao mesmo tempo, proporcionar melhores resultados, a TIPL optou por ter uma estrutura organizacional enxuta. A partir do mês de Abril de 1999, acrescentou a esta, em Passo Fundo, a Traviso, empresa de transporte de veículos-cegonha, com o objetivo de preencher uma lacuna nessa área de atividade e buscar diversificação nos seus negócios. A empresa, porém, não tem em seus planos paralisar as atividades da indústria da construção civil no município porque tem consciência de que este apresenta perspectivas de crescimento e, certamente, pelas suas características de cidade-pólo, pode proporcionar grandes negócios a médio e longo prazos.

A Trevisan tem hoje 18 obras construídas/em construção, perfazendo um total de 87.010 m^2, sendo 53% em Passo Fundo (45.850 m^2) e 47% em Porto Alegre (41.160 m^2). Dois projetos em Passo Fundo foram cancelados em razão do momento econômico vivido em 1998–1999, contudo, pelo menos um deles, era previsível ser retomado.

• Períodos do Processo de Adaptação Estratégica

Procurando descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* no processo de adaptação estratégica da empresa Trevisan, identificaram-se os eventos críticos que mais influenciaram as mudanças estratégicas adotadas pela organização. A partir desses eventos críticos, definiram-se os períodos estratégicos, descrevendo-se, então, o processo de adaptação da empresa e enfatizando-se as mudanças organizacionais ocorridas durante a sua história, de acordo com a percepção dos informantes. Fez-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, relacionando-se os fatos relatados com a revisão bibliográfica e com a descrição do campo organizacional da ICCSE. Elaborou-se também um modelo de formulação estratégica e, posteriormente, criou-se um modelo do processo de adaptação estratégica adaptado de Tushman e Romanelli (1985).

Com base nos eventos críticos entre 1985-1999, foram definidos quatro períodos estratégicos da Trevisan, os quais, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela

empresa, estabeleceram um padrão de comportamento estratégico e foram identificados utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa.

Período estratégico 1 (1985-1990)

A conformação da empresa Trevisan aconteceu, então, em 1985, tendo-se fundamentado principalmente nos seguintes fatores: no conhecimento, experiência e espírito empreendedor dos líderes no seu *core business*, ou seja, construção de edifícios residenciais com recursos próprios, em regime de incorporação, direcionados para as classes B e C. Havia a convicção de que existia mercado para uma incorporadora na cidade nesse tipo de construção.

Do ponto de vista conceitual, o período foi dominado por uma estratégia de configuração - *gestalt strategy* - cujo objetivo era colocar a empresa em um segmento de mercado que lhe permitisse proteger-se dos concorrentes e estabelecer um conjunto de elementos altamente integrados e sinérgicos entre si (Mintzberg, 1978).

A consolidação da empresa a partir de 1985 começou a acontecer através de estratégias corporativas que objetivavam o desenvolvimento e penetração de mercado, assim como estratégias em nível de negócios.

A primeira estratégia - desenvolvimento de mercado - é percebida com a construção dos edifícios Montreal (1986), para as classes A e B, e Paissandú (1989), para a classe A. A segunda estratégia - corporativa de penetração de mercado - aconteceu quando da construção do edifício Astúrias (1990) para as classes B e C.

Quando da construção do edifício Montreal (1986), a empresa utilizou duas estratégias de negócios. A primeira foi quando buscou junto à instituição financeira – Banco Meridional S.A. – um suporte financeiro visando manter a sua credibilidade no mercado. A segunda foi observada a partir da utilização de melhor tecnologia nas obras, principalmente com a introdução da utilização do *fuge* no revestimento das obras. Concretizando a sua capitalização planejada, e configurando mais uma vez a utilização da estratégia de negócios, a partir de 1989 a empresa começou a vender na planta, diferentemente das outras obras que foram vendidas depois de acabadas. Nesse ano, a Trevisan lançou a política do "crédito na rua" com o objetivo de montar uma carteira de crédito e ter um fluxo de caixa constante.

A característica prospectora de Miles e Snow (1978) pôde ser observada nos líderes quando, em 1989, optaram por construir, por incorporação, o edifício Paissandú (6.780 m^2), com três quartos, alta teconologia e acabamento somente para o segmento classe A. Ao tomar essa decisão, a empresa fez uma opção entre várias existentes no ambiente, demonstrando, segundo a perspectiva da escolha estratégica (Child, 1972), a capacidade que a coalizão dominante tem de criar e atuar no ambiente que é relevante para a sua organização.

No surgimento e na capitalização da empresa Trevisan, os líderes construíram suas estratégias fundamentadas em cinco elementos básicos, três desses tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica da estratégia - os clientes privados em potencial e as instituições financiadoras e concorrentes - e os outros dois se referem à dimensão institucional[4] – o Governo Federal e o Sindicato da Indústria da Construção. Verifica-se que os líderes estabeleceram os rumos da organização considerando determinados atores, tanto no ambiente interno quanto no externo, aspecto que pode ser mais bem explicado a partir do conceito de *stakeholder* proposto por Freeman e Reed (1983). O modelo de formulação de estratégia proposto pela Trevisan fundamenta-se na suposição de que a empresa, durante o processo de adaptação estratégica, não age apenas em função do seu líder, mas leva em conta, também, os *stakeholders*.

Período estratégico 2 (1991-1993)

A empresa Trevisan, neste período, fundamentou suas ações nos seguintes fatores: forte concorrência no mercado de Passo Fundo, experiência dos líderes no core business - construção de edifícios residenciais com recursos próprios, no regime de incorporações, no estilo empreendedor dos líderes e na perspectiva de que havia mercado para uma incorporadora na cidade de Porto Alegre.

A estratégia que consolida a partir de 1991 a entrada da empresa em um novo mercado – Porto Alegre –, pode ser considerada como sendo corporativa de desenvolvimento de mercado. É percebida em função da efetiva entrada nesse novo mercado quando começa a construir edifícios residen-

ciais mais sofisticados, com alta tecnologia, ótimo acabamento, rigor na entrega das obras e atuando não em condomínio fechado, mas sim por incorporação voltando-se para o segmento classe A. Percebe-se a estratégia mencionada na construção dos edifícios Villaggio Di Treviso (4.460 m^2), 1991-1994, e Comodore Garden (6.600 m^2), em 1993. Nesse período, a empresa adotou também a estratégia em nível de negócios percebida em função das alterações que ela sofreu a partir de 1992.

Visando se consolidar no mercado de Passo Fundo, em 1991, a empresa desenvolveu estratégias corporativas de desenvolvimento e penetração de mercado, assim como uma estratégia de negócios. Quando da construção do Edifício Palladium (4.800 m^2) com vários tamanhos, e, posteriormente, em 1992, do Edifício Alameda da Matriz (5.400 m^2) e da construção do Edifício Maxim's Plaza (4.900 m^2), em 1993, configurou-se como uma estratégia corporativa de desenvolvimento e penetração no mercado em Passo Fundo. A estratégia de negócios utilizada pela TIPL foi caracterizada quando ela fornece aos seus clientes a opção de comprarem seus imóveis com churrasqueiras nas sacadas.

Diante da perspectiva da escolha estratégica (Child, 1972), a coalizão dominante da empresa demonstrou a capacidade que tem de criar e atuar no ambiente que é relevante para a organização. Na entrada em um novo mercado, os líderes continuaram a construir suas estratégias fundamentando-se nos elementos que são tratados também em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial e os concorrentes. Com relação à dimensão institucional, fundamentaram-se nos seguintes elementos: Governo Municipal e Câmara de Vereadores.

Na expansão geográfica, os líderes da organização construíram suas estratégias fundamentando-as em cinco elementos básicos: três desses tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica da estratégia, os clientes privados em potencial, as corretoras de imóveis e os concorrentes; os outros dois se referem à dimensão institucional: o Governo Federal e a Câmara de Vereadores.

Período estratégico 3 (1994-1998)

A Trevisan, neste período estratégico, fundamentou suas ações nos seguintes fatores: mudança hierárquica, consolidação no mercado de Porto Alegre, interrupção de novos lançamentos em Passo Fundo e entrada no nicho de edifícios comerciais.

Foi relevante para o alcance desses objetivos a experiência dos líderes no *core business* - construção de edifícios residenciais com recursos próprios e em regime de incorporação, o estilo empreendedor dos líderes e a perspectiva de que havia mercado para uma incorporadora na cidade de Porto Alegre. Esta expansão dos negócios em Porto Alegre, segundo Ansoff (1977), configura-se como um estratégia corporativa de penetração de mercado.

No seu terceiro período de vida, a empresa saiu do seu «core business» original. Aproveitando uma oportunidade proporcionada pelo Plano Diretor e para combater a concorrência, a Trevisan construiu em Porto Alegre, em 1998, um prédio comercial com garagem. Adotou-se, então, a estratégia de diversificação concêntrica, objetivando-se obter o desenvolvimento de um novo mercado e um novo produto, o que ocorreu como estratégia emergente.

Pôde-se observar que, no período estratégico, 1994-1998, a TIPL utilizou o isomorfismo institucional normativo, dando ênfase à profissionalização dos seus colaboradores e, ao realizar uma mudança hierárquica significativa na empresa, os sócios utilizaram uma estratégia de negócios que trouxe no seu bojo grandes investimentos em razão da situação capitalizada da empresa. O contato com corretoras para conhecer o mercado, ter informações sobre o Plano Diretor do Município, descobrir lugares nobres para construir, obter tendências dos concorrentes e consumidores potenciais, caracterizou-se por uma estratégia cooperativa.

Nesse período, verificou-se que a empresa saiu do seu *core business* original. Aproveitando uma oportunidade proporcionada pelo Plano Diretor e para combater a concorrência, a Trevisan construiu em Porto Alegre, em 1998, um prédio comercial com garagem. Adotou-se, então, a estratégia de diversificação concêntrica, objetivando-se

obter o desenvolvimento de um novo mercado e um novo produto.

Mesmo considerando que a Trevisan tenha procurado trabalhar com visão pró-ativa de negócios, antecipando-se às mudanças do ambiente, constatou-se que, nesse período, as estratégias da empresa foram implementadas sem um planejamento predeterminado. Elas surgiram sempre a partir da percepção dos líderes, em relação aos fatos ocorridos no campo organizacional, bem como em função da tendência dos fatos que poderão acontecer. Por isso, configuram-se essas estratégias como *emergentes*.

Na mudança hierárquica, consolidação no mercado de Porto Alegre, diminuição de novos lançamentos em Passo Fundo e na entrada no novo nicho de edifícios comerciais, os líderes da TIPL construíram suas estratégias fundamentadas em cinco elementos básicos, tratados em estudos do processo de adaptação estratégica – relacionando-se com a dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial, os concorrentes, os fornecedores e os corretores de imóveis – com a dimensão técnico-institucional da estratégia, o Governo Federal.

Período estratégico 4 (1999)

A empresa começou, em 1999, um período de reorientação estratégica caracterizado por mudanças que alteraram significativamente as suas ações. Tais mudanças revolucionárias (Tushman e Romanelli, 1985) foram profundas e não apenas afetaram a estratégia mas também a estrutura organizacional, as pessoas e os processos, de tal maneira que a organização mudou sua forma de agir e procurou aprimorar a sua atuação no mercado. Nesse momento, a empresa começou a redirecionar seus objetivos estratégicos, e os sócios, pela primeira vez, se autorizaram a ter outros negócios, diferentes do *core business* inicial.

A empresa fundamentou este período estratégico em dois fatores preponderantes que foram: o lançamento de um novo empreendimento em Porto Alegre, e a entrada em um novo setor de atividades saindo do seu *core business* inicial. Nesse momento, a empresa adotou uma estratégia de diversificação conglomerada.

No seu *core business* inicial – construção de edifícios residenciais, com recursos próprios e em regime de incorporação –, nesse ano, a empresa lançou um novo empreendimento em Porto Alegre, o Edifício Andaluzia, com apartamentos de dois dormitórios, porém, com tamanhos diferenciados. Percebe-se, nesse momento, a utilização da estratégia, corporativa de penetração de mercado.

No quarto período de vida, a empresa começou a redirecionar seus objetivos estratégicos, e os sócios, pela primeira vez, se autorizaram a ter outros negócios, diferentes do «core business» inicial. A empresa fundamentou este período estratégico em dois fatores preponderantes: o lançamento de um novo empreendimento em Porto Alegre, e a entrada em um novo setor de atividades saindo do seu «core business» inicial. Nesse momento, a empresa adotou uma estratégia de diversificação conglomerada.

Utilizando a estratégia de negócios, reduziu as atividades no setor, cancelou projetos, enxugou despesas e manteve a estrutura organizacional existente, preferindo aguardar o momento propício para o lançamento de novas obras. Além disso, dentro dessa mesma estratégia, desenvolveu a área de pós-venda na empresa.

Em 1999, a empresa Trevisan adotou comportamento defensivo e prospector[5]. O primeiro ocorreu em relação ao cancelamento de obras e redução da atividade da empresa em Passo Fundo, tendo como referência a retração do mercado, o baixo poder aquisitivo dos consumidores, a redução consecutiva da rentabilidade do setor, assim como a diminuição de clientes potenciais. Já o comportamento prospector ocorreu a partir de Abril desse ano, quando a empresa percebeu as dificuldades do mercado, mais especificamente em Passo Fundo, e seus líderes buscaram outras oportunidades de negócios. Investiram, assim, na Traviso, empresa de transportes de veículos.

Nesse período estratégico, segundo a tipologia de Mintzberg e MacHugh (1985), os líderes da organização passaram, efetivamente, a planejar as ações organizacionais (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisão (Mintzberg, 1973). A redução das atividades, o cancelamento de projetos e a diversificação das atividades foram as estratégias realizadas.

No lançamento de um novo empreendimento em Porto

Alegre, e a entrada em um novo setor de atividades em Passo Fundo, os líderes da TIPL construíram suas estratégias fundamentadas em dois elementos básicos, tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial e os concorrentes.

Modelo de Formulação Estratégica da Empresa TIPL

Pretendendo cumprir com o objetivo específico proposto neste estudo, desenvolveu-se um Modelo de Formulação Estratégica tendo como base a análise histórica da organização estudada. No estudo realizado na Trevisan, não se pretendeu definir antecipadamente uma teoria que o embasasse, que o fundamentasse à partida, mas sim, decidiu-se teorizar sobre o processo de adaptação estratégica à medida que ele fosse sendo descrito. Isso permitiu que os resultados alcançados descrevessem melhor a realidade vivida pela empresa, na qual ocorreram as mudanças organizacionais, assim como *stakeholders* relevantes que influenciaram nas tomadas de decisão dessa organização.

No processo de formulação das estratégias, os líderes não agiram de maneira planejada. As estratégias surgiram em função de mudanças emergentes e, no gerenciamento desse processo, os líderes não as preconceberam, apenas as reconheceram e agiram quando necessário.

Ao mesmo tempo, o próprio modelo de formulação estratégica pôde ser construído refletindo essa realidade, não se procurando generalizar tais proposições para o setor como um todo, nem para Passo Fundo, nem para o Brasil. Pretendeu-se, sim, construir uma teoria substantiva[6].

A seguir, apresentam-se as proposições desse modelo:

- constata-se que o processo de formulação das estratégias é embasado de forma relevante na figura da coalizão dominante, na qual o poder sempre esteve centralizado, decidindo os rumos da organização em função da sua percepção do campo organizacional;
- no processo de formulação das estratégias, os líderes não agiram de maneira planejada. As estratégias surgiram em função de mudanças emergentes e, no gerenciamento desse processo, os líderes não as preconceberam, apenas as reconheceram e agiram quando necessário;
- molda-se a estratégia de configuração com base em dois fatores situacionais - as competências essenciais da coalizão dominante (os líderes) no negócio (*core business*) e seu estilo empreendedor;
- o processo de adaptação foi influenciado tanto por elementos da dimensão técnico-econômica quanto da institucional.

Os elementos da dimensão técnico-econômica que tiveram participação relevante foram os clientes privados em potencial, os concorrentes, o Sinduscon – PF e os fornecedores e corretores de imóveis. Em razão do seu *core business* inicial, as instituições financeiras não representaram diretamente para a empresa uma participação relevante nas suas tomadas de decisão. Ela buscou, no início das suas atividades, e em uma única vez, um financiamento bancário, visando à segurança e credibilidade no mercado. A dimensão institucional também teve participação destacada, sendo os Governos Federal, Municipal e a Câmara Municipal seus elementos mais importantes. Pode-se afirmar que a construção de teorias na ICCSE, desconsiderando o ambiente institucional como importante referencial no processo de adaptação estratégica, perderia muito de seu caráter explicativo.

Considerações finais

Este estudo procurou descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* no processo de adaptação estratégica de uma organização inserida na indústria da construção civil – setor de edificações, localizada na cidade de Passo Fundo.

Utilizou-se a estratégia da pesquisa contextualista defendida por Pettigrew (1985), segundo a qual a mudança estratégica das organizações deve ser entendida como um processo político, cultural e educacional. Por isso, deve ser estudada a partir de três dimensões: o processo (como), o conteúdo (o quê) e o contexto (porquê). Assim, estudaram-se as mudanças com base na percepção da coalizão dominante (Child, 1997), isto é, como a empresa reagia em função das percepções dos seus executivos quanto ao ambiente objetivo da organização.

Procurou-se realizar uma análise dos ambientes objetivos da ICCSE a nível nacional e municipal, considerando-se alguns fatos relevantes, assim como as características que se desenvolveram durante o período de 1985-1999. Construiu-se o ambiente subjetivo a partir da percepção da coalizão dominante da empresa e do ambiente objetivo. Dessa forma, estudou-se a dimensão do contexto e resgatou-se a história da Trevisan, pelas respostas dadas por ela para o período em estudo. Estabeleceram-se as correlações existentes entre os ambientes objetivo e o subjetivo (Child e Smith, 1987), resgatando-se, assim, a dimensão do processo e do conteúdo.

Foram identificados quatro períodos no processo de adaptação estratégica, os quais foram analisados teoricamente, buscando-se descrever e analisar as mudanças organizacionais ocorridas, relacionando-as aos *stakeholders* identificados no período de estudo.

O primeiro período – *Surgimento da TIPL* – foi caracterizado por uma estratégia de configuração denominada de *gestalt strategy* (Mintzberg, 1978), seguida de mudanças incrementais. A empresa adotou, em 1985, estratégias corporativas de desenvolvimento e penetração de mercado (Ansoff, 1977), assim como estratégias em nível de negócio (Bourgeois, 1980).

Em 1989, a empresa começou a consolidar a sua posição no mercado da indústria da construção civil, capitalizando-se de forma auto-sustentada e construindo, no *core business* inicial, edifícios residenciais por incorporação e com recursos próprios. Utilizou-se da dimensão técnico-econômica da estratégia – os clientes privados em potencial e as instituições financiadoras – e da dimensão institucional – o Governo Federal e o Sinduscon – PF, constituindo-se esses elementos nos principais *stakeholders* do período estudado.

O segundo período estratégico – *Expansão Geográfica* – caracterizou-se pela utilização de estratégias corporativas de desenvolvimento de mercado e de penetração de mercado (Ansoff, 1977) e estratégias em nível de negócio (Bourgeois, 1977). Nesse período, os líderes construíram suas estratégias utilizando-se de elementos da dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial, os corretores de imóveis e os concorrentes; da dimensão institucional – o Governo e a Câmara Municipal. Esses elementos constituíram-se nos principais *stakeholders* do período estudado.

O terceiro período estratégico – *Reestruturação Organizacional e Grandes Investimentos* – foi caracterizado por mudanças que alteraram radicalmente as ações da empresa, as quais, segundo Tushman e Romanelli (1985) e Ginsberg e Grant (1985), são denominadas de *revolucionárias*, pois, além de afetar a estratégia, afetaram também os processos levando a que a empresa mudasse por completo, resolvendo seu *entrepreneurial problem*. Esse, segundo Miles e Snow (1978), consiste na determinação do domínio mercado/produto, cuja mudança deu lugar a um novo *core business*: a construção de edifícios residenciais e comerciais em Porto Alegre. A empresa utilizou-se da estratégia de diversificação concêntrica (Ansoff, 1977), objetivando obter o desenvolvimento de um novo mercado e de um novo produto.

Nesse período estratégico, a empresa utilizou o isomorfismo institucional normativo (Dimaggio e Powell, 1983), associado à profissionalização, além de resgatar a estratégia cooperativa (Nielsen, 1988), quando desenvolveu contatos com os corretores, descobrindo as perspectivas de construção de novas obras na cidade. Os líderes da Trevisan, nesse período, construíram suas estratégias fundamentadas nos elementos estudados em processos de adaptação estratégica: da dimensão técnico-econômica – os clientes privados em potencial, os concorrentes, os fornecedores e os corretores de imóveis – e da dimensão institucional – o Governo Federal.

O quarto período estratégico – *Reorientação Estratégica* – foi caracterizado por mudanças de redirecionamento estratégico, denominadas de mudanças *graduais, incrementais e contínuas* (Jennings e Seaman, 1994), quando, de forma planejada, os líderes da Trevisan redefiniram os seus negócios e vislumbraram novos rumos e ações para que ela pudesse continuar competitiva no seu ambiente organizacional. Nesse período, a empresa adotou uma estratégia de diversificação conglomerada, lançando novo empreendimento em Porto Alegre e entrando em um novo setor de atividades – transportes – em Passo Fundo. Utilizou, a seguir, a estratégia corporativa de penetração de mercado (Ansoff, 1977), lançando uma obra em Porto Alegre com apartamentos de dois dormitórios, porém, com tamanhos diferen-

ciados. Ao utilizar a estratégia de negócio (Bourgeois, 1980), reduziu as atividades no setor em Passo Fundo, cancelou projetos, enxugou despesas e manteve a estrutura organizacional existente, desenvolvendo, ainda, nessa mesma estratégia, a área de pós-venda da empresa. Constatou-se, nesse período estratégico, a utilização, por parte dos líderes da empresa, do comportamento prospector (Miles e Snow, 1978), quando passaram a investir em atividades diferentes das do *core business* inicial, ou seja, implantaram a Traviso – transportes de veículos (cegonha).

Verificou-se que, no período, segundo a tipologia de Mintzberg e MacHug (1985), os líderes da organização passaram efetivamente a planejar as ações organizacionais (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisão (Mintzberg, 1973). A redução das atividades, o cancelamento de projetos e a diversificação das atividades foram estratégias realizadas. Os elementos estratégicos desse período, sobre os quais os líderes construíram suas estratégias, foram relacionados à dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial e os concorrentes, os quais se constituíram também nos principais *stakeholders*. ■

Notas

1. A noção de coalizão dominante não está, necessariamente, ligada à definição dos dirigentes formais da organização. Ela se refere àqueles que, coletivamente, possuem mais poder durante um determinado período de tempo (Cyert & March *apud* Child, 1972, p. 13). Nesta pesquisa, considerou-se como sendo os dirigentes da organização estudada.

2. *Legitimidade organizacional* é definida como a aceitabilidade de uma organização pela sociedade com base nas necessidades e valores dessa. A legitimação organizacional é o processo pelo qual se constrói simbolicamente a legitimidade através da apresentação de credenciais que justifiquem a existência e as atividades de uma instituição, em termos aceitáveis por seus públicos relevantes (Halliday, 1990).

3. Como as estratégias em nível funcional ou operacional não envolvem a interação ambiente-estratégia, estudos deste nível geralmente não são aplicados a estudo, da estratégia (Bourgeois, 1980). Por essa razão, eles não serão incluídos na discussão da mudança estratégica.

4. A importância do ambiente institucional é colocada por Scott (1983), que afirma ser a dimensão institucional do campo organizacional um dos níveis apropriados para o entendimento da relação entre a evolução do processo de adaptação organizacional e as práticas institucionais do campo organizacional.

5. Ver Miles e Snow (1978).

6. Estas teorias não têm a pretensão de alcançar um elevado grau de generalização. Elas são geradas em contextos específicos e estão relacionadas com um processo específico.

Referências bibliográficas

_____ (1997), «E a casa própria?». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

_____ (1979), «An emerging strategy of 'direct' research». *Administrative Science Quartely*, vol. 24, pp. 582-589, Dezembro.

_____ (1987), «Context and action in the transformation of the firm». *Journal of Managemen Studies*, vol. 24, no. 6, pp. 649-670.

_____ (1997), «Estamos de volta ao Planeta Terra». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

_____ (1997), «O dilema dos juros». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

_____ (1997), «Onde foi que erramos». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

_____ (1978), «Paterns of strategy formation». *Management Science*, vol. 24, no. 9, pp. 934-948, Maio.

_____ (1997), «Política de emprego». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

ALONSO, José Antonio Fialho (1989), «Reflexões sobre o desenvolvimento de Passo Fundo». *In* I Seminário sobre Urbanização e Desenvolvimento de Passo Fundo (1.: 1989: Passo Fundo). **Anais**, Passo Fundo, UPF, pp. 37-57.

ANSOFF, H. I. (1977), **Estratégia Empresarial**. McGraw-Hill, São Paulo.

BOEKER, W. (1988), «The permanence of organizational strategy». *Academy of Management Proceedings*, vol. 48, pp. 2-6.

BOURGEOIS, L. J. (1980), «Strategy and environment: a conceptual integration». *Academy of Management Review*, vol. 5, no. 1, pp. 25-39.

BOWDITCH, J. I. e BUONO, A. F. (1992), **Elementos de Comportamento Organizacional**. Pioneira, São Paulo.

CHILD, J. e SMITH, C. (1987), «The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector». *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 6, pp. 565-596.

CHILD, John (1972), «Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice». *Sociology*, vol. 6, pp. 2-22.

CORSAN (2000), «Companhia Riograndense de Saneamento». **Relatório Anual**.

CUNHA, C. J. C. A. (1996), **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis. Tese (Concurso de Professor Titular) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. (1983), «The iron cage revisted: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.

FARAH, M. F. S. (1993), «Estratégias Empresariais e Mudanças no Processo de Trabalho na Construção Habitacional no Brasil». *In* ENTAC - Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

(São Paulo). **Anais**, São Paulo, pp. 581-590.

GINSBERG, A. e GRANT, J. H. (1985), «Research on strategic change: Theorical and methodological issues». *Academy of Management Proceedings*, vol. 45, no. 1, pp. 11-15.

HANNAN, Michael e FREEMAN, John (1977), «The population ecology of organizations». *American Journal of Sociology*, vol. 82, no. 5, pp. 929-964.

JENNINGS, D. F. e SEAMAN, S. L. (1994), «High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance». *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 459-475.

LÜDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. (1986), **Estudos em Educação: Abordagens Qualitativas**. Ed. Pedagógica e Universitária Ltda., São Paulo.

MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978), **Organizational strategy, structure and process**. McGraw-Hill, New York.

MILLER, D. e FRIESEN, P. (1980), «Momentum and revolution in organizational adaptation». *Academic of Management Journal*, vol. 23, no. 4, pp. 591-614.

MINTZBERG, H. (1973), «Strategy-Macking in Three Modes». *California Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 44-53, Winter.

MINTZBERG, H. e WATERS, J. A. (1982), «Tracking strategy in an entrepreneurial firm». *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 465-499.

MINTZBERG, H. e McHUGH, A. (1985), «Strategy Formation in an Adhocracy». *Administrative Science Quartely*, vol. 30, no. 1, pp. 160-197.

NIELSEN, R. P. (1988), «Cooperative strategy». *Strategic Management Review*, vol. 9, pp. 475-492.

PERROW, C. (1983), **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. Atlas, São Paulo.

PETTIGREW, A. (1985), «Contextualist research: a natural way to theory and pratice». *In* E. E. LAWLER III *et. al.* (Eds.), **Doing Research that is Useful in Theory and Practice**. Jossey-Bass, São Francisco.

PFEFFER, J. e SALANCIK, K. G. R. (1978), **The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective**. Harper and Raw, New York.

PROCHNIK, V. (1987), **O macrocomplexo da construção civil**. UFRJ, Instituto de Economia Industrial, texto para discussão, no. 107, Rio de Janeiro, Janeiro.

RGE (1999), «Rio Grande Energia». **Relatório Anual**.

ROSSETTO, C. R. (1998), **Adaptação Estratégica Organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - setor de edificações: um caso em Florianópolis**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCOTT, W. R. e MEYER, J. (1983), «The organization of societal sectors». *In* J. MEYER e W. R. SCOTT (Eds), **Organizational environments**, Sage, Beverly Hills, CA.

SELLTIZ, C. *et al.* (1987), *Métodos de estudo nas relações sociais*. 2ª ed., E.P.V. - EDUSP, São Paulo.

SIMONSEN, Mário Henrique (1997), «Como foi morta a idéia do SFH». *In* **Exame - A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90**, Abril Multimídia, CD-ROM, São Paulo.

SINDUSCON (1999), «Sindicato da indústria da construção civil - Passo Fundo». **Pesquisa trimestral**.

SONDAGEM da construção civil (1988), *Conjuntura Econômica*, vol. 42, no. 8, Agosto.

TOPPING, S. (1991), **Strategic change in one organization: A longitudinal study of the patterns and periods of change**. Tese de Doutorado, University of Alabama at Birmingham.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1992), **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Ed. Atlas, São Paulo.

TUSHMAN, M. L. e ROMANELLI, E. (1985), «Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation». *In* B. M. STAW e L. L. CUMMINGS (Eds.), **Research in organizational behavior**, JAI Press, Greenwich, CT.

YASBEK, R. (1999), «Lançamentos imobiliários no Brasil». *In A construção civil na virada do milênio*. **Zero Hora**, Porto Alegre, Maio.

ZUCKER, L. G. (1987), «Normal change or risk business: Institutional effects on the 'hazard' of change in hospital organizations, 1959-1979». *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 6, pp. 671-700, November.

ESTRATÉGIA E GESTÃO

www.rae.com.br

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



Administração de marketing no mundo contemporâneo

Autores: Roberto Pessoa Madruga, Ben Thion Chi, Marcos Licínio da Costa Simões e Ricardo Franco Teixeira
Edição: FGV Editora
Brasil

A administração de marketing no mundo contemporâneo exige do profissional dessa área uma série de conhecimentos especializados. Nos dias atuais, já não existe espaço para ações desprovidas de planejamento estratégico. O amadorismo está cedendo lugar ao conhecimento da lógica dos mercados, cada vez mais específicos. O objetivo deste livro é familiarizar o leitor com os modernos conceitos e práticas do marketing, através de abordagem multidisciplinar, visão estratégia e encadeamento didático, ressaltando a singularidade do marketing aplicado no Brasil. Os autores examinam os mercados produtor e consumidor, suas particularidades, inter-relações e formas de segmentação, bem como as oportunidades que podem ser aproveitadas pelos gestores.



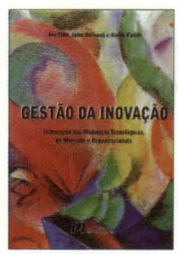
Formação e administração de preços

Autores: Jorge M. T. Carneiro, Claúdio Sunao Saito, Helio Moreira de Zevedo e Luiz Celso Silva de Carvalho
Edição: FGV Editora
Brasil

O preço está presente em todas as atividades mercadológicas, embora sob diversas designações: mensalidade da escola, aluguel do apartamento, honorários do advogado, tarifas dos serviços bancários, entre outras despesas. Contudo, nem todas as empresas lidam bem com as ferramentas para adequada decisão de preço. Este livro apresenta um amplo ambiente de negócios em que são tomadas as decisões de preços, abordando questões como comportamento da demanda e características dos concorrentes, além da influência de variáveis econômicas, sociais e político-legais. Os autores apontam estratégias competitivas que podem ser adotadas pela empresa e o correspondente posicionamento de seus produtos ou serviços na mente dos consumidores e em relação aos concorrentes. Para os especialistas em administração e marketing uma boa decisão sobre preços deve basear-se tanto em técnica quanto em arte.

FGV

FGV Editora
Sector de Vendas
Tel. (0021) 2559-5542
0800-21-7777 / Fax: (0021) 2259-5532
E-mail: editora@fgv.br
www.editora.fgv.br



Gestão da inovação
Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais

Autores: Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt
Edição: Monitor
Portugal

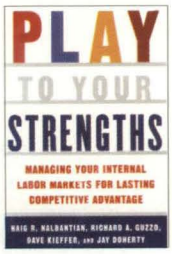
A inovação é um tema incontornável no actual universo empresarial, mas a sua implementação e inserção na cultura das organizações revelam-se muitas vezes tarefas ciclópicas. Esta obra é um bom manual de orientação para conseguir atingir o objectivo de inculcar processos inovadores na gestão quotidiana do mundo empresarial. Sendo bastante completo e exaustivo, a segunda parte do livro é constituída pela abordagem estratégica da inovação, indo ao ponto de identificar a tipologia de acordo com a dimensão da empresa e da estrutura nacional dos sistemas de inovação. O terceiro capítulo expõe como se criam laços de cooperação eficazes com outras empresas e organizações, enquanto a quarta secção se foca sobre os mecanismos de implementação da estratégia. Na parte cinco é tratada a componente humana e comportamental que sustenta os processos de inovação e o último capítulo trata da metodologia de avaliação. Escrito de uma forma pragmática e clara, é muito útil a gestores e estudantes da área.



Sociedade, gestão e competências

Autores: Mário Ceitil
Edição: Sílabo
Portugal

Mais um livro da autoria de Mário Ceitil, um dos especialistas em recursos humanos mais reconhecidos em Portugal. Com uma larga experiência na consultoria, na formação e na docência universitária, Mário Ceitil consegue transmitir uma visão salpicada por várias realidades, factor que permite uma análise mais integrada dos novos fenómenos laborais e da aprendizagem. Destaque para a aplicação da metodologia dos Sete Hábitos de Stephen Covey à realidade nacional.



Play to your strenghts

Autores: Vários
Edição: McGrawHill
Edição em língua inglesa

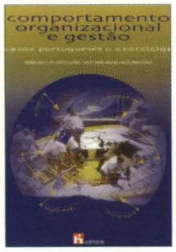
Da autoria de quatro especialistas da Mercer HR Consulting, este livro destaca-se pelo facto de inventariar as melhores práticas de gestão do capital desenvolvidas no âmbito de várias ciências de gestão e sociais nos últimos 30 anos do Século XX. Com uma abordagem muito sistematizada, o livro encontra-se dividido na enumeração dos princípios da gestão do capital humano, nas ferramentas de gestão das pessoas, na sua aplicação e os resultados a esperar. Destaque para o anexo estatístico e de medição do capital humano.



Economia Global e Gestão nº 3/2003

Autores: Vários
Edição: ISCTE
Portugal

A última edição da revista «Economia Global e Gestão» contém como artigo de entrada uma análise de Mário Murteira sobre a transição de uma economia assente no factor trabalho para o paradigma do conhecimento, ocorrida na segunda metade do Século XX. Ainda nesta esteira temática, destaque para o artigo sobre a transferência de conhecimento e de «boas práticas» em redes empresariais globais. No âmbito dos estudos de caso, é de interesse o exemplo da Portucel/Soporcel elaborado por José Crespo de Carvalho.



Comportamento organizacional e gestão

Casos portugueses e exercícios

Autores: Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Miguel Pina e Cunha
Edição: RH Editora
Portugal

Eis o segundo compêndio que complementa o «Manual de Comportamento Organizacional e Gestão». Um livro bem-vindo à prateleira de gestão do mercado português, já que rareiam as obras com exemplos práticos de gestão das organizações assentes na realidade portuguesa. A obra está concebida para funcionar como um manual de auto-formação. Bastante simples de utilizar, cada capítulo é composto pela descrição de um caso prático seguido de exercícios e pela exposição de vários factos e notícias, também seguidos de exercícios. Destaque para a última secção, onde são utilizados exemplos retirados de filmes e livros para o ensino de gestão.



Logística, Supply Chain & Network Management

Gestão em Casos de estudo

Autores: José Crespo de Carvalho, João Rosmaninho de Menezes e Eurico Brilhante Dias
Edição: Escola de Gestão do ISCTE
Portugal

Da autoria de José Crespo de Carvalho (coordenador) e dos co-autores João Rosmaninho de Menezes, Eurico Brilhante Dias, Pedro Caldeira e Pedro Viana, esta obra pretende ser «uma dádiva para alunos e docentes, sejam eles de licenciatura, de pós-graduação ou de mestrado». Este manual serve a inúmeras actividades mas, em particular, à formação em Engenharia e em Gestão de Empresas, ou afins. Ou melhor, todos os que pretendam ter um suporte para aprofundar, na prática, um conjunto de conceitos e ferramentas de natureza logística – sempre susceptíveis de actualização e de maior detalhe – podem agora fazê-lo por recurso a empresas ou instituições (que se vêem retratadas na obra), tais como: ZAL de Sines, Amazon.com, Auchan, Belfast Co-operative, Book of the Month Club, Exel, Fábricas Lusitana, Foto-Flash.com, IglooOlá, LeverElida, Makro, Marks & Spencer, Moviflor, Nestlé, Sara Lee, MCC-Smart, Tesco, TNT, Transgás, Transinsular ou Valorlis.

Sítio recomendado para encomendas de livros na Web:
www.byblos.pt

Management está de luto

Sumantra Ghoshal, um dos maiores especialistas da London Business School, faleceu com 55 anos em Londres. De origem indiana, considerado um dos gurus de referência no management da segunda metade do Século XX, contribuiu largamente para a forma como muitas empresas são geridas na actualidade. Autor de clássicos da literatura de negócios como "Managing Across Borders" ou "The Individualized Corporation", Ghoshal deixa em vida uma obra rica e influente e uma legião de colegas que prometem prosseguir o seu trabalho.

No portal Janelanaweb.com poderá ler duas entrevistas polémicas concedidas a órgãos de comunicação social em língua portuguesa:

- *Sumantra Ghoshal diz que os filhos e netos de Alfred Sloan estão obsoletos;*
- *Ghoshal fala da nova fase do management e do seu Manifesto para uma Nova Gestão.* ■

A ler em:
www.janelanaweb.com/manageme/sumantra.html e
www.janelanaweb.com/manageme/sumantra2.html

INDEG/ISCTE lança Executive MBA

O INDEG/ISCTE lança em Abril em Lisboa uma nova linha de formação para executivos, denominada Executive MBA. Estes cursos privilegiam uma abordagem temática que se foca no estudo de casos empresariais como vector dominante de aprendizagem de conceitos, técnicas e instrumentos de gestão, complementada com módulos de comunicação pessoal, trabalho em equipa e liderança, para optimizar competências pessoais. O curso terá uma Direcção Executiva com sólida experiência profissional e vivência de um MBA da Escola de Harvard, e um Conselho de Supervisão que reúne responsáveis de prestigiadas empresas internacionais de consultoria.

Ao longo do Executive MBA, ir-se-ão realizar *workshops* animados por especialistas que irão abordar temas relevantes, como a ética, a *corporate governance* (governação empresarial) e a regulação. Além disso, o Executive MBA terá 2 fins-de-semana de imersão: um inicial, para criação da dinâmica de grupo, e outro integrado no módulo de Liderança a decorrer na Escola de Liderança dos Fuzileiros no Vale do Zebro.

A dimensão internacional não foi esquecida – o Executive MBA também inclui uma deslocação a Madrid com a duração de três dias, onde se realizará um conjunto de visitas e apresentações de contacto com a realidade económica e empresarial espanhola. Os critérios de admissão irão exigir um mínimo de 5 anos de experiência profissional qualificada, de modo a que o intercâmbio de vivências profissionais valorize o Programa. O corpo docente combina três elementos distintivos: professores da Escola de Gestão do ISCTE, um conjunto de gestores de grande prestígio e com experiência docente, e professores visitantes de algumas das melhores *Business Schools* mundiais. O programa terá uma duração de 10 meses. Mais informações em www.indeg.org. ■

À caça de «crânios»

Mais de 20 empresas de «head-hunting» andaram à procura de novos talentos de 1 a 5 de Março por ocasião do II Fórum Empresas, uma iniciativa da Escola de Gestão do ISCTE em Lisboa. O objectivo deste evento é facilitar aos alunos finalistas um contacto mais fácil com alguns dos principais empregadores nas áreas da gestão, da auditoria, da consultoria, da banca, do marketing e da logística. Estando já na sua segunda edição, o Fórum é composto por duas partes distintas. A primeira consta de uma sessão de abertura, que, este ano, esteve subordinada ao tema «O Mercado de Trabalho e a Escola de Gestão: Explorando o Futuro», onde forma oradores José Luís Simões (Presidente do Grupo Luís Simões), Aurora Baptista (*Partner* da Deloitte), e Afonso Nascimento (*Project Leader* do Boston Consulting Group). A outra componente é uma Feira de Empresas, com os respectivos stands e

sessões de apresentação de empresas aos finalistas da Escola. Foi neste âmbito que se efectuou um contacto mais estreito entre os alunos e algumas das principais empresas empregadoras nas áreas da gestão, da auditoria e consultoria, da banca, do marketing e da logística. Aliás, algumas destas "head-hunters" têm já um importante historial de recrutamento nesta escola de negócios de Lisboa.

No evento estiveram presentes a Accenture, AXA, BDO, Caixa Banco de Investimento, Caixa Geral de Depósitos, Danone, Deloitte, Diageo, Grupo Auchan, Henkel, KPMG, KRAFT, L'Oréal, Millennium bcp, Reckitt Benckiser, Sacoor Brothers, Tabaqueira e UNICER. ■

Bio-empreendedores no INDEG/ISCTE

O INDEG/ISCTE e a Ordem dos Biólogos promovem de Abril a Junho, em Portugal, um curso de especialização em gestão dirigido ao segmento profissional dos biólogos. O objectivo é fornecer um conhecimento actualizado e instrumentos operacionais de gestão e preparar os candidatos para enveredarem pela carreira de empresários.

«A Ordem dos Biólogos está muito preocupada com a situação de desemprego de muitos dos seus profissionais. O mercado de trabalho já não os absorve e a solução é a criação da própria empresa», explica Luís Reto, presidente do INDEG/ISCTE.

Como os actuais cursos de biologia não possuem cadeiras de gestão, foi firmado um protocolo entre aquela instituição universitária e a Ordem para colmatar esta lacuna. «Há muitas oportunidades de negócio a emergir na área da biotecnologia e esta é uma forma de rentabilizar os nossos 'cérebros'. Ao injectarmos competências de gestão nestes profissionais, podemos estar a lançar as bases de um sector de biotecnologia sólido», avança Luís Reto.

Na generalidade, o curso fornece conhecimentos em gestão geral, desde os princípios básicos da economia, do «marketing» empresarial, da gestão de pessoas e financeira.

No final da primeira fase do curso, serão apresentados casos de sucesso de empresas portuguesas na área da biologia. Na segunda etapa do curso, será dada formação baseada em módulos de empreendedorismo, nos quais os alunos irão aprender, na prática, a forma de gerir um negócio. Mais informações em www.indeg.org. ■

Cursos para executivos e «à medida»

A partir de 15 de Março, o INDEG/ISCTE iniciou, em Lisboa, uma série de nove cursos de curta duração para profissionais executivos. A formação destina-se a profissionais com qualquer tipo de formação, sendo que o grau de licenciatura não é um requisito obrigatório. As candidaturas permanecem abertas até quatro dias antes da data de início de cada curso. A inovação resulta do facto destes cursos serem criados «por medida», isto é, a possibilidade das empresas interessadas poderem ajustar esta oferta à sua realidade laboral e inseri-la nos contextos em que actuam. Cursos deste tipo permitem uma aprendizagem condensada e de curta duração; reduzem o tempo a despender com a formação, o que evita ausências prolongadas dos postos de trabalho; proporcionam um saudável ambiente académico e profissional, que, por sua vez, facilita a criação de «networks» e a retenção de mais-valias para a vida profissional; caracterizam-se por recursos práticos e aplicacionais, estando a formação toda ela revestida de ferramentas e raciocínios voltados para o uso imediato; e asseguram às empresas a possibilidade de adaptarem a oferta às suas realidades e contextos.

Para além de um catálogo de produtos estruturado, das diversas escolhas, das várias datas, de condições ideais de aprendizagem, de um corpo docente qualificado e de instalações modernas e atractivas, o INDEG/ISCTE procede, também, à atribuição de um certificado de valor universitário, que representa um valor acrescentado para os participantes.

Para mais informações, consulte www.indeg.org ou contacte o Secretariado dos Programas para Executivos através de alexandra.lopes@iscte.pt. ■



Sociedades cotadas com novas regras na auditoria

A Comissão Europeia pretende que todas as sociedades cotadas nos mercados de valores da União Europeia sejam obrigadas a substituir os seus auditores de sete em sete anos ou, em alternativa, a mudar o *senior partner* de cinco em cinco anos. Bruxelas tem ainda a intenção de requerer aos auditores de fora da União Europeia o registo nos países onde desenvolvam a sua actividade, se tiverem como clientes empresas de alguns dos quinze Estados membros da União Europeia. Esta tomada de posição é, de certa forma, entendida como uma resposta das instituições europeias a um requisito similar exigido pelo Acto Sarbanes-Oxley, nos EUA, com vista a recuperar a confiança na gestão das sociedades, depois dos colapsos financeiros da Enron e, mais recentemente, da Parmalat.

As medidas propostas pela Comissão Europeia irão integrar a oitava directiva sobre direito das empresas, que se encontra, neste momento, a ser ultimada. ■

União Europeia e Mercosul aproximam posições

A União Europeia e o Mercosul poderão vir a assinar um acordo bilateral durante o segundo semestre deste ano. Esta possibilidade começa agora a ganhar maior consistência após uma reunião ministrial que voltou a juntar representantes das duas organizações. No encontro, que teve lugar em Bruxelas, ficou definido um roteiro negocial, que terá como ponto alto a realização de uma nova reunião no México, à margem da Cimeira União Europeia/América Latina, prevista para Maio de 2004.

«O resultado da reunião é credível porque torna possível um acordo em Outubro de 2004», admitiu Pascal Lamy, o comissário europeu do Comércio. «Estamos a negociar há três anos e por isso as coisas começam agora a estar mais claras. É uma negociação muito complexa. No mês de Abril vamos melhorar as nossas ofertas em termos de acesso aos mercados, quer seja do nosso lado, no que se refere às questões agrícolas, e do lado do Mercosul, sobre as questões industriais e dos serviços». ■

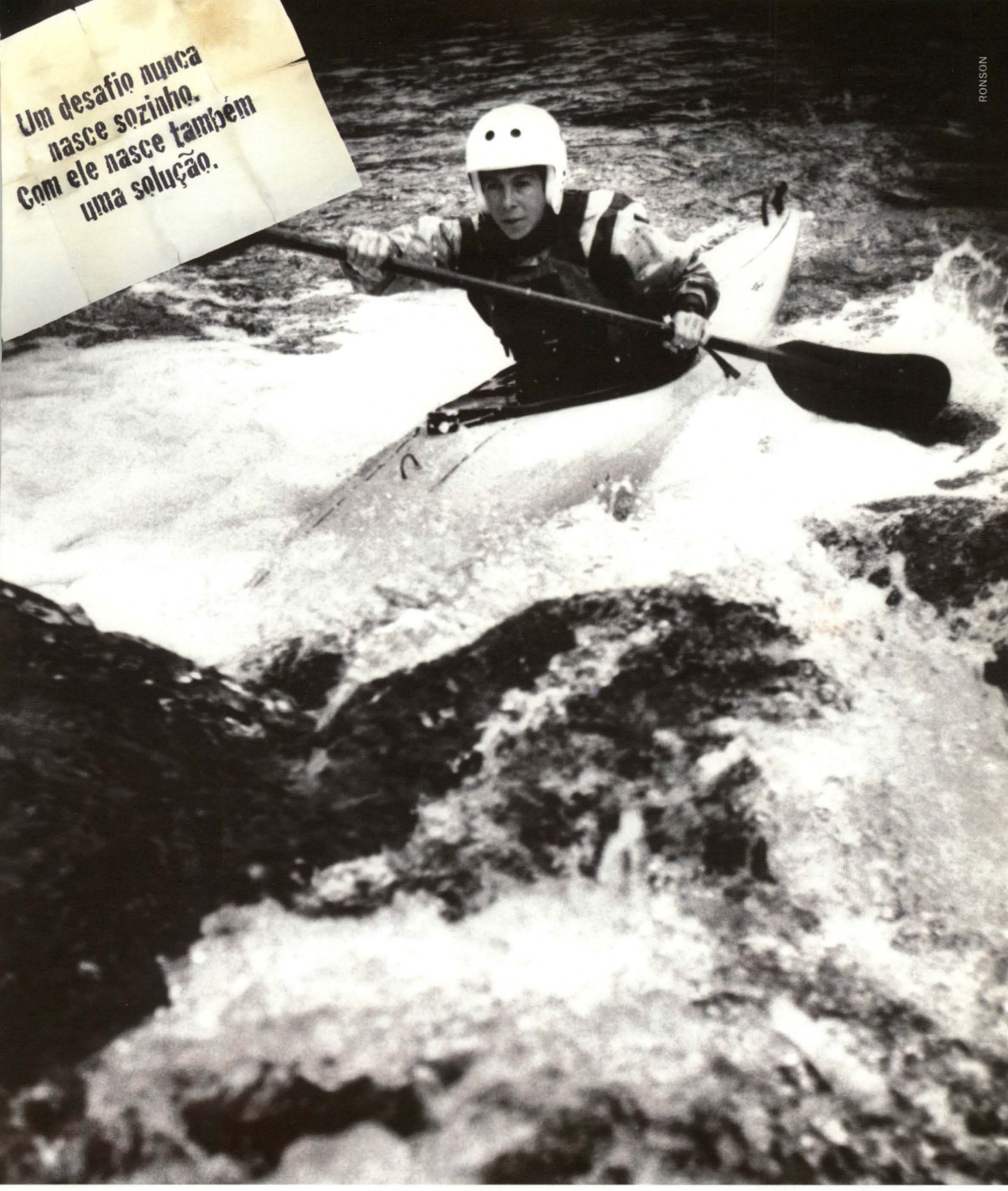
Alargamento da UE preocupa gestores europeus

O próximo alargamento da União Europeia (UE), com a adesão, em 1 de Maio de 2004, de dez novos Estados membros é encarado com preocupação pelos gestores europeus. De acordo com o inquérito anual do UPS *Europe Business Monitor*, no qual participaram gestores de diversas nacionalidades (franceses, alemães, italianos, belgas, holandeses, britânicos e espanhóis), mais de um quarto dos inquiridos espera uma redução do custo de mão-de-obra, mas, não obstante, cerca de um terço receia que o alargamento possa representar uma séria ameaça para a competitividade das suas empresas, não esperando obter benefícios imediatos com a ampliação da UE.

Por outro lado, 57 por cento das opiniões recolhidas pelo UPS *Europe Business Monitor* manifestaram-se contrárias à adesão de novos países após o próximo alargamento da União Europeia, que a partir de Maio passará a ter 25 Estados membros. Cerca de 60 por cento dos gestores inquiridos defende a harmonização fiscal como uma das principais prioridades da agenda europeia após o alargamento. ■

Coordenação:

Nuno Gama de Oliveira Pinto
Professor Universitário, Doutor em Gestão,
Consultor e Auditor Externo da Comissão Europeia.
E-mail: nopgest@mail.pt



FGV management

PRESENTE NA SUA VIDA.
PRESENTE NO SEU SUCESSO.

Membro da AACSB INTERNATIONAL

Pós-Graduação, MBAs, Executivo Jr e FGV CEO. O FGV Management sempre tem um curso que se encaixa no seu perfil. Se você está começando a carreira ou já está bem posicionado no mercado, escolha o seu e fique mais preparado para os desafios do futuro. Tudo isso, com o suporte de duas das mais conceituadas escolas de administração e economia do Brasil: EBAPE e EPGE.

Confira a relação de conveniados pelo site: www.fgv.br/fgvmanagement
e-mail: fgvmgm@fgv.br ou pelos telefones (21) 2559-5885 / 5870.

Alguns «sites» para visitar

www.redefreelance.com



É o sítio do mercado de «freelancing» em Portugal. Com um interface simples e muito funcional e inscrição gratuita, este sítio é um exemplo da nova vaga de profissionais liberais no panorama laboral nacional. Os «freelancers» podem candidatar-se aos projectos colocados na base de dados do sítio, como os empregadores podem contratar as competências que desejam. Acesso gratuito. Em português.

www.moneymatterstome.co.uk



Eis um bom exemplo de formação ao longo da vida. O Money Matters to Me é uma iniciativa do governo britânico para apoiar o cidadão na gestão financeira do seu quotidiano. O objectivo é dar a conhecer às pessoas de uma forma perceptível como funciona o sistema financeiro e fiscal, para evitar endividamentos excessivos. O acesso é gratuito e o idioma utilizado é o inglês.

www.peoplemanagement.co.uk



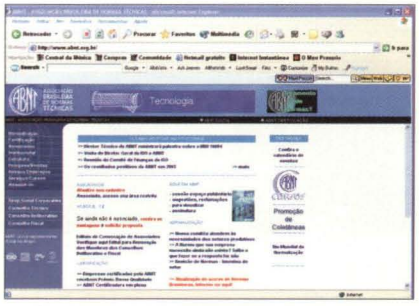
A People Management é uma das revistas mais importantes do Reino Unido na área de gestão de recursos humanos. Com um conteúdo editorial muito vasto dentro da área, é uma excelente ferramenta para acompanhar as tendências nas práticas de gestão das pessoas. O acesso é gratuito e o idioma utilizado é o inglês.

www.senai.org.br



Para quem deseje se informar sobre o panorama da formação no Brasil, o sítio do Senai, o organismo nacional da política formativa, é um bom ponto de partida. Repleto de informação prática e de fácil navegação, bastante intuitiva, cumpre bem a sua função. Acesso gratuito e em português.

www.abnt.org.br



Se o cibernauta está interessado em saber quais os sistemas de normalização em prática no Brasil, este é o sítio certo. Muito útil para os industriais e empresários que pretendam comercializar produtos para o mercado brasileiro, como também para empresas que pretendam investir neste país. Acesso gratuito e em português.

www.mercosul.gov.br



No âmbito do comércio internacional no continente sul-americano, informar-se sobre a evolução do Mercosul é fundamental. Este sítio centra-se na iniciativa brasileira neste tratado comercial. Indispensável para compreender uma parte do novelo da globalização. Acesso gratuito e em português.

Escola de GESTÃO ISCTE

INDEG Business School ISCTE

Actividades para o ano lectivo 2004/2005

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

Mestrados da Escola de Gestão do ISCTE
Em Portugal
Contabilidade
Finanças
Gestão de Empresas (Lisboa e Viseu)
Gestão de Recursos Humanos **(Novo)**
Gestão de Sistemas Ambientais
Gestão dos Serviços de Saúde (Lisboa e Viseu)
International Management (em inglês)
Marketing **(Novo)**
MBA/Logística (em associação com o IST/UTL e a EGP/UP)
Pesquisa de Mercados **(Novo)**
Prospecção e Análise de Dados
No Estrangeiro
MBA – Cabo Verde, Praia (em associação com o ISCEE)
MBA – Moçambique, Maputo (em associação com o CEPPA/ISPU)
MBA – Guangzhou, Wuyi (em associação com a Universidade de Wuyi)
MBA – Brasil (em associação com a Fundação Getulio Vargas)

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE
Pós-Graduação em Direcção de Unidades de Saúde (exclusivo para Médicos)
Pós-Graduação em *e-Management* **(Novo)**
Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas
Pós-Graduação em Gestão Cultural nas Cidades
Pós-Graduação em Gestão de Entidades Públicas e Autárquicas
Pós-Graduação em Gestão de Hotelaria **(Novo)**
Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos (em associação com a APG)
Pós-Graduação em Gestão Empresarial
Pós-Graduação em Gestão Estratégica da Qualidade
Pós-Graduação em Marketing e Negócios Internacionais
Pós-Graduação em *Marketing Research*
Pós-Graduação em *Political Management* (em associação com a George Washinghton University e o ISCSP/UTL) **(Novo)**
Pós-Graduação em *Relationship Management*
Pós-Graduação em *Retail Management*

Outros Cursos do INDEG/ISCTE
Especialização em Gestão de Organizações não Lucrativas / Economia Social (em colaboração com a Fundação Oriente) **(Novo)**
Executive MBA **(Novo)**
Programa Avançado de Gestão para Executivos Seniores

Mais informações em www.indeg.org

Andrea Brandão e a pureza do traço

por João Balthazar

A gest'ARTE - Art Gallery apresentou, no passado mês de Fevereiro, uma nova exposição, com 31 obras da artista plástica Andrea Brandão. Exposição clara, pura e «limpa», contrastou com as variadas exposições que já decorreram neste espaço, onde a cor sempre predominou nas obras expostas.

A artista

Andrea Brandão é uma jovem artista com formação académica na área das artes, e que, apesar de ser licenciada em Arquitectura de Design, a sua actividade profissional passa por diversas áreas artísticas. A artista tem desenvolvido nos últimos tempos um estudo exaustivo sobre o corpo, nas suas variadas vertentes, aliado a uma pesquisa de técnicas onde o papel e a grafite se unem, cúmplices com as formas criativas da artista.

Será interessante acompanhar a carreira desta jovem artista, pois poderá reservar-nos surpresas agradáveis, já que a sua facilidade de traço lhe poderá proporcionar descobertas imensuráveis.

Os visitantes da exposição «CORPO(S)» ficaram muito admirados com o tipo de mostra que lhes foi apresentada. O público, habituado a exposições onde a cor e a mensagem menos directa impera, ficou agradado com a possibilidade de associar o «figurativo» das obras com a imagem real que existe em cada um de nós. O nível de vendas, e o elevado número de visitantes, foi demonstrativo da qualidade da exposição e do valor da artista convidada.

A temática das obras

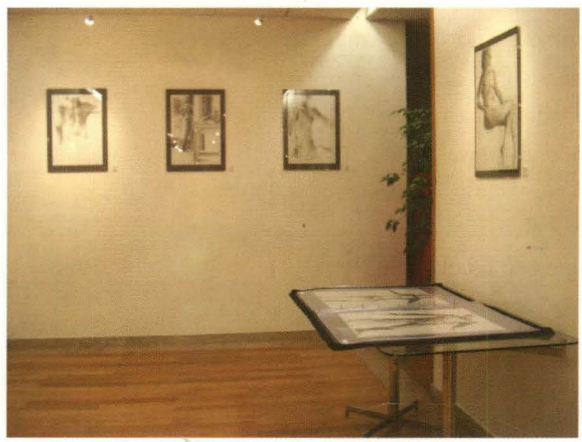
As obras expostas reuniram um só tema, apresentando uma unidade temática em redor de uma só «matéria»: o corpo. Não dando mais destaque ao nu feminino, desenvolveu ambos os «sexos» nos seus desenhos, mostrou-nos corpos em diversas posições, situações e momentos, registando, de um modo muito próprio, a sua mensagem. Apresentou ainda três obras que dispunham vários corpos, traduzindo, curiosamente, uma «sexualidade» que nenhuma das outras obras expostas continha.

A técnica

À Andrea Brandão basta-lhe um lápis e uma folha branca para exibir a sua arte. A simplicidade do traço da artista, demonstrada em algumas das suas obras, contrasta com outras, onde o «emaranhado» de muitas linhas define o contorno das imagens que pretende comunicar. Consegue ainda, através da densidade das linhas, animar os "seus" corpos com luz e anunciar o movimento da figura.

A próxima exposição

A exposição seguinte, que estará patente no espaço de exposições permanente da gest'ARTE, tem como artista convidada a pintora Alba Simões, que nos irá «presentear» com três dezenas de obras de acrílico sobre tela.



Andrea Brandão
Exposição de desenho «CORPO(S)»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Fevereiro 2004

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

Frederico Lustosa da Costa

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, Bianor Scelsa Cavalcanti,
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 Marques, Elizabeth Reis, Henrique Diz,
Henrique O'Neill, Ilona Kovács, Irapoan Cavalcanti, Isabel Nicolau,
J. Azevedo Rodrigues, J. Ferreira Dias, Jaime Fidalgo,
Joam Lôpes Facal, João Albino, João Bilhim, Jorge Jordão,
Jorge N. Rodrigues, J. Manuel Rolo, J. F. Pinto dos Santos,
José Antônio Puppim de Oliveira, José Paulo Esperança,
José Tribolet, Leonel Neto, Luís Tadeu, Lincoln Campos Alves,
M. Pina e Cunha, Manoel Thompsom Motta, Manuel Alberto Ferreira,
Manuela Magalhães, Marcos Vinicios Vilaça, Marcus Vinicius Rodrigues,
Mário Murteira, Mário Raposo, Mário Romão,
Minoo Farhangmehr, Nelson António, Nelson Ribeiro, Nério Amboni,
Norman Arruda Filho, Nuno Oliveira Pinto, Nuno Guimarães,
Paulo Rita, Paulo Roberto Motta, Ricardo Spinelli de Carvalho,
Siew-Huat Kong, Vítor Franco, Vítor Gonçalves,
Vítor Roldão e Vivaldo Mendes.

INDEG Business School ISCTE

Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas