

## *A QUESTÃO DO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS*

José Afonso Roberto <sup>1</sup> [ [jroberto@uevora.pt](mailto:jroberto@uevora.pt) ]

António Serrano <sup>2</sup> [ [amss@uevora.pt](mailto:amss@uevora.pt) ]

### RESUMO

Este artigo centra-se na problemática relativa ao modo como decorrem os processos de criação e distribuição de valor numa organização sem fins lucrativos, tendo em conta que qualquer avaliação do respectivo desempenho depende, em última análise, dos critérios adoptados para o efeito, ou seja, das expectativas dos *stakeholders* relevantes.

Com base numa breve revisão de literatura centrada em dois pólos – particularidades das instituições não vocacionadas para o lucro; e teoria dos *stakeholders* – é analisado o caso de uma organização cooperativa sediada no Alentejo, tendo em vista traçar o respectivo perfil comportamental e compreender quais são os principais factores que determinam as formas de relacionamento entre aquela entidade e as suas audiências mais significativas. No quadro conceptual de referência, assumem especial importância os atributos “poder”, “legitimidade” e “urgência” (Mitchell *et al.*, 1997), e os vectores “cooperação” e “ameaça” (Savage *et al.*, 1991).

Adoptando uma perspectiva epistemológica “pragmatista” (Wicks e Freeman, 1998), a investigação empírica enquadra-se metodologicamente na categoria dos “*single case studies*” Yin (1994). Na recolha de dados foi privilegiada a informação primária, por via de entrevistas semi-estruturadas, e foi realizada a desejável triangulação à custa de observação directa e análise documental.

Da análise dos dados resulta que a organização em apreço valoriza intrinsecamente os relacionamentos que mantém com certos “grupos” que considera mais relevantes, não se limitando a usá-los como veículos para melhor alcançar objectivos pré-definidos. As razões de fundo para esse comportamento parecem radicar-se, por um lado, num elevado grau de consciência social por parte dos dirigentes, e por outro, numa fortíssima interpenetração dos interesses da organização com os da comunidade envolvente.

(Palavras-chave: desempenho; envolvente; estratégia; organização sem fins lucrativos; *stakeholder*).

---

<sup>1</sup> Assistente na Universidade de Évora e doutorando no ISEG (Universidade Técnica de Lisboa).

<sup>2</sup> Professor Associado (com Agregação) no Departamento de Gestão da Universidade de Évora.

## INTRODUÇÃO

Com o advento da economia do conhecimento, as organizações passaram a confrontar-se com uma série de paradoxos: precisam de “pensar” em termos globais, mas agir localmente; têm de ser grandes, para tirar partido de economias de escala, mas manter a flexibilidade das pequenas; necessitam de centralizar as decisões críticas, por razões de coordenação e coerência interna, mas não podem deixar de descentralizar alguns processos, tendo em vista o envolvimento e a motivação dos colaboradores (Serrano e Fialho, 2003). De resto, segundo afirma Svendsen (1998), para terem sucesso nessa nova economia do conhecimento, as organizações terão que desenvolver e demonstrar fortes valores sociais e, ao mesmo tempo, criar ambientes de trabalho que suportem a inovação e a colaboração.<sup>3</sup>

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

Na óptica de Clarkson (1995), a finalidade económico-social de uma empresa é criar valor e distribuí-lo por todos os seus *stakeholders*, sem favorecer um grupo em prejuízo de outros. Riqueza e valor não são, por isso, adequadamente definíveis apenas em termos de cotação das acções, dividendos, ou lucros. Aliás, os conflitos de interesse em redor do problema da distribuição da riqueza criada, impõem inevitavelmente julgamentos e escolhas de natureza ética que, em muitos casos, assumem importância estratégica. E a “ética” diz respeito aos objectivos empresariais, mas também ao modo como a organização se relaciona com os *stakeholders*, à forma como são definidas as responsabilidades dos executivos, e às regras básicas que limitam e guiam o comportamento das pessoas (Wicks e Freeman, 1998).

Numa sociedade como a actual – espantosamente dinâmica, instável, desafiadora e evolutiva (no dizer de Serrano e Fialho, 2003) – as vantagens competitivas de uma qualquer organização, além de difíceis de alcançar, são cada vez mais efémeras, e dependem da

---

<sup>3</sup> Para uma discussão aprofundada das principais questões relativas à “economia baseada no conhecimento”, veja-se Murteira (2004).

capacidade de usar e desenvolver o “conhecimento” que está na organização ou ao seu dispor, mais ou menos disseminado pela sua rede de *stakeholders*.<sup>4</sup>

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

À medida que as organizações se tornam mais complexas, em termos tecnológicos, geográficos ou outros, cresce inevitavelmente a necessidade de repensar os processos de definição estratégica. Porém, como afirmam Flamholtz e Hua (2002), o esforço de planeamento nem sempre é consequente; nuns casos, porque a organização ainda não desenvolveu sistemas adequados para monitorizar os objectivos; noutros, porque o pessoal não foi devidamente treinado para as tarefas de definição, acompanhamento e avaliação desses mesmos objectivos. Acresce que, devido à inércia, pode ser muito difícil alterar rotinas e procedimentos estabelecidos (Hill e Jones, 1992); e, por outro lado, há que ter em conta a própria natureza da organização e da sua envolvente, nos mais variados aspectos.

## ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Hoje em dia, é ponto assente que as organizações (de qualquer natureza) não podem ser geridas como actores independentes do respectivo contexto; ao contrário, elas só conseguem sobreviver e desenvolver-se quando interagem harmoniosamente com ele. Mas o alcance do conceito de “organização” é bastante variável, tornando-se necessário definir algumas fronteiras.

Na óptica de autores como Fama e Jensen (1983), por exemplo, a maioria dos bens e serviços (incluindo tudo o que se relaciona com educação, saúde, religião, etc.) pode ser produzida por qualquer tipo de organização; e em todas as actividades existe competição pela sobrevivência, entre essas variantes organizativas. Porém, esta maneira de ver as coisas, não só não é universal, como gera muitas e variadas polémicas de natureza político-social. Vejam-

---

<sup>4</sup> Note-se que Serrano e Fialho (2003: 55) distinguem “conhecimento individual” de “conhecimento organizacional”, sendo que o primeiro diz respeito ao “(...) conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenómenos”, e o segundo corresponde ao “(...) conjunto partilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo”.

se os casos, em Portugal, do ensino superior público *versus* privado, ou da chamada “empresarialização” de alguns hospitais públicos.

Na perspectiva de Faure (1991), uma organização não existe sem uma missão a cumprir e sem uma orientação estratégica; e os objectivos organizacionais dependem dos valores, das expectativas e dos conhecimentos daqueles que detêm o poder, confrontados com os meios financeiros, físicos e humanos a que podem aceder.<sup>5</sup>

De qualquer modo, em geral, pode adoptar-se a definição de Rue e Byars (1997), para quem uma organização é, basicamente, um grupo de indivíduos que trabalham juntos e que, de forma concertada ou coordenada, tentam atingir objectivos. Esta perspectiva tem a vantagem assinalável de constituir uma plataforma comum aos vários pontos de vista, não obrigando à exclusão antecipada de qualquer tipo de estrutura minimamente funcional.

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

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

Quanto às organizações ditas “sem fins lucrativos”, é bastante óbvio que as mesmas só podem garantir a sua sustentabilidade a médio prazo (e, portanto, a prossecução continuada da sua missão) se conseguirem manter ao longo do tempo um razoável equilíbrio entre receitas e despesas, o que pressupõe a realização de resultados financeiros “não-negativos”.<sup>6</sup> Atente-se, por exemplo, na preocupação cada vez maior com que as chamadas “Administrações Públicas” (entidades “sem fins lucrativos”, por excelência) procuram equacionar e resolver o problema dos défices orçamentais;<sup>7</sup> e bem assim, na tendência generalizada para aplicar sistemas de contabilidade patrimonial a toda e qualquer instituição, visando o acompanhamento e controlo da respectiva situação financeira.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> É aqui manifesta a importância atribuída à “liderança estratégica” que Rowe (2001: 83) define como “(...) *the ability to influence others to voluntarily make day-to-day decisions that enhance the long-term viability of the organization, while at the same time maintaining its short-term financial stability.*”

<sup>6</sup> Segundo Drucker (1997), as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao rendimento e aos resultados, quando, afinal, um e outros são mais importantes (e mais difíceis de medir e controlar) nessas entidades do que numa empresa.

<sup>7</sup> Este problema é por demais conhecido, uma vez que tem sido objecto de grande polémica, especialmente no que concerne às opções de política orçamental, no seio dos países que integram a União Europeia.

<sup>8</sup> São públicas e notórias, em Portugal, as iniciativas governamentais recentes para implementar “planos oficiais de contabilidade” ao nível dos serviços da administração central (POCP) e das autarquias locais (POCAL).

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

Nas organizações sem fins lucrativos, há geralmente alguma tendência para se subalternizarem os procedimentos de natureza contabilística, e persiste uma forte ambiguidade relativamente aos indicadores a usar para medir o desempenho. Acresce que, segundo Miller (2002: 429) “(...) *nonprofit board members tend to monitor in ways that reflect their professional or personal competencies rather than paying attention to measures that would indicate progress toward mission-related goals and initiatives.*” Além disso, salvo em situações muito extraordinárias, não se admite a hipótese de os executivos terem comportamentos oportunistas, raramente se questionam as suas recomendações, e não parece haver qualquer preocupação quanto à possibilidade de os gestores agirem de modo inconsistente com a missão organizacional. Neste tipo de entidades, o relacionamento entre os administradores e os gestores é, por via de regra, baseado na confiança e no respeito mútuo; e até mesmo quando há indícios que aconselhariam um maior cuidado no exercício das responsabilidades de supervisão, a regra parece ser a deferência para com os executivos.

## DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

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

Para um grande número de autores (v.g., Luoma e Goodstein, 1999; Buchanan e Huczynski, 2004) qualquer abordagem ao conceito de “desempenho” deve ter em conta uma série de considerações que passam pelos indicadores económicos tradicionais, mas também por medidas de desempenho social e outras, ligadas à satisfação dos interesses dos múltiplos *stakeholders* organizacionais. Com efeito, a *performance* (em sentido lato) é um conceito multidimensional que é encarado de tantos modos diferentes quantas audiências tiver uma dada organização; o que implica que pode verificar-se, simultânea e paradoxalmente, eficácia

e ineficácia, boa e má *performance*. E, conseqüentemente, a avaliação do desempenho global de uma qualquer entidade (num determinado horizonte temporal) pressupõe uma prévia selecção dos interesses que hão-de ser prosseguidos por ela.

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

Quanto ao primeiro daqueles dois vectores, fica patente que, de uma vasta panóplia de indicadores susceptíveis de serem utilizados para fazer a respectiva medição, há um pequeno conjunto deles que costuma ser preferido pelos investigadores: cotações do mercado de capitais; rendibilidade do activo; rendibilidade dos capitais próprios; rendibilidade das vendas; *economic value added*; *cash value added*; resultados operacionais; e crescimento das vendas (v.g., Agle *et al.*, 1999; Ruf *et al.*, 2001; Bhagat e Black, 2002).

No que se refere à sustentabilidade sócio-ambiental, importa destacar os trabalhos desenvolvidos por inúmeros autores (v.g., Ackerman, 1975; Carroll, 1979; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991; Clarkson, 1995; Ruf *et al.*, 2001; Wheeler *et al.*, 2003) no âmbito da chamada “*corporate social performance*”. Do conjunto dessas pesquisas fica a ideia de que um bom desempenho sócio-ambiental está, geralmente, associado a uma *performance* económico-financeira positiva; mas não há consenso quanto ao sentido dessa relação de causalidade, nem quanto às razões de fundo que levam algumas organizações a terem comportamentos mais socialmente responsáveis do que outras.<sup>9</sup> Quanto aos critérios para medir o desempenho sócio-ambiental, os mais usados estão, normalmente, enquadrados nos seguintes quatro grupos: relações com os empregados, inovação e segurança dos produtos, protecção do meio ambiente, relações com a comunidade (Agle *et al.*, 1999; Hillman e Keim, 2001).<sup>10</sup> No âmbito do presente estudo, e na ausência de dados objectivos sobre estes aspectos da *performance* organizacional, opta-se por captar e interpretar as percepções dos dirigentes.

Apesar de tudo, há um certo consenso quanto a algumas das facetas do problema da *performance* nas entidades que, por natureza, não visam obter lucros. Assim, com Brooks

---

<sup>9</sup> Vale a pena chamar a atenção para a *framework* proposta por Wheeler *et al.* (2003), a qual permite classificar as organizações segundo a valorização que fazem (ou não) das interdependências e das sinergias com os *stakeholders* e a sociedade.

<sup>10</sup> A este propósito, Clarkson (1995) fornece uma lista exaustiva de indicadores de *performance*, no âmbito daquilo que designa por “*typical corporate and stakeholder issues*”.

(2002), assume-se que, relativamente a este género de organizações: *i)* é inapropriada a busca de uma métrica única para avaliar o desempenho; *ii)* o desempenho global incorpora, várias componentes, entre as quais, a eficiência operacional, a satisfação dos utentes, a adequação do financiamento, e a realização dos objectivos; e *iii)* existe um *feedback* positivo entre as diferentes dimensões do desempenho, de modo que ignorar uma delas pode dar origem a consequências inesperadas ao nível das restantes.

## STAKEHOLDERS RELEVANTES

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

O termo “*stakeholder*” terá aparecido pela primeira vez, em 1963, num memorando interno do *Stanford Research Institute*, como designação para aqueles grupos de interlocutores (accionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, sociedade) sem os quais uma dada organização, pura e simplesmente, não pode existir. De então para cá, o conceito foi sendo desenvolvido e aplicado por inúmeros autores (v.g., Freeman e Reed, 1983; Wood, 1991; Donaldson e Preston, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Svendsen, 1998; Agle *et al.*, 1999; Post *et al.*, 2002). Entretanto, dada a ênfase colocada no processo de criação de valor, e sem prejuízo de, pontualmente, poderem ser usados outros contributos, adopta-se neste estudo a noção de *stakeholder* proposta por Post *et al.* (2002): «constituente que contribui, voluntária ou involuntariamente, para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assume o risco e/ou é seu potencial beneficiário».

Não parece haver dúvidas de que o processo de criação (ou destruição) de riqueza, por parte de uma organização, decorre cada vez mais dos relacionamentos entre esta e os seus *stakeholders*. Não admira, portanto, que a gestão das audiências seja, geralmente, considerado um factor crítico para o sucesso organizacional. Há autores, no entanto, para quem “*stakeholder management*” e “*management of stakeholders*” são coisas muito diferentes (v.g., Freeman *et al.*, 1988; Svendsen, 1998; Post *et al.*, 2002; Zorrinho *et al.*, 2003). Por detrás dessa distinção, está a questão essencial de saber até que ponto as organizações atribuem valor intrínseco aos relacionamentos que mantêm com os seus interlocutores, ou

antes, têm deles uma visão puramente instrumental (Donaldson e Preston, 1995; Jones e Wicks, 1999). Em qualquer caso, subscreve-se aqui a perspectiva de Svendsen (1998), segundo a qual é preciso gerir as audiências numa base de “*stakeholder collaboration*”, i.e., de forma mais integrada, mais focada na construção de relações e menos na sua mera administração, mais virada para objectivos de longo-prazo, e mais orientada pela missão e pelos valores organizacionais. Além disso, dão-se por adoptados os pontos de vista de Post *et al.* (2002) quanto à importância do alinhamento (interno e externo) do conjunto dos três elementos nucleares de uma organização: estratégia, estrutura, e cultura.

A maior parte da literatura, nos campos da estratégia e do comportamento organizacional, reconhece que as organizações têm necessidade de atender a múltiplos interesses, mas não podem satisfazer, simultaneamente, todos os *stakeholders* (v.g., Hill e Jones, 1992; Donaldson e Preston, 1995; Rowley, 1997; Kochan e Rubinstein, 2000). Ora, sendo assim, impõe-se encontrar critérios que permitam seleccionar (hierarquizar) os interlocutores que realmente contam para uma determinada entidade. De entre várias abordagens possíveis, é aqui adoptada a de Mitchell *et al.* (1997), segundo a qual a “*stakeholder salience*” corresponde ao grau de prioridade concedido pelos gestores às solicitações de um determinado grupo, sendo que esse nível de prioridade depende da presença de três atributos: poder, legitimidade, e urgência.

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

Mas é claro que não basta seleccionar audiências, fazer o respectivo diagnóstico e escolher as melhores estratégias para as abordar; é preciso gerir, efectivamente, as relações significativas, e isso pressupõe um acompanhamento sistemático das variáveis mais críticas para a organização, através de adequados mecanismos de controlo (Drucker, 1988; Kaplan e Norton, 1992; Simons, 1995; Atkinson *et al.*, 1997; Viñegla, 2003). Terão as organizações,

em geral, consciência disso? E, em particular, as “entidades não vocacionadas para o lucro” sentirão a necessidade de gerir o processo de integração dos vários interesses em jogo, de forma harmoniosa e sustentável?

## O CASO DA “ORGANIZAÇÃO X”

Nas secções seguintes é apresentada e analisada a entidade escolhida para ilustrar a problemática em estudo.

O trabalho de campo decorreu entre Novembro de 2003 e Julho de 2004, tendo envolvido: *i)* reuniões preparatórias; *ii)* recolha de documentos com interesse para o estudo, designadamente: estatutos, notas de imprensa, relatórios, manuais de procedimentos, mapas, demonstrações financeiras; *iii)* visitas às instalações; e *iv)* entrevistas semi-estruturadas a três dos principais dirigentes da organização (adiante referenciados por X1, X2 e X3).

As entrevistas, cada uma das quais com duração entre 90 e 120 minutos, foram gravadas (sob autorização expressa dos entrevistados), tendo sido depois transcritas, na íntegra, o que permitiu uma análise muito criteriosa das respostas obtidas e a sua comparação sistemática com as outras fontes de informação.

### Caracterização geral

A *Organização X* é uma cooperativa que, tendo sido constituída formalmente em 1960 por um punhado de viticultores da região, iniciou a sua actividade produtiva em 1963, transformando e comercializando cerca de 300 toneladas de uva. Passadas quatro décadas, labora anualmente mais de oito mil toneladas de matéria-prima, oriundas das explorações dos seus 310 associados (num total de 1800 *ha* de vinha em regime de protecção integrada), e coloca no mercado cerca de 7 milhões de litros de vinho.

A organização está actualmente certificada nos termos da norma NP EN ISO 9001:2000; e, nos termos do n.º 1.1 do “manual da qualidade” promulgado em Julho de 2003, a sua equipa dirigente “(...) assume a qualidade como um factor chave da cultura da empresa.” Neste sentido, é prosseguida uma política que, segundo o ponto 2.2 do mesmo manual, passa por: garantir a segurança alimentar dos produtos, segundo o sistema HACCP<sup>11</sup>; satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e das restantes partes interessadas; apostar na

---

<sup>11</sup> A Directiva nº 93/43/CEE introduziu o HACCP na União Europeia e foi transposta para a ordem jurídica nacional através do Decreto-Lei 67/98, de 18 de Março. O sistema de análise de perigos e controlo dos pontos críticos (HACCP - *Hazard Analysis Critical Control Points*) é, segundo o *Codex Alimentarius*, “um sistema que permite identificar, avaliar e controlar os perigos significativos com a finalidade de obter a inocuidade dos alimentos”. ([http://www.biostrument.com/higiene\\_e\\_seguranca.html](http://www.biostrument.com/higiene_e_seguranca.html), em 2003/12/05)

inovação e na diversificação dos produtos; e incentivar o bom desempenho por parte dos colaboradores.

Do ponto de vista funcional, a *organização X* estrutura-se a partir de uma Direcção composta por três membros que, embora não assumindo formalmente um papel executivo, reúne todas as semanas para discutir o andamento das actividades, e tem no seu presidente (conforme foi possível observar *in loco*) um elo de ligação quase permanente com a estrutura hierárquica propriamente dita, a qual é encabeçada por um Director Geral (referenciado em alguns documentos como Administrador Executivo), que sobre este assunto se pronuncia do seguinte modo: “(...) a Direcção é a entidade máxima da casa... eu respondo-lhes a eles, por todos os sectores, e dependo deles para todos os sectores... o único sector que está um bocadinho... direi, se quisermos, no mesmo patamar, mas... na horizontal... é o sector da qualidade, porque... e entende-se que assim seja... ninguém deve influenciar o director de qualidade, o director de qualidade é que deve influenciar o resto da empresa.”

#### Principais marcos da história da organização

A fundação da Cooperativa é, na opinião de dois dos três responsáveis entrevistados, um dos marcos fundamentais do seu percurso. Aliás, segundo o dirigente X1, “(...) os *objectivos com que ela foi criada, mantêm-se hoje, em absoluto... as dificuldades de comercialização dos produtos, valorizando-os o mais possível, para uma classe que efectivamente está mal.*” E na mesma linha, o dirigente X2 justifica a relevância deste marco afirmando que “(...) *havia... houve durante muitos anos, dificuldade dos produtores de uvas dos concelhos que fazem parte da área geográfica da Cooperativa (...) as pessoas tinham dificuldade de escoamento das uvas... portanto, foi nesse sentido que tentaram associar-se (...) e puseram esta casa de pé.*”

Um outro marco considerado relevante coincide com o “salto qualitativo” da produção vitivinícola do Alentejo, na primeira metade da década de 90, e que foi aproveitado pela organização para se reconverter em torno de três valores essenciais: modernidade, competitividade, e qualidade. Lembrando as circunstâncias que deram origem a essa opção, o dirigente X1 afirma que “(...) *não era suficiente receber as uvas dos associados, transformá-las e dar-lhes o dinheiro... passou a haver uma responsabilidade social, além da responsabilidade de... de sustentáculo, digamos assim, das economias familiares desta região; havia que projectá-la para além daquelas fronteiras a que ela, inicialmente, se propôs (...) e, aqui, neste momento, tudo quanto há de bom no mundo da enologia entrou dentro desta casa.*”

Um último marco (muito recente) merece a referência unânime de todos os entrevistados. Trata-se da certificação do sistema de gestão de qualidade, no âmbito da qual a organização assume publicamente uma série de compromissos para com os seus *stakeholders*. Na realidade, esta é, ainda, a única cooperativa vinícola que se encontra certificada no Alentejo, o que lhe dá uma notoriedade particular, e é motivo de orgulho para os seus responsáveis. O dirigente X2, por exemplo, sublinha com entusiasmo que “(...) *nós conseguimos fazer hoje, na Adega, a “rastreadabilidade” do produto... o senhor coloca-me aqui uma garrafa de vinho nosso em cima da mesa, e eu consigo ir da garrafa do vinho até à vinha.*”

### Missão e valores fundamentais

Como já se referiu, a organização em análise é uma cooperativa e está, por isso, naturalmente, obrigada ao cumprimento das regras impostas pelo Estatuto Cooperativo<sup>12</sup>, o qual, no seu art.º 2º, n.º 1, fornece a seguinte definição: “*As cooperativas são pessoas colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreatajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.*”

Pela sua relevância, relativamente à problemática em estudo, importa destacar o 7º dos princípios que regem este tipo de organizações: “*Interesse pela comunidade. - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.*”<sup>13</sup>

Mas, o modo como são interpretados e assimilados os princípios cooperativos está bastante longe de ser consensual. Há quem defenda que as cooperativas têm, acima de tudo, objectivos sociais, e devem ser geridas nessa perspectiva; mas há, também, quem preconize que, sem descurar o aspecto social, estas entidades têm que ser administradas como os restantes agentes económicos.

No caso presente, os decisores não abdicam de uma postura agressiva no plano comercial, como se atesta pela pretensão de “(...) *consolidar a sua posição ao nível do mercado nacional e conquistar o mercado externo.*” (manual da qualidade, § 2.1.1.)

Para o dirigente X2, a razão de ser da organização é “(...) *a transformação e a valorização do produto dos nossos associados.*” O responsável X3, por seu turno, desloca a ênfase do “associado” para o “cliente” e identifica a missão organizacional com “(...) *produzir produtos*

<sup>12</sup> Lei n.º 51/96 de 7 de Setembro; Decreto-Lei n.º 343/98 de 6 de Novembro; e Decreto-Lei n.º 131/99 de 21 de Abril; DL n.º 108/2001 de 6 de Abril.

<sup>13</sup> <http://www.inscoop.pt/>, 2004/07/28.

*de grande qualidade, cumprindo os princípios do HACCP, com vista a não pôr em causa a saúde do consumidor, e sempre tendo em vista a satisfação permanente dos nossos clientes.”*

Quanto aos valores fundamentais que orientam a actividade da organização, os mais referidos pelos entrevistados têm que ver com: cordialidade nas relações; sensibilidade social; articulação entre as partes interessadas; partilha de pontos de vista; desenvolvimento e rentabilização da produção; e satisfação dos clientes. Entretanto, o próprio “manual da qualidade” (no seu ponto 2.1.3.) enumera um extenso conjunto de valores, de que se destacam: capacidade de resposta em tempo útil; incentivo às sugestões dos colaboradores; segurança e conforto no desenvolvimento de tarefas; competitividade; crescimento sustentado; relacionamento construtivo, duradouro e de confiança mútua com associados e parceiros comerciais; assiduidade, produtividade e disponibilidade da parte dos colaboradores; trabalho em equipa; humanização do relacionamento com clientes e fornecedores; receptividade e empenhamento da Direcção.

Como facilmente se pode observar, grande parte dos princípios orientadores atrás mencionados traduz uma “forma de estar” que tem uma indelével matriz social, não obstante as contingências próprias de uma organização que compete num mercado altamente concorrencial (como é, hoje em dia, o do vinho, aos níveis nacional, europeu e mundial).

### Breve diagnóstico estratégico

De acordo com os responsáveis entrevistados, a estratégia actual da *organização X* baseia-se no reconhecimento do conjunto de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de que se faz eco a Tabela 1.

Repare-se que em todos os vectores de análise existem elementos referidos por mais do que um dos entrevistados, o que indicia uma certa homogeneidade na forma como a organização, no seu todo, encara o seu processo de formulação estratégica. Merecem destaque especial, por isso, os pontos fortes relativos à qualidade intrínseca dos produtos e à capacidade para participar activamente em iniciativas conjuntas do sector; em contraponto com as fragilidades reconhecidas em termos de dimensão, imagem e competitividade. Do lado das oportunidades, os dirigentes não conseguem vislumbrar senão aquelas que estão ligadas à exploração do mercado externo, através de parcerias sectoriais (por razões de escala) e com recurso a apoios financeiros específicos; enquanto, no que concerne a ameaças, os aspectos mais preocupantes parecem ser os que se prendem, por um lado, com a concorrência (cada vez mais intensa, agressiva e nem sempre leal) por parte de produtores vinícolas nacionais e estrangeiros, e, por outro, com um alegado exagero legislativo em relação à produção e ao consumo do vinho.

Entretanto, numa longa conversa mantida com um consultor da organização para a área do marketing (que amavelmente aceitou pronunciar-se sobre esta e outras matérias), foi possível apurar que, efectivamente, apesar da qualidade intrínseca dos vinhos produzidos por esta cooperativa, há ainda muito trabalho a fazer no sentido de elevar a sua notoriedade em vários segmentos, e melhorar o seu funcionamento interno aos níveis produtivo, administrativo e comercial. Chamando a atenção para o excesso de oferta que tem vindo a fazer-se sentir, em termos nacionais e internacionais, o mesmo informante preconiza um melhor aproveitamento do potencial da distribuição moderna (grandes espaços comerciais), como instrumento para chegar ao consumidor final.

Tabela 1. Análise *SWOT*.

---

*Pontos fortes*

- Capacidade de união, a nível do sector (X1; X2)
- Qualidade intrínseca dos produtos (X2; X3)
- Reconhecimento das marcas (X2)
- Certificação do sistema de gestão da qualidade (X3)
- Satisfação manifestada pelos clientes (X3)
- Alto nível das infraestruturas e da tecnologia instalada (X3)

*Pontos fracos*

- Reduzida dimensão, particularmente à escala internacional (X1; X2; X3)
- Incapacidade de projectar a imagem no mercado externo (X1; X3)
- Escassa força competitiva (X2; X3)
- Estrutura associativa/cooperativa (X3)
- Especificidade do processo de decisão (X3)
- Reduzida capacidade de investimento em termos comunicacionais (X3)
- Uso de castas pouco conhecidas mundialmente (X3)

*Oportunidades*

- Parcerias sectoriais para competir no exterior (X1; X2; X3)
- Apoios ao investimento para a exportação (X1; X2)

*Ameaças*

- Concorrência dos produtores estrangeiros (X1; X2; X3)
  - Políticas de combate ao alcoolismo (X2; X3)
  - Redução da dinâmica que o sector tem apresentado (X1)
  - Excesso de produção no Alentejo (X1)
  - Saturação do mercado interno (X2)
  - Concorrência desleal (X2)
  - Legislação muito restritiva para o sector vitivinícola (X3)
  - Escassa notoriedade internacional dos vinhos portugueses (X3)
- 

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

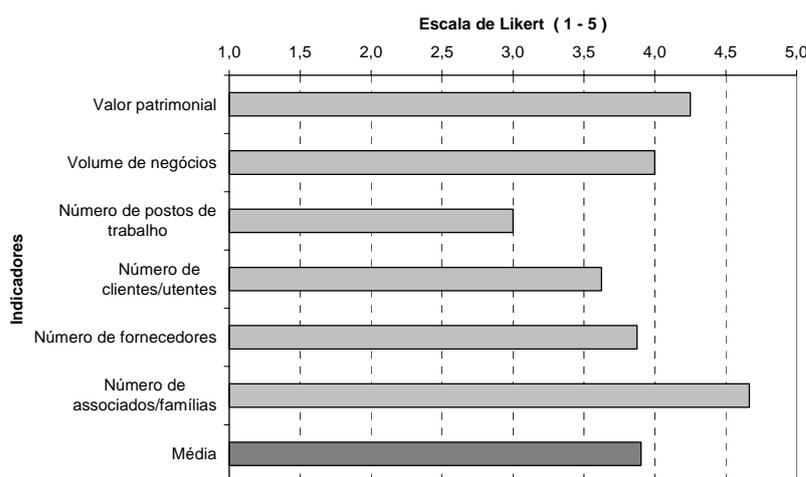
Por outro lado, no que respeita aos factores mais determinantes do sucesso ou insucesso da organização, os dirigentes entrevistados elegem em primeiro lugar os meios técnicos e humanos, mas consideram igualmente fundamentais: o cumprimento rigoroso da legislação aplicável (em toda a cadeia de produção); e uma boa estratégia comercial (particularmente em termos de posicionamento dos produtos no mercado). O dirigente X2 releva ainda, como

factor crítico, a própria natureza jurídica da organização que, apesar das restrições e condicionalismos que impõe, garante um certo equilíbrio na forma como são atendidas as necessidades dos seus associados (o que, afinal, esteve na origem da sua fundação, e continua a ser a sua principal razão de ser).

### Importância actual da organização

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

Figura 1. Dimensão relativa.



O indicador “número de associados/famílias” foi acrescentado por iniciativa dos respondentes e, como se compreende, é muito valorizado por eles. Quanto aos restantes, importa salientar o facto de os dirigentes atribuírem uma grande importância ao “valor patrimonial”, em contraste com o “número de postos de trabalho” que os mesmos consideram ser apenas razoável.<sup>14</sup>

Entretanto, o “número de clientes” é a dimensão em que se verifica a maior divergência de opiniões, recebendo avaliações desde “razoável” até “muito elevada”, o que pode ser

<sup>14</sup> A título de exemplo, veja-se como o dirigente X1 exprime a sua opinião acerca da importância relativa da organização, na óptica do número de postos de trabalho: “(...) não tem grande importância... não tem grande peso na região... e não tem grande peso por uma razão: como em todas as empresas, a grande luta é a redução dos custos... é uma luta permanente, reduzir custos... e o que acontece é que há processos de o fazer... informatizando ao mais pequeno pormenor, criando estruturas de produção que reduzam o mais possível a mão-de-obra.”

justificado por uma certa confusão entre clientes directos (revendedores) e consumidores finais. Mas, em contrapartida, os dirigentes são unânimes na consideração de que a existência da organização é absolutamente indispensável, no contexto sócio-económico em que se insere. Como afirma o dirigente X3, “(...) *estamos a falar de 310 famílias que vêem na Cooperativa a única forma de escoamento dos seus produtos.*” E, à escala local, como observa o responsável X2, esta organização “(...) *não é uma grande empregadora... mas, é a principal fonte de recursos... toda a gente depende, directa ou indirectamente, desta actividade.*”

Em todo o caso, para se ter uma ideia da actual dimensão absoluta da organização, vale a pena olhar para a Tabela 2, que apresenta alguns indicadores retirados do Relatório e Contas de 2003.

Tabela 2. Dimensão absoluta (2003).

Número médio de trabalhadores	27
Activo total líquido *	7,8
Capital próprio *	3,6
Volume de negócios *	5,2
Proveitos e ganhos totais *	6,0
Compras *	5,0
Custos com pessoal *	0,3
Amortizações e Provisões *	0,3
Valor acrescentado bruto *	0,8

\* Em milhões de euros

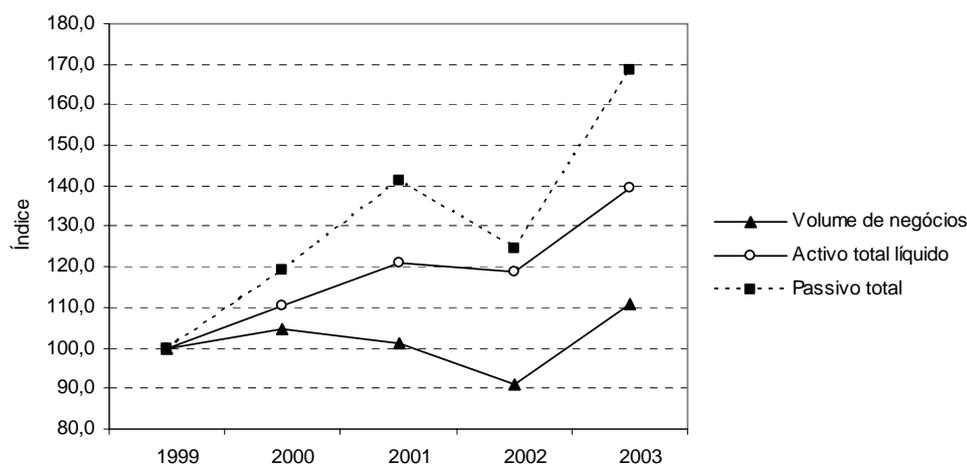
Fonte: *Organização X*, Relatório e Contas de 2003.

Com uma autonomia financeira da ordem dos 46%, a *organização X* parece preferir uma estratégia de financiamento pautada por uma certa prudência, evitando ficar excessivamente dependente de capitais alheios. Acresce que dos 4,2 milhões de euros que constituem o seu passivo total, cerca de 50% são dívidas aos associados, o que parece reforçar a ideia de uma forte preferência pelo autofinanciamento.<sup>15</sup> Em todo o caso, importa observar que, desde 1999, o passivo tem vindo a aumentar a um ritmo superior ao crescimento do activo, ao mesmo tempo que o volume de negócios se tem mantido relativamente estabilizado (Figura 2).

<sup>15</sup> Em abono desta interpretação, deve referir-se que é um dos próprios responsáveis da organização quem afirma: “*A grande preocupação na gestão dela [cooperativa] é que...passivos não existam... não entramos em loucuras (...) que ela não viva numa situação de dependência financeira seja donde for.*” (Dirigente X1)

Uma rotação do activo da ordem dos 67%, não sendo extraordinária, pode considerar-se aceitável se for tido em conta que, por um lado, os investimentos na modernização das infraestruturas ainda são relativamente recentes; e, por outro, que a conjuntura recessiva do mercado tem obrigado à manutenção de *stocks* em níveis muito elevados (2,9 milhões de euros, cerca de 38% do activo total líquido) e ao crescimento das dívidas de terceiros (números semelhantes aos das existências).

Figura 2. Evolução patrimonial e comercial (1999-2003).



Fonte: Organização X, Relatórios e Contas.

Em qualquer caso, os dirigentes entrevistados remetem para as dificuldades por que passa o sector, e defendem uma aposta determinada nos mercados externos, como estratégia para ultrapassar a crise conjuntural. Porém, dada a reduzidíssima dimensão desta empresa, à escala internacional, os responsáveis sublinham a necessidade de construir parcerias que possam dar corpo a uma tal aposta.

Note-se que, de acordo com os novos critérios de classificação das PME, aprovados pela União Europeia<sup>16</sup>, a *organização X* seria sempre considerada uma pequena empresa, qualquer que fosse o critério de apreciação (volume de negócios e activo total entre 2 e 10 milhões de euros; e número de efectivos entre 10 e 50).

### Desempenho recente da organização

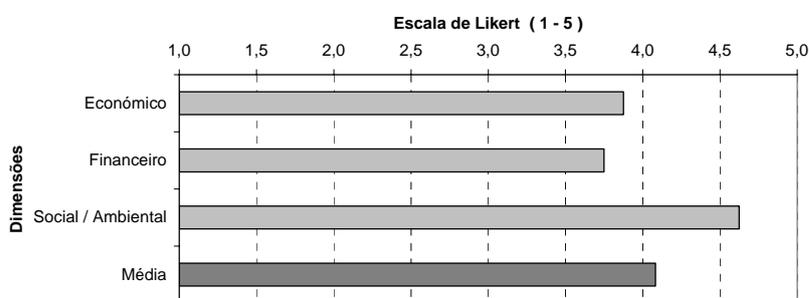
Na mesma linha da secção anterior, foi solicitado aos dirigentes que graduassem o “desempenho relativo” da cooperativa, nos últimos cinco anos, numa escala de *Likert* (1-mau;

<sup>16</sup> Revista Dirigir, n.º especial, Dezembro de 2003, p.33.

2-fraco; 3-razoável; 4-bom; 5-excelente), em três ópticas diferentes. A Figura 3, representa os resultados médios apurados nessa apreciação subjectiva.

A vertente social/ambiental é aquela que os dirigentes consideram mais alcançada, e o desempenho financeiro é o que recebe menor pontuação média. Parecem portanto confirmar-se as dificuldades económico-financeiras mencionadas na secção anterior. Veja-se como o dirigente X3, por exemplo, analisa a questão do desempenho financeiro: “(...) *são poucos os clientes que usam o «pronto-pagamento»... os pagamentos foram sendo dilatados e, claro... para uma empresa que estava habituada a uma filosofia diferente em termos de gestão de tesouraria, as coisas tiveram que se ajustar.*”

Figura 3. Desempenho relativo.



No sentido de obter uma imagem mais clara sobre o tipo de preocupações que prevalecem no espírito dos decisores da organização, foi-lhes pedido que indicassem um ou dois critérios para avaliar o respectivo “desempenho global”.

Todos os dirigentes elegem o “volume de vendas” como primeira prioridade, e dois deles (X1 e X3) consideram que o desempenho também dever ser avaliado através de indicadores relativos aos “custos”. O responsável X1 vai mesmo um pouco mais longe, não deixando de preocupar-se com as “receitas” e os “excedentes para o associado”, como pode deduzir-se das suas palavras: “*O volume de vendas, esse, é extremamente importante para mim; mas além do volume de vendas... o que sobrou para os agricultores... Não basta o volume de vendas, é preciso é que eu tenha custos o mais reduzidos possível e... lucros não digo, mas receitas o mais acima possível.*”

Entretanto, a organização tem apresentado, ao longo dos últimos cinco exercícios, um desempenho económico-financeiro que os indicadores médios contidos na Tabela 3 procuram resumir.

Tabela 3. Desempenho económico-financeiro médio (1999-2003).

Autonomia financeira (%)	50,3
Resultados líquidos (milhares de euros)	67,5
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	2,0
VAB (% do volume de negócios)	14,8
Rendibilidade de exploração (% do volume de negócios)	1,3
<i>Cashflow</i> operacional (% do volume de negócios)	7,4

Fonte: *Organização X*, Relatórios e Contas (1999-2003).

Não se pode dizer que, no período em análise, a organização tenha tido uma *performance* especialmente digna de registo; mas tendo em conta aquilo que é a sua missão primordial e a conjuntura desfavorável a que já se fez referência, deve assinalar-se o facto de ter sido possível apurar sempre resultados líquidos positivos, e registar uma média anual de *cashflows* operacionais da ordem dos 350 mil euros.

Aliás, não deve esquecer-se que, por natureza, uma organização cooperativa não está vocacionada para gerar resultados ao nível da chamada “*bottom line*” a não ser na exacta medida em que isso constitua um garante do seu desenvolvimento futuro. Neste tipo de unidades a atenção dos responsáveis costuma estar virada para a “remuneração das uvas aos associados”, a qual é fixada após a comercialização do produto acabado e tendo em conta todos os encargos que oneram o processo de transformação e venda desse mesmo produto, além de todas as despesas de estrutura e de financiamento que lhe estão inerentes. O retorno devido aos “accionistas” destas “empresas”, só pode ser-lhes distribuído por via da melhor remuneração possível da matéria-prima que entregam para processamento. Ora, a este nível, a *organização X* tem apresentado um desempenho relativamente estável (embora decrescente), pagando as uvas aos viticultores associados a um preço médio que, segundo cálculos efectuados a partir dos relatórios anuais da direcção, ronda os 70 cêntimos de euro por quilo.

Um outro indicador que, habitualmente, é utilizado para medir a *performance* económica das empresas em geral é o valor acrescentado bruto (VAB), que pode ser interpretado como a expressão numérica da riqueza criada por uma dada organização no âmbito de uma certa cadeia de valor. Acontece, porém, que, no caso das cooperativas vitivinícolas, e pelas razões explicitadas no parágrafo anterior, uma parte muito significativa da riqueza gerada (aquela que, em condições normais, estaria evidenciada nos resultados líquidos) é entregue aos associados sob a forma de remuneração da matéria-prima, a qual é contabilizada como “custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas”, não sendo portanto considerada no cálculo do VAB. Tendo portanto em consideração, que este critério não deve ser usado senão para comparar organizações similares, pode, em todo o caso, assinalar-se que a *organização X*, para além de remunerar razoavelmente os produtores vitícolas associados, já gerou (nos

último quinquénio) um valor acumulado superior a 3,5 milhões de euros, que aplicou em: amortizações/provisões (41%); salários e outras despesas com pessoal (36%); encargos financeiros, impostos e outros (23%).

No que respeita a mecanismos de acompanhamento e controlo das actividades, embora os dirigentes façam referência à utilização sistemática de um “*software* de gestão”, fica a ideia de que se trata apenas de um conjunto de aplicações de contabilidade (geral e analítica) que faz, essencialmente, a gestão de clientes e fornecedores. Por outro lado, os entrevistados destacam a importância do “plano de actividades” (de implementação recente), e põem em relevo a interacção permanente entre os diversos responsáveis, através de contactos formais e informais, como instrumento privilegiado de acompanhamento de todas as actividades da organização. O dirigente X3 menciona ainda a existência de relatórios periódicos de análise ao desempenho de um certo número de indicadores (vendas, produção, desperdícios, falhas de máquinas, falhas de materiais, etc.), com os quais se procura que “(...) *todas as decisões que sejam tomadas dentro da própria organização sejam com base em factos, e não sejam de forma empírica, com base em percepções.*”

#### Principais stakeholders da organização

Para uma primeira abordagem à problemática da gestão dos *stakeholders*, foi solicitado a cada um dos dirigentes entrevistados que indicasse, de modo espontâneo, os principais “grupos de interesse” que afectam a actividade da organização, ou são afectados por ela, de modo directo ou indirecto. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 4. *Stakeholders* referenciados de modo espontâneo.

- 
- Distribuidores (X1; X2)
  - Associados (X2; X3)
  - ATEVA<sup>17</sup> (X1)
  - CVRA<sup>18</sup> (X1)
  - Câmara Municipal (X1)
  - Clientes finais (X2)
  - Líderes de opinião (X3)
  - Governo (X3)
  - Comunidade local (X3)
- 

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

<sup>17</sup> Associação Técnica dos Viticultores do Alentejo.

<sup>18</sup> Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.

Da lista de interlocutores referenciados espontaneamente, parecem sobressair “distribuidores” e “associados”. De facto, ao longo das entrevistas, foi possível perceber uma forte preocupação dos responsáveis relativamente a uns e outros, o que se compreende na medida em que a organização é uma espécie de *interface* que procura conciliar os interesses dos produtores vitícolas da região com as exigências de uma rede de distribuição cada vez mais complexa.

Note-se que, nesta ocasião, os “clientes finais” apenas mereceram referência por parte do dirigente X2, apesar de, como foi referido na secção V.3.1., a organização afirmar uma política que, entre outras linhas mestras, visa “(...) *satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.*” Por outro lado, deve salientar-se a importância atribuída às entidades ligadas, directa ou indirectamente, à administração pública (Governo, Câmara Municipal, ATEVA, CVRA), o que parece indiciar preocupações especiais relativamente ao enquadramento regulamentar da actividade.

#### Seleccção dos *stakeholders* em função de três atributos

Após a indicação espontânea dos principais “grupos de interesse” que, em termos globais, afectam a organização ou são afectados por ela (vd. ponto anterior), cada um dos dirigentes foi solicitado a reflectir sobre a noção de “*stakeholder*” numa óptica mais precisa, tendo-lhes sido fornecida, para o efeito, uma ficha com a definição proposta por Post *et al.* (2002).<sup>19</sup> Seguidamente, foi-lhes facultado um cartão com o conceito de “poder”<sup>20</sup>, e foi-lhes solicitado que, relativamente a esse atributo, de entre um conjunto de 19 cartões identificadores de outros tantos potenciais *stakeholders*, seleccionassem os quatro que consideravam mais relevantes. Este processo repetiu-se, sucessivamente, para os atributos “legitimidade”<sup>21</sup> e “urgência”<sup>22</sup>.

Da aplicação desta metodologia a cada um dos três dirigentes, e da agregação das respectivas respostas, no pressuposto de que, para efeitos de tipificação dos *stakeholders*, a organização só não reconhece um certo atributo a um dado “grupo” se o mesmo não for referido por nenhum dos responsáveis entrevistados, resultou o esquema que se apresenta na Figura 4.

<sup>19</sup> “Constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ou são os seus potenciais beneficiários.” (Post *et al.*, *op. cit.*)

<sup>20</sup> “Probabilidade de, no âmbito de uma certa relação social, um dado actor estar em posição de levar por diante a sua própria vontade, independentemente de qualquer resistência.” (Mitchell *et al.*, 1997)

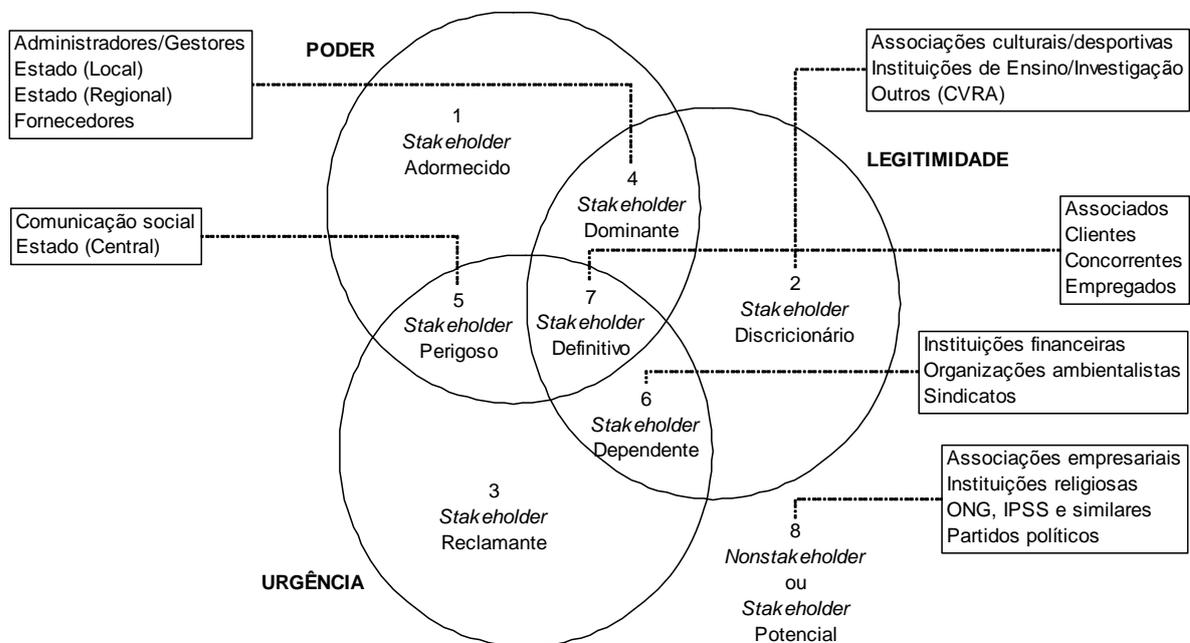
<sup>21</sup> “Assunção ou percepção generalizada de que as acções de uma dada entidade são desejáveis ou apropriadas, dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente construído.” (ibidem)

<sup>22</sup> “Atributo de uma ligação (relação) que, além de sensível ao tempo de resposta, é considerada crítica e de importância extraordinária.” (ibidem)

A avaliar pela selecção realizada pelos responsáveis entrevistados, a organização reconhece a existência simultânea dos três atributos apenas a quatro dos dezanove<sup>23</sup> *stakeholders* propostos. De acordo com a tipologia de Mitchell *et al.* (1997), esses grupos – “Associados”, “Clientes”, “Concorrentes”, e “Empregados” – são, assim, considerados “definitivos”, e assumem uma relevância excepcional para a organização. Deve, no entanto, salientar-se que só no caso dos “Clientes”, todos os dirigentes referem a existência de pelo menos um dos atributos. Por outro lado, é curioso verificar que, sendo agora considerados interlocutores especialmente significativos, “Concorrentes” e “Empregados” não tenham sido objecto de referência espontânea na fase anterior.

Do extenso conjunto de *stakeholders* a quem foram apontados dois dos três atributos, importa evidenciar o facto de “Líderes de opinião” (Comunicação social) e “Governo” (Estado Central), espontaneamente referidos pelo dirigente X3, terem sido enquadrados no campo daqueles que Mitchell *et al.* (*op. cit.*) classificam de “perigosos”, pelo facto de apresentarem simultaneamente poder e urgência. Aliás, é particularmente interessante que os entrevistados reconheçam legitimidade à entidade “Estado” nas suas vertentes local e regional, mas não o façam relativamente ao chamado “poder central”.

Figura 4. Tipificação dos *stakeholders*.



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

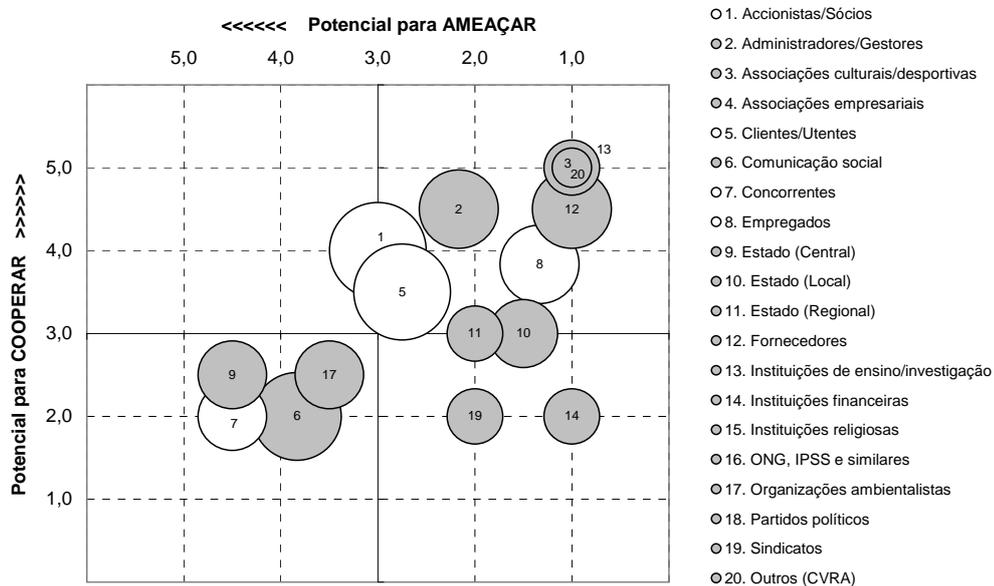
<sup>23</sup> Na realidade são vinte, porque um dos dirigentes propôs a inclusão de “outro” grupo – a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.

### Potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos *stakeholders*

Na sequência do processo de selecção individual dos *stakeholders* relevantes, a que se refere a secção anterior, e tendo em vista a formalização do diagnóstico proposto por Savage *et al.* (1991), cada um dos dirigentes foi instado a graduar, numa escala de *Likert* (1-insignificante; 2-reduzido; 3-razoável; 4-grande; 5-muito elevado), os potenciais de cooperação e de ameaça subjectivamente imputados a cada um dos grupos previamente seleccionados por ele. Da agregação das pontuações atribuídas pelos três responsáveis entrevistados resultou, para a organização no seu todo, o quadro geral representado na Figura 5, sendo que, nos casos em que o mesmo grupo foi mencionado por mais do que um dos dirigentes, a pontuação final corresponde à média.<sup>24</sup>

Não obstante alguma pulverização dos diferentes grupos por todo o espaço disponível em torno do centro da grelha, é possível detectar tendências bastante expressivas no modo como os entrevistados avaliam os grupos com que a organização se relaciona.

Figura 5. Diagnóstico dos *stakeholders*.



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

Dos quatro grupos considerados na fase anterior como “definitivos” (representados pelos círculos de cor mais suave), os “Associados”, os “Clientes”, e os “Empregados” aparecem

<sup>24</sup> A dimensão (área) dos círculos é função da relevância global reconhecida a cada um dos *stakeholders* (secção anterior), medida pelo número médio de referências ao conjunto dos três atributos considerados (poder, legitimidade e urgência).

claramente colocados na metade superior do esquema de Savage *et al.* (*op. cit.*), o que traduz a confiança dos dirigentes no respectivo potencial de cooperação; no caso dos “Empregados”, a essa vantagem há que juntar uma outra: não oferecem um grau de ameaça relevante. Note-se que, um pouco surpreendentemente, os “Fornecedores” (considerados “dominantes” na secção anterior) são aqui posicionados de modo mais vantajoso do que o próprio pessoal<sup>25</sup>, o que leva a pensar que aqueles actores são encarados como parceiros estratégicos (e quase como “gente da casa”).

Quanto aos “Concorrentes”, embora também “definitivo”, é o grupo que se encontra mais próximo do canto inferior esquerdo, e é, portanto, aquele que apresenta a conjugação mais desfavorável (baixo nível de cooperação com elevado grau de ameaça), motivo pelo qual a organização tenderá a adoptar, para com ele, uma estratégia tipicamente defensiva. Repare-se que os grupos “Estado (Central)” e “Comunicação social”, classificados na secção anterior como “perigosos”, aparecem aqui numa posição bastante próxima dos “Concorrentes”, o que não deixa de ser significativo, quanto à desconfiança com que os dirigentes encaram estes interlocutores.

Por fim, há que referir o “vazio” do quadrante superior esquerdo, onde teoricamente se concentrariam *stakeholders* com altos potenciais de ameaça e de cooperação. De acordo com os dados recolhidos, a organização não parece relacionar-se com quaisquer grupos que apresentem essas características; ou então, é ela própria que não se encontra nas condições preconizadas por Savage *et al.* (*op. cit.*), ou seja, não está a ser gerida de modo a tirar partido de plataformas de entendimento e colaboração com interlocutores altamente dinâmicos e competitivos.

### Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*

Hierarquizados os “grupos de interesse” segundo os atributos que apresentam, e esboçado o seu posicionamento à custa dos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça, importava identificar os mecanismos de gestão e acompanhamento que, do ponto de vista dos responsáveis, estavam (ou deveriam estar) a ser utilizados para “controlar” as relações da organização com os seus *stakeholders* mais importantes. Nesse sentido, foi solicitado a cada um dos dirigentes que enunciasse os mecanismos que considerava mais eficazes para gerir cada um dos “grupos” por si referenciados. Por uma questão de parcimónia, os resultados

---

<sup>25</sup> Na opinião do consultor, com quem (como já se referiu) se manteve uma demorada conversa sobre vários aspectos da actividade organizacional, os empregados são pouco cooperantes devido a “(...) falta de informação e de integração no negócio... quase indiferença.”

apresentados na Tabela 5 dizem apenas respeito aos mecanismos mencionados a propósito dos “grupos” considerados mais significativos.

Numa primeira apreciação, pode verificar-se uma certa falta de convergência de opiniões, relativamente à questão em análise. Repare-se, por exemplo, que o dirigente X2 advoga um tipo de relacionamento com os clientes caracterizado pela proximidade e pela informalidade, enquanto o dirigente X3 fala de avaliação formal, sistemática e impessoal. Similarmente, o dirigente X1 refere-se à gestão das relações com os empregados numa base de diálogo e de confraternização, mas o dirigente X3 menciona sistemas de avaliação formal do desempenho. Um outro exemplo, ainda, de uma certa contradição (pelo menos aparente), é o que diz respeito à comunicação social, para a qual o dirigente X2 advoga mecanismos pautados pelo distanciamento, a par da realização de eventos que visam uma aproximação cordial.<sup>26</sup>

Tabela 5. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*.

---

*Associados*

Informação exhaustiva (X1)

*Clientes*

Relacionamento muito próximo (X2)

Avaliação sistemática (X3)

*Concorrentes*

Vigilância indirecta, através do mercado (X2)

Parcerias para o mercado externo (X2)

Encontros periódicos (X2)

*Empregados*

Trabalho em equipa (X1)

Diálogo informal (X1)

Encontros de confraternização (X1)

Avaliação de desempenho (X3)

*Comunicação social*

Informação permanente, rigorosa e objectiva (X1)

Algum distanciamento (X2)

Eventos comemorativos e de divulgação (X2)

*Estado (Central)*

Acompanhamento das decisões governamentais (X1)

*Gestores*

Relacionamento inter-sectorial (X1)

Avaliação indirecta, através do desempenho organizacional (X3)

*Fornecedores*

Avaliação comparativa permanente (X2; X3)

---

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

---

<sup>26</sup> Aliás, é bastante curiosa a forma como este responsável aborda a questão: “(...) *nem sempre há receptividade da parte deles... não sei porquê, mas sinceramente... a comunicação social, eu tenho... tenho algumas... tenho algumas dificuldades em pronunciar-me sobre eles... embora reconheça que isso é um... uma força muito poderosa.*” (Dirigente X2)

Em todo o caso, importa registar que, relativamente aos três grupos “definitivos” considerados potencialmente muito cooperantes (Associados, Clientes e Empregados), os dirigentes parecem privilegiar uma orientação em torno de vectores como a informação, a proximidade e o diálogo; os quais, na verdade, são típicos das estratégias de envolvimento preconizadas por Savage *et al.* (*op. cit.*), para *stakeholders* do tipo apoiante. Já no que se refere ao quarto grupo “definitivo” (Concorrentes), e como seria de esperar dada a sua localização no quadrante oposto, é perceptível a postura defensiva adoptada pela organização, seja por via da monitorização indirecta, seja através da participação directa em iniciativas conjuntas (que permite uma vigilância apertada dos “adversários” mais temíveis).

Quanto aos restantes “grupos de interesse”, merece talvez destaque especial o facto de os “Gestores” (que na fase anterior foram globalmente considerados um grupo “apoiante”) estarem aqui associados a mecanismos de auto-regulação permanente (por via dos relacionamentos inter-sectoriais) e a controlos *a posteriori*, em função dos resultados alcançados pelo todo organizacional.

## CONCLUSÕES

É por demais evidente que as preocupações relativamente ao mercado e aos clientes ocupam um lugar central no pensamento estratégico da *Organização X*, não obstante o seu estatuto de “cooperativa”. Mas, os diferentes interesses em jogo parecem estar relativamente bem acautelados, na medida em que os decisores têm uma consciência muito clara dos impactos da actividade organizacional sobre o contexto envolvente, e procuram agir no sentido de garantir o maior equilíbrio possível na satisfação das necessidades das várias audiências. Além disso, e como seria de esperar numa entidade deste tipo, é muito forte o sentido do dever para com os “associados” e para com a “comunidade local”. Esta última, embora nunca seja mencionada expressamente como *stakeholder*, parece estar quase sempre presente no pensamento dos entrevistados. Como diz o dirigente X3, por exemplo, “(...) *existe uma grande sensibilidade em relação à responsabilidade social da empresa... uma empresa em que são muitas as famílias que dependem dela.*”

Os objectivos de médio prazo, fundamentalmente ligados à preocupação de escoar o produto, nas melhores condições possíveis, tendo em vista (primordialmente) o interesse dos “associados”, são definidos no âmbito de um processo de planificação estratégica que, tem vindo, progressivamente, a tornar-se mais formal e sistemático. Com o apoio de um consultor externo, a organização estuda os diversos mercados, elabora planos de marketing, e programa os seus investimentos tendo em conta, por um lado, o volume e o tipo de matéria-prima que prevê receber/transformar em cada campanha, e, por outro, as oportunidades de

comercialização que se lhe apresentam. Sobre tais planos e programas, a Direcção (alegadamente não executiva) tem sempre a última palavra; mas o processo de decisão tende a desenvolver-se de modo “*bottom-up*”, partindo geralmente de análises e propostas geradas no interior da estrutura, as quais são, depois, objecto de apreciação e aprovação nos níveis superiores da hierarquia. Em todo o caso, como foi possível observar *in loco*, o dirigente X2 parece funcionar como “*pivot*” desse processo, acumulando uma série de atribuições de natureza estratégica, tática, e operacional.

Deve ainda salientar-se que a generalidade dos *stakeholders* considerados mais relevantes estão (directa ou indirectamente) representados em alguns dos quatro vectores da análise *SWOT*, o que permite validar a presunção segundo a qual aqueles interlocutores são, de algum modo, tidos em conta no desenrolar do processo estratégico.

A organização tem, manifestamente, desenvolvido algumas iniciativas no sentido de identificar os seus principais *stakeholders*, visando estabelecer prioridades no que concerne ao grau de satisfação dos respectivos interesses. Porventura, tais iniciativas estão intimamente ligadas ao processo que conduziu à certificação do seu sistema de gestão da qualidade, no âmbito da qual, como se referiu, a organização assume publicamente as suas responsabilidades em relação às diversas “partes interessadas”, com destaque para associados, clientes e empregados. Aliás, como se viu nas secções anteriores, tais grupos são efectivamente objecto de atenção constante da parte dos dirigentes, e a gestão das relações entre eles e a organização é feita, preferencialmente, numa base de partilha de informação, diálogo e confiança mútua.

Entretanto, pode concluir-se que a organização monitoriza a generalidade das variáveis que considera pertinentes para o auto-controlo do seu desempenho, à custa de um sistema formal de *tableaux de bord* que serve de suporte ao processo de decisão. Vale a pena citar o dirigente X3 quando ele diz que “(...) *existe um acompanhamento permanente... existe, definido, todo um conjunto de indicadores com vista a avaliar a eficácia do próprio sistema... são indicadores que... alguns recolhidos através de sistemas informáticos, outros recolhidos através de trabalho de campo.*”

Note-se, contudo, que, ou por força da cultura organizacional ou por causa do carisma individual de alguns dos seus dirigentes de topo, aquele mesmo processo de decisão é, muitas vezes, influenciado (se não mesmo determinado) pelo acompanhamento pessoal e directo, que os responsáveis afirmam praticar e mostram privilegiar.

Não é fácil perceber até que ponto, na *organização X*, as relações com os *stakeholders* são reconhecidas como intrinsecamente valiosas, ou em que medida, pelo contrário, assumem uma natureza puramente instrumental em relação aos objectivos primários. Na verdade, a organização afirma publicamente valores de sensibilidade social, confiança, humanismo, etc., que parecem ir ao encontro da primeira daquelas opções; mas, em contrapartida, adopta uma “visão” marcada pelo propósito de “(...) *consolidar a sua posição ao nível do mercado nacional e conquistar o mercado externo*”, o qual, em virtude das pressões competitivas que lhe estão inerentes, arrasta uma série de implicações incontornáveis que não podem deixar de ser ponderadas. A título ilustrativo, veja-se que a manutenção da actual quota de mercado a nível interno e a tomada de posições significativas no comércio internacional de vinhos, passa evidentemente pela satisfação dos consumidores (cada vez mais exigentes, em termos da relação benefício/custo), mas impõe, por isso mesmo, investimentos crescentes na melhoria da qualidade intrínseca da oferta actual, na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, e nas acções de marketing e publicidade, numa atitude que tem que ser proactiva e não de mera expectativa e reacção às flutuações conjunturais. Ora, uma tal postura impõe, ao menos no curto prazo, uma contenção muito forte nos custos a suportar pela organização, onde assumem especial relevância as despesas com pessoal e, acima de tudo, a remuneração da matéria-prima aos viticultores associados; e sendo assim, é óbvio que alguns dos interesses em jogo só poderão ser satisfeitos se (e enquanto) outros não se degradarem até níveis considerados intoleráveis.

Nesta conformidade, e apesar de tudo o que foi dito anteriormente, parece prevalecer na *organização X* o apego aos fins últimos para que foi criada – garantir a sobrevivência dos agricultores locais e da respectiva comunidade, em condições humana e socialmente dignas – pelo que, em última análise, deve aceitar-se a ideia de que, nesta instituição, as relações com as audiências são valorizadas intrinsecamente e não apenas pela sua eventual contribuição para atingir certos “resultados”; e desse modo, elas próprias constituem um objectivo a alcançar, em plena harmonia com o espírito cooperativo, na sua essência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, R. W. (1975). *The social challenge to business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future*. New York: John Wiley and Sons.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K. e Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-525.

- Astley, G. (1984). Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*, 9 (3), 526-535.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. e Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.
- Bhagat, S. e Black, B. (2002). The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance. *The Journal of Corporation Law*, Winter, 231-273.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5, 25-39.
- Brooks, A. C. (2002). Can Nonprofit Management Help Answer Public Management's "Big Questions"? *Public Administration Review*, 62 (3), 259-266.
- Buchanan, D. e Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5<sup>th</sup> Edition, Harlow: Prentice Hall.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Daft, R. L., Sormunen, J. e Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9 (2), 123-139.
- Donaldson, T. e Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66 (1), 45-53.
- Drucker, P. F. (1997). *As organizações sem fins lucrativos* (tradução de Ana Barradas). Lisboa: Difusão Cultural.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Fama, E. F. e Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*, 26 (2), 327-349.
- Faure, G. (1991). *Estrutura, Organização e Eficácia da Empresa* (tradução de Eduardo Saló). Mem Martins: Edições CETOP.
- Flamholtz, E. e Hua, W. (2002). Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test. *European Management Journal*, 20 (5), 527-536.
- Freeman, R. E. e Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Jr. e Hartman, E. (1988). Values and the Foundations of Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, 7 (11), 821-834.
- Hill, C. W. L. e Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.
- Hillman, A. J. e Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-139.
- Jones, T. M. e Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kochan, T. e Rubinstein, S. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11 (4), 367-386.

- Luoma, P. e Goodstein, J. (1999). Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 553-563.
- Martinet, A.-C. e Reynaud E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 136, 12-25.
- Miller, J. L. (2002). The Board as a Monitor of Organizational Activity – The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards. *Nonprofit Management & Leadership*, 12 (4), 429-450.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. e Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Murteira, M. (2004). Economia e gestão do conhecimento: Um ensaio introdutório. *Economia Global e Gestão*, 1, 77-117.
- Post, J. E., Preston, L. E. e Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.
- Rue, L. W. e Byars, L. L. (1997). *Management: Skills and Application*. 8<sup>th</sup> Edition. Chicago: Irwin.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J. e Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, 143-156.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. e Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.
- Serrano, A. e Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2), 80-88.
- Spender, J. C. (1993). Some frontier activities around strategy theorizing. *Journal of Management Studies*, 30 (1), 11-30.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. e Gilbert, Jr., D. R. (1995). *Management*. 6<sup>th</sup> Edition. London: Prentice Hall International.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Viñeola, A. L. (2003). *Gestión estratégica y medición*. Madrid: AECA.
- Wartick, S. L. e Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769.
- Weiss, J. W. (1996). *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*. Minneapolis: West.
- Wheeler, D., Colbert, B. e Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28 (3), 1-28.
- Wicks, A. C. e Freeman, R. E. (1998). Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics. *Organization Science*, 9 (2), 123-140.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zorinho, C., Serrano, A. e Lacerda, P. (2003). *Gerir em Complexidade: Um Novo Paradigma da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.