

Escola de Gestão

**Estratégia de Desenvolvimento Sustentável resultante da relação  
com stakeholder-fornecedor. O caso do Chocolate  
comercializado em França.**

**Rui Jorge Estêvão Gomes Pedro**

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de  
Doutor em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

**Orientador:**  
Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático ISCTE-IUL

Janeiro, 2015



Escola de Gestão

**Estratégia de Desenvolvimento Sustentável resultante da relação  
com stakeholder-fornecedor. O caso do Chocolate  
comercializado em França.**

**Rui Jorge Estêvão Gomes Pedro**

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de  
Doutor em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Júri:

Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Auxiliar do ISCTE-IUL

Doutor Miguel Nuno Vieira de Carvalho d'Abreu Varela, Professor Catedrático do ISG

Doutor Fernando Miguel Seabra, Professor Adjunto do ISCAL

Doutor Hugo Emanuel dos Reis Sales da Cruz Pinto, Professor Auxiliar Convidado da  
Universidade do Algarve

Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar Convidado do ISCTE-IUL

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático do ISCTE-IUL

Janeiro, 2015



## **Agradecimentos**

Dedico esta obra a todos que criam valor positivo nas suas atividades profissionais e que fomentam o respeito pelos valores sociais e ambientais. Uma tarefa difícil, nos adultos, formatados, pelo passado, para cumprir com objetivos económicos, sem olhar necessariamente às implicações dos seus atos.

Envolvei-me na investigação, e no tema da estratégia de DS, por estar convicto que existe necessidade de pensar de outro modo na forma como se faz negócio e por me sentir motivado para poder contribuir para o conhecimento e para a ciência da minha área de especialidade.

Desejo agradecer a todos os que me rodeiam e rodearam ao longo de toda a educação familiar, académica e empresarial. A conjugação de carreira académica e empresarial coincide com o período em que me propus avançar para este desafio apaixonante. A felicidade de ter recebido um ensino profissional de topo, logo após a conclusão do 1º ciclo universitário, permitiu-me subir rapidamente na escala profissional e incentivou-me a avançar no estudo de um tema que marca provavelmente a conjuntura do início deste novo século.

Este trabalho é também o fruto de amizades pessoais que me ofereceram continuamente valores de cooperação e de respeito humano. Aos meus Pais pela educação e acompanhamento ao longo de toda a minha vida. Desde pequeno, ensinaram-me os valores de respeito pelo próximo, respeito pela natureza e a ter uma alimentação saudável. À minha mulher e aos meus filhos, que conseguiram dar-me espaço e tempo necessário para poder concluir este enorme desafio. Desejo guardar por último uma palavra muito especial de agradecimento à Universidade ISCTE-IUL pela riqueza e constante disponibilidade mostrada pela sua equipa de ensino e pelos excelentes instrumentos facultados e uma outra palavra de agradecimento muito especial ao meu orientador, Professor Doutor Nelson António que nunca me abandonou e sempre me moralizou nos momentos de hesitação.

A todos, o meu mais elevado agradecimento.



## Resumo

Estratégias de desenvolvimento sustentável permitem fornecer uma compreensão do mundo dos negócios contemporâneo. A necessidade de incluir na nossa atualidade a ética no mundo dos negócios leva a debater a ética no capitalismo. Durante vários anos, um grupo de investigadores desenvolveu a ideia de que num negócio existe a presença de "Stakeholders" definidos como um grupo ou indivíduos que detêm uma parte no sucesso ou insucesso de um negócio. O propósito desta tese é explorar a teoria dos "Stakeholders" como sendo a nova forma de fazer negócios no século XXI, permitindo enquadrar toda a empresa numa ação estratégica de Desenvolvimento Sustentável.

É uma abordagem estratégica que visa maximizar o retorno do capital investido ao valorizar as partes envolventes, em detrimento da abordagem de acionistas, que valorizam o retorno do capital investido a seu favor. Desmistifica a análise teórica conflituosa, pois ambas estão muito próximas no que respeita ao interesse global da empresa: a maximização de lucro. O que poderá diferenciar uma da outra é o que veremos, avançando com a exposição evidente que a abordagem de "Stakeholders" é mais útil na direção contemporânea do pensamento de gestão.

Para poder dar corpo a uma estratégia empresarial, demonstra-se que os princípios de Freeman permitem garantir a construção e adoção de estratégias de Desenvolvimento Sustentável para toda a empresa que estabeleça relações de cooperação com os seus fornecedores ao adquirir novos recursos capazes de serem traduzidos em novas fontes de competências para as empresas.

Palavras-chave:

Stakeholders, Stakeholders Theory, Sustainable Development, Resource-based view.

Classificação JEL: M210





## **Abstract**

Sustainable Development strategies are able to inlight contemporary business understanding. The need to include business ethics in today's business world will inplace discussion upon ethics in capitalism. For several years, a group of researchers developed the idea that business works around a group or individuals that own a part of its success or unsuccess. Through those stakeholders it is possible to link business to ethics, as explained under the stakeholders theory. The main reason for this thesis is to explore stakeholders theory as the new value of doing business for the XXIst century, helping on establishing sustainable development strategies on most large number of companies.

It's a strategic approach that intends to maximize return on invested capital by creating value to the stakeholders instead of returning profit only to stockholders. It clarifies the conflict between theories and exposes the agreement for the same company objective: profit maximization. It explains the evident reason why stakeholders theory is capable of leading the way for modern management thinking.

In order to give body to a business strategy model, it exposes Freeman's theory pillars as mean to guarantee the construction of sustainable business strategies for a company that empowers relationships with supplier-stakeholders, acquiring new resources capable of being translated into new sources of competences for the company.

Keywords:

Stakeholders, Stakeholders Theory, Sustainable Development, Resource-based view.

Classificação JEL: M210



## Índice

Lista de Figuras	VI
Lista de Quadros	VII
Lista de Acrónimos	VIII
CAPITULO I: Introdução	1
1. Contexto e Pressuposto da Investigação	1
2. Problema, Questões e Objetivos	4
3. Relevância e Contributo da Investigação	6
4. Conceito	8
5. Metodologia	9
6. Estrutura	12
CAPITULO II : Revisão da Literatura	18
PARTE 1 : Fundamentos e Desafios do Desenvolvimento Sustentável (DS)	18
1. A ORIGEM. TOMADA DE CONSCIÊNCIA PLANETÁRIA	18
2. INTEGRAÇÃO DE DS NAS POLÍTICAS EUROPEIAS E EM FRANÇA	29
3. DS NAS EMPRESAS	41
3.1. A RELAÇÃO DS COM AS EMPRESAS	41
3.2. AS ABORDAGENS DO DS	47
4. DS e RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA (RSE)	52
4.1 RSE	54
4.2 RSE EXPÕE RESULTADOS; DS É UM MODELO ESTRATÉGICO	60
5. OPERACIONALIZAR O DS	64
PARTE 2: Abordagem de Estratégia Empresarial pela Teoria dos “Stakeholders”	69
1. A ORIGEM	69
1.1. A HISTÓRIA DA ESTRATÉGIA	69
1.2. RAZÕES PARA UM NOVO MODELO ESTRATÉGICO	81
1.3. O MODELO DE “STAKEHOLDERS” DA EMPRESA	90
2. OS ATORES E SUAS RELAÇÕES COM A EMPRESA	93
2.1. AS ORIGENS DO TERMO “STAKEHOLDERS”	94
2.2. A DEFINIÇÃO DE “STAKEHOLDERS”: NOÇÕES DE AUTORES	98
2.3. AS VÁRIAS CORRENTES DO CONCEITO DE “STAKEHOLDERS”	103



3. A TEORIA DOS “STAKEHOLDERS” (TS)	111
3.1. A RAZÃO DA SUA IMPLOÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS	111
3.2. AS BASES FUNDADORAS DA TEORIA	113
3.3. TRÊS GRANDES FATORES QUE APELAM À SUA EXISTÊNCIA	115
3.4. OPERACIONALIZAÇÃO DA TEORIA SEGUNDO FREEMAN	129
3.5. OUTRAS TIPOLOGIAS PARA ORDENAR OS “STAKEHOLDERS”	134
3.6. O PRINCIPAL CONTRIBUTO DA TS PARA A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS	140
3.7. O CONTRIBUTO DA TS PARA A ÉTICA	151
3.8 OS LIMITES	154
 PARTE 3: Recursos e Competências	 165
1. TS APLICADA AO DS	165
2. TS INSTRUMENTAL	170
3. ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO	172
4. COOPERAÇÃO COMO RESPOSTA AOS DESAFIOS DE DS	190
 CAPITULO III. Metodologia	 214
1. POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO	214
2. METODOLOGIA DA PESQUISA	225
 CAPITULO IV. Estudo Empírico	 248
1. O NEGÓCIO DO CHOCOLATE: A CULTURA E SUA PRODUÇÃO	248
2. APRESENTAÇÃO DE CASOS DE ESTUDO INDIVIDUALIZADOS	266
3. ANÁLISE E TRATAMENTO CONJUNTO DE DADOS	314
 CAPITULO V. Conclusões e Recomendações	 333
1. SÍNTESE CONCLUSIVA	333
2. CONTRIBUTOS E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	338
3. LIMITAÇÕES	342
4. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	344
 Bibliografia	 347
Anexos	368



## Lista de Figuras

Figura nº 1. A construção do pensamento estruturante da pesquisa	14
Figura nº2, A noção de Desenvolvimento Sustentável (DS) na Empresa	24
Figura nº3. A interação de DS nas empresas	43
Figura nº4. O conceito de triple bottom line	44
Figura nº5. As correntes de DS: a durabilidade Fraca	48
Figura nº6. As correntes de DS: a durabilidade Forte	48
Figura nº7. A visão da empresa	82
Figura nº8. A visão do gestor da empresa	83
Figura nº9. A visão “Stakeholder” da empresa.	91
Figura nº10. A história do conceito de “Stakeholder”	96
Figura nº11. Gerir com “Stakeholders”	129
Figura nº12. Estratégias genéricas para “Stakeholders”	131
Figura nº13. Os quatro tipos de “Stakeholders”	133
Figura nº14. A tipologia de “Stakeholders” por atributo	139
Figura nº15. Os três aspetos da Teoria dos “Stakeholders”	150
Figura nº16. A relação da empresa com “Stakeholders”	166
Figura nº17. Análise e diagnóstico do mercado enquadrada no DS	167
Figura nº18. As três dimensões genéricas da competência	205
Figura nº19. Modelo da Tese	213
Figura nº20. O investigador interpretativista: postura de empatia	221
Figura nº21. Posicionamento da pesquisa interpretativista	221
Figura nº22. Modos de raciocínio e conhecimento científico	223
Figura nº23. Descrição esquemática do procedimento abduutivo da tese	224
Figura nº24. Os 4 grandes tipos de estudo do caso	226
Figura nº25. Procedimento do estudo do caso múltiplo	228
Figura nº26. Mercado do cacau	236
Figura nº27. O processo de pesquisa	239
Figura nº28. Etapas de análise dos dados qualitativos	240
Figura nº29. Mapeamento de culturas de cacau	252
Figura nº30. Modelo de Elkington aplicado a Barry Callebaut	271
Figura nº31. Modelo de Boutaud aplicado a Barry Callebaut	273
Figura nº32. A tipologia de “Stakeholders”-fornecedores para Barry Callebaut	274

## Lista de Figuras (continuação)

Figura nº33. Estratégia de cooperação da Barry Callebaut face ao “Stakeholders”	275
Figura nº34. Formas de Competências adquiridas por Barry Callebaut	278
Figura nº35. Modelo de Elkington aplicado a Cémoi	281
Figura nº36. Modelo de Boutaud aplicado a Cémoi	273
Figura nº37. A tipologia de “Stakeholders”-fornecedores para Cémoi	274
Figura nº38. Estratégia de cooperação da Cémoi face ao “Stakeholders”	275
Figura nº39. Formas de Competências adquiridas por Cémoi	278
Figura nº35. Modelo de Elkington aplicado a Lindt&Sprungli	292
Figura nº36. Modelo de Boutaud aplicado a Lindt&Sprungli	293
Figura nº37. A tipologia de “Stakeholders”-fornecedores para Lindt&Sprungli	295
Figura nº38. Estratégia de cooperação da Lindt&Sprungli face ao “Stakeholders”	297
Figura nº39. Formas de Competências adquiridas por Lindt&Sprungli	299
Figura nº40. Modelo de Elkington aplicado a Favarger	301
Figura nº41. Modelo de Boutaud aplicado a Favarger	303
Figura nº42. A tipologia de “Stakeholders”-fornecedores para Favarger	304
Figura nº43. Estratégia de cooperação da Favarger face ao “Stakeholders”	305
Figura nº44. Formas de Competências adquiridas por Favarger	306
Figura nº45. Modelo de Elkington aplicado a Bonnat	308
Figura nº46. Modelo de Boutaud aplicado a Bonnat	309
Figura nº47. A tipologia de “Stakeholders”-fornecedores para Bonnat	310
Figura nº48. Estratégia de cooperação da Bonnat face ao “Stakeholders”	311
Figura nº49. Formas de Competências adquiridas por Bonnat	313
Figura nº50. Análise agrupada da dimensão 2	319
Figura nº51. Análise agrupada da dimensão 3	322
Figura nº52. Análise agrupada da dimensão 4	324
Figura nº53. Análise agrupada da dimensão 5	327



## Lista de Quadros

Quadro nº 1. As definições de Responsabilidade Social da Empresa (RSE)	55
Quadro nº 2. As principais características das 4 abordagens estratégicas	78
Quadro nº 3. Definições de “Stakeholders”: Ordem Cronológica	100
Quadro nº 4. A tipologia de Stakeholders por Atributos	137
Quadro nº 5. Justificações normativas para a Teoria dos “Stakeholders”	155
Quadro nº 6. Classificação de coletivos	179
Quadro nº 7. As características das estratégias coletivas	180
Quadro nº 8. Os Paradigmas Epistemológicos	216
Quadro nº 9. Documentos de dados secundários recolhidos	229
Quadro nº10. Os entrevistados	235
Quadro nº11. Empresas contactadas	237
Quadro nº12. Produção mundial de cacau (milhares de toneladas)	252
Quadro nº13. Categorias temáticas conforme modelo de análise	267
Quadro nº14. Unidades de caso	268
Quadro nº15. Implantação de Lindt&Sprungli	290
Quadro nº16. Quadro síntese da validação das proposições	330



## Lista de Acrónimos

AIMS	Association International de Management Stratégique
B2C	Business to Consumer
BOP	Base of Pyramid
BRICS	Brazil, Russia, India, China, South of Africa
CAOBISCO	Associação de Industriais de chocolate da Europa
CBV	Competences Based view
CDD	Contrat a Duré Déterminé
CDI	Contrat a Duré Indeterminé
CIDD	Comité Interministerial de Développement Durable
CNDD	Conseil National de Développement Durable
CSP	Corporate Social Performance
CSV	Create Shared Value
DS	Desenvolvimento Sustentável
EMS	Environmental Management System
EUA	Estados Unidos da América
GEC	General Electric Company
GRI	Global Reporting Initiative
HQE	Haute Qualité Environnemental
ICI	International Cocoa Initiative
ISO	International Standard Organisation
KPMG	Empresa de Prestação de serviços de Auditoria, Fiscalidade e Conselho
MEDDE	Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie
MEDEF	Mouvement Des Entreprises De France
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
ONUE	Organisation des Nations Unies pour l'Environnement
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUE	Programa Ambiental das Nações Unidas
RA	Rainforest Alliance
RBV	Resource Based View
RSE	Responsabilidade Social da Empresa
SBU	Strategic Business Unit
SIG	Special Interest Group
SIM	Social Issues in Management
SNDD	Stratégie National de Développement Durable

## **Lista de Acrónimos (continuação)**

SNTEDD	Stratégie National Territorial Environnemental pour le Développement Durable
SRI	Standford Research Institute
SRM	Stakeholders Relationship Management
TOP	Top of Pyramid
TS	Teoria dos “Stakeholders”
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l’Éducation, la Science et Culture
VRIN	Valor, Raridade, Imitação, Não substituível
WCF	World Cocoa Foundation

## **CAPITULO I. Introdução**

### CAPITULO I. Introdução

1. Contexto e Pressuposto da Investigação
2. Problema, questões e objetivos
3. Relevância e contributo da investigação
4. Conceito
5. Metodologia
6. Estrutura

### 1. Contexto e Pressuposto da Investigação

Nas últimas décadas, o mundo tem assistido a um crescimento exponencial do número de campanhas promovidas por grupos ambientalistas que se focam na deterioração ambiental (Thogersen, 2006). Normalmente, tais campanhas estão centradas em temas relacionados com a proteção e conservação do ambiente, o que na verdade já indicia implicações no exercício dos comportamentos e atitudes do consumidor. Alguns autores têm sugerido que, no futuro, o ambiente será o tema globalmente mais discutido por governos, organizações e consumidores e que tal discussão terá um impacto fundamental no pensamento e comportamento de indivíduos e da sociedade no seu todo (Simintiras et al., 1994).

Em termos gerais, a preocupação ambiental define-se como os sentimentos detidos pelo consumidor sobre vários assuntos em torno da sustentabilidade “(...) concept that can refer to feelings [consumers have] about many different green issues (...)” (Zimmer et al, 1994: 64). Recentemente tornou-se ainda mais crítico com as preocupações sobre a criação de um ambiente saudável e sustentável, razão suficiente para o nascimento da definição de Desenvolvimento Sustentável (DS) proveniente do relatório Brundtland (CMED, 1988: 51) “Desenvolvimento Sustentável (DS) é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades”. Menos vezes citado, o resto do texto diz que “dois conceitos são inerentes a esta noção: o conceito de necessidade e, mais precisamente, das necessidades essenciais dos mais desfavorecidos, a quem se deve garantir a maior prioridade e a ideia de limitação que o estado das nossas

técnicas e da nossa organização social impõem à capacidade do ambiente dar resposta às necessidades atuais e futuras” (CMED, 1988: 51).

As tendências demonstram um aumento significativo das preocupações do consumidor relativamente aos problemas ambientais como é exemplo a sondagem efetuada sobre o ambiente em 2013 (Gallup environment Poll, 2014).

Na verdade, o DS pode tomar várias formas de convergência entre os seus domínios económicos, sociais e ambientais. Trata-se de um conceito extremamente complexo e que transmite, por vezes, uma compreensão bastante distinta do que realmente significa o DS. Da mesma forma, este permite uma apropriação diversa da sua noção. Como a natureza económica de uma empresa passa pela sua viabilidade financeira, à semelhança do que é defendido pelos investigadores, defensores de distintos caminhos de fazer negócio (Friedman, Porter, Freeman), é compreensível o interesse da investigação na forma como as empresas procuram deste modo atingir uma rentabilidade duradoura. Assim, o primeiro enquadramento de DS numa empresa obriga a investigar a forma como as empresas obtêm o lucro nas suas operações, tomando este denominador como base de todo o seu desenvolvimento. Para atingir o lucro mediante estratégias de DS as empresas envolvem os seus parceiros de negócio de forma a atingir objetivos comuns. Neste campo, retrata-se a forma como as empresas estabelecem atividades com parceiros fornecedores. Neste domínio, há quem defenda encontrarem-se soluções de práticas de DS que permitam fornecer resultados imediatos e duradouros. Para o efetuar, as empresas podem tomar vários caminhos que impliquem, desde uma sustentabilidade fraca, a soluções imediatas que deem uma rentabilidade mais sustentável e duradoura, aspirando a lucros, mais a longo prazo. É neste campo que se insere o interesse em investigar a forma como se estabelecem tais estratégias com parceiros e na forma como se procuram atingir objetivos comuns, capazes de satisfazer a empresa e o seu parceiro junto de uma atividade que defenda valores sociais e ambientais. Aurelien Boutaud, (Boutaud, 2005), sintetiza a tipologia de abordagens de DS, expondo segundo o autor duas tipologias: uma abordagem técnico-economicista (2005: 70) e uma abordagem ecossistémica (2005: 75).

A investigação que se pretende apresentar defende que se deve adotar um comportamento estratégico de DS junto de organizações que operam numa relação direta com seus fornecedores de cacau. Toma como exemplo um produto simples, o

chocolate, pois permite investigar de forma adequada a relação direta entre a cultura do cacau (fornecedor) e a produção do chocolate (empresa). O exemplo da matéria-prima cacau permite igualmente explicar a escala negocial face a uma realidade de negócios global, a qual por obrigação climática, conduz ao estabelecimento de relação comercial em mercados bem distintos: o da cultura do cacau, que só se dá em climas tropicais e as empresas produtoras de chocolate que comercializam o seu produto final em mercado europeu, neste caso em França. Uma relação negocial que implica dispor de estratégias a ter em consideração: a relação de países considerados de base da pirâmide com países de topo da pirâmide (Prahalad, 2010: 6). Mercados de fundo da pirâmide, frequentemente denominados como “BoP markets” (Bottom of the Pyramid markets) têm baixo poder aquisitivo e oferecem oportunidades e bons desafios para empresas que estão maioritariamente adaptadas para satisfazer necessidades e vontades de consumidores presentes nos ditos mercados de topo da pirâmide.

Na verdade, no negócio alimentar, grande parte dos ingredientes que compõem os produtos que se consomem nos ditos mercados saturados são provenientes de mercados de sobrevivência (Prahalad, 2010).

O número de organizações sedeadas em países desenvolvidos que detêm fornecedores em países em desenvolvimento, ou países subdesenvolvidos, enunciados e publicados no relatório das Nações Unidas de 2010 de “Human Development Report”, permite concluir que grande parte do universo de negócio de consumo aplica um circuito comercial ToP-BoP (Top of Pyramid - Bottom of Pyramid) no exercício das suas atividades.

Tomando como exemplo o negócio do chocolate aplicado ao presente estudo, verifica-se a forte dependência dos seus produtores pelo ingrediente que compõe a quase totalidade do seu produto: o cacau. Quanto mais cacau na composição do chocolate, maior a pureza do produto final. Para isso, exige-se uma excelente qualidade de cacau que, mediante as suas origens, traz consigo diferentes odores e sensações gustativas capazes de se diferenciarem por entre plantações. A empresa que detiver maior relação com os seus produtores deixa de estar dependente do mercado bolsista do cacau, com aquisição a intermediários, e assegura uma maior estabilidade de preços e de qualidade. Por força da enorme necessidade de desenvolvimento de melhores condições para estes produtores que têm de aumentar o rendimento das suas

culturas e pela forte procura de cacau traduzido numa melhor qualidade organolética, as empresas produtoras de chocolate interessam-se, de forma crescente, pelas condições das plantações suas fornecedoras e pelas condições das famílias que delas dependem. Ao criar estabilidade junto de produtores de cacau para que lhes forneçam o mais natural dos produtos, os produtos finais equipam-se de um forte valor adicional e podem, inclusive, reduzir, mesmo anular, a inclusão de produtos químicos na sua composição, apresentando um chocolate mais saudável. Resta saber de que forma as empresas aplicam estas novas competências, adquiridas nas relações estabelecidas com os seus fornecedores.

## 2. Problema, questões e objetivos

Este trabalho pretende estudar como as empresas tomam medidas externas responsáveis, capazes de lhes fornecer melhores recursos, ganhando, deste modo, nas competências que estão na origem do seu produto final. Neste campo, o trabalho parte da ideia de que uma linha de ação de DS é uma iniciativa estratégica contínua e, não somente, a constatação de indicadores de cumprimentos estáticos emitidos pelas mais variadas organizações da especialidade. A sua aplicação, independentemente das limitações e capacidades da empresa, faz todo o sentido. Esta conceção de DS leva a considerar as práticas das empresas numa perspetiva de caminho dinâmico e temporal, fatores mais que suficientes para se adotar medidas estratégicas. As grandes problemáticas encontradas pelas empresas, para poderem aplicar uma estratégia de DS, pode passar por uma identificação do grau de relação com os seus “Stakeholders” e, posteriormente, pela compreensão do que as leva a escolher, individualmente, tais capacidades de recursos e competências. São estes recursos e competências que direcionam todos os esforços para melhor interagirem com os seus “Stakeholders”. A empresa é posicionada como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que irão ser mobilizados para responder aos desafios que se apresentam.



Resumindo, as questões de investigação que deram origem à pesquisa são:

1. Como desenvolver negócio baseado nas práticas de Desenvolvimento Sustentável estabelecidas com fornecedores?
2. Como estabelecer relações com os fornecedores-pilares da empresa?
3. Qual o nível de participação estabelecido para recolha desse recurso?
4. Como aplicar as competências adquiridas fruto das práticas de Desenvolvimento Sustentável?

O objetivo da pesquisa é verificar a forma como interagem empresas, de várias dimensões, com os seus fornecedores-pilares; identificar as “necessidades” das mesmas em termos de recursos e competências; explorar os meios e as ações que as permitem satisfazer; como o cooperar pode facultar-lhes melhores matérias-primas, mais saudáveis, ausentes de produtos químicos; como captar complementos de esclarecimento e argumentos de forte fidelização junto do potencial comprador mais esclarecido sobre o que consome.

De forma a transmitir esclarecimentos às questões de investigação, o trabalho de pesquisa propõe responder à seguinte problemática da pesquisa:

Como funcionam as relações das empresas produtoras de chocolate com os seus fornecedores de cacau, num procedimento de práticas de Desenvolvimento Sustentável e que competências daí recolhem?

A construção da pesquisa “consiste em formular uma questão articulando os objetos teóricos, empíricos ou metodológicos” (Thiétart et al., 1996: 38). Sendo o DS nas empresas produtoras de chocolate com transformação, o objeto de estudo, é necessário delimitá-lo a certos desenvolvimentos. O presente estudo dirige-se a empresas, desde simples empreendedores, a multinacionais, que buscam a maximização de lucro mediante políticas de DS junto dos seus fornecedores pilares. Os resultados de campo obtidos são representativos das empresas incluídas no estudo e não fazem referência à generalidade das empresas presentes no setor em

investigação. Essa relação de cooperação vai permitir identificar que, face às necessidades de recursos e competências, existem vários caminhos para se operacionalizar uma política de DS, pautada pelo respeito pelo Planeta, pelo desenvolvimento de produtos mais saudáveis para o ser Humano, pela valorização de todos os trabalhadores que fazem parte da cadeia empresarial no seu mais amplo sentido. Para o efeito, esta pesquisa envolve e estuda a relação existente entre a empresa e os seus fornecedores de matéria-prima, definidos como “Stakeholders” primários. Para se poder efetuar um levantamento real da situação de mercado são adotados procedimentos de estratégias de cooperação entre empresas, pressupondo-se que, através destes dispositivos estratégicos, as empresas irão adquirir recursos e competências de que não dispõem pela sua própria iniciativa. Por essa razão vão abastecer-se junto de terceiros, como é o presente caso do recurso a fornecedores de cacau por parte de empresas produtoras de chocolate. São necessidades, naturalmente evolutivas mas, para poder efetuar um estudo, são tomadas em linha de conta as condições associadas à situação atual da empresa.

### 3. Relevância e contributo da investigação

O interesse deste trabalho para o campo da investigação, situa-se num campo metodológico, teórico e empírico.

O campo metodológico tem a ver com a(s) linha(s) de análise do objetivo em questão: estrutura e como se evolui. Está presente no interesse em criar conhecimento sobre um novo objeto de pesquisa ao propor um conjunto de dados considerados os mais enriquecedores possíveis.

O campo teórico é abordado sob três níveis de análise e o campo empírico é gerador de cinco dimensões de investigação.

O primeiro interesse está inscrito no domínio do DS e, mais particularmente, nas realidades estabelecidas no campo empresarial quando confrontadas com o interesse na aplicação na empresa de uma gestão estratégica fundada nessas políticas. Num primeiro nível de análise deseja-se trabalhar mediante estudo de trabalhos desenvolvidos pelos investigadores Boiral e Elkington. Este nível de análise visa explorar a interação de DS nas empresas (Boiral, 2004) e respetivas prioridades

empresariais (Elkington, 1998) para poder constatar que, desde sempre, as organizações têm como finalidade obter lucro imediato e lucro a médio e longo prazo, como igualmente parcerias de longo prazo pautadas por valores sustentáveis são cruciais para o seu sucesso empresarial. Sendo assim, toda a empresa que defina um modelo estratégico baseado no valor Humano e no respeito pelo ambiente que o rodeia, terá reunidas as condições que permitem atingir com sucesso o cumprimento dos seus objetivos.

Um segundo nível de análise, considerado pilar de toda a investigação, é fortemente baseado na Teoria dos “Stakeholders” (TS) de Freeman (1984), e demonstra que os princípios de Freeman permitem garantir a construção e adoção de estratégias de DS para toda a organização, quando se estabelecem relações de cooperação com os seus fornecedores. Para analisar o trabalho de forma mais concreta, a presente tese vai abordar este nível de análise sob duas dimensões: uma relacionada com a atitude do “Stakeholder” face à empresa, fruto do trabalho de investigação gerado pelos investigadores Mitchell, Agle e Wood (1997) e que permite identificar a tipologia do “Stakeholder” pelo seu atributo; a segunda, também na sequência da Teoria dos “Stakeholders” de Freeman, as formas de cooperação que se efetuam com os “Stakeholders” (Savage et al., 1991) que, no campo presente da investigação, retratam os fornecedores-pilares das empresas estudadas, os fornecedores de cacau. Esta irá permitir explorar a denominada vertente de cooperação, símbolo de sucesso operacional da atividade entre parceiros.

O terceiro interesse está inscrito no fruto da análise de cooperação com “Stakeholders”, que torna possível identificar soluções para que possam surgir projetos de continuidade de longo prazo. Nesse campo, recorre-se à abordagem das competências junto de uma estratégia de cooperação mediante as três dimensões genéricas de Durand (2000). Daqui surgirá a quinta dimensão, denominada formas de conhecimento, que conclui se a relação estabelecida entre a empresa e seus fornecedores de cacau vai permitir adquirir recursos que sejam transpostos em conhecimentos, atitudes e práticas de DS nas empresas.

Um outro interesse retrata o trabalho, ainda pouco conhecido, da investigação em causa para o campo prático da estratégia de gestão. É de interesse prático muito elevado pois contribui para uma aplicação em três grandes linhas:

Interação empresarial: Permite a criação de dispositivos empresariais adaptados ao acompanhamento de empresas na procura incessante de um melhoramento das suas relações com os seus contactos diretos (“Stakeholders”), e de estratégias empresariais que tenham como fim o desenvolvimento de empresas responsáveis, capazes de captar o lucro duradouro responsável e de longo prazo.

Desenvolvimento Sustentável no setor da indústria alimentar: Permite a exploração da experiência junto de outros negócios do mercado alimentar, provando que o DS cria condições que levam a novas atitudes comportamentais em gestores que passem a implementar estratégias de cooperação intersetoriais. Trata-se de uma forma de gestão que desperta alternativas às formas de gestão estabelecidas, fundadas na base hierárquica e no mercado onde operam.

Globalização no mercado alimentar e dos impactos que tais empresas implicam na sociedade e no desenvolvimento das sociedades: Permite transmitir que as necessidades das empresas não são capazes de se desenvolver unicamente no meio geográfico envolvente, mas que dependem de terceiros, provenientes de outros mercados bem distintos e com necessidades bem diferentes. Neste campo, o presente estudo permite demonstrar que as estratégias de cooperação entre organizacionais fornecem meios de gestão inovadores e ajudam as empresas a encontrar soluções concretas para a implementação de uma política de DS por via da Teoria dos “Stakeholders”.

#### 4. Conceito

Este trabalho aborda as oportunidades do DS em empresas por via de uma nova forma de gerir os negócios. As questões relativas à gestão estratégica e DS estão intrinsecamente ligadas às noções de conflitos de interesses e pontos de vista contraditórios. O processo de decisão que conduz à resolução destas questões está condicionado a um impasse se os parceiros de negócio não fizerem prova de parceria. São vários os autores que preconizam a aplicação de um processo “participativo entre multi-atores” (Van den Hove, 2001) no momento em que um sistema empresarial esteja ligado ao DS.

As empresas devem estar permanentemente envolvidas na forma como devem estabelecer a relação entre os valores capitalistas e a sua forma de atuar, na forma como a empresa maximiza o seu valor e na forma como pensam os seus gestores. Por grande força de vontade que tenham, as empresas sozinhas não conseguem deter recursos nem competências capazes de satisfazer as suas obrigações, razão por que têm necessidade de dar o devido valor aos seus parceiros. Uma classificação de “Stakeholders” permitirá equacionar quais os que, de forma prioritária, poderão aceder e concordar com uma parceria de longo prazo, capaz de responder às obrigações neste mercado de fazer negócios. Os gestores procuram alternativas e devem trabalhar numa nova forma de pensar no como fazer negócio. Aplicar, na prática, a ética ao capitalismo, é ser capaz de responder a uma nova realidade do mundo dos negócios no século XXI: dar o devido valor a todos os seus “Stakeholders” e responder aos interesses comuns, respeitando e incentivando o campo relacional como forma de implementar políticas de Desenvolvimento Sustentável. Recolhem-se recursos em falta e adquirem-se novas competências capazes de valorizarem o conhecimento, práticas e atitudes da empresa.

Neste raciocínio, é de extrema importância verificar se, na verdade, as proposições apresentadas se confirmam ou infirmam no campo de investigação empírica.

## 5. Metodologia

As reflexões epistemológicas e metodológicas fazem parte de uma necessidade para toda a investigação. A epistemologia consiste em definir a natureza do conhecimento produzido. Conforme De Bruyne (1988: 11) precisa, a epistemologia é “o garante, ao longo de toda a investigação, da elaboração científica objetiva e da sua tradução para uma linguagem científica” O autor defende que a epistemologia coloca o objeto de pesquisa na base problemática de estudo.

Nesta investigação, antes de desenvolver o aspeto teórico, morfológico e o aspeto técnico, foi necessário precisar o posicionamento epistemológico. A determinação do posicionamento epistemológico é uma etapa necessária de forma a dar seguimento a um correto processo de pesquisa. Girod-Séville e Perret (1999: 13) afirmam que “a

reflexão epistemológica impõe-se a todo o investigador preocupado em efetuar uma investigação séria, pois permite assegurar e assentar a validade e a legitimidade de uma investigação”. É neste campo de análise que apresentamos o posicionamento epistemológico face aos diferentes paradigmas epistemológicos das ciências da organização. Classicamente existem três grandes paradigmas (Girod-Séville e Perret, 1999: 15) nomeadamente o positivismo, o interpretativismo e o construtivismo. O interpretativismo e o construtivismo opõem-se ao positivismo. “o projeto do positivismo é explicar a realidade; para o interpretativismo é, antes de mais, compreender a realidade e para o construtivismo, trata-se essencialmente de a construir”.

Já a questão da metodologia, vai definir, juntamente com a problemática e a corrente epistemológica escolhida, o instrumento de recolha adequada, o tratamento e a análise de dados. A validade científica de uma pesquisa necessita que o investigador possa fazer prova de rigor ao longo da elaboração do protocolo de pesquisa, da sua aplicação e do momento em que deve retratar os elementos. Neste campo, existe a necessidade de analisar a lógica do raciocínio fruto dos dois processos clássicos de epistemologia: o indutivo e o dedutivo. As bases fundadoras da definição de epistemologia, apresentada pelos autores Marie-José Avenier e Marie-Laure Gavard-Peret (2012: 13) reconhecendo a sua origem junto do trabalho efetuado por Piaget, é expressa dizendo “que se trata do estudo da constituição de conhecimentos válidos” (Piaget, 1967: 6). O conhecimento produzido pode ser fruto de observações empíricas (abordagem indutiva) ou, ao contrário, a teoria analisada pode anteceder as observações empíricas que servem neste caso de verificação de conhecimento inicial (abordagem dedutiva). Existe um terceiro modo de raciocínio denominado abdutivo que propõe introduzir uma regra de proposições e verificar a sua validade pelas várias interações entre o terreno e a literatura. A metodologia também dispõe da sua abordagem científica que compõe uma das escolhas essenciais que o investigador deve tomar. Trata-se de identificar a abordagem apropriada e a recolha de dados adequada para fazer face à sua questão de pesquisa. Trata-se de uma dupla entrada (Baumard et al, 2014: 262), “por um lado existe a busca da finalidade: explorar, construir, testar, melhorar o que é conhecido, descobrir o que não o é. Por outro lado, existe algo que é disponível e acessível, o que é fazível e que já foi feito e o que ainda não foi”.

Para respeitar estas indicações e assentar esta pesquisa numa validade científica dentro do tema, é apresentada inicialmente a escolha da corrente epistemológica a que se refere o estudo. Leva-se a uma reflexão aprofundada das várias possibilidades nesta investigação de orientação exploratória e descritiva. Desta forma, somos levados a compreender por que razão a corrente interpretativista é a mais adequada. Portanto, pela sua própria natureza que se manifesta exploratória e descritiva, esta investigação inscreve-se na vontade de analisar e descrever os fenómenos, o que conduz à escolha de um posicionamento epistemológico do tipo interpretativista. A exploração é um modo de raciocínio que permite descobrir ou aprofundar uma estrutura ou um funcionamento de forma a procurar uma explicação ou obter uma compreensão (Morana, 2003). Os objetivos de um procedimento exploratório são de criar novas articulações teóricas entre os conceitos ou de integrar novos conceitos no campo teórico. O posicionamento interpretativista, cujo objetivo é apanhar o sentido dado à realidade social atual, consistirá em ligar-se à compreensão do que guia os atores às suas ações. (Avenier e Gavard-Perret, 2012). O interesse deste trabalho não é verificar uma teoria, mas explicar a emergência de um novo fenómeno e compreender os seus defensores e as aplicações. Trata-se, concluindo, de uma metodologia exclusivamente qualitativa. Após esta preferência, passa-se a expor os raciocínios recomendados por esta corrente de forma a atingir os objetivos que pretendemos.

Numa segunda parte, demonstra-se que a metodologia aplicada parte de um raciocínio de lógica abdutiva pois a ausência de conhecimento do terreno não permite escolher uma lógica indutiva, uma construção no sentido de passar do particular para o geral. Também a dificuldade em encontrar um quadro concetual único que permitisse analisar a relação do DS no quadro relacional das empresas com os seus parceiros, leva a privilegiar uma abordagem de múltiplas passagens entre o terreno e a literatura e, por essa razão, o presente estudo adota uma lógica abdutiva.

No quadro metódico de procedimento científico, efetua-se uma recolha de dados qualitativos que permitiu explorar o terreno. Depois de justificada esta decisão, é elaborado o protocolo de pesquisa que define os métodos aplicados de recolha de dados, o seu tratamento de dados e a sua análise de dados a mobilizar. O desafio da criação de conhecimento sobre um objeto de estudo praticamente ignorado pela literatura leva a dar preferência a um protocolo elaborado em várias etapas com aplicação de vários mecanismos recolhidos que permitem elaborar uma metodologia

consistente de análise qualitativa do referido estudo do caso (Yin, 2014). A recolha de dados qualitativos foi efetuada por um conjunto de entrevistas individuais semidiretivas. Cada uma das etapas é ilustrada, descrita e justificada.

## 6. Estrutura

Ao estruturar os pontos desta abordagem, identificam-se temas que permitirão formular uma análise consistente destinada à criação de uma “estratégia de DS”:

Toda a ação deste trabalho partiu da preocupação dada ao DS como forma de se pensar estrategicamente na condução de uma empresa. Uma vez compreendido o significado de DS, é delineada a forma como o conceito é exposto estrategicamente no meio empresarial. Abordadas as várias estratégias que visam maximizar o retorno do capital investido, identificam-se duas grandes linhas de pensamento, que se disputam na seleção do campo estratégico e que se fazem acompanhar de resultados bem distintos no campo de trabalho empresarial. Ambas concordam no princípio que a empresa serve para maximizar o seu lucro, mas que o obtêm trabalhando de forma diferente. Uma trabalha para responder às necessidades dos seus “shareholders”, isto é, acionistas, valorizando o capital investido a seu favor, a outra desenvolve a ideia de que num negócio existe um grupo de indivíduos, além dos acionistas, que detêm uma parte de sucesso ou insucesso do negócio da empresa, denominados de “Stakeholders” e com quem se deve trabalhar eticamente no cumprimento do objetivo subjacente nas empresas.

Freeman introduz, desde 1984, a difícil noção de “estratégia da empresa” centrada na questão da relação da empresa com a sociedade. Segundo o autor, a missão da empresa deve definir-se face aos grandes problemas da sociedade de forma a fornecer uma solução (Freeman et al., 2007). O DS, ao cobrir o meio ambiente e o meio social, concretiza o interesse defendido pela Teoria dos “Stakeholders” (TS) quando defende o interesse da empresa em responder às aspirações dos seus parceiros. É neste campo que se desenvolve a Teoria dos “Stakeholders” (TS), como modelo estratégico capaz de responder aos desafios apresentados pelo cumprimento de práticas de DS De forma a explorar convenientemente as bases da teoria, é analisada a sua origem, os seus



fundamentos, as várias vertentes operacionais e a forma como é possível ser aplicada no terreno.

A investigação permite igualmente contrapor o trabalho de Friedman fundador da noção capitalista dominante “shareholders capitalism” cujo apogeu foi vivido na segunda metade do século passado, pela aplicação de uma nova gestão estratégica das empresas defendida pela Teoria dos “Stakeholders”, desenvolvida por Freeman, que pretende responder à forma como os gestores executivos das organizações devem começar a compreender e a gerir o ambiente externo que enfrentam atualmente.

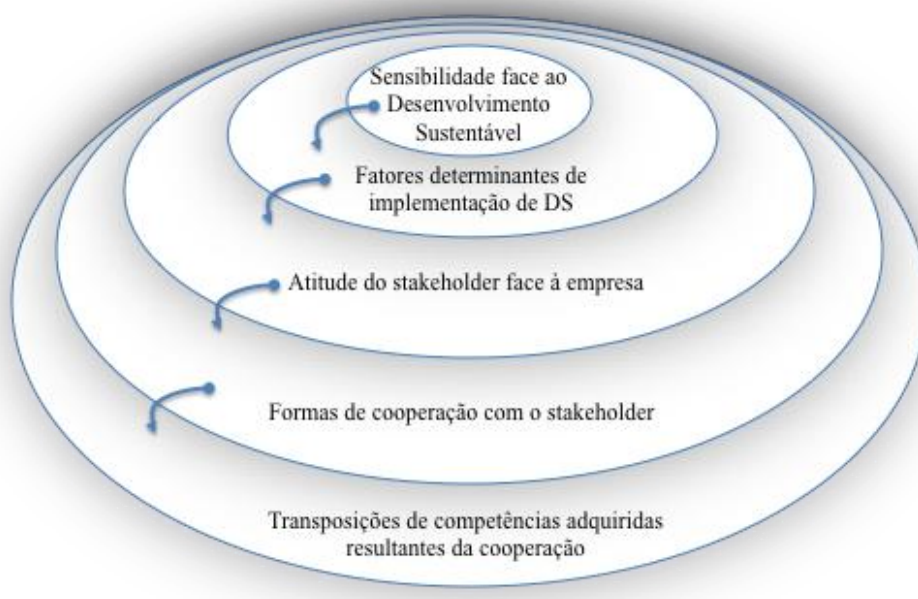
Mediante os eixos da Teoria dos “Stakeholders” que pretendem responder aos três problemas dominantes e interrelacionados que envolvem o mundo dos negócios, nomeadamente, a relação existente entre capitalismo e empresa, a forma como a empresa consegue maximizar o seu valor e a forma de pensar dos gestores, é estudada a literatura no enquadramento da empresa perante os seus parceiros (“Stakeholders”). Fruto desta análise e resultante de trabalhos marcantes de investigadores (Mitchel, Agle, Wodd, Savage, Nix, Whiteheade e Blair) que exploram o campo prático da Teoria dos “Stakeholders”, é possível analisar a atitude do “stakeholder” face à empresa e, posteriormente, as formas de cooperação exercidas pelas empresas junto dos “Stakeholders”.

Na continuidade da análise de cooperação existente junto dos “Stakeholders”, é possível identificar, no campo prático, em que consistem estas cooperações e o que se pretende recolher, demonstrando o interesse capital no estabelecimento de relações mais próximas possível. É no campo de análise de estratégias de cooperação que se pretendem adquirir vantagens competitivas geradoras de recursos fundamentais para a sobrevivência das empresas. Para melhor compreender o que se entende por estratégias de cooperação, o tema é explorado desde os seus fundadores (Astley e Fombrun) com o seu modelo de classificação de estratégias coletivas e suas características. Este trabalho permite avançar sobre as formas como se deve abordar este campo relacional e compreender a importância dada à confiança, dependência de recursos e de estabelecimento de relações para se poder aceder a um cumprimento de relações entre organizações, como é o caso estabelecido entre a empresa e seus “Stakeholders”. Para poder enquadrar as várias formas de cooperação como resposta aos desafios de DS, são analisadas, à luz da literatura, a tipologia de necessidades que devem responder aos desafios apresentados, num quadro relacional entre

organizações presentes no mesmo negócio. É neste campo que é selecionada a abordagem da cooperação por via dos recursos e competências, Resource Based View (RBV) uma vez que se trata de uma abordagem assente no princípio que a empresa é vista como um conjunto de recursos (dados distintos) e de competências (valores fundamentais) que podem ser diferentes conforme as empresas. A cooperação torna-se, então, numa via de transferência, de troca ou de criação de informação. A empresa não dispõe de recursos que necessita e recorre aos seus “Stakeholders”, os quais, por sua vez, lhe fornecem os recursos e, em simultâneo, competências capazes de enriquecer a organização. Segundo Durand estes recursos e competências são traduzidos em novas formas de conhecimento, de atitudes e de práticas na empresa.

Para poder ilustrar a estrutura de raciocínio que leva à presente investigação, é exposto em forma de figura, as raízes deste trabalho traduzidas na constituição das seguintes dimensões:

Figura nº1. O pensamento estruturante da investigação



Fonte: Construção do autor

Como base de apoio à tese e dado o facto de existirem várias oportunidades para explorar o caminho estratégico de DS em análise, foi tomado um “Stakeholder”-pilar, definido como “Stakeholder” primário (Freeman et al., 2007: 7) para exemplificar a forma como é possível exercer uma estratégia de DS. Esse “Stakeholder”-pilar é o

fornecedor da matéria-prima mais importante para a sobrevivência das empresas em estudo.

Como setor de atividade em estudo, foi adotado o negócio do chocolate pelo facto de se tratar de uma atividade com processos extremamente simples no fluxo de ingredientes e linhas de integração vertical. As empresas em estudo são os produtores de chocolate e os “Stakeholders”-fornecedores os produtores da matéria-prima, cacau, base largamente maioritária na composição do chocolate. Considera-se um mercado com um fluxo de ingredientes simples, pois a partir de um bom cacau, é possível criar um chocolate, de elevado valor qualitativo, sem o recurso a praticamente mais nenhum outro ingrediente. É também um modelo de negócio com uma linha direta de integração vertical, pois a empresa produtora de chocolate pode negociar diretamente com quem cultiva e trabalha na cultura do cacau, dispondo de todas as condições para colocar o seu produto final no mercado.

O estudo empírico vai poder trabalhar as empresas produtoras de chocolate que se encontram sensíveis aos valores transmitidos pelas bases de políticas de DS, identificar os fatores determinantes na implementação dessas políticas com os seus fornecedores de cacau, recolher a forma como estes “Stakeholders” olham a empresa sua cliente e, posteriormente, de que forma a empresa deve estabelecer a relação de cooperação com os seus “Stakeholders” de cacau. Faz-se um levantamento operacional do que é feito no campo da cooperação, através da recolha de recursos e competências, bem como da forma como se podem aplicar na empresa. Esta integração vertical permite, deste modo, transferir conhecimento, das empresas produtoras de chocolate, por norma, instaladas em países maduros, neste caso com um produto comercializado em França e criar relações de cooperação com fornecedores que se encontram em meios geográficos economicamente mais limitados, neste caso em países tropicais. Competências e conhecimento capazes de fornecer, junto de países de baixo da pirâmide (Prahalad, 2002), planos de melhoria ambiental e social.

Nesta exposição, o Plano da tese é apresentado sob 2 blocos da seguinte forma:

O primeiro bloco está dedicado ao quadro teórico no qual se baseia a tese que permite responder à problemática: trata-se do Capítulo II, composto por três partes.

A Parte 1 fornece os principais elementos da literatura sobre DS e termina com a justificação de entrada da Teoria dos “Stakeholders” no campo desta ação empresarial.

A Parte 2 apresenta a Teoria dos “Stakeholders”, a razão da sua emergência, os seus contributos junto da estratégia empresarial e as formas de operacionalizar os seus mecanismos de ação.

A Parte 3 explora a Teoria dos “Stakeholders”, mediante estratégias de cooperação com a abordagem da Teoria dos Recursos e Competências. Esta parte 3, pretende expor um caminho capaz de recolher recursos essenciais à condução de funcionamento saudável da empresa e de fornecer às empresas novas competências no desempenho das suas atividades.

Capítulo II		
Desenvolvimento de políticas de Desenvolvimento Sustentável fruto das relações com os fornecedores: a emergência de uma temática de pesquisa		
Parte 1	Parte 2	Parte 3
Desenvolvimento Sustentável: Apresentação dos principais conceitos e a razão da sua emergência empresarial	“Stakeholders”: Situar a investigação num tema central de necessidade de uma nova abordagem estratégica	Cooperação: recolher fontes de pesquisa capazes de identificar dados operacionais capazes de fundamentar o objeto da pesquisa
Objetivos Comuns:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar conceitos e o quadro teórico geral</li> <li>- Construir um modelo explicativo capaz de dar corpo a proposições</li> </ul>		

O segundo bloco agrupa os capítulos dedicados à metodologia, à componente empírica, aos resultados e análises.

O Capítulo III apresenta o posicionamento epistemológico e a metodologia da pesquisa.

O Capítulo IV apresenta o setor a que respeita o estudo, os atores envolvidos com exposição comportamental de cada uma das empresas entrevistadas. Por fim, apresenta de forma conjunta, as respostas às problemáticas apresentadas pelas proposições propostas.

O capítulo V é dedicado ao resultado da aprendizagem fruto da reflexão efetuada, às limitações encontradas no resultado da investigação e à indicação de perspetivas futuras de pesquisas em ciências de gestão que serão deixadas em aberto pela tese.

Metodologia da Pesquisa, resultados empíricos e discussão dos resultados		
Capítulo III Metodologia da pesquisa	Capítulo IV Resultados empíricos	Capítulo V Conclusões e recomendações
<b>Objetivos:</b> -Enriquecer o modelo pelas variáveis recolhidas do terreno -Operacionalizar todas ou certas variáveis do modelo -Elaborar o questionário -Apresentar o modelo e da recolha de dados -Apresentar as características das empresas inquiridas	<b>Objetivos:</b> -Apresentar as análises apresentadas pelas proposições -Interpretar os resultados -identificar os perfis das empresas	<b>Objetivos:</b> -Avaliar os resultados face à releitura da literatura -Avaliar as aprendizagens recolhidas -Identificar os limites inerentes ao estudo -Apresentar novas pistas para futuras investigações

## **CAPITULO II. Revisão da Literatura**

### PARTE 1: Fundamentos e Desafios do Desenvolvimento Sustentável (DS)

1. A ORIGEM. TOMADA DE CONSCIÊNCIA PLANETÁRIA
2. INTEGRAÇÃO DE DS NAS POLÍTICAS EUROPEIAS E EM FRANÇA
3. DS NAS EMPRESAS
4. DS E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA (RSE)
5. OPERACIONALIZAR O DS

### PARTE I: Fundamentos e desafios do Desenvolvimento Sustentável (DS)

O que é o DS? Qual o seu conteúdo? Por que é que um tal conceito emergiu nos anos de 1980? Qual a sua vocação? Qual a razão do seu sucesso? O que traz de novo às sociedades ocidentais? Quais as suas lacunas? Que interpretações daí se depreendem? Quais são as controvérsias que ele alimenta?

Com o intuito de aprofundar estas questões, propomos, em primeira instância, uma definição conceitual de DS através da história, os seus contributos e seus limites.

#### 1. A ORIGEM: TOMADA DE CONSCIÊNCIA PLANETÁRIA.

Fala-se de DS há uns vinte e cinco anos, no entanto, a sua origem é bem mais remota. Depois do choque petrolífero de 1973 e das primeiras catástrofes ecológicas, os cientistas tomam consciência do perigo que a Humanidade representa para o Planeta e para a sua própria sobrevivência.

Pascal Acot (1988), na sua obra literária, “A História da Ecologia”, relembra-nos a origem do pensamento ecológico e a sua evolução, o aparecimento dos parques nacionais americanos no século XIX até à ecologia militante do final do século XX. Nas grandes linhas de história da ligação do Homem com o Meio Ambiente, o autor demonstra e evidencia a constante dicotomia natureza/cultura, natureza/crescimento económico e, em sentido mais global, natureza/humanidade (Huybens e Villeneuve, 2004: 9).

No que diz respeito ao ambiente, o best-seller (seis reedições no ano da sua publicação) de Rachel Carson foi o detonador da tomada de consciência dos danos ambientais. Esta obra, “Silent Spring” (Primaveras Silenciosas) tece um quadro deveras alarmante no que às consequências do uso dos produtos químicos de síntese qualificados de “biocidas” diz respeito (Carson, 1962: 18).

Depois disso, surgem inúmeras associações de defesa do ambiente, organizações não-governamentais internacionais de proteção do ambiente, fortemente implicadas no DS. As que mais se destacam de forma multissetorial são as associações “Os Amigos da Terra” fundada em 1969 que cria várias ramificações em todos os países desenvolvidos. Já com uma linha mais clara de orientação identifica-se o “Fundo Mundial para a Natureza” criado em 1961 (WWF, World Wide Fund for nature) e o Greenpeace criadas em 1971. Existem igualmente associações por setor, como é o caso da RA, (Rainforest Alliance) desde 1987 dedicada às atividades do setor terciário nomeadamente agrícola e florestas ou a "Fairtrade International" em 1988.

Mas, enquanto alguns são partidários de uma natureza que se deve proteger a qualquer preço, outros contestam a ideia de “natureza colocada numa gaveta” (Terrasson, 2007). Jean-Claude Genot, na sua obra literária de 2003, “Qual ética para a natureza?”, chega a mencionar a existência de uma conservação “contranatura” (Genot, 2003). A escola de pensamento conservacionista, no início dos anos de 1970, junto dos países em desenvolvimento, reivindicava a possibilidade de se desenvolverem como os países industrializados. Da mesma forma, defendia-se a ideia de deslocar as populações das áreas protegidas em nome da biodiversidade. Neste âmbito, o DS sendo pensado unicamente como uma ideologia, não é um garante de uma prática pragmática e responsável no terreno para responder às necessidades legítimas das comunidades (Di Castri, 2002). Nesse mesmo período, certos cientistas denunciam por via do Clube de Roma, os limites relacionados com o carácter finito dos recursos, do crescimento económico e de crescimento demográfico no seu relatório de 1972: “the limits of growth”, isto é, os limites do crescimento. Nele, os autores defendem que a Terra tem possibilidades limitadas e que existe contradição com os interesses que consistem em aumentar o nível de vida material de cada indivíduo. No resultado do seu estudo, os investigadores preconizam um estado de recessão a partir do momento em que a população e o capital se mantêm estáveis. (Meadows et al., 2004).

O Clube de Roma foi criado em 1968 pelo homem de negócios e humanista italiano Aurelio Peccei, reunindo personalidades bem distintas: um coletivo de cientistas, de funcionários, industriais e economistas preocupados com os problemas que as sociedades em desenvolvimento devem enfrentar. O seu relatório é considerado uma pedrada no charco, uma vez que defende um crescimento modesto e encara como oponíveis o desenvolvimento económico, demográfico e industrial da época, face à preservação do Planeta. A sua conclusão é o resultado de uma análise sobre as interdependências e interações bem como as evoluções previsíveis de cinco fatores críticos: a explosão demográfica, a produção alimentar, a industrialização, o esgotamento dos recursos naturais e a poluição. A Associação solicita um estudo prospetivo a uma equipa de investigadores do MIT (Massachusetts Institute of Technology) que desenvolveram uma nova técnica de modelização com fundamento na dinâmica dos sistemas. “O principal objetivo do trabalho do MIT era o reconhecimento, num contexto mundial, das interdependências e interações de cinco fatores críticos: explosão demográfica, produção alimentar, industrialização, esgotamento dos recursos naturais e poluição” (Meadows et al., 1972: 141).

O modelo informático, desenvolvido nessa altura pelo MIT, Massachusetts Institute of Technology, permite simulações no horizonte de 2100. Ora, todos os cenários projetavam desmoronamentos, seja no caso dos recursos naturais, da economia ou da poluição. A solução radical, então proposta por estes peritos, é o estado estacionário, modelo inspirado em Herman Daly e John Cobb, Jr. que em 1989 foi editado na obra literária “For the common Good”, vencedor do Grawemeyer Award para ideias que melhoram a organização mundial, como melhor livro para melhores opções políticas (Daly, 1994).

Estas correntes divergentes, bem como pesquisas levadas a cabo pela UNESCO, (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura), nomeadamente na criação da relação do Homem com a Biosfera, fruto das recomendações feitas na primeira Conferência científica intergovernamental consagrada à utilização racional e à conservação dos recursos e da biosfera (UNESCO, 1970), puderam demonstrar “ a importância da conservação dando lugar à atividade humana e à cultura para o sustento dos ecossistemas” (Cibien, 2006: 88).

A Conferência das Nações Unidas sobre o ambiente e o desenvolvimento, em 1972, é o lugar onde os cientistas, seguidos das ONG (Organizações Não Governamentais)



lançam um grito de alarme à comunidade internacional acerca do estado de esgotamento do Planeta em paralelo com os trabalhos do Clube de Roma. Assim, muitos concluirão que a ecologia e a economia são duas dimensões que se opõem. A Conferência de Estocolmo, em 1972, vai atuar neste contexto e, pela primeira vez, posicionar as questões ecológicas ao nível das preocupações internacionais marcando um ponto de viragem decisivo na história da relação entre o homem e o seu ambiente.

O principal contributo desta Conferência será de interligar estas duas dimensões sob a noção de “ecodesenvolvimento”, noção proposta por Maurice Strong, então secretário-geral da Conferência. À partida, este conceito foi definido pelos Países do Terceiro Mundo (denominação da época). Consistia em apoiar-se nos saber-fazer locais para pensar num desenvolvimento adaptado aos recursos sociais, culturais e naturais, sem procurar integrar receitas importadas dos países do norte, reconhecidamente inadaptadas. Tratava-se, portanto, de “um desenvolvimento endógeno e dependente das suas próprias forças (self-reliant) submetido à lógica das necessidades de toda a população e não da produção, estabelecida como único fim, ainda consciente da sua dimensão ecológica e procurando uma harmonização entre o homem e a natureza” (Sachs, 1980). O ecodesenvolvimento insiste, sendo o seu ponto fulcral, na ancoragem local de qualquer iniciativa e introduz a ideia de “planificação participativa”, forma de governabilidade que envolve as populações envolvidas na tomada a cargo do seu próprio futuro. Os elementos sobre os quais assentam o ecodesenvolvimento são a integração da equidade social e das precauções ecológicas nos modelos económicos. No entanto, será censurada a partir de 1974 pelas autoridades americanas que a consideram demasiadamente radical e será, alguns anos mais tarde, substituída pela de DS, um pouco menos clara (Godard, 1994: 311).

No seguimento desta Conferência de 1972 e das questões levantadas, as personalidades como os investigadores René Dubos, Barbara Ward e Ignacy Sachs insistem na necessidade de integrar a equidade social e a prudência ecológica nos modelos de desenvolvimento económico. Então, as Nações Unidas vão criar o Programa Das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Programa Das Nações Unidas para o Ambiente (PNUE). As atuais missões deste dois organismos são de: “...mostrar o caminho e de incentivar a cooperação para proteger o ambiente (...) ser fonte de inspiração e informação (...) e um instrumento facilitador, permitindo melhorar a qualidade de vida sem, no entanto, comprometer as das futuras

gerações” (PNUE, 2012) e de “forjar parcerias a todos os níveis da sociedade para ajudar a construir nações resistentes no sentido de levar a bom porto um crescimento que melhora a qualidade de vida de cada um” (PNUD, 2012).

Desde a Conferência de 1972 que as preocupações ambientais não mais pararam de crescer. O desenvolvimento industrial, o aumento da produção, do consumo e da urbanização, decorrentes nomeadamente do crescimento demográfico, engendram impactos cada vez menos reversíveis.

Os impactos ambientais traduzem-se, à escala planetária, pela redução da diversidade biológica. Ao longo dos últimos 30 anos, o progressivo esgotamento dos recursos costeiros, tais como os recursos haliêuticos (recursos vivos aquáticos, equivalente à agronomia para o meio terrestre), as florestas de mangrovas (estabilizadores eficazes em certas zonas costeiras) e os recifes de coral passaram a ser um problema crítico. Constata-se uma pressão cada vez mais acentuada sobre determinados recursos (as florestas tropicais desaparecem na ordem de 11,3 milhões de hectares por ano), um aumento e uma globalização da poluição do ar mas também da água e dos solos como é o caso da eutrofização ou eutroficação marinha e costeira resultante da importância das descargas de azoto. Esta tendência preocupante provoca a diminuição do oxigénio levando à morte de organismos e ao desenvolvimento anómalo de algas. São exemplos de situações que não eram valorizadas até então (UNEP, 2002).

Como resultado dos impactos sociais geram-se consequências de ordem social: acentuam-se as desigualdades, entre as diferentes regiões do mundo e, ainda, no seio de cada país (PNUD, 2001). Em 2000, 3,5 milhares de habitantes de países com fracos recursos partilham entre si menos de 20% do rendimento global, enquanto um milhar de habitantes dos países desenvolvidos partilham 60% (ONU 2000-2). O mesmo grau de impacto faz-se repercutir na esperança de vida (UNEP 2002).

Coloca-se, portanto, a questão da reconciliação necessária do ambiente e do desenvolvimento. Uma das causas da oposição entre economia e ecologia resulta dos diferentes paradigmas que as caracteriza (Acot, 1988). Por um lado, o paradigma do economicismo tende a exteriorizar os fenómenos naturais e considera que os recursos são substituíveis, entendendo-se, por condição de substituição, que o capital natural pode ser destruído na medida em que essa destruição cria um capital técnico e cultural legado às futuras gerações. Por outro lado, o ecologismo exprime a associação do

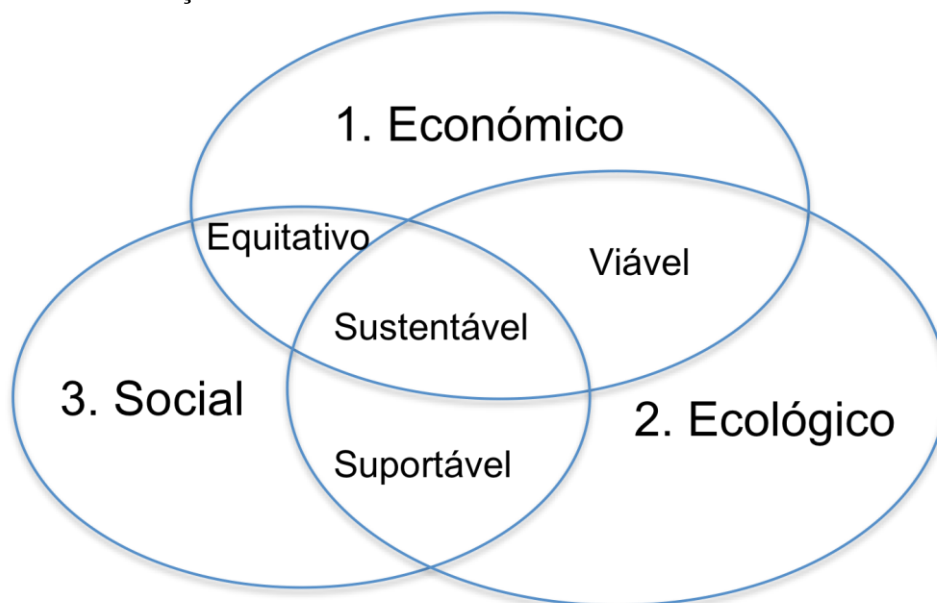
homem e da natureza: o homem deve adaptar-se à natureza da qual ele é uma espécie entre outra. O paradigma do ecologismo assenta sobre três características (Acot, 1988) nomeadamente a conservação da natureza; o biologismo social; a sacralização objetiva de uma natureza eterna. A ideia é de conseguir conciliar o ambiente e o desenvolvimento, posicionando-se de maneira intermediária entre estes paradigmas, para lá da economia e da natureza. Face ao modo de desenvolvimento atual, aos seus excessos e limites, é necessário encontrar um novo equilíbrio entre o homem e o seu ambiente. É o que se pretende levar a cabo, em nome do DS.

No seguimento da Conferência de Estocolmo e do Relatório Meadows, numerosas Cimeiras passam a reunir regularmente os Estados envolvidos nas problemáticas ecológicas. Destas últimas, resultaram protocolos (protocole de Quioto, 1997) ou a ratificação de Cartas (declaração de Rio, 1992) e de compromissos internacionais (plano de ação de Montreal, 2005) que devem levar os Estados a assegurarem-se que o seu desenvolvimento económico se inscreve na sustentabilidade ecológica.

Só quinze anos depois da Conferência de Estocolmo é que a expressão, em língua inglesa, faz a sua aparição na cena internacional no Relatório Brundtland, do nome da ministra norueguesa que redigiu o documento em 1987. Será feita uma referência ao “Sustainable Development”, traduzido em português por Desenvolvimento Sustentável (DS). Esse Relatório assenta, entre outros, num documento publicado em 1980 que assenta na estratégia mundial de conservação da natureza, da União Internacional para a Conservação da Natureza, organismo consagrado à conservação dos ecossistemas (Godard, 1994: 311). Mesmo assim, nessa obra, fruto de um trabalho coletivo entre científicos, ainda não se integra as dimensões sociais e económicas das políticas de desenvolvimento. Assim, esse Relatório servirá de base à Cimeira do Rio em 1992, durante o qual os Estados vão procurar responder coletivamente à questão das necessidades atuais e futuras e definir os seus papéis enquanto instituição reguladora. No encontro, estão presentes não menos de cem chefes de Estados e quinze mil Organizações Não Governamentais aí representadas. Como conclusão dessa Cimeira, a Agenda 21 (alusiva a um estado de horizonte 2100) será adotada como ferramenta de definição de estratégias de DS. A agenda 21 é, então, constituída por duas mil e quinhentas recomendações, das quais muitas nunca serão postas em prática. Essa Cimeira está igualmente na origem da aceitação comum da definição do DS sendo “the sustainable development is development that meets the

needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”, traduzindo, "DS é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades" relatório Brundtland (CMED, 1988: 41). Menos vezes citado, o resto do texto diz que “dois conceitos são inerentes a esta noção: o conceito de necessidade e, mais precisamente, das necessidades essenciais dos mais desfavorecidos, a quem se deve garantir a maior prioridade e a ideia de limitação que o estado das nossas técnicas e da nossa organização social impõem à capacidade do ambiente de dar resposta às necessidades atuais e futuras” (CMED, 1988: 51). A noção de DS associa três objetivos: a eficácia económica, a equidade social e a viabilidade ambiental. A integração destas três exigências dá lugar à representação em três pilares hoje bem conhecidos

Figura nº2. A noção de Desenvolvimento sustentável num campo empresarial, cujo fim se destina à obtenção do lucro



Fonte: Construção do autor

Ao lado da definição do DS, o Relatório Brundtland estabelece um diagnóstico da situação planetária onde se expõe os problemas prioritários definidos e acordados pelos 21 membros da Comissão:

- Um crescimento demográfico excessivo;
- A desflorestação e pastagens excessivas que aceleram o processo de desertificação das zonas áridas e semiáridas;

- A destruição das florestas tropicais que abrigam centenas de milhares de espécies;
- O esgotamento dos combustíveis fósseis e a deflorestação que contribuem para o efeito de estufa e os desequilíbrios climáticos;
- As chuvas ácidas;
- A erosão da camada de ozono estratosférica.

Por outro lado, para a comissão, a proteção do ambiente só pode ser eficaz se for uma tomada de consciência mundial. As chuvas ácidas, o aquecimento climático, as poluições atmosféricas não conhecem fronteiras.

Duas Convenções e duas Declarações vêm a luz do dia também: a Convenção acerca das mudanças climáticas, a Convenção sobre a biodiversidade, a Declaração sobre as florestas e a Declaração acerca da desertificação.

Por fim, a Agenda 21, espécie de guia prático para concretizar o DS, tornar-se-á a bíblia para as coletividades territoriais que desejam pôr em prática Agendas 21 locais.

O Relatório evidencia também a ligação entre pobreza e degradação do ambiente, integrando, desse modo, os diferentes pilares do DS. “Não há crise económica, crise social, crise ambiental. Não, de crise, só há uma.” (CMED, 1988: 5). Estabelece-se a partir deste momento uma convicção de que a economia mundial e a ecologia mundial estão interligadas.

Pelo contrário, o Relatório não propõe soluções verdadeiramente inovadoras. Procura antes, o consenso, evitando criticar tal ou tal país ou de repor em causa o modelo de crescimento dos países industrializados. “Não se trata, em caso algum de pôr fim ao crescimento económico, pelo contrário. Inerente a esta noção, está a convicção que não poderemos nunca solucionar problemas de pobreza e de subdesenvolvimento se não entrarmos num novo período de crescimento no qual os países em desenvolvimento terão uma larga parte e poderão tirar largas vantagens (CMED, 1988: 47)”. Poderemos ainda ler: “...somos capazes de melhorar as nossas técnicas e a nossa organização social de maneira a abrir vias a uma nova era de crescimento económico (1988: 10)”.

O documento apresenta, no entanto, certas ambiguidades. Por um lado, denunciando o sistema, mas sem o colocar em questão; as referências ao crescimento e ao progresso técnico mostram que a comissão inscreve-se na corrente dominante do modelo atual económico. Por fim, o relatório será considerado conservador, menos atrevido, quando comparado com o relatório publicado pelo Clube de Roma. Para Ignacy Sachs é, sem dúvida, o que fez o seu sucesso “...a sua principal importância foi ter sabido vender o seu conteúdo aos responsáveis políticos.” (Ducroux, 2002: 34). O relatório é, portanto, um marco de referência mundial pois conseguiu difundir o conceito e fornecer a publicidade merecida (Godard, 1994).

Esta posição de consenso é recolhida ao nível da Comunidade Europeia que indica no artigo I-3, no ponto 3 da sua própria Constituição: “A União trabalha para o DS da Europa assente num crescimento económico equilibrado e numa estabilidade dos preços, numa economia social de mercado altamente competitiva, que procura o pleno emprego junto do progresso social e do nível elevado de proteção e de melhoramento da qualidade do ambiente. O Desenvolvimento Sustentável promove o progresso científico e técnico.” Maior consenso do que este não é possível.

Dez anos depois, em 2002, realiza-se a Conferência Internacional de Joanesburgo, tornando-se na Cimeira mundial do DS. O programa de ação de Joanesburgo propõe incentivar o setor industrial no melhoramento dos seus resultados em ambos os planos, social e ambiental, graças a iniciativas voluntárias respeitadoras. Como exemplo, Melhoramento dos sistemas de gestão ambiental, códigos de conduta, medidas de certificação e o incentivo à publicação de informação acerca das questões ambientais e sociais exercidas (ONU, 2002).

É para as empresas, para as organizações não-governamentais e para os estados, o momento de fazer um primeiro balanço relativamente aos programas e ações levadas a cabo ao longo dos últimos trinta anos. Cabe a estes reiterar os compromissos internacionais, nomeadamente no que diz respeito à redução de emissões de gases de efeito de estufa. Os temas prioritários que serão abordados no decurso desta Conferência são a água, a energia, a biodiversidade, a saúde e a agricultura, temas quase exclusivamente centrados no ambiente e na ecologia. Também é por esta altura que a noção de responsabilidade social das empresas entra na cena internacional, sem que seus debates deem lugar a situações constrangedoras (Capron e Quairel-

Lanoizelée, 2004: 8): “...são programas que apontam para que os atores tenham a responsabilidade de se autorregularem”. No programa, as empresas são igualmente convidadas a assumir compromissos aquando do pacto mundial lançado pelo Secretário-Geral das Nações Unidas em 1999 em Davos sobre nove princípios retirados da Declaração Universal dos Direitos do Homem e da Declaração da Organização Internacional do Trabalho relativa aos princípios e direitos fundamentais do trabalho e da Declaração do Rio sobre o ambiente e o desenvolvimento (ONU, 2002).

Foi em 2012, que teve lugar Rio+20, ou seja, vinte anos depois do lançamento da Agenda 21. Esta Conferência devia ser, mais uma vez, o momento de redefinir objetivos a nível mundial, para um desenvolvimento equilibrado. A ausência de consenso aquando das reuniões preparatórias não permitiu um acordo. Por outro lado, os dirigentes de alguns países grandes, tais como a Grande Bretanha, a Rússia ou ainda a Alemanha não assistiram a este encontro. As empresas representadas pelo Conselho Mundial dos Negócios para o DS (World Business of Sustainable Development-WBCSD) assumem-se como satisfeitas com o tratado que foi assinado.

As problemáticas abordadas nas grandes Cimeiras estão fortemente ligadas à luta contra a poluição e à preservação dos recursos naturais. Em paralelo com esta tomada de consciência pelos Estados, as catástrofes naturais e “industriais” (Tchernobil em 1986, Seveso em 1976, Bhopal em 1984, Exxon Valdez em 1989), os buracos na camada de ozono, os alertas dos especialistas climatológicos acerca das emissões de gases com efeito de estufa, levam progressivamente, a sociedade civil a aperceber-se dos desafios ambientais e do impacto da indústria no Planeta.

Assim, é num contexto de crise ecológica que emerge tanto para os Estados como para os cidadãos, o conceito de DS. Os desequilíbrios climáticos são entendidos como sendo o símbolo das consequências do excesso de consumo e da industrialização massiva.

A análise semântica da noção de responsabilidade social das empresas dá a entender que o conceito podia incentivar e levar as empresas a reparar as faltas cometidas junto dos seus “Stakeholders”. Os termos “social” e “societal” dirigem-se para dimensões pouco claras e com deturpações radicais. É a razão por que o conceito de DS se

expande com maior interesse, dado que as empresas começam a questionar a forma como podem definir durabilidade e sustentabilidade. O primeiro termo utilizado é o anglo-saxónico “sustainable”, o qual, traduzido para Português é duradouro. Mas será que não se deverá traduzir por defensável, dando a noção de que o Planeta se pode sustentar, no sentido do dever de suportar? É que o termo “duradouro” pode ser mal interpretado, pois transmite uma ideia de infinito e, dificilmente, algo se torna duradouro, inclusive os modelos económicos. Enfim, na origem, o neologismo de durabilidade foi criado nos anos de 1970 para referir as florestas e a sua preservação numa gestão “duradoura”. Alain Etchegoyen considera que a locução “DS” é prática porque “...levanta ambiguidades e contradições herdadas das palavras de responsabilidade e de valores parasitados pelo cinismo e incompreensão.” (Etchegoyen 2003, in Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004: 11). O conceito de DS está também construído sobre um antónimo: o desenvolvimento trazendo a ideia de movimento, de mudança, de rapidez e de curto prazo, enquanto a durabilidade faz referência ao longo prazo, ao que fica, ao que não muda.

Nas representações, nos relatórios e políticas, o DS está fortemente ligado à ecologia e à preservação do ambiente; os aspetos sociais e económicos só serão integrados tardiamente pelas políticas internacionais. É que para a sociedade civil, a esfera económica é responsável pelas catástrofes naturais pelo esgotamento dos recursos. O modelo de liberalismo económico favorece também os menos preocupados com os aspetos sociais e ambientais, em detrimento dos lucros sobre os produtos, estes cada vez mais baratos. Este conceito relativamente recente, no máximo, uma dezena de anos, preocupa os Estados democráticos há mais de quarenta anos. Estes Estados tentam, coletivamente, encontrar acordos, equilibrando a relação: poluição e consumo de recursos. Todavia, a vontade de chegar a acordos internacionais é travada pelos contextos socioeconómicos dos países onde se realizaram as diferentes Conferências e que pesaram nas negociações. A título de exemplo, a Guerra Fria e suas lutas ideológicas de liberalismo, comunismo e socialismo. Além disso, a emergência dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) na corrida ao crescimento económico, e no lançamento das suas fases de industrialização e de agricultura massiva, abala os mercados dos países ricos que ficam com reduzida margem para chegar a acordos coletivos. O período compreendido entre o fim dos anos de 1970 e o início dos anos 2000 é simbolizado por uma corrida ao que menos atua de forma



ecológica e social. É um período de guerra dos preços que origina mudanças no seio de cada empresa levando a deslocações de produção para outros países que oferecem condições de subcontratação e de salários mais baixos, desenvolvendo condições de trabalho medíocres. É visível, portanto, que além das lutas ideológicas, a procura de um crescimento económico sempre mais elevado, ameaça todos os países vítimas da globalização, o que se torna objeto de numerosas negociações entre Estados, mas sem resultado aparente junto das problemáticas sociais e ecológicas. Como exemplo, os Estados Unidos, que saíram do protocolo de Quioto em 2011. O protocolo de Quioto, assinado e ratificado em 1997 já previa as emissões de gases com efeito de estufa por país. Os Estados Unidos argumentaram o não valor do protocolo, em nada equitativo pois, países em desenvolvimento de forte impacto, não se encontravam presentes. A implementação das políticas de DS permanece na apreciação de cada estado.

Em conclusão e à luz desses textos, é certo que a empresa tem um papel determinante a desempenhar na implementação do DS e que cabe a cada Estado regular e incentivar o DS.

## 2. A INTEGRAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS POLÍTICAS EUROPEIAS E EM FRANÇA

### 1. A integração de Desenvolvimento Sustentável nas políticas europeias

Na política levada a cabo pela União Europeia, o DS, é considerado um objetivo primordial. O artigo 3 do tratado da União Europeia afirma “ que a União Europeia trabalha para o DS da Europa fundada num crescimento económico equilibrado e sobre uma estabilidade de preços, uma economia social de Mercado altamente competitiva detida por pleno emprego e progresso social a um nível elevado de proteção e de melhoramento da qualidade do ambiente”. Laslo Andor (2011) acrescenta “As empresas socialmente responsáveis têm a convicção e consciência de que a crise não é somente económica e financeira, mas também ética. Os valores tais como a solidariedade, a sustentabilidade, a inclusão e a integridade nem sempre são respeitados pelas empresas e creio que as nossas economias tenham sofrido devido a essa razão. A Responsabilidade Social da Empresa (RSE) pode ter um impacto

decisivo e dessa forma contribuir para os objetivos fixados no quadro da Europa 2020, criando desse modo mais emprego e mais crescimento.” (p.2). A Comissão Europeia, em 2000 define a RSE, responsabilidade social da empresa, como “a integração voluntária pelas empresas de preocupações sociais e ambientais junto das suas atividades comerciais e suas relações com os seus “Stakeholders” (Comissão Europeia, 2002).

A Estratégia da União Europeia para o DS, trata de uma política definida no Conselho Europeu de Gutenberg em 2001, que responde às exigências do protocolo de Quioto, de forma a melhorar as condições de vida das gerações presentes e futuras de forma duradoura. Teve o objetivo de contribuir para os desafios estabelecidos pelo Conselho Europeu de Lisboa, 2000, que inscreveu, como prioridade máxima e de primeira linha, a RSE. Foi o primeiro passo para o lançamento da Aliança Europeia para a RSE. Descreve-se como “tornar uma economia de conhecimento mais competitiva e na mais dinâmica do mundo, capaz de um crescimento económico duradouro acompanhado pelo melhoramento quantitativo e qualitativo do emprego e de uma maior coesão social” (Livro Verde, 2001: 3).

Por detrás da globalização e das mudanças que a ela estão associadas, as empresas são levadas a desenvolver um diálogo mais ativo com os seus “Stakeholders”, partilhando os riscos e as oportunidades das suas responsabilidades, que de acordo com a Comissão Europeia, favorece a inovação. A Comissão com a estratégia da UE para o DS, é baseada em 3 vetores: “A Comissão Europeia convida os Estados membros a estabelecerem concursos para as empresas e outros “Stakeholders” a apresentarem os seus planos ou as suas listas nacionais de ações prioritárias, visando a promoção da RSE no contexto de aplicação da estratégia Europa 2020, fazendo referência aos princípios e linhas diretivas internacionalmente reconhecidas em material de RSE” (Comissão Europeia, 2011: 11); o segundo vetor: “... A Comissão Europeia convida a estabelecerem um conjunto de objetivos prioritários para limitar os efeitos da mudança climática e promover as energias limpas, limitar os riscos para a saúde pública, criar recursos naturais de forma mais responsável, melhorar os sistemas de transporte e organização territorial”; o terceiro vetor: “...criar medidas de aplicação e de acompanhamento, nas empresas sugeridas pela integração de normas existentes para a qualidade (ISO9001), para a gestão do ambiente (ISO14001, EMAS) e para a

gestão da saúde e da segurança no trabalho (OHSAS 18001). A Comissão Europeia recorda que os Estados devem colocar em prática políticas claras sobre o tema. (Anexo. COM (2001) 264).

Um dos programas dirigido a este fim encontra-se no 7º Programa da União no domínio do ambiente, que cobre o período 2014-2020 (7º PAE), intitulado “Viver bem, nos limites do nosso Planeta”.

## **2. A integração de Desenvolvimento Sustentável em França**

À luz de todos estes elementos, torna-se evidente que um certo número de aspetos é da responsabilidade dos poderes públicos. Lester Brown estima que “...muita gente, embora ainda não sendo a maioria, está desde já convencida da necessidade de reconfigurar massivamente a economia e que a questão não é o que precisamos de fazer, porque isso parece claro junto dos que estão a analisar a situação global. O desafio é como fazê-lo dentro do espaço de tempo disponível” (Brown, 2009). Assim, são cada vez mais numerosos os que pensam que “...nós temos os meios, o que falta é a vontade política”. Mas o acanhamento dos governos em passar à ação não se explica somente pela pressão dos "lobbies" industriais, também se deve à rigidez das organizações económicas, sociais e urbanas e às transformações que implica necessariamente a passagem para modos de produção e de consumo mais sustentáveis. “Uma política de consumo mais sustentável implica redefinir objetivos de regulação do nosso sistema económico de forma solidária” (Duval, 2014).

A França, desde muito cedo, se envolveu nas preocupações dos pilares do DS. Mas só a partir do início do novo século, é que se avançou realmente com medidas que fizeram eclodir uma maior atenção para a discussão do tema na comunidade em geral. A grande explosão literária faz-se sentir a partir do momento em que o estado assume iniciativas que provam o seu interesse na matéria, nomeadamente a partir da entrada em ação de leis e iniciativas de debate público executadas nos primeiros anos deste novo século. Portanto, há cerca de 15 anos atrás em França, no início dos anos 2000, Pierre-Noël Giraud, constatava a necessidade de redefinir a estrutura política depois de tomar em consideração as falhas de mercado, caracterizantes da economia contemporânea, afirmando que era então chegado o tempo de analisar as falhas das instituições e da forma como se analisa o retorno da economia política (Giraud, 2002).

“Várias medidas tomadas pela UE influenciam as perspectivas de sustentabilidade além suas fronteiras. Além disso o crescimento de produtividade e de consumo dentro da U.E. alertam para os recursos ambientais comuns. É de todo desejável que as medidas que tomamos a favor do DS na Europa contribuam ao DS no mundo. As nossas políticas internas e externas devem apoiar ativamente os esforços desenvolvidos pelos outros países, e mais concretamente junto dos países em desenvolvimento para que estes adotem um desenvolvimento mais sustentável”. (COM/2001/0264, comunicação de DS na Europa para um mundo melhor: estratégia da U.E. a favor de DS Conselho Europeu de Gotemburgo:9). A iniciativa diplomática da França, nos anos 2000 levada a cabo pelo Presidente da República, Jacques CHIRAC, relativa à criação de uma Organização das Nações Unidas para o Ambiente (ONU), é uma ilustração/demonstração clara da vontade de mudar o País numa direção sustentável.

Um outro marco a favor do DS é “A carta do ambiente dirigida à Constituição da República”. A chamada Comissão de Coppens, do nome do seu Presidente da Comissão, teve por missão redigir, tendo em conta a consulta nacional, um projeto de carta do ambiente. “A carta fornece ao nível constitucional, os princípios fundamentais do direito a um ambiente protegido e de DS. Colocando o homem face às suas responsabilidades, será o fundamento de um novo equilíbrio entre progresso social, proteção do ambiente e desenvolvimento económico” excerto da carta de missão endereçada pelo Ministro do Ambiente, Roselyne Bachelot, ao Professor Coppens (Coppens, 2003). Apresentado na primavera de 2003, o texto foi votado pelo Parlamento reunido em congresso a 28 de fevereiro de 2005 e promulgado a 1 de março de 2005 pelo Presidente da República Jacques CHIRAC.

A par de um compromisso internacional, em França, o Estado, ao seu mais alto nível, compromete-se a favor do DS. Na continuidade da consciência política e claramente convencido das capacidades potenciais para fazer crescer o país, economicamente e em qualidade de vida, o Presidente Nicolas Sarkozy, em 2007, na sua tomada de funções, cria o Ministério da Ecologia e do DS que veio substituir o Ministério do Ordenamento do Território e do Ambiente. Foi criado um posto de Secretariado de Estado para o DS, e foi criado um outro posto de delegado interministerial ao DS. Com a entrada no Governo do Presidente François Hollande, em maio de 2012, é

dado um passo superior no grau de importância deste ministério para o plano nacional e introduz a secretaria de estado da energia no polo de dependência deste ministério, anulando a dita secretaria de estado e passando desde então a ser denominado, Ministério da Ecologia, do Desenvolvimento Sustentável e da Energia. É importante ressaltar a ordem das palavras e constatar que este caminho prioritário é das poucas políticas que assumem uma opinião unânime por entre todos os partidos políticos presentes na Assembleia Nacional, representantes do povo francês. Apesar de a estrutura governamental francesa ser extremamente complexa, ela é plana, no campo de estrutura ministerial. O Ministro é o único vetor de comunicação direto junto do Presidente da República, decisor de todas as políticas estatais. O Primeiro-Ministro ocupa um cargo de mediador de políticas tendo como principal função de estabelecer a relação com as instâncias parlamentares. Assim o Ministério da Ecologia, do Desenvolvimento Sustentável e da Energia só dispõe de um Secretário de Estado responsável dos pelouros em simultâneo dos transportes, do mar e das pescas. Todos os outros assuntos são trabalhados diretamente pela Ministra, atual, Ségolène Royal junto de conselheiros, denominados em Portugal por Adjuntos (de uma equipa total de 17 colaboradores, 12 conselheiros, 1 chefe adjunto, 1 chefe de gabinete, 2 diretores de gabinete, 1 responsável de missões). O Ministério da Ecologia, do Desenvolvimento Sustentável e da Energia tem como missão preparar e aplicar as políticas governamentais no domínio do Ambiente e das tecnologias verdes, do Desenvolvimento Sustentável e da transição energética, da energia e do clima, da prevenção de riscos naturais e tecnológicos, da segurança industrial, dos transportes e suas infraestruturas, do equipamento e do mar. Elabora e aplica políticas de luta contra o aquecimento do Planeta e a poluição atmosférica. Promove uma gestão duradoura dos recursos raros. Está associado às negociações europeias e internacionais sobre o clima (decreto nº2014-401 de 16 de abril de 2014 relativo às atribuições do ministro da ecologia, do DS e da energia).

Duas instâncias foram criadas com o fim de determinar e colocar em prática a estratégia nacional de DS: o Conselho Nacional de DS, CNDD e o Comité Interministerial de DS, CIDD. Criado em novembro 2002, o CNDD é uma instância ativa ligada ao Primeiro-ministro, reunindo 90 representantes da sociedade civil e das coletividades territoriais com vista a proporcionar ao Estado outro olhar. Neste seguimento, esses agentes estão associados à elaboração e à avaliação das políticas de

DS e nomeadamente à Estratégia Nacional de DS (<http://www.premierministre.fr>). Em contrapartida, o Comité Interministerial de DS, anima, coordena e vigia a implementação da política do Governo em matéria de DS.

## **2.1 A Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável: a SNDD**

Detida pelo Governo aquando de um comité interministerial de DS e após a consulta da sociedade civil no seio da CNDD (comissão nacional para o DS), a estratégia nacional de DS está acima de tudo dotada de um programa de ações ambiciosas. Criada em 2003, pela então Ministra do Ambiente, Corinne Lepage, mobilizou vários atores franceses para aplicarem os compromissos e recomendações retiradas da Cimeira do Rio de 1992 de forma a estabelecer-se uma estratégia nacional de DS. O documento propõe uma síntese de contribuições de 16.000 indivíduos que ao longo do ano de 1996 trabalharam para criarem uma Estratégia Nacional de DS que viu aparecer um plano estratégico concreto em 2002 criando, desta forma, o SNDD 2003-2008 (bibliografias do CRDD, 2014). O texto fixa vários objetivos para as empresas e consumidores num quadro de plano de ações de atividades económicas, nomeadamente:

- Incentivar todas as empresas a envolverem-se nas execuções de práticas de DS;
- Integram o DS nos modos de produção e de consumo dos produtos (sejam estes bens ou serviços);
- Desenvolverem a inovação e criação de empresas nos domínios de atividades ligados ao DS;
- No desenvolvimento de responsabilidade social e ambiental das empresas como condição de boa governança.

A França adota a sua nova estratégia nacional de DS, definida como segunda SNDD 2010-2013, mais estratégica e equilibrada. Sob o lema “vers une économie verte et équitable” (para uma economia verde e equitável), é sintetizada numa base de nove desafios, de 19 indicadores de desempenho, cerca de 50 objetivos para serem cumpridos em 2013, 2015 e 2020. Na continuidade da primeira SNDD de 2003 é, mais concreta, e deixa de ser generalista com vários planos de ação, para, assim, passar a ser mais estratégica. Existe um reequilíbrio dos três pilares do DS, o económico, o social e o ambiental e que detêm objetivos claros como o de reduzir

25% a percentagem da população que nunca frequentou um espaço cultural até 2013, obter menos de 10% de jovens de abandono escolar até 2020. Os famosos nove desafios são: consumo e produção de produtos sustentáveis do ambiente; sociedade de conhecimento; governança; mudança climática e energia; transportes e mobilidade sustentável do ambiente; conservação e gestão de riscos; demografia, imigração e inclusão social; desafios internacionais de DS e de pobreza mundial. Como resultados desta estratégia, em 2013, foi lançado o desafio relativo a produtos sustentáveis e ambiente. Apresentaram um aumento de 35% no consumo de produtos biológicos, com um crescimento de faturação das empresas de agricultura biológica em 18%, cumprimento do objetivo, e sua superação de reciclagem de 35% dos dejetos dos lares, com um objetivo, para 2015, de 45%, já superados em 2014. Como pontos menos positivos, o facto de não terem conseguido atingir a superfície agrícola dedicada à produção de produtos biológicos, mesmo estando esta num ritmo de crescimento contínuo (3.6%, para 6% objetivo). Todos os restantes dados podem ser consultados no 3º Relatório do SNDD 2010-2013 (MEDDE- SNDD, 2013).

Porque o caminho está definido num campo concreto, em 2013 houve a capacidade de se poder analisar os pontos prioritários para uma melhor possibilidade de cumprimento e daí saiu uma renovação do SNDD que, a partir de 1 janeiro de 2014, deu lugar à Estratégia Nacional para a Transição Ecológica. Esta permite enquadrar a estratégia governamental num quadro anual de Conferências ambientais, SNTEDD 2014-2020, que vai questionar toda a forma como se consome, se produz, se trabalha e se vive em conjunto. Adota o slogan “mieux consommer” e “ mieux vivre ensemble”. Ao longo de 2014, foi colocado, o anteprojecto consultável na net, para debate entre especialistas de questões sociais e societais, culminando num seminário em março 2014 aberto a todos os cidadãos até 20 de abril de 2014. Pretende-se recolher o máximo de pareceres antes de ser apresentado no parlamento (SNTEDD, 2014). Neste plano estratégico estão reagrupados os nove eixos transversais que fixam as grandes prioridades: uma visão comum da sociedade no horizonte 2020 (eixos 1 a 3), caminhos adequados para acelerar e acompanhar a transformação do modelo económico e social (eixos 4 a 6), e reforçar a pedagogia e a governança para favorecer a apropriação das ações junto de todos (eixos 7 a 9). Os eixos encontram-se descritos no SNTEDD (2014).

Paris climat 2015: “A França foi nomeada pelas Nações Unidas para acolher a 21ª Conferência sobre o clima em 2015. A Cop21 é uma Conferência crucial que pretende finalizar com um acordo internacional sobre o clima que permitirá conter o aquecimento global abaixo dos 2°C. Partindo do trabalho realizado no ano anterior em Lima (dezembro 2014), trata-se de um acordo ambicioso a aplicar a todos os países sobre a regulamentação climática, à qual todos assumirão a responsabilidade de a aplicar em prática. O financiamento da luta contra a mudança climática será também um ponto de relevo. A primeira etapa já foi cumprida com a primeira capitalização do “Fundo Verde” composto por 9.3 milhares de dólares dos quais 1 milhar de dólares é proveniente da França. Naturalmente que as iniciativas desenvolvidas ao nível da estrutura dos estados e cumpridas pelas coletividades de cada país, vão permitir às organizações da sociedade civil e empresas, explorar e desenvolver a concretização desta iniciativa, abrindo-se um novo campo de atividades para negócios”. Extraído do jornal do ministério da ecologia, do DS e da energia a 17 dezembro 2014.

O ambiente político das empresas está assim em total mutação totalmente enquadrado no apoio a uma nova realidade económica, fonte de várias oportunidades empresariais, tanto no plano nacional como internacional, legislativo, económico e normativo.

### **3. O Estado Francês legisla e incentiva empresas**

Já em vigor desde março 2001, (decreto nº2001-210 de 7 de março 2001), o código dos mercados públicos permite levar em linha de conta critérios ambientais e sociais nas candidaturas de ofertas públicas. Segundo o artigo 14: “A definição das condições de execução de um mercado nos cadernos dos encargos pode ter por meta promover o emprego de pessoas que têm particulares dificuldades de inserção, combater o desemprego ou proteger o ambiente. Essas condições de execução não devem ter efeitos discriminatórios para com os potenciais candidatos”. Dito de outra forma, mesmo se a margem de manobra ainda permanece fraca, devido à inadequação entre a oferta e a procura, a falta de fornecedores em 2001 capazes de dar resposta aos critérios de desempenho ambiental e social, tomaria esses critérios como base discriminatória de seleção.



Desde 2001, e segundo o artigo 116 da lei de 14 de maio, dos novos regulamentos económicos: “As empresas cotadas no segundo mercado terão de comunicar os seus resultados ambientais e sociais no seu relatório anual”, ou seja, estabelecer um relatório de DS, que passou a ser uma ação de responsabilidade corporativa e que se denomina de Relatório RSE (Responsabilidade Social da Empresa), no qual devem imperativamente constar as seguintes informações:

- “O efetivo, as contratações, o número de CDD e de CDI;
- A organização do tempo de trabalho;
- A remuneração e as suas evoluções;
- O balanço dos acordos coletivos;
- As condições de higiene e segurança;
- A política de formação;
- O emprego dos trabalhadores deficientes;
- A importância da subcontratação em termos de informações ambientais;
- Os consumos de recursos e as ações limitando esses consumos;
- As descargas que afetam gravemente o ambiente, os efeitos negativos, os resíduos;
- As medidas tomadas para limitar danos ao ambiente;
- As medidas de avaliação e as certificações empreendidas em matéria de ambiente;
- As despesas adotadas no sentido de limitar a poluição;
- As ações de formação e de informação ambiental dos assalariados;
- As despesas limitando os impactos das atividades industriais sobre o território;
- O montante das provisões e das garantias para riscos ambientais;
- O montante das indemnizações pagas na sequência de decisões judiciais”.

No sentido de se adaptarem a este novo ambiente legislativo e conferir-lhe todo o sentido, as empresas devem, não listar indicadores, mas antes traduzir nesta publicação uma real estratégia de DS (MEDDE, 2014, portal do governo). O Relatório RSE torna-se, deste modo, um local onde se descreve o que a empresa faz em matéria de DS. Diz-se o que se está a fazer e apresentam-se indicadores de acompanhamento para o seu cumprimento. É o local para se identificar os propósitos

e formas de agir das empresas. No presente espaço global, as empresas necessitam de tomar medidas para ganhar confiança e legitimidade aos olhares da sociedade, público no geral e respetivos clientes. Efetuam-no através de iniciativas voluntárias (Ruggie, 2003). Neste campo o relatório RSE detém uma natureza global, de processos transnacionais e de produtos que compõem o interesse da organização e que está intrinsecamente ligada à sua agenda diária. As organizações necessitam, por questões comerciais, de estabelecer esta forma de legitimidade e de autorização social para poderem funcionar (Dicken, 2003); (Sklair, 2001). Fundamentalmente estas iniciativas são a resposta funcional perante a pressão externa.

As políticas governamentais instauradas desde 2001, começam a apresentar os seus resultados. Depois de se definir leis e de transpor as suas operações para as várias autarquias locais, a partir da política Agora21, cada departamento, isto é, distrito estabelece planos de orientação local para execução de valores concretos de cidadania, como é o caso, por exemplo, do Departamento de “Seine et Marne” que, desde 2007, estabeleceu um plano fundado em três pilares: o funcionamento dos serviços de responsabilidade camarários, um outro, aberto a todo o território distrital, e um terceiro em concertação com as empresas locais, culminando na realização de 92 projetos concretos. As ações estão segmentadas em três finalidades que se baseiam na execução de uma estratégia de DS: 1. A luta contra a alteração climática; 2. A construção de todas as novas escolas e casas de apoio à estrutura local com a norma definida pelo governo nacional de HQE (alta qualidade ambiental); 3. A criação de medidas de incentivo à deslocação coparticipativa (partilha de viatura) reduzindo o número de viaturas que circulam nesta região metropolitana de Paris. Já foram inaugurados cinco estabelecimentos de ensino; preservada a biodiversidade com a proteção das águas potáveis do distrito nomeadamente no seu tratamento com a aplicação de “zero phyto”, (sem adição de qualquer produto químico no seu tratamento); alargados os conhecimentos de todos os cidadãos na participação de cidadania turística dos 16-25anos; reforçada a coesão social e a solidariedade com a criação de residências, polos de saúde universitários e aplicações de teleassistência; e a criação de um polo de DS empresarial de forma a lançar todo o tipo de projetos empresariais sejam por concurso público ou de desenvolvimento empreendedor através de construção de atividades económicas ligadas à ecoconstrução, por vários

meios, sejam de economia solidária, participativa, circular ou equitável (Seine et Marne, 2014).

#### **4. Impactos da legislação de Desenvolvimento Sustentável em França**

A França é o primeiro estado membro da União Europeia a exigir que as grandes empresas apresentem relatórios extrafinanceiros nos domínios do social, ambiental e de governança. É, igualmente, o primeiro País a abrir caminho a um estatuto único de informações que figuram no relatório apresentado pelo Conselho de Administração ou do corpo dirigente (site MEDDE, 2014, portal do governo).

A estratégia de DS é, em teoria, voluntária. As empresas têm a possibilidade de fazer essa escolha estratégica, mas não lhe estão "a priori" juridicamente vinculadas. Desde 2001, existe em França, uma legislação (lei de 15 maio de 2001) relativa aos novos regulamentos económicos, onde as empresas ou os grupos cotados em bolsa passam a publicar certos dados ambientais e sociais nos seus relatórios anuais. Isto não significava de todo uma obrigatoriedade de elaborar uma estratégia de DS, mas veio a incitá-las vivamente. De facto, como comunicar resultados interessantes se essas preocupações não estão inscritas/determinadas na estratégia da empresa? É neste campo que aparece em 2009 e 2010 duas leis ditas “leis de Grenelle” que tornam obrigatória a produção de um relatório anual sobre questões de RSE para todas as grandes empresas que exerçam atividade em França. Tomando como base a lei de 2001, o artigo 225 da lei de Grenelle II (o mais recente, decreto nº2012-557 de 24/04/2012) exige às empresas que forneçam detalhes nos seus Relatórios anuais de forma que “ tomem em linha de conta as consequências sociais e ambientais da sua atividade e dos seus compromissos, a favor do DS”. O dispositivo é elaborado com vista a melhorar a governança das sociedades e facultar um maior envolvimento financeiro ao serviço da transição ecológica e energética, por via de indicadores extrafinanceiros gerais e específicos, ambos transparentes, por exemplo na forma como se aloca o investimento. De acordo com um inquérito efetuado em 2011 pela empresa de auditoria, KPMG, a França estava posicionada em 4º lugar mundial no ranking de melhores relatórios extrafinanceiros de grandes empresas.

No entanto, o DS, enquanto medida voluntária, diz respeito a todos os tipos de organização: Estado, associações, coletividades, mas também empresas de qualquer

envergadura sejam públicas ou privadas. As empresas privadas estão evidentemente envolvidas em inúmeros desafios (imagem, competitividade, gestão de riscos e oportunidades) que envolvem este conceito.

As empresas públicas, atendendo ao seu estatuto, deveriam mostrar-se, em teoria exemplares, escolhendo a via do DS e até incitarem e acompanharem os fornecedores e prestadores. Desde o princípio do desenvolvimento de SNDD, e agora com a SNTEDD que o Estado visa a responsabilidade da administração, nomeadamente em matéria de política de compras que respeitem o ambiente (SNTEDD, 2014).

As empresas de serviços podem igualmente empreender uma estratégia de DS. De facto, mesmo sem impactos tão visíveis como os das empresas industriais, os seus esforços não são negligenciáveis. Tomemos, por exemplo, o tópico das compras: as empresas de serviços compram material de escritório ou mobiliário, consomem energia e, no caso de um restaurante de empresa por exemplo, fazem escolhas de restauração coletiva. Os impactos dessas escolhas podem ser múltiplos e diversificados. Essas empresas de serviços podem, portanto, também elas, refletir sobre as suas práticas com o fim de contribuir para a implementação deste novo modo de desenvolvimento. Isto pode significar concretamente: preferir escritórios em madeira certificados PEFC ou FCS (isto é, oriundos de florestas geradas duradouramente), produtos da marca NF-Environnement ou o Ecolabel europeu.

As empresas do setor ambiental sentem-se evidentemente bastante envolvidas nesta temática. O DS poderá permitir prever a dimensão social de maneira mais consequente.

As PME (Pequenas e Médias Empresas) estão igualmente envolvidas no DS, dado o seu número considerável e a sua implicação no seio da vida local das coletividades ou numa zona de atividade. Este novo modo de reflexão pode parecer complicado e pesado para pôr em prática em estruturas pequenas, confrontadas com a necessidade de uma reatividade a muito curto prazo, assim como com margens de manobra fracas pelo facto de um posicionamento raramente dominante no mercado. Contudo, a pequena dimensão também pode facilitar a implementação já que a análise do modo de funcionamento é menos complexo do que em grandes grupos. Há maior flexibilidade e o poder de decisão de cada indivíduo é maior, com uma maior

proximidade entre os assalariados e o dirigente. Notamos que não é absolutamente necessário revolucionar, da noite para o dia, o funcionamento da empresa. (MEDEF, 2012). O MEDEF, Movimento das Empresas de França, criou, em maio de 2012 um guia que permite esclarecer e acompanhar a realização de um relatório RSE de acordo com as novas disposições legais e regulamentares, atualizadas, mas sempre com base nas obrigações do artigo 225 da lei de Grenelle 2 de 2001. Na sequência do envolvimento das grandes empresas em práticas de DS, as PME's acabam por aderir às práticas de DS, se na verdade desejarem fornecer ou serem subcontratadas por estas. A médio prazo, as que tiverem optado pela via do DS serão fortemente favorecidas: se o projeto de decreto-lei previu o alargamento da sua aplicação a uma base de empresas com pelo menos 500 colaboradores, é certo que, nos próximos anos, a base de aplicação se estende a empresas com 250 colaboradores, diluindo de forma contínua o grupo de empresas que fazem parte do corpo central de PME.

Numa lógica de mercado, das quais algumas das consequências sociais e ambientais são denunciadas de forma repetitiva, existe a necessidade do compromisso das empresas, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade, em ações de DS. No fundo as especificidades de gestão de empresas de pequena dimensão podem prejudicar o funcionamento de princípios de DS nas grandes empresas, bem como os instrumentos elaborados por estas podem não facilitar a mobilização das PME. No entanto, na sua convergência é possível colocar as PME nas mesmas lógicas de desempenho global exigidas às grandes empresas. (Capron e Courrent, 2012).

A atual grande questão é saber se as condições de um DS são atingíveis na lógica atual de uma economia de mercado. No sentido de tratar mais em detalhe estas questões, é conveniente estudar a emergência do DS à luz das teorias económicas porque a aproximação da economia à ecologia, tão delicado que é, não data de ontem.

### 3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS

#### 3.1. A RELAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COM AS EMPRESAS

A literatura sobre o DS e suas consequências de durabilidade na empresa, em termos de visão estratégica permanece dominada pela abordagem clássica centrada no

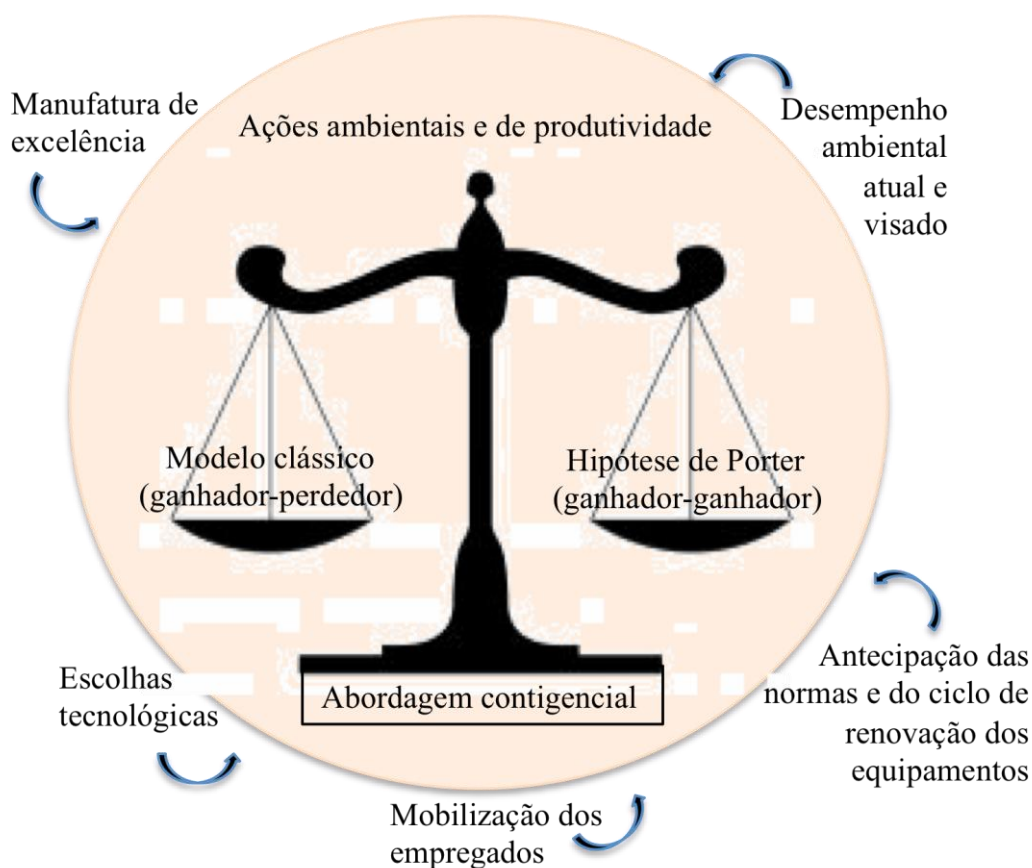
modelo oportunidades/ameaças. Com efeito, duas correntes de pensamento se opõem quanto à tomada em consideração do ambiente pela empresa (Boiral, 2004):

A abordagem “ameaça” considera, pela sua parte, que todo o investimento em favor do DS dá perigosamente início à competitividade das empresas nomeadamente nos mercados internacionais porque são confrontadas com correntes que não estão submetidas aos mesmos constrangimentos. Para o modelo económico clássico, o ambiente é considerado um constrangimento económico e societal. As pressões ecológicas são consideradas como sendo constrangimentos e custos suscetíveis de ameaçar a perenidade das organizações. O reforço das pressões ligadas aos desafios ambientais pode estar, segundo esta teoria, na origem de uma degradação da imagem das empresas, mas também de uma redução das margens de manobra ligadas a novos constrangimentos regulamentares ou ainda campanhas mediáticas (Ackerman, 1976; Boiral, 2004, 2005). É uma hipótese do tipo “Win-Lose” ou seja “vencedor - vencido”.

A abordagem “oportunidade” pretende mostrar que os investimentos a favor do ambiente criam vantagens concorrenciais e terão efeitos positivos nos resultados económicos. A hipótese de Porter destaca os benefícios de integração das preocupações ecológicas na atividade das empresas (Porter 1991, 1995). Outros trabalhos foram desenvolvidos para validar esta abordagem mediante economias de energia, redução de custos de tratamento, melhoramento de procedimentos (Boiral, 2004). Esta é uma perspetiva de “Win-Win”, isto é, “vencedor-vencedor”.

Olhando para as duas correntes, nenhuma delas viu as suas hipóteses validadas. Acaba-se por concluir que as quedas económicas dependem do tipo de atividade onde se insira a empresa em questão. Como o afirma Boiral, “não é uma realidade homogénea, monolítica e universal” (2004: 3) Dito de outra forma, a reconciliação entre a economia e o ambiente à escala das empresas não é, nem sistematicamente “vencedor - vencedor”, nem sistematicamente “vencedor - vencido”. Existe a necessidade de um “compromisso realista entre duas dimensões que não devem estar subornadas uma à outra” (Boiral, 2004). É uma abordagem que permite reposicionar a empresa no campo da sociedade.

Figura nº3. A interação de Desenvolvimento Sustentável nas empresas: Contingência de relações entre Ambiente e Produtividade



Fonte: Boiral, 2004

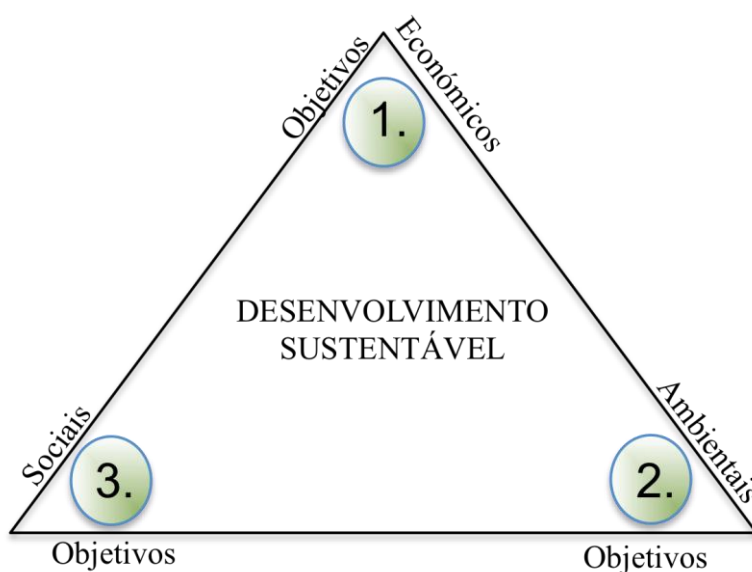
Se a interação de DS nas empresas é, então, resultante do interesse mútuo para o seu desenvolvimento sem recorrer a balanças de poder nem de cálculo de peso de vantagens, uma definição deve, no entanto, ser considerada comum: o estabelecimento de objetivos. É neste campo que a contribuição de Elkington, valoriza o propósito de se atuar no âmbito de DS.

Esta contribuição, considerada como sendo a mais notável, é dada pela abordagem «Triple Bottom Line», os três eixos do DS, termo inventado por John Elkington (Elkington 1997, 1998).

Por detrás deste conceito, qualquer empresa deve ser sustentável. Agir em conformidade com as expectativas sociais, minimizar e, para ser ideal, eliminar os seus impactos ambientais negativos e deve atingir objetivos daí resultantes para ser financeiramente sólida. Jeurissen (2000: 229), fazendo resumo do livro de

Elkington, 1997, afirma que este assume que o século XXI detém na sua agenda uma economia de mercado global e livre. Não está pessimista quanto ao potencial do capitalismo dirigido ao DS “...as empresas têm capacidades para poder envolver os seus parceiros, “Stakeholders.”, numa visão partilhada de um comum futuro e que ao longo do processo conseguem suplantar os seus concorrentes a favor de um “triple bottom line”.

Figura nº4. O conceito de triple bottom line



Fonte: Elkington, 1998

Ficam desta forma, muito melhor posicionados para ganhar os corações e mentes das pessoas, juntamente com o seu dinheiro”. O livro apresenta 7 revoluções para a qual dá respostas. A primeira revolução foca a utilização de mecanismos de mercado contrários às medidas de comando e controlo empresarial para garantir desempenho melhorado de acordo com objetivos de sustentabilidade. A segunda revolução do século XXI, segundo o autor, envolve valores. Afirma que a maior cegueira que os líderes de empresas detêm é que a essência do negócio reside na criação de valor económico e não na criação de valores sociais e éticos. A terceira revolução avança para uma revolução de transparência junto da sociedade, atualmente hiper-comunicativa, que avalia o seu desempenho sustentável. O que leva à quarta revolução, a do ciclo de vida tecnológico. A quinta revolução passa pela existência de parcerias entre empresas que concordam com o desenvolvimento comum de desafios sustentáveis e que os seus objetivos são atingidos ao trabalhar em comum para o



negócio. A revolução número seis está relacionada com a noção de tempo. Tempo curto nas decisões, mas longo nas afetações, privilegiando estratégias de longo prazo. Por fim, defende que a sustentabilidade num negócio requer uma redefinição dos direitos de propriedade e numa justa igualdade dos “Stakeholders”, parceiros e seus “Shareholders”, acionistas. Elkington está claramente convencido que é urgente direcionar o negócio para práticas de DS embora admita que essa passagem vai ser difícil. Ronald Jeurissen na revisão da literatura de Elkington afirma que a sua obra “é um marco na perspectiva de interrelacionar os problemas de criação de riqueza, de tratamento do meio ambiente e de justiça social” (Jeurissen, 2000: 231).

### **1. O Desenvolvimento Sustentável como alavanca das empresas**

O primeiro fator para uma implementação de DS num mercado, como já vimos, é o fator regulamentar. As empresas desejam estar em conformidade com as legislações em vigor e antecipar as futuras exigências. Existem leis e regulamentações francesas e europeias que regem este domínio. O dispositivo regulamentar em matéria de DS é vago mas relativamente bem fornecido e, acima de tudo, em constante evolução. As indústrias são afetadas a diferentes níveis e de forma mais ou menos intensa. As leis no início dos anos 2000, consideradas leis constrangedoras, eram lideradas pelo princípio do poluidor-pagador. Como exemplo: desde a lei de 15 de maio de 2001 que o contexto regulamentar e legislativo impõe às sociedades cotadas que transmitam as informações quanto à questão das consequências sociais e ambientais das suas atividades. Desde então, as empresas francesas cotadas em bolsa têm a obrigação de comunicar no seu relatório anual os dados e informações relativos à tomada em consideração das consequências sociais e ambientais da sua atividade.

O segundo fator, com o avançar da consciencialização, as empresas lentamente abandonam o sentimento de serem perseguidas e passam a olhar para o sentido de respeito pela opinião pública. As empresas adotam um comportamento socialmente responsável para se porem em conformidade com os valores da sociedade (Campbell, 2007; Marquis et al., 2007 ).

O terceiro fator é que o consumidor integra, pouco a pouco, a ideia que a satisfação das necessidades atuais não pode hipotecar a capacidade das gerações futuras para responder à deles. O consumidor torna-se vigilante quanto ao DS e manifesta uma crescente preferência pelos produtos das empresas que o manifestam enquanto

objetivo. As empresas têm em consideração o interesse geral, apoiando-se no mecenato e nas ações mais visíveis aos olhos dos consumidores. Na hora da apresentação de indicadores de responsabilidade social, uma forma de rastreabilidade, as empresas devem responder pelos seus atos, tanto no que diz respeito à qualidade do produto e do serviço, como no que respeita às condições de produção. As empresas mais atentas, adotam um comportamento mais responsável, e passam a estimular a inovação e criatividade de forma a investir esforço e comportamentos de longo prazo junto de saberes transdisciplinares (Mathieu e Soparnot, 2009) que poderão passar por maiores coligações e ganhos de conhecimento entre “Stakeholders”.

Um outro fator, o quarto e último, que leva as empresas a apostarem no DS, diz respeito à redução de custos. Uma vantagem de peso é o ganho financeiro gerado pelas economias de energia e de matérias-primas (Boiral, 2005-1). Reynaud mostra como as questões ecológicas passam assim do estatuto de limitações ao de oportunidades (Reynaud, 2011:174). Esses motivos traduzem-se pela diminuição do montante das compras dos consumidores, a otimização dos processos, a melhoria da eficiência da empresa. Contrariamente à ideia recebida, a influência do comportamento dos concorrentes e a pressão dos “lobbies” revelam ser critérios relativamente minoritários na implementação de práticas responsáveis. Leva as empresas a adotarem uma atitude responsável dada às vantagens concorrenciais que daí esperam retirar (Martinet et Reynaud, 2004-1).

As iniciativas de pensamento estratégico dirigidas a oportunidades de DS permanecem ainda num pensamento de cidadania, num acreditar voluntário, embora se veja no mercado francês um número cada vez maior de adesão, fruto do que é anteriormente exposto, pois as empresas têm vantagens concorrenciais, imagem a preservar, respeito pela legislação e interesses em lançarem-se nessa abordagem. Mesmo que as empresas multinacionais sejam vistas como mais envolvidas porque funcionam à escala mundial, as PME estão igualmente inseridas numa procura de oportunidades pelo DS uma vez que estão muito ligadas à vida das coletividades locais e ao interesse que demonstram em efetuarem relações comerciais com empresas de superior dimensão. Quanto à sua origem, e setor de atividade (serviços, indústrias ou agrícolas, públicas ou privadas) todas manifestam interesse em fazer parte deste novo caminho de estratégia empresarial.

### 3.2. COMPORTAMENTOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA. AS ABORDAGENS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Como é que as empresas acabam por integrar estas conceções ideológicas na condução das suas atividades? Se já foi largamente comprovada a necessidade em ter em conta certas expectativas ecológicas e sociais na gestão das empresas (Donaldson e Preston, 1995), observa-se por outro lado uma heterogeneidade na escolha relativa a comportamento estratégico (Carrol, 1979) que oscila entre a ausência de respostas e as atitudes proactivas (Sharma e Vredenburg, 1998).

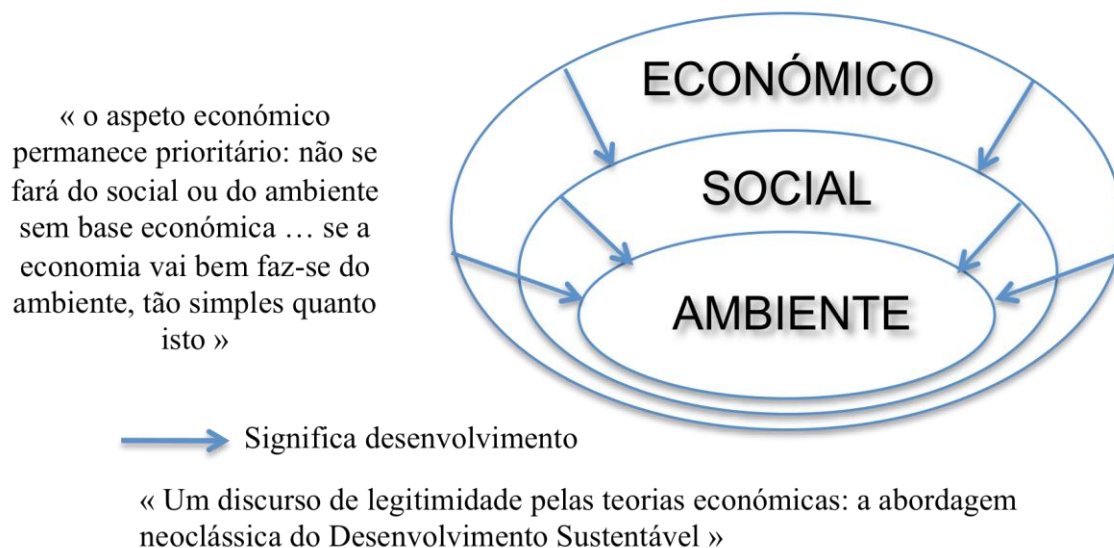
A empresa responsável alarga o campo de consideração a outras preocupações que a maximização do lucro. Este compromisso pode ser proveniente de um dirigente animado por fortes valores éticos, mas também pela necessidade de se adaptar às expectativas e valores evolutivos da sociedade onde se implanta a sua empresa. São valores que se exprimem em termos de DS. A problemática do DS “introduz um tipo de incerteza único, de natureza não só económica e de gestão, mas também social e técnica. Ela dirige a empresa para contextos decisoriais inéditos marcados por uma nova complexidade dos “Stakeholders” independentes e pela presença de controvérsias, por vezes paralisantes” (Pasquero, 2008: 27).

Sendo a aplicação do DS uma passagem obrigatória para uma apropriação competitiva, as divergências de apropriação do conceito existem no confronto de defensores da escola neoclássica e os defensores de uma escola puramente económica. Simetricamente podem dividir-se as conceções económicas de durabilidade, isto é, as óticas de DS, em duas correntes radicalmente opostas: a corrente neoliberal, tecno-centrada numa abordagem técnica e economicista com uma prioridade económica e de resposta com resultados a curto prazo. Estes defendem a ideia de que não existe uma proteção ambiental nem proteção social sem a existência de uma base económica forte. A outra corrente é a corrente da bio-economia, denominada ecocentrada com uma abordagem sistémica cuja prioridade é ecológica com visão de longo prazo. Estes defendem que não existe uma continuidade do sistema humano sem uma tomada em conta das capacidades de suporte ecológico. A primeira dá prioridade à economia e ao mercado como modo de regulamentação dos problemas sociais e ambientais. A segunda corrente dá prioridade à biosfera que contém o subsistema social e que este, por sua vez, contém o subsistema da

econosfera. Aurélien Boutaud (2005), na sua tese de doutoramento, propõe uma representação esquemática destas duas correntes.

Figura nº5. As correntes de DS. A durabilidade Fraca

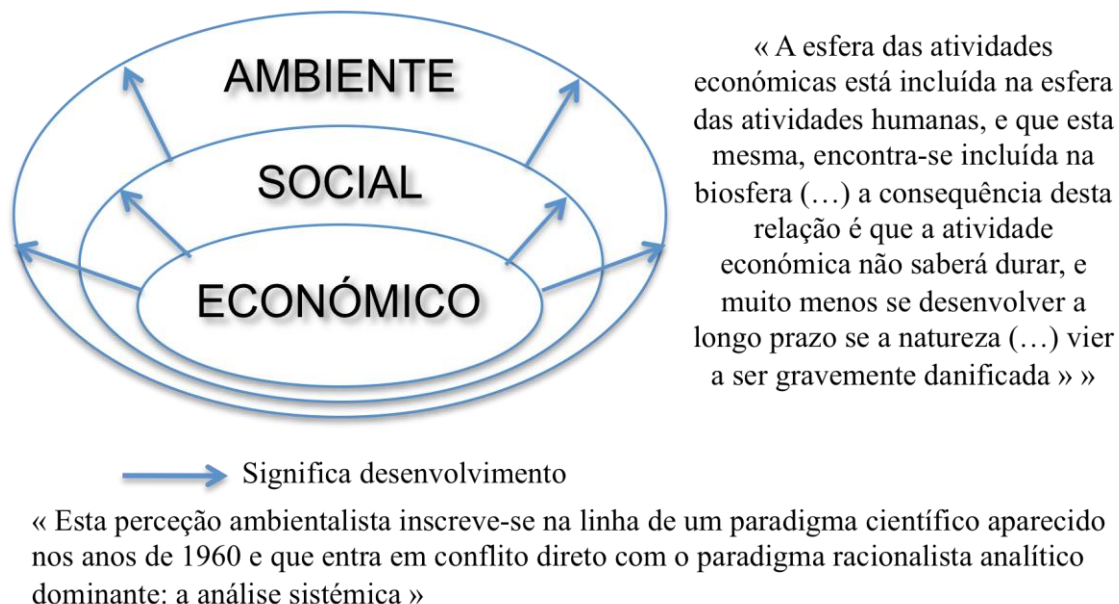
A abordagem dita de « durabilidade fraca » (apoio económico)



Fonte: Boutaud, 2005: 70

Figura nº6. As correntes de DS. A durabilidade Forte

A abordagem dita de « durabilidade forte »



Fonte: Boutaud, 2005: 75

Face ao objeto de estudo desta investigação, as duas representações permitem identificar as extremidades de um caminho dirigido à progressão de uma estratégia de DS, que de acordo com as várias características e interesses (recursos e competências) das empresas em estudo, irão dirigir-se mais para uma vertente ou para outra. A primeira abordagem define de certa forma a extremidade explicativa do facto que, sem dinheiro, não existe possibilidade de se fazerem atividades sociais que, por sua vez, beneficiam o ambiente. Trata-se de uma durabilidade de DS fraca, pois está concentrada primeiramente nos fatores económicos e só depois se fará o social e ambiental. A segunda abordagem parte da hipótese que se pode realizar dinheiro a partir de uma atividade económica que inclua no processo de desenvolvimento do seu negócio atividades sociais que permitem gerar uma manutenção da biosfera natural. Estes dois limites são bem ilustrativos do envolvimento dos pontos temáticos que favorecem a reflexão estratégica de base sumarizando as classificações existentes na literatura. No fundo, a corrente tecno-centrada explora a extremidade de um referencial financeiro (fundado na Teoria da Agência) e a ecocentrada dirigida a um progressivo referencial sustentável, fundado na Teoria dos “Stakeholders” (Martinet e Reynaud, 2004-1). Na verdade, Martinet e Reynaud (2004-1) exploram a tipologia a três, atitude de espera, atitude adaptativa e atitude proactiva numa interpretação do trabalho de Carroll (1979) que identifica três tipos de comportamentos ecológicos industriais: os comportamentos ecodefensivos - uma abordagem ambiental caracterizados por considerarem estas ações unicamente como custos para a empresa; os comportamentos ecoconformistas que seguem as exigências regulamentares sem ir além disso mesmo, mesmo que disponham de condições para irem mais além; e os comportamentos ecossensíveis, que vão além das exigências legais, onde os dados ecológicos são considerados como um elemento chave da perenidade ou sobrevivência da empresa. Soparnot e Granval (2005) ao resumirem estas tipologias, inspirados na exposição de Bellini aquando da XII Conferência de AIMS (Associação Internacional de Management Stratégique), 2003, para atualizar os posicionamentos empresariais adotados junto de uma estratégia de DS, sumariza a existência de duas grandes tipologias, claramente distintas e largamente conhecidas: o comportamento ecodefensivo, evoluindo para ecoconformista que gera atitudes de espera passando-as a adaptativa e o comportamento ecossensível com atitudes proactivas. A tendência atual é indiscutível pelo endurecimento das legislações ambientais e pelo aumento das expectativas da sociedade neste domínio. (Grandval e Soparnot, 2005). No mínimo a

empresa deve responder às suas exigências sociais (Freeman, 1984) Para o comportamento ecodefensivo, o DS é criador de limitações legais fortes e, portanto, fonte de custos importantes a ter em conta. A lógica financeira e os resultados económicos imediatos são prioritários para os ecodefensivos preocupados com os resultados de curto prazo. Neste caso, os ecodefensivos vão vaguear entre as ações exercidas a nível social, ecológico e económico. A procura exclusiva do lucro conduz a pensar que os investimentos ecológicos e sociais são custos inúteis, a limitar, a serem mesmo considerados antagónicos à dimensão económica. Os comportamentos ecodefensivos conduzem a dois tipos de atitudes (Granval e Soparnot, 2005). A primeira consiste em manter as práticas atuais sem integrar os dados económicos, no limite de se encontrarem em situação de fora da lei. É uma atitude de espera (Martinet e Reynaud, 2004), cada vez menos frequente, pois os riscos em que se incorre, penalizadores ou não, por infrações regulamentares, são cada vez mais importantes. O segundo tipo de atitudes designadas como adaptativas (Martinet e Reynaud, 2004), respeitam às normas sem irem além destas, o que lhes fornece um conforto regulamentar pelo respeito mínimo às normas legais. O objetivo comportamental destes reside na manutenção da maximização do lucro por via da preservação da legitimidade das atividades da empresa perante os seus acionistas e clientes. Como exemplo, se os clientes definem como obrigatório a existência de certificações junto dos produtos que adquirem, então estas empresas vão ao encontro dos seus desejos e garantem execução do solicitado. Na verdade, a empresa que dispõe de uma atitude adaptativa procura reduzir a incerteza legislativa ligada ao seu endurecimento proveniente de tendências de DS. A empresa pode acabar por antecipar as tendências da legislação ao contrário de se deixar surpreender pela sua rápida evolução. Para estas empresas, o DS não é considerado como uma vantagem estratégica. Cria constrangimentos técnicos e organizacionais, gera custos de adaptação suplementares e não cria valor adicional. Sob o plano decisório, a política responsável é uma variável de fraca importância que não conduz a modificar em profundidade a organização instalada. Este comportamento, no presente, é considerado como predominante, pois as empresas tomam consciência dos riscos incorridos e da necessidade de proteger o património natural e de respeitar as expectativas sociais, à medida que desenvolvem o seu negócio (Grandval e Soparnot, 2005).

Já o comportamento ecossensível gerador de comportamentos proactivos é resultante do momento em que as políticas de DS são aplicadas com o intuito de influenciar os outros operadores da sua linha de relações (“Stakeholders”-empresas ou empresas-”Stakeholders”). A ecossensibilidade é tomada num sentido lato, engloba um sentido ético e responsabilmente ecológico dentro da empresa. A empresa não privilegia, portanto, a rentabilidade financeira imediata. Os investimentos sociais e ecológicos devem produzir efeitos a longo prazo. O sistema de medida de desempenho de tais políticas apresenta resultados a longo prazo. Definem os investimentos ecológicos como sendo rentáveis a um prazo mais lato e que estes benefícios se situam ao nível dos custos, à legitimidade fornecida pela imagem veiculada juntos dos seus parceiros, “Stakeholders”, pela cultura da empresa e pela sua diferenciação mediante a qualidade de produtos e das suas referências de certificação. Além destes valores, a empresa vai além das normas impostas pela legislação com o objetivo de poder atingir o lucro ótimo enquanto melhoram a qualidade e desempenho empresarial numa ótica de procura de legitimidade. As empresas de comportamento ecossensível são geralmente definidas como sendo proactivas, candidatas à liderança do seu setor, visionárias de tendências e não ficam à espera de promulgações de leis para integrar dados ambientais e sociais no seu modelo de negócio (Granval e Soparnot, 2005). Atenção: não se trata de um comportamento resultante de um valor ideológico, mas, sim, de uma lógica instrumental com o intuito de satisfazer vários objetivos empresariais, tais como o lucro ótimo, o melhoramento da qualidade dos produtos, a procura de legitimidade junto dos seus “Stakeholders”. Para estas empresas os valores sociais e ecológicos são estratégicos. A Ecologia e o Social, já não são considerados como critérios decisórios, mas, sim, de finalidades de ação ao mesmo nível da finalidade económica. Trata-se atualmente de um grupo empresarial minoritário, que embora atrativo necessita da aplicação de políticas adaptadas, com meios humanos e organizacionais importantes para conduzir estas evoluções (Grandval e Soparnot, 2005).

Feita uma apresentação prática e conceitual do posicionamento estratégico das empresas perante o DS, é possível estabelecer uma igualdade de conceitos, tomando várias denominações, segundo os autores, mas que se dirigem todas para duas grandes lógicas dominantes: a primeira, Tecno-centrada, ecoconformismo, de adaptação. A segunda Ecocentrada, ecossensível, de proação.

#### 4. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

A literatura organizacional é abundante em termos tais como DS, desenvolvimento duradouro, desenvolvimento responsável, desenvolvimento socialmente responsável, responsabilidade social das empresas, responsabilidade societal das empresas, desempenho social das empresas, desempenho societal das empresas, ética dos negócios, ética da empresa, e outros. Esta “selva lexical” (Zaouati, 2009:83) torna complexa a escolha de terminologia de pesquisa e faz nascer em paralelo novas expressões como a empresa “cidadã”, empresa “ética” e a empresa “política”. Outro aspeto leva a que os investigadores, na sua globalidade, deem a entender, em comum acordo, que a responsabilidade social das empresas (RSE) seja a aplicação empresarial, feita pelos gestores para exporem os seus princípios de DS (Berger-Douce, 2006) ou de certa forma exporem os seus valores concretos (Paradas, 2011). Já no discurso dentro das empresas, o termo “RSE” é muito pouco abordado, quase totalmente ausente. Na componente de autores-investigadores, Capron e Quairel-Lanoizelée (2004) afirmam que “a RSE constitui as modalidades de resposta da empresa às interpretações societais ao produzir as estratégias, os dispositivos de gestão, de condução de mudança e de métodos de pilotagem, de controlo, de avaliação e de entrega, incorporando novos conceitos de competências” (p.16). Feito um levantamento das documentações específicas sobre esta matéria, e pelo olhar de recolha de dados junto de fontes primárias e secundárias como caso de relatórios empresariais, os termos DS e RSE não dispõem de um lugar equivalente. Dentro da mesma empresa, são divididas as responsabilidades de governança institucional associadas a práticas de RSE e as responsabilidades operacionais de unidade de negócio associadas a práticas de DS. A noção de responsabilidade societale deu entrada muito recentemente no discurso profissional das empresas materializado pelos relatórios de RSE. Feita esta explicação, é importante esclarecer as duas definições que sendo bastante complementares, dispõem de detalhes que permitem identificar a sua especificidade.

O DS nas suas inúmeras representações, discursos institucionais, políticos e não-governamentais, como vimos no início desta Parte do Capítulo segundo, apresenta-se fortemente ligado à ecologia e à preservação da natureza desde os seus primórdios



(IUCN, 1980). Nele, temas económicos e sociais, como crescimento do PIB, estavam unicamente associados a implicações ambientais. Embora seja difícil dizer quando foram introduzidos no DS outros indicadores além destes ambientalistas, um esclarecimento fornecido pela Agenda 21 permite esclarecer a sua data posterior (UNCED, 1992);(Cairncross, 1992) e afirmar que tal não apareceu no início do seu conceito. Já contrariamente a este, a RSE coloca desde o seu início, ênfase em temas sociais, tais como os direitos humanos e as condições de trabalho. À medida que o movimento de cuidados ambientais ganha importância, os temas ambientais foram incluídos nos temas sociais (Marrewijk, 2003). E, seguidamente, os económicos, evidenciados já em 1984 por Peter Drucker quando define RSE como uma abordagem de gestão e que os aspetos económicos fazem parte do conceito (Drucker, 1984: 56). Assim qual é a relação entre RSE e DS? Historicamente é possível afirmar que ambos acabaram por convergir em conceitos semelhantes, o que leva a serem apelidados por vezes de “sinónimos” (Marrewijk, 2003: 102). Mas se for analisado o seu detalhe, é possível distingui-los. No caso Europeu, é possível compreender a sua distinção pelo documento “Green Paper” lançado pela Comissão da Comunidade Europeia em 2001 (COM366, 2001), com o propósito de promover o enquadramento da RSE e considerar que esta pode contribuir para a concretização dos objetivos estabelecidos no Conselho Europeu de Lisboa, 2000: Tornar a economia europeia na mais mundialmente dinâmica e competitiva, baseada no conhecimento, estabelecendo as bases de um DS. DS é, então, visto como sendo o conceito societal normativo, um modelo, enquanto a RSE nas empresas “diz respeito a boas práticas de DS” (COM 366, 2001: 3) e que intervém no modo como se relaciona com os parceiros da empresa, “Stakeholders”: clientes, fornecedores, entre outros, reduzindo a complexidade, os custos e aumento da qualidade. Adianta, no texto, um tema que esta investigação descreve “a seleção dos fornecedores não está exclusivamente ligada à lei da competitividade pelo custo. As relações com parcerias, alianças, "joint-ventures", "franchising", e outras, são igualmente importantes. A longo prazo construir relações pode resultar em preços justos, termos e expectativas próximas de uma qualidade desejada e de fornecimento credível” (COM 366, 2001: 12). Face ao exposto, como pode uma empresa sobreviver no mercado sem integrar o DS?

#### 4.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Ainda marginal há uns anos, o conceito de RSE aparece largamente difundida, seja na literatura académica ou no mundo das empresas. Faz parte de uma longa tradição de reflexão sobre o papel da empresa, dos seus dirigentes e da natureza das suas organizações perante a sociedade. (Acquier et al., 2011). A Teoria dos “Stakeholders” também é tomada como base para o desenvolvimento de políticas de RSE, se bem que o inverso não seja propriamente verdadeiro como se pode ver na parte 2 do presente capítulo, pelo decorrer da explicação do fundador da teoria e seus discípulos.

Para melhor compreender a evolução histórica da RSE como um paradigma, existiram várias fases de elaboração teórica e conceptual da RSE, construídos no campo dos estudos de gestão (Pasquero, 2005). As fases mais importantes que contribuíram para a construção do conceito surgem a partir do fim do século XIX até aos nossos dias. A tomada em consideração do interesse generalizado pela gestão aparece a partir dos anos de 1880 por intermédio das atividades filantrópicas que eram efetuadas pelos abastados homens de negócios e num país com enorme propensão ao rápido crescimento, os EUA. Nos anos de 1920, existe uma proliferação de discursos e declarações de homens de negócios americanos sobre as suas responsabilidades públicas e a necessidade das empresas privadas tomarem-nas em consideração. As suas declarações eram dominadas maioritariamente por dois conceitos: o serviço público e a tutela do dirigente (Heald, 1970).

O economista, Howard R. Bowen, frequentemente identificado como o pai fundador da disciplina de RSE (Carroll, 1979, 1999); (Wood, 1991), no seu livro de 1953, *Social Responsibilities of the Businessman (SRB)*, apresentado como a obra inaugural, antecipa e estrutura as abordagens teóricas na matéria de RSE. Neste livro raro, está inscrita a primeira definição de RSE com a apresentação das primeiras responsabilidades sociais dos homens de negócios: são responsabilidades mais dirigidas a obrigações “de tomar as decisões e seguirem as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e de valores pela nossa sociedade” (Bowen, 1953: 6 em Acquier e Gond, 2007).

Nos anos de 1960, surgem novas iniciativas de definição da RSE com particular interesse a de McGuire (1963). De acordo com Igalens Jeremy (2008), McGuire afirma: “a ideia da responsabilidade social supõe que a empresa não tem unicamente

obrigações económicas e legais mas também um conjunto de responsabilidades face à sociedade que vão além das suas obrigações” (1963: 144).

De facto, são vários os autores que se dedicaram a este exercício, propondo várias tipologias de teorias fundadoras de RSE. O quadro seguinte apresenta um conjunto de definições de referência. São exemplos de autores com as suas interpretações sobre as teorias fundadoras de RSE

Quadro nº1: As definições de Responsabilidade Social da Empresa

Autores	As teorias desenvolvidas	Ideia transmitida por cada tipologia
Frederick (1978, 1986, 1998)	Corporate Social Responsibility (CSR1) Corporate Social Responsiveness (CSR2) Corporate Social Rectitude (CSR3) Cosmos- Science- Religion (CSR4)	Classificação dos trabalhos segundo a evolução histórica do pensamento: O domínio do estudo da RSE construiu-se a partir das teorias fundadoras integrando as visões que vão da CSR1 à CSR4
Gendron 2000	corrente moralista (Business Ethics) corrente contratual (Business & Society) corrente utilitarista (Social Issues in Management) corrente crítica (Critical Management Studies)	As teorias da RSE estão classificadas nas quatro principais correntes de pesquisa. Estas correntes enviam o pensamento para as grandes escolas de pensamento: "Business thics", "Business & Society" e "Social Issue in management" e uma outra "Critical Management Studies"
Gond e Mullenbach-Servayre	Teoria dos "Stakeholders" Teoria do contrato empresa-sociedade Teoria neo-institucional	Abordagem de GESTÃO: "Managerial approach" A RSE é vista de forma diferente pelas três teorias fundadoras. É o resultado de uma gestão estratégica e ética dos interesses dos grupos interessados da TS. O meio de uma empresa manter o poder e a legitimidade que lhe foi entregue pela sociedade no contrato-empresa resposta às diferentes pressões institucionais pela teoria neo-institucional
Garriga e Melé (2004)	Teorias instrumentais Teorias políticas Teorias integração Teorias éticas	As teorias fundadoras da RSE podem ser classificadas em quatro grupos de acordo com a importância dada às logicas políticas, morais e integradoras ao ultrapassarem as lógicas instrumentais.

Fonte: Akremi et al., 2008: 70

Se o conceito RSE se demonstra difícil de definir, esclarecer, e modelizar, é sem dúvida, graças à sua evolução. RSE foi construída de forma complexa e contínua hoje a alimentar debates académicos. Isto deve-se basicamente a dois contributos: um histórico que permite construir a sua definição ao longo de debates teóricos e de reencaminhamentos sucessivos; e um outro empírico e de gestão, ao acompanhar as atividades das empresas (Ballet e de Bry, 2001). Esta forma de construir deu origem a

outras referências empíricas nomeadamente a impossibilidade de afastar os fundamentos exteriores à academia do pensamento, pelo aparecimento de uma variedade de quadros teóricos que favorecem um nascimento de ambiguidades e fraquezas na sua própria literatura académica. Esta dificuldade de interpretação é agravada porque os modelos clássicos aplicados, também estes, apresentam limites reconhecidos pelos próprios autores, nomeadamente Carroll (1991), de Wartick e Cochran (1985).

Mas façamos uma análise histórica para bem compreender o resultado desta situação.

Segundo o autor Frederick, a RSE foi adotando definições diferentes ao longo dos anos. Nos anos de 1970 surgem dois principais conceitos que fazem alargar o domínio da pesquisa no campo de Business & Society: a sensibilidade social da empresa Corporate Social Responsiveness da Escola de Harvard, e o desempenho societal da empresa CSP (Corporate Social Performance). Estes dois conceitos respondem às críticas colocadas à definição da RSE relativas ao seu conteúdo vago e nada operacional (Sethi, 1975). Pela análise de Frederick (1978), esta década foi assim caracterizada pela terceira fase da evolução da pesquisa no campo da Business & Society com a passagem para a Corporate Social Retitude (CSR3) com o interesse em ultrapassar o aspeto vago e subjetivo das definições anteriores.

A corrente RSE, para se tornar mais pragmática, mais consensual e mais orientada para as empresas, avança para a construção de um modelo de CSP, Corporate Social Performance, traduzido em modelo de desempenho social da empresa. No fundo, concentra-se nos três desafios da RSE: a responsabilidade económica, a responsabilidade pública e sensibilidade social. O autor, Archie B. Carroll, inaugura o conceito no ano de 1979 (Carroll, 1979) e defende que a ideia de Friedman, com a sua Teoria de Capitalismo (1962) é inconsistente. Apresenta, então, um modelo capaz de ligar a empresa aos princípios da RSE perante um olhar atento da organização e dos seus esforços reais na satisfação das obrigações da sociedade. Ao agregar estas três ações, económica, pública e social, o modelo fornece um quadro válido para a globalidade das análises de negócio das organizações. A partir daqui, duas grandes linhas foram desenvolvidas durante os anos de 1980, nomeadamente a Ética nos Negócios e a Teoria dos “Stakeholders”. Mais tarde no ano de 1985, Wartick e Cochran (1985), avançam com a noção de Carroll e investigam o SIM (Social Issues in Management) como uma dimensão complementar pertencente à RSE e concluem

que o modelo de RSE é válido para estudos de Business & Society e que este fornece um paradigma neste campo. Ao mesmo tempo, são lançadas iniciativas públicas que contribuem para elevar a noção de RSE, sendo-lhe introduzido no ano de 1987 pela Comissão sobre o Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, um carácter fatual para o caminho estratégico desenvolvido pela noção de DS. No ano de 1991, Carroll avança com o seu estudo e apresenta a sua “Teoria da Pirâmide”, como forma de detalhar a CSP no âmbito seguinte: “...o foco de desempenho social dá ênfase à preocupação de uma ação corporativa e seu cumprimento junto da esfera social. Com a perspectiva de desempenho, é claro que as empresas devem formular e implementar objetivos sociais e programas bem como integrar uma sensibilidade ética perante as tomadas de decisão, políticas e ação.” (Carroll, 1991: 40). Donna J. Wood no ano de 1991 avança também com um modelo de CSP, denominado Corporate Financial Performance, que é utilizado como instrumento organizacional para apresentar e avaliar estudos que aplicam medidas específicas de CSP. Anos mais tarde, Wood revisita o modelo de CSP de Carroll e o seu modelo para afirmar a necessidade de se reestruturar a literatura deste domínio, dirigindo-a para a evidência, segundo o autor, “...para os “Stakeholders” e a sociedade e incorporar literaturas relevantes de outras correntes.” (Wood, 2010: 50). No fundo, o autor reconhece essas fraquezas do modelo CSP admitindo que somente os resultados de políticas societárias efetuadas pelas empresas podem ser considerados como mensuráveis, colocando de lado os princípios morais, bases de toda a política organizacional em matéria de processo de sensibilização societal.

Mesmo que faça objeto de uma literatura abundante, RSE tem dificuldade em tornar-se uma identidade devido à sua diversidade de definições, do estilo global ou, então, pelas interpretações e abordagens diversas e vagas, longe de se tornarem unânimes (Igalens, 2008). Uma vez que se trata de um consenso não unânime, é uma oportunidade para os investigadores e práticos da corrente, poderem manter análises sobre esta temática. Uma forma de voltar ao início da sua base fundadora com Voltaw que, no ano de 1973 dizia, (citado por Clarkson, 1995) “o termo é brilhante em si, significa algo, mas que nunca é a mesma coisa para toda a gente. Para uns transmite a ideia de uma responsabilidade legal e de responsabilidade jurídica; para outros, é sinónimo de comportamento socialmente responsável, no seu maior sentido ético; para outros ainda, a mensagem é causal: responsabilidade de, muitos o consideram no

fundo, simplesmente, como algo caritativo” Hoje, trinta anos mais tarde, pouco ou nada se alterou pois o seu principal defensor, Carroll, o considera como estando ainda “em curso de definição” (Carrol, 1999: 292).

Segundo os autores Gond e Mullenbach-Servayre, (2004), ao resumirem as noções e fontes de inspiração, também estes concordam que a RSE transmite um caráter controverso e complexo nas diferentes abordagens que constituem este domínio de estudo, mas que apesar de todas as críticas, tem o seu espaço no meio empresarial. Junto destes autores que analisam a relação da RSE/DS e a Teoria dos “Stakeholders”, Gond e Mullenbach-Servayre, (2004), dizem o seguinte: “a Teoria dos “Stakeholders” defende que a atividade da empresa toca um mundo de pessoas, diretamente ou indiretamente, e nem sempre de forma voluntária. Esta confere, como consequência, à firma, responsabilidades alargadas, mais vastas que as de maximizar o lucro ou das prescritas pelas leis. Nesta ótica, a RSE aparece, portanto, como o corolário de uma BOA gestão, isto é, de uma gestão simultaneamente estratégica e ética, reconhecendo as necessidades de todos os atores interessados na empresa e avaliando as consequências dos seus atos” (2004: 12).

### **1. A postura funcionalista da Responsabilidade Social das Empresas**

O paradigma funcionalista da RSE está essencialmente baseado em dois pressupostos. O pressuposto de que há uma convergência das várias questões nos domínios económico, social e ambiental, isto é, não apenas os interesses das partes interessadas são compatíveis, mas a eficiência económica é equivalente à eficiência social e ecológica. O conceito na sua origem refere-se claramente à ideia de que as empresas devem assumir uma função social para além de suas funções económicas que satisfaçam as expectativas da sociedade. RSE torna-se um meio que permite conciliar a esfera dos negócios com a esfera social e regular as suas iterações. Em segundo lugar, há uma correlação positiva entre o desempenho social e o desempenho financeiro da empresa. A demonstração de uma ligação de causalidade entre estes dois tipos de desempenho torna-se o principal objetivo da pesquisa funcionalista sobre a RSE (Kotler e Lee, 2004). Para muitos, a RSE é apresentada como uma ferramenta de marketing externo capaz de melhorar a reputação, imagem e, portanto, o desempenho dos negócios da empresa.

Ao nível organizacional, Jones (1996: 23) também destaca a questão ideológica da RSE: "O primeiro sentido de responsabilidade social é oferecer uma ideologia

legitimando o “status quo”, ao perpetuar uma descrição essencialmente funcionalista do comportamento empresarial, tal como é representada na análise de sistemas [de empresas e sociedade] interpenetrados." Os Modelos de desempenho social da empresa são criados para explicar ou manter o “status quo”, que caracteriza os sistemas sociais contemporâneos com os mesmos elementos e as mesmas relações (Scherer e Palazzo, 2007).

Segundo Acquier (2007: 9), os estudos que procuram estabelecer uma correlação positiva entre o desempenho social e desempenho financeiro são destinados a "atualizar as leis universais entre esses dois conceitos, e operar como se as empresas estivessem objetivamente mais ou menos responsáveis, socialmente eficientes, ou a gerir mais ou menos bem os seus grupos de interesse".

Um outro limite à corrente funcionalista da RSE é a ausência de justificações éticas e de questões críticas das expectativas dos grupos de interesse, o que Jones (1996) chama de vazio normativo da RSE. É de recordar que Scherer e Palazzo (2007) definem, como normativo, a pesquisa da RSE que não tem como objetivo principal a determinação de ligações de causalidade observáveis no mundo social, mas está centrada na avaliação moral, no julgamento e na prescrição da ação humana (Swanson, 1999).

O problema de ultrapassar os seus limites nos estudos sobre a RSE, levou vários investigadores a orientarem-se para estudos críticos sobre a gestão (Scherer et Palazzo, 2007); (Jones, 1996).

Como conclusão, Wicks e Freeman, resumiam a abordagem funcionalista de RSE assumindo que não define um quadro normativo para o papel das empresas na sociedade, embora possa ajudar a determinar se certas atividades são aceitáveis ou não de um ponto de vista ético (Wicks e Freeman, 1998). Seu objetivo implícito é sobretudo produzir conhecimento técnico sobre a maneira como as empresas operam e asseguram a sua sobrevivência num ambiente altamente competitivo, assegurando ao mesmo tempo os interesses dos grupos mais poderosos sem que os seus desafios não sejam eticamente colocados em causa. (Scherer e Palazzo, 2007).

Também, face à profusão de estudos que procuram ligar desempenho societal e desempenho económico, Ullmann (1985) diz que são dados em busca de teoria, e

Margolis e Walsh (2003) sugerem que existe necessidade de uma teoria causal para desenvolver a relação entre estes dois tipos de desempenho.

Neste campo, pode-se concluir que a RSE promove os valores sociais e comportamentais corporativos (Aguilera, et al. 2007) ao mesmo tempo que se foca nos fatores internos para dirigir práticas socialmente responsáveis com importância dada aos valores organizacionais (Bansal, 2003) e ao papel dos gestores na identificação e adoção de assuntos sociais e ambientais (Bansal e Roth, 2000) mesmo que tenha a virtude de influenciar os sistemas de gestão, esta sim a verdadeira virtude do RSE: como é o caso da apresentação de indicadores de ISO 14001, modelo de referência na gestão ambiental, sendo um instrumento interno de gestão e uma forma de publicitar a legitimidade da organização por entre os vários “Stakeholders” (Boiral, 2007).

Conclui-se que a RSE não permite de forma isolada modelizar uma estratégia de DS, específica, que valorize o fator económico de maximização de lucro, responsável importante para a sobrevivência das empresas, remetendo à TS a sua verdadeira capacidade para poder analisar estrategicamente os comportamentos dos gestores, as suas atitudes estratégicas no âmbito das suas responsabilidades sociais e também ambientais, baseadas nos valores de ética empresarial, na continuidade do tema fundador da SRI (Standford Research Institute) (1963), isto é de garantir a sustentabilidade e sobrevivência da empresa. Neste campo o grande mérito da Teoria dos “Stakeholders” é de trazer um quadro de reflexão que fazia falta ao conceito de RSE (Mercier, 2001: 18).

#### 4.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS EXPÕE RESULTADOS. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL É UM MODELO ESTRATÉGICO

Com a publicação dos relatórios anuais de DS, a RSE poderá ser vista como uma exposição, à sociedade, das práticas e atividades das empresas, através dos indicadores mais ou menos pertinentes e mais ou menos bem informados. Os indicadores sejam eles sociais ou ambientais, reúnem geralmente dados de origens e de unidades diferentes. Assentam todos, assim como as contas nacionais, em convenções que refletem, em parte, as preferências e os julgamentos de valores



daqueles que desenvolvem os seus resultados, sendo desse modo contestáveis muito além do resultado económico exposto nos relatórios financeiros. Têm, no entanto, o mérito de mostrar que, quando se olha com outros olhos, os resultados podem então ser muito diferentes. (Capron e Quarel, 2006).

Mas a RSE e o DS não se dirigem exclusivamente à orientação ética de liderança e de seus gestores na condução e formulação de políticas corporativas (Acquier et al., 2010). “Implementar práticas de RSE envolve conceber novos produtos, reestruturar a produção, incentivar novos sistemas e processos e liderar uma mudança organizacional por entre as estruturas. Sucede que, para além do empenho de quadros superiores da organização, os esforços para promover as iniciativas de RSE na empresa, encontram frequentemente resistência e inércia entre os restantes membros da organização” (Acquier et al., 2010: 221). Já dispor de uma reflexão estratégica por via de uma ação específica proveniente de práticas de DS, pode envolver de forma mais construtiva o exercício de toda a empresa (Merad, 2010).

A razão desta dificuldade de acompanhamento por parte de toda a estrutura da empresa pode estar relacionada com o facto de RSE dispor de uma origem corporativa dificilmente conciliável. Uma ideia com origens provenientes de duas correntes: a primeira, com o interesse em dominar a cadeia estratégica da empresa mediante a imposição, mediante indicadores que se focam em fatores internos dirigidos a práticas de responsabilidade social que afetam muito provavelmente o conjunto dos processos instalados: a presença interna, de líderes de projeto, que zelam pelo seu cumprimento, denominados “project champions” (Anderson e Bateman, 2000), a influência nos sistemas de gestão (Boiral, 2007), e os processos envolvendo a coordenação de vários atores funcionais dentro da empresa (Delmas e Toffel, 2008); a segunda corrente dispõe de uma raiz sociológica com o interesse em analisar o discurso e processos semânticos para deciframos as práticas de responsabilidade social (Acquier et al. 2011). Num ponto de vista macro, fora da empresa, esta corrente evidencia a influência de variáveis criadas por organismos e instituições no comportamento da organização (Aguilera et al., 2007) e, no ponto de vista micro, dentro da empresa, analisa o discurso de RSE (Humphreys e Brown, 2008) e descreve como as práticas de gestão são influenciadas pela identidade da empresa, pelos seus valores corporativos e pelas conceções de seus gestores (Basu e Palazzo, 2008). É uma corrente que se foca na forma como a responsabilidade é socialmente construída, e

que presta uma atenção limitada ao papel das estruturas formais e à organização dos sistemas de processo, de produção e de modelo de negócio da empresa.

Esta apropriação do DS através da aplicação de um sistema de indicadores expostos nos relatórios RSE só tem uma dezena de anos em França.

De facto, e como exemplo, no ano de 1996, um grupo internacional de especialistas em medidas e de pesquisadores de todos os continentes reuniram-se no centro de Conferência da Fundação Rockefeller em Bellagio, Itália, no sentido de se debruçar sobre a questão da avaliação dos progressos em matéria de DS. Esta Conferência esteve na origem dos 10 princípios de Bellagio, “diretrizes para a avaliação prática dos progressos no sentido do DS”. No ano de 1997 é criada uma organização sem fins lucrativos, independente, internacional, à qual se juntam empresas, ONG’s e outros parceiros. É-lhe dado o nome de GRI (Global Reporting Initiative) que estabelece parceria com o programa ambiental das Nações Unidas (PNUE). A sua missão é promover o DS (site GRI). A GRI desenvolve as linhas diretrizes para os relatórios não financeiros em matéria de DS que fornecem às empresas um referencial global mediante uma classificação, permitindo-lhes prestarem contas do seu desempenho económico, ambiental e social. É a referência quantitativa mundial no campo do DS. A versão atualmente em vigor, desde o ano de 2013, é denominada G4. A GRI constitui diretrizes internacionalmente reconhecidas pelo estabelecimento do estado da arte de política de DS. É de referir, apesar de tudo, que a GRI, que só é referida na maior parte das vezes, pelos indicadores que propõe, não se reduz a este único aspeto já que propõe mais 3 secções: visão e estratégia, perfil e estrutura de governabilidade (Trébucq, 2009).

Uma outra forma que valoriza fortemente a análise empresarial de RSE está diretamente ligada à utilização, de maneira mais ou menos integrada, de referencial de sistemas de gestão tal como ISO (Organização Internacional para a Estandardização), organização independente, não-governamental e produtora da mais vasta estandardização de normas mundiais. O seu objetivo é facultar especificações para produtos, serviços e sistemas de forma a assegurar qualidade, segurança e eficiência. São dados instrumentais que facilitam o negócio internacional ([www.iso.org](http://www.iso.org)). De acordo com dados divulgados no sítio da empresa, suas normas mais conhecidas são a da qualidade, ISO9000, a do ambiente ISO14000 e da responsabilidade social ISO26000.

Outras normas, também de referência, sempre no mesmo objetivo da organização internacional ISO, como exemplo, as normas britânicas BS OHSAS como a da higiene e da segurança OHSAS 180018, ou ainda a SAI (ONG americana) criadora da norma SA 8000 com fins societários.

Todas estas normas são úteis para a implementação de uma estratégia de DS (Link and Naveh, 2006). Mas as atividades de RSE como as ISO14001 e ISO26000 não estão diretamente sob controle de indivíduos o que significa que o controle de acontecimentos sociais e ambientais não podem induzir uma participação direta das empresas (Castka e Balzarova, 2008), isto é, não são atores mas, sim, uma grelha de indicadores que se não estiverem ligados a uma ação estratégica empresarial dificilmente serão capazes de impactar proactivamente nos resultados.

Já no ponto de vista dos clientes que assumam preferências de responsabilidade social, é possível induzir a produção de atividades amigas do ambiente e sociais junto do mercado empresarial (Kim et al., 2014: 178). No fundo, o autor defende a ideia de que as estratégias das empresas podem resultar de uma consideração proveniente da satisfação dos mercados por via dos seus “Stakeholders”-clientes que fornecem a sua imagem positiva. Uma forma de dizer que, a questão dos indicadores não pode ser dissociada dos critérios que fazem parte do debate sobre os fins, como é o caso do reconhecimento de que a vida associativa e, mais largamente, a economia social e solidária definem um contributo ainda pouco valorizado junto de uma riqueza coletiva subestimada (Patrick Viveret, 2003). É, por isso, difícil desenvolver um reporting ambiental e social sem o suporte de uma visão estratégica.

Recentemente tem-se estudado o impacto das políticas industriais no desempenho de aspetos de DS, muito embora os seus resultados tenham apresentado várias limitações estatísticas. O seu problema é que o foco destes estudos baseiam-se em desempenhos de curto prazo o que demonstra mais uma vez, efeitos limitados no desenvolvimento de planos estratégicos (Kim et al., 2014). No fundo, um relatório de DS avançado passa primeiro pelo aprofundamento do exercício sobre o perfil da organização para compor os seus modos de governabilidade e seus sistemas de gestão. Não será o DS uma inovação que prepare os lucros de amanhã? Inovação que vá além da tradicional injeção estratégica em Inovação e Desenvolvimento (IeD) e Tecnologia tratando da sustentabilidade em aspetos técnicos e económicos, ambientais, humanos e sociais?

Inovação aqui deve-se entender como a prioridade numa empresa em definir o DS que procure atingir crescimento capaz de sobreviver no seu mercado (Kim et al., 2014).

Como conclusão, a adoção de um sistema de RSE não pode servir de estratégia. Esta última deve fixar os objetivos. Existe, contudo, uma convergência nas mesmas problemáticas. A RSE define-se, então, como o “contributo da empresa na aplicação de princípios de DS na sua esfera de influência” (Mathieu e Soparnot, 2009: 205).

## 5. OPERACIONALIZAR A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Esta primeira parte da literatura permite responder à questão de investigação inicial, de como desenvolver negócio baseado nas práticas de DS estabelecidas com fornecedores.

Depois de compreender melhor o que se entende por DS, um dos fatores base para este desenvolvimento passa por uma relação de parceria com os intervenientes da ação. Não se deve colocar a questão numa base de peso, de poder ou de característica vencedora (Boiral, 2004) mas, sim, na condução de objetivos de sustentabilidade comuns e satisfatórios para ambas as empresas parceiras.

Então, a convergência de comportamento estratégico leva à necessidade de averiguar o caminho que as empresas tomam na execução de estratégias de DS. (Elkington, 1991). As abordagens e princípios de interesse da empresa são variáveis e a forma como se aborda o DS, também ele, difere de empresa para empresa.

Nesse âmbito, recolhe-se a primeira Proposição de explicação para a empresa que executa práticas ambientais e sociais a partir do momento que tenha capacidade financeira para o fazer. Trata-se de uma iniciativa global, mais generalizada, da empresa e que se interessa pelos aspetos sociais e ambientais da sociedade. Existe a outra vertente, quando a empresa opta por praticar um modelo de negócio sustentável de base, partindo de uma atividade económica que inclua a geração de receitas à medida que se investe em atividades sociais. Trata-se de uma iniciativa efetuada entre a empresa e o seus “Stakeholders”, que irá permitir preservar a biosfera relativa à ação conjunta e melhorar os aspetos sociais dos intervenientes no processo.

No âmbito da investigação presente, a abordagem recorre à relação da empresa com um seu parceiro de forma a permitir recolher responsabilmente a matéria-prima

desejada enquanto protege a biosfera natural. Visto tratar-se de uma vontade expressa de exercer uma atividade relacional com os seus fornecedores, deve passar-se à fase seguinte da investigação (CapítuloII-Parte 2) para melhor compreender como então deve ser estabelecida a relação com estes fornecedores e que tipo de cooperação é estabelecida para cumprimento de uma estratégia de DS ligada à relação com os seus fornecedores.

A organização durante os seus momentos de interação com o “stakeholder” define um plano de ação conjunto, elegendo um responsável de processo interno, por vezes, recorrendo a mediadores, facilitadores provenientes de associações ou cooperativas. Pretendem enquadrar o planeamento estratégico da empresa mediante prioridades da cooperação. O responsável interno justifica-se pelo facto de estes assuntos ambientais serem complexos, específicos e científicos, encriptados numa difícil linguagem técnica (Shrivastava, 1995). Uma outra razão é porque assuntos ambientais estão diretamente associados a resultados de atividades de processo, o que implicam dificuldades de aceitação interna para sua implementação pois podem colocar em causa o processo existente (Schmidheiny, 1992).

É nesta base de relação que se deverá apoiar o desenvolvimento de estratégias de cooperação, acedendo aos princípios base enunciados nesta primeira parte da revisão de literatura, nomeadamente a criação de um funcionamento capaz de exponenciar as oportunidades específicas a ambas as organizações e que permitam atingir um maior sucesso financeiro, por via de uma exploração empresarial respeitadora do ambiente e valorizada pelos valores sociais.

Para melhor compreender esta base de relação, é importante compreender o que deu origem a esta necessidade de ação estratégica nos nossos dias, o que a faz diferenciar de outras teorias até aqui dominantes, e como é possível operacionalizar o seu processo recorrendo a uma análise profunda da Teoria dos “Stakeholders”.

## RESUMO PARTE 1

Esta Parte 1 do Capítulo de Revisão da Literatura pretende dar a conhecer o significado de Desenvolvimento Sustentável (DS), como se integra esta temática junto do mercado empresarial e de que forma pode ser desenvolvido como conceito estratégico junto das empresas.

Explicada a razão de existência do DS, da origem e sua noção, o tema é abordado sob uma dimensão geográfica, definida na investigação como sendo a França.

Numa análise do ambiente externo empresarial, esta Parte do Capítulo procura retratar a forma como o Estado Francês soube instalar no país o tema de DS. O País, pela sua forte valorização social, levou anos a ser implementado, mas que termina por conseguir envolver a sociedade numa política de desenvolvimento económico capaz de incentivar as empresas a adotarem uma nova linha estratégica e os consumidores a tornarem-se mais atentos e exigentes no que consomem.

É verdade que, numa fase inicial, as empresas consideravam que o DS estaria a ser colocado no mercado como entrave ao desenvolvimento das empresas. A seu exemplo, os indicadores solicitados por via da legislação governativa que tentam incorporar nas empresas uma maior responsabilidade social e com este o aparecimento dos relatórios Responsabilidade Social da Empresa (RSE). Só mais tarde e com o aumentar da consciência social por via de vários processos de debate entre instituições governamentais, empresas e sobretudo sociedade no geral, é que se verifica um deslumbrar do desenvolvimento estratégico numa ótica de captar novas oportunidades negociais. Compreende-se então, de forma global, neste mercado francês, que DS é capaz de assumir uma função estratégica para o decurso do movimento empresarial.

Por fim esta Parte da Revisão da Literatura termina com a análise de resposta à primeira questão de investigação, i.e., como se desenvolve um negócio baseado em práticas de DS estabelecidas com fornecedores. Uma forma de resposta a esta questão passa pela apresentação da primeira proposição dirigida a uma estratégia empresarial focada para uma ética societal onde se integram ações de DS a partir do momento que a empresa dispõe de meios financeiros para o fazer. Permite definir objetivos com parceiros fornecedores pragmáticos e permite estabelecer indicadores de desenvolvimento expostos nos relatórios de empresa, como é o caso do relatório RSE. É portanto uma proposição de resposta proveniente de uma outra forma de abordar a política de estratégia empresarial num estabelecimento de cooperação junto dos seus parceiros fornecedores. Nesse contexto é necessário compreender como se estabelecem essas ações e como se pode operacionalizar uma estratégia de DS.

No âmbito da operacionalização de DS, defende-se a receita da Teoria dos “Stakeholders” onde é possível aplicar dispositivos claros de uma parceria saudável. A empresa deve desenvolver um nível de interação, de cooperação e de coordenação que permita aumentar os níveis de satisfação de ambas as partes. É claro que se o modo de interação entre a empresa e os seus “stakeholders” não for clara, também os objetivos e o modo relacional deixa de tomar formas consideradas participativas, o que significa, não respeitar as limitações da ambas as partes colocando em risco a relação conjunta.

A articulação desta parte do capítulo pode ser abordado pelo comportamento global da empresa.

Nesse contexto são então analisadas duas dimensões, cada uma geradora de duas proposições:

Dimensão 1: Graus de sensibilidade da empresa em relação à aplicação de políticas de Desenvolvimento Sustentável

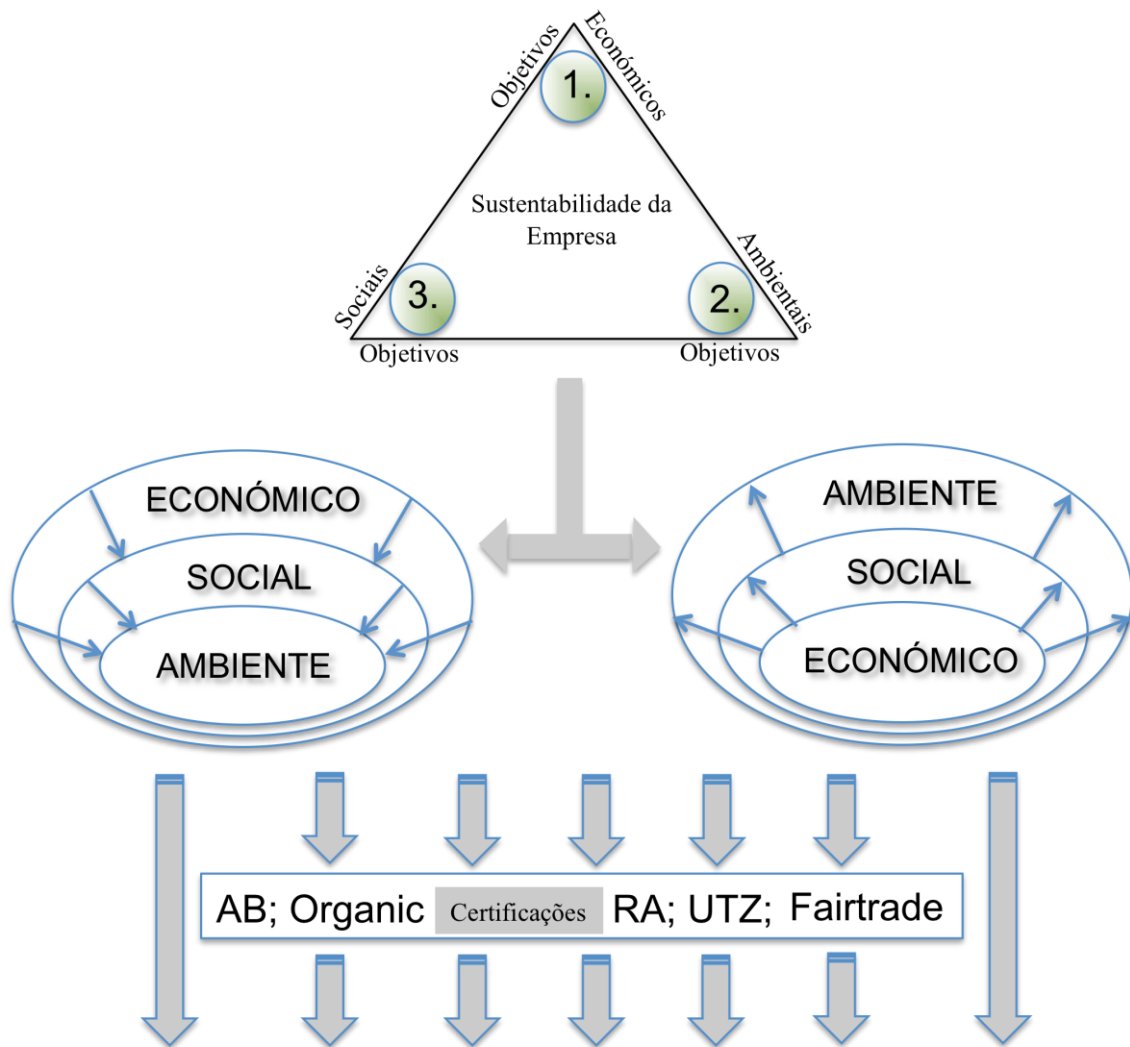
Proposição 1: A empresa de acordo com o “Triple Bottom Line” de Elkington assume que a sua sustentabilidade passa por ser financeiramente sólida, por eliminar impactos ambientais negativos e agir em conformidade com as expectativas sociais

Dimensão 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável

Proposição 2: De acordo com a Teoria das correntes de Desenvolvimento Sustentável de Boutaud, as empresas que instalam nos seus pilares estratégicos a sustentabilidade assumem retorno de proveitos a longo prazo

Proposição 3: De acordo com a Teoria das correntes de Desenvolvimento Sustentável de Boutaud, as empresas podem tomar vários caminhos para implementarem políticas de Desenvolvimento Sustentável

Para se poder analisar as dimensões identificadas, recolhe-se a seguinte etapa referente ao modelo de estudo:



Legenda:  
→ Empresas



## CAPITULO II. Revisão da Literatura

PARTE 2: A abordagem de estratégia empresarial pela Teoria dos “Stakeholders”

1. A ORIGEM

2. OS ATORES E SUAS RELAÇÕES COM A EMPRESA

3. A TEORIA DOS “STAKEHOLDERS”

### 1. A ORIGEM

#### 1.1. A HISTÓRIA DA ESTRATÉGIA

##### **1. As definições de Estratégia**

Nesta secção, pretende-se transmitir a noção de estratégia de negócios de forma a poder compreender as bases do modelo de negócio. A literatura das origens do conceito foi evoluindo como podemos ver pela análise dos vários contributos efetuados para o seu desenvolvimento. De acordo com Mintzberg e Quinn (1996), não existe uma única maneira “para definir estratégia” ou uma receita global que a componha. Existe, sim, uma diversidade de definições de estratégia. As várias definições refletem o facto de se aplicar a estratégia nos mais variados contextos ambientais. O conceito de estratégia em “business” e “management” é análoga ao termo de guerra. Estratégia é interpretada como uma área de gestão que retrata uma direção generalista e de política de longo-termo do negócio bem distintas das táticas de curto-termo e das operações diárias. Deste modo, a estratégia dos negócios pode ser definida pelos objetivos de longo prazo atingidos com acesso a meios gerais. As várias definições explícitas reconhecidas pela comunidade científica permitem dirigir e acompanhar todas as empresas no seu campo de especialidade.

Uma das primeiras definições data de 1962, do Historiador de negócios, o Americano Chandler que sugere:

“Estratégia é a determinação de fins e objetivos de uma empresa, baseados no longo-prazo e a sua adaptação no decurso da ação e à alocação de recursos para levar a cabo essas prioridades (1962: 13)”.

É uma visão alargada de que a estratégia retrata o planeamento, a definição de fins e objetivos bem como fornece os meios capazes de os atingir. Michael Porter (1980) define estratégia:

“...uma combinação de fins (uma forma de definir como o negócio irá competir) pelo qual a firma luta e os meios (políticas-mercados alvo, linhas de produtos, controlo financeiro, R&D, compras, RH, indústria, distribuição, vendas, marketing) com os quais procura lá chegar (1980: 15)”.

Uma outra definição mais de continuidade e de interatividade é apresentada por Hofer e Schendel (1978):

“Estratégia é um padrão fundamental do presente e que planeia a extensão de recursos e interações ambientais que indicam como a organização irá atuar para atingir os seus objetivos (1978: 25).

Um outro contributo, Andrews (1980), define estratégia como:

“...um padrão de decisões... (que representam)... a unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas da organização que posicionam a organização no seu ambiente e fornece à firma a sua identidade, o seu poder de mobilizar as suas forças, e em igual semelhança, os seus sucessos no mercado (Andrews, 1980: 112).

Mintzberg (1987: 11-17) descreve a estratégia como definição em 5 P's:

“Plano, uma forma consciente de criar o decurso da ação, um guia prático (guideline) para lidar com a situação”; “Ploy: um plano de ação que reduz o poder de crescimento dos concorrentes limita as suas ações, ameaças ou dizima-os. É um estratagema que subverte a concorrência”; “Pattern: um padrão, é uma cadeia de ações. Foca-se na ação, define espaços de convergência, e consistência no comportamento da organização”; “Position: posição: a junção entre a organização e o seu ambiente, que existe entre o contexto interno e o contexto externo; “Perspetiva, olha para dentro da organização, certo dentro das cabeças do coletivo dos estrategas...o seu conteúdo consiste não só de numa posição escolhida, mas numa forma engrenada de entender o mundo. Segundo Mintzberg (1987: 16) Estratégia é a perspetiva partilhada por membros de uma organização. Uma mente coletiva de indivíduos unidos por um pensamento ou comportamento comum.

Johnson e Scholes (1993: 10) descrevem estratégia como a direção e forma de uma organização olhar para o longo-prazo: idealmente, que adapte os seus recursos ao ambiente em mutação e em particular aos seus mercados e clientes, de forma a responder às expectativas dos “Stakeholders”.

Para melhor compreender o significado de estratégia é importante analisar a origem do termo estratégia.

## **2. A origem da estratégia. A perspetiva militar da estratégia**

O conceito de estratégia tem as suas origens na Grécia antiga. O termo aparece num contexto de guerra e provém da palavra de Atenas, *strategos*. Foi usada nas reformas democráticas de Kleisthene (508/7 A.C.) que resultaram na criação de um Conselho de Guerra de Atenas (Cummings, 1993) denominado, a estratégia. O Conselho era formado por um grupo (“board”) de 10 Generais eleitos, os *Strategos*, cada um representando a sua tribo (Evered, 1983). A palavra *Strategos* significa um General ao comando de um exército. O nome provém das palavras *stratos* e *agein*, que significa exército no terreno e liderado (Cummings, 1993). O conceito de estratégia da antiga Atenas foi desde o início associado à função de liderança. Como diz Frontinus (sec.I A.D.) estratégia é “tudo que for adquirido pelo comando, seja caracterizado por antevisão, vantagem, empreendimento ou resolução”. Péricles (450 A.C.), o mais famoso líder por entre os *strategos*, adicionou uma outra perspetiva à definição. Compreendeu que não é só uma tarefa de liderança, mas também o caminho para limitar o risco enquanto se avança rápido para assegurar a sua vantagem (Kagan, 1991). Aineias (450 A.C.) apresentou outra perspetiva de definição sendo a capacidade de alocar e aceder aos recursos para sua melhor vantagem. (Kagan, 1991).

Sun Tzu (450 A.C.) foi outra grande influência na criação do conceito de estratégia em contexto de guerra. No seu livro “a arte da guerra” (Clavell, 1981), descreve códigos e receitas de guerra que tomam a vantagem sobre o inimigo. Identificou cinco códigos de guerra, bem como cinco elementos para a vitória – pelos registos é muito provavelmente uma das primeiras pessoas a tentar categorizar a estratégia em vários tipos de padrões comportamentais. Filipe da Macedónia e o seu filho, Alexandre o grande (338 A.C.) (Green, 1991) tal como Sun Tzu, viram o objetivo da guerra como a derrota do seu opositor o mais rápido, possível ao mais baixo custo. Os seus princípios de estratégia eram baseados nas seguintes ações: estabelecer objetivos

claros; aceder a recursos; avaliar as suas forças e fraquezas bem como as do seu opositor; desenvolver total apoio logístico; usar as vantagens da natureza; alinhar as suas forças numa única postura para assegurar a sua vantagem distintiva; formular um meticuloso plano de ações e manobras de dissuasão a serem comunicadas por entre o exército; enfraquecer política e moralmente os seus opositores, aplicando falsas mensagens para enganar o inimigo; surpreender e superar o concorrente.

Controlados pelo comandante e com a participação próxima de todas as unidades, motivadas, bem disciplinadas e treinadas, os soldados estavam assim preparados para atacar e derrotar o adversário. Se as circunstâncias do ambiente mudassem ou que o resultado não corresse de acordo com o planeado, todo o contra-ataque seria repensado e as forças armadas eram realinhadas. Se o objetivo estratégico fosse atingido e o domínio da batalha estabelecido, todas as tropas eram recompensadas. Como se pode ver o léxico de termos associados à estratégia pouco mudaram desde os tempos de Sun Tzu, que após edição e divulgação do seu livro é tomado como fonte de inspiração para todos os gestores (Clavell, 1981).

É claro que os princípios de estratégia militar e a forma de os descrever, são muito semelhantes aos aplicados no contexto empresarial. Termos como liderança, conhecimento, competência, alocação e avaliação de recursos, planos, forças e fraquezas, tempo, oportunidades, riscos, execução, logística, informação, alianças, comunicação, motivação, compromisso, participação, cooperação, união, coordenação, controlo, recompensas, custos, reavaliação em caso de alterações do ambiente,...

Os pontos de reflexão estratégicos têm a atualidade de um milénio e as suas bases têm raízes que ascendem a princípios de formulação há mais de 25 séculos.

Muito se pode aprender da perspetiva estratégica militar. É uma análise que permitiu uma melhor compreensão do significado de estratégia empresarial. O conceito de estratégia evoluiu e tem sido adaptado em vários contextos ambientais.

### **3. A perspetiva evolutiva do conceito de estratégia**

Nos últimos 40 anos, tem havido muitos desenvolvimentos no campo da gestão estratégica. Grande parte dos conceitos que formaram as atuais abordagens foi desenvolvida nestas décadas recentes. Por entre os principais conceitos desenvolvidos

durante os anos de 1960 e de 1970, temos o ciclo de vida do produto, a curva da experiência, a unidade estratégica de negócio (SBU) e a matriz de crescimento de quota (Chandler, 1962).

Os primeiros estudos de comportamento de estratégia nas organizações aparecem nos anos de 1960 (Chandler, 1962). Nos anos de 1960 e de 1970, a estratégia era vista como sinónimo de estratégia corporate e foi conceptualizada como ciência caracterizada por análises racionais e por aproximações mecanizadas para planear. A ênfase era dada primariamente a estratégias para crescer, diversificar e construir pela integração vertical. Esta abordagem de estratégia tornou-se conhecida como a perspectiva clássica e foi enunciada nas escritas de Igor Ansoff (1965).

Nos anos de 1980, a estratégia iniciou a sua fase de renovação. Estratégia foi reinterpretada como um processo competitivo de uma seleção natural ou para sobrevivência que é regulada pelo mercado externo (Hannan e Freeman, 1984). Investigadores também criaram nova aproximação com base num focus, “no core business” (Peters e Waterman, 1982), na aquisição de competitividade focada no posicionamento do produto no mercado (Porter, 1980) e na mudança estratégica e sua renovação para integrar a organização no seu ambiente (Pettigrew, 1985). Dentro da abordagem de Michael Porter, que dominou os anos de 1980, temos o modelo das 5 forças, das estratégias genéricas e da cadeia de valor (1985). O principal objetivo destas várias abordagens era desenvolver uma compreensão na forma como a empresa poderia adquirir competitividade. Poderemos defini-las como as perspectivas de competitividade. A estratégia também foi vista como incremental, emergente e talhada de acordo com emoções individuais, imperfeições e competências humanas, vista como um processo contínuo de adaptação através de aprendizagem e experiências acumuladas (Mintzberg, 1987, Quinn, 1980). Esta aproximação de definição tornou-se conhecida como a perspectiva processual. O Boston Consulting Group (BCG) foi uma influência marcante (Leavy, 1996) na época e permitiu apresentar os 3 modelos de estratégia.

Nos anos de 1990, o relevo na literatura sobre estratégia, passou de uma ênfase a assuntos externos à empresa (ex. estrutura de mercado alimentar e o seu ambiente industrial) para um focus na organização interna de processos e competências (Leavy, 1996). Uma vantagem competitiva sustentável na ótica da estratégia foi avançada pelo

desenvolvimento de capacidades e competências organizacionais específicas como o caso de recursos e conhecimento (Prahalad e Hamel, 1990) o que deu origem à perspectiva estratégica dada na Teoria de Recursos da firma (Wernerfelt, 1984, Grant, 1991, Black e Boal, 1994, Rumelt et al,1991). No fim dos anos de 1990, a estratégia foi caracterizada como sendo o sinónimo de gestão do conhecimento. Esta é vista como a criação de um sistema organizacional de apoio que produz, partilha e aplica o conhecimento. Segundo Sanderson (1998: 10) a “chave da vantagem competitiva como base de sucesso competitivo será a capacidade das organizações em gerir o conhecimento”. A estratégia é vista como o resultado das ideias provenientes da constante interação entre pessoas, como a capacidade das organizações em gerar conhecimento que suportem o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que continuamente incrementam valor acrescentado ao cliente, fortalecendo, deste modo, a posição competitiva das empresas.

A gestão do conhecimento é o processo de criar valor (ativo intelectual da organização), baseado na integração e interação entre indivíduos de valor e os recursos da organização. Organizações que se concentrem na gestão do conhecimento devem focar-se no desenvolvimento dos seus recursos humanos (Pearson, 1987). Uma organização valorizada pelos seus intelectos agrega o capital intelectual (experiência laboral, ideias, conhecimento e competências), o capital humano (colaboração de todas as pessoas intervenientes, empenho, experiência e aprendizagem de experiências vividas ou passadas) e a estrutura do capital (os recursos da organização, os seus interlocutores, a tecnologia de informação, estrutura e cultura partilhada) de forma a criar valor para o consumidor (Stewart, 1997). Segundo Leavy (1996), o aumento de uma competitividade sustentável, duradoura, é vista como a capacidade da empresa em inovar, aprender, conduzir as suas relações, implementar a sua revisão e renovar ideias. A gestão do conhecimento revela uma flexibilidade organizacional e uma capacidade de se adaptar a novos contextos ambientais. Também exige às organizações que respondam rapidamente às questões, problemas e oportunidades, reduzindo o tempo que leva a colocar novos produtos e serviços no mercado.

Nos anos de 1990, a estratégia é vista como um sistema de criatividade integrado pela organização e o seu ambiente externo e interno (Leavy, 1996). A estratégia traduz-se numa integração completa de sistemas, responsabilidades, uma visão partilhada e

flexível perante as rápidas mudanças de condições de fazer negócios (Bates e Dillard, 1992). As organizações criam as suas vantagens competitivas nas suas capacidades internas distintas (competências e recursos, tecnologia, pessoas e conhecimento) e nas suas iterações externas com os fornecedores, concorrentes, clientes, de forma a criarem e manterem valor acrescentado para os clientes para que estes possam transmitir valores de satisfação.

Concluindo, a estratégia dos anos de 1990 era focada nas pessoas, nas suas relações e no seu conhecimento gerado. Esta abordagem à estratégia pode ser classificada como a perspectiva de conhecimento organizacional. Na verdade, é a partir de fatores ambientais lançados neste período, nomeadamente os desenvolvimentos da tecnologia que favoreceram o aumento da competitividade global, e tornaram os fatores políticos e sociais como base integrante da estratégia empresarial. Inicia-se uma nova era de estratégia empresarial onde todas as partes são envolvidas na captação de valor adicional para o cliente da organização, nomeadamente os empregados, clientes, os concorrentes e o aparecimento como valor de referência, organizacional, os fornecedores. Sobre a componente de trabalhadores, a cultura organizacional mais adequada favorece o conhecimento e bem-estar dos seus colaboradores. Os clientes são o centro das atenções da organização e isso reflete-se permanentemente na procura da sua satisfação. São igualmente valorizados pelo retorno à organização de reflexões derivadas dos seus produtos e/ou serviços, ajudando a organização a melhorar e conseqüentemente a fidelizar os atuais e captar um valor acrescentado na angariação de novos clientes. Os Fornecedores, incluídos numa cadeia de abastecimento da empresa, ganham maior relevo e deixam de ser um número, passando a fazer parte de uma cadeia de abastecimento totalmente redesenhada. As organizações procuram reduzir o número de fornecedores e estendem as suas relações esperando total empenho dos mesmos perante a sua organização. Jack Welch, no relatório anual de General Electric 1990 (Welch, 2005), já dizia que numa empresa, os fornecedores não estão fora das atividades principais da cadeia de valor. São incluídos numa verdadeira proximidade e tornam-se parceiros de confiança em todo o processo de negócio. Numa empresa sem fronteiras, todas atividades internas da empresa fazem hemorragia. É neste período de fim de século que se prevê que o mundo dos negócios do séc. XXI irá enfrentar um novo conjunto de prioridades de acordo com o aumento da competitividade no mundo globalizante, novas fontes de

informação e a explosão das novas tecnologias (Leavy, 1996). Estes novos desenvolvimentos estão a mudar a natureza dos negócios e a forma como se aborda a concorrência nos seus mais variados ângulos. Talvez a estratégia seja a principal faculdade da gestão ao recolher todas as estruturas necessárias à condução de qualquer empresa em resposta à competitividade no ambiente operacional. Neste período, vários autores produzem definições distintas de estratégia empresarial, sendo Whittington (1993) que sumariza em 4 grandes perspetivas a aplicação de estratégia empresarial: a abordagem clássica ou tradicional, a abordagem evolutiva, a abordagem processual, e a abordagem sistémica. Ambas as abordagens clássicas e evolutivas veem, como resultado natural de construção estratégica, a maximização do lucro. As abordagens sistémicas e processuais são mais pluralistas e visionam outros resultados possíveis da construção estratégica, além do lucro. As quatro abordagens diferem consideravelmente de cada uma na forma como fornecem uma condução aos gestores de topo. A escola clássica transmite claramente uma abordagem racional, sequencial e científica por via de análises e teve o seu início nos anos de 1960. Sendo mais formal e explícita, o seu objetivo não é nada ambíguo: maximização de lucro. (Whittington, 1993).

A escola processual e a escola evolutiva são mais cuidadosas, céticas quanto à capacidade racional estratégica de apresentar um modelo universal.

A abordagem processual consiste numa estratégia que emerge numa complexa ótica de dinâmica organizacional e de contexto de mercado. É uma estratégia que emerge em ações. Os teóricos processuais são incrédulos face à perspetiva racional da estratégia defendida pela abordagem clássica assim como pela postura evolutiva dos mercados presentes na abordagem evolutiva. Defendem que a estratégia é influenciada pela personalidade dos indivíduos (psicologia – política interna e cognitiva). Para a abordagem processual, a estratégia é o resultado do compromisso político entre os membros da organização e os alvos organizacionais (Cyert e March, 1963, Pettigrew, 1977). A estratégia é esculpida sob a influência do toque do indivíduo, suas imperfeições, criatividade, num processo de constante adaptação (Mintzberg, 1987). De acordo com Mintzberg esculpir a estratégia é um processo contínuo e adaptado. Esta aproximação gradual, adaptativa, é colocada numa lógica incremental (Quinn, 1980), enraizada num processo de aprendizagem e de experimentação. A estratégia emerge na sequência de pequenas ações consecutivas



que poderão ser assimiladas por um padrão. Whittington (1993) entende a teoria baseada nos recursos como sendo uma abordagem processual estratégica uma vez que resulta da construção de longo-prazo e consolidação de competências internas distintas. Neste contexto, a estratégia é mais um processo interno além da escolha externa de oportunidades em mercados ou de produtos. A abordagem processual dá relevo ao desenvolvimento de competências distintivas através de uma adaptação incremental (baseada na experiência e aprendizagem) e de uma implementação estratégica dirigida à maximização da performance. A abordagem processual da estratégia viu o seu forte apogeu nos anos de 1970.

A abordagem evolutiva, à semelhança da abordagem clássica, vê a maximização do lucro como o resultado natural de toda a produção de estratégia. Entende que não é possível prever com exatidão todo o ambiente o que torna pouco relevante toda a forma tradicional de olhar para a análise estratégica (Segal-Horn, 1998). Os evolucionistas acreditam que a alta rentabilidade e o ser eficiente são ambos essenciais à sobrevivência no mundo empresarial. É uma abordagem que entende que a competitividade advém de um processo natural de seleção de processos (o ser eficiente) na qual somente as melhores organizações sobreviverão e os que se apresentarem fracos são eliminados. A eficiência estratégica pode ser atingida pela contínua entrada de novos aderentes “new entrants” no círculo de uma população moderna e organizada (mercado), na qual, os que estiverem debilmente adaptados ao novo ambiente instalado, serão simplesmente retirados. As taxas de novos entrantes e o nº de insucessos são indicadores de forças económicas e de dinamismo (Hannan e Freeman 1977, 1984). Como sugerido por Henderson (1989), a competitividade é um tema de luta contínua pela sobrevivência num ambiente excessivamente populoso. As organizações são governadas por forças de mercado do meio ambiental. O ambiente empresarial faz melhor a seleção da melhor estratégia do que os gestores. Como sugerido por Hannan e Freeman (1977, 1984) a seleção de processos favorece as organizações com estruturas internas relativamente reduzidas, operando em ambientes empresariais estáveis.

Concluindo, a abordagem desta perspectiva adota uma estratégia eficiente, focada nos mercados externos. Esta abordagem foi fortemente aplicada nos anos de 1980.

A abordagem sistémica, à semelhança da processual, é definida como pluralista, visionando outros resultados da produção estratégica, além do simples lucro

empresarial. As organizações estão envolvidas em diferentes sistemas sociais, culturais e económicos. A abordagem sistémica enfatiza o sistema social e a forma como moldam e afetam o desenvolvimento estratégico empresarial. Enfatiza igualmente a forma particular como as culturas, e em particular as sociedades e as organizações, definem a composição estratégica. As outras abordagens têm negligenciado os fatores políticos, culturais e sociais na definição de uma estratégia organizacional. Para a perspetiva sistémica, a forma como a estratégia é desenvolvida reside nas características sociais dos gestores e no contexto social onde operam as suas organizações. Como sugere Whittington (1993), “a principal mensagem da perspetiva sistémica é que a estratégia tem de ser sensível sociologicamente”. Os gestores deverão analisar o ambiente social onde estão introduzidas as suas organizações de forma a “esculpir” a sua estratégia para sua própria vantagem. De acordo com Whittington (1993) é uma abordagem estratégica que caracteriza os anos de 1990. Concluindo, os teóricos sistémicos defendem que a estratégia é a reflexão do ambiente no contexto social (sociedades, mercado externo) no qual os gestores e as organizações estão incluídos. A estratégia é influenciada por sociólogos.

Quadro nº2: As principais características das 4 abordagens

<u>Estratégias</u>	Classico Formal	Processual Esculpido	Evolutivo Eficiente	Sistémico Embebbed
Racional	Maximização Lucro	Vago	Sobrevivencia	Local
Focus	Interno (Planeamento)	Interno (Politico/Cognitivo)	Externo (Mercados)	Externo (Sociedade)
Influencia Chave	Económico Militar	Psicológico	Económico Ambiente Natural	Sociológico
Autores chave	Chandler Ansof Porter	Cyert e March Mintzberg Pettigrew	Hannan e Freeman Williamson	Granovetter Marris
Periodo forte	ANOS DE 1960	ANOS DE 1970	ANOS DE 1980	ANOS DE 1990

Fonte: Whittington (1993)

Certas limitações opõem-se à classificação. Whittington (1993) defende que Porter (1980) com o seu posicionamento de mercado e produto está inserido na abordagem

clássica. No entanto, a estratégia aplicada nos anos de 1980 também inclui componentes como “core business”, renovação e mudança, e uma gestão de qualidade na aquisição de competitividade organizacional. No que respeita aos anos de 1990 a estratégia é mais do que o resultado de características sociais dos estrategos e do contexto onde operam. A estratégia é a criação de conhecimento organizacional baseado nas características organizacionais da realidade dos anos de 1990. Poderemos então sumarizar que existem duas grandes escolas de pensamento: a estratégia vista como uma perspectiva instrumental e racional (Ansoff, 1991, 1994), que caracteriza os anos de 1960 e de 1970, e uma estratégia com uma visão interpretativa (Mintzberg 1990, 1991, 1994) que caracteriza os anos de 1980 e de 1990.

#### **4. A mudança do paradigma de gestão**

Mintzberg, Quinn, Lampel e Ghoshal (2003) argumentam que, se perguntar aos gestores o que eles fazem, muito provavelmente lhe dirão que, planeiam, organizam, coordenam e controlam. Sucede que são estas 4 palavras, que têm dominado o vocabulário desde o industrialista francês que as introduziu em 1916.

O mundo das organizações e da gestão está a mudar. As rápidas mudanças do ambiente são a causa de transformações fundamentais com um impacto dramático no trabalho estratégico dos gestores (Stoner, Freeman e Gilbert, 1995; Govindarajan e Gupta, 2002). Estas transformações representam uma mudança da tradicional abordagem para um novo paradigma de gestão. Um paradigma é uma visão mental partilhada que representa uma forma de pensar fundamental sobre perceber e compreender o mundo (Daft, 2000). A forma tradicional foi vista na forma como a organização coordena e controla através de uma integração vertical mediante decisões efetuadas por autoridade de gestor de topo. Com o novo paradigma, a responsabilidade prioritária de gestores não é somente definida como tomar decisões, mas antes criar capacidades de aprendizagem para toda a organização (Jordan e Jones, 1997). Na organização de aprendizagem, os gestores de topo são os líderes que criam a visão para o futuro, expansivamente compreendido e enraizado por toda a organização. Os empregados são incentivados a identificar e resolver problemas, pois percebem a visão e os objetivos de longo prazo da organização (Pfeffer, 1995). Esta maior preocupação pelo conhecimento e pelo desenvolvimento do capital humano eleva-se à mesma constatação de uma nova mudança da visão do mundo: a

globalização (Freeman, 1984). A competitividade globalizante contribui para esta nova abordagem de gerir empresas, que enfatiza o poder de todo capital humano envolvente: organização e empregados. A diversidade da força laboral tornou-se uma realidade em todas as organizações, mesmo naquelas que não operam de forma global. Aqui, mais uma vez, o facto de os gestores terem a necessidade de compreender os padrões da multiculturalidade e o facto de trabalharem com membros da mesma equipa oriundos de vários países vai levar a uma maior perceção de toda a cadeia do seu negócio e poder avaliar o valor social de cada um dos seus intervenientes (Prahalad e Hamel, 1990).

Abordamos neste novo século uma nova maneira de pensar estratégia: mais humana com um reconhecimento de força mutante de um novo meio envolvente com novas características. Um outro ponto muito relevante que contribui à mudança para este novo paradigma é que a tecnologia passa a ser eletrónica abandonando por completo a mecânica que se iniciou com a revolução industrial. As tecnologias de informação facilitam novas formas de trabalhar, caso das equipas virtuais, e das telecomunicações que desafiam os métodos tradicionais de gestão e controlo (Daft, 2000).

Face a estas rápidas transformações, as organizações estão a aprender a dar mais valor ao valor da mudança que à estabilidade. O paradigma fundamental do século XX era a crença de que tudo poderia estar estável e eficiente. Em contraste, o novo paradigma, do século XXI, é baseado na presença de mudança e de caos como forma natural de organizar as coisas. A mudança para o novo paradigma de gestão significa que os gestores, neste novo século, têm de pensar a sua abordagem por via de organização, direção e motivação de capital humano. Neste novo período todas as organizações têm de se adaptar ao ambiente económico e social instável onde operam, o que as obriga a serem mais responsáveis, flexíveis e ágeis de forma a adquirirem as capacidades para influenciarem a informação e o uso da sabedoria coletiva e a tomarem as decisões apropriadas de uma maneira rápida e eficaz. A prática da gestão do conhecimento permite aos colaboradores participarem num processo dinâmico que vai gerar e aplicar o uso da sabedoria coletiva. Contudo, a complexidade originada pela mudança contínua de ambiente sublinha a necessidade da gestão ser aplicada sob forma de partilha do conhecimento humano e tomar uma nova maneira de gerir que se

mova no campo prático e teórico do campo da respetiva investigação (Crawford et al., 2009, vol.11: 1).

Se pegarmos na classificação de Whittington do ano de 1993 e relemos a abordagem evolutiva, será que os autores chave desta temática de investigação, como é o caso de R.E. Freeman, não se especializaram num dos temas que abordamos hoje como novo paradigma de gestão estratégica? Será que podemos perspetivar um crescimento contínuo, sustentável e duradouro das empresas que maximizam o lucro, quando o Planeta onde vivemos é mais global, as desigualdades sociais mais acentuadas e os recursos naturais mais escassos. R.E. Freeman (2010) na sua obra literária “Strategic Management” resume seus primeiros capítulos dizendo: “Eu sugeri nos capítulos I e II que a distinção entre “Responsabilidade Social” e “Business Issues” não é útil num mundo onde existem numerosas forças que influenciam o negócio e onde existem numerosos grupos de “Stakeholders”. Nós temos que iniciar um pensamento que permita integrar ambas preocupações/temas numa noção única de “effective management” (gestão efetiva) e no capítulo III (mencionando seus objetivos) vimos como o conceito de “Stakeholder” permite formular o avanço para o desenvolvimento desta ação” (Freeman, 2010: 90).

## 1. A ORIGEM

### 1.2. PORQUE NO SEC. XXI HÁ RAZÕES PARA UM NOVO MODELO ESTRATÉGICO

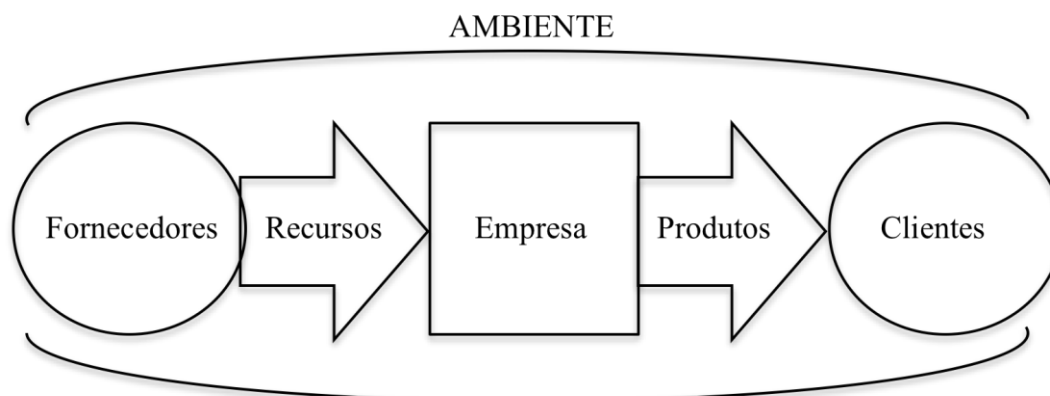
#### **1. Teoria dos “Stakeholders”: fundamentos históricos e princípios da abordagem**

O mundo dos negócios do século XXI sofreu uma mudança radical. O aumento da globalização, o domínio das tecnologias de informação, a liberalização dos estados democráticos, o aumento do valor humano e societal da sociedade, o impacto dos negócios e da forma de intervir pelas empresas expõem a necessidade de se rever o modelo de fazer negócio (Freeman, 2007). As formas dominantes para compreender a teoria de gestão estratégica, desenvolvida nos últimos anos do séc. XX, evidenciam uma preocupação reduzida ao fator de turbulência. As ideias de Weber sobre burocracia ainda dominam o ambiente de gestão: ideias de ordem e de equilíbrio fazem-se ouvir junto das áreas de economia de negócio defendidas pelo economista

Friedrich August von Hayek, prêmio Nobel. Este explorou a escola de pensamento do ordoliberalismo, também denominada Escola de Freiburg, onde o principal problema foi de explicar a ordem na sociedade (Tuncer, 2013). A empresa é vista como propriedade do seu detentor e de todos os seus agentes numa forma semelhante à empresa pública. Defende a possibilidade de aplicação do modelo num mundo onde as preocupações são meramente domésticas, já que o poder político governamental tem capacidade de revogar quaisquer efeitos de forma a ser justo para todos. Ora este não é o mundo em que vivemos hoje.

Algures no passado, as organizações eram simples e fazer negócio consistia em comprar matérias-primas a fornecedores, e convertê-las em produtos finais.

Figura nº7. A visão da Empresa

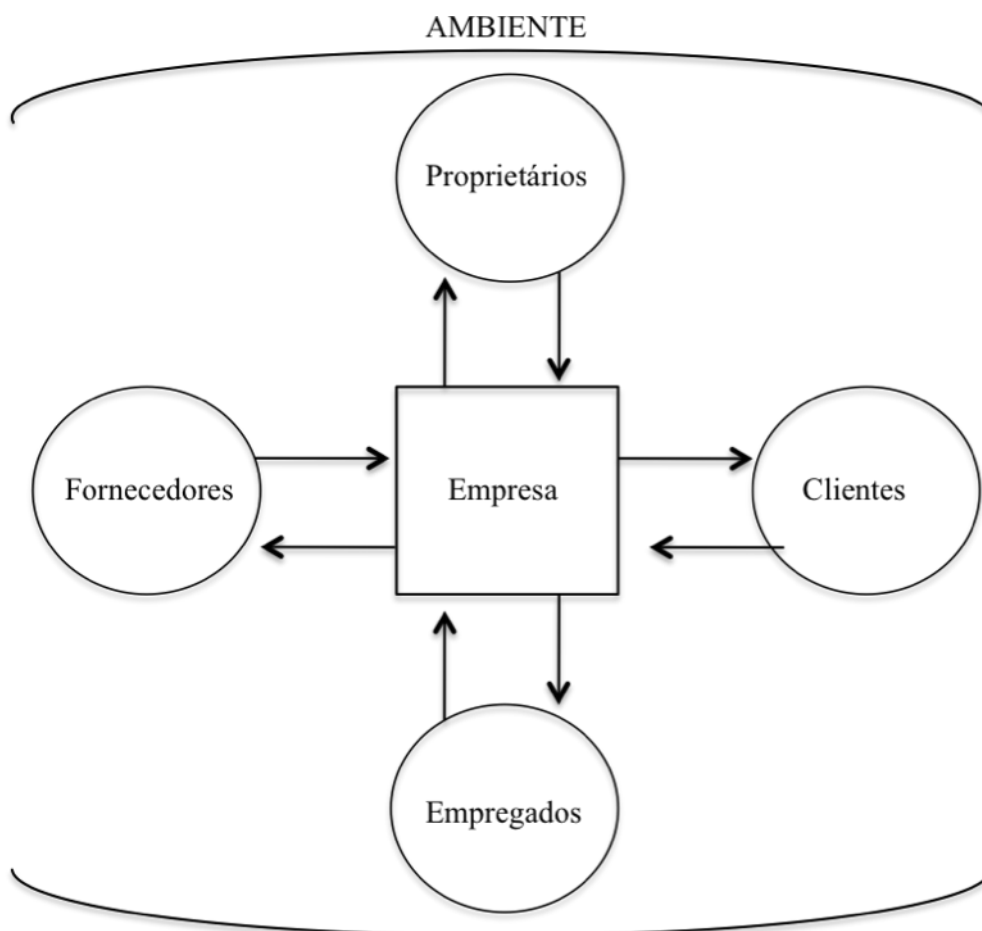


Fonte: Freeman, 1984 (eds.2010: 5)

As suas origens devem-se ao sucesso da sua simples forma de trabalhar e de fazer negócio aplicado pela maior parte dos empreendedores-proprietários que desenvolviam atividades com membros das suas famílias (Freeman, 1984). Estas empresas, de tipo familiares, ainda funcionam numa larga proporção de negócios efetuados nos nossos dias. O ponto central desta visão da firma é o seu quadro conceptual onde o proprietário-gestor-empregado só precisa de se preocupar com a satisfação dos seus fornecedores e dos seus clientes de forma a formar um negócio de sucesso. Daí, e com desejo de aumentar o seu negócio, as empresas tornam-se maiores e mais preocupadas com os seus valores económicos. Desenvolvem-se nas indústrias novas linhas de produção, logo, mais empregos especializados e mais trabalho a ser realizado. Novas tecnologias e fontes de energia tornam-se imediatamente necessárias. Os fatores demográficos convidam à concentração da

produção e de negócios junto de meios urbanos, o que obriga os fatores sociais e as forças políticas a injetarem valores superiores de capital na sociedade, totalmente fora da análise do indivíduo proprietário-gestor empregado. Também com a evolução e desenvolvimento de negócio, os membros não-familiares, começam a dominar quantitativamente a empresa, tornando-se a regra em vez da exceção. É o momento da separação entre proprietário e controlo, também denominado como a “managerial view of the firm”, isto é a visão da empresa perante o gestor. A propriedade da empresa torna-se mais dispersa, enquanto os bancos, os acionistas, e outras instituições financiam as necessidades emergentes das organizações. De forma a terem sucesso, os gestores de topo das empresas têm de satisfazer em simultâneo os proprietários, os empregados e os seus sindicatos, fornecedores e os clientes. (Chandler, 1962; 1977).

Figura nº8. A visão do gestor da empresa



Fonte: Freeman, 1984 (eds.2010: 6)

O modelo conceitual da visão do gestor é mais complexo que o da visão da produção. Se o gestor continuar a usar a visão da produção para gerir o seu negócio, é natural

que encontre inúmeras dificuldades e dirige automaticamente a sua empresa para um falhanço garantido. Ao não dar atenção aos proprietários e empregados, cada um dos quais com um forte peso (“stake”) na organização e sem dispor de bases conceituais para lidar com estas relações, os gestores podem garantir a sua própria certidão de óbito ao procurar uma nova gestão numa forma de luta contra as greves a debilitarem a empresa pelas suas paragens de trabalho (Freeman, 1984: 44).

O sucesso neste novo ambiente requer uma mudança conceitual do pensamento do gestor. Uma necessidade de adotar novas ideias e conceitos que lidem com os proprietários e empregados numa relação diária em vez de o fazer em forma de exceção. O quadro da visão do gestor da empresa retrata o conceito base de uma organização moderna, sendo a empresa vista como uma entidade de recursos, adquirindo as matérias-primas e convertendo-as em produtos, utilizando a moeda dinheiro como medida de transação. O retorno é revertido aos proprietários em forma de dividendos ou de valorização capitalista junto do mercado. Os salários, benefícios e, frequentemente, a segurança no trabalho são os valores fornecidos aos empregados. É claro que este modelo embora melhorado é, de certa forma, igualmente desapropriado para o estado atual das organizações (Freeman, 1984).

Face aos vários graus de reconhecimento externos às organizações de conversão de recursos, vários investigadores argumentam, desde Adam Smith (1789) e sua teoria de sentimentos morais, que os negócios são instituições sociais, mas que o seu papel só pode ser evidenciado e realizado com um ambiente externo que permite circular o capitalismo (Evensky, 2005). Tal teoria necessita que o pensamento dominante seja orientado para a produção e, em simultâneo, que se reconheça que o negócio seja uma instituição social. Por outro lado, dado o seu grau de importância junto da sociedade, certos negócios podem dar lugar a nacionalizações, o que vai distanciar ainda mais as bases conceituais de uma organização moderna.

Como conclusão, é notório que também este quadro não permite identificar estas causas externas e por isso, dotar os gestores de instrumentos que permitam gerir, de forma efetiva, períodos cujo ambiente externo seja turbulento (Freeman, 2010).

A turbulência que os gestores têm vivido no decurso destes últimos anos pode ser compreendida como proveniente de duas grandes fontes. A primeira, as “mudanças



internas”, são as mudanças nos relacionamentos retratados no quadro anterior. A segunda fonte de turbulência, proveniente de “alterações externas” são mudanças na própria natureza da organização. O quadro da visão do gestor da empresa é, então, obsoleto face ao ambiente externo da organização moderna. O autor, R.E. Freeman, na sua obra literária de 1984, acrescenta que sempre existiram momentos turbulentos externos às organizações, mas que estes não eram retratados prioritariamente no seu seio. Defende, unicamente, que todos os temas referentes às organizações possam ser retratados num quadro que permita ao gestor dispor da capacidade de gerir de forma mais eficaz. Para isso, é necessário um sistema mais eficaz.

## **2. Mudanças internas**

Milton Friedman (1962) defende que as mudanças ocorrem de forma permanente. As mudanças internas são definidas como as que se encontram no quadro da visão do gestor da empresa. São as que necessitam de reavaliar permanentemente os seus objetivos e políticas, para poderem reagir às novas procuras os grupos com os quais a organização está acostumada a lidar. Neste quadro inserem-se os clientes, os empregados e seus sindicatos, os acionistas e os fornecedores.

Já Edward Freeman defende que longe vai o tempo em que os proprietários buscavam somente o retorno do investimento. Já nos anos de 1960 os proprietários já não se encontram focados somente no retorno, mas também estariam interessados no controlo da empresa. A regra de Wall street até então era: “...se não gosta da administração e dos seus gestores, venda as ações”. A partir deste período a regra de Wall street mudou para “se não gosta da gestão da empresa, compre ações suficientes para despedir os seus gestores de administração”. É o início do forte fluxo de fusões e aquisições. (Freeman, 2008: 9). Os gestores veem-se assim, no interesse de se aproximarem da sua empresa, dos assuntos sociais, direitos das minorias e no galopante “ativismo dos acionistas” (Vogel, 1986).

Durante anos, os mercados encontravam-se num círculo fechado, com os clientes a acederem unicamente ao que se apresentava como produzido localmente. Hoje, a distância e o conhecimento tornou-se global e se um mercado como o Americano, lato na altura da criação do modelo, poderia até então, dar-se ao luxo de lançar produtos de acordo com as suas necessidades de mercado, é a partir do momento que sofre a invasão de produtos japoneses inovadores, que deixa de ter controlo sobre os seus

clientes. As empresas americanas, na altura, estavam focadas no melhoramento dos produtos existentes, fazendo investimentos dirigidos ao aspeto, à embalagem, a modificações ligeiras e não avançavam para ruturas de gama, dando pouca ênfase à inovação, precisamente o contrário feito pelos japoneses e daí, os clientes considerarem que seus produtos locais detinham qualidade inferior (Hayes e Abernathy, 1980).

Com a baixa de produção laboral, a relação de gestor-empregado deve ser repensada sob novo argumento económico. (Calleo, 1980). É o momento em que se iniciam as maiores aproximações entre atores, por via de iniciativas mais sociais, nas relações com os sindicatos; mais humanas pelo facto de os empregados participarem mais ativamente na empresa. Peters e Waterman (1982) argumentam, inclusive, que é mais importante saber gerir a cultura ou os valores partilhados das suas empresas que compreender a estrutura ou a estratégia da empresa.

Freeman conclui que a relação entre negócios e fornecedores mudou de natureza a partir do momento em que as matérias-primas provenientes de todos os horizontes fornecem meios que ilustram a necessidade dos negócios se adaptarem à realidade da sua total dependência mundial. Os países deixaram de ser autosuficientes e o preço ou qualidade dos bens tornam-se meros fatores básicos de decisão, dando lugar à escassez dos recursos para fazer face às necessidades das suas produções. As empresas ambicionam manter ou melhorar os seus níveis de serviço e, por vezes, sentem dificuldade em aceder ao que desejam (Freeman, 1984).

### **3. Mudanças externas**

Apesar de os grupos internos serem considerados as chaves para algumas situações, os grupos externos são claramente mais importantes. Não podem ser tratados como se as empresas detivessem uma posição superior e os grupos externos serem considerados de sucursais (Bailur, 2007). Também a empresa não pode continuar numa base de relação de gestão numa ótica de entradas “inputs” e saídas “outputs”, pois os fatores ambientais influenciam fortemente o bom funcionamento das empresas. (Freeman, 2007). O maior desafio do gestor é compreender as mudanças externas da organização e verificar se o meio ambiente afeta ou não a viabilidade de avançar com as mudanças internas. Os grupos externos não permitem ter uma relação direta com os gestores ao contrário dos grupos internos. Nas mudanças externas são

considerados os novos grupos, acontecimentos ou ações que não podem ser imediatamente compreendidos dentro do quadro interno do modelo. Representa a necessidade de novos grupos de análise do sistema conceptual, uma área antes definida como o local de ignorância do gestor. É uma área de incerteza e como tal, solicitada para se efetuarem previsões e mudanças regulamentares de análises de inflação, proteção de mercados, influências demográficas, ou outras. O interesse em abordar as mudanças externas, é ver se as podemos traduzir em algo direto, à semelhança das mudanças internas, reduzindo as incertezas e o desconforto. Tal movimento concetual pode ser compreendido pela emergência de novos grupos, dando maior atenção e tempo a estes, reestruturando as relações mais antigas, consideradas menos importantes. É a razão de certos acontecimentos e de grupos de pressão que não tenham sido contemplados, e que venham a tornar-se focos de crise, uma vez que as suas ideias não haviam sido incorporadas na rotina de trabalho do gestor à semelhança do que se verifica com os grupos internos. (Freeman, 1984).

À medida que se avança na globalização, os governos aumentam a sua notoriedade e relevo com o resultado das empresas. Apesar do modelo ter sido forjado numa base de pensamento local, isto é, pensado num modelo com base nos EUA, cada estado de um país desenvolvido, na Europa Ocidental em particular, o valor legítimo do poder público é regular o território, os negócios e o interesse público. As relações entre governo e empresas, há muito que estão estritamente interligadas e cada vez mais. Em tempos, os negócios tinham de se contentar com as decisões governamentais. Mais tarde, as empresas veem interesse em participar na execução das leis, aparecendo, de forma natural, os juristas das empresas a desempenhar a função de “lobistas”. Face à real conjuntura empresarial, os gestores sentem-se obrigados a perguntar como devem gerir os seus negócios num mundo onde existem múltiplas influências aos vários níveis de governar ou mesmo dos próprios governos. Onde é que as empresas podem influenciar as direções das políticas públicas e ações governamentais? A prova é que já é possível, atualmente, uma interação entre o governo e os vários atores empresariais, dizendo-se mesmo que é uma interação necessária (Fenn, 1979); (Epstein, 1980).

Num sistema de mercado aberto, os concorrentes podem eventualmente ser considerados como um grupo interno face à mudança constante na natureza da concorrência. No entanto, a concorrência deixou de estar ao alcance direto das

empresas e com a globalização, torna-se evidente de que é um grupo externo, grupo externo esse que afeta e não joga com as mesmas leis nem nas mesmas condições de terreno de geográfico, nomeadamente culturais, financeiros e outros. Conhecer e dominar toda a concorrência torna-se num fator labiríntico que requer a capacidade de compreender outras culturas, linguagens e modos de vida. Muito provavelmente este campo é a razão que leva a que se abandone o modelo de “visão do gestor da empresa” de forma imediata (Freeman et al., 2007).

O movimento dos consumidores pode tomar varias fações. Podem ser os mais radicais, ativistas, que aplicam a força para se fazerem ouvir, indivíduos que procuram publicidade para fazerem carreira política ou mesmo procuram a lealdade como afirma Hirschman no seu “modedo de saída” (Hirschman, 1970). O modelo de Hirschman, apesar de ter sido apresentado num período longínquo, dispõe de valores que lhe dão um olhar muito contemporâneo, dadas as turbulências presentes nestes anos pós-crise 2008. Hirschman argumenta que os fenómenos sociais podem ser compreendidos nos casos em que as pessoas escolhem uma das três estratégias possíveis, a saída, a voz e a lealdade. O consumidor considera-se cliente da empresa e, nesse caso, deseja demonstrar o seu desagrado perante determinado produto, ameaçando uma saída, buscando o mesmo, junto de outra empresa, assumindo que o mercado é concorrencial. No momento em que vários consumidores saírem, a empresa tem a mensagem profunda que não se encontra adaptada ao mercado. Outra forma é o cliente dar a voz ao seu desagrado, tentando fazer com que a empresa possa mudar e melhorar o seu produto. Um sinal valorizado pelos gestores, mas que acarreta custos de imagem. O grau de fidelização irá definir o peso dado à saída ou à voz dada pelo consumidor. Ambos são necessários para o funcionamento do mercado. A voz deveria ser encorajada pelos gestores e definida como peso de pesquisa para inovação e condução de negócios. As reclamações deverão ser recebidas de braços abertos. Ao anunciar aos gestores que algumas ações ou políticas em particular são inaceitáveis, o consumidor advoga um reforço do gestor na sua permanência no topo das mudanças de comportamento de mercado.

Os ambientalistas, que se iniciaram nos anos de 1960, exercem hoje um forte poder no movimento ambiental e ecológico. Este tema retrata a qualidade do ar que se respira, a qualidade da água e da terra, bem como a conservação dos recursos naturais. Durante todo o período da Revolução Industrial, era um tema secundário. Só com a

obra de Rachel Carson's (1962), considerada a pedra fundadora na criação organizada do movimento ecologista no mundo ocidental, "The Silent Spring", primavera silenciosa, é que se questiona se a nossa sociedade estaria ou não a arranjar problemas com a poluição e os seus efeitos. A obra declara o uso não controlado de pesticidas que podem levar a uma mortalidade não somente dos animais, no caso particular das aves, mas também nos humanos. Carson despertou para a consciência do impacto dos produtos químicos sobre todo o ecossistema. Declara, exemplificando, que o DDT era a causa da casca do ovo das aves ser de tal forma finas ao ponto de não permitirem a reprodução, e acusava a indústria química de praticar a desinformação junto do poder administrativo. A solução dada, da parte dos governos, aos problemas enunciados foi criar leis reguladoras ao uso destes produtos químicos. Sendo um grupo muito sensível, os gestores que numa fase inicial encontraram dificuldades de implementação por razões de custos, foram obrigados a reequacionar determinadas políticas internas, por causa das alterações derivadas de obrigações ambientais. A necessidade de incluir este grupo nas atenções dos gestores é o resultado e prova de que já não é possível, a partir do fim do séc. XX, de não ter em linha de conta os aspetos ambientais, embora sendo difícil adjudicar o princípio de taxação, justificado por necessidades ambientais pelo princípio de poluidor-pagador (Meede, 2011).

Um outro fenómeno retrata os grupos de interesse especial, (SIG's) também denominados, grupos de interesse social, ou "políticas de temas individuais". Trata-se de um grupo ou indivíduos capazes de influenciar aspetos geradores de fortes políticas que impactuam diretamente a sociedade e que beneficiam as empresas que dela fazem parte. O problema que os gestores podem enfrentar com os SIG's é na incerteza dos comportamentos destes grupos. Difícil antever se certos grupos se formam para se oporem à empresa no seu todo ou em algum ponto da empresa em particular. Não é um fenómeno novo, simplesmente alcança um peso realmente importante na análise da empresa, pois utilizam todos os instrumentos que detêm, avançando, por vezes, na interligação comprometedora com o poder político, como é o caso dos financiamentos dos partidos políticos (Wilson, 1981).

O grupo dos Media, no quadro de Freeman, retrata de forma geral os jornalistas. O fenómeno do poder da escrita que não permite à empresa reagir de imediato. Uma dificuldade que os gestores devem ter em linha de conta nas suas ações é tomar como referência a real necessidade de poder estar próximo de todos os que detêm o poder de

opinião de massa. Neste campo concreto, o grupo dos media alargou-se neste século e a inclusão deste grupo na reflexão é mais que evidente para todo o gestor que deseje ter sucesso no ambiente atual.

## 1. A ORIGEM

### 1.3. A ANUNCIAÇÃO DO MODELO “STAKEHOLDER” DA EMPRESA

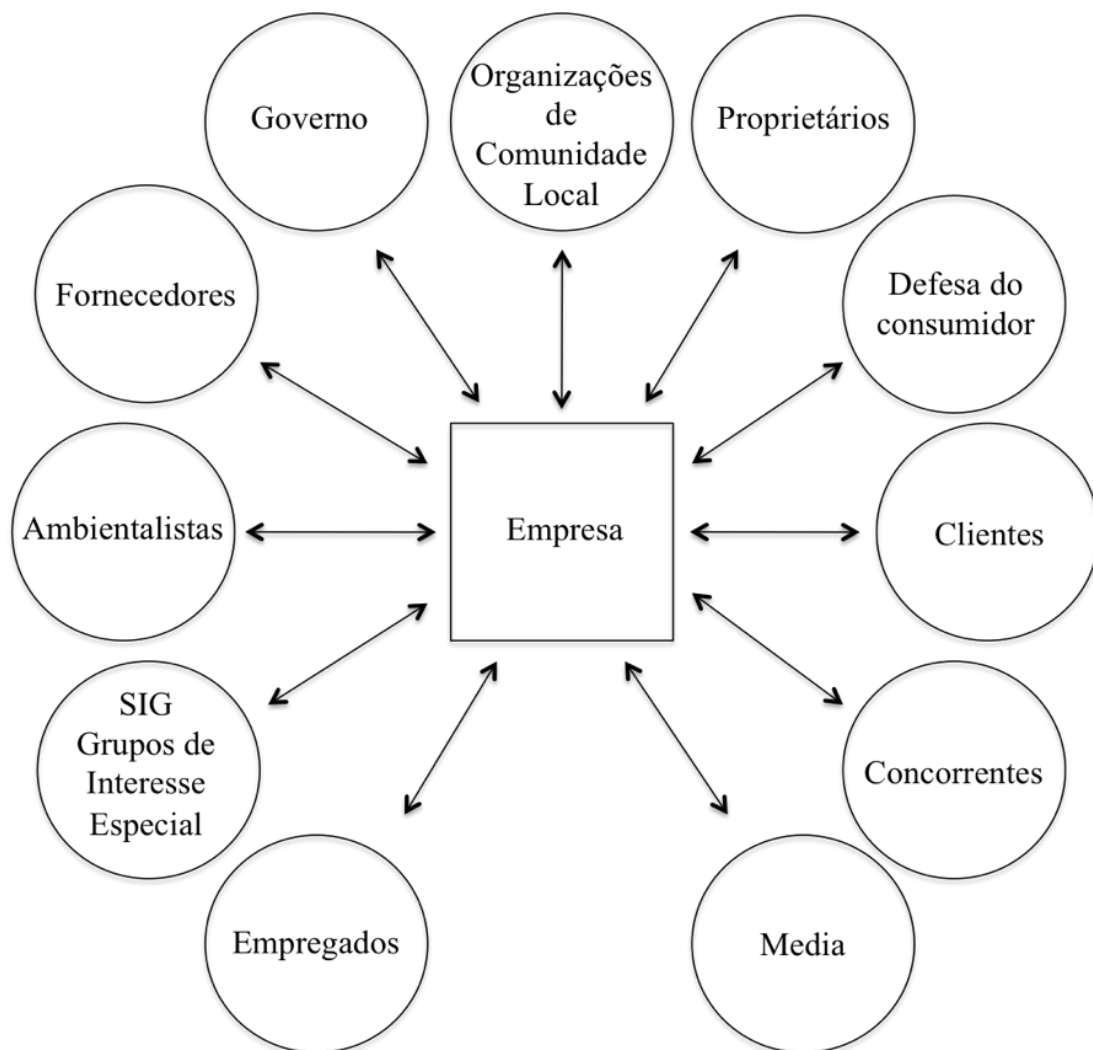
Os gestores têm dificuldade em separar as mudanças triviais das mudanças reais e em decidir onde devem aplicar a resposta e onde se deve tomar as medidas preventivas. Os acontecimentos externos assumem um efeito duradouro no dia-a-dia do gestor. Os efeitos externos ganham relevo no peso expansionista da empresa. Quando o gestor não domina totalmente os seus resultados, vai à procura de uma justificação e muitas vezes identifica um dos grupos a quem atribui as responsabilidades (Freeman, 1984). Recorrendo à Teoria da Negação de Freud (1933), os gestores devem evitar recusar o valor que os grupos externos detêm na empresa e que podem facilmente afetá-la. É, portanto, legítimo ter especial atenção à realização de uma estratégia para “Stakeholders”, já que podem afetar o cumprimento dos objetivos da empresa e comprometer os planos definidos (Freeman, 2007). Como tudo, é muito fácil atribuir responsabilidades numa fase posterior aos acontecimentos efetuados. Não será uma forma de transmitir a incapacidade de satisfazer certas medidas solicitadas pelos grupos, partes que colocam em risco as tomadas de decisão dos gestores? Cabe ao gestor aceitar e assumir os erros que resultaram de fracassos da organização no encontro da satisfação das necessidades dos vários grupos, “Stakeholders”. Já com Ackof (1974) e mais tarde no ano de 1978 com Post, estes argumentavam que existiam quatro modelos básicos para lidar com o ambiente externo da empresa. Um primeiro de inatividade, ignorando o acontecimento e continuando o dia-a-dia do negócio; a reatividade que significa esperar que algo aconteça e responder a essa tal mudança; a proatividade, que envolve tentar prever a mudança externa, acorrer e posicionar a organização empresarial perante tais futuras mudanças e o quarto modelo, a forma interativa, envolvendo-se com as forças externas e suas pressões que procuram criar um futuro que diga respeito a todos.

Para poder responder a todas as ações que se fazem sentir desde o período de referência da Teoria dos “Stakeholders”, inclusive hoje, há necessidade de “compreender cada uma das mudanças individuais do ambiente externo de forma a

ajustar a posição da empresa” e, no caso de algumas pequenas mudanças não serem efetuadas, dificilmente se poderá apaziguar a situação. Mudanças que, internas ou externas, podem levar ao limite de pensamento radical do modelo da empresa” (Freeman, 1984: 24).

Uma forma possível de abordar este problema em lidar com o ambiente externo da empresa é redesenhar a visão da empresa. O quadro mais adequado, figura nº9, desenha o mapa da empresa, denominado “a visão de “Stakeholders” da empresa”. Este mapa tem em consideração “todos os grupos e indivíduos que podem afetar ou que são afetados pela realização dos fins organizacionais” (Freeman, 2010: 25).

Figura nº9. A visão “Stakeholder” da empresa.



Fonte: Freeman, 1984 (eds.2010:25)

O quadro definido por uma forma de roda de bicicleta, em ligação à sua definição identifica, “todos os grupos ou indivíduos”, com as bolas retratando os “Stakeholders”, “que podem afetar ou são afetados”, com as setas bidirecionais, “pela realização de fins organizacionais”, o quadrado da empresa. (Freeman, 1984: 48)

Considerada a definição-mãe da Teoria dos “Stakeholders”, Freeman explica ainda que cada um destes grupos desempenha um papel vital no sucesso do negócio da empresa no meio ambiente atual. Cada um destes grupos, uma parte “a stake” nas organizações empresariais modernas daí o termo “Stakeholder” ou “modelo de Stakeholder” ou “quadro de Stakeholder” ou “gestão de Stakeholder”. A visão descrita pelo quadro presente, segundo Freeman, apresenta-se de uma forma simplificada: para cada categoria de “Stakeholder” poderão existir vários subgrupos e todos as empresas são diferentes, bem como também nem todos os empregados são iguais, bem como governos e outros. Defende, terminando sua explicação dizendo “se explorar a lógica deste conceito em termos práticos, isto é, na forma como as organizações podem ter sucesso nos ambientes negociais presentes e futuros, estará no bom caminho para compreender e gerir em tempos turbulentos” (Freeman, 2010: 25). Como mensagens para progresso no trabalho da Teoria dos “Stakeholders”, solicita o desenvolvimento de teorias e modelos para poder analisar grupos não tradicionais e como, segundo ponto, a necessidade de se criarem processos de integração, pois já não é mais possível gerir de forma isolada.



## 2. OS ATORES E SUAS RELAÇÕES COM A EMPRESA

O interesse pelos atores parceiros “Stakeholders” e suas relações com a empresa explodiu nos últimos anos junto de acadêmicos. Donaldson e Preston (1995: 65) indicam, já na altura, mais de doze publicações e mais de cem artigos interessados no surgimento deste conceito. Desde então o interesse pelo conceito não deixa de aumentar. Basta escrever a palavra “Stakeholders” no Google Scholar e aparecem mais de dois milhões de resultados. Várias publicações literárias reputadas têm dirigido esforços na elaboração e debate do conceito de “Stakeholder” como seja a *Business Ethics Quarterly* (1994: 4/4; 2002: 12/2; 24/2), *Critical Perspectives in Accounting* (1998: 9/2), a *Academy Management Review* (1999: 24/2) ou a *Academy of Management Journal* (1999: 42/5). O conceito de “Stakeholders” também tem crescido em popularidade junto de vários grupos: empresários, que se revêm igualmente numa necessidade de formular as suas próprias estratégias; líderes de opinião, políticos, organizações não-governamentais, media entre outros (Friedman e Miles, 2006: 28).

Muitos contributos têm aparecido na literatura para enriquecer o debate, em grande parte, contributos de noção normativa que procuram anular a visão de rivalidade entre as organizações e o papel dos seus gestores de topo, concretamente contrapor o modelo de “Stakeholders”, ao modelo de “Stockholder” ou modelo de “Shareholder”, de acionista, baseado no direito de propriedade. Friedman, defensor do modelo dos acionistas, afirma que o objetivo de qualquer empresa é maximizar valor para os seus acionistas, valor expresso pela maximização de lucros contínuos e duradouros, em crescimento ou dividendos (só a permanência deste ciclo de tempo é que pode ser debatida). Acrescenta ainda que a “única responsabilidade social de um negócio das empresas é manter as regras do capitalismo”, isto é, empenhar-se numa competição aberta e livre sem decepção ou fraude. (Friedman, 1972: 74). Esta visão encontra-se desfasada da realidade atual, pois, segundo Edward Freeman, a empresa detém responsabilidades mais vastas, nomeadamente as que se encontram formuladas no grupo de “Stakeholders” que apresenta o seu modelo.

## 2.1. AS ORIGENS DO TERMO “STAKEHOLDERS”

O termo “Stakeholder” em português poder-se-á denominar como partes interessadas e daí a palavra “stake” poder ser traduzir como “as partes tomadas”. Mesmo que a tradução seja interessante, o importante é permitir demonstrar que as partes interessadas têm um direito depositário, um direito de posse, de detentor “holder”. Há, no entanto, que ter atenção à forma como se traduzem tais termos pois, implicitamente, para o leitor, a noção pode tomar várias formas e, inclusive, os diversos autores podem empregar o termo e pela sua própria opinião, atribuir-lhe o contributo desejado. Por exemplo, para Clarkson (1995), “stake” não significa as partes tomadas ou interessadas, mas antes “partes de risco” ou “aposta” o que se aproxima do mais reputado dicionário americano, Webster, “aquele que detém uma parte no jogo”.

Na sua origem, o termo “Stakeholder” é um neologismo derivado de um jogo de palavras com o termo “Stockholder” designando o acionista e que permite expandir esta última noção a todos os grupos junto dos quais a empresa tem uma responsabilidade. A palavra atual “Stakeholder” apareceu inicialmente na literatura de gestão no memorando internacional na Stanford Research Institute (hoje SRI International, inc.) no ano de 1963. O termo foi criado para generalizar a noção de “Stakeholder” como sendo o único grupo para quem a gestão necessita de ser responsável.

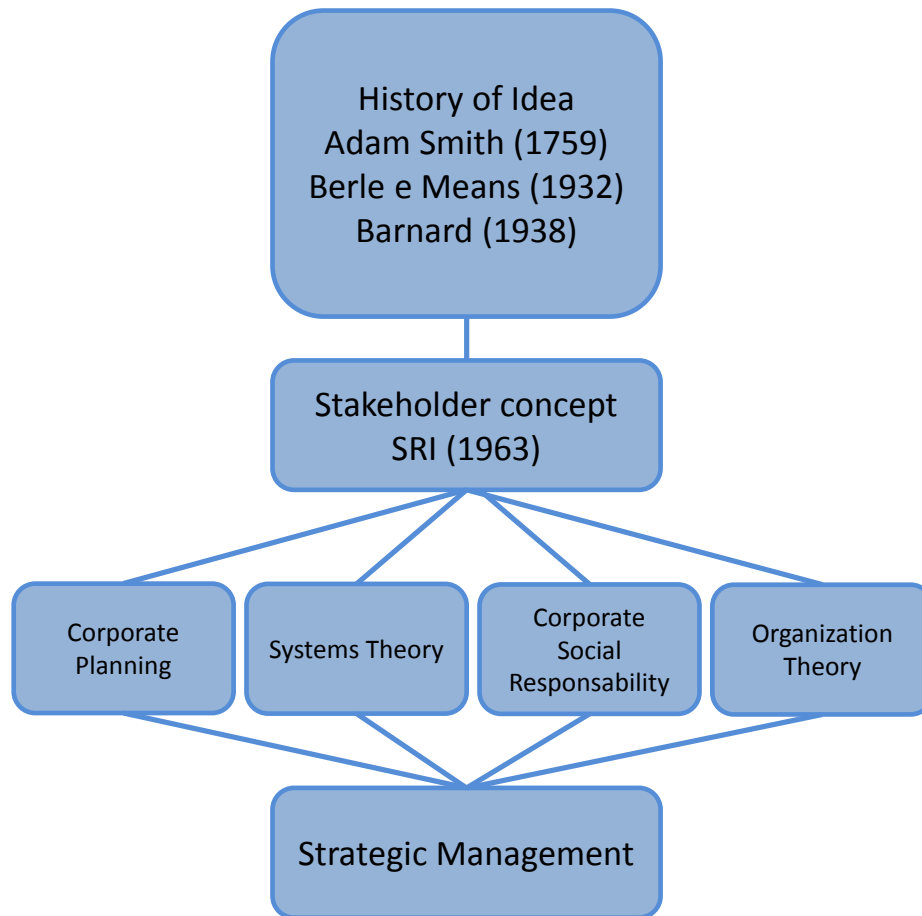
Se o termo “Stakeholder” apareceu nos anos de 1960 e não foi difundido senão nos anos de 1980, as origens da noção de “partes interessadas” aparecem muito mais cedo, nos anos de 1930 (Mercier e Guinn-Milliot, 2003). O conceito de “Stakeholder” foi originalmente definido como “aqueles grupos que sem o seu suporte a firma deixaria de existir”. Bearle & Means (1932), nos seus inícios constata, muito cedo e com várias incidências, que os dirigentes, gestores de empresas estão confrontados a uma pressão social que lhes obriga a reconhecer as suas responsabilidades junto de todos os que podem ser afetados pelas suas atividades empresariais. Dodd (1932), citado por Samuel Mercier (2001), defende que a empresa deve equilibrar os

interesses dos participantes concorrentes de forma a manter a cooperação necessária ao bom funcionamento. Já Barnard (1938, citado por Freeman e Reed, 1983) avança com a ideia de que a função da empresa é servir a sociedade, enquanto a função dos dirigentes, gestores decisórios das empresas, é dar o sentido da moral aos empregados. É, pois então, possível verificar a inclusão da noção de “Stakeholders”, nas empresas que, naquela altura, início do século, procuram identificar os principais grupos que participam no bom funcionamento e executam realmente, ações que com eles visam uma cooperação. Na composição da lista de “Stakeholders” da altura, Dodd (1932) afirma e título de exemplo que a GEC (General Electric Company) identificou 4 grupos principais com quem tinha de lidar para melhor fazer face à depressão. Enunciaram os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade (público em geral) (Friedman e Miles, 2006: 21). Da mesma forma, Preston e Sapienza (1990: 362) cita a Johnson&Johnson que, em 1947, estabelece uma lista de “Stakeholders” estritamente de negócios “strictly business “Stakeholders”” nomeadamente, os clientes, empregados, gestores e público no geral. Já em 1950 a lista da Sears, define as partes com que a empresa deve contar para melhorar o seu desempenho e usa a mesma tipologia de quatro grupos importantes para a empresa que a GEC nos anos de 1930, classificando-os pelo seu grau de importância: clientes, empregados, comunidade e acionistas.

Estes conceitos foram equacionados no departamento de planeamento da Lockheed Company e desenvolvidos pela investigação realizada por Igor Ansoff e Robert Stewart. Ansoff nos anos de 60 trabalhava no SRI em associação com Lockheed (Friedman e Miles, 2006).

Os investigadores de SRI argumentavam que os executivos necessitam de compreender que os objetivos corporativos não poderiam ser formulados sem a compreensão das necessidades e preocupações destes grupos de “Stakeholders”, com os quais receberão o suporte necessário para a sobrevivência contínua da firma (Freeman, 2010). Do trabalho original da SRI, a traça histórica subdivide-se em várias direções como se pode constatar no mapa anexo.

Figura nº10. A história do conceito de “Stakeholder”



Fonte: Freeman, 1984 (eds 2010: 32)

Essas direções são a literatura sobre planejamento corporativo, o trabalho de Russel Ackoff, C. West Churchman e teóricos de sistemas, a literatura de responsabilidade social corporativa, e o trabalho de Eric Rhenman e outros teóricos organizacionistas (Freeman, 2010: 33). Estes desenvolvimentos permitem que nunca mais a empresa seja considerada como um mundo fechado. Permitem também pôr fim à visão acionista da firma para a qual só conta a única satisfação dos acionistas. A empresa é considerada como uma entidade que possui relações com o seu ambiente no qual se estabelecem ligações entre as partes interessadas, denominadas “Stakeholders”. Deste modo, as considerações financeiras, que embora sejam consideradas preeminentes, já não são consideradas únicas (Kujala, 2001).

De acordo com Freeman (1984: 33), na verdade, o termo “Stakeholder” aparece verdadeiramente pela primeira vez no ano de 1963 num memorandum da Stanford Research Institute de forma a determinar “aqueles grupos que sem o seu suporte a organização deixaria de existir”.

Atualmente muitos dos autores reveem-se neste postulado de Freeman, por duas razões essenciais: por um lado, o autor é considerado como o fundador da Teoria dos “Stakeholders” e, por outro, a sua obra literária, “Strategic Management: A Stakeholder approach”, 1984, constitui um ponto de partida para o desenvolvimento da noção de “Stakeholder”, do seu aprofundamento na literatura de gestão e na Teoria dos “Stakeholders”. O conceito de “Stakeholders” será, na verdade, inicialmente utilizado na disciplina de Estratégia de Gestão graças à sua obra literária resultante de um conjunto de corpo teórico e de resultados práticos resultantes de trabalhos efetuados com “literalmente milhares de executivos por todo o mundo” (Freeman et al., 2007: ix) na forma de melhor entender o mundo dos negócios e na forma de poder revitalizar o seu capital. Com esta obra literária, é reconhecida a pluralidade dos objetivos da empresa, maior que a simples maximização da riqueza dos acionistas.

Num modelo de organização relacional, a interatividade entre dirigentes e acionistas não é mais que um caso particular de contrato, à semelhança do existente com todas as outras entidades. A empresa termina a sua fase contratual no momento em que se estabelece um derradeiro contrato do produto final com o seu cliente. Neste domínio, a empresa contratualiza particularmente junto dos consumidores que podem por exemplo, desejar consumir produtos fabricados nas condições conforme os princípios do DS ou junto dos investidores que desejem aplicar o seu capital nas empresas que se posicionem junto desse objetivo. É uma base, onde o desejo de equilíbrio entre o interesse dos vários parceiros da empresa, “Stakeholders”, manifesta-se para que o valor criado seja apreciado mais largamente através de visões multipartidárias da empresa expostas na sua governança corporativa. Estes conjuntos de processos, regulamentos, decisões costumes, ideias que mostram a maneira pela qual a empresa é dirigida e administrada, colocam em evidência um forte carácter ético organizacional. Este novo esquema definido por Freeman permite traduzir uma melhor repartição do resultado extraído pelas empresas junto de todos os participantes na medida em que os investidores não serão os únicos criadores residentes (Meier e Schier, 2008).

## 2. OS ATORES E SUAS RELAÇÕES COM A EMPRESA

### 2.2 A DEFINIÇÃO DE “STAKEHOLDERS”: NOÇÕES DE AUTORES

Conforme definido pelo Instituto de Pesquisa de Stanford (1963), citado em Freeman (1984) - considerado o primeiro a utilizar o termo em conexão com um memorando (1984) - uma das partes interessadas é uma pessoa ou grupo de pessoas "sem cujo apoio a empresa deixaria de existir", ou seja, a partir da lista original: acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, donos do capital e da sociedade. Nesta definição, os interessados são vistos como grupos-chave, indispensáveis para a sustentabilidade e sobrevivência da empresa. No entanto, desde 1963, as definições têm proliferado, indo da mais restrita à mais lata.

Diferentes literaturas, adotando diferentes definições, fizeram emergir dificuldades na compreensão do seu verdadeiro conceito (Roberts e Mahoney, 2004). Vários investigadores estenderam a definição e, nesse âmbito, acabaram por falhar na inserção da literatura publicada pela escola da ética nos negócios ou então tentam identificar outros campos de interpretação de “Stakeholders” (Roberts e Mahoney, 2004: 400). Estes autores examinaram 125 tipologias de estudos que usam a linguagem de “Stakeholder” e concluíram que praticamente 2/3 usam o termo “Stakeholder” sem referência a nenhuma versão da teoria. Usam o termo para vários conceitos ou para definições mais curtas ou mais latas que poderão ter repercussões nas conclusões de temas éticos, estratégicos e políticos.

A mais lata definição mais conhecida e a mais utilizada é a de Freeman (1984), que "uma das partes interessadas na organização é um grupo de indivíduos ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela ações da organização". No entanto, é muitas vezes erroneamente atribuída a Freeman de forma individual apenas na medida em que se trata de uma recuperação da definição proposta num artigo em coautoria com Reed no ano de 1983 no qual uma das partes interessadas é considerado como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar a consecução dos objetivos organizacionais ou é afetado pela realização dos objetivos organizacionais "(Freeman e Reed, 1983). A esta definição, em 1984, Freeman inclui o quadro mais explícito com uma justificação totalmente pragmática de tal conceito. E exclui da sua definição, no seu esquema todos aqueles que podem afetar a empresa (sem direta relação) e aqueles que não são

afetados por quaisquer atividades e que não detém nenhuma relação com a empresa. (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Deve, então, ter-se em atenção que um grupo pode afetar a empresa sem ser afetado pela atividades desta e o mesmo se poderá verificar inversamente. Os grupos podem então ser considerados como aliados ou, ao contrário, como inimigos da empresa de acordo com a situação a considerar.

Na obra de Freeman e Reed (1983), inspirados na definição de SRI do ano de 1963, apresentam uma definição restrita dos “Stakeholders” então considerados como "qualquer grupo ou pessoa de quem a organização depende para sua sobrevivência". Mesmo assim, das definições mais restritas é, certamente a de Clarkson (1995), que elucida que as partes interessadas são grupos ou indivíduos que suportam um risco voluntário ou involuntário. Clarkson (1995) usa o termo "portadores de risco": "os “Stakeholders” voluntários suportam uma certa forma de risco na medida em que têm investido numa forma de capital, humano ou financeiro, com algo de valor à empresa. Os grupos involuntários são colocados numa posição vulnerável face às atividades da empresa". Esta definição associa-se ao pensamento da Hill & Jones (1992), citado por Samuel Mercier (2001), segundo o qual as partes interessadas são aquelas com um interesse legítimo no negócio.

Na obra intitulada “Stakeholders”: theory and practice” de A.L. Friedman e Miles, 2006, apresentam-se 55 definições expostas por ordem cronológica (verificar no quadro abaixo). Resultam de um apanhado cujos primórdios se apresentam em 1963 pelo SRI. De toda a literatura apresentada nos círculos académicos, a definição de “Stakeholders” adquire popularidade pela definição mais liberal, na definição de Freeman em 1984: “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization objectives” (1984, 46), significa “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo cumprimento dos objetivos da organização”. Pelo quadro exposto e pelo verificado em toda a literatura referente ao conceito de “Stakeholders”, é unânime que Freeman é quem dá popularidade à definição, e quem lidera o caminho para a sua ação prática, pela criação do modelo da Teoria dos “Stakeholders”. Daí existir um consenso comum: existe um período pré-Freeman 1984 e outro pós-Freeman, em vigor nos nossos dias e de referência para a sua adoção. (Friedman, A.L., Miles, S., 2006).

Quadro nº3. Definições de “Stakeholders”: Ordem Cronológica

Fonte: Friedman, AL e Miles, S., 2006

<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Definição de stakeholder</b>
1963	1. Standford Research Institute	"aqueles grupos que sem o seu suporte pela organização, deixarão de existir"
1964	2. Rhenman adotada por 3. Steadman e Green (1997)	"estão dependentes da firma de forma a adquirir os seus objetivos pessoais e de quem a firma está dependente da sua existencia"
1965	4. Ansoff (1965a: 34)	"os objectivos da firma deveriam ser derivados entre as reclamações de conflitos e os vários stakeholders da firma...A firma tem uma responsabilidade perante todos estes e tem de configurar os objectivos de cada um, para lhes fornecer individualmente uma medida de satisfação"
1971	5. Ahlstedt e Jahnukainen	"dirigidos pelos seus próprios interesses e objectivos estão os participantes na firma, e assim dependentes dela, de cuja a saúde da empresa também deles depende."
1983	6. Freeman e Reed (1983: 91)	Versão Lata: podem afetar as realizações dos objetivos da organização, e perante quem são afetados pelas realizações dos objetivos da organização Versão restrita: da qual a organização está dependente para a sua sobrevivência permanente
1984	7. Freeman (1984) adotada por 8. Berman e al. (1999) 9. Burton e Dunn (1996) 10. Calton e Kurland (1995) 11. Frooman (1999) 12. Goodpaster (1991) 13. Greenley e Foxall (1997) 14. Heugens, Vand den Bosch e Van Riel (2002) 15. Jawahar e McLaughlin (2001) 16. Jones e Wicks (1999a) 17. Kujala (2001) 18. Metcalfe (1998) 19. Page (2002) 20. Roberts (1992) 21. Rowley e Moldoveanu (2003) 22. Rowley (1997) 23. Sternberg (1997) 24. Wood and Jones (1995)	Podem afetar ou serem afetados pelas realizações dos objetivos da empresa
1987	25. Cornell e Shapiro (1987: 5) 26. Freeman e Gilbert	"requerentes" que têm "contratos" Pode afetar ou é afetada pelo negócio
1988	27. Bowie (1988: 112) 28. Evan e Freeman	Aqueles que sem o seu suporte, a empresa dexaria de existir Têm uma parte ou uma reivindicação na firma Beneficiam de ou são prejudicados por, e cujos direitos são violados ou respeitados pelas ações corporativas
1989	29. Alkhafaji (1989)	Grupos por quem a empresa é responsável



<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Definição de stakeholder</b>
1989	30. Carrol	Acordam ter uma ou mais partes que variam de um interesse a um direito (legal ou moral), a um direito de propriedade ou título legal para com os ativos da empresa ou de sua propriedade
1990	31. Freeman e Evan	Detentores de contratos
1991	32. Low (1991: 336)	Todos aqueles que têm um interesse na sobrevivência da empresa
	33. Miller e Lewis (1991: 55)	São pessoas que podem ajudar ou prejudicar a empresa
	34. Savage a al. (1991:61)	Têm um interesse nas ações de uma organização e têm a capacidade para a influenciar
	35. Thomson, Wartick e Smith (1991:209)	Têm "relacionamento" com uma organização
1992	36. Hill and Jones (1992:133)	Constituintes que têm uma reivindicação legítima na firma...estabelecida através da existência de uma troca de relações
	37. Palgrave et al. (1992)	Aqueles cuja saúde da empresa está amarrada à empresa
1993	38. Brenner (1993:205)	Os que têm relações legítimas e não triviais com a organização, como é o caso de trocas transacionais, impactos de ações e responsabilidades morais
	39. Carrol (1993:22)	Indivíduos ou grupos com quem os negócios interagem, que têm uma parte ou interesses investidos na firma. Acordos que têm ou podem ter vários tipos de partes no negócio
	40. Stank (1993: 22)	Qualquer entidade que ocorra de forma natural que afeta ou seja afetada pelo desempenho da organização
1994	41. Clarkson (1994: 5)	Comporta uma certa forma de risco como resultado de terem investido numa forma de capital, humano ou financeiro, algo de valor na firma,... Ou ...está alocado como risco como resultado das atividades da firma
	42. Freeman (1994a:415)	Participantes no " processo humano de criação de valor conjunto"
	43. Langtry (1994:433)	A firma é significativamente responsável pelo seu bem-estar ou detêm uma reivindicação moral ou legal na firma
	44. Mahoney	"Stakeholders" passivos: têm uma renveindicação moral na empresa, que não transgridem na liberdade ou que infligem danos e stakeholders ativos, cujas renveindicações estão mais na natureza dos direitos de saude da empresa
	45. Schlossberger	Investidores que fornecem um capital específico ou um capital de oportunidade para um negócio
	46. Stank (1994: 90)	podem e fazem conhecer as suas partes.. Ou ...podem ser influenciados por, ou são potencialmente influenciados por uma empresa caso ou não a sua influencia seja apercebida ou conhecida
	47. Wicks, Gilbert, e Freeman (1994:483)	Interagem com e dão um significado e razão de ser à empresa

<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Definição de stakeholder</b>
1995	48. Blair	Todas as partes que contribuíram com dados para a empresa e a quem, como resultado, têm investimentos em risco que são altamente especializados para a empresa
	49. Brenner (1995: 76)	São ou os quais poderiam impactar ou ser impactados pela empresa
	50. Calton e Lad	Reivindicações legítimas
	51. Clarkson (1995: 106)	Têm ou reivindicam, direitos de propriedade, ou interesses numa empresa e nas suas atividades
	52. Donaldson e Preston (1995: 106)	Aqueles indivíduos com contratos implícitos ou explícitos com a empresa, identificados através de danos ou benefícios, atuais ou potenciais, que vivem ou que antecipam a sua vida como resultados das ações e inações da firma
	53. Jones (1995: 407)	Grupos ou indivíduos com (a) o poder de afetar o desempenho da empresa e/ou (b) uma parte do desempenho da firma
	54. Nasi (1995: 19)	Interage com a firma e assim faz a sua atividade ser possível
1996	55. Gray, Owen e Adams (1996: 106)	Qualquer agência humana que pode ser influenciada por, ou pode influenciar, as atividades da empresa e o seu funcionamento
1997	56. Carrol e Nasi (1997: 46)	Qualquer indivíduo ou grupo que afete ou seja afetado pela empresa e seus processos, atividades e funcionamentos
	57. Mitchell, Agle e Wood adotam	Reivindicação legítima ou urgente na empresa ou o poder de influenciar a empresa
	58. Agle, Mitchell e Sonnenfeld	Poder para influenciar a empresa
	59. Phillips (1997; 63-4)	Membros voluntários de um esquema cooperativo para benefícios mútuos... Parceiros para a aquisição de vantagens mútuas. Uma reivindicação (norma) pode ser unicamente justificada no caso em que seja aprovada por todos aqueles que afetem a norma
1998	60. Argandona (1998: 1099)	Aqueles que têm um interesse na empresa (de forma que a firma, por sua vez, possa ter um interesse ao satisfazer os seus pedidos)
	61. Frederick (1998: 361)	Todos os que na comunidade tenham uma participação no que a empresa faz
1999	62. Clarkson Centre for Business	Partidos que têm uma participação na empresa, algo em risco e portanto algo a ganhar ou a perder, como resultado da atividade da empresa
	63. Whysall (2000)	
	64. Leader	Têm direitos que são internamente ligados à composição da empresa, que lhes fornece poderes constitucionais
	65. Reed	Aqueles que têm um interesse para os quais se pode avançar com uma reivindicação normativa
2000	66. Gibson (2000: 245)	Aqueles grupos ou indivíduos com os quais a empresa interage ou tem interdependências e qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelas suas ações, decisões, políticas, práticas, ou objetivos da empresa

Fonte: Friedman, A.L. e Miles, S., 2006

Das noções, em França, de “Stakeholders” emerge a de Samuel Mercier que em 2006, define “Stakeholders” como todos os agentes para os quais o desenvolvimento e a saúde do negócio são questões importantes.

Olhando, de um ponto de vista mais restrito, Martinet (1984), prende-se mais à identificação dos grupos que contribuem mais diretamente aos interesses económicos e sobrevivência da empresa, enquanto na visão lata mais próxima de Mercier, trata-se de incluir todos os grupos que podem ter um interesse legítimo numa organização e, portanto, novas inter-relações são suscetíveis de ocorrer a qualquer momento. No entanto, desde o início do trabalho de Freeman, e juntamente com Reed, o documento do ano de 1983 revela um valor visionário anunciando sérias diferenças de opinião sobre "o princípio de quem ou o que conta verdadeiramente."

## 2. OS ATORES E SUAS RELAÇÕES COM A EMPRESA

### 2.3. AS VÁRIAS CORRENTES DO CONCEITO DE “STAKEHOLDERS”

Do trabalho original da SRI (1963), emergiram quatro correntes que visavam tirar melhor partido possível deste conceito fundador e que serviram para estruturar o pensamento e aplicação prática do modelo de “Stakeholders” de Freeman, de forma a dar uma substância à Teoria dos “Stakeholders”.

#### **1. A literatura de planeamento corporativo**

Retomando o raciocínio histórico do conceito de “Stakeholder” entramos numa das quatro variantes da teoria. Igor Ansoff, investigador contemporâneo da literatura de planeamento corporativo, dá continuidade ao trabalho de Abrams (1954), de Cyert e March (1963). Forte defensor de que a empresa procura responder em função de um objetivo universal, na sua obra clássica “Corporate Strategy” do ano de 1965, rejeita veementemente o aparecimento do conceito de “Stakeholder” apresentado pela SRI, dizendo que as responsabilidades e os objetivos não são sinónimos, ao contrário do que defende a Teoria dos “Stakeholders”. Segundo Ansoff, a Teoria dos “Stakeholders” afirma que os objetivos da empresa deverão ser provenientes das

reivindicações dos conflitos entre os vários “Stakeholders” da empresa. Abandona, então, a teoria, dando acompanhamento aos seus predecessores, a favor da ideia de que na empresa devem ser separados os objetivos económicos dos sociais, considerando estes últimos como um modificador secundário, restringindo inclusive a influência do primeiro. (Ansoff, 1979). É de facto claro, o profundo recuso de Ansoff em abrir a sua análise à nova perspetiva de conceito que se faz apresentar por SRI, e que retrata o assunto, de forma diferente, da sua interpretação. O objetivo da SRI relativamente aos “Stakeholders” é a sobrevivência da empresa. Sem o suporte destes grupos-chave, a empresa não sobrevirá. Nos anos de 1970, o conceito de “Stakeholders” explode em várias reflexões de literatura de planeamento estratégico. Bernard e Taylor (1971) reivindicam que a importância dos acionistas na influência das empresas tende a diminuir. Defende que, na prática, as empresas dos anos de 1970 são geridas para atingirem igualmente os benefícios de outros “Stakeholders” (Taylor, 1971).

Apesar de existirem muitas definições e sub-definições de estratégia, políticas e planeamento, a ideia básica é de que o planeamento e as políticas empresariais dizem respeito à configuração dos recursos de uma organização em relação ao seu ambiente externo. A estratégia é formulada contra movimentos estáticos e permite fazer previsões em longos períodos contínuos. O conceito de planeamento estratégico está diretamente ligado à criação de direções para a organização, baseadas na análise das capacidades organizacionais, suas ameaças e oportunidades do meio ambiente do mercado envolvente. É especificamente nesta área, que a SRI aplicou a análise de “Stakeholders”, ao desenvolver medidas de satisfação dos grupos cujo suporte é necessário para dar continuidade à sobrevivência da organização. Com este trabalho foi criado um input importante para o planeamento corporativo (Freeman, 2010). Rothschild (1976) usa o conceito para explicar o processo de planeamento desenvolvido na General Electric. Hussey e Langham (1978) apresentam um modelo de organização e do seu ambiente com “Stakeholders” diferenciando-os da empresa e dos consumidores e usando-os para analisar o papel do gestor no processo de planeamento corporativo. Derkinderen e Crum (1979) usam a noção de “Stakeholder” na análise de implementação estratégica para os seus projetos. Henan e Perlmutter’s (1979) colocam o conceito de “Stakeholders” no quadro da análise de desenvolvimento de organizações para empresas multinacionais. Outras aplicações

específicas no processo de gestão na literatura de planeamento estratégico: o método de avaliação tecnológica (Davis e Freeman, 1978), o método de formulação estratégica denominado “análises de hipóteses estratégicas” (Mitroff e Emshoff’s, 1979) e a formulação de técnicas para análises estratégicas (Emshoff, 1980; Mason e Mitroff, 1982; Rowe, Mason e Dickel’s, 1982).

No âmbito da literatura de planeamento corporativo, o conceito de “Stakeholders” pretende fornecer informações para estratégias, num âmbito geral, com as relações tradicionais de “Stakeholders”: caso dos empregados, gestores, fornecedores, consumidores e o público em geral. Como se trata de um período que não sofre perturbações de maior, o ambiente é considerado estável, o que permite concluir que não existem surpresas estratégicas, sendo suficientes as análises feitas deste modo (Freeman, 2010). As pesquisas não vão além de uma observação externa sobre ações concretas dos “Stakeholders”, pois nos anos de 1950, 1960 e 1970 o ambiente negocial que se fazia sentir nas empresas presentes nos EUA era relativamente estável. É, portanto, um período que catapultou processos de planeamento que se baseavam em métodos de previsão e predição (Freeman, 2010: 36).

Neste período, a corrente de investigação sobre planeamento estratégico tomou um rumo diferente, longe do plano de referência do conceito dos “Stakeholders”, considerado um conceito de exceção e não de regra. É um período que explora as análises situacionais, como o caso da SWOT, pelos investigadores de Harvard Business School’s no “Business Policy Curriculum”; Andrews (1980) e as análises de situação e o método do caso; os reconhecidos estudos de Chandler’s (1962) sobre as empresas General Motor’s, Dupond e Sears gerando hipóteses sobre a adequada relação entre os dois vetores, a estratégia e a estrutura. Aguilar (1967) propõe um quadro para compreender e fazer um apanhado do meio ambiente do mercado empresarial e estudou como os gestores obtêm e usam a informação externa. Na continuação da ideia de Ansoff, em busca da otimização económica, a investigação avançou no campo de desenvolvimento estratégico com várias teorias emergentes. Entre elas a “matriz BCG” de Bruce Henderson e a empresa Boston Consulting Group: uma estratégia sobre níveis de negócio por oposição à estratégia de níveis corporate. Henderson’s (1979) argumentava na sua teoria que só era necessário considerar duas variáveis ao formular uma estratégia: a atratividade do mercado medida pela taxa de crescimento do mercado e a força do negócio medida pela sua

quota de mercado. Ambas cruzadas levam ao quadro da denominada estratégia de abordagem de portefólio.

Uma outra linha de investigação no planeamento estratégico dirigiu-se para o planeamento mais operacional numa ótica de processos administrativos. Nesta linha de reflexão, o gestor deve colocar questões pertinentes que lhe permitam melhor compreender o seu negócio, nomeadamente: Como podem os gestores decidir qual é a estratégia mais correta? Que tipos de planeamento de sistemas são necessários? Esta pesquisa deu origem à preocupação do meio ambiente onde se insere o sistema empresarial, apontando um foco junto de indicadores macroeconómicos. Neste campo, à medida que os modelos econométricos se tornaram cada vez mais sofisticados, o processo de planeamento entrou, cada vez mais, numa base de simulações informáticas (Lorange, 1980).

Face ao exposto podemos concluir que o uso do conceito de “Stakeholder” no processo de planeamento corporativo era, nesse período, um conceito limitado pela não necessidade de tais instrumentos. O seu contributo passava por recolher informação geral sobre os grupos externos tradicionais (Freeman, 2010).

## **2. A literatura da Teoria dos Sistemas**

Os investigadores da Teoria dos Sistemas são liderados por Russel Ackoff e C. West Churchman. Estes, menos cétricos relativamente ao conceito dos “Stakeholders” que Igor Ansoff interpretam a análise de “Stakeholders” de uma forma instrumental. A origem precisa da noção e do início da Teoria dos Sistemas é difícil determinar. Barnard (1938) pode ser um candidato. A partir da visão de Barnard pelo “sistema aberto” das empresas, Ackoff, tira proveito das críticas de Ansoff e define um método para a análise de “Stakeholders” dos sistemas das organizações (Freeman, 2010). Churchman (1968) tenta relacionar as abordagens por sistema à filosofia atual e Ackoff defende que muitos dos problemas sociais podem ser resolvidos ao redefinir o modo de ver as instituições ao aplicar o suporte e interação dos “Stakeholders” no sistema. Esta noção de “Stakeholders” num sistema difere do conceito de “Stakeholders” na literatura sobre estratégia e, desse modo, não se pode associar à análise dos níveis de organização internos da empresa.

Ackoff defende que os problemas não se devem definir, focando ou analisando, mas antes alargando o estudo fazendo sínteses. Exemplifica que os problemas dos baixos salários numa empresa deveriam primeiro ser tratados por todo o sistema de “Stakeholders” que compõem o contexto do problema. Ackoff defende que a definição do sistema só pode ser cumprida com a participação dos “Stakeholders” o que, obriga à inclusão de grupos de “Stakeholders” para resolver problemas de sistemas alargados (Ackoff, 1974). Esta teoria de conceito de estratégia corporativa e organizacional não trata de uma visão estratégica coletiva. Afasta-se da visão de teoria de Ansoff sobre planeamento corporativo. O planeamento organizacional deveria ser executado somente por uma só via, a da empresa, pois só esta deve responder aos objetivos a atingir. (Ackoff, 1974). Existem duas variantes desta teoria: a “cooptation”, isto é a adoção em conjunto, onde a empresa e os seus “Stakeholders” planeiam em conjunto o futuro da empresa, e a segunda variante, mais tarde explorada por Trist’s (1981), envolve a elaboração de um plano em colaboração com um conjunto restrito de “Stakeholders” de forma a definir o futuro para cada um deles. Ambas as variantes defendem que não existe um ponto de partida concreto para definir como a colaboração deverá avançar. Trata-se de, num tema conjunto, avançar sobre os interesses comuns e estabelecer um caminho proposto de interesse para ambos.

Esta teoria, segundo Freeman, é interessante, mas argumenta que para criar um futuro do sistema de “Stakeholders” apoiado neste modelo, o desafio é muito difícil, se não mesmo impossível. Ao dar ênfase individual com participação ativa na empresa “Stakeholders” agrupados que envolvam uma parte das estruturas operacionais da empresa, como empregados e proprietários, ou unir “Stakeholders” grupos de consumidores e fornecedores ou outros “Stakeholders”, dificilmente se atingirá a visão global da empresa, sua organização e a sua visão da sociedade. É uma teoria útil para resolução de problemas táticos e representa uma linhagem de trabalho que contribui ao melhoramento de campos específicos, mas não permite resolver problemas considerados estratégicos pelos gestores (Freeman, 2010).

### **3. A literatura da Responsabilidade Social da empresa**

São inúmeros os investigadores que retratam um campo lato de definições sobre este tema. De uma forma geral, os movimentos sociais dos anos de 1960 e dos anos de 1970, que surgiram nos EUA, em direitos civis, antiguerra, consumismo, ambientalismo e direito das mulheres, serviram como catalisadores para repensar o papel das empresas na sociedade. Carroll (1979: 500) observou que “a responsabilidade social dos negócios vai além dos fatores económicos, legais, éticos e expectativas discricionárias que as sociedades detêm das organizações num dado período específico”. Davis (1973: 312) apresenta uma definição entendida como clássica por Donna J. Wood, um dos discípulos de Freeman (Wood, 1991). Define RSE, como “a consideração da firma em responder a questões que vão além dos requisitos restritos da economia, técnicos e legais, de forma a acompanhar os benefícios sociais assim como os ganhos económicos que as empresas procuram”. Além destas, muitas outras alimentam guerra entre uma facção, a sociedade e as obrigações da outra, a empresa. No entanto, em 1975, Dill defende que durante muito tempo, os comportamentos dos “Stakeholders” eram vistos como marginais ao planeamento estratégico e processos de gestão: a informação era fornecida aos gestores para aperfeiçoar as suas decisões e as imposições legais e limitações sociais eram fornecidas aos gestores para limitar o seu processo de gestão. Daí a má aceitação dos “Stakeholders” externos deterem participação ativa junto das decisões tomadas pelos gestores. Confiante de uma nova era, afirma que o papel dos “Stakeholders” passou de um papel de influenciar as empresas, para um papel de participar nas empresas. (Dill, 1975).

Durante este período, dois grandes grupos de investigadores emergiram na criação de uma subdisciplina denominada “Business and Society” dentro do campo científico da grande disciplina de Gestão. Esta subdisciplina também pode ser denominada como “Social Issues in Management”.

Na escola de gestão de Berkeley, “Berkeley School of Management”, avançam com estudos dirigidos ao tema enunciando vários assuntos (“issues”). No mesmo período Harvard Business School avançou com uma linha de projetos relativos ao tema de “Corporate Social Responsibility” (CSP). Este volumoso trabalho culminou com o desenvolvimento de um tema pragmático denominado “the corporate social



responsiveness model”. No fundo, aplica o desafio lançado por Dill (1975) na área dos assuntos sociais dos “Stakeholders”: Uma forma de responder à questão de como pode a empresa responder proativamente ao aumento das pressões que lutam pela mudança social positiva. Ao fazer um foco sobre “responsiveness” (capacidade de resposta) em vez de “responsibility” (responsabilidade), os investigadores de Harvard obtêm sucesso na ligação da análise de assuntos sociais às áreas tradicionais de estratégia e das organizações (Ackerman, 1975; Ackerman e Bauer, 1976; Murray, 1976). Embora estas grandes subdisciplinas tenham desenvolvido um trabalho positivo no estudo de políticas de negócio, a responsabilidade social das empresas continua a ser vista por muitos como um aditivo ao trabalho diário do gestor e que a frase mais escutada por gestores executivos é que “RSE é boa, se a empresa tiver dinheiro para a fazer” (Freeman, 2010: 40). Esta divisão conceptual de criação de lucro nos negócios e a despesa de lucros, dita de outra forma, responsabilidade social está espelhada no mundo académico. A academia de gestão “Academy of Management” tem duas divisões separadas: uma dedicada a “Social Issues in Management” (SIM) e outra dedicada a “Business Policy and Strategy”.

Dada a atual turbulência nas organizações, e concretamente nas empresas, e a verdadeira natureza das forças do ambiente externo às empresas, nomeadamente as forças sociais, políticas e económicas, existe a necessidade de integrar e não de separar. Ações dirigidas para um lado não se dirigem às preocupações do outro. É necessário compreender a ligação e inter-relação existente entre as forças económicas e as forças sociais. Processos, técnicas e teorias que não considerem todas estas forças, não atingem o sucesso no descrever e no prever da forma como o mundo empresarial funciona hoje (Freeman, 2010).

Concluindo, Freeman defende que a RSE é importante por trazer à investigação de gestão uma preocupação com valores sociais e políticos, mas não consegue ter sucesso na indicação de como integrar estas preocupações nos sistemas estratégicos das empresas de forma não alternada. Segundo Wood, (1991), a ideia básica de RSE é que os negócios “business” e a sociedade “society” estão interligados e não são entidades distintas. Portanto, a sociedade tem certas expectativas perante os resultados e os comportamentos provenientes do mundo dos negócios. A RSE ainda está distante da possibilidade de fornecer provas para se justificar como vetor permanente de decisão nas empresas. É nesse campo que Ullmann (1985) demonstrou a necessidade

da criação de uma teoria que permita associar a RSE aos desempenhos da empresa (business performance), isto é, a dita Corporate Social Performance (CSP). Ao mesmo tempo Cochran (1985) publicou o documento integrador de CSP, na sequência do trabalho de Carroll (1979) na tentativa de construir um modelo geral de CSP que seja definido por “um conjunto de ações interligadas por princípios de responsabilidade social (SIM), de capacidade de resposta (Business and Society) e de políticas desenvolvidas para se dirigirem a aspetos sociais” (1985: 758). Cochran (1985), mostrou que várias perspetivas de competitividade poderiam ser incorporadas neste conceito (responsabilidade económica, responsabilidade pública, capacidade de resposta social). Donna J. Wood (1991: 694) descreve que CSP pode receber vários motivos, comportamentos e resultados que sejam encontrados nas empresas e vê a CSP isolada do desempenho da empresa, pois permite que a CSP seja vista como algo implicitamente bom para si e desejável para as empresas.

#### **4. A literatura da Teoria Organizacional da empresa**

Nos anos de 1960, o desenvolvimento do conceito dos “Stakeholders” foi explorado por teóricos da organização “organizational theorists” que tentaram melhor compreender a relação existente entre organização e ambiente. Mesmo que no seu trabalho não apliquem o termo “Stakeholders”, o facto é que os seus dados são fontes de aprendizagem para aprofundar a Teoria dos “Stakeholders”. Os temas que mais surgiam relacionados com esta abordagem exploravam a relação entre a organização e o ambiente, já que uma análise organizacional unicamente observada sob aspetos internos da organização, não possuía suficiente poder explanatório. É com William Even que se desenvolvem os conjuntos organizacionais que analisam as interações de uma organização com a rede das organizações e o seu ambiente. Even (1966, 1976) apresentou vários conceitos e hipóteses que podem ser usados para explicar o fenómeno interorganizacional. No ponto de vista de Even, a maioria dos investigadores deste campo de pesquisa estavam concentrados na exploração de relações intraorganizacionais.

Um outro modelo, o de sistemas abertos “open-system” (Katz e Kahn, 1966), faz uma abordagem ao estudo das organizações focado na definição da organização relativa a um sistema alargado do qual faz parte. Emery e Trist (1965) explica a ordem de

ambientes das organizações e as ligações que ocorrem entre elementos ambientais e que afetam a organização. Outro modelo, o clássico estudo de James Thompson's (1967) ressurge com a noção de clientela como forma de designar os grupos exteriores da empresa. Mahon (1982) afirma explicitamente que Thompson antecipou a noção de "Stakeholder" quando toma em consideração as opiniões de responsabilidade social das organizações. As análises organizacionais são inúmeras e todas elas serviram para melhor compreender a situação dos vários grupos de "Stakeholders". Infelizmente poucos teóricos desenvolveram conceitos que permitiram ao ambiente entrar nas equações da organização. Katz, Kahn e Adams (1980), bem como Van de Ven e Joyce (1981), enunciaram ricas fontes de ideias para o desenvolvimento do conceito de "Stakeholders" uma vez que se aplica à gestão estratégica "strategic management".

Como conclusão, segundo Freeman (2010) o objetivo de todas estas abordagens, consideradas como puramente descritivas, conseguiram fecundar as raízes intelectuais para a criação do conceito de "Stakeholders" da era Freeman.

### 3. A TEORIA DOS "STAKEHOLDERS"

#### 3.1 A RAZÃO DA SUA IMPLOÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS

Existe pouca cumplicidade entre a literatura da Teoria da Organização e a literatura de planeamento estratégico bem como a da Teoria dos Sistemas e a literatura de Responsabilidade Social da Empresa. Cada uma dessas correntes foram relevantes para a construção de uma abordagem de "Stakeholder" aplicada à gestão estratégica da empresa. Foi a partir destas observações que Freeman recorreu para aperfeiçoar a sua teoria que, para ser considerada teoria, teve de apresentar resultados aplicados neste período turbulento em que vive o Planeta empresarial. Uma forma de responder à questão: como podem os gestores executivos e as organizações começar a compreender e a gerir o ambiente externo que enfrentam atualmente? (Freeman, 2010).

Na gestão, afirma Freeman (2010: 43), “a minha abordagem é inerentemente gerir (management)”. É uma teoria ou, mais propriamente, um quadro, “framework”, sobre comportamento de gerir, “managerial behavior”, e de comportamento organizacional, “organizational behavior”, em segundo.

A estratégia consiste em efetuar escolhas ou tomar decisões comprometendo a organização, tendo consciência das interações existentes entre a empresa, o seu ambiente e os seus recursos existentes ou potenciais. É uma atividade que exige reflexão e ação e que faz realçar a política da empresa. Como reflexão, “torna o mundo compreensível com vista a simplificar a ação. Enquanto ação, constrói progressivamente o conjunto de oportunidades e imagina as trajetórias de desenvolvimento dentro de um ambiente em constante mutação e parcialmente imprevisível (Desreumaux e Selznick, 2009).

A Teoria dos “Stakeholders”, desde o seu início que se deseja, na sua forma prática e teórica, uma teoria útil e relevante para a estratégia, como testemunham as mais antigas como as mais recentes publicações redigidas por Freeman e seus coautores, nomeadamente as obras: “Stakeholders” de Robert A. Phillips e R.E. Freeman (2010); “Stakeholder Theory. The State of the art” de Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e De Colle (2010); “The Blackwell Handbook of Strategic Management” de Hitt, Freeman e Harrison (2001); “Strategic Management: a Stakeholder approach” de Freeman (1984 e 2010); “Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success” de Freeman, Harrison e Wicks (2007); “Business Ethics. A Managerial Approach” de Freeman e Werhane (2009). Para os autores da teoria, a abordagem de gestão, vista neste campo de sinónimo de gestão estratégica, engloba todas as anteriores exposições, planificação, Teoria dos Sistemas, responsabilidade social da empresa e Teoria das Organizações. Mesmo assim, no início dos seus passos foi considerada como mais um modelo operacional das empresas. Só nos últimos, dez anos é que começou a ser aplicada em multinacionais cotadas em bolsa (NYSE e CAC40), empresas de média dimensão, bem como empresas familiares (Bingham J.B., Dyer Jr W.G., Smith I., Adams G.L. 2010), identificando os “Stakeholders” e negociando com eles em função das suas prioridades estratégicas. Aplicam as cartografias como base utilitária da teoria.

### 3. A TEORIA DOS “STAKEHOLDERS”

#### 3.2. AS BASES FUNDADORAS DA TEORIA

A Teoria dos “Stakeholders”, agora em diante denominada como TS, tem sido desenvolvida nos últimos trinta anos para contrapor o pensamento dominante. Desde Barnard (1938), pouca atenção foi dada a aspetos éticos de negócios ou de gestão. O ensino de gestão esteve envolvido em teorias que se dirigiam para certezas, previsões e controlo de comportamentos de gestão. Foi neste ambiente que, por entre os anos de 1980 e os anos de 1990, Freeman (1984) iniciou o incentivo aos gestores para aplicarem um vocabulário baseado no conceito de “Stakeholders”. Em particular a Teoria dos “Stakeholders” foi desenvolvida para responder aos três problemas dominantes e interrelacionados que envolvem o mundo dos negócios: a relação que se estabelece entre o capitalismo e a empresa (problema 1), à forma como a empresa consegue maximizar o seu valor (problema 2), e na forma de pensar dos gestores (problema 3).

A TS recomenda que se for adotada como unidade de análise a relação entre o negócio e os grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela mesma, temos, então, uma melhor oportunidade para lidar com os três problemas relevantes que dominam a sociedade empresarial. Nesta análise, Wicks e Freeman (1998) apresentam uma nova abordagem à investigação na pesquisa de estudos das organizações. Utilizam o pragmatismo na pesquisa para reformar a investigação e criar uma presença viável da ética nos negócios. Esta, segundo os autores, é pouco abordada nos estudos da organização, o que releva a preocupante solução na forma como o pragmatismo impõe uma abordagem preferencial. A abordagem da ética nas organizações, não é quantitativa. É de certa forma hostil ao positivismo que a considera como marginal. Na verdade, esta batalha epistemológica entre positivismo e antipositivismo não leva a nada segundo Wicks e Freeman, que propõem uma solução alternativa, nomeando o pragmatismo como elemento de união de processos, de forma a desenvolver investigação concentrada nas organizações e nas comunidades onde operam, isto é, focada em servir os objetivos humanos nas organizações.

O pragmatismo vai sublinhar a dimensão moral da organização e ajuda a desacreditar as suposições que tornam a investigação menos útil e menos capaz de dar um verdadeiro lugar à ética. (Wicks e Freeman, 1998).

Existem outras formas de conceptualizar a sociedade empresarial, que irei desenvolver mais tarde, como base aberta às principais formas alternativas de abordagem prática da TS como é a relevância atribuída por Donaldson e Preston em 1995. O fundamento que reparte a TS em três tipologias de “Stakeholders” é de grande utilidade numa fase posterior, quando se deseja identificar a distinção entre pensamentos operacionais. Antes de organizar os “Stakeholders” é importante entender que a TS, como enuncia Freeman, é eminentemente um pensamento de gestão para o mundo dos negócios do século XXI, uma nova forma de fazer negócios que se estende inclusivamente à forma de se fazer investigação nas escolas de negócios. A TS é fundamentalmente uma teoria sobre como funciona o mundo dos negócios, no seu melhor, e como esse mundo poderia funcionar. (Freeman e Newkirk, 2008). Como Donaldson e Preston enunciam, a TS é uma forma de gestão, uma forma de gerir negócios (1995), criando valor de forma eficaz. Nos últimos trinta anos contrapõe-se à mentalidade passada dos gestores para decifrar o enigma da criação de valor e de comércio e resolver as forças da globalização. Com maior exigência de transparência, abertura, responsabilidade são criadas novas formas de pensar negócios, nomeadamente na área que a empresa vai ocupar, sendo ela o destino e a origem de toda atividade. Falo da relação entre o ser humano e os negócios, isto é, da ética do capitalismo.

Os princípios básicos da nossa era de gestão empresarial serão os mecanismos básicos da Teoria dos “Stakeholders”?

Se a TS pretende resolver o problema da criação de valor e de comércio, precisa primeiro de demonstrar como os negócios podem ser, de facto, descritos através de relações entre “Stakeholders”. Se a TS deseja demonstrar como um negócio pode ser gerido, deverá, contar com todos os aspetos associados aos efeitos e responsabilidades perante os “Stakeholders”, e assim responder ao problema da ética no capitalismo. Se a TS está interessada em criar uma nova mentalidade de gestores, deverá adotar uma forma prática de colocar os negócios e a ética no mesmo campo realista do mundo atual (Freeman et al, 2010)

### 3. A TEORIA DOS “STAKEHOLDERS”

#### 3.3. OS TRÊS GRANDES PROBLEMAS QUE APELAM À SUA EXISTÊNCIA

##### **1. O primeiro problema: a ética no capitalismo. A gênese da Teoria dos “Stakeholders”**

Freeman (1994) sugere que a quase totalidade das teorias de negócio apoia-se na separação das “decisões de negócio” das “decisões éticas” (Freeman 1994: 412). Esta é a origem do problema da ética no capitalismo considerada em termos populares como “éticas de negócio como um oxímoro” (Freeman e Newkirk, 2008b: 21): algo que define duas palavras contraditórias. Na verdade, a questão que se deve colocar: quais as ligações existentes entre o capitalismo e a ética? Formalmente, e recorrendo às bases do problema, a TS também ela emerge das quatro ideias seguintes (Freeman e Newkirk, 2008b): a falácia da separação, o argumento da questão aberta, as teses de integração e o princípio da responsabilidade.

##### **1.1. A falácia da separação**

A falácia da separação ou também denominada tese da separação (Freeman e Newkirk, 2008a: 21) “é útil, primeiro, para acreditar que as frases tais como “xx é uma decisão negocial” não tem conteúdo ético ou nenhum ponto de vista implicitamente ético. E é útil, em segundo, para acreditar que frases como “xxx é uma decisão ética, a melhor opção a fazer, considerando todas as opções” (Freeman 1994: 412) não têm conteúdo ou ponto de vista implícito sobre o negócio. O princípio de rejeição desta falácia separatista é que, em quase todas as decisões negociais, existe sempre um conteúdo ético (Harris e Freeman, 2008).

##### **1.2. O argumento da questão aberta**

Para verificar esta veracidade é necessário colocar questões que façam sentido em qualquer decisão negocial com um só interlocutor. (Sandberg, J. 2008).

Na criação de valor e na sua destruição, a decisão é tomada para quem?

Quem é penalizado e/ou beneficiado por tal decisão?

De quem são os direitos permitidos e de quem são os valores realizados pela dita decisão (e de quem não o é)?

Que tipo de pessoa serei (seremos) se tomar tais decisões?

Uma vez que estas questões são sempre colocadas na maior parte das decisões, é correto abandonar a falácia separatista, que levaria a crer que tais questões não seriam colocadas no processo de tomada de decisão ou, mesmo, que nunca seriam respondidas (Sandberg, J. 2008). É necessário construir uma teoria que dê respostas a estas perguntas. Uma das respostas poderia ser que nas decisões somente vale o valor dos acionistas, mas, para isso funcionar teria de ser nele incluído, a linguagem da ética nos negócios, bem como incluir na linguagem dos negócios a ética. Na verdade, para dar uma resposta que faça sentido às questões colocadas é necessário identificar uma ética que abranja a linguagem e os temas da gestão estratégica. No fundo, é necessário dispor de uma teoria que tenha as suas bases no que se poderá chamar a tese de integração (Freeman et al.2010).

### **1.3. As teses de integração**

Quase todas as decisões no seio da empresa têm um conteúdo ético ou uma visão ética implícita. Globalmente, as decisões éticas ou temas sobre ética têm um conteúdo empresarial ou dispõem de uma visão implícita sobre a empresa. Deste modo poderemos defender a ideia de que não fará sentido falar de negócios sem falar de ética; que não fará sentido falar de ética sem falar de negócios; que não fará sentido falar de ética nem de negócios sem falar de seres humanos (Freeman, 1984).

Um dos maiores desafios que os investigadores de negócios têm enfrentado é construir trabalhos onde se possam inserir as teses de integração. Os desafios que os teóricos de “Stakeholders” têm enfrentado nos últimos trinta anos referem-se ao muito trabalho efetuado em nome de “value free economics and science” isto é, “economia e ciência do sem valor”, considerada a base para o nascimento TS (Freeman e Newkirk, 2008). Mas muito do trabalho efetuado foi executado essencialmente por filósofos que têm pouco conhecimento de economia e de



negócios, e mesmo tendo essa capacidade, o trabalho efetuado nas disciplinas de negócios ignoram as ciências humanas especialmente para o facto de a grande maioria dos seres humanos serem fortemente complexos (Donalson e Freeman, 1994); (Freeman e Newkirk, 2008). Neste último quadrante reside o futuro do desenvolvimento da TS e a sua verdadeira utilidade. Portanto, é necessário partir para as noções de base da ética, sugerindo que o princípio da responsabilidade está permanentemente implícito na maioria das abordagens de negócio.

#### **1.4. O princípio da responsabilidade**

Freeman (2000: 172) define a tese de responsabilidade como sendo a base para o ponto de vista ético, ou ponto de vista moral da maior parte das pessoas. São estas que normalmente assumem ou querem assumir a responsabilidade dos efeitos das suas ações sobre os outros. E, se não for esse o caso, o que chamamos de ética ou moral deixará de ter qualquer significado.

Como então deve ser entendida esta tese? A tese da responsabilidade não traduz um significado concreto, mas envolve a parte empírica, da ideia assumida que todos os homens de negócios tomam ou querem tomar responsabilidades sobre os efeitos dos seus atos perante terceiros. Também dá a entender que deseja criar uma alegação sobre a moralidade: a alegação que a hipótese empírica, de certa forma, cria as bases para a moralidade, ou que a moralidade “não teria sentido” se a hipótese não fosse verdadeira. (Sandberg, 2008). Claramente se pode dizer que a tese de responsabilidade é incompatível com a falácia da separação. Se os negócios se separarem da ética, não haverá questão de responsabilidade moral para tomadas de decisão empresariais e daí poder dizer-se que a ética nos negócios é um oxímoro (Freeman et al., 2010). No fundo, sem o princípio de responsabilidade é difícil compreender como seria se a ética não estivesse presente. Independentemente das várias formas dada à responsabilidade e às suas várias facetas, se não for atribuída responsabilidade aos atos de uma pessoa, então a ética, como ela é, entendida dará lugar ao desenvolvimento de exercícios de relação baseados na má-fé. Nestes casos, trata-se de um indivíduo que expressamente não deseja ser responsável ou ético. Estes desejarão simplesmente sair da relação o mais possível, às custas de outros. As

pessoas, por vezes, atuam de forma oportunista e com malícia. Mesmo que esta abordagem tenha algum sentido, retomam-se as questões formuladas anteriormente. Para se avançar para o princípio da responsabilidade, há que ter em conta a forma como se lida com o oportunismo. Com o oportunismo, teremos de colocar de lado ideias importantes como a dignidade humana, empreendedorismo cooperativo, e o espírito de criatividade que implica haver relações de partilha. Todos estes focos sugerem princípios de capitalismo no século XXI (Freeman, 2000).

É do entendimento geral que a TS serve como exemplo para o tipo de construção empresarial, solicitada atualmente, no sentido de ver os negócios como empresas humanas responsáveis e conscientes dos seus impactos ambientais. O que se quer dizer com isto é que se os negócios são vistos como empresas humanas, os gestores poderão ser novamente vistos como seres humanos. Poderá ser encorajador os estudantes e os gestores trazerem para a arena dos negócios as suas sensibilidades humanas e juízos de valor. Em vez de se ensinar a ética nos negócios, como uma disciplina à parte, poder-se-ia ensinar a ética e a sua aplicação num ambiente negocial. (Freeman, R.E., Harrison, J, Wicks, A. 2007).

De acordo com Andrew Wicks, a articulação da tese de separação desenvolvida por Freeman representa “um dos mais importantes novos desenvolvimentos no campo da ética nos negócios,” e sublinha, um “potente e perturbador discernimento” (Wicks 1996: 89).

## **2. O segundo problema: a criação de valor e de comércio. A Formação do conteúdo da Teoria dos “Stakeholders”.**

Business, traduzido em Português como negócios, é definido, segundo Freeman, de “value creation and trade”. As pessoas empenhadas na criação de valor e de comércio são responsáveis precisamente por “aqueles grupos ou indivíduos que afetam ou podem afetar pelas suas ações”. Falamos dos “Stakeholders”. Para a maior parte dos negócios de hoje significa que se deverá ter, pelo menos, atenção aos clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e financeiros (acionistas). Neste campo, procura-se responder às questões tipo: Como se pode compreender os negócios neste mundo onde existe uma crescente troca de relações entre negócios? Como se pode

compreender os negócios onde as relações mudam de contexto dependendo do campo nacional, industrial e societal? Como é possível criar valor e comércio neste mundo global? A TS, na sua génese, pensa responder a estas questões de criação de valor e de comércio, pela SRI e com teóricos de Wharton University, como Ackoff, Trist, Emshoff, Mitroff e Mason e Perlmutter. Todos estes pretendiam utilizar a TS como forma de justificar a turbulência que se fazia sentir nesse período dos anos de 1960. Rapidamente concluíram que, usando as teorias weberianas de visão da firma, não chegariam a lado algum já que estas seriam mais ajustadas a um ambiente económico mais estável, localizado e equilibrado. O que na verdade deu para entender foi que, na vida real, as pessoas estavam mais conscientes dos efeitos gerados pelo capitalismo em todos os aspetos das suas vidas o que levou a associar a “ética no capitalismo” à forma de “criar valor e comércio nas empresas”. (Freeman, 1984).

Se a TS, na sua génese, é uma associação da tese da integração ao princípio da responsabilidade, poderemos dizer que a criação de valor e comércio é o conteúdo e a forma da TS.

A TS não significa que todos os representantes dos grupos de “Stakeholders” tenham de fazer parte do Conselho de Administração da firma e, muito menos que os acionistas não tenham direitos. O que demonstra implicitamente é que, os interesses destes grupos são comuns. Que para criar valor todos têm de se focar onde podem gerar valor para cada um dos outros “Stakeholders”. A forma como o valor é criado para os “Stakeholders” é exatamente a forma como cada um é afetado pelas ações dos outros, inclusive, dos seus gestores (Freeman et al, 2010). Existe um grande número de teorias, concorrentes entre si, pelo seu pensamento, dedicado à criação de valor e comércio. Todas estas teorias giram em torno da ideia de que os acionistas ou os proprietários ou os investidores têm direito aos proveitos provenientes da criação de valor e de comércio.

As teorias existentes para a criação de valor e comércio esforçam-se pela compreensão do mundo negocial e suas teorias de organização. Segundo Freeman, ao focarmos os mecanismos básicos da TS, pode argumentar-se que é possível compreender o capitalismo como um conjunto de relações entre clientes, fornecedores, comunidades, empregados, acionistas (financeiros), todos eles considerados como seres humanos todos inseridos num processo de negócios e ética. A TS sugere que as relações entre “Stakeholders” estejam incluídas no processo e que

os seres humanos são mais complexos do que se assume nas várias criações de valor de comércio. (Freeman et al., 2010: 10). Se for incluído este aspeto de complexidade humana nas abordagens dos teóricos mais influentes do fim de século XX, Milton Friedman, Michael Jensen, Michael Porter, Olivier Williamson, defendemos que todos podem integrar a solução dos problemas empresariais nos nossos dias.

Existem, fundamentalmente, duas grandes teorias dominantes nas empresas: a Teoria dos Acionistas e a Teoria de “Stakeholders”. A que mais faz frente à Teoria de “Stakeholders” dispõe da ideia de que os acionistas, investidores ou proprietários de capital, têm direito aos ganhos que são retirados da criação de valor e de comércio das empresas (Freeman et al., 2010: 10). Além da Teoria dos Acionistas, temos as Teorias Contratuais das organizações (Teoria dos Agentes e a Teoria de economia de Custos de Transação), a Teoria de Vantagens Competitivas Michael Jansen e as vantagens competitivas de Porter. Estas teorias, todas elas diferentes, abordam a questão delicada da criação e repartição de valor através das relações entre os dirigentes e um ou mais atores do ambiente (Meier e Schier, 2008). A TS, apoiada pela ética organizacional, diferencia-se de todas estas e apresenta-se como a alternativa para reformular a Teoria da Firma (Mercier, 2001), com a capacidade para complementar e influenciar as restantes teorias de criação de valor e de comércio.

### **2.1. Solução de Milton Friedman: negócio como um mercado que maximiza o valor dos acionistas (conceção de mercado)**

Desde o artigo de Milton Friedman, em 1970, que pouco foi acrescentado ou que novos acontecimentos surgiram à teoria que mais frente faz à de TS. Friedman explicita claramente que o que torna um negócio num sucesso é maximizar os lucros de forma a responder à satisfação primária dos acionistas, definidos como proprietários da empresa. Friedman afirma na sua obra que o objetivo das empresas “é usar os seus recursos e envolverem-se em atividades formatadas para aumentarem os seus lucros o maior tempo possível, desde que se mantenham nas regras do jogo, que significa, envolvimento numa concorrência aberta e livre, sem engano ou fraude” (Friedman, 1962: 133).

Existem pontos comuns nomeadamente quando Friedman afirma: “pode ser no interesse de longo prazo para os resultados da organização que uma empresa, identificada como grande empregadora estabelecida numa pequena comunidade, invista nos recursos para fornecimento de conforto à comunidade ou na melhoria do estado e da instituição pública local” mas que é errado considerar este tipo de atos como responsabilidade social porque as “ações das empresas são totalmente justificadas pelo interesse próprio e individual das organizações que o efetuam” (Friedman, 1962: 132). Para Friedman, apoiar os interesses dos “Stakeholders” não se trata de responsabilidade social mas, sim, de capitalismo. Aqui Friedman parte de uma base de raciocínio comum com o pensamento de Freeman e da TS Ambos concordam que os negócios e o capitalismo não têm nada a ver com Responsabilidade Social. (Freeman et al., 2007: 99). Outro ponto comum é o seu desacordo com economistas pois retratam ideais e visões abstratas da construção dos mercados, com objetivos atingidos em volta de previsões, o que nada tem a ver, na forma, como funciona realmente o mundo dos negócios. Os economistas podem muito bem ser úteis para outros propósitos, mas em nada para resolução de problemas que permitam compreender o mundo dos negócios do século XXI. (Freeman et al., 2010: 12).

Milton Friedman, ao centrar a sua atenção na relação entre o acionista e o gestor dirigente, o modelo de acionistas, propõe uma análise centrada na visão patrimonial de empresa. Já o modelo de “Stakeholder” alarga essa visão a todos os grupos da empresa, interessando-se pelas relações e interdependência mútuas, isto é, de todos os “Stakeholders” e a empresa.

## **2.2. O movimento de Michael Jansen: o negócio como agente (Teoria dos Agentes)**

A Teoria da Agência, “agency theory”, é baseada no modelo económico do comportamento humano. Assume que o comportamento individual é oportunista, egoísta e motivado pela satisfação das necessidades pessoais. A Teoria da Agência foi desenvolvida num modelo de análise concentrado na relação entre o direito de propriedade e funções de controlo das grandes empresas. Os teóricos pioneiros tentaram verificar o que leva as grandes organizações a não funcionarem de acordo

com o princípio da maximização de lucro. Concluem como razão principal, a existência de conflito de interesses entre a maior parte dos dirigentes. (Jensen e Meckling, 1976).

A Teoria da Agência é uma ferramenta que permite analisar os conflitos de interesses de “Stakeholders”, enquanto desenvolve mecanismos para analisar conflitos entre agentes (Produg, 2010).

A Teoria da Agência descreve a relação económica entre o principal e o agente. O principal delega trabalho para o agente por via da metáfora contratual (Jensen e Merckling, 1976). O objetivo da Teoria da Agência é determinar qual o ótimo contrato entre o principal e o agente. O agente (gestor ou empregado) tenta maximizar os ganhos pessoais ao satisfazer os seus principais objetivos económicos. O seu nível de compromisso corresponde ao valor contributivo para a satisfação dos objetivos do principal. Quando o principal delega trabalho ao agente, é desenvolvida uma relação de agência. A missão do agente é de satisfazer a totalidade dos interesses do principal. O principal, na retribuição pelo trabalho solicitado, assume o risco de uma eventual falha, mas também pode adotar efeitos penalizantes, reduzindo o valor do pagamento acordado caso a execução da missão do agente for inferior ao estipulado no acordo. Logo o nível de retribuição ao agente depende frequentemente do interesse do principal pela realização da missão definida. Um benefício, para o agente, em forma de recompensa é visto como um custo suplementar para o principal, mesmo se o esforço suplementar do agente signifique benefícios suplementares para o principal, isto é, assumindo que esforço superior está diretamente relacionado com melhores resultados na empresa (Eisenhardt, 1989).

Trata-se de uma conceção unilateral da relação, já que o principal, visto como proprietário, ou acionista, detém todo o poder. Já o agente, que pode ser visto como gestor ou empregado ou um outro “Stakeholder”, está num peso diferente dentro da negociação. Independentemente do peso é sempre obrigatório o uso de mecanismos de controlo para supervisionar o comportamento do gestor apesar das pesquisas empíricas confirmem que o controlo aumenta o comportamento individualista e reduz um comportamento organizacional proactivo e de confiança (Produg, 2010).

Michael Jensen (2002) argumenta que a TS necessita de um objetivo de funções nomeadamente maximização de valor. Esta deve impor aos gestores, tomadas de

decisão que permitam aumentar o valor total de mercado da empresa de forma contínua, definido valor total como o somatório de todos os valores considerados financeiros pela empresa (Jensen, 2002: 236). O seu argumento é construído através de 2 premissas: a primeira afirma que a organização requer um único valor objetivo. Para Jansen (2002), um gestor que seja obrigado a optar como objetivo da sua empresa, entre a quota de mercado e a maximização de lucro, deverá tomar como base para sua escolha o que oferece maior maximização de valor. Os teóricos de “Stakeholders” não acreditam que a empresa e as pessoas não definam valores e preferências numa árvore de decisão facilmente compreensível com preferências hierárquicas. A segunda premissa é que a maximização de valor faz com que a sociedade passe melhor sem ela. Quando os monopólios ou externalidades existem, a maximização de valor não maximiza o bem-estar social. Por exemplo, a poluição do ar ou da água, nos casos em que a empresa não suporta os custos totais ou mesmo as consequências dos seus benefícios ou das suas escolhas operacionais (Jensen, 2002: 239).

As lacunas da conceção unilateral da relação de agência, privilegiam a emergência de quadros conceituais integradores, dificilmente atingíveis no mundo real, razão por que estes argumentos não permitem, por si só, compreender como a criação de valor é criada, enquanto, para os filósofos económicos e economistas trata-se de uma teoria que pode deter argumentos úteis. (Freeman et al., 2010).

### **2.3. O resultado de Williamson: o negócio como economia de custo de transação (Teoria da economia dos Custos de Transação)**

No seu início, no ano de 1937, Ronald Coase, questionou a economia ortodoxa do seu tempo explorando melhor o porquê de certas transações estarem organizadas por mercados, conforme dita a economia, enquanto outras estavam organizadas sob formas hierárquicas, tais como as empresas, ditas empresas. A sua conclusão é que, a grande maioria das vezes, é uma questão de custo para se usar o mecanismo de preço. Quando os “custos de transação” são suficientemente altos, alguém irá organizar a transação por via hierárquica ao contrário do mercado. É aqui que se inicia a literatura de “custos de transação” e de “ mercados e hierarquia” que se encontra bem

estabelecida na literatura atual da área das ciências sociais. Williamson, um dos discípulos de Coase, em 1984, sugere que podemos compreender a Teoria dos Custos de Transação pela forma de contratos e o funcionamento padrão das empresas num conjunto de contratos sucessivos. Na sua interpretação, são os acionistas que suportam o risco residual, enquanto outros “Stakeholders” têm os seus contratos bilaterais com cláusulas de segurança, logo os acionistas têm direito aos retornos, caso existam. Segundo Williamson a empresa não tem necessidade de possuir uma conta de “Stakeholder” de acordo com a Teoria de Custos de Transação.

A Teoria dos Custos de Transação evoluiu para o modelo económico do comportamento humano, que assume que este é individualista, oportunista, egoísta, motivado pela satisfação das necessidades pessoais. Segundo esta perspectiva, os novos dispositivos de controlo e de sistemas de incentivo devem ser postos em prática de forma a preservar os interesses de todos os parceiros e de otimizar os valores de parceria (Charreaux e Desbrières, 1998).

No entanto, esta abordagem atinge os seus limites com a dificuldade de satisfazer os interesses conflituosos de todos os participantes e na incapacidade de identificar aqueles que realmente valem. Deste modo, os modelos fechados, como os contratos anteriormente enunciados, na Teoria dos Agentes, sejam eles implícitos ou explícitos emergem da contradição entre a teoria positiva de agência e a existência de custos de transação. Certos mecanismos de controlo devem ser preconizados. A noção de “custos contratuais” vem substituir a noção de “custos de agência” tomando em linha de conta a totalidade das reduções usadas para suportar os “Stakeholders” que venham a fazer funcionar os mecanismos existentes (Odile, M. e Schier, G, 2009).

À semelhança de Friedman, esta abordagem não oferece grande aprendizagem na forma como se deve criar valor e comércio, já que fala unicamente de custos, tema esse que permite entender o seu funcionamento ao pormenor. Mesmo que seja importante para um tema de atividade centralizada na base de custos, não deixa de ser uma análise detalhada sobre a relação entre dois “Stakeholders” em particular. Freeman exemplifica, dizendo, que se tomar o exemplo de uma atividade de cadeia de fornecimento, além de integrar o fornecedor-empresa-cliente, que outro tipo de grupos de interesse vai atingir?” (Freeman, 2010: 16). Freeman conclui dizendo que, para se tornar a Teoria dos Custos de Transação em algo prático para a criação de



valor e comércio, deve ser considerada como uma sobreposição de toda a rede de “Stakeholders” da empresa.

Um outro tema refere-se aos contratos e suas cláusulas de salvaguarda. Se existem salvaguardas, então questiona-se quem vai pagar os seus custos? Se ambos os “Stakeholders” fazem salvaguardas não poderá ser a sociedade, a que mais fica prejudicada? Devem existir, nestes casos, salvaguardas exógenas (com custos externalizados para a sociedade ou outros “Stakeholders”) e endógenas (as partes que contratam pagam os custos das salvaguardas). Para fazerem esta análise de custos vai ser necessário avançar para uma abordagem de “Stakeholders” (Freeman, Evan, 1990). Na continuidade desta ideia, Williamson e Bercovitz (1996) avançam com a ideia de que os acionistas deveriam ser as salvaguardas endógenas das cláusulas contratuais. Acrescentam ainda, que o conselho de supervisão de uma corporação deveria ser considerado como grupo de “Stakeholder” já que, à semelhança da TS, este grupo passaria a dar mais valor à organização, criando mais valor e comércio à empresa. Infelizmente, não aceitam as críticas que as salvaguardas acarretam custos, o que não permite entrar no campo da teoria da economia de custos no processo.

A Teoria da economia de Custos de Transação pode gerar uma batalha de ganho de forças de influência que no fim acabará por ser imputada à sociedade, à semelhança do sucedido com a crise do "subprime". A única forma da teoria criar valor e comércio, será eventualmente com a criação de novas regras, novas legislações ou pela criação de instituições abertas a todas as formas contratuais viáveis. (Freeman et al., 2010).

#### **2.4 A estratégia de Porter: o negócio de vantagens competitivas**

O compromisso de Michael Porter ao olhar o negócio de forma organizacional permite avançar nas linhas intelectuais da ideia dos “Stakeholders”, reduzindo a discussão de influências não formais no processo de construção teórico (Smith, K. E Hitt, M., 2005).

Na visão de Porter, o negócio é uma luta pelas vantagens competitivas (Porter, 1980). A sua obra coloca no negócio um pensamento de estratégia competitiva, e faz da sua teoria um paradigma de “desempenho-conduta-estrutura” (1980: 23) de toda a

atividade económica industrial. A ideia global é de que a estratégia efetiva do negócio (conduta) é uma função da estrutura de uma indústria e que daí se obtém os resultados do seu desempenho.

Na sua obra literária, “Competitive advantage, creating and sustaining superior performance”, acrescenta um modelo de cinco forças que determinam a natureza e o nível de competitividade numa indústria, bem como sugestões de como utilizar esta informação para desenvolver vantagens competitivas (Porter, 1985). Fornece uma cadeia de valor que descreve os processos de transformação dos recursos primários de uma empresa. Neste trabalho, os gestores, ao compararem a cadeia de valor das suas empresas com a cadeia de valor dos seus concorrentes, podem desenvolver ideias que lhes permite dotar a empresa de vantagens competitivas. Para Porter, os negócios e o capitalismo devem ser entendidos como sistemas de competição para obtenção de recursos.

Em finais dos anos de 1990, Porter une-se com Kramer e, a partir desse trabalho até hoje, defendem que as empresas podem ganhar vantagens competitivas se os gestores tiverem, nos seus instrumentos de estratégia, um pensamento sobre RSE e Sustentabilidade (Porter e Kramer, 2006). Na verdade, esta reflexão ganhou forma a partir do momento em que os autores iniciaram estudos nas organizações sem fins lucrativos e na procura de soluções à forma como as Fundações podem criar valor social (Porter e Kramer, 1999). Em 2006 a ideia de usar programas sociais para engrandecer o contexto competitivo da firma, levou-os a alargar a sua análise para um campo mais amplo. Avançam na análise de como se pode integrar a RSE na estratégia central do negócio. É neste momento que surge, pela primeira vez, o termo “shared value”(Porter e Kramer, 2006). Um dos trabalhos pioneiros de terreno é efetuado com a Nestlé através da sua empresa de consultadoria FSG. O resultado deste trabalho deu lugar ao Relatório de CSV de 2006 da Nestlé na América Latina e que é efetuado, desde essa data, a cada dois anos. O trabalho conjunto com a multinacional permitiu-lhes adquirir uma correta conceitualização e daí poder retirar a primeira definição de CSV publicada em 2011 sob um tema de cabeçalho da Harvard Business Review “The big idea” (Crane et al., 2014). É então, em 2011, que Porter e Kramer, dentro da mesma grelha de vantagens competitivas, aprofundam o interesse que a empresa deve ter pelos aspetos sociais, e avançam com o tema do valor social para as empresas (Corporate Social Value). Segundo os autores, existe uma troca de interesses

benéficos para ambos no que é bom para a sociedade, é bom para a empresa. Porter e Kramer descrevem a CSV como sendo "as políticas e práticas operacionais que fornecem às empresas competitividade, ao mesmo tempo que avançam simultaneamente com melhores condições sociais e económicas para as comunidades onde operam (2011: 66)". O grande ponto diferenciador entre CSV e RSE é que a primeira "expande e alarga o envolvimento do valor social e económico (2011: 65)" enquanto a RSE redistribui os valores que já haviam sido criados pelas empresas.

O seu trabalho é de muito admirado e reconhecido pelos defensores de ética nos negócios. Autores como Wicks, Harrison, Freeman, escrevem, "Porter coloca maior ênfase na indústria e nas vantagens competitivas do que na Teoria dos "Stakeholders". No entanto, "existe muita compatibilidade entre as duas abordagens (2010: 15)". Na verdade, está implícito na obra de Porter e Kramer que os interesses dos "Stakeholders" entram em conflito. Freeman (2010), embora concorde com esta realidade, afirma que os autores subestimam o nível de interesse mútuo a que estes "Stakeholders" estarão prontos para ir para avançarem no sucesso empresarial. Sem uma ligação entre interesses mútuos, não haverá negócio entre os "Stakeholders". Agora, se estes interesses puderem ser mantidos, todos, na mesma direção, então o acordo pode ser sustentável. Pode-se, segundo Freeman, entender que este interesse mútuo é uma vantagem competitiva ou alternadamente, pode ser entendido como "um sistema de cooperação", a base para a abordagem do "resource-based" da firma (Barney e Arikan, 2001). A TS, foca-se mais no conjunto de interesses de "Stakeholders" do que nas trocas de interesse que, por vezes, têm de se fazer. Mesmo que se façam, são oportunidades para pensar além desses acordos, para a construção de uma criação de valor. A TS saberá, então, responder à questão de criação de valor ao solucionar o como se deve redefinir, reescrever, ou reinterpretar os interesses do "Stakeholder" de forma a encontrar uma saída que satisfaça a criação de valor para ambos (Freeman et al., 2010).

### **3. O terceiro problema: o pensamento do gestor.**

É necessário criar uma nova forma de pensar como se faz negócio. Os executivos nos últimos vinte e cinco anos testemunharam mudanças sem precedentes e os modelos dominantes que são utilizados para compreender o negócio não conseguem incluir

facilmente estas mudanças: desde a globalização dos mercados de capitais e da força das novas tecnologias ao campo de recolha de informação. A própria natureza das organizações modernas mudou muito para além do reconhecimento e notoriedade controlada.

Há uma nova conceptualização de fazer negócio e um novo papel do gestor executivo determinado pela estratégia da sua organização (Smith e Hitt, 2005). O meio dos negócios pode ser visto como um conjunto de relações entre o grupo que tem uma parte “stake” nas atividades que compõem o negócio. O meio dos negócios envolve clientes, fornecedores, empregados, financeiros (acionistas, obrigacionistas, banqueiros, entre outros), comunidades e gestores que interagem para criar valor. Compreender um negócio é saber como estas relações funcionam. Executivos ou empreendedores têm de gerir e esculpir as suas próprias relações e daí o termo de “gerir para “Stakeholders” (Freeman et al., 2007).

À medida que os gestores abraçam o pensamento de “Stakeholders”, estão mais capazes de integrar efetivamente a dimensão ética na prática dos seus negócios. Esses grupos “dispersos na sociedade” com os quais os gestores têm de lidar, tornam-se, nesse momento, parceiros da empresa, com interesses instalados, ou “stakes”, partes nas práticas correntes e operacionais da empresa. Esses grupos, ou “públicos” como seriam anteriormente referidos, são vistos como “Stakeholders” com “cara e nome” com quem o gestor tem obrigatoriamente de comunicar, estabelecer transações e interagir. Sendo vistos como parceiros legítimos na empresa, com legitimidade e poder, é essencial que estes “Stakeholders” sejam incluídos no processo de tomada de decisão de forma significativa.

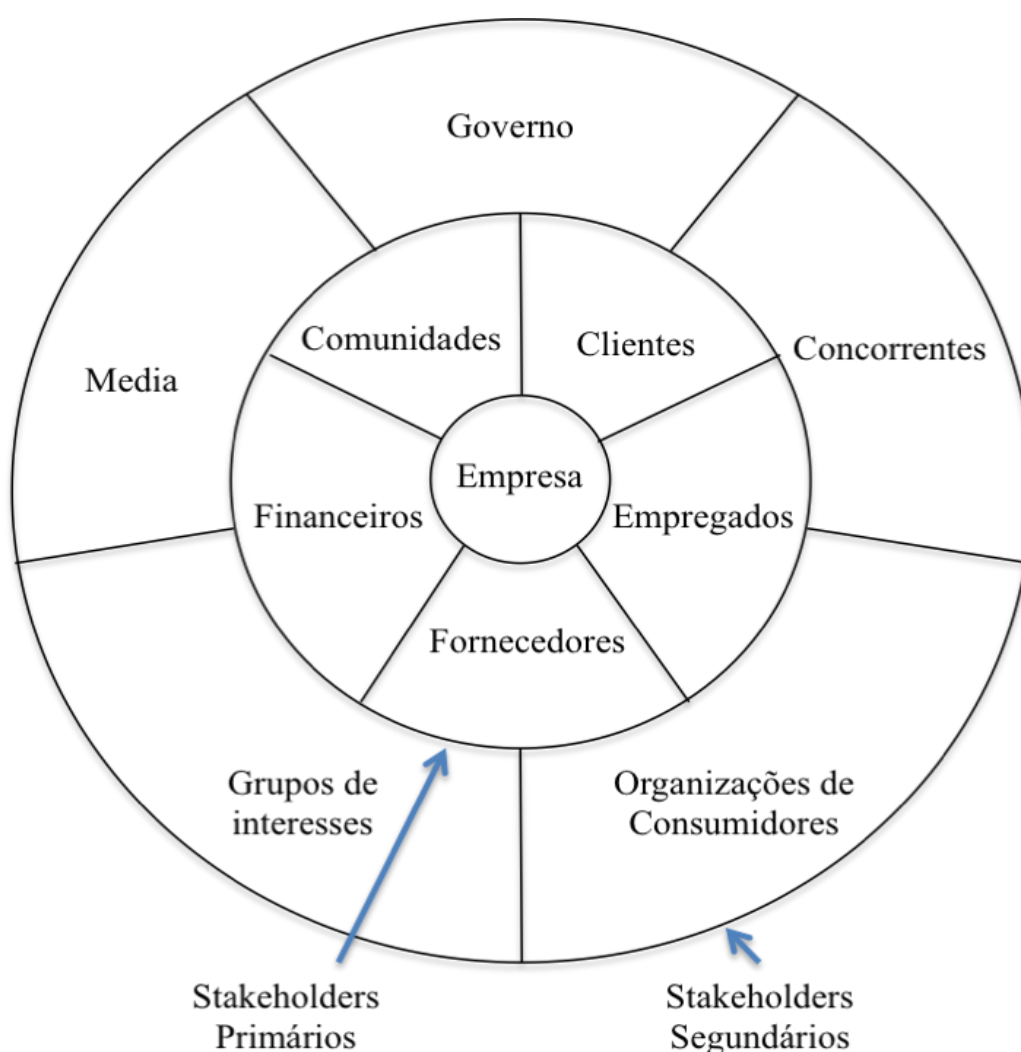
Para se poder passar a raciocinar na ótica da gestão de “Stakeholders”, basta que os gestores se coloquem as seguintes cinco questões: Quem são os nossos “Stakeholders”? Quais são os riscos em jogo? Que oportunidades e desafios apresentam para a empresa os ditos “Stakeholders”? Que responsabilidades (económicas, legais, éticas e filantrópicas) têm a empresa perante os seus “Stakeholders”? Que estratégias ou ações deverá a empresa deter para responder aos desafios e oportunidades dos “Stakeholders”? (Carrol, 1996). O gestor de “Stakeholders”, com sucesso tornar-se-á um indivíduo que pode efetivamente responder a estas questões no momento em que os objetivos da empresa sejam atingidos e os “Stakeholders” satisfeitos.

### 3. A TEORIA DOS “STAKEHOLDERS”

#### 3.4. OPERACIONALIZAÇÃO DA TEORIA SEGUNDO FREEMAN

A gestão estratégica dos “Stakeholders” baseia-se, primeiramente na capacidade de compreender as expectativas dos “Stakeholders” como fator de desenvolvimento da organização; posteriormente, sobre a sua participação na criação de valor das empresas, sejam estes grupos internos, investidores, colaboradores, fornecedores ou clientes, ou grupos externos; governo, grupos de especial interesse, media e outros. (Freeman, 1984: 46).

Figura nº11. Gerir com “Stakeholders”



Fonte: Freeman et al., 2007: 7

Para o fazer, a empresa é levada a esclarecer a natureza da sua relação com os “Stakeholders” (Thompson, Wartick e Smith, 1991), bem como, o que comunicar e negociar com estes, nomeadamente no que leva a empresa a abrir a sua atenção a

outros interesses além dos seus (Parrat, 1999a e 1999b). Estes interesses são, de facto, partes interessadas das políticas estratégicas da empresa (Freeman, 1981, 1984; Freeman e McVea, 2001). A empresa gere, deste modo, para os seus “Stakeholders” (Freeman et al., 2007). Mas, então, o que significa gerir para os seus “Stakeholders”? Para responder a esta questão, Freeman tomou, como base inicial de reflexão, a Teoria das Vantagens Competitivas de Porter (1980). Freeman afirma: “a generalização das estratégias genéricas de Porter é, no meu entender, a mais apropriada” (1984: 142). Avança, dizendo “Porter toca no ponto essencial, mas não o desenvolve, nomeadamente no ponto de formular estratégias genéricas para “Stakeholders” (p.142) e sugere que cada empresa deve fazer uma distinção entre os “Stakeholders”. Para ele, a organização tem de limitar o número de “Stakeholders” e não perder tempo com os “Stakeholders” inofensivos.

### **1. Freeman e sua estratégia otimizada para cada grupo de “Stakeholders”**

Para facilitar a identificação dos “Stakeholders” mais importantes, Freeman sugere as seguintes questões (Freeman, 1984: 127):

- Quem são os nossos atuais e potenciais “Stakeholders”?;
- Quais são os seus interesses/direitos?;
- Como é que cada um dos “Stakeholders” nos afeta?;
- Como é que nós afetamos cada um dos “Stakeholders”?;
- Que assunção faz a nossa atual estratégia sobre cada “Stakeholder” importante?;
- Que “variáveis ambientais” afetam a empresa e os seus “Stakeholders”?;
- Como é que nós medimos cada uma dessas variáveis e os seus impactos?;
- Como classificamos e mantemos resultados com os nossos “Stakeholders”?.

De forma a encontrar uma estratégia otimizada para cada grupo de “Stakeholders”, Freeman sugere a análise do comportamento do “Stakeholder” e as possíveis coligações entre grupos de “Stakeholders”, definindo-a como a análise de coligações (Freeman, 1984: 135).

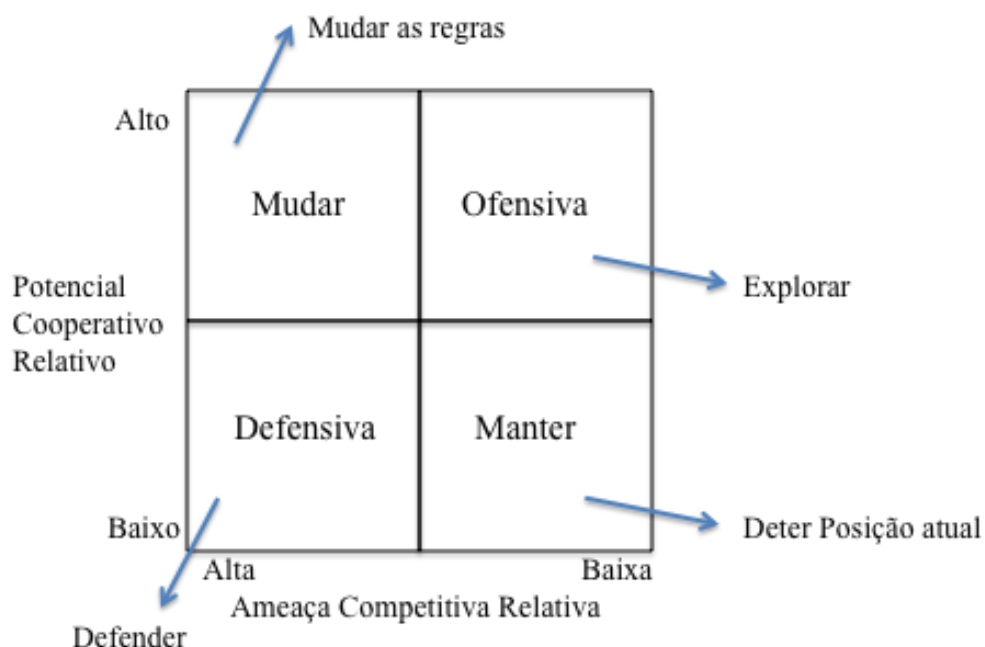
O comportamento dos “Stakeholders” pode ser delineado, investigando as ações passadas de cada tipo de grupos. É necessário analisar o seu comportamento atual, a sua potencial cooperação e as ameaças competitivas. (Freeman, 1984: 141).

Coligações podem ser desenvolvidas, se diferentes grupos de “Stakeholders” tiverem interesses comuns ou questões comuns ligadas à atividade da organização. Eles

poderão, então, criar um grupo mais poderoso, que deve ser tido em conta. Para Freeman (1984: 142), os gestores devem analisar e diagnosticar o ambiente em momentos onde verifiquem ações similares, interesses, crenças, ou objetivos comuns entre grupos de “Stakeholders”. A formação de uma coligação pode mudar a estratégia do “Stakeholder” e as suas posições sobre os vários pontos. Estas duas avaliações fornecem um mapa mais realista sobre os “Stakeholders” das empresas. Também conduzem a que o gestor construa uma explicação lógica para descrever porque é que certos “Stakeholders” atuam de uma forma particular. A empresa tem de determinar os objetivos de longo prazo de cada grupo e considerar os “Stakeholders” como racionais. Este mapa dos “Stakeholders” permite encontrar a estratégia adequada para cada grupo por eles formado.

Se pelo lado de Porter é bem explorada a componente de competitividade, Freeman argumenta que, no seu modelo, é igualmente prioritário identificar o grau de cooperação que os “Stakeholders” estão dispostos a estabelecer com as empresas. Freeman considera, assim, duas variáveis para classificar a tipologia dos “Stakeholders”: (1) o poder relativo dos “Stakeholders” e (2) o seu potencial para cooperar ou ameaçar a estratégia corporativa.

Figura nº12. Estratégias genéricas para “Stakeholders”



Fonte: Freeman, 1984: 143

Freeman distingue quatro principais estratégias em função do tipo de “Stakeholders”, mediante o seu potencial cooperativo e sua ameaça competitiva:

Estratégia ofensiva: Deve ser adotada quando o grupo é colaborante. Inclui a tentativa de mudança de objetivos e percepções por parte do “Stakeholder”. Inclui adotar a posição do “Stakeholder” ou ligar o mesmo programa a terceiros que o “Stakeholder” contemple como fonte de vantagens competitivas;

Estratégia defensiva: Deve ser adotada quando o grupo é não colaborante. O objetivo é precaver-se de ameaças competitivas destes “Stakeholders”. Isto significa reforçar as crenças da firma, manter os programas existentes ou permitir que o “Stakeholder” lidere o processo de integração.

Estratégia de mudança: Deve ser adotada quando um grupo é opressor. A firma tem de tomar decisões tais como, mudar as regras, o fórum de decisão, o processo de transação....

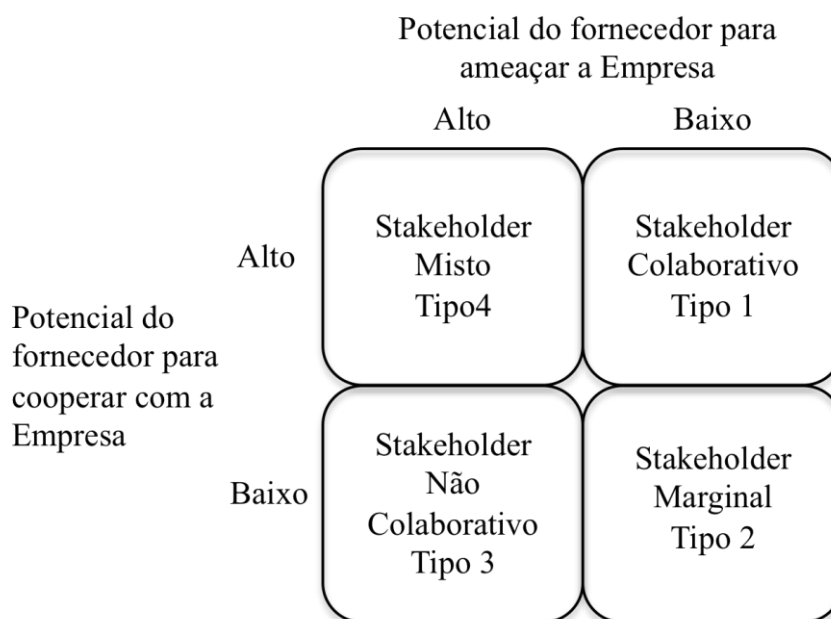
Estratégia de espera: Deve ser adotada quando o grupo é marginal. A empresa deve manter a sua posição atual e continuar com o seu programa estratégico.

## **2. A tipologia da Savage et al. inspirado na estratégia otimizada de Freeman**

Savage et al. (1991) criaram um guia para aperfeiçoar as medidas efetuadas por Freeman. Aplicando os mesmos eixos dos quadrantes, identificam o poder das ameaças determinado pela dependência de recursos, a capacidade do “Stakeholder” para formar coligações e a relevância da ameaça para os assuntos particulares. A situação da cooperação era, até então, muitas vezes, inferiorizada comparativamente às potencialidades de ameaças geradas na ligação com “Stakeholders”. Savage et al. vêm igualar as condições. O potencial para cooperar com a empresa é determinado pela capacidade do “Stakeholder” em expandir a sua dependência na organização: quanto maior a dependência, maior a disponibilidade para cooperar, pois permite unir ações capazes de garantir maior conforto no mercado e junto dos restantes “Stakeholders”. Simultaneamente, ao analisar a componente potencialidade de ameaçar e cooperar permite evitar a aplicação de ações opostas aos interesses dos “Stakeholders” e identificar os valores comuns com potencial de crescimento. Em resultado de Freeman, Savage et al. (1991) distinguem quatro tipos de “Stakeholders”:



Figura nº13. Os quatro tipos de “Stakeholders”



Tipo 1: Estratégia da empresa: Envolver-se com o stakeholder

Tipo 2: Estratégia da empresa: Acompanhar o stakeholder

Tipo 3: Estratégia da empresa: Defender-se perante o stakeholder

Tipo 4: Estratégia da empresa: Colaborar com o stakeholder

Fonte: Savage et al. (1991)

- Colaborante, Tipo 1: alto potencial de cooperação e baixo poder competitivo. Considerado o tipo ideal e inclui os conselhos de administração, gestores, empregados, empresas familiares, fornecedores, fornecedores de serviços e organizações não-governamentais não lucrativas;
- Marginal, Tipo 2: baixo potencial de cooperação e ameaça competitiva. Inclui grupos de interesses de consumidores, associações profissionais de trabalhadores e administradores (“shareholders”);
- Não colaborante Tipo 3: baixo potencial de cooperação e alta ameaça competitiva. Inclui concorrentes, sindicalização, media, comunicação social e governo;
- Grupo de opressores Tipo 4: alto potencial de cooperação e ameaça competitiva. Inclui clientes e organizações com produtos e serviços complementares.

Como podemos constatar Savage et al. (1991) aperfeiçoam o modelo de Freeman, ao fazer uma análise face aos interesses dos “Stakeholders” com potencial cooperativo identificando-os em função de serem ou não considerados como ameaça competitiva.

### 3. A TEORIA DOS “STAKEHOLDERS”.

#### 3.5. OUTRAS TIPOLOGIAS PARA ORDENAR OS “STAKEHOLDERS”

A ideia de que as empresas têm “Stakeholders” tornou-se uma base aceita pela literatura de gestão, tanto ao nível académico como profissional. Desde a publicação do trabalho de Freeman (1984), foram lançados inúmeros trabalhos sobre a TS e com ele inúmeras empresas acederam a esta realidade fazendo da TS um elemento de relevo na literatura de “Business and Society” dando ênfase à base gráfica enunciada na sua obra tornando-a num clássico de introdução à disciplina de Gestão (Donaldson e Preston, 1995). Desde o lançamento do livro de Freeman, a popularidade do pensamento de “Stakeholder” tem crescido de forma exponencial em campos de exploração como o “Business Ethics”, “Business and Society”, “Corporate Social Performance” e “Strategic Management”. Todos são unânimes em conceder forte credibilidade e utilidade à ligação das noções de “Stakeholder” às suas correntes teóricas e de conceitos. Em 1989, Archie B. Carroll estendeu o seu interesse ao pensamento de “Stakeholders” ao editar uma obra literária no campo de “Business and Society”, e edições posteriores, aplicando a teoria, ou mais concretamente, a abordagem dos “Stakeholders” (1989, 1993, 1996). Em 1994, Joseph Weiss edita uma obra aplicando o quadro da Teoria dos “Stakeholders” ao ramo de “Business and Ethics”, em 1994, outra obra literária editada num outro domínio, no “Strategic Management” por Harrison e St. John. Vários artigos AA foram publicados advogando e incentivando o uso do modelo como base teórica, metódica e de premissas (Carroll, 1994). Assim, a literatura deu origem a várias formas de pensar, criando divergências de autores, à semelhança do que haviam previsto os autores da TS Freeman e Reed em 1983. É portanto, com esse fim que vários autores propõem tipologias de ordenamento de forma a identificar melhor os “Stakeholders” envolvidos na empresa.

#### **1 A tipologia da importância: o modelo de Clarkson**

Pela divisão de grupos internos e externos formulados por Freeman (Freeman, 1984: 8), Clarkson avançou na reflexão da análise dos “Stakeholders” a partir da noção de risco. Coloca em questão a relação (stake de “Stakeholders”) e afirma que depois de os identificar, existe entre eles uma divisão: uma tipologia entre “Stakeholders”

primários e “Stakeholders” secundários, uma ordem inspirada na representação patrimonial. Define primários como os grupos que detêm uma relação contratual com a empresa. São aqueles grupos “que se deixarem de continuar a participar na empresa, esta não poderá sobreviver” (Clarkson, 1995: 105). Segundo o autor, são os proprietários, os empregados, os clientes e os fornecedores. Se estes “Stakeholders” primários se retirarem e tornarem-se insatisfeitos com o sistema “a empresa será seriamente penalizada ou impossibilitada de continuar a funcionar” (1995: 105). Clarkson acrescenta que o apoio de “Stakeholders” primários pode ser perdido se a empresa não conseguir criar e distribuir riqueza e mais-valias suficientes para os satisfazer ou, se for fornecida mais riqueza ou valor a um grupo de “Stakeholders” primário às custas de outro grupo levá-lo-ia a retirar-se do sistema. Por outro lado, os grupos de “Stakeholders” secundários são aqueles que têm a “capacidade de mobilizar a opinião pública a favor de ou contra o desempenho da empresa” (1995: 106) mas que não são indispensáveis à sobrevivência da empresa. Enuncia como grupos secundários, os media, os consumidores, os grupos de pressão, o governo, os concorrentes, o público em geral e a sociedade.

Quanto mais dinâmica for a empresa, mais os “Stakeholders” reconhecem a interdependência que prevalece entre as empresas e os seus “Stakeholders”, o que confirma que as relações com os “Stakeholders” podem ser a fonte de oportunidades e vantagens competitivas em vez de serem consideradas uma simples ameaça ou esvaziamento de recursos empresariais (Susniene e Sargunas, 2009).

## **2. A tipologia por proximidade: o modelo de Carroll & Nasi (1997)**

Os autores que se dedicam à investigação do tema de “Stakeholders” assumem uma concordância unânime de que a definição de Freeman é a mais adequada para a definição de “Stakeholders”. A forma como se devem organizar os “Stakeholders” foram amplamente discutidas nas Conferências Internacionais decorridas ao longo dos anos de 1990 e hoje o conceito entrou na sua fase pós-popular debatida há mais de 10 anos. (Carroll e Nasi, 1997: 46).

Carroll e Nasi na terceira Conferência internacional sobre o conceito de “Stakeholder” em 1994 na Finlândia forneceram bases para enunciar um modelo defendido por

ambos onde os “Stakeholders”, definidos de forma unânime por grupos ou indivíduos de interesse para as empresas, poderiam ser analisados como “Stakeholders” internos e “Stakeholders” externos. “Stakeholders” internos deverão envolver os grupos como empregados, proprietários e gestores. Os “Stakeholders” externos deveriam incluir os consumidores, concorrentes, governo, grupos ativistas e sociais, os media o meio ambiente (natureza) e a comunidade. Os “Stakeholders” poderiam também ser agrupados em categorias como primários versus secundários; ativos versus passivos; económicos versus sociais; centrais versus estratégicos versus ambientais. No fundo os “Stakeholders” seriam analisados de acordo com o seu local e esfera de ação perante a empresa. (Carrol e Nasi, 1997).

### **3. A tipologia pelo atributo: o modelo de Mitchel, Agle & Wood (1997)**

Os três critérios pertinentes reconhecidos por Mitchell, Agle & Wood (1997) são o poder, legitimidade e a urgência. A sua metodologia permite identificar sete tipos de “Stakeholders” dependendo do facto de terem um, dois ou todos os três atributos. O Poder, em primeiro lugar, é definido pelos autores como "uma relação entre os atores sociais em que um ator social A pode fazer ao ator social B o que ele não poderia ter feito de outra forma". Retrata, por outras palavras, o poder exercido sobre a empresa, ou mais especificamente, o poder de influenciar as decisões das organizações. O poder é um atributo necessário na medida em que a estratégia adotada pela empresa no seu ambiente depende do poder que os grupos têm, graças aos recursos que eles controlam e ao grau de interdependência que detêm na empresa. De acordo com Pfeffer & Salancik (1978), todas as empresas precisam de aceder a recursos detidos por grupos externos e, em contrapartida, esses grupos pedem para que certas expectativas sejam atendidas.

A legitimidade é definida pelos autores como "uma percepção ou suposição geral que as atividades de uma entidade são desejáveis ou apropriadas a um certo sistema de normas construídas socialmente com valores, crenças e definições". Estamos a falar do grau de legitimidade dos grupos interessados na relação com a empresa: uma forma de reconhecimento das empresas. Se ligados ao poder, adotam uma relação de autoridade. Mas o poder e legitimidade são critérios estáticos, daí a entrada do

terceiro atributo, a urgência, para conseguir servir de medida diferenciadora. (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

A urgência, por sua vez, é baseada em dois elementos: um elemento como fator sensível ao tempo, ou seja, a fronteira a partir da qual o “Stakeholder” considera que o tempo de resposta do gestor face ao requisito é inaceitável; outro elemento resultante da importância do pedido ou do grau de relação estabelecido com quem pede. Com base nestes critérios, a urgência designa a fronteira a partir da qual as solicitações dos “Stakeholders” requerem uma atenção imediata. Algo que se encontra ligado a um risco particular. A urgência define, então, o grau de legitimidade que se estabelece nas relações entre os “Stakeholders” e a empresa (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Naturalmente que se trata de aspetos em constante mutação. São comportamentos sociais que imperam num momento preciso e não uma realidade fechada. Além disso, é difícil de quantificá-los pois a sua realidade é proveniente de percepções dispostas pelos vários atores sociais. Frequentemente, os atores não têm consciência de serem determinados ou de possuírem essas características. No entanto a sua importância a sua gravidade para a empresa depende do número de critérios impostos pelos gestores num determinado momento, sabendo que as relações entre as partes interessadas e os líderes não são estáticas. De acordo com essa tipologia, os indivíduos ou grupos que não têm poder, legitimidade ou urgência na sua relação com a empresa, não são considerados “Stakeholders” (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Quadro nº4. A tipologia de “Stakeholders” por Atributos

Classificação de Stakeholder	Poder	Legitimidade	Urgência	MetaClass	Nível de importância
8 Não stakeholder	Baixo	Baixo	Baixo	Não stakeholder	Muito Baixo
1 Adormecido	Elevado	Baixo	Baixo	Latente	Baixo
2 Discrecionário	Baixo	Elevado	Baixo		
3 Exigente	Baixo	Baixo	Elevado		
4 Dominante	Elevado	Elevado	Baixo	Expectante	Moderado
5 Perigoso	Elevado	Baixo	Elevado		
6 Dependente	Baixo	Elevado	Elevado		
7 Definitivo	Elevado	Elevado	Elevado	Definitivo	Muito Elevado

Fonte: Mitchell, Agle e Wood, 1997

A partir destes três atributos, Mitchell, Agle & Wood (1997) determinaram os sete tipos de intervenientes, dividindo-os em três categorias. Na primeira categoria enquadram-se os “Stakeholders” "latentes", onde o gestor reconhece um só atributo independentemente do que for. A segunda categoria é reservada aos “Stakeholders” "expectantes", a quem os gestores reconhecem dois critérios. A terceira categoria e derradeira é constituída pelos “Stakeholders” "definitivos", a quem os gestores reconhecem três critérios. Dentro destas categorias, os autores identificam subcategorias. Assim, no âmbito da primeira categoria, a de “Stakeholders” "latentes" estão agrupados os “Stakeholders” “exigentes”, os “Stakeholders” "discricionários" e os “Stakeholders” "perigosos". De acordo com a segunda categoria, a de “Stakeholders” “expectantes” são agrupadas as subcategorias dos “Stakeholders” “dominantes”, e “Stakeholders” “dependentes”. Finalmente, sob a última categoria, a dos “Stakeholders” “defenitivos” também denominados como “autoritários” encontramos os “Stakeholders” da empresa que têm os três atributos encontrados, isto é dispõem de elevado poder, elevada legitimidade e elevada urgência.

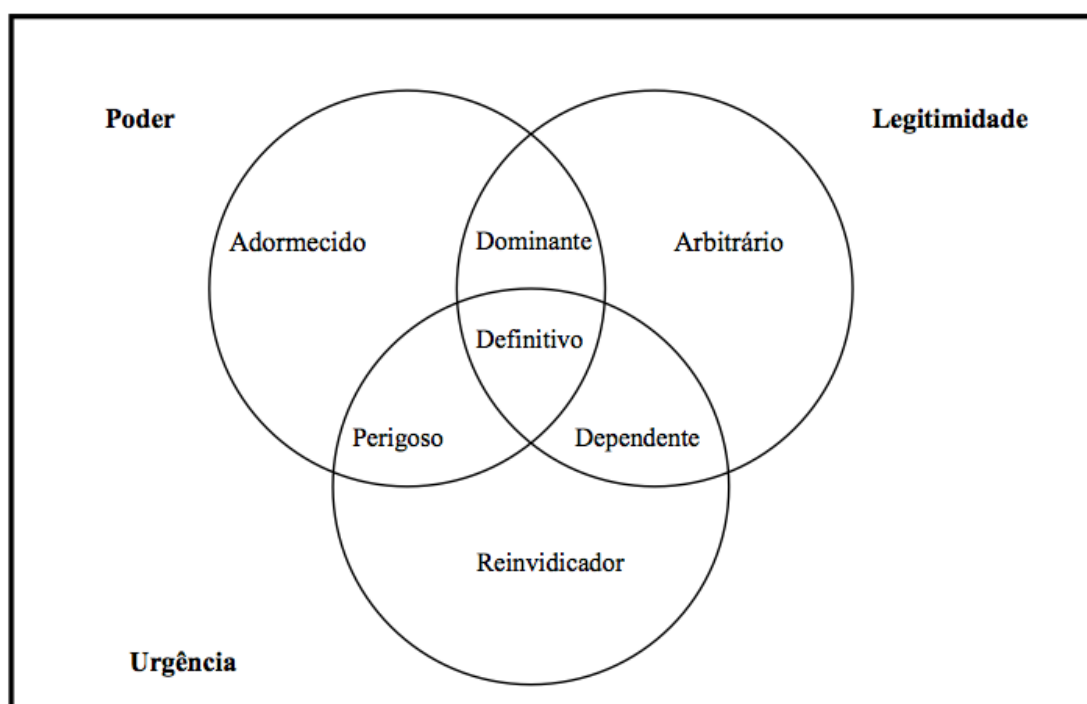
Os “Stakeholders” adormecidos detêm elevado poder, podem facilmente impor a sua vontade à empresa mas uma vez que a sua relação com a empresa não é legítima, nem é sequer nenhuma urgência, o poder detido não é utilizado. Mas, por outro lado, os gestores da empresa estão sempre atentos a estes “Stakeholders” adormecidos que se podem tornar influentes a todo o momento. Basta somente aparecer um segundo atributo. Os “Stakeholders” discricionários têm como atributo a legitimidade, mas não têm o poder de influenciar a empresa em nenhum pedido urgente. Portanto, se a empresa decide agir a seu favor, será unicamente na forma voluntária do gestor. Os “Stakeholders” exigentes têm o atributo da urgência, mas não têm o poder nem a legitimidade para a reivindicar.

Na segunda categoria, na de “Stakeholders” “expectantes” estão agrupados os “Stakeholders” "dominantes", "perigosos" e "dependentes". “Stakeholders” dominantes têm como atributos o poder e a legitimidade que lhes dá uma certa influência sobre a empresa, tornando importantes os seus pedidos junto dos gestores da empresa. Os “Stakeholders” “perigosos” dispõem de poder e atributo de urgência, detêm um comportamento coercivo e violento, caso dos grevistas. Os gestores devem tratá-los com cuidado pois deles pode aparecer uma eventual surpresa nociva para a empresa e para os próprios gestores. Os “Stakeholders” “dependentes” que detêm

como atributos a legitimidade e a urgência, mas que não possuem o poder para poder influenciar a empresa, estão dependentes de terceiros para poderem fazer valer as suas vontades junto dos gestores.

De acordo com a última categoria, os “Stakeholders” “definitivos”, são os parceiros de negócios que têm os três atributos ou seja: os “Stakeholders” podem efetuar pedidos urgentes, dispõem de uma relação legítima com a empresa e poder de influenciar a empresa a seu favor. Face à sua situação, a sobrevivência destes “Stakeholders” depende da tomada de decisões efetuadas pelos seus parceiros e da satisfação dos seus pedidos.

Figura nº14. A tipologia de “Stakeholders” por atributo



Fonte: Mitchell, Agle e Wood, 1997.

Por fim, todos os grupos ou indivíduos que não possuem nenhum destes três atributos são definidos como “Stakeholders” sem interesse para a empresa e daí serem excluídos da tipologia. Ficam fora do modelo.

O contributo para o relacionamento entre gestores e “Stakeholders” e a sua categorização, de Mitchell, Agle e Wood (1997), tornou-se na solução mais aplicada pela literatura de Gestão. Na verdade, estes autores tentaram conceber um modelo

para explicar logicamente por que é que os gestores consideram certas classes de entidades como “Stakeholders” e como priorizar os relacionamentos com estes, para classificá-los de acordo com prioridades elevadas, contrariamente aos restantes, mais dirigidos a classificações específicas.

Como precisa Léa Sebastien e Christian Brodhag (2004), os limites a esta abordagem verifica-se pelo facto de os “Stakeholders” serem frequentemente divergentes e que uma avaliação individual de cada stakeholder varia no tempo e depende da subjetividade dos dirigentes.

A estratégia genérica de “Stakeholders” de Freeman (1984: 142) é focada no potencial colaborativo e formulado na continuidade do modelo de competitividade das cinco forças de Porter (1980, 2008). Esta estratégia genérica aborda os pontos principais de uma empresa, os seus recursos e os seus limites. Como matéria de pesquisa enquadra-se numa ação capaz de dar continuidade ao trabalho de pesquisa, na medida em que não segmenta num só aspeto particular da esfera do meio ambiente empresarial, situação que se verifica pelas tipologias específicas aqui enunciadas. Pois Clarkson avança com uma ordenação dos “Stakeholders” de acordo com a noção de risco face à sobrevivência da empresa (1995). Já Carroll e Nasi avançam para uma segmentação dos “Stakeholders” de acordo com a sua localização e esfera de ação perante a empresa (1997). Mitchel, Agle e Wood, ordenam os “Stakeholders” em função de três fatores avaliados naquele momento preciso, mas que em função da especificidade de ações certas prioridades podem muito bem ser alteradas no dia seguinte (Capron, 2004).

### 3. A TEORIA DOS “STAKEHOLDERS”

#### 3.6. O PRINCIPAL CONTRIBUTO DA TEORIA DOS “STAKEHOLDERS” PARA A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS

Ansoff em 1968, citado por Samuel Mercier, (2001) foi o primeiro a falar de Teoria de “Stakeholders”, por ocasião da sua definição de metas organizacionais. Ele defende que o papel das empresas é conciliar os interesses conflitantes de grupos que



estão relacionados com a questão, nomeadamente os diretores, funcionários, acionistas, fornecedores e distribuidores. No entanto, Sturdivant em 1979, citado por Freeman e Reed, (1983) e Freeman (1999) estimam que as origens precisas da Teoria dos “Stakeholders” é, na pior das hipóteses, impossível determinar ou quanto muito permanecem vagas. Sem dúvida, os movimentos sociais dos anos de 1960 e dos anos de 1970 (movimentos antiguerra, o consumismo, a natureza) provocam questões nos anos de 1970 e de 1980 (discussões sobre as condições de trabalho, ecologia). Da pressão dos debates, para tornar o negócio mais democrático, mais responsável perante os não acionistas, serviram como um trampolim para repensar o papel das empresas na sociedade (Freeman e Reed, 1983). Nesse mesmo momento, a Escola de Chicago, concentrada total e inequivocamente na defesa dos acionistas como forma pensante e decisora da empresa, apurava este conceito por intermédio de Milton Friedman (Martinet e Reynaud, 2001). É, de comum acordo de todos os autores, que a Teoria dos “Stakeholders” não apareceu do nada em 1984 com a publicação da obra de Freeman. Este pegou no assunto e teve a capacidade de reunir todos os pontos para a construir de forma clara e objetiva para aplicação nas empresas (Freeman et al., 2010).

As empresas desde há muito tempo que têm obrigações junto dos acionistas, “Shareholders”, já que cada ação deve ser justificada pelos interesses da empresa e dos acionistas (Freeman e Reed, 1983). Em França, em particular, há muito tempo que se favorece a única criação de valor para os “Shareholders”, esquecendo a criação de valor a favor dos outros grupos da empresa (Mercier, 2001).

No entanto, nos anos de 1990, a França iniciou o processo de pensar numa outra forma de ver as empresas, com o aparecimento de um número considerável de debates entre a Teoria dos “Shareholders” e a Teoria dos “Stakeholders”, que leva a uma luta entre o grupo financeiro e o industrial, um polo que marca o novo pensar empresa desde a revolução industrial (Martinet e Reynaud, 2001).

O debate tornou-se mais forte após o período de conforto vivido até a crise de "subprime". Neste novo século é a análise da forma como se faz a expansão da esfera financeira, e por conseguinte, uma maior preocupação no pensamento e esquemas mentais dirigidos a toda a população (Alpaslan, Green, Mitroff, 2009).

## **1. Os grandes princípios da Teoria dos “Stakeholders”: A noção da firma e do seu ambiente**

É sabido que as principais Teorias da Firma “firm theory” advêm da economia neoclássica, na abordagem dos recursos e competências mas, sobretudo, na Teoria dos Custos de Transação, que considera as escolhas de internalização ou de externalização relativamente secundárias. (Fréry e Law-Kheng, 2007). A Teoria dos “Stakeholders” é apresentada como uma tentativa de estabelecer uma nova Teoria da Firma, incluindo pela primeira vez, o meio ambiente da empresa, isto é, com quem mantém relações e cria interação (Parmigiani, 2007). Trata-se de ultrapassar a visão financeira da empresa, a dita forma clássica de que o acionista é a principal razão por que se maximizam os lucros da empresa (Friedman, 1970). Com a TS, trata-se de mostrar que os líderes têm um papel, obrigações e responsabilidades que vão além da mera consideração dos acionistas, o que levou a empresa a incluir nos seus direitos de governança, os grupos de não acionistas (Martinet, 2008).

## **2. O objetivo da Teoria dos “Stakeholders” visa anular a Teoria dos Acionistas**

O objetivo da TS aparece como um interesse em substituir a Teoria dos Acionistas que defende que os dirigentes têm a obrigação de agir exclusivamente perante o interesse dos acionistas. Pode-se entender como acionista mas, também, como “Stockholder” ou “Shareholder”. A Teoria dos Acionistas pode, então, ser designada como teoria da firma acionista. Na verdade, existem atualmente duas grandes teorias: A Teoria Acionista que define que as missões, os objetivos e a natureza das atividades da empresa estão dirigidos unicamente para critérios financeiros. E a Teoria dos “Stakeholders” que procura integrar os interesses de pessoas e de grupos de pessoas na relação com a empresa, tendo em linha de conta os seus desempenhos sociais (Mercier, 2001). Trata-se de uma conversão ao humanismo das empresas, já que a problemática humana passa a fazer parte dos critérios de decisão mobilizados pelos gestores. Mas, respondendo à Teoria dos Acionistas, este humanismo é considerado um humanismo instrumental pois a sua problemática no seio da empresa é considerada como aspeto secundário, o que muitos defendem, mesmo contra sua vontade: que a maioria das empresas ainda estão destinadas a favorecer o desempenho

financeiro (Potin e Dupré, 2004);(Combe e Deschamps, 1996);(Castelnau e Noel, 2004);(D’Arcimoles e Trébucq, 2003). Não estará, então, a Teoria dos Acionistas a responder a um só grupo de “Stakeholders”? O dito grupo financeiro? Certo é que na Teoria dos “Stakeholders”, está claro que os outros parceiros, além dos acionistas, são suscetíveis de influenciar o desempenho da empresa, o que vai permitir criar uma correlação com os princípios de base da Teoria de Acionistas, ao apresentar-se uma ligação direta entre o desempenho societal e o desempenho financeiro (D’Arcimoles e Trébucq, 2003).

Apesar de Milton Friedman ter publicado o seu livro no ano de 1962, e ser considerado radical no pensamento sobre a responsabilidade social e a sua visão do propósito da firma, o certo é que se tornou um pilar de raciocínio canónico. Na verdade, quase toda a escrita dentro do mundo das finanças, da economia e da gestão, assume claramente a sua visão da razão da existência das empresas e influencia a forma como os gestores procedem. Além disso, as suas ideias tornaram-se tão reais que souberam influenciar o poder regulamentar dos EUA que, por sua vez, inspirado na visão acionista de Friedman, produzem legislação com base nesse conceito. (Donaldson e Preston, 1995); (Marens e Wicks, 1999).

Friedman (1962: 12) argumentava dizendo “capitalismo é a condição necessária para a liberdade, mas não é a condição suficiente”. Trata-se de um trabalho muito próximo do poder regulador estatal e influência a legislação na desregulamentação, na descida de taxas estatais ou mesmo na composição de governos ministeriais mais reduzidos. Seus discípulos defendem que se não se retroceder nestas políticas com ações protecionistas, reguladoras ou de alargamento do espaço governamental, deveremos continuar num ambiente económico de crescimento (Walter, 2003). Face à obra de Friedman, mesmo que os primeiros a defender a Teoria dos “Stakeholders”, sejam os teóricos de economia e gestão de disciplinas normativas de negócio como “Business and Ethics”, Donaldson, Preston, Marens, Wicks entre outros, mesmo que todos afirmem que se deve ter um pensamento alternativo da empresa, certo é que, desde há mais de trinta anos, as empresas estão a gerir e a dirigir-se para os acionistas e, como todas medidas estratégicas, os resultados veem-se a longo prazo (Donaldson e Preston, 1995).

Milton Friedman, na sua obra do ano de 1962, vai mais além na análise sobre empresas privadas. Considera que as empresas públicas existem para fazer dinheiro

para os seus proprietários, neste caso o estado. O dever de bem gerir está estritamente reservado aos acionistas. Que os gestores olhem pelos interesses dos acionistas em tudo o que fazem. A chave do pensamento desta visão é que os “Shareholders” são os proprietários das empresas. É com o dinheiro dos proprietários que se deu origem à criação da empresa e foi com o propósito de servir os interesses da empresa que o gestor foi contratado. Friedman torna claro que os gestores devem também ter como essencial o seu comportamento pessoal, nomeadamente, respeitar profundamente e da forma mais alargada, todos os aspetos éticos e legais. Aspetos éticos que devem ser respeitados e não o sendo, ao limite, devem inclusivamente ser censurados, como o caso da proibição de decepção ou de coação. Aspetos legais, igualmente, como o caso da violação das regras de negócio sejam consideradas fraudes ou violação de outras regras. Mas os gestores também têm de estar o mais vigilantes possível no encontro de oportunidades que façam dos seus “Shareholders” o mais ricos possível (Friedman, 1962).

As considerações e preocupações sobre outros tipos de interesse como bem-estar social, responsabilidade corporativa, bem-estar do trabalhador, estão moralmente errados exceto se os gestores conseguirem provar que tais considerações são feitas para o maior interesse dos seus proprietários, referenciados na sua obra de acionistas (Zimmerli et al., 2007, citando Friedman, 1970). Friedman neste ponto abre o véu para a possibilidade de efetuar operacionalmente tais atos de responsabilidade social, atos mais a favor do ser humano que, ao serem efetuados por empresas, acabam por visar a maximização do lucro, objetivo principal da Teoria dos Acionistas. (Friedman et al., 2007).

No entanto, não deixa de ser elevadamente crítico em todas as medidas que sejam propostas aos gestores das empresas e que os afastem do seu princípio único: serem advogados contínuos dos “Shareholders”. Com isto, o autor volta de certa forma ao tema da RSE, certificando bem que os princípios de responsabilidade social da empresa são efémeros. Comenta, defendendo a ideia de que o olhar para uma forma lata de bem-estar social é uma espécie de socialismo idealista ou uma forma subversiva do papel e da função que as autoridades governamentais devem desempenhar junto de uma sociedade livre. O papel das empresas emerge diretamente dos valores-chave de uma sociedade livre (Mercado livre) onde os indivíduos têm a liberdade que lhes é devida, como livres de intervenção governamental ou estatal,

deterem direitos à propriedade privada e presença em associações de forma voluntária, o que lhes permitirá viver de forma próspera. (Zimmerli et al., 2007 citando Friedman, 1970).

A Teoria dos Acionistas detém porém alguns direitos elementares, reconhecidos, como é o caso da discriminação, onde a legitimidade de ideias é valorizada pelas empresas de forma a fazer aumentar o seu lucro, desde que respeite as regras do jogo (Zimmerli et al. 2007 citando Friedman, 1970), o que adere à posição de Levitt na sua obra do ano de 1958. O mesmo Levitt complementa o argumento defendendo que cabe ao governo de se ocupar do bem-estar geral (Levitt, 1958: 44 citado por Bittencourt e Carrieri, 2005).

É precisamente neste contexto que emerge a Teoria de “Stakeholders” que se opõe à corrente de “Shareholders”, sendo a única capaz de lhe fazer frente, no ponto de vista empresarial. Uma visão em que os teóricos de “Stakeholders” fornecem provas claras de que a empresa não só existe para servir os interesses do grupo dos proprietários, mas também existe para servir interesses de outros grupos que dela fazem parte. Os interesses de todos os “Stakeholders” podem envolver capital mas também podem incluir um corpo de interesses sociais (Wood, 1991).

### **3. A responsabilidade dos dirigentes**

A Teoria dos “Stakeholders”, como evocada anteriormente, visa substituir a visão acionista da firma e, deste modo, alargar a ideia de que as Ciências de Gestão se fazem pelo papel da responsabilidade dos dirigentes (Vateville, 2008).

Se a Teoria dos “Stakeholders” defende que se tem de ter em conta os interesses dos parceiros, “Stakeholders”, com os quais a empresa estabelece relações, não vai ao ponto de precisar os seus fundamentos, isto é, não precisa a razão por que a empresa tem mesmo de o fazer. Alguns autores tentam responder à questão onde três principais contributos assumem particular relevo. Goodpaster, posteriormente Jones e, na capacidade de ter envolvido todos os pensamentos, Donaldson e Preston com o seu modelo tradicional da firma.

### **3.1. Dimensão estratégica e ética de Goodpaster (1991)**

Goodpaster (1991) opõe uma dimensão estratégica à dimensão ética retirada da TS de Freeman. Nos seus textos, afirma a existência deste paradoxo, a começar pela tensão existente entre a visão da Teoria dos Acionistas e a visão da TS Goodpaster afirma que “ é essencial e de alguma maneira ilegítimo, orientar as decisões das empresas através de valores éticos que vão além das considerações multifiduciárias de uma abordagem estratégica perante os “Stakeholders” (Goodpaster 1991: 63) ”.

Pelo não esclarecimento de que interesses realmente se fazem sentir pelos “Stakeholders”, pela descrição de Freeman, tudo leva a crer que se trata de interesses de valor ético, algo que não vai ao encontro do valor fiduciário do gestor perante a sua empresa. Pode mesmo ser considerado como ilegal, dado utilizar valores acima do interesse dos proprietários da empresa, “Shareholders” que não vêm interesse em tais atos. Goodpaster (1991) afirma, então, a existência de duas opções a serem conduzidas pelo gestor: a de existirem negócios sem ética, uma abordagem partilhada pela Teoria dos Acionistas e a de existirem negócios com ética, uma abordagem mais dirigida à Teoria dos “Stakeholders”. Nenhuma das duas parece dar bons resultados. Avança então com uma alternativa: o grupo de acionistas não é o único grupo com quem os gestores têm deveres fiduciários, embora argumente que os gestores têm de ter consciência que as suas empresas têm de restringir as suas atividades pela aplicação da moral na condução de negócios. De outro modo, afirma que é ilegítimo o uso de meios imorais para ir ao encontro de benefícios dirigidos ao “Shareholders”.

Cragg discute extensivamente este paradoxo no seu artigo sobre TS e acredita que muitas das perspetivas de Goodpaster estão corretas, particularmente ao dar ênfase à unicidade dos deveres fiduciários possuídos pelos acionistas. Existe outra perspetiva em considerar que as empresas são também instituições sociais que detêm responsabilidades privadas e públicas e que numa apreciação global de seus deveres perante os “Stakeholders”, não entram em conflito com as suas responsabilidades perante os “Shareholders”, isto é, acionistas (Cragg 2002: 138).

Globalmente, o tema central desta discussão é o dever fiduciário perante os acionistas, enquanto tal dimensão de dever não existe junto dos outros grupos de parceiros, o que significa que também existem deveres fiduciários perante outros grupos mas só que

de dimensão inferior. Vários autores discutem este tema, de que os gestores têm um dever fiduciário específico para com os acionistas (Friedman, 1970); (Sundaram e Inkpen, 2004).

No entanto, se olhar atentamente para as leis das empresas, e particularmente para a natureza e direitos de propriedades, existe um problema de forte dimensão perante a Teoria dos Acionistas. É que existe um sem número de razões para uma relação fiduciária legal, capazes de se fazerem sobrepor aos argumentos necessários para se estabelecer um dever moral que coloque os interesses dos acionistas em primeiro lugar (Boatright, 1994); (Donaldson e Preston, 1995). Adicionalmente referem que os acionistas têm dificuldade em manter a ideia de que o seu direito de propriedade é uma outra forma de direito de propriedade, diferente de serem titulares de, por exemplo, uma viatura e que, dessa forma, não podem apoiar as solicitações e compromissos dos seus gestores de forma constante. É neste ponto que certos autores argumentam de que os gestores têm uma responsabilidade perante os “Stakeholders”, chave da empresa, pois são estes que fazem parte da cadeia de valor da empresa e daí serem a sua principal fonte de preocupação: o que vem refutar a ideia de que os gestores detêm um dever único para com os acionistas (Cragg, 2002; Donaldson e Preston, 1995).

Olhando para a dualidade de dimensões de Goodpaster, Freeman argumenta que o debate entre “Stakeholder” e “Shareholder” não leva a nada. Também não existe possibilidade de enquadrar, em formas distintas, a ética e os negócios. Defende que a TS é uma visão mais alargada das organizações que engloba as bases da Teoria dos Acionistas. Para Freeman, o porquê da utilização da TS não é para explicar uma visão única da firma, mas antes um convite que força os gestores e o público, no geral, a responder a duas questões: Qual é o propósito da empresa? Por quem são os gestores responsáveis? São duas perguntas que vão além das leis empresariais embora ligadas. (Freeman, 1984: 68)

### **3.2. A Teoria Instrumental de Jones (dimensão de gestão e ética)**

Também Jones partiu de uma ideia de refutar a TS quando, em 1995, fala de uma Teoria Instrumental no seio da qual só as consequências contam. Mais tarde, num artigo coeditado com Wicks (1999), Jones vai renovar e alterar a sua ideia,

defendendo uma posição que aproxima a dimensão da função do gestor à dimensão de ética empresarial: assume que a TS dispõe de uma dimensão de pensamento de gestão pois a teoria propõe ações para uma gestão eficaz de todos os envolvidos (“Stakeholders”), isto é, devem ser considerados os interesses de todos os grupos parceiros pois estes podem afetar o seu desempenho organizacional. Integra a dimensão ética pois há que tomar em linha de conta os grupos parceiros (“Stakeholders”) mediante a sua legitimidade perante as suas expectativas. (Jones e Wicks, 1999).

Olhando para as questões propostas por Freeman, os autores Jones e Wicks, (1999), construíram a sua visão da TS desde o seu conceito e fundamentações, argumentando que os defensores de pensamento ético e os autores de gestão deveriam, ambos, dedicar os seus pensamentos ao conceito da Teoria da Firma e, dessa forma, integrar a dimensão de gestão e a dimensão da ética numa só noção a que lhe deram o nome de Teoria de “Stakeholders” convergente, “Convergent Stakeholder Theory” (Jones e Wicks, 1999).

### **3.3. Dimensão tripartida de Donaldson e Preston**

Donaldson e Preston vão também ao encontro de uma linha de pensamento global e com um pensar único na forma como são definidos os interesses da TS: na vontade clara e expressa de responder ao porquê. Questionam porque a empresa tem mesmo de o fazer. E interessam-se pelo interesse legítimo dos “Stakeholders” junto da organização empresarial, isto é da empresa.

De acordo com Donaldson e Preston (1995), os “Stakeholders” são definidos pelo seu interesse legítimo na organização. Isto implica que a empresa deve assumir que os “Stakeholders” são grupos de pessoas ou pessoas em nome individual, com interesses legítimos. Sendo conhecidos e identificados, a empresa capta os interesses de todos os “Stakeholders”, pois todos têm um valor intrínseco. Donaldson e Preston (1985) argumentaram que a abordagem é útil por razões descritivas, normativas e instrumentais. A partir daqui, o poder de pensamento dos “Stakeholders” vai além da sua utilidade ao descrever as relações existentes entre o meio ambiente empresarial e a empresa. O pensamento dos “Stakeholders” também ajuda os gestores da empresa a



se envolverem e a tomarem decisões junto de questões normativas e instrumentais. Isto significa que ajuda os gestores a exercerem a ética nas suas decisões de forma mais efetiva e fornece um quadro extremamente útil às tomadas de decisão de âmbito estratégico empresarial. Uma forma de conseguir unir ambos os pontos num só, ao contrário das outras teorias mencionadas precedentemente.

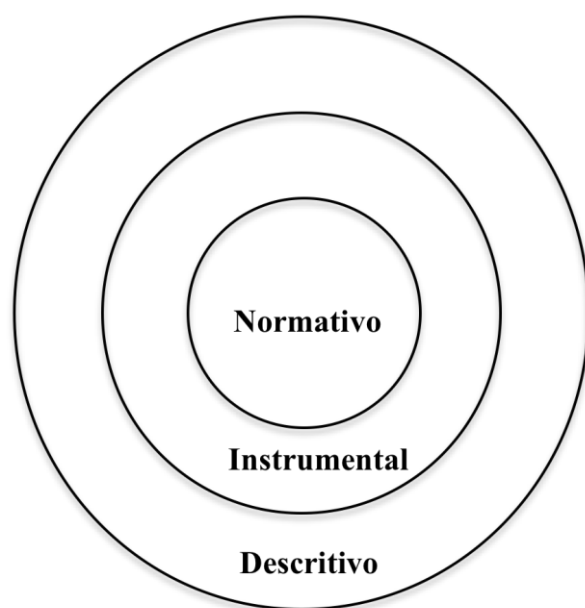
Donaldson e Preston descrevem a TS como descritiva, instrumental e normativa para melhor compreender as características da teoria (ver figura seguinte). Assumem que a TS é descritiva no sentido em que “descreve a organização como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco” (1995: 66). O círculo exterior representa o aspeto descritivo da teoria, isto é a representação e explicação das relações observadas entre a empresa e o seu meio ambiente.

A TS é instrumental porque estabelece “um quadro para examinar as ligações, no caso de existirem, entre a prática de gestão de “Stakeholders” e o cumprimento com sucesso de vários objetivos organizacionais” (1995: 67). O círculo intermédio representa o facto de algumas práticas serem aplicadas no terreno e que obtém resultados

Finalmente a base fundamental da TS é normativa e envolve a aceitação das seguintes ideias: que “os “Stakeholders” são pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos substantivos e ou processuais das atividades corporativas” e que “os interesses de todos os “Stakeholders” têm valor intrínseco à organização” (1995: 67). É o reconhecimento de valores e de obrigações morais.

Donaldson e Preston (1995) justificam a afirmação de que os aspetos normativos são a questão central da TS ao exemplificar a forma como favorecem a TS sobre as teorias de gestão. Sugerem que estes três aspetos podem ser esquematizados nos círculos centrados na organização.

Figura nº15. Os três aspetos da Teoria dos “Stakeholders”



Fonte: Donaldson e Preston, 1995.

Segundo os autores, cada uma das dimensões tem um valor diferente para a empresa. Se a dimensão descritiva permite observar a realidade, a dimensão instrumental visa identificar as potenciais relações entre a gestão e os “Stakeholders”, enquanto a dimensão normativa fornece o fundamento ético à teoria.

Como conclusão, Donaldson e Preston (1995) assumem o envolvimento de dois pontos de ação: a relação dos gestores com os “Stakeholders” e a forma como estes trabalham perante o seu meio. Daqui reconhece que a TS é um instrumento de gestão, pois é uma questão de gestão que recomenda atitudes, estruturas e práticas que, combinadas levam a constituir a TS e que, em simultâneo, deverão produzir interesse em todos os legítimos “Stakeholders”. (Donaldson e Preston, 1995: 87). Que a TS dispõe de três características muito próprias e úteis: é descritiva porque oferece um modelo corporativo; é instrumental ao oferecer um quadro, para investigar as ligações entre o desempenho formal da empresa e as práticas de gestão para com os “Stakeholders”; é, acima de tudo, normativa, pois os “Stakeholders” são identificados de acordo com os seus interesses, considerando que todos eles são considerados válidos.

Os autores, Donaldson e Preston argumentam que a teoria vai além da pura observação de que a organização tem “Stakeholders” e que estes não trazem

nenhuma consequência para o dia-a-dia do gestor. Também refutam o argumento de que a noção de ter que gerir para “Stakeholders”, em nada contribui para um desempenho económico de sucesso, pois o uso da TS faculta uma base de trabalho para a empresa. Na verdade, a mais precisa das ideias por que a gestão de “Stakeholders” pode estar casualmente relacionada com o desempenho da empresa sai de argumentos normativos que suportam essa visão. É neste campo normativo que a TS deve encontrar a sua base.

Os autores estão claramente convencidos que a mais proeminente alternativa à TS, dos “gestores servirem a teoria dos proprietários” não é moralmente sustentável. A teoria de direitos de propriedade que é supostamente usada para suportar a visão dos proprietários, na sua mais moderna visão e forma pluralista, é suportada pela TS (Mercier, 2001).

### 3. A TEORIA DOS “STAKEHOLDERS”

#### 3.7. O CONTRIBUTO DA TEORIA DOS “STAKEHOLDERS” PARA A ÉTICA

O surgimento histórico da TS procura rever a noção da disciplina não normativa de gestão estratégica. É adotada, primeiramente, por teóricos de economia e de gestão de disciplinas normativas de negócio. Os primeiros autores a defenderem a TS encontram-se no campo da noção de ética e respetiva ética nos negócios. Em linhas anteriores já abordamos o papel da TS na gestão estratégica da empresa, com particular explicação, para a forma como a TS atua eticamente na sua criação de valor atendendo à complexa problemática da ética no capitalismo.

Os gestores adotam o pensamento de “Stakeholder”, à medida que se encontram mais aptos para integrar a efetiva dimensão ética na prática dos seus negócios. Esses grupos que se encontram na sociedade com os quais os executivos têm de lidar tornam-se parceiros da empresa com interesses investidos ou de risco, nas práticas operacionais destas. Esses grupos, ou “público” como em tempos eram referenciados, são atualmente vistos como “Stakeholders”, indivíduos ou grupos que são afetados pela organização (Carrol, 1996).

“Stakeholders” são atualmente identificados por nomes e pessoas com as quais a

gestão precisa de comunicar, estabelecer transações e interagir. As empresas de sucesso tornam-se capazes de gerir corretamente as suas relações com os “Stakeholders”. Sendo vistos como parceiros legítimos e com poder, é essencial que os “Stakeholders” possam entrar de forma significativa, nas tomadas de decisão da empresa. Cinco questões podem ser colocadas aos gestores para capturar a informação essencial à gestão efetiva de “Stakeholders”: quem são os nossos “Stakeholders”? Quais são os seus riscos? Que oportunidades e desafios apresentam os nossos “Stakeholders” para a empresa? Que responsabilidade (económicas, legais, éticas e filantrópicas) tem a organização perante os seus “Stakeholders”? Que estratégias ou ações deve a empresa tomar para melhor responder aos desafios e oportunidade dos “Stakeholders”? Os gestores que gerem com os “Stakeholders” podem efetivamente responder as estas questões e podem obter sucesso no cumprimento dos objetivos das suas empresas: Uma gestão para “Stakeholders”, satisfeitos e tratados de uma maneira ética (Caroll, 1996).

Ética é definida como a criação de uma conduta ou comportamento do que é correto e justo (Carroll, 1991); (Freeman and Gilbert, 1988). “Ética é um sistema de princípios de valor ou práticas e a definição do certo ou errado” (Rainborn e Payne, 1990). Velasquez (1999) definiu ética sendo os julgamentos envolvidos em decisões morais: juízos normativos que definem ou implicam que algo é bom ou mau, certo ou errado. Numa perspetiva mais ligada ao negócio, De George (1999), define a ética no negócio como a interação entre ética e negócio. De George esclarece que a interação entre ética e negócio envolvem julgamentos morais e evocam louvores ou sentimentos de culpa. Estes deveriam ser aplicados universalmente, pois envolvem assuntos sérios que produzem resultados sérios. Adicionalmente os julgamentos morais só podem ser executados pelos próprios indivíduos, pois nem sequer as agências governamentais dispõem de leis que imponham julgamentos morais a ninguém. De George também distingue a moralidade objetiva da moralidade subjetiva. A moralidade objetiva, mais extensa, é uma forma de lei mais facilmente equiparada à lei promulgada. A subjetividade moral é a crença pessoal de ter tomado a atitude correta ou errada em determinada ação. A definição de dicionário da palavra moral ou moralidade indica a habilidade de escolher entre o bem e o mal. Os termos de moral e ética têm sido utilizados de forma cruzada nas literaturas sobre temas sociais nomeadamente junto da corrente SIM (Social Issues in Management) (Freeman e Gilbert, 1988).

Analisando todas as definições, podemos identificar três correntes de pensamento na definição de ética: a primeira associada a princípios e ações classificadas entre o bem e o mal, em termos de regras e princípios aplicados por cada um numa determinada ação (ex. não mentir, não enganar, ajudar outros quando pode,...); a segunda associada ao caráter do agente na forma como se torna uma boa pessoa ou como cria uma boa comunidade ou organização. A terceira, associada a resultados, uma avaliação em consequência dos seus atos: a concretização de ações que atinjam resultados moralmente importantes (ex. ajudar a comunidade, cuidar da família, lutar por uma justa causa, fiel depositário de fortuna,...) (Freeman et al., 2010).

As várias definições de ética, avançadas ao longo do tempo, apesar de pequenas diferenças, permitem manter uma coerência e criar junto do mundo dos negócios, uma disciplina, “Business Ethics”, tradicionalmente criada como uma variante da ética e moral filosófica, desta vez destinada ao pensamento sobre temas éticos junto do mundo dos negócios (Freeman et al., 2010). O centro de “Business Ethics” trata-se de olharmos para nós mesmos e para as nossas ações (2010: 196). Na verdade, uma das razões que deu origem à sua difusão está ligada à recente divulgação de escândalos ocorridos na atividade empresarial e à atenção dada pelos media a tais acontecimentos, pressionando o mundo empresarial a assumir ações éticas (2010: 199).

O contributo da TS para a ética: Os investigadores da ética, até então considerados como contributos isolados do mundo dos negócios, são os primeiros a aplicar a TS como instrumento poderoso para fazer a ligação direta entre ética e negócio. Identificaram de imediato três contributos capazes de aplicar de forma prática os seus pontos de vista: a primeira, facto de a TS lhes permitir acesso à literatura de “estratégia das empresas” e à literatura de “gestão das empresas”; Uma segunda, pela capacidade de fornecer uma criatividade incessante pela forma como a empresa poderá aplicar a ética e qual o seu significado para as empresas. No fundo permite aos gestores melhor compreender o que significa adotar ética nos seus negócios e para os teóricos-éticos permite estender o seu trabalho normativo às ligações empíricas com as estruturas das empresas; o terceiro contributo significativo da TS, junto dos teóricos-éticos, reside na oportunidade de estes poderem defender o seu ponto de vista, de colocarem em questão, de forma aplicada e alienada a empresas, as opiniões e as hipóteses defendidas por outros investigadores na forma como se devem gerir as

empresas e que postura estratégica devem ter os gestores, como é o caso da teoria de Friedman e a de Jensen. (Freeman et al., 2010: 195-196).

O contributo da ética para a TS é o mesmo que dizer o contributo da ética para o mundo dos negócios sinónimo do conteúdo do conceito de ética no negócio. As ideias base e questões que a ética coloca, fazem da TS a sua distinção fornecedora de importantes contributos à literatura das empresas. Como vimos anteriormente todos os teóricos admitem de forma consensual que o aspeto ético forma a base da TS e poucas são as dúvidas de que os seus valores e propósitos vão além da rentabilidade, isto é, a TS assume a preocupação pelo bem-estar dos “Stakeholders” desde o início da sua conceção (Walsh, 2005).

Outro contributo reside no empenho dado pelos teóricos-éticos a favor da investigação da TS, bastando para tal, ver a quantidade de “papers” que são editados em jornais da especialidade, “Business Ethics”, sobre TS e o seu forte contributo no avanço normativo. E uma outra razão reside na defesa do que muitos autores assumem (Donaldson e Preston, 1995), sobre ser a ética normativa que formou a ética dos negócios. O próprio Freeman defende que, para os gestores de decisão, poderem gerir os seus negócios com integridade e autorreflexo dos seus atos, devem enfrentar as questões colocadas pela ética normativa e dar-lhes execução (Freeman, 1994).

### 3. A TEORIA DOS “STAKEHOLDERS”

#### 3.8. OS LIMITES

A Teoria dos “Stakeholders” entra no debate sobre o papel das empresas na sociedade. Ela ajuda a compreender a natureza da relação entre as empresas e a sociedade e, assim, permite resolver os problemas que daí resultam, facultando ao gestor uma melhoria no seu resultado empresarial. (Mercier, 2001). No entanto, continua a ser uma teoria incompleta na fase de desenvolvimento, marcada pela falta de clareza de certos aspetos do seu conceito.

## 1. O esclarecimento do conceito da Teoria dos “Stakeholders”

São vários os autores que denunciam a falta de fundamentos teóricos para a abordagem de “Stakeholders” (Evan e Freeman, 1993; Freeman, 1994; Clarkson et al., 1994; Donaldson e Preston, 1995; Burton e Dunn, 1996; Mitchell et al., 1997; Argandona, 1998; Key, 1999; Donaldson e Dunfee, 1999; Driscoll e Crombie, 2001; Mercier, 2001; Dupuis, 2008). Apesar do seu sucesso, muitos autores preferem falar de abordagem em vez de teoria. As definições são muitas vezes imprecisas e a abordagem teoriza deficitariamente as ligações entre as motivações económicas e as intenções morais. (Philips et al., 2003).

Vários autores tentam superar essa fraqueza ao associarem a abordagem de “Stakeholders” nos quadros teóricos existentes. Os que mais predominam podem ser identificados pelo quadro exposto.

Quadro nº5. Justificações normativas para a Teoria dos “Stakeholders”

<b>Autor</b>	<b>Centro normativo</b>
Argandona, 1998	Bem comum
Burton e Dunn, 1996 Wicks, Gilbert, e Freeman, 1994	Ética Feminista
Clarkson, 1994	Risco
Donaldson e Dunfee, 1999	Teoria de contratos Sociais integrados
Donaldson e Preston, 1995	Direitos de propriedade
Evan e Freeman, 1993	Kantianismo
Freeman, 1994	Doutrina de Contratos Justos
Phillips, 1997, 2003	Princípio de justiça de Stakeholders

Fonte: Philips et al., 2003.

Certos autores pró-TS são defensores de Freeman e consideram as lacunas como más interpretações amigáveis, “friendly misinterpretations” (Philips, 2003: 481). Philips considera outros autores com vontade clara de distorção do conceito. Certo é que se tudo estivesse claro na definição de TS, não haveria necessidade de evoluir nos temas onde se encontram espaços por esclarecer.

Assim, certos autores consideram as relações entre “Stakeholders” como uma extensão da relação de agentes (Freeman e Evan, 1990; Bowie e Freeman, 1992; Hill

e Jones, 1992; Quinn e Jones, 1995; Shankman, 1999). Os “Stakeholders” tornam-se neste caso os “principais múltiplos” (Bowie e Freeman, 1992: 5). Moore propõe uma “teoria acionista ligeira”, em que os gestores devem prestar contas unicamente aos acionistas, mas também são responsáveis pelo equilíbrio de interesses de todos os outros “Stakeholders” e na atribuição de danos e benefícios que daí resultem (Moore, 1999: 126).

Já Donaldson e Preston, numa forma de avançar com o conceito e de formalizar a TS reconhecendo nela três funções, nomeadamente a descritiva (toma em consideração os comportamentos dos gestores), a utilitária (constitui um bom instrumento de gestão), e normativa (reconhece os direitos e valores dos parceiros), pensam por seu lado que são princípios de essência de ética empresarial (1995: 67) que suportam a teoria contemporânea do direito de propriedade e que podem constituir os fundamentos válidos para a construção da teoria, onde os “Stakeholders” são investidores, todos eles, independentemente da sua natureza (Clarkson et al., 1994: 107). Estes investidores não são necessariamente financeiros.

Argandona (1998), que avança para o conceito sob uma teoria dos bens comuns, fornece um fundamento teórico pertinente. Para o autor, o conceito de “bem” transmite uma fundamentação mais sólida que o “interesse” das partes e introduz, desta forma, uma componente ainda mais ética (Argandona, 1998: 1100).

E temos um contemporâneo, Pasquero que, sem dúvida, apresenta uma reflexão mais interessante pela sua abordagem sócio-constructiva à TS (Pasquero, 2008). Segundo o autor, é a forma mais adequada para conseguir compreender como as empresas podem transformar em políticas concretas as várias dimensões do DS, mesmo que afirme ser uma solução incompleta, caso não se assuma a TS além da sua perspetiva processual e “sócio-centrada”. Na verdade, Pasquero, com a sua abordagem sócio-constructivista, desenvolve uma teorização alargada do sistema de gestão fundada pela construção interativa dos atos negociados entre a empresa e seus parceiros, “Stakeholders”. Trata-se de uma análise que permite avaliar os comportamentos da empresa face aos seus parceiros e identificar os contextos e as medidas de ação favoráveis a uma tomada de decisão efetiva do DS junto das estratégias da empresa (Pasquero, 2008: 27).



O que se deve reter da sua definição é que a TS apresenta-se como uma alternativa às teorizações herdadas da microeconomia ou da sociologia funcionalista. A TS rompe com o utilitarismo acionista e com os pressupostos axiomáticos do oportunismo e do egoísmo individual (Pasquero, 2008: 36).

## **2. O esclarecimento dos objetivos**

Os objetivos organizacionais não são muito claros na TS (Goodpaster, 1991). O autor questiona se é possível equilibrar os interesses dos “Stakeholders”. Como será no momento em que um dos “Stakeholders” apresenta um lucro e que um outro “Stakeholder” tenha uma perda ou um ganho menor (Goodpaster, 1991: 66). Se a empresa não dispor de condições para resolver este problema, arrisca-se a paralisar. A TS, deste modo, não faculta aos gestores uma linha diretiva de planos de ação: a procura de equilíbrios de interesse é muito vaga (Marens e Wicks, 1999).

Segundo Samuel Mercier, os fundamentos da TS são problemáticos e criticáveis, na medida em que existe uma confusão sobre a natureza da responsabilidade e até onde devem ser ignorados os direitos dos acionistas. O facto de poder afetar ou de ser afetada pelos “Stakeholders”, não significa que a empresa lhes tenha de prestar “contas” e que, ter em linha de conta o interesse dos “Stakeholders”, não lhes dá o direito à governança de todos (Mercier, 2001). A governança da empresa, não se estende à totalidade de “Stakeholders”, mas a TS pode induzir os legítimos proprietários, os acionistas, que estes não são os únicos a determinar a forma como deve ser utilizada a sua propriedade estando neste caso a desapropriá-los do seu atributo e “usus” (Moore, 1999: 121).

A TS implica que seja a sociedade a determinar o sucesso da empresa, uma forma análoga à da ecologia das populações (Hannan e Freeman, 1977). Este conceito poderá limitar e criar uma certa frustração junto dos gestores, pois os seus sucessos não estarão diretamente relacionados com os objetivos organizacionais.

## **3. O esclarecimento de como hierarquizar os “Stakeholders”**

Freeman (1988: 81) indica que todos os “Stakeholders” têm igual importância para a empresa. Que são as forças sociais, em detrimento das forças de mercado que determinam a alocação de recursos para fazer face aos diferentes interesses

concorrenciais. No entanto, a TS solicita às empresas o reconhecimento das suas obrigações perante os seus “Stakeholders”, mas não dá o conteúdo das obrigações. Também não resolve o problema das medidas de interesse dos “Stakeholders” (Mercier, 2001).

Donaldson e Preston (1995: 67) precisam que não se trata de implicar todos os “Stakeholders” identificados de forma igualitária junto do processo de decisão organizacional. Já Etzioni (1998) considera que a participação dos “Stakeholders” deve ser representativa do seu investimento e empenho, à semelhança dos acionistas que, quanto mais investem o seu capital financeiro mais poder detêm na empresa.

Segundo Ambler e Wilson (1995: 33), a TS não é muito precisa na forma como se distribui o poder dos “Stakeholders” e não informa como os “Stakeholders” podem ser representados ou como distribuir o poder de forma a assegurar a proteção dos interesses de cada um. Numa fase próxima do lançamento do conceito por Freeman em 1984, já Evan e Freeman (1988: 83), alertam para esta problemática e sugerem como resposta, embora limitativa de ação, a criação de um conselho de administração dos “Stakeholders” que congregue os representantes dos ditos grupos primários, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e membros da comunidade local.

Não dar uma atenção prioritária a um grupo em detrimento de outro pode criar descontentamentos e originar problemas. É importante encontrar um equilíbrio. Gibson (2000: 253) defende que os gestores tratarão prioritariamente os “Stakeholders” que apreciam ou com os que mantêm relações contínuas com a empresa. Existe de certa forma um risco de domínio da dimensão discricionária nos comportamentos do gestor.

Freeman, respondendo às críticas, reconhece que a ideia de equilibrar os interesses dos “Stakeholders” é uma imagem simbólica difícil a concretizar (Freeman, 1994). O conceito deve ser utilizado como uma metáfora. Considera que as diferentes visões da TS constituem as diversas imagens da organização (segundo Morgan, 1999).

#### **4. Manipulação da empresa por “Stakeholders”**

Uma outra crítica dirige-se à abordagem que a TS dispõe: ser demasiadamente ética, o que a torna numa “fraqueza ética” (Lauriol, 2003).

A cartografia dos atores, parceiros e empresa, as tabelas de apresentação dos interesses legítimos dos “Stakeholders”, a tomada em linha de conta dos “Stakeholders”, as matrizes de avaliação da natureza e do peso dos poderes de cada “Stakeholder” (Freeman, 1984; Carroll, 1989) permitem melhor identificar, compreender e integrar os “Stakeholders”. Mas, de acordo com o nosso pensamento, também podem constituir instrumentos de manipulação dos “Stakeholders” e de instrumentalização de interesses externos. Mesmo assim, a tomada em linha de conta dos “Stakeholders” é necessária pois conduz a uma situação de “ganhante-ganhante” (Freeman, 1984), pois permite às empresas evitar verem impostas soluções legislativas dispendiosas que afetam a liberdade do papel do gestor “managerial function”.

## **5. Como atuar num ambiente empresarial incerto**

Aggeri e Acquier (2005) demonstram que a abordagem da TS apresenta-se como um instrumento de gestão relevante no momento em que a situação da empresa se encontra numa posição estável e que esta evolua num meio ambiente seu conhecido, com “Stakeholders” bem identificados. Já em situações antagónicas, como em momentos de incertezas, os “Stakeholders”, "a priori", não deverão existir por falta de correta identificação. Neste processo gera-se uma coconstrução de aprendizagem coletiva em que os atores deverão definir os interesses dos vários “Stakeholders”. Nesta perspetiva, deve-se enquadrar as aprendizagens cruzadas entre a empresa e seus “Stakeholders”, criando modelos que permitam analisar de forma dinâmica a natureza das interações. (Aggeri e Acquier, 2005: 25-26); (Acquier e Aggeri, 2008); (Dupuis, 2008).

## **6. Como atuar num ambiente empresarial Europeu**

Não é possível dissociar a TS da sua origem americana, sendo o resultado de um trabalho efetuado com empresas dos EUA. Trata-se de uma visão distante da Europa Continental que valoriza a noção de “*affectio societatis*”, como se pode ler na obra literária conjunta de editores franceses (Acquier et al., 2005: 39). A representação desta estratégia como forma de resposta à pressão dos “Stakeholders” é hoje largamente difundida nos EUA. A TS constitui inclusive, o fundamento epistemológico das abordagens empresariais perante estratégias de DS.

Se essa visão anglófona é solidamente coerente com a abordagem de vida em sociedade, não tem nada de real na Europa, onde a ideia de “Stakeholder” é definida "a priori" como uma relação problemática. Outra distinção tem a ver com a forma como se caracterizam as bases de fazer negócio nestes dois territórios.

O modelo dos E.U.A. caracteriza-se por acionistas dispersos, sendo eles os proprietários que aguardam um rápido retorno sobre o investimento efetuado. Um modelo caracterizado pelos poderosos direitos de acionistas e pelo controlo da empresa num ambiente de trabalho flexível.

É um modelo bem distinto do modelo da Europa Continental, que se caracteriza mais numa perspectiva de financiar a empresa no longo prazo, com uma política de detenções e de fusões por blocos de atividades, com fraco peso de mercado no controlo das empresas por todo o território e de mercado de trabalho mais rígido (Acquier et al., 2005).

## **7. Resultados limitados na aplicação do ato de gerir**

Num momento em que a TS era suposto fazer a ligação a um plano de gestão próximo das considerações filosóficas da RSE, são vários os autores que apontam para as suas fraquezas nesse âmbito (Jensen, 2000; Marcoux, 2000; Stenberg, 2000). A maximização imperativa da riqueza motivada pela Teoria da Agência alerta para perigos crescentes entre a separação de assunção de risco e a tomada de decisão, também conhecido pelo modelo de propriedade e controlo. A sua maior preocupação é que, sem imperativo moral, os gestores iriam enriquecer às custas da organização e da disponibilidade fornecida pelos acionistas. Na esperança de se poder atenuar tais ímpetus oportunistas dos gestores, acaba-se por dar mais importância ao argumento que ofereça maiores obrigações dos gestores perante os acionistas (Stenberg, 1998).

No fundo, os adeptos do modelo de governança acionista avançam com a ideia que os pressupostos da TS são feitos para favorecer os interesses dos gestores dirigentes. Afirmam que conduzem ao aumento da sua liberdade e à permissão da continuidade dos seus próprios interesses (Boatright, 1994: 402). Mercier revela o carácter pouco operacional do conceito da TS. A repartição de poderes não é clara e perante uma empresa instável, uma gestão discricionária conduz a uma direção superficial (2001).

## RESUMO PARTE 2

Esta parte do capítulo permite fazer um levantamento histórico da estratégia nas empresas, a sua evolução e conseqüente dificuldade em encontrar alternativas para os movimentos turbulentos sentidos nos últimos anos. É feita uma análise das várias teorias que fomentam esse resultado e é exposta a alternativa de pensamento estratégico empresarial pela apresentação da Teoria dos “Stakeholders” e suas bases fundadoras. Feita a prova de que esta abordagem permite definir as bases conceituais para se poder exercer uma política de Desenvolvimento Sustentável (DS) junto da empresa e que faculta igualmente ao gestor com poderes de decisão, os instrumentos para a implementar junto dos seus processos estratégicos de gestão, faz-se uma abordagem comparativa com as várias teorias que dominaram até recentemente o pensamento estratégico do gestor das empresas, com particular relevo para a teoria dos acionistas. Por causa das fortes instabilidades ambientais e sociais sofridas no ambiente empresarial principalmente a partir do início dos anos 2000, inicia-se uma reflexão mais cuidada da responsabilidade da empresa junto da sociedade, noção em plena ebulição e evolução, onde vários são os autores que, também aqui, atribuem à Teoria dos “Stakeholders”, a sua capacidade de poder explicar a RSE e a ir mais além na capacidade de poder avançar-se para a aplicação da totalidade do conceito de DS que dá prioridade ao fator económico das empresas, mediante o respeito de fatores sociais e ambientais.

A Teoria dos “Stakeholders” permite, assim, tornar-se no modelo alternativo ao modelo de “Shareholder” e incita a uma maior abrangência das teorias contratuais das empresas. Partilha com o paradigma contratual uma conceção da empresa vista como uma associação de indivíduos, unidos por uma rede de contratos e organizados de forma a atingirem um objetivo específico.

Nesta Parte do capítulo, apresentamos a Teoria dos “Stakeholders” com uma forte capacidade para analisar novas formas organizacionais, mas também com os seus limites pois não está totalmente fundada por um conceito normativo robusto, se bem que Freeman, face aos problemas de operacionalização propostos, insiste no carácter metafórico e simbólico. Deve entender-se a Teoria dos “Stakeholders” inscrita num quadro geral e que por essa razão, não se pode testar no seu todo. Se a Teoria dos “Stakeholders” é necessária para modelizar uma aplicação de estratégia empresarial de DS, resta saber se é suficiente.

Pelo exposto por Freeman, toda a análise e gestão com “stakeholders” funciona quando trabalhada entre a empresa e um “stakeholder”. Esta prática permite vincular uma relação de proximidade junto de exercícios operacionais.

Concluindo, a “Stakeholder Theory” impôs-se como uma das principais correntes do pensamento de gestão desde os trabalhos de Freeman, 1984. Um “Stakeholder” de acordo com R.E. Freeman é “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado pela realização dos objetivos da firma”.

Concretamente, a Teoria dos “Stakeholders” visa estender a responsabilidade dos dirigentes na gestão das relações com o conjunto das partes direta ou indiretamente envolvidas pela atividade da empresa (Mercier, 2001). Conforme Freeman defende, trata-se de uma corrente que assenta na ideia de que a empresa é um ninho de contratos, pautados por uma rede complexa de relações, e que confronta os “Stakeholders” com os múltiplos interesses detidos por racionalidades por vezes divergentes (Freeman, 1984). Hoje é consensual entre o corpo de investigação e pela sua literatura publicada, que a abordagem mais adequada para teorizar e se posicionar numa estratégia de Desenvolvimento Sustentável junto do mundo dos negócios é a aplicação da Teoria dos “Stakeholders”, nas suas dimensões de gestão e ética. A partir desta é possível operacionalizar os seus princípios (Savage et al., 1991).

Neste âmbito, recolhe-se nesta segunda Parte do Capítulo, as dimensões que permitem fornecer à empresa uma explicação para execução de práticas sociais e ambientais a partir do momento em que estabelece uma relação com os seus “stakeholders”. Visto tratar-se de uma vontade expressa em exercer uma atividade relacional com um “Stakeholder” em particular (os fornecedores) como meio de atingir lucro essencial à sobrevivência da empresa, vão ser exploradas as oportunidades específicas de ambas as organizações de forma a obter o seu sucesso financeiro. Porque se trata de uma relação entre duas entidades a Teoria dos “Stakeholders”, vai fornecer a matéria para que se possa recorrer à análise do fornecedor para a empresa em função do seu Poder, Legitimidade e Urgência, na denominada Tipologia de “Stakeholders” por atributo de Mitchell, Agle e Wood.

Identificado o fornecedor que se intitula de definitivo, passa-se à fase de identificação das formas de estabelecer essa relação que quanto mais próximo estiverem, maior será a sua interatividade. Recorrendo à classificação de Savage et al., o fornecedor está disponível a colaborar com a empresa e dispõe de um recurso, uma matéria-prima, capaz de se tornar uma vantagem competitiva para a empresa ou uma ameaça, caso não seja satisfeito. Resta saber, nesta relação, qual é o grau de dependência entre ambos. Savage et al. recorrem à Teoria dos “Stakeholders” e avançam com uma classificação de tipologia de “Stakeholders” e sua relação estratégica mediante a cooperação e ameaça para a organização. Dada a análise de um “Stakeholder” como sendo o fornecedor é desejável que seja adotada uma estratégia do tipo de envolvimento.

A articulação desta parte do capítulo pode ser abordada pela forma como se coopera entre a empresa e os seus “Stakeholders”. Nesse contexto são, então, analisadas duas dimensões, cada uma geradora de uma proposição:

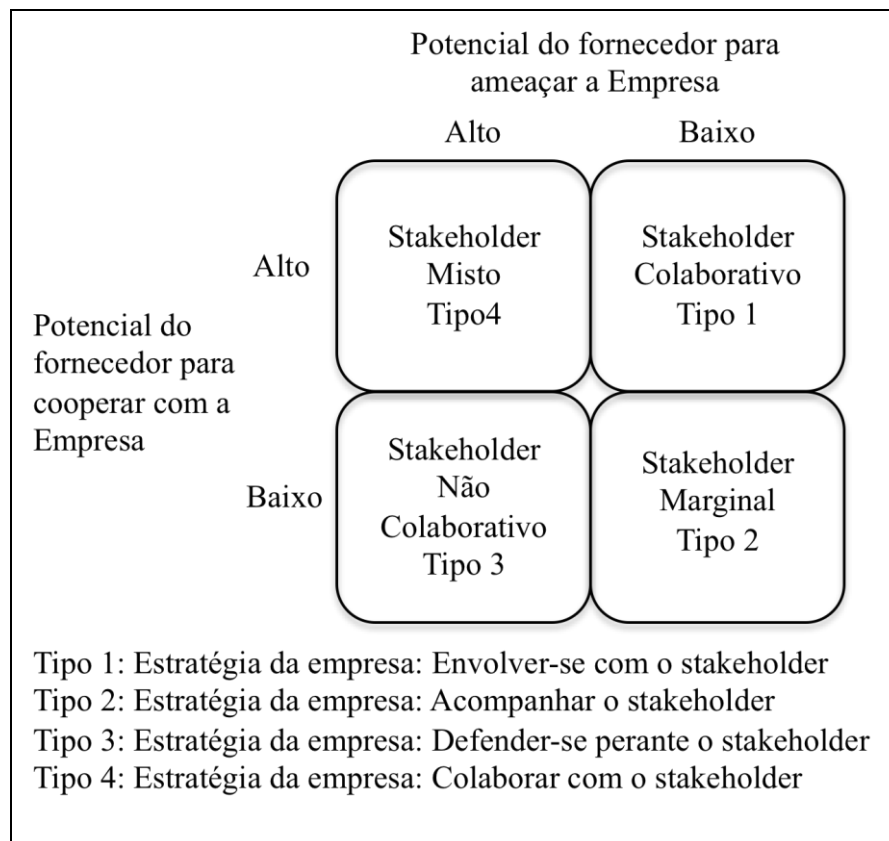
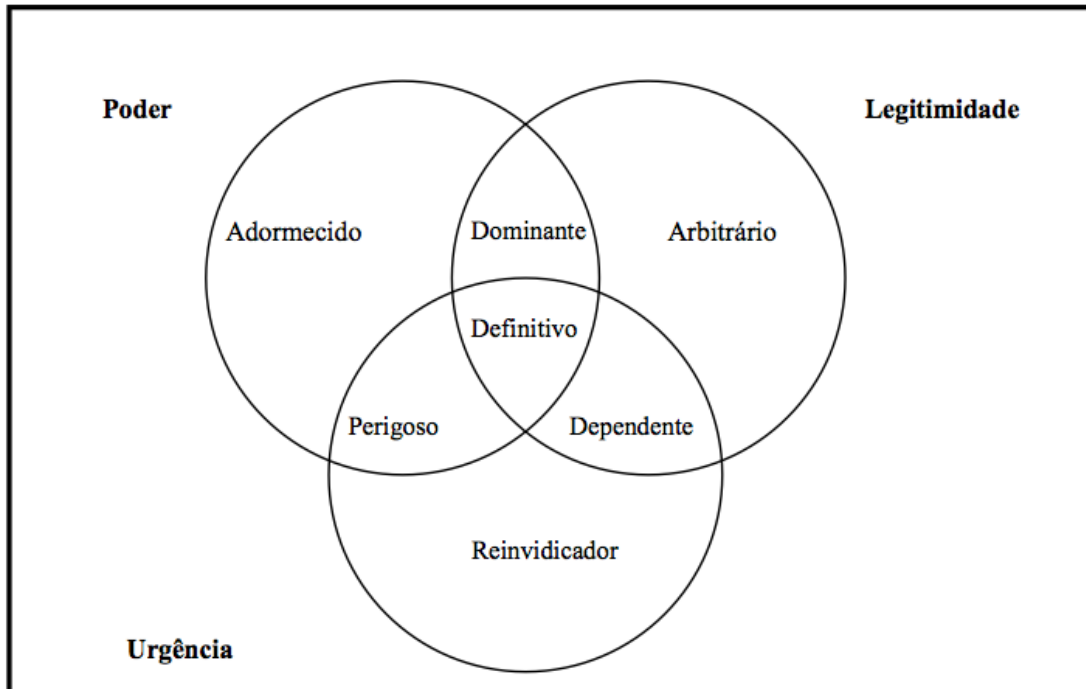
Dimensão 3: A atitude do “Stakeholder” face à empresa.

Proposição 4: De acordo com o grau de importância definido pela Teoria dos “Stakeholders”, classificando os “Stakeholders” pelo seu atributo, considera-se que o “Stakeholder”-fornecedor, em causa no estudo, é considerado como definitivo face à empresa.

Dimensão 4: Formas de Cooperação.

Proposição 5: De acordo com a Teoria dos “Stakeholders”, e respetiva classificação estratégica de Savage et al., as empresas ao relacionarem-se com os “Stakeholders”-fornecedores em causa no estudo, desenvolvem estratégias que se pretendem dirigir para o envolvimento.

Para se poder analisar as dimensões identificadas, visualiza-se a seguinte etapa referente ao modelo de estudo:





## **CAPITULO II. Revisão da Literatura**

### PARTE 3: Recursos e Competências

1. TS APLICADA AO DS
2. TS INSTRUMENTAL
3. ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO
4. COOPERAÇÃO COMO RESPOSTA AOS DESAFIOS DE DS

### PARTE 3: Recursos e Competências

#### 1. TEORIA DOS “STAKEHOLDERS” APLICADA AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

##### **1. Comparação das definições**

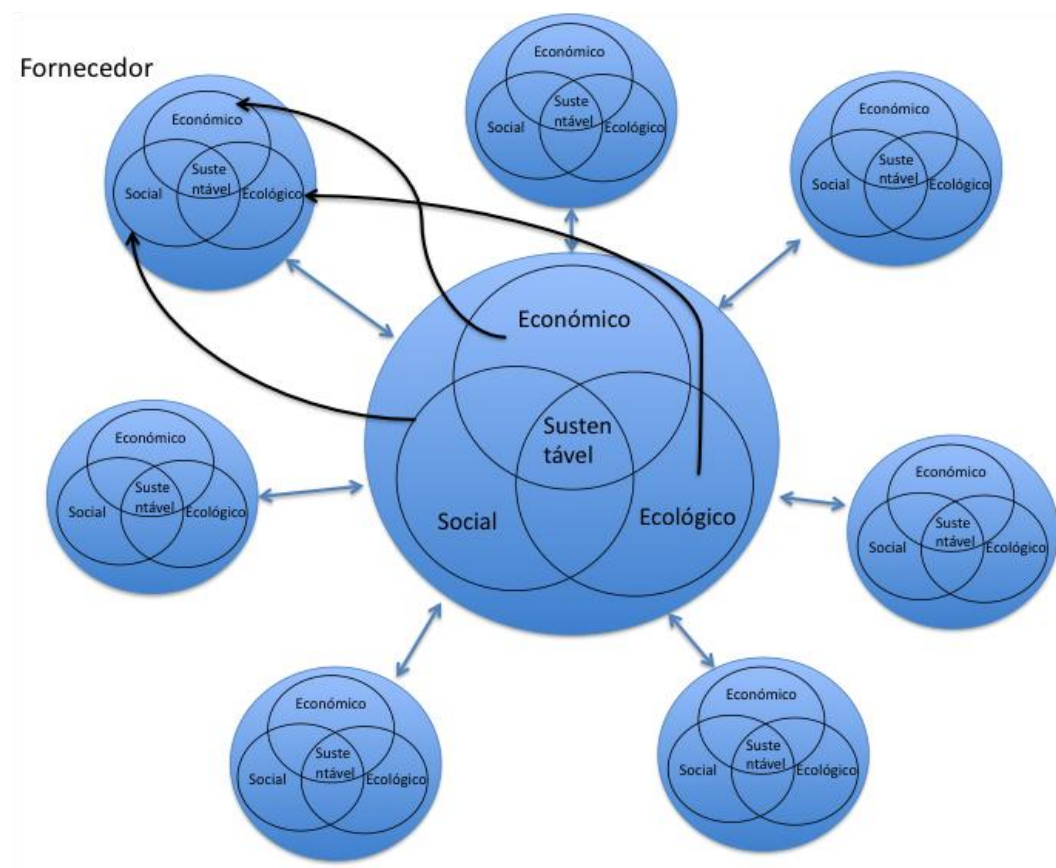
Existe um consenso global de que DS e gestão por “Stakeholders” estão verdadeiramente interligados. Quando se explora as ligações de ambas as definições no ponto de vista académico, os autores têm a tendência a limitar os seus contributos para a compreensão da definição de sustentabilidade (Dodds e Kuehnel, 2010). No entanto, as investigações não têm sido mais aprofundadas para clarificar como a integração de DS e TS, neste campo prático, operacional, associada a SRM ou “Stakeholders” Relations Management, podem ser ou irão ser implementadas nas empresas (Pérez e Del Bosque, 2014).

A Teoria dos “Stakeholders” encaixa na totalidade com a noção de DS em todos os seus três pontos. A teoria permite a tomada em linha de conta dos três pilares (económico, social e ambiental). A teoria faz da empresa “um local de mediação de interesses por vezes contraditórios face às aspirações humanas e às necessidades do ambiente natural e, por fim, na sua forma normativa, fornece uma nova visão da empresa, um novo meio ao serviço dos projetos humanos” (Pérez e Del Bosque, 2014: 177).

A abordagem pelos “Stakeholders” permite incorporar por via das pessoas físicas os três pilares do DS.

A empresa torna-se o local onde se reúnem e devem interagir diferentes interesses, incluindo os exercidos por cada um dos “Stakeholders”. A figura seguinte permite esquematizar a passagem dessa noção abstrata de DS para uma incarnação por grupos ou indivíduos.

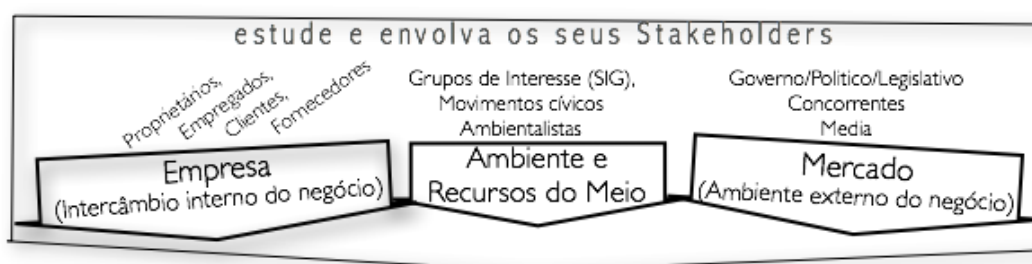
Figura nº16. A relação da empresa com “Stakeholders”



Fonte: Construção do autor

Recorrendo a uma classificação de “Stakeholders” de Freeman, 1984, e cruzando-a com a mais utilizada das esquematizações de estratégia de vantagens competitivas, a de Porter de 1985, é possível incorporar os três pilares do DS em todos os tipos de relação empresas-“Stakeholders”, independentemente da sua origem e grau de importância para a empresa.

Figura nº 17. Análise e Diagnóstico do Mercado enquadrada no DS



Fonte: Construção do autor

Como se vê na imagem, é possível dispor de um pensamento de DS com todos os agentes económicos presentes numa atividade da empresa. Os interesses primários da empresa, pelos Proprietários, Empregados, Clientes e Fornecedores. Os do meio ambiente empresarial e recursos do meio pelos SIG, Movimentos cívicos e Movimentos ambientalistas. E a componente externa, referente ao meio ambiente exterior da empresa, com “Stakeholders” reguladores e mediáticos capazes de zelar pelo cumprimento de boas práticas empresariais, valorizadas pela ética e moral.

A TS pode igualmente ser um caminho de mudança da organização. As empresas que sejam geridas por práticas não conforme ao comportamento de DS, dificilmente veem coerência na mudança radical para outro modo de atuar. É que os assuntos ambientais vão além da sua esfera e acabam por afetar ou sugerir novas práticas para outros assuntos da organização (Schmidheiny, 1992); (Shrivastava, 1995).

### 1.1 Empresa mais humana.

A abordagem por via dos “Stakeholders”, na sua versão mais completa, propõe uma nova visão da empresa. Pretende responder às aspirações dos parceiros que se colocam ao serviço da empresa. A TS “transforma a empresa, de estatuto de instrumento de produção, ao serviço do interesse dos seus acionistas como atores sociais, face a um meio ambiente composto por diferentes “Stakeholders”, onde os acionistas ocupam um lugar de escolha mas não um lugar único (Pasquero,2008:35) ”.

Freeman introduz, desde 1984, a difícil noção de “estratégia da empresa” centrada na questão da relação da empresa com a sociedade. Segundo o autor, a missão da empresa deve definir-se face aos grandes problemas da sociedade de forma a fornecer uma solução (Freeman, 2007). O DS ao cobrir o meio ambiente e o meio social

concretiza o interesse defendido pela TS quando este defende o interesse da empresa em responder às aspirações dos seus parceiros.

## **1.2 Uma gestão de união e de medição**

A abordagem de “Stakeholders” permite enquadrar a empresa na sociedade (Pasquero, 2008). Ela faz da empresa um local de encontro dos interesses dos diferentes parceiros e torna a empresa num local de mediação dos seus interesses, por vezes contraditórios. Damak–Ayadi e Pesqueux (2003) reconhecem uma “contribuição à fundação de um modelo relacional da organização, onde as relações constituem finalmente “a substância” da empresa (2003: 16).

A empresa pode, deste modo acolher a dimensão “concertação” e “participativa” do DS. A Declaração de Rio anuncia “o melhor meio de regular os problemas ambientais reside na participação de todos os indivíduos envolvidos, bastante pertinentes a cada nível” (princípio 10 da declaração do Rio). A abordagem dos “Stakeholders” faz da empresa um lugar para possíveis concertações.

O gestor torna-se no membro que vai orquestrar a concertação e contribui para a pesquisa de terreno de entendimento entre os vários parceiros da empresa, “Stakeholders”. Mas certas expectativas não deixarão de ser contrariadas: um investimento numa tecnologia de produção limpa (em torno de um interesse ambiental) irá opor-se à vontade dos acionistas que procuram receber o mais rapidamente os seus dividendos e junto dos assalariados que pretendem uma melhor remuneração. Como organizar a concertação? Que mecanismos de compromissos pode o gestor encontrar? Como arbitrar entre estes interesses contraditórios? E quem vai ser responsável pela arbitragem?

O sistema hierárquico vertical é colocado em causa e são testados novos modos de governança acolhendo as vozes dos “Stakeholders”.

## **1.3 Resolução de conflitos de interesse**

Face ao carácter sistémico do DS e o colocar em causa dos bens públicos globais, os “Stakeholders” mobilizam, com a empresa, instituições públicas e representantes da sociedade civil, sem interesse de generalizações, uma perspectiva construtora

renovadora, um novo modelo estratégico específico para a empresa. Estes parceiros convidam a empresa a formular um raciocínio não somente restrito à empresa, mas um sistema de conjunto de oportunidades provenientes de atores suscetíveis de, coletivamente gerarem um produto final de bem comum. Os parceiros dotam a empresa com um novo modelo de coordenação fundado num direito de declaração negocial, abandonando o conceito de imposição negocial. “...a tarefa mais dura de uma parceria consiste sem dúvida, em assegurar a eficácia de processos de negociação, de cooperação, e de resolução de conflitos” (Urban, 2005).

## **2. O aspeto que tem de ser melhorado na Teoria dos “Stakeholders” para se igualar ao Desenvolvimento Sustentável**

É um sentimento generalizado que as arbitragens se fazem a favor dos “Stakeholders” mais poderosos. Cabe aos gestores decisores, dispor de meios capazes de os identificar. A literatura neste campo é, de certa forma limitada, sobre a questão de criação de processos que ultrapassem conflitos de interesse que podem ser paralisantes. Trata-se de um vazio que pode ser justificado pelo facto de existir um número limitado de trabalhos empíricos centrados nesta temática (Kochan et al., 2000);(Mercier, 2001);(Winn et al., 2001). A maior parte dos autores “negligenciam os processos de aprendizagem coletivos que arrastam inevitavelmente a ligação entre empresa e seus “Stakeholders”” (Pasquero, 2008: 32). No entanto, esta questão está no centro da ligação ente empresa e "Stakeholder" e portanto torna-se importante elucidar.

Como emergem e como são ultrapassados os conflitos de interesse no momento em que se integra o DS numa empresa? Como se opera o processo de luta/cooperação (Martinet, 1984) entre os pilares de DS? Há necessidade de expor uma teoria cuja vocação seja a de elucidar a construção de acordos empresariais que sejam constituídos por entre pessoas ou grupo de pessoas. Já Savage et al., na continuidade de aprofundar o esclarecimento do tipo de “Stakeholders” efetuado por Freeman, é explorado o fator de cooperação e, nesse sentido, é importante desenvolver a análise dos “Stakeholders” por intermédio de estratégias de cooperação. As estratégias de cooperação vão permitir responder à necessidade de forma capaz de incentivar a confiança e motivar os interlocutores, cada “Stakeholder”, a contribuir à recolha de recursos, permitindo à empresa, ganhar novas competências daí resultantes.

## PARTE 3 : Recursos e Competências

### 2. TEORIA DOS “STAKEHOLDERS” INSTRUMENTAL

“A empresa mobiliza os seus ativos e os recursos, a que tem acesso para adaptá-los à oferta de produtos finais, através do conhecimento e do processo organizacional que lhe são característicos.” (Durand 2000: 265).

Neste capítulo, pretende-se verificar a hipótese possível para o desenvolvimento de uma solução relacionada com a operacionalização de medidas no âmbito de DS. A profusão de quadros quantitativos e de organizações que competem no sentido de se identificarem como referência de políticas de RSE, contribuem ao fundamento defendido que tais medidas não postulam caminhos para melhoria futura, mas sim, constata resultados verificados num dado momento. Se as empresas procuram maximizar os seus lucros atuando numa ótica de DS, então uma das formas de avançar para o melhoramento contínuo empresarial, passa por quebrar barreiras e procurar responder à satisfação das suas limitações empresariais. (Clarkson, 1995). Existem condições para tomar a TS como forma de desenvolvimento de uma estratégia de DS, permitindo em simultâneo compreender a natureza das relações entre a empresa e o seu ambiente e privilegiar o papel dos “Stakeholders” como centro de explicação da responsabilidade e desempenho societal da empresa (CSP)

A TS apresenta-se atualmente como um contributo extremamente interessante para modelizar a operacionalidade da RSE. A RSE apresenta dificuldades de exposição de linhas orientadoras de longo prazo (Carroll, 1991);(Wartick e Cochran,1985). Como diz Wood (1991), “o domínio de CSP, permanece controverso, fluido, ambíguo, e difícil para a investigação, mas em certa medida, a CSP, instrumentalização de RSE, tem sido sempre associada a, fazer bem, e a procura tem sido sempre efetuada numa base estatística fruto de uma relação entre desempenho social da empresa e o desempenho financeiro, de forma a justificar ou minimizar, e não legitimar, os alertas normativos dos gestores que prestam atenção à CSP” (Wood, 2010: 50).

A TS permite descrever, avaliar e gerir as responsabilidades da empresa (Donaldson e Preston, 1995) junto das pessoas e dos grupos de pessoas que a constituem. Permite incorporar o quadro teórico que faltava no conceito de responsabilidade societal da empresa (RSE) desde o tempo da sua fundação.

A TS confere à empresa responsabilidades extensíveis que vão além de servir os acionistas, pois confere responsabilidades junto de outros “Stakeholders” (Goodpaster, 1991), considerado o corolário de uma boa gestão, simultaneamente ética e estratégica.

A noção de “Stakeholders”, também ela, permite identificar e organizar as múltiplas obrigações da empresa face aos diversos grupos que nela contribuem. A TS é também mais clara e objetiva (e mais disponível) para integrar a noção de ética organizacional nas problemáticas das ciências de gestão. Segundo Samuel Mercier (2001), a TS constitui uma grelha de análise de referência para: propor uma visão alternativa de governança das empresas; concretizar na prática nas empresas a noção de DS e de respeito pelo ambiente; analisar os mecanismos de gestão dos “Stakeholders” dentro das organizações com os “Stakeholders reports”; abordar os problemas de respeito da pessoa, de igualdade interna e externa e de justiça organizacional na vertente de gestão de recursos humanos.

Mas, igualmente verificámos precedentemente, a existência de limites ao campo de ação da TS: comportamentos individualistas dos gestores (Boatright, 1994); o espaço geográfico (Acquier et al., 2005); a incerteza do ambiente empresarial (Dupuis, 2008); (Aggeri e Acquier, 2008); a fraqueza ética dos “Stakeholders” (Lauriol, 2003); a necessidade de hierarquizar os “Stakeholders” (Mercier, 2001); o esclarecimento de objetivos e resolução de conflitos de interesse (Goodpaster, 1991); as más interpretações geradas por certos autores que procuram desvalorizar a teoria. Retirando o limite dado ao aspeto normativo da TS, todos os outros limites podem ser resolvidos por intermédio de um dos parâmetros que definem as estratégias genéricas em função do tipo de “Stakeholders” presentes na empresa (Freeman, 1984: 143): o potencial cooperativo do “Stakeholder”. É nesta linha de pensamento que é totalmente vantajoso explorar e aprofundar o conhecimento da Teoria das Estratégias de Cooperação.

## PARTE 3 : Recursos e Competências

### 3. ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO

**Estratégia de cooperação como forma de operacionalizar medidas capazes de desenvolver atitudes de Desenvolvimento Sustentável junto das empresas que pretendam adquirir vantagens competitivas e fundadoras à sobrevivência das empresas.**

O estudo dos limites a um compromisso responsável desenvolvido pelo DS testemunha a necessidade da empresa recorrer aos recursos e competências mobilizados para o desenvolvimento das suas atividades. Estudos específicos às organizações empresariais demonstram que os principais limites à falta de interesse numa atividade de DS se devem à falta de interesse dos acionistas, à falta de interesse da direção e à dificuldade em medir os efeitos daí resultantes. Também enunciam uma disparidade entre as atividades práticas e o discurso (Berger-Douce, 2008), embora certas empresas tenham colocado as preocupações de DS no centro do seu desenvolvimento, fazendo, desta forma um discurso de pioneiros (Angelini et al., 2013).

É complexo falar em atividades operacionais da TS de forma genérica. A abordagem de comportamentos e fatores de operacionalização da TS permitem focalizar a atenção, não somente em aspetos de RSE, mas num ponto de vista mais global, integrando mais elementos de fator ambiental. Nesse sentido, o desafio consiste na assunção das responsabilidades presentes por gestores capazes de responder às problemáticas da sua organização. De acordo com Wernerfelt (1995), a empresa é um ficheiro de recursos, ativos detidos, obrigatórios, e que têm de ser permanentemente atualizados para permitir estabelecer uma estratégia capaz de responder aos seus interesses. Num quadro de operacionalização do DS, as empresas podem-se ver limitadas nas suas ações através da falta de recursos. Cabe aos gestores fazerem evoluir a sua estrutura e desenvolver maiores relações comerciais.

Para que o gestor possa aplicar uma estratégia de DS, terá que ir ao encontro de competências e de recursos que fazem falta à organização e que permitam desenvolver o seu negócio. É importante, então, estudar as escolhas estratégicas, tomadas pelos gestores, capazes de adquirir os recursos em falta. Na continuidade do



estudo dirigido aos “Stakeholders”, a via da estratégia de cooperação pode ajudar na resolução destas necessidades.

## **1. A origem do conceito de cooperação: uma operacionalização dos “Stakeholders”**

Em ambientes dinâmicos e turbulentos, as empresas são levadas, praticamente, desde os anos de 1950 a não mais trabalhar num conceito empresarial vertical, mas a apoiarem-se junto de vários parceiros. Mesmo que essas formas de aproximação qualificadas de estratégias racionais, tenham sido, durante muito tempo, proibidas pelos Estados. Hoje são entendidas, incentivadas mesmo pelos poderes públicos, como se sucede em França, onde não se hesita em favorecer e incentivar financeiramente essas relações. A origem da ideia de que a cooperação pode favorecer as empresas sem destruir o mercado concorrencial vem dos estudos de práticas entre empresas Japonesas, junto dos “Keiretsu” (Richter, 2013: 21). São conglomerados que se caracterizam por uma forma organizacional reticular, um sistema semelhante ao processo de teia de aranha. São estruturas reunindo empresas ligadas por participações financeiras, por operações industriais mas comercialmente independentes, caracterizadas por um conjunto de relações horizontais e verticais, estabelecido por entre membros de forma formal ou informal. O modelo ideológico japonês baseia-se na ideia de que o desenvolvimento das empresas deve ser institucionalizado e aberto.

A origem dos “Keiretsu” remonta ao fim do século XIX, quando aparecem as primeiras formas de cooperação no Japão, denominadas “Hanbatsu”. Estas vão evoluir tornando-se “Zaibatsu”. O objetivo destas cooperações é modernizar a nação fornecendo-lhes poder militar. São desmanteladas pelos Americanos no após segunda guerra mundial. Os Americanos obrigam o Japão a dotar-se de leis anti monopólio de forma a impedir a sua reconstituição. Esta lei é alterada no ano de 1953 e vai permitir reestruturar novamente os “Keiretsu” que ficarão a partir desse momento sob controlo estatal (Richter, 2013). O primeiro setor a tirar proveito do programa denominado “Keiretsu Shindan” (Keiretsu diagnóstico), é o setor automóvel. É em julho do ano de 1952 que o Gabinete de Planeamento para PME’s lança o programa que visa

fortalecer a relação dos fornecedores com os industriais. Toyota foi a primeira a participar, a partir de setembro do mesmo ano, fazendo deste programa, a razão do seu sucesso (Anderson, 2007).

Ainda hoje, no Japão, as corporações mais dominantes veem o seu sucesso não como único resultado do seu conhecimento em processos e em tecnologia, mas acima de tudo graças à sua relação com fornecedores como instrumento de rápido crescimento para a inovação (Aoki e Lennerfors, 2013).

Nesse mesmo período, nos EUA desenvolvem-se planos de Distritos Industriais de atividades do mesmo setor, concentrados num local geográfico. Inspirados nos Distritos Industriais Italianos, famosos pelos fortes valores culturais, de conhecimento e ética no trabalho. Mais tarde, como sublinha Porter (1998), a fundação e criação de vantagens competitivas regionais veem-se dependentes de um processo de forte componente de localização a que se dá o nome de “clusters”, que se verificam atualmente em certas zonas geográficas como é o caso de Silicon Valley. Ao executar uma rede de relações junto às suas fronteiras físicas, o "cluster" industrial permite às empresas potenciar recursos e capacidades que não conseguiriam de outro modo para estimular o processo contínuo de produção e inovação (Niu et al., 2012). Mesmo assim, as relações de cooperação Japonesas eram mais eficientes devido a uma coordenação mais efetiva com total partilha de informação. Também outro fator adicional é o das transações Japonesas serem mais efetuadas com base em valores de confiança (Dyer, 1996).

Estas práticas vão colocar em causa os elementos dominantes do pensamento demonstrando que o desempenho não é essencialmente uma questão de bem dividir as tarefas dentro da empresa, mas que a eficácia pode ser obtida por via da relação por entre unidades de produção. Mesmo assim houve que aguardar até os anos de 1960 para se iniciarem estudos de investigação no domínio das estratégias de cooperação. A forte adesão a este tipo de pensamento atinge um momento de referência nos anos de 1980 e vai assumir uma importância inédita na tomada de consciência pelas instituições ocidentais ao incentivar atitudes de cooperação (Dyer e Singh, 1998). É igualmente um meio de evitar futuros problemas de confronto (McGuire e Dow, 2009).

As investigações sobre cooperação formam várias correntes, desde teorias económicas a abordagens de gestão. Estas abordagens denunciam a necessidade de se estudar em cada empresa as formas adotadas de estratégia relacional, tendo em conta os comportamentos de agressividade concorrencial (Porter, 1980).

As duas principais razões que levaram os investigadores a interessarem-se pela cooperação são: a mudança ideológica das autoridades americanas que viram no modelo japonês inúmeras oportunidades; a perceção de que a cooperação iria tornar-se numa nova resposta estratégica para as empresas. A partir deste momento, a cooperação vai tornar-se um meio de aquisição de vantagens concorrenciais duradouras (Dyer e Singh, 1998). Desde logo, para permitir que as empresas se mantenham competitivas, as instituições ocidentais modificaram a forma de criar cooperação entre elas não se colocando como plataforma de entendimento mas, antes, como meio para atingir competitividade (Lavie, 2006). A partir daqui, as empresas envolveram-se em novas abordagens estratégicas, colaborando mais proximamente com fornecedores, clientes, e outros.

Nos anos de 1980, a cooperação é uma estratégia ausente da análise estratégica de Porter (1980), apresentando-se ser vantajosa junto das ações de diferenciação, concentração ou de domínio.

Neste mesmo período, as teorias sobre estratégias organizacionais abordam um conceito de estratégia colaborativa a que foi dado grande relevo com os trabalhos de Astley e Fombrun (1983), considerados fundadores dos estudos de cooperação interorganizacional. Estes autores apoiam-se na base de cooperação, seja de curto ou longo prazo, abandonando a ideia de que só se obtém sucesso com relacionamentos competitivos do meio empresarial envolvente. Com estes, a estratégia empresarial é fundamentada numa mobilização coletiva com fim de obter recursos comuns de entre os parceiros (Dyer e Singh, 1998). Esta conceção aparece no momento em que triunfava a abordagem estratégica centrada na estrutura dos mercados (Porter, 1980) e um pouco antes dos estudos efetuados com base nos recursos desenvolvidos pelo seu fundador Wernerfelt (1984). É por isso uma abordagem fortemente enraizada nos contextos organizacionais que marcaram os anos de 1970 e os anos de 1980: para atingir os objetivos de crescimento ou de rentabilidade, uma empresa pode optar por agir de forma individual ou de forma coletiva (Astley e Fombrun, 1983); Bresser e

Harl, 1986);(Le Roy e Guillotreau, 2002). Todas as teorias mobilizadas nesta época deram grande ênfase a modelos ecológicos, modelos de escolha estratégica e modelos de dependência face a recursos.

Agir coletivamente significa encontrar parceiros para uma relação vertical ou uma relação horizontal. As alianças horizontais são as mais frequentes e as mais instáveis. Situam-se numa perspectiva essencialmente diática, isto é, alianças estabelecidas entre dois ou mais concorrentes (Dussauge et al., 2000). As ações coletivas verticais referem-se a parcerias de cooperação estabelecidas entre organismos do mesmo setor de atividade, que se complementam, e não estabelecem concorrência entre si, como é o caso da relação entre uma empresa e seus “Stakeholders” fornecedores (Dussauge et al., 2000).

Com Astley e Fombrun (1983), a cooperação vai dominar o estatuto negocial e aparece como uma opção estratégica atrativa para as empresas. Complementando e reforçando este trabalho, Bresser e Harl (1986) vão demonstrar que para atingir o ritmo de crescimento e de rentabilidade, as empresas vão poder agir coletivamente. Para Astley e Fombrun, estas estratégias permitem estabelecer relações de cooperação entre um conjunto de intervenientes num setor concorrencial ou complementar (1983).

As estratégias de cooperação são meios utilizados pelas empresas para realizar os seus objetivos graças à cooperação com outras. A cooperação emerge num contexto económico de mundialização de negócios, obrigando as empresas a procurar parcerias além do seu território de mercado. Já não necessitam de ficar dependentes de intermediários e podem exercer um contacto direto com os que lhes fornecem os recursos e competências de que precisam. Como ponto adicional, a especificidade técnica ou a tecnologia e o foco sobre competências-chave levam as empresas a procurar cada vez mais parcerias para poderem continuar a fazer bem o que sabem fazer. Os parceiros fornecem um conjunto de conhecimentos, técnicas, recursos específicos e complementares. Estes elementos podem, deste modo, enriquecer a empresa que vai por seu intermédio captar conhecimento e desenvolver novas competências-chave (Le Roy, 2003).

Na continuidade dos trabalhos de Astley e Fombrun (1983), que propuseram uma tipologia para categorizar as várias formas de estratégias coletivas, a literatura, tornou-se, então, mais diversificada pelas várias abordagens. As correntes literárias daí provenientes estenderam-se em estratégias: coletivas, resilientes, de aliança e de parceria. Estas estratégias são definidas em função de ligações de interdependência existentes entre empresas e os modos de associação que as interligam. É então possível reter que a cooperação entre empresas se define por três elementos: centros de decisão múltiplos, negociação permanente e conflitos de interesses (Dussauge e Garrette, 1995).

Os centros de decisão múltiplos são uma característica resultante de empresas consideradas parceiras e que se mantêm juridicamente autónomas. Os parceiros cooperantes, tipo “Stakeholders”, não formam uma única entidade com a empresa como poderia ser no caso de fusões, pois conservam a sua autonomia. Estrategicamente cada empresa define os seus próprios objetivos fora dos objetivos comuns resultantes do acordo de cooperação. Neste caso, todas as decisões respeitantes ao objeto do acordo devem receber apoio e autorização de exercício por parte dos parceiros (Dussauge e Garrette, 1995: 25).

Uma negociação permanente resulta da anterior, pois é colocada sob autoridade simultânea de várias empresas parceiras. As cooperações dão lugar frequentemente a um processo de negociação praticamente incessante (Dussauge e Garrette, 1995: 27). Neste caso, nenhuma empresa pode em princípio impor uma decisão que diga respeito ao objeto de cooperação. A multiplicidade dos desafios e das suas etapas podem dar lugar a várias negociações que podem ser suavizadas pela presença de uma estrutura de colaboradores dedicados à cooperação.

Os conflitos de interesse: a criação de uma cooperação entre empresas por intermédio de objetivos comuns não impede a busca de objetivos individuais, específicos, a cada organização (Dussauge e Garrette, 1995). Poderá surgir a eventualidade de os objetivos comuns entrarem em conflito com os objetivos individuais de um dos parceiros (Bresser, 1988).

## **2. As estratégias organizacionais de Cooperação.**

As estratégias de cooperação podem tomar várias formas. São os autores Astley e Fombrun (1983) que apresentaram primeiramente, teorias sobre estratégias de cooperação entre várias empresas ao propor um conjunto de estratégias coletivas que definem como a “mobilização comum de recursos e a formulação junto de coletividades organizacionais” (Astley e Fombrun, 1983: 578). Para provar a sua classificação, os autores baseiam-se na ecologia das populações, trabalho relevante dos contributos das abordagens ecológicas de Hannan e Freeman (1977), revisitados hoje por Lee (2012). Estas estratégias vêm contrapor-se à abordagem tradicional da estratégia, fundada numa ideia de competição pura e perfeita de Porter (1980). De acordo com Hannan e Freeman, as entidades estão presentes num meio ambiente que se deve estudar de acordo com uma abordagem global tomando em linha de conta as interações e a troca de produtos entre entidades. De acordo com o pensamento da ecologia da população (Hannan e Freeman), a margem de manobra da organização está reduzida a quase nada. Na verdade, o meio ambiente é o único determinante de mudanças e de evoluções. O nível de análise do conceito determina que as empresas que não são da mesma “espécie” (termo empregue na ecologia das populações) vão colaborar entre si de forma simbiótica.

Os autores dão o exemplo das flores e da sua polinização ou da flor que fornece alimentação ao animal e este, em contrapartida, encarrega-se do pólen que vai, por sua vez, colocar numa outra flor, assegurando assim a fecundação da planta. Sem esta estreita colaboração, a alimentação e a fecundação, a sobrevivência das duas espécies estaria ameaçada. Aqui as mudanças induzidas pela ecologia humana representam a substituição de modos de atuar: de uma luta solitária face ao seu ambiente, para uma a um nível coletivo. É por esta constatação que Astley e Fombrun (1983) abordam os aspetos coletivos da estratégia. A dimensão coletiva vem adicionar-se às dimensões tradicionais que permitem analisar os comportamentos estratégicos das empresas (Astley e Frombrun, 1983: 580).

Astley e Fombrun tomam em consideração dois critérios genéricos para classificar os tipos de estratégias coletivas: o tipo de associação e as formas de interdependência. No fundo, as estratégias coletivas são definidas por formas de interdependência, isto é, pelas ligações mantidas entre as empresas: são concorrentes (relações horizontais),

ou são de parceria (relações verticais, entre clientes e fornecedores). Os seus trabalhos vão dar lugar a uma classificação que propõe quatro estratégias coletivas, estabelecidas a partir de dois elementos: o tipo de associação, que poderá ser direto ou indireto e as formas de interdependência que podem ser comensais ou simbióticas. O que vai definir o tipo de associação é a forma como vão ser especificados os benefícios económicos, isto é, a forma como se repartem entre as empresas. A interdependência comensal, à semelhança da relação tida entre a rémora e o tubarão, são mesmo assim, empresas que se encontram em concorrência, isto é, que se encontram numa relação horizontal. A interdependência simbiótica reagrupa as empresas complementares numa relação vertical. A classificação é apresentada da seguinte forma:

Quadro nº6. Classificação de coletivos

		Formas de interdependência	
		Comensal	Simbiótica
Tipos de associação	Direta	Confederada	Conjugada
	Indireta	Aglomerada	Orgânica

Fonte: Astley e Fombrun (1983: 580)

Desta sequência de raciocínio, emergem quatro grandes estratégias coletivas:

- Estratégias confederadas correspondem a estratégias de aliança. Dizem respeito a setores muito concentrados compostos por empresas que exercem relações diretas;
- Estratégias aglomeradas colocam em ação um processo federativo do tipo cartel ou sindicato profissional. Este modelo é característico de setores compostos por várias empresas;
- Estratégias conjugadas são estratégias de parceria. As empresas estabelecem contratos para trocar recursos complementares, como é o caso das relações entre dador da ordem e os subcontratados;
- Estratégias orgânicas correspondem a estratégias resilientes. As relações entre os membros de uma rede são indiretas e não se fazem por via de contratos.

Para detalhar a sua tipologia, Astley e Fombrun (1983) identificam um conjunto de modalidades que permitem descrever as formas definidas. Os autores propõem cinco modalidades, nomeadamente, formas de interdependência, fontes de coordenação, formas de controlo (semelhante a uma sanção no caso de comportamentos não adaptados), estrutura inicial de coordenação e o percurso levado com o amadurecimento da relação. Para cada uma das formas, os autores vão propor modalidades diferentes, como se sintetiza no quadro seguinte:

Quadro nº7 : As características das estratégias coletivas

Aglomerados Coletivos	Confederados Coletivos	Conjugados Coletivos	Orgânicos Coletivos
-----------------------	------------------------	----------------------	---------------------

Relações sub estruturais

Formas de interdependência interna	Comensalismo indireto (formação da procura)	Comensalismo direto (dependente de um só recurso)	Simbiose direta (dependência comum)	Simbiose indireta (dependente de um mesmo stakeholder)
Fluxo de recursos através da rede	Fluxo de informação	Fluxo de colaboradores	Fluxo de atividades	Fluxo de influência

Relações Superestruturadas

Formas de controlo	Sansões económicas	Sansões sociais	Sansões legais	Sansões políticas
Estrutura emergente de coordenação	Cartelização associações profissionais de comércio	Colisão e entendimento Liderança informal	Contratos, Acordos decisões conjuntas Joint-ventures	Organizações de Rede, estrutura de regras institucionalizadas
Referência empírica	Associativo	Alianças	Parcerias	Resilientes
Estratégias coletivas	Aglomeradas	Confederadas	Conjugadas	Orgânicas

Fonte: Astley e Fombrun (1983: 581)

O que propõem os autores são formas puras de modalidades que permitem detalhar a categorização das estratégias de cooperação. Mas porque a realidade é sempre complexa, convém analisar este enquadramento de forma ligeira. Outros autores avançaram para estudos e enquadramentos mais específicos mas, na globalidade todos recorrem às mesmas bases. Bresser e Harl (1986), e mais tarde Bresser (1988), vão procurar aperfeiçoar o modelo que permita um equilíbrio entre estratégia coletiva e estratégia individual. Dollinger (1990) vai estender o conceito às indústrias de



natureza diversificada. Entenda-se diversificada, pelo autor, como “muitas pequenas empresas” (p.267), que dispõem de uma natureza atomística do seu comportamento empresarial. Até então, os estudos sobre estratégias coletivas recaíam sobre grandes empresas, estruturas de mercado oligopolistas (Bresser, 1988).

As estratégias coletivas são, então, entendidas como formas que permitem operacionalizar estratégias de cooperação e que emergem, de maneira não intencional, num conjunto de ações individuais que se unem para formar redes entre organizações (Astley e Fombrun, 1983) ou de maneira voluntária ou intencional, nos casos em que se trata de uma colaboração deliberada. Neste último caso, as empresas devem gerir e dirigir as interdependências conjuntas (Bresser, 1988).

O desafio desta investigação no âmbito da operacionalização da TS necessita de aprofundar a sua relação com estratégias de cooperação no campo do presente estudo relacional, na ligação entre a empresa e o seu “Stakeholder”-fornecedor. As estratégias de cooperação são naturalmente, uma das vias para a sua modelização. À semelhança da forma de operacionalizar atos de DS por via de necessidades de captação de recursos dependentes dos meios internos disponíveis para os adquirir, temos a dimensão de estratégias de cooperação estas também dependentes, de meios e recursos para poderem reagrupar os seus parceiros de forma mais ou menos formal. Nas diligências de políticas responsáveis das empresas, as cooperações incentivam a inovação como prova da sua capacidade para fazer diversificar o seu caminho operacional.

Esta revisão de literatura permite compreender as estratégias de cooperação pelo estudo da sua forma. É contudo útil poder analisar sob a perspetiva de modalidades de funcionamento, de estruturação e de coordenação das estratégias de cooperação. Para melhor compreender os mecanismos e dinâmicas das estratégias de cooperação é importante explorar a leitura dos determinantes independentemente do tipo de estratégia de cooperação que se possa envolver: verificar o que leva a empresa a estabelecer este tipo de relações, os limites que podem enfrentar e os mecanismos coletivos que compõem as interações.

### **3. As determinantes da Cooperação**

De acordo com Forgues et al. (2006), os trabalhos relacionados com o que levam as empresas a adotar relações entre organizações podem ser essencialmente reagrupados em dois conjuntos. Mas, antes de abordar o tema, convém recordar a definição de relações entre organizações. Forgues et al. (2006: 17) define-as como sendo “ligações entre organizações, alimentadas em simultâneo de forma social e de forma económica”. As formas de as abordar são variadas e refletem forte diversidade, como foi exposto no ponto anterior. No fundo esta abordagem baseada na troca funcional (Galaskiewicz, 1985) distingue três arenas em que se exercem as relações entre organizações. Uma primeira relacionada com a obtenção de recursos: mesmo assim, as organizações preferem permanecer independentes e daí serem levadas a estabelecer nós de relações para obter os recursos. Trata-se de problemas relacionados com o poder das dependências e a gestão da incerteza. Uma segunda relacionada com relações marcadas pela questão política, como é o caso do "lobby". E uma terceira arena relacionada com a autenticidade que desvenda os domínios dos interesses, objetivos e funcionamento da organização. Uma forma de aumentar a sua autenticidade, legitimidade, pode passar por “identificarem-se com as organizações entendidas como legítimas ou representantes de símbolos culturais fortes” (Forgues, 2006: 18).

O funcionalismo coloca a relação entre organizações como elemento chave na ligação entre estratégia e organização. As abordagens de gestão sobre competências-chave e capacidades estratégicas nos trabalhos pioneiros sobre a dependência de recursos tornam a estratégia numa capacidade de pensar na articulação de recursos e competências (Galaskiewicz, 1985). A relação entre organizações está, portanto, no centro da constituição de uma vantagem concorrencial da organização. Se a construção da sua forma está alicerçada numa destas arenas ou das três em conjunto, a sua construção está marcada por tensões fundamentais que opõem o princípio da formação de uma relação se os dois parceiros têm interesse; isto é, as relações entre organizações estão marcadas por tensões fundamentais provocadas pelas motivações assimétricas identificadas como sendo a confiança e o oportunismo; a partilha e a prova de força; mecanismos formais e informais de governança (Forgues et al., 2006). Resumindo trata-se de aspetos relacionados com Confiança, Dependência de

Recursos e Relações. Vejamos se estas determinantes podem esclarecer as questões que surgem do levantamento de trabalhos de cooperação com “Stakeholders” num quadro de DS.

### **3.1 A Confiança**

A confiança é o ponto-chave das relações entre empresas num enquadramento de cooperação. Na verdade, as empresas que trabalham em conjunto, independentemente da sua forma, mesmo que estabeleçam contratos definindo contributos e benefícios para cada uma das partes, têm a obrigação de estabelecer relações de confiança. Numa relação, ambas as partes trocam informações e recursos estratégicos que incorrem num risco de absorção ou de perda de especificidade do seu valor empresarial individual. As relações verticais foram sempre um dos domínios favoritos de teóricos numa estrutura económica da organização. É conveniente, sim, que a relação estabelecida permita minimizar ou, pelo menos, controlar os riscos recorrentes da entrada numa relação “ganhador-ganhador”. Tais relações por isso envolvem trocas estabelecidas em várias fases da cadeia de valor e ocorrem entre empresas como uma indústria produtora e seus fabricantes especialistas (Williamson, 1975). Largamente definida, a confiança é uma expectativa em que a outra empresa não atue oportunisticamente, mesmo quando tal comportamento não pode ser detetado pela vítima (Bradach e Eccles, 1989). A confiança pode, inclusivamente, substituir contratos em muitas trocas e serve como mecanismo alternativo de controlo (Gulati, 1995). Existem, portanto, autores que defendem a complementaridade entre governança formal e a confiança vista como governança relativa (Poppo e Zenger, 2002) outros defendem a ideia de que a governança é necessária à confiança porque implica altos níveis de troca de desempenho que não podem ser conseguidos pelo ato isolado de confiança (Lazzarini et al., 2004). A questão não é saber se a confiança vai ou não substituir a governança formal, mas antes quem e como a confiança vai servir para ambas as situações (Gulati e Nickerson, 2008)

Em termos de implicações no desempenho, a confiança entre organizações beneficia as relações independentemente das estruturas escolhidas de Governança (Gulati et al, 2005). Isto ocorre porque permite reduzir custos de transação e facilita a coordenação, pois a noção de oportunismo emerge da abordagem por custos de transação que posiciona os indivíduos como atores oportunistas de racionalidade limitada

(Williamson, 1975). Este oportunismo é acentuado quando as informações são incompletas e não satisfatórias (Gulati, 1995). É, na verdade, uma alternativa poderosa a mecanismos de governança formais que pretendam alinhar incentivos e controlar oportunismos através de monitorização e de sanções (Bradach e Eccles, 1989).

A confiança também é um fator determinante para compreender a variação de desempenho nas relações entre as organizações (Granovetter, 1985). Estabelece intimidade, antecipação e credibilidade que leva ambas as partes a moverem-se numa transferência e aquisição de conhecimentos de forma aberta e recíproca (Dyer e Hatch, 2006).

Autores como Ring e Van de Ven (1992) assumem que as interações com o tempo vão afetar negativamente a confiança numa relação. Mas ao limitar oportunismo, a confiança vai criar uma relação próxima com instrumentos de governança, de forma a criar uma relação de trocas duradoura (Gulati et al., 2005). Defende-se que a confiança é um instrumento de ligação entre fronteiras formais e informais. Conclui-se, então, que a confiança é um fator determinante para explicar a estrutura de troca numa relação.

### **3.2 Dependência de Recursos**

Van de Ven e Walker (1984) demonstraram que a dependência de recursos é a principal determinante na formação de relações entre organizações. E Gulati (1995) defende que o importante é conhecer antecipadamente o seu parceiro. Os trabalhos que conduzem à origem das relações podem ser agrupados numa abordagem baseada na partilha, partindo do pressuposto que uma relação é estabelecida se dois parceiros demonstram interesse e a abordagem baseada na dependência que se interessa no oposto, isto é, nas motivações assimétricas (Schmidt e Kochan, 1977).

Mesmo que as primeiras análises e estudos relacionados com este tema tenham sido abordados pelas análises diádicas, isto é, entre concorrentes, tema que não diz respeito à investigação em causa, outras lhes seguiram com maior vigor. Ao libertarem-se dos acordos entre organizações que passam de uma transação de mercado a uma

integração (Williamson, 1981), os investigadores empenharam-se na estrutura das relações sociais nas quais se produzem as mudanças económicas (Granovetter, 1985).

A convicção de Granovetter (1985) é que os indivíduos não são confinados a um mercado mas que, ao contrário, mantêm relações, pessoais, de amizade ou de fidelidade. Com as relações é possível constituir uma rede que percorre o mercado. O mercado não é mais uma esfera autorregulada, pois as suas relações impactam o funcionamento das relações.

De acordo com Granovetter (1985), a sociologia económica pode formar as forças sociais, culturais e políticas à medida das suas redes relacionais. São dimensões que regulam as transações e ações económicas.

As boas relações permitem, então, um acesso privilegiado, particularmente interessante para recursos raros onde o fator de preço é variável de acordo com fatores externos não controláveis (como é o caso do tempo ou de doenças biológicas). Westpal et al. (2006) constataam que a sociedade cívica assume que para formalizar tais relações, estas devem passar pelas administrações das empresas. Sucede que trabalhos testados pelos investigadores dão prova que as ligações informais aparentam dispor de um papel bem mais importante (Westphal et al., 2006). Os autores revelam ainda que os laços de amizade são maiores quando a empresa se encontra com uma situação de necessidade de recursos (exemplo: relação com o fornecedor que dispõe de recurso valioso).

Baum, Rowley, Shipilov e Chuang (2005) estabelecem uma ligação com as teorias de aprendizagem e demonstram que as empresas estão mais inclinadas a assumir um risco de relação com parceiros que não conhecem se o seu desempenho estiver longe dos níveis aspiracionais dos seus dirigentes (caso de melhorias de condições de vida). No fundo, trata-se de aumentar a legitimidade ao estabelecer ligações formais com organizações identificadas como prestigiosas (caso de grandes grupos multinacionais ou de empresas de prestígio). Ao considerarem o ambiente como força organizacional coletiva a teoria neo-institucional insiste no papel dos processos de legitimação e de concorrência que moldam os comportamentos das organizações. Obter tal legitimidade supõe a tomada em linha de conta de pressões institucionais e a aplicação de estratégias de resposta aos respetivos processos, num acumular de

conhecimento contínuo passando de conformidade passiva a uma manipulação proactiva (Oliver, 1991). Um desses exemplos de estratégias de conformidade é dado pelas organizações que procuram obter creditações como o caso das normas ISO ou creditações do tipo associativo tipo Rainforest Alliance (Guler et al., 2002). Trata-se de uma situação bastante delicada para as organizações de creditação que se encontram submetidas a exigências por vezes contraditórias: procura de legitimidade, do seu nível de real seletividade e do cumprimento das operações sem todavia perder os seus clientes e, dessa forma, arriscar a mostrar-se flexível nas suas exigências (Durand e McGuire, 2005). Tirar melhor partido das relações entre organizações impõe escolher cuidadosamente os seus parceiros, pois podem levar um impacto diferente do desejado no cumprimento do seu desempenho.

A complementaridade é também um motor de cooperação entre organizações. Está mais na génese de criação de melhores resultados do que uma simples adição de recursos (Dussauge et al., 2000). A consequência disto é que as organizações vão encontrar-se num jogo de dependência recíproca e, portanto, de poder.

De acordo com a Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer e Salancik, 1978), uma organização vai tirar maior poder de vantagem face à outra organização, perante o valor dos recursos que tem a seu controlo. No fundo, a partir do momento que a empresa X controla diretamente ou indiretamente os recursos desejados por Y, este último está dependente de X, que pode, portanto, exercer poder sobre Y. Por entre estratégias possíveis de atenuar ou gerir tal dependência está o exercício do ato de diversificar (Pfeffer e Salancik, 1978).

Para terminar, não é possível dissociar o interesse da cooperação sem abordar o valor do recurso. Num jogo de negociação de recursos, o valor percebido pelos recursos pode variar de um momento para o outro, o que leva à clássica preocupação do “resource-based-view” sobre a criação de valor dos recursos nos diversos ambientes.

### **3.3 Relações**

A existência natural de forças contraditórias nas relações entre organizações não são um obstáculo à criação de valor e à cooperação entre as empresas que saibam tirar

partido do poder evolutivo destas tensões. Torna-se então fundamental a escolha de um modo de governança consistente com essa relação (Forgues et al., 2006).

O cruzamento de forças formais e informais são essenciais para se estabelecer um fenómeno integrador (Poppo e Zenger, 2002);(Mayer e Argyres, 2004). A escolha do modo de governança da relação no exercício de cruzamento de forças é, então, fundamental. Também existe uma defesa perante mecanismos formais unilaterais (Gulati, 1995), mas são vários os autores que defendem um modelo integrador (Lefaix-Durand, 2006) pois permite efetuar as distinções entre os fenómenos que estão na origem das suas tensões dialéticas. O carácter específico, centralizado, fragmentado, facilita o formalismo, enquanto uma relação descentralizada, integrada e em rede, permite valorizar os aspetos informais da relação. Neste campo, prevalece o peso que se atribui a ambos no estabelecimento da relação. Ao constituir uma relação, um dos fatores de sucesso é o conforto prestado por ambos de forma a estabelecer uma justiça organizacional para ambas as partes (Husted e Folger, 2004). A perceção de um tratamento justo resulta das disposições contratuais e do tratamento informal que os parceiros estabelecem nesta relação. Que os seus interesses sejam divergentes ou que a relação seja submissa a vicissitudes, são casos que levam a recorrer a uma renegociação de fatores, no momento em que se efetua a análise de resultados de parceria. O tratamento justo também pode ser resultante de uma forma de aceitação universal com vantagens consideradas suficientes para um dos lados e que vão além da obtenção de resultados maximizadores de valor auferido (Husted e Folger, 2004). Os autores, nas suas pesquisas, também corroboram a ideia de que as ideias sobre uma forma sentida de injustiça, é um importante valor explicativo da forma como se estabelecem as relações entre organizações. Inversamente, um sentimento de justiça permite melhorar as condições de cooperação. A justiça organizacional também permite confortar o campo do comportamento organizacional de forma a associar esta relação a um campo de exemplaridade, fruto de uma vontade do cooperar entre as organizações (Melkonian et al., 2006). Naturalmente que os seus resultados estão dependentes de elementos contextuais e da dimensão histórica. É por isso que a relação entre organizações implica que se tenham em consideração as instituições locais que animam, condicionam e estruturam as trocas entre organizações (Lam, 2003) que, por força da sua relação, podem dar origem à emergente criação de novas

regras e de novas práticas de funcionamento desenvolvidas por instituições locais (Lawrence et al., 2002).

### **3.4 Os limites à Cooperação**

Ao longo da literatura, é possível verificar divergências ao nível dos objetivos da mesma forma que as divergências culturais podem colocar em causa a estratégia de cooperação (DiMaggio e Powell, 1983).

Numa abordagem neo-institucional (DiMaggio e Powell, 1983), as organizações, as empresas estão ambas em busca de recursos, mas também de poder e legitimidade. Esta segunda missão impulsiona as empresas a moverem-se na direção de um comportamento isomórfico (DiMaggio e Powell, 1983). Neste sentido, surge um discurso normativo que criará pressão sobre as organizações e arrastará consigo dinâmicas de homogeneização nas práticas de negócios. Por isso, é possível imaginar que numa estratégia cooperativa, na qual a estrutura de coordenação tende a produzir um discurso normativo, as empresas vão colocar problemas de legitimidade, adotar um conjunto de atitudes padronizadas. Este fenómeno está particularmente presente se os problemas enfrentados pelas empresas são complexos e logo, precisam de procurar, no seu ambiente próximo, soluções consideradas legítimas (Szulanski, 1996).

Outra questão está relacionada com a relação de forças de interesse. Uma empresa que estabeleça uma relação de parceria vertical, adotando uma relação de “Stakeholder”-fornecedor, usualmente adota uma relação de ganhador-ganhador ou de perdedor-perdedor, se forem analisados os extremos. Naturalmente, as parcerias pretendem e necessitam de cooperar para atingir o tal valor de excelência ganhador-ganhador (Brandenburguer e Nalebuff, 1996)

Quanto mais as relações ganhadoras mútuas vão aumentando, mais a empresa colabora com o seu “Stakeholder”. Por entre estas relações irá aparecer um que se fará eleger como líder e que irá conduzir o desempenho de ambos. É portanto uma situação que envolve relações de cooperação e de liderança. Convém descobrir quem é quem para poder retirar os melhores benefícios. Como é retirado o benefício entre o líder e o fornecedor ou mesmo entre o líder e a empresa, sua cliente? Se não existir uma cooperação direta entre ambos, podem existir benefícios que sejam daí retirados?



Como? Os autores Yin, Liu e Kaku, (2011), assumem que só se obtém benefício desta relação se existir uma cooperação entre ambos (neste caso entre fornecedor e empresa). Mas o que não é frequente analisar é saber se uma cooperação feita indiretamente, mediante intermediário, pode obter igualmente benefícios de cooperação direta. Também as estratégias de cooperação temáticas não foram muito trabalhadas pela literatura, o que pode questionar-se se os determinantes presentes nas estratégias de cooperação temáticas são idênticos às estratégias de cooperação tradicionais.

O que entra na questão sobre a sustentabilidade de uma estratégia de cooperação, terá a intenção de perdurar e em que condições? Para esta pergunta, Miles e Snow (1992) mostram que todas as formas de organização são, depois de algum tempo, abandonadas e substituídas por outras julgadas mais eficientes. Isto levanta a questão da capacidade da estratégia de cooperação em manter o ritmo face às necessidades do negócio. A tese de Miles e Snow (1992) dá a entender que a estratégia de cooperação não consegue evoluir ao longo do tempo. Mas se a operacionalização de DS é um processo de melhoria contínua, então exige-se incluir atualizações de cooperação nas mudanças organizacionais, proporcionando a evolução das organizações e o nascimento de novas necessidades. Segundo Palpacuer (2007), "a manutenção de um funcionamento harmonioso envolve uma correção contínua das tendências de coletivismo a individualismo que se desdobram na história de uma comunidade." Portanto, é necessário concentrar a atenção sobre os mecanismos que estabilizam a troca no tempo e olhar para a evolução de uma parte das necessidades, mas também no comportamento das empresas para identificar se o coletivismo assume o individualismo organizacional.

Acabamos de ver os determinantes da cooperação e neste campo, convém lembrar que, se a cooperação permite a aquisição de recursos e competências, como qualquer outro mecanismo, ela apresenta um custo que pode retardar o progresso da estratégia ou do comportamento da empresa, ou mesmo dar a entender não estarem destinadas a durar ao longo do tempo. Lavalette e Niculescu identificaram dois tipos de custos relacionados com a cooperação: custos financeiros e custos estratégicos. Os encargos financeiros são atribuídos ao estabelecimento da nova atividade e coordenação, são custos adicionais, mas podem ser também associados a uma queda de rendimentos

resultantes do decréscimo de vendas ou de comercialização com preços mais baixos. Nestes podem ser incluídos os custos humanos, pois a cooperação pode acabar por alterar os hábitos e comportamentos dos empregados (Lavalette e Niculescu, 1999).

A revisão da literatura sobre as estratégias de cooperação permitiu constatar que são formas criadas com a finalidade de orientar o mercado. Face ao exposto, uma abordagem por determinantes poderá ser o mais adequado. Na verdade, a sustentabilidade da estratégia de cooperação pode estar relacionada com a estrutura das empresas e com o comportamento dos coordenadores, mobilizada pela necessidade num determinado momento. Os parceiros de cooperação nem sempre são os bons interlocutores. Fica então certas questões que poderão elucidar o relacionamento e que são retiradas desta análise da literatura: Quais são os dispositivos estratégicos à disposição das empresas para atender às suas necessidades? Será que esses dispositivos permitem encontrar os recursos e competências necessárias para as empresas?

### PARTE 3 : Recursos e Competências

#### 4. COOPERAÇÃO COMO RESPOSTA AOS DESAFIOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Esta segunda parte do capítulo tem como objetivo fazer a ponte entre as literaturas apresentadas e definir a perspetiva sobre que deverá ser inserida nos desafios e oportunidades do DS. No meio da vasta literatura composta por vários campos em nada unidos, estes trabalhos servem como chave de entrada pois permitem antever os desafios de gestão das empresas numa operacionalização da atividade de DS ligadas a uma falta de recursos e de competências das empresas. Esta tradução de desafios de gestão empresarial estão associadas à definição de empresa que se entende como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis mobilizados para responder aos desafios que lhes são apresentados. Assim, nesta fase, o objetivo desta pesquisa é identificar as “necessidades” das empresas em termos de recursos e competências e explorar os meios e as ações que os permitem adquirir. Portanto, é perfeitamente possível

explorar a ideia de que as empresas podem mobilizar estratégias de cooperação para encontrar os recursos e as competências de que necessitam. É o momento em que se consideram as abordagens a adotar para a escolha mais adequada. Esta parte permite igualmente ver como pode tomar forma, um estudo de recursos e competências para estratégias de cooperação entre produtores de matérias-primas e produtores de produto final. Por fim, o capítulo termina expondo a problemática e respetivas interrogações que irão guiar a pesquisa.

### **1. As abordagens da Cooperação entre empresas do mesmo negócio.**

O conceito de cooperação foi mobilizado por diferentes abordagens teóricas. De acordo com a abordagem escolhida, será diferente a forma como o objeto será interpretado. É, portanto, necessário, nesta fase, saber posicionar o conceito nas diferentes abordagens teóricas, saber apresentar os prós e contras e justificar a escolha efetuada. Para Forgues et al. (2006) "As abordagens mobilizadas para responder às relações entre organizações que respondem à lógica económica e à lógica social, são múltiplas." (p.18).

Da literatura recolhida, as que mais se fazem representar são as cinco abordagens que se seguem: a Teoria dos Custos de Transação e Teoria dos Agentes; a Teoria do Jogo; a abordagem pela economia industrial; a abordagem relacional; a abordagem pelos recursos. Cada uma contribui com elementos que permitem compreender e analisar os comportamentos empresariais, não especialmente centrados sobre a agressividade concorrencial, antes pelo contrário.

Para cada uma das abordagens apresentadas é importante retomar os contributos e limites destas abordagens aos olhos da Teoria dos "Stakeholders", e nesse sentido é possível facilmente identificar as mais pertinentes para o objeto desta investigação que se preocupa em aplicar atitudes mediante uma estratégia de DS entre a empresa e o seu "Stakeholders", fornecedor.

## **1.1. A abordagem da Cooperação pela análise dos custos de transação complementada pela Teoria dos Agentes**

A Teoria dos Custos de Transação, e a Teoria dos Agentes, são explicadas nas páginas 126-130 (parte2, ponto3.3) fornecem vários trabalhos no domínio das ciências económicas e no campo de gestão estratégica. As aplicações de gestão da Teoria dos Custos de Transação fazem-se conhecer e entram no centro da abordagem relativa à problemática de “fazer” ou “saber fazer”. Graças ao seu quadro conceitual, permite igualmente melhor compreender as formas híbridas de organização, definidos como acordos de cooperação, "joint-ventures", "franchising",... e das redes entre organizações

Apesar das teorias em causa, já terem sido enunciadas na segunda parte deste capítulo, são novamente expostas para enquadramento junto das abordagens de cooperação. Deste modo recordamos que a Teoria dos Custos de Transação advém dos trabalhos aprofundados por Williamson (1985) que definiu a transação como uma operação que consiste em transferir os bens e serviços através de um “interface” tecnologicamente divisível. O contributo de Williamson consistiu em determinar o conjunto dos elementos de mercado que estão na origem dos custos de transação. Distingue mais precisamente, de um lado, os fatores humanos que estão ligados à racionalidade, ao oportunismo e às características da informação e, do outro, os fatores relativos ao ambiente empresarial da empresa nomeadamente a incerteza. Para além dos custos de transação, Williamson tem em conta as características da transação, inspirado nos trabalhos de Coase, e extrai três características: a sua especificidade, aspeto fundamental da transação; o seu grau de incerteza; a frequência com a qual a transação se produz.

O recurso a uma estratégia de cooperação, pela abordagem desta teoria está ligado principalmente aos custos. Se os custos de informação, de investigação e de negociação são demasiado elevados, a empresa não terá interesse em desencadear uma estratégia de cooperação. Na verdade, as empresas colaboram sobretudo para minimizar os seus custos e maximizar os seus desempenhos. A maior característica desta abordagem é o seu carácter incompleto dos contratos (Anand e Khanna, 2000). O facto de os contratos serem incompletos vai implicar uma melhor compreensão de

outro tipo de comportamentos das empresas, fora do meio de estratégias de cooperação pois trata-se de comportamentos oportunistas.

A abordagem pelos custos de transação apresenta um interesse manifestamente analítico e contribui, como resposta às práticas efetuadas de cooperação (Baudry, 1991). É uma abordagem estática sobre uma base calculada em custos difícil de avaliar (De Montmorillon, 1989). Deste logo este modelo transacional não parece satisfazer plenamente a cooperação.

Mahoney e Pandian (1992) mobilizaram então, a Teoria dos Agentes para compensar as insuficiências da Teoria dos Custos de Transação. A Teoria da Agência permite justificar a eficiência das formas organizacionais híbridas às quais se opõem as questões relativas ao risco moral, ao “free riding” e à apropriação das rendas (Daidj e Hammoudi, 2007). A Teoria dos Agentes, como é também abordada na parte 2 deste capítulo, procura determinar as diferentes formas organizacionais que permitem minimizar os custos dos contratos de uma organização. Em primeiro lugar foca-se nos interesses da empresa e demonstra como os contratos podem gerar cooperação entre parceiros assimétricos ao insistir, nomeadamente, sobre os mecanismos de incitação. A Teoria da Agência suscitou nomeadamente dois eixos de pesquisa que são largamente difundidos pelos autores de gestão estratégica: os relatórios de governança e a sua relação com procedimentos e comportamentos corporativos; a noção de relação da agência a todo o tipo de contrato estabelecido entre a empresa e o seu meio ambiente empresarial (fornecedores, clientes, financeiros,...) mediante uma base de alargamento da interpretação efetuada aos trabalhos de Jensen (1976).

O esquema de reflexão apresentado pode parecer correto, no entanto, é de caráter pouco operacional. Com uma visão redutora dos modos contratuais, o raciocínio deixa de ter corpo para se poder considerar como pertinente para uma estratégia de colaboração. Além do mais, é um modelo estático que não permite apresentar o poder de negociação dos intervenientes e que reduz consideravelmente o papel do comportamento dos atores (Mahoney e Pandian, 1992). A questão essencial nesta abordagem é a questão do custo de informação e o custo de procura da informação. Como conclusão, para economizar os seus custos, as empresas procuram estabelecer estratégias de cooperação. Trata-se de uma abordagem bastante restritiva e demasiado estática para implementar dentro do presente objeto de estudo.

## 1.2. A abordagem da Cooperação pela Teoria do Jogo

A Teoria do Jogo interessa sobretudo e, em primeiro lugar, às relações que uma empresa mantém com o seu meio ambiente empresarial. Na sua obra “Safari num país estratégico” Mintzberg et al. (1999) fornecem um panorama completo da Teoria do Jogo, registada na escola do posicionamento (da mesma forma que os trabalhos de Michael Porter). Pode-se recorrer à Teoria do Jogo para compreender o processo de decisão e das relações de cooperação junto de coligações que se podem aparentar a redes.

A Teoria do Jogo, enquanto abordagem das situações de equilíbrio, permite explicar a emergência de comportamentos cooperativos e justifica a sua forte mobilização nas ciências de gestão. Na verdade, aplica-se às escolhas estratégicas desenvolvidas pelos negociadores ou representantes das empresas, no momento em que se encontram em relação de interdependência (Cavagnac, 2006). Esta teoria analisa sob um prisma matemático as várias situações onde a escolha dos atores provoca consequências entre si. O jogo pode conduzir a um resultado de somatório nulo, num ponto em que um ganha e o outro perde ou num somatório não-nulo, quando existem reciprocidade e um equilíbrio no ganho. O princípio é procurar um equilíbrio mútuo e não como se vê noutras categorias: irem em busca da maximização do ganho. Neste sentido, o ator de cada empresa vai procurar a melhor estratégia para contrariar o exercício dos seus concorrentes o que supõe conhecer e ser capaz de prever as atitudes dos seus concorrentes e deter informações completas (Cavagnac, 2006).

Tomando como exemplo, do dilema do prisioneiro ilustra a necessidade de cooperar para ganhar mais do que se estivesse a jogar sozinho (Axelrod, 1992). A Teoria do Jogo leva a não mais pensar a estratégia unicamente focalizada na empresa, mas antes construída nas relações com outros atores. Os limites da Teoria do Jogo são provenientes de opções que são oferecidas ao ator. Numa ótica de dador-dador, o ator tem somente duas opções estratégicas: cooperar ou ir sozinho, o que induz num raciocínio não dinâmico (Guerrien, 2010) e repousa na hipótese de uma informação completa ou incompleta o que não permite compreender o destino dado à decisão e às escolhas estratégicas por entre várias opções. Dado o seu carácter extremamente redutor, condição para a sua aplicação matemática, os modelos da Teoria do Jogo,

classificados por decisões individuais, nem sempre são capazes de fazer representar a realidade tal qual ela é (Guerrien, 2010). É um jogo estático (Solinski, 2013).

### **1.3 A abordagem da cooperação pela economia industrial**

Por entre os estudos sobre economia industrial, muito se tem trabalhado nas estratégias de cooperação entre empresas (Mitchell, Dussauge e Garrette, 2002). Estes trabalhos partem de três modos relacionais (Koenig, 1996), nomeadamente, o evitar a relação, o cooperar e o afrontar. Por sua vez propõem duas dimensões de estratégias de cooperação: a dimensão da cooperação entendida como um meio pelo qual a empresa absorve o conhecimento do seu parceiro, tornando-se numa arma contra os seus concorrentes; a dimensão da cooperação entendida como um meio de existir uma união que evite as entradas de potenciais concorrentes, ou de anular as barreiras à entrada do setor, ou mesmo de atacar a posição dos seus concorrentes (Porter, 1985);(Harrigan, 1987). Esta segunda dimensão focaliza-se nas estratégias de cooperação sobretudo nas que deram lugar a uma larga literatura sobre o conceito de coopetição (colaboração conjunta com competição) (Dagnino et al., 2007).

A abordagem da cooperação pela economia industrial adota a base de trabalho de estratégia de cooperação eventualmente inspirada na Teoria dos Jogo, pois para se manter na agressividade concorrencial, há que desenvolver cooperações de recolha de informações por entre os atores. Uma abordagem visível nas estratégias de grandes empresas multinacionais que detêm a capacidade de influenciar realmente o seu setor.

### **1.4. A abordagem da cooperação pela corrente de estratégias relacionais**

Numa abordagem relacional, é dentro do ambiente (interno) da empresa que se encontram os recursos necessários às empresas para desenvolverem as suas atividades por entre as estratégias de cooperação (Gulati, 1998);(Dyer e Singh, 1998);(McEvily e Zaheer, 1999);(Gnyawali e Madhavan, 2001).

As abordagens relacionais resultam de trabalhos sociológicos e antropológicos que procuram estudar os fenómenos e as determinantes culturais das redes sociais e das estruturas sociais. Conforme os autores, as atividades relacionais são possíveis quando os parceiros da cooperação combinam, trocam ou investem ativos, investem

conhecimento, investem recursos ou capacidades. Neste campo, as estratégias de cooperação podem ser fontes de “vantagens relacionais” (Donaldson e Preston, 1995) ou de “competências relacionais” (Persais, 2004). É uma abordagem que assenta na aceitação da existência de redes relacionais que favorecem o princípio de aquisição de recursos de rede (Gulati, 1999). A rede constitui uma forma de melhorar a competitividade da empresa. A análise da rede nomeadamente a rede social permite identificar duas formas de ligação entre as empresas (Granovetter, 2000): laços fortes que podem conduzir a uma perda de competitividade e laços fracos considerados como uma força individual. Dyer e Singh (1998) propõem sintetizar as determinantes de atividades relacionais por via de quatro pontos:

1. Definir os ativos específicos da relação: trata-se da duração das garantias e do volume de transação entre as empresas;
2. As rotinas nas trocas de conhecimento: são as capacidades específicas de absorção de cada um dos parceiros, sejam, medidas incentivadoras de transparência, ou desencorajadoras de comportamentos oportunistas;
3. A complementaridade de recursos e de capacidades: as capacidades detidas pelos parceiros no identificar, avaliar e identificar o propósito das complementaridades de forma a aceder aos recursos complementares da parceria;
4. Os efeitos de governança: as capacidades de empregar os mecanismos de autorregulação formais e informais em vez de recolher mecanismos de governança de terceiros.

Nesta abordagem, a atenção dirige-se para os locais onde a empresa se mantém e quais os recursos que daí obtêm (Granovetter, 1985). No meio dessa rede de relações, a empresa encontra-se numa posição de assimetria positiva dos recursos que permite tirar partido de um melhor acesso aos recursos externos e às informações. (Gnyawali e Madhavan, 2001). A principal diferença da abordagem relacional, da abordagem por recursos e competências, deve-se ao facto de a primeira interessar-se pela coconstrução das atividades, enquanto, na segunda, existe uma preocupação de saber como a empresa vai desenvolver as atividades individualmente.



## **1.5 A abordagem da cooperação por via dos recursos e competências**

A abordagem por recursos, RBV (“Resource Based View”) tornou-se um quadro de análise determinante na estratégia das empresas e um dos principais corpos teóricos atuais da gestão estratégica com forte componente na SRM (“Stakeholders” Relations Management”). A abordagem por recursos está assente no princípio que a empresa é vista como um conjunto de recursos (dados distintivos) e de competências (valores fundamentais) que podem ser diferentes conforme as empresas. A RBV está igualmente mobilizada para uma melhor apreensão das relações entre empresas, nomeadamente no caso de alianças (Astley e Fombrun, 1983)

Esta abordagem reagrupa os trabalhos mais adequados à investigação em causa. A origem destes trabalhos remonta aos trabalhos de Penrose (1959) quando este constata que as empresas de uma mesma indústria são diferentes umas das outras. Penrose sugere uma teoria original que se baseia nos recursos da empresa para criar o seu desempenho. A sua teoria permite inscrever as empresas numa perspetiva dinâmica da análise de comportamentos e analisa-os como uma coleção de recursos físicos e humanos (Rugman e Verbeke, 2002) podendo ser considerados tangíveis ou intangíveis (Wernerfelt, 1984) codificáveis ou tácitos (Dosi, 1982). A empresa é tomada como uma base de recursos e de conhecimentos (Dosi, 1988), um conjunto de competências de propriedade (Teece, 1988), um coração de competências (Prahalad e Hamel, 1990) ou um polo de competências da profissão e de capacidades organizacionais (Stalk, Evans e Shulman, 1992). Esta Teoria de Recursos e Competências coloca em causa os princípios de barreiras à entrada de Porter, que se vê revista por Wernerfelt (1984) com o princípio de barreiras ao movimento dos recursos, uma situação na qual a empresa dispõe da possibilidade de manter a sua posição, quando confrontada com a concorrência, graças à qualidade de recursos que ele detém. As críticas aos trabalhos, nomeadamente de Porter, conduziram a teoria a fortalecer as suas bases, sobretudo, no explorar com maior precisão, a noção de recursos o que permitiu solidificar a sua relação com as competências da empresa, também apelidadas de capacidades dinâmicas (Amit e Schoemaker, 1993). Para estes autores cada empresa detém um património tecnológico próprio (Dosi, 1982) que joga um papel primordial na aquisição de competências. O crescimento da empresa passa

pela exploração de recursos existentes e pelo desenvolvimento de novos recursos (Penrose, 1959);(Wernerfelt, 1984).

As empresas procuram recursos de que necessitam, num quadro de relações de cooperação de longo prazo. Estas parcerias permitem aceder a recursos raros, por vezes bastante específicos, essenciais ao centro de competências da empresa. Este fenómeno é realizado no momento em que a interação entre parceiros de uma união, vem reforçar as capacidades de aprendizagem para um dos parceiros ou mesmo para ambos. De acordo com Hamel e Prahalad (1980), a cooperação é um modo de exploração de recursos disponíveis porque lhes permite valorizar e enriquecer os ativos da empresa.

A cooperação torna-se numa via de transferência, de troca ou de criação de informação. A intenção estratégica (Hamel e Prahalad, 1989) consiste em recolocar a empresa no centro de decisão estratégico para tentar transformar o jogo concorrencial. Esta noção baseia-se em três proposições para realizar o seu intento: as empresas desenvolvem-se em torno de competências fundamentais expressas em conhecimentos complementares aos conhecimentos do mercado; as empresas são recetivas e em constante aprendizagem; as empresas definem a sua estratégia perante uma visão estratégica claramente definida no longo prazo.

Do que foi analisado, pode afirmar-se que se a empresa não dispõe de recursos que necessita, então será a procura de recursos complementares que vai estar na base da relação de cooperação. Os recursos são considerados as raízes da empresa que servem de suporte aos produtos e, logo, ao domínio da estratégia da empresa (Hamel e Prahalad, 1994). É exatamente esta procura de recursos que vai guiar a escolha do parceiro e fazer aumentar o grau de exigência no processo de cooperação. A estratégia de cooperação pode, assim, dar lugar a uma simples troca de recursos, à criação conjunta de competências ou a uma simples troca de conhecimento. A distinção concorrencial é diretamente proveniente de uma diferença na utilização dos recursos da empresa (Arrègle, 1996). Assim, as diferenças de desempenho entre empresas são explicadas pelas diferenças quanto ao seu nível de posicionamento concorrencial, explicadas pelas diferenças ao nível dos seus recursos. Cada concorrente possui um conjunto de recursos heterogéneos, que produzem uma posição concorrencial diferenciadora e daí de desempenho (Arrègle, 1996).

Por entre as cinco abordagens apresentadas esta é a que deve ser retida como metodologia para avançar na exploração de dados sobre comportamentos e iniciativas efetuadas entre a empresa e o seu “Stakeholder”-fornecedor no quadro de uma aplicação de estratégia de DS.

## **2. A abordagem por recursos e competências junto da estratégia de cooperação**

Face ao ponto anterior é admitido que as estratégias de cooperação são mobilizadas pelas empresas para responder a um problema de disponibilidade de recursos. As empresas que não dispuserem de todos os meios para a sua atividade vão, de forma natural, recorrer a soluções externas, como se trata de quando se recorre a fornecedores. A cooperação é portanto, essencial para a aquisição de recursos externos permitindo mesmo o desenvolvimento de novos produtos internos. Este raciocínio vai permitir, numa primeira fase, identificar o que se entende por recursos e a sua identificação. Numa segunda fase, fazer a abordagem pela competência na sequência dos recursos captados.

Desde sempre, as empresas procuram a sua unicidade. O fundador da abordagem por recursos é Wernefelt no seu artigo “Resource-based-view” (1984) muito utilizado desde então a nomenclatura junto da comunidade científica como RBV. No entanto, as bases de trabalho que deram origem a este artigo são atribuídas a Penrose (1959).

A identificação de recursos é normalmente a primeira etapa da análise operacional, pois permite realizar um diagnóstico para desenvolver, de imediato, uma vantagem concorrencial (Arrègle, 1996);(Arrègle e Quélin, 2001). Uma vez identificados os recursos, a empresa tem a capacidade de os explorar, ou de explorar outros novos que permitam lutar contra o ataque da concorrência. A abordagem por recursos (a identificação dos recursos) deu, posteriormente, lugar num quadro de evolução, a três abordagens: a abordagem por competências, a abordagem do conhecimento e a abordagem de capacidades dinâmicas. Estas três convergem num corpo único da teoria pois “a empresa mobiliza os ativos e combina-os ao serviço da sua oferta de produtos e ao serviço dos seus clientes, apelando ao conhecimento e a processos organizacionais que lhe são específicos” (Durand, 2000: 86). Queremos com isto dizer que a cooperação efetuada entre a empresa e o seu “Stakeholder” é única. Podem existir outras semelhantes, mas aquela é única.

Com o desenvolvimento de recursos, a abordagem por competências vai-se enriquecendo, numa forma tanto individual como coletiva, através de rotinas organizacionais. A empresa torna-se o local onde as competências vão ser ativadas, construídas, mantidas e que lhes garante uma certa proteção. A empresa torna-se num ator e não unicamente num adquirente de recursos. Estas capacidades permitem à empresa adaptar-se e criar uma mudança sobre o Mercado (Barney, 1986), o verdadeiro intuito do objeto de estudo desta investigação.

## **2.1. Os recursos como elemento fundador de uma estratégia de cooperação**

Os artigos de Waernerfelt (1984) e Barney (1991) são as sementes da corrente RBV. Enquanto Wernerfelt dá ênfase aos recursos e à sua diversificação, Barney fornece o que é considerada a mais detalhada e formalizada representação empresarial da perspetiva de RBV. O seu quadro organizacional, classificando os recursos como sendo valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis, permite sustentar a vantagem competitiva da empresa (Priem e Butler, 2001).

O recurso, de acordo com Barney et al. (1991) “inclui todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos de uma empresa, informações, conhecimento, etc., controlados por uma forma que lhe permita conceber e aplicar as estratégias que melhorem a sua eficácia e sua eficiência. Resumindo, são as forças de que a empresa dispõe e que pode mobilizar para conceber e aplicar as suas estratégias (Barney, 1991: 101). Existem dois tipos de recursos: os materiais e os humanos que, combinados vão criar oportunidades para a empresa, capazes de identificar os recursos de referência, caracterizados por um modelo a que o autor denomina de VRIN (Valor, Raridade, Imitação, Não substituível). Este modelo permite identificar as características que um recurso deve possuir para gerar uma vantagem concorrencial sólida.

-Valor: Wernerfelt (1984) define o valor em função de quatro dimensões ligadas ao mercado: o recurso deve permitir elevar as barreiras de posição da empresa; estar ligada a recursos que a empresa já possui; que a concorrência para aquisição deste recurso específico deve ser fraca; e que o recurso deve fornecer um valor ao produto. Collis e Montgomery (1995) criam ressalva dizendo “certos recursos têm mais valor para uma empresa que para outra. “Os recursos não podem ser avaliados de forma isolada pois o seu valor é determinado na sua interação com o Mercado. Um recurso

de valor a um certo momento pode não ter o mesmo valor num outro contexto cronológico ou numa outra indústria” (1995: 120)

-Raridade: Os recursos não devem ser possuídos por um grande número de concorrentes. Isto permite construir uma estratégia dificilmente imitável pela concorrência (Barney, 1991). A raridade está associada a uma fraca mobilidade entre as empresas detentoras dos recursos. Este fator permite elevar as barreiras à imitação.

-Imitação imperfeita: Os recursos são francamente difíceis de imitar. Se uma empresa procura imitar os recursos do concorrente, o processo será longo e difícil (a título de exemplo, no mercado do cacau, encontrar o mesmo gosto e aroma de uma outra fava que seja da mesma variedade, é algo praticamente impossível). Isto permite fornecer benefícios de rentabilidade durante um certo tempo (Arrègle e Quélin, 2001). Deste modo, a empresa pode manter a sua vantagem concorrencial ou fazer evoluir rapidamente os seus recursos de forma a encontrar uma posição mais interessante (como por exemplo, tornar a empresa conhecida pelas suas práticas e origens de ingredientes sustentáveis, fazendo-o junto de todos os seus produtos).

-Não substituíveis: A não substituição significa que não deve existir um recurso equivalente que permita construir a mesma estratégia (Barney, 1991). Para que uma empresa possa manter uma posição privilegiada graças aos seus ativos estratégicos, não pode aceitar que os seus concorrentes adquiram os seus recursos (Arrègle, 1996). (a título de exemplo, no mercado do cacau, convém que as plantações com quem se estabelecem programas de investimento e de parceria, não passem no ano seguinte para um concorrente).

A RBV admite que a unicidade dos recursos e as suas potencialidades são os indicadores-chave para um superior desempenho da empresa. Uma extensão posterior desta lógica permite que a empresa possa gerar proveitos superiores dos recursos e novas capacidades que residem na relação entre empresas suas parceiras, “Stakeholders” (Dyer e Singh, 1998; Inkpen, 2000). Porque as trocas de relações entre parceiros oferecem fontes importantes de novas ideias e informação, tais relações constituem um recurso único e produtivo na criação de valor (McEvily e Marcus, 2005). Trabalhos efetuados posteriormente nesta base de raciocínio mostram que a partilha de conhecimento entre a empresa em causa e a sua rede de “Stakeholders”

como o caso de fornecedores, não vai esvaziar as trocas que estes “Stakeholders” dispõem com outros seus clientes, sugerindo que a rede de relações pode ser uma fonte de capacidade interna de desenvolvimento dos “Stakeholders” (Dyer e Hatch, 2006).

A aplicação de forma semelhante e de recursos semelhantes significa que todas as empresas estão confrontadas aos mesmos problemas: todas unem meios semelhantes com o objetivo de atingir a perfeita racionalização perante a utilização dos recursos adquiridos (Li et al., 2010). Justificam-se defendendo que a aplicação de recursos semelhantes responde ao objetivo de competitividade e ao objetivo de segurança. Graças à sua cooperação, a empresa pode desenvolver não um mas vários projetos com o mesmo parceiro, “Stakeholder”. Neste tipo de cooperação a empresa pode inclusive recolher recursos complementares que não tinha previsto, permitindo aumentar o seu desejo de excelência. Por exemplo, num caso de parceria de um produtor de chocolate com o seu “Stakeholder”-fornecedor de cacau, será que o produtor alguma vez havia pensado em construir escolas nos locais onde cresce o seu cacau?

Aplicar esta abordagem ao contexto desta investigação, uma relação de rede baseada em várias fontes de aprovisionamento internacionais, permite afirmar a existência de um enorme potencial de fonte de conhecimento transmitido pelos “Stakeholders”.

No âmbito das forças de liderança desta relação nem sempre quem controla as operações com intuito de estabelecer forças de domínio sobre o outro parceiro, acaba por deter uma posição de valor superior (Dyer e Hatch, 2006). É o que poderá acontecer numa relação entre empresa e “Stakeholder”-fornecedor. McEvily e Marcus (2005) identificam igualmente, na sua pesquisa sobre fabricantes, que as capacidades adquiridas de “Stakeholders”-fornecedores e “Stakeholders”-clientes têm natureza diferente e que se diferem de forma qualitativa: “Stakeholders”-clientes tendem a ser baseados na implementação e na operação, enquanto os “Stakeholders”-fornecedores estão relacionados com o produto e seus valores. Defendem igualmente que os industriais fabricantes tendem a estabelecer laços formais de alto valor uniforme com “Stakeholders”-clientes, causando deste modo, provavelmente, uma fonte menos importante de recolha de recursos para sua vantagem competitiva. Em contraste, estabelecer laços formais de alto valor uniforme com “Stakeholders”-

fornecedores, originam mais diversidade e podem ser mais valiosos para adquirir vantagem competitiva através da sua aquisição de competências.

Porter (1991) emite uma crítica a esta abordagem ao estipular que os ativos tangíveis são explicados e identificados, logo adquiridos e não podem ser considerados como chave. Se os recursos são “compráveis”, então não pertencem de facto à empresa e não podem constituir uma vantagem concorrencial duradoura. Esta nota torna-se mais importante do que se imagina pois pode dar lugar a uma rejeição paradigmática (Bourgeois e Durand, 2012). Para anular esta rejeição, não é possível considerar que os recursos permitem, de forma individual, criar vantagens concorrenciais duradouras. Então, para responder a essas críticas há que mobilizar a abordagem por competências. Deste modo, é possível considerar que as estratégias permitem adquirir recursos e adquirir competências que vão fazer sair a empresa das suas rotinas, sem pensar necessariamente nas questões de vantagens concorrenciais duradouras. São resultados que vão permitir enriquecer as estratégias de cooperação, pois a empresa necessitará de alimentar em permanência a relação..

## **2.2. Críticas à abordagem por recursos**

A abordagem por recursos apresenta um certo número de limites. Num primeiro tempo, ignora os limites relativos ao ambiente natural onde a empresa se encontra (Meadows et al., 1992). Na verdade, a teoria de Gestão utiliza as dimensões denominadas de PESTEL emitindo a dimensão natural do ambiente (Shrivastava, 1994);(Shrivastava e Hart, 1992). Segundo Hart (1995), esta omissão torna a abordagem por recursos inadequada para se poder definir como uma estratégia ambiental proactiva.

A Teoria dos Recursos também na perspectiva de gestores dirigentes dá-lhes pouco espaço, pois considera-a como um recurso unicamente particular, precisamente o que a Escola de Harvard colocou como prioritário ao estudar o papel do dirigente. A Teoria dos Recursos negligencia dois aspetos fundamentais da estratégia, razão porque se aproxima mais de uma atividade operacional: não toma em conta os dirigentes nem a comunidade da empresa, que lhes dá importância relativa, defendendo que não é através deles que a empresa se enriquece de recursos. A Teoria dos Recursos também se dirige a múltiplos conceitos sem haver discussão sobre o seu

conteúdo, nem sobre os termos da sua definição, nem sobre a sua operacionalização: recursos críticos (Wernefelt, 1984), competências distintivas (Barney, 1991), competências-chave (Prahalad e Hamel, 1990);(Doz, 1994), ativos estratégicos (Amit e Schoemaker, 1993);(Arrègle, 1996), capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997), recursos intangíveis (Black e Boal, 1994).

Consciente destes limites iremos trabalhar esta abordagem de recursos num campo operacional, capaz de identificar de forma bem pragmática as capacidades da empresa e do seu parceiro “Stakeholder”-fornecedor, remetendo o nível de atuação sobre os temas abordados neste ponto de limitações, para a análise de competências da organização, ponto que aborda o papel dos atores e a sua forma mais dinâmica.

### **2.3 As competências na estratégia de cooperação**

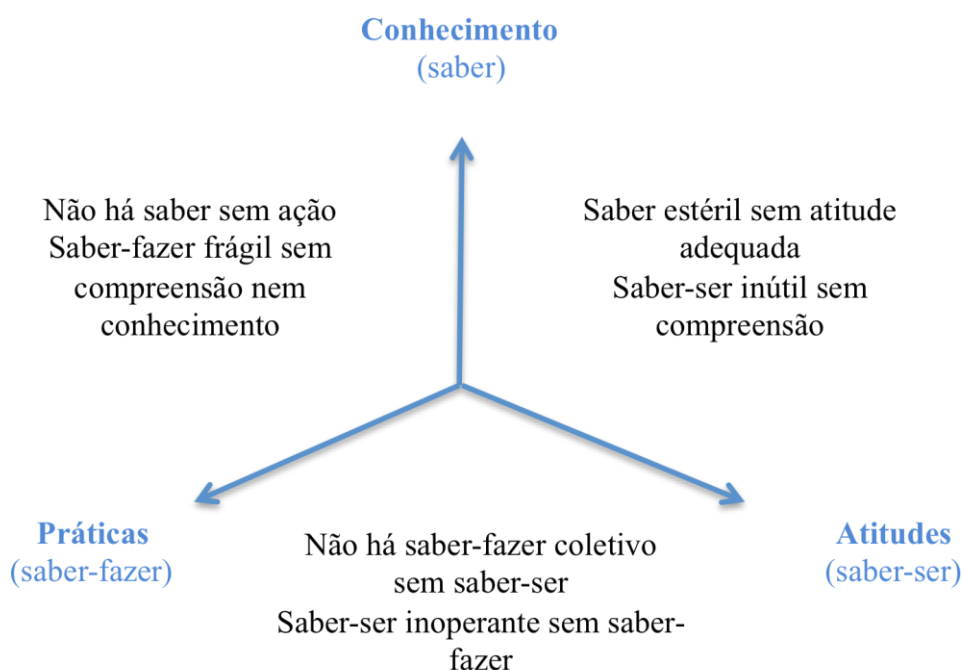
A abordagem pelas competências é o resultado constatado da existência de insuficiências de recursos na empresa e a vontade de adquirir vantagens concorrenciais duradouras. Prahalad e Hamel (1990) bem como Amit e Schoemaker (1993) vão desenvolver esta abordagem perante investigação do organizacional intangível. Prahalad e Hamel definem organizacional intangível dizendo se tratar do “...saber coletivo da organização, nomeadamente na maneira de coordenar as várias competências de produção e de integrar as múltiplas correntes tecnológicas” (p.82). Segundo Durand (2000), as competências são desenvolvidas em dois níveis: o nível individual e o nível organizacional. No nível individual, as três componentes estão interdependentes: o saber, o saber-fazer e o saber-estar. O indivíduo é o suporte da competência e é o conjunto destes suportes individuais que formam a organização. De acordo com Prahalad e Hamel (1990) uma competência-chave deve ser difícil de imitar, pois deve deter um verdadeiro valor adicional sobre os mercados onde se encontram as mais variadas ofertas deste segmento.

Mais tarde, Thomas Durand (2000) confirma e reenquadra “a lógica adjacente às três perspectivas, mantém-se, fundamentalmente, na mesma: a empresa mobiliza os seus ativos e os recursos a que têm acesso e aplica-os na sua oferta de produtos junto dos seus clientes, ao fazer apelo ao conhecimento e ao processo organizacional que lhe são característicos” (Durand 2000: 265). As dimensões genéricas da competência são



representadas por Durand (2000) em termos de conhecimento, de atitudes e de práticas, como se pode ver na figura.

Figura nº18. As três dimensões genéricas da competência



Fonte: Durand (2000,p.101)

Descrevendo a abordagem da competência, as suas determinantes respeitam a sua utilização e mais concretamente a sua reutilização. As determinantes dizem respeito à distância entre o conhecimento e a pessoa-chave que as aplica. Quanto mais curta a distância, melhor será a sua reutilização (Markus, 2001).

Também a capacidade de absorção vai ser medida pela capacidade dos indivíduos de adquirirem, assimilarem e reutilizarem estes novos conhecimentos. A reutilização do conhecimento passa por um processo de transferência e depende de três fatores, nomeadamente, o lucro retirado da utilização do seu conhecimento em função do esforço consentido, os incentivos à reutilização destes conhecimentos e o papel facilitador que diminui o esforço (Cohen e Levinthal, 1990).

### **3. A questão dos recursos e das competências como operacionalização das estratégias de cooperação dedicadas ao Desenvolvimento Sustentável**

Face à vastíssima escolha de opções estratégicas que a empresa detém, uma delas é o recorrer às estratégias de cooperação para adquirir os recursos em falta, ganhando desta forma novas competências (Barney, 1991). A propensão das empresas em integrarem as estratégias de cooperação está diretamente ligada à sua necessidade de recursos: a partilha e a troca destes ativos podem permitir vencer a sua deficiência.

A pesquisa de competências necessárias ao desenvolvimento de uma nova atividade, capazes de constituir informações úteis às mudanças organizacionais, é claramente o fator que leva as empresas a recorrerem a uma forma de cooperação. O que vai facilitar a partilha do conhecimento estará diretamente ligado à natureza do seu conhecimento: quanto mais explícito, mais facilmente poderá ser partilhado. Para isso, é necessário que os atores alimentem a motivação para a partilha e antecipem a valorização desta partilha perante o conhecimento adquirido (Dyer e Nobeoka, 2000). As trocas entre atores dependem dos canais formais (relações de negócios, redes profissionais) e informais (redes pessoais) nas quais são inseridas os atores. As estratégias de cooperação são originadas e aplicadas em canais formais mas podem também dar origem a canais informais, convidando as empresas a trocar relações num princípio de reciprocidade. Cada ator transmite o seu conhecimento e recebe em troca um vasto lote de informações. As estratégias de cooperação agem como espaços nos quais os atores por via de interações vão modificar as suas representações mentais. Para isso, para que a parceria funcione e que exista entendimento entre os atores, é necessário que o grupo partilhe um conjunto de representações comuns.

A leitura de trabalhos sobre DS leva à conclusão que as empresas devem ter a capacidade de operar uma mudança organizacional (Acquier et al., 2011) para operacionalizar as questões ambientais e sociais. Como sublinha Acquier et al. (2011), pelo facto de existirem uma multiplicidade e heterogeneidade de questões sociais e ambientais às quais as empresas são confrontadas, um dos desafios estratégicos passa por modelizar a dinâmica empresarial perante os valores de desempenho ambiental e social. São aprendizagens que permitem transformar a empresa mediante aplicação de práticas de DS. Novas rotinas graças a novas aprendizagens cognitivas e comportamentais uma vez que se trata de agir de forma

diferente. É então necessário de refletir ao que é feito e a que pistas de melhoramento devem ser aplicadas. O processo de aprendizagem (Penrose, 1995) é baseado numa base de acumulação, articulação, integração e/ou codificação de conhecimento, tanto tácito como explícito. É por isso que se deve tomar em atenção a natureza dos recursos cooperados face às possibilidades fornecidas pelas estratégias definidas de cooperação. Nem todos os recursos fornecidos podem ser aplicados junto do enriquecimento das competências da empresa, porque o trabalho de apropriação e de transformação das práticas operacionais, puxam pela capacidade em produzir novo conhecimento e a reconsiderar as engenharias das práticas locais (Acquier, 2007).

A Parte 3 deste Capítulo II refere-se à operacionalização do DS. Com a ajuda da literatura de Freeman e face ao quadro de classificação de “Stakeholders” melhorado por Savage et al. (1991), é natural que as empresas encontrem problemas de gestão para fazer face à captação de novos recursos num quadro de cooperação estabelecido com os seus “Stakeholders”. Para poder explorar as novas competências de DS opta-se pela aplicação da estratégia de cooperação. Claro que existem outros caminhos de escolha estratégica para aceder à inclusão de práticas e atitudes de DS, mas face ao exposto na parte 2 deste capítulo, o caminho de Freeman com a TS é o mais adequado ao tema, abrindo caminho às estratégias de cooperação.

### RESUMO PARTE 3

Esta parte do capítulo demonstra que as empresas, que passam da forma de gerir tradicional (visão de Porter) à forma de gerir em comum, com inclusão da ética e da cooperação, obtêm um valor adicional superior. Os novos desafios de competitividade requerem um posicionamento ativo de cooperação entre empresas e, neste caso a que se refere o estudo de investigação, com “Stakeholders “-fornecedores. Todos os “stakeholders” devem ser considerados como colaboradores em vez de adversários. Os pilares deste caminho, provenientes da Teoria dos “Stakeholders”, transmitem o caminho dirigido a uma gestão de cooperação ativa, que pode muito bem permitir à empresa o melhoramento da qualidade dos seus produtos e da sua notoriedade: produto ao permitir acelerar a sua entrega junto dos seus clientes e tornar a sua produção mais ágil, fornecendo um melhoramento da perceção do cliente que detém o produto; notoriedade pelo melhoramento da qualidade ética nas negociações que gera maior confiança, melhoria da comunicação e estabelece relações de longo prazo com aquisição de um valor adicional conjunto, fornecendo uma competitividade superior e maior criação de riqueza.

Inicia-se esta Parte do Capítulo com a apresentação da origem e conceito de estratégias de cooperação. Posteriormente são expostas as principais formas de cooperação apresentadas pela literatura, mencionando os quadros estratégicos de Astley e Fombrun (1983). Trata-se de uma tipologia interessante e esclarecedora, ligada a uma cooperação orientada para o mercado. Como o desafio nesta Parte 3 é estudar toda a forma de cooperação temática para fornecer um espaço amplo da literatura apresentada sobre este tema, houve necessidade de recorrer às determinantes da cooperação e verificar o que realmente leva a serem executadas.

Posteriormente, já numa segunda parte, faz-se uma análise aprofundada da literatura que faz a ponte entre os desafios de Desenvolvimento Sustentável e as várias formas que a estratégia de cooperação apresenta. É explicado que as necessidades de aproximação podem ser adquiridas por intermédio da recolha de recursos em falta na empresa. Apresentamos as consequências dessa escolha e demonstramos a oportunidade que é tirar proveito dos recursos para se poder explorar, posteriormente, novas competências empresariais. Esta Parte 3 termina com a apresentação final das questões principais que fazem objeto deste trabalho de pesquisa e que se vão analisar ao longo da fase exploratória.

### RESUMO PARTE 3 (continuação)

Os conceitos a reter nesta parte do capítulo referem-se à teoria dos recursos e competências como meio de operacionalizar a componente estratégica do modelo fornecido pela Teoria dos “Stakeholders”. Depois de enunciar as várias teorias existentes de cooperação como resposta aos desafios de Desenvolvimento Sustentável concluímos que a teoria de recursos é claramente interessante para o estudo, pois permite encontrar novos caminhos para a criação de vantagens competitivas duradouras nas empresas. A teoria de recursos e competências é útil pela sua complementaridade: os recursos recolhidos permitem cumprir com os objetivos da empresa e vê nas competências as raízes das suas vantagens competitivas.

A RBV, ou teoria dos recursos, defende a ideia de que existem muitos tipos de recursos detidos pelas empresas: recursos físicos, recursos humanos, recursos financeiros, capital intelectual e recursos únicos. A RBV é baseada na ideia de que estes recursos são únicos se forem geradores de uma vantagem competitiva duradoura e que a empresa contemple estes recursos na sua base estratégica. Para que um recurso seja considerado único, tem de deter quatro atributos: tem de ser valioso, tem de ser raro, tem de ser impossível de imitar e não se encontra nenhum substituto igual. Trata-se do acrónimo VRIN de Barney. O caso que se refere o estudo empírico retrata a matéria-prima, a sua qualidade única, proveniente do seu local de recolha. Então, pela noção de recurso valioso, entende-se que este irá contribuir para a eficácia e eficiência da empresa. É um recurso raro pois é controlado por poucas empresas e impossível de imitar no sentido em que não existem produtos substitutos à matéria-prima em análise.

O segundo tema-chave desta parte do Capítulo de revisão de literatura tem a ver com a etapa seguinte da teoria de recursos e competências: a visão de competências ou CBV. Centralizada na distribuição e usufruto dos recursos e nos processos que os une, é a forma como se liga o conhecimento às diferentes atividades da empresa e a forma como se tira total proveito dos recursos adquiridos. Apesar das competências serem essenciais para ganhar vantagens competitivas, nem todas detêm capacidades para reforçar os pilares-chave da empresa. Cabe então identificar as formas de competências existentes e como estas permitem enriquecer a empresa. O modelo de Durand permite traduzir as competências nas suas variadas formas de conhecimento, práticas e atitudes.

### RESUMO PARTE 3 (continuação)

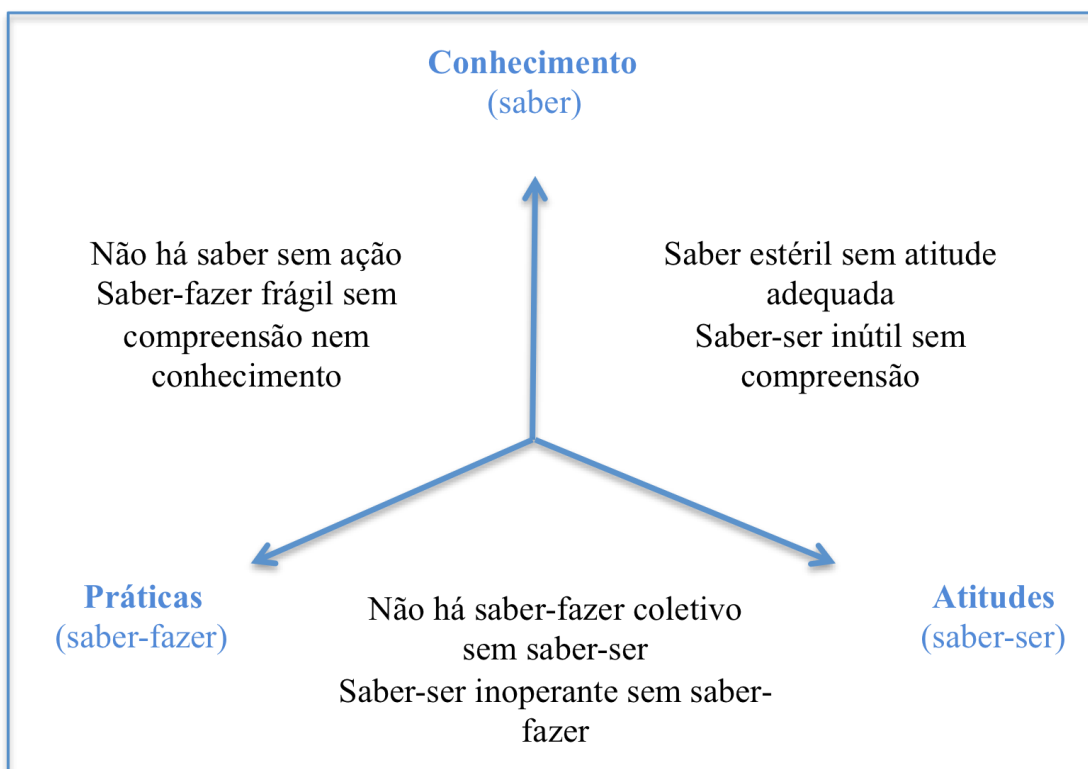
A articulação desta parte do capítulo pode ser abordada pela análise de recursos e competências de uma organização:

Neste contexto, é então analisada uma dimensão geradora de uma proposição.

Dimensão 5: Formas de Competências.

Proposição 6: De acordo com a Teoria dos Recursos e Competências, e pelas três dimensões genéricas de competências de Durand, as empresas, fruto das suas relações de cooperação, recolhem conhecimento, práticas e atitudes.

Para se poder analisar a dimensão identificada, recorre-se ao seguinte modelo de estudo:



## CONCLUSÃO DO CAPÍTULO II – Revisão da Literatura

O objeto do estudo não é unicamente definir como as empresas se apropriam do Desenvolvimento Sustentável, o que deixa antever pouca motivação ou interesse por parte das empresas, mas de também encontrar quais são os recursos e competências necessários à sua operacionalização.

Na primeira parte do presente capítulo, afirma-se que passa pelo DS, a operacionalização e identificação das determinantes de sustentabilidade expostas pelo RSE, que interessa ao estudo em análise e determinar dentro do DS quais são os atos resultantes da sua gestão estratégica, mobilizados pelas empresas, para resolver os seus problemas de gestão de uma forma dinâmica, recorrendo-se à Teoria dos “Stakeholders” como fonte central de todo o trabalho de estudo literário.

O interesse teórico desta revisão de literatura é permitir fornecer as modalidades e determinantes das estruturas de conduta estratégica de Desenvolvimento Sustentável proveniente da coordenação de atividades de cooperação e, numa fase posterior, permitir operacionalizar o fruto da relação entre a empresa e seus fornecedores.

Ao longo da presente análise de revisão da literatura foi possível identificar o seu interesse por intermédio de 5 dimensões definidas no presente estudo, resultando num conjunto de 6 proposições que se pretende utilizar como resposta às questões principais que formam o objeto deste trabalho de pesquisa e que se vão analisar ao longo da fase exploratória.

O quadro abaixo permite fazer um apanhado global das dimensões e respetivas proposições:

Dimensão 1: Graus de sensibilidade da empresa em relação à aplicação de políticas de Desenvolvimento Sustentável
Proposição 1: A empresa de acordo com o “Triple Bottom Line” de Elkington assume que a sua sustentabilidade passa por ser financeiramente sólida, por eliminar impactos ambientais negativos e agir em conformidade com as expectativas sociais

Dimensão 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável

Proposição 2: De acordo com a Teoria das Correntes de Desenvolvimento Sustentável de Boutaud, as empresas que instalam nos seus pilares estratégicos a sustentabilidade assumem retorno de proveitos a longo prazo.

Proposição 3: De acordo com a Teoria das Correntes de Desenvolvimento Sustentável de Boutaud, as empresas podem tomar vários caminhos para implementarem políticas de Desenvolvimento Sustentável.

Dimensão 3: A atitude do “Stakeholder” face à empresa.

Proposição 4: De acordo com o grau de importância definido pela Teoria dos “Stakeholders”, classificando os “Stakeholders” pelo seu atributo, considera-se que o “Stakeholder”-fornecedor, em causa no estudo, é considerado como definitivo face à empresa.

Dimensão 4: Formas de Cooperação.

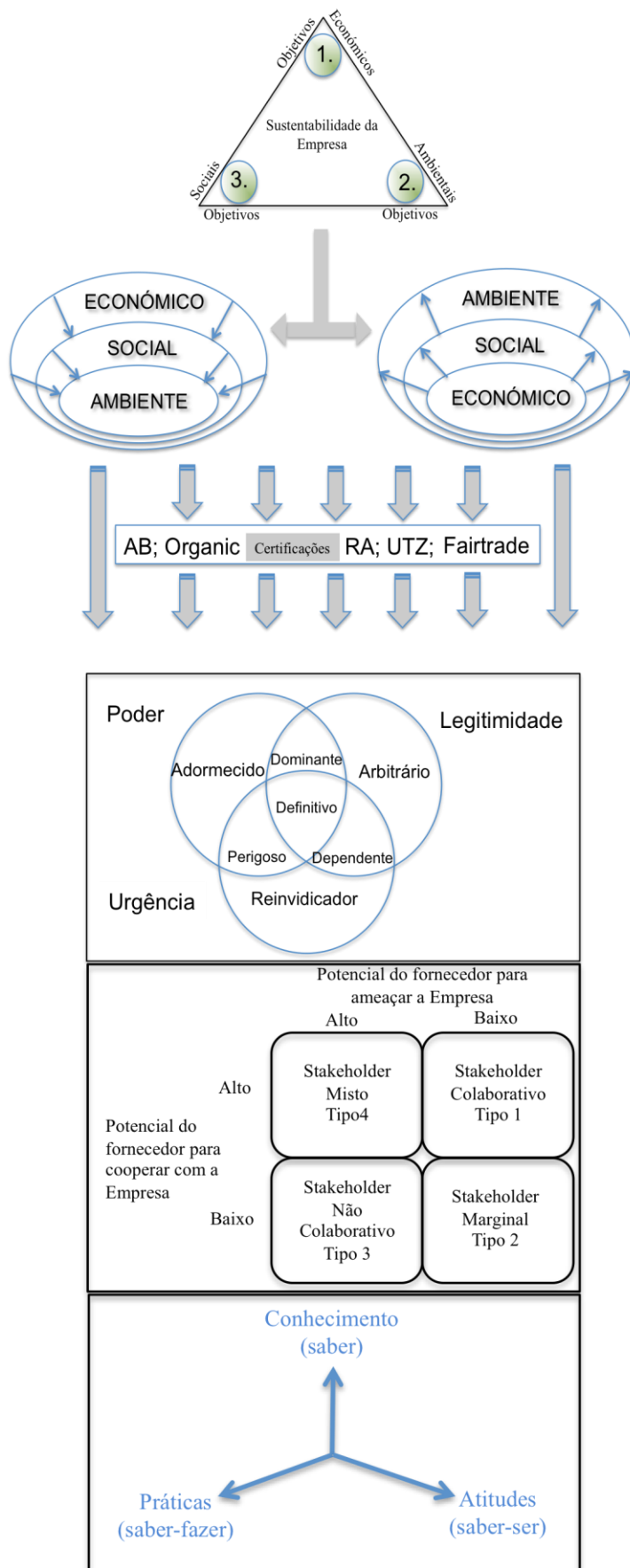
Proposição 5: De acordo com a Teoria dos “Stakeholders”, e respetiva classificação estratégica de Savage et al., as empresas ao relacionarem-se com os “Stakeholders”-fornecedores em causa neste estudo, desenvolvem estratégias que se pretendem dirigir para o envolvimento.

Dimensão 5: Formas de Competências.

Proposição 6: De acordo com a Teoria dos Recursos e Competências, e pelas três dimensões genéricas de competências de Durand, as empresas fruto das suas relações de cooperação, recolhem conhecimento, práticas e atitudes.



Estas proposições permitiram fazer o seguinte modelo: Figura nº19. Modelo da Tese.



**Dimensões:**

1. Graus de sensibilidade da empresa em relação à aplicação de políticas de DS

2. Fatores determinantes de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável

3. A atitude do « Stakeholder » face à empresa

4. Formas de Cooperação

5. Formas de Competências

## **CAPITULO III. Metodologia**

### **1. POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO**

### **2. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O posicionamento do investigador no enquadramento desta tese situa-se num paradigma interpretativista. A metodologia utilizada é uma metodologia qualitativa no enquadramento de uma dimensão exploratória e interpretativa natural. Apresentamos e justificamos mais em detalhe, num primeiro tempo, o posicionamento epistemológico, seguido pela metodologia e desenho da pesquisa sob forma de estudo de caso múltiplo. O método de recolha e análise de dados são explicados numa terceira fase, antes de terminar com uma apresentação das etapas para assegurar a validade da pesquisa.

### **1. POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO**

Nesta seção iremos explicar o paradigma epistemológico no qual nos colocamos como investigador, perante a legitimidade do conhecimento e a construção do projeto de investigação.

Uma postura epistemológica não se decreta, constrói-se através das interrogações do investigador face aos conhecimentos que a sua investigação pretenda produzir: o que é o conhecimento?; Quais são os objetivos do conhecimento?; Como é ele justificado?

As respostas a estas interrogações foram-se materializando, progressivamente, através das leituras de obras académicas e literárias referentes ao tema escolhido e às exposições de investigadores presentes nas várias escolas doutorais de Ciências de Gestão, maioritariamente instaladas em Paris. Uma atenção especial à minha escola doutoral de Ciências de Gestão, ISCTE, e seu professorado que me permitiram, igualmente, construir este tema de uma forma aprofundada. Assim, no quadro específico desta tese, isto é, face à problemática específica que o trabalho de investigação levantou, tomamos a iniciativa de nos posicionarmos num paradigma

epistemológico interpretativo (Avenier e Gavard-Perret, 2012). A justificação desta iniciativa é exposta pela análise seguinte.

### **1.1 Posicionamento epistemológico e desenho da pesquisa**

"A epistemologia tem como objeto o estudo das ciências. Ela interroga-se sobre o que é a ciência, ao discutir a sua natureza, o seu método e o valor do conhecimento." (Allard-Poesi e Perret, 2014: 15). Na verdade, todo o trabalho de pesquisa assenta em pressupostos que dizem respeito à sua "visão do mundo" sendo indispensável o seu esclarecimento de forma a "controlar as etapas da pesquisa e contribuir para o engrandecimento da validade do conhecimento a seu respeito " (Allard-Poesi e Perret, 2014: 15). O sustento epistemológico da pesquisa, indica o tipo de caminho que o investigador adota e fornece o quadro no qual se desenrola a atividade científica (Mbengue, 2001). A reflexão epistemológica é, por essa forma a consequência consubstancial de toda a pesquisa operada (Martinet e Pesqueux, 2013).

A epistemologia trata a natureza da realidade adquirida pelo investigador e estabelece a relação entre o objeto e o sujeito da sua própria visão do mundo social. Ao permitir a crítica dos conhecimentos produzidos e ao oferecer a possibilidade de existir uma controvérsia com os outros investigadores, o posicionamento epistemológico constitui a base de produção para um conhecimento combinado (Allard-Poesi e Perret, 2014). Nas ciências de gestão, deparamos frequentemente com três tipos de paradigmas (Giordano, 2003);(Thiéart, 2014): o positivismo, o interpretativismo e o construtivismo. O paradigma positivista é, na globalidade, apresentado como o paradigma dominante das ciências da organização. É todo um posicionamento realista. O interpretativismo reivindica com particularidade as ciências humanas de uma forma geral e as ciências da organização de uma forma particular. Trata-se de um paradigma que o distingue claramente do positivismo. O construtivismo partilha um certo número de características com o interpretativismo, mas difere quanto ao processo de criação de conhecimento e aos critérios de validade da pesquisa. O quadro seguinte faz uma síntese e distingue cada um dos paradigmas retomando os seus princípios estruturantes.

## Quadro nº8. Os Paradigmas Epistemológicos

Os paradigmas As questões epistemológicas	O Positivismo	O Interpretativismo	O Construtivismo
--	---------------	---------------------	------------------

Qual é o estatuto do conhecimento?	Hipótese ontológica. Existe uma essência própria ao objeto do conhecimento.	Proposta fenomenológica. A essência do objeto não pode ser atingida (construtivismo moderado ou interpretativismo) ou então não existe (construtivismo radical).	
Qual é a natureza da « realidade »?	Independência do sujeito e do objeto. Hipótese determinist. O mundo é feito de necessidades.	Dependencia do sujeito e do objeto. Proposta intencionalista. O Mundo é feito de possibilidades.	
Como é estabelecido o conhecimento? O caminho do conhecimento científico.	A descoberta da pesquisa é formulada em termos de « por que causas... ». Estatuto privilegiado da explicação.	A interpretação da pesquisa. É formulada em termos de « o que levou os atores... ». Estatuto privilegiado da compreensão.	A construção da pesquisa. É formulada em termos de « para que finalidades... ». Estatuto privilegiado da construção.
Qual é o valor do conhecimento? Os critérios de validade.	Verificabilidade, Confirmabilidade, Refutabilidade.	Idiografia, Empatia (reveladora da experiência vivida pelos atores).	Adequação, Ensino.

Fonte: Allard-Poesi e Perret, 2014: 20

As divergências destes três paradigmas podem ser evidenciadas através da concessão da natureza do conhecimento, do valor do conhecimento e do processo que gera o conhecimento.

### **A natureza do conhecimento produzido.**

"Interrogar o que significa o conhecimento acaba por interrogar sobre a natureza da realidade capaz de ser adquirida através desse conhecimento, isto é sobre a natureza da realidade conhecida" (Perret e Séville, 2003: 17). Para os positivistas, é privilegiada a hipótese ontológica: a realidade existe em si e possui uma essência própria. O investigador pode, como consequência, partir em busca dessa realidade, a

que lhe é exterior, isto é, alheia. O objeto é considerado como independente do sujeito que o observa. Os positivistas consideram que nesta realidade impõe-se uma ordem universal. O homem, submisso a essa ordem, é considerado como o produto de um ambiente que o condiciona. O mundo é feito de necessidades: "existe então uma submissão da liberdade a leis invariáveis, o que corresponde a uma visão determinista do mundo social" (Allard-Poesi e Perret, 2014: 20). Como consequência, o conhecimento produzido pelos positivistas é objetivo e sem contexto, uma vez que se trata de atualizar as leis de uma realidade constante, exterior ao indivíduo e independente do contexto de interações dos atores. Nos paradigmas interpretativista e construtivista, o estatuto da realidade é mais precário. A realidade torna-se um desconhecido na sua essência, uma vez que não temos a possibilidade de a obter diretamente. A realidade (objeto) está dependente do observador (sujeito), e é adquirida pela ação do sujeito que o experimenta. Este posicionamento dirige-se desta forma a uma proposta relativista, que supõe considerar as coisas como fenómenos. Um destes fenómenos é o modo de apresentação interna das coisas dentro da consciência; não existe, portanto, um conhecimento objetivo da realidade: trata-se, nessa perspetiva de tentar procurar um conhecimento da realidade: podemos no melhor representá-la ou eventualmente construí-la. Os investigadores construtivistas e interpretativistas são levados a redefinir o mundo social feito de interpretações. Os indivíduos acreditam deste modo que o seu ambiente é feito de um pensamento e de ações guiadas pelas suas próprias finalidades. Nesta ótica, o modelo determinista é rejeitado em benefício da hipótese intencionalista: tudo é possível, nada é determinado e cabe ao homem poder efetuar a escolha (Gavard-Perret et al., 2012: 38).

### **Valor do conhecimento produzido**

As respostas fornecidas pelos diferentes paradigmas às questões epistemológicas possuem fortes implicações sobre o valor do conhecimento produzido pelo investigador. Este irá avaliar o conhecimento que gera, a partir de um certo número de critérios, condicionando a validade da pesquisa. No paradigma positivista, existem critérios precisos e universais, que permitem distinguir os conhecimentos científicos,

dos conhecimentos não científicos. É neste espírito que as ciências humanas não são vistas de forma diferente das ciências da natureza. Os critérios, válidos para todas as ciências, garantem uma unidade epistemológica e metodológica. São critérios como: a veracidade, a confirmação e a infirmação. A veracidade estipula que uma proposição só tem sentido quando for suscetível de ser validada empiricamente. A confirmação coloca-se no princípio de que uma proposição não é verdadeira de forma universal, mas unicamente provável. Considerando a impossibilidade de assegurar que a proposição é verdadeira em todos os casos, não é possível confirmá-la Senão por experiências e/ou por referências aos seus resultados provenientes de teorias. A verdade absoluta não pode, por consequência, ser estabelecida: enquanto uma teoria não for colocada em causa por novas observações, esta é provisoriamente verdadeira. Por fim a infirmação estipula que é importante formular proposições de pesquisa que admitem ser recusadas. Estes três critérios constituem as condições para um contributo científico. Os paradigmas interpretativista e construtivista rejeitam o carácter intemporal dos critérios retidos pelo positivismo. Para os interpretativistas, os critérios de validade é o carácter ideográfico (que se dirige à faculdade de estudar os fenómenos da situação) da pesquisa e as capacidades de empatia (que se dirige à faculdade de se colocar no lugar do outro) desenvolvidas pelo investigador. Como complemento, o construtivismo apresenta uma especificidade epistemológica e metodológica junto das ciências humanas, ao propor um conhecimento estabelecido em termos de validade ética, fundada nos critérios que podem ser submetidos a discussão (Wacheux, 1996) ; (Allard-Poesi e Perret, 2014).

### **Processo que gera o conhecimento**

Processo de criação do conhecimento científico e seus modos de criação possíveis. O posicionamento epistemológico da pesquisa repercute-se sobre as escolhas metodológicas. O projeto do investigador decorre do paradigma no qual este se inscreve. O investigador positivista procura meter em evidência as leis que se impõem aos atores. O seu interesse é descobrir a realidade exterior e os mecanismos que a condicionam, da mesma forma que as leis compõem igualmente uma realidade. O investigador identifica os elementos discretos , conceitualmente identificáveis, para serem modelizados. Associa os factos sociais existentes de forma a transmitir as explicações devidas ao fenómeno. A procura de explicações, em torno de respostas

nos termos de “por quais causas” constituem o centro da ciência positivista. Num paradigma construtivista, o centro da investigação passa pelos significados ao contrário dos positivistas que passam pelos factos sociais. As etapas da compreensão participam na construção da realidade social, juntamente com os atores em estudo. Neste caso, a produção do conhecimento passa pela compreensão do sentido que os atores fornecem à realidade. O caminho do conhecimento "a priori" é inexistente. Trata-se de um processo de construção do conhecimento que se desenrola entre os atores e o investigador. A modelização sistémica do construtivismo substitui a modelização analítica do positivismo. Portanto, o paradigma interpretativista vai procurar compreender como os atores constroem o sentido dado à realidade social. Compreender a realidade consiste em interpretar os seus comportamentos. O processo passa pela compreensão do sentido que os atores fornecem à realidade (Mbengue e Vandangeon-Derumez, 1999). Já não se trata de trabalhar unicamente sobre os factos mas também sobre a forma como são interpretados pelos atores. O investigador ao desenvolver as suas etapas, toma em linha de conta as intenções, as motivações, as expectativas, as razões, as crenças dos atores que potenciam mais as práticas em detrimento dos factos (Pourtois e Desmet, 2007). Neste sentido, a crença de uma realidade interpretada corresponde a um paradigma misto entre a crença positivista (fornecida de forma objetiva) e a crença construtivista (construída pelos atores).

### **A opção adotada Interpretativista e não Construtivista**

Tanto no posicionamento construtivista como no posicionamento interpretativista não existe objetividade do investigador face ao seu objeto, pois é na interação entre o observador-observado que emerge e que é produzido o conhecimento (Savall e Zardet, 2004). Se no posicionamento construtivista, existe uma verdadeira coconstrução do projeto de pesquisa, a interação entre o sujeito e o seu objeto de estudo é totalmente transformativo (Giordano, 2003) Desta forma o posicionamento construtivista considera a neutralidade do investigador como um mito.

A diferença principal entre o construtivismo e o interpretativismo situa-se no encaminhamento científico. Mesmo que a presente investigação possua, de uma certa forma, a construção do conhecimento sobre o objeto de pesquisa, o facto é que este inscreve-se na compreensão dos mesmos.

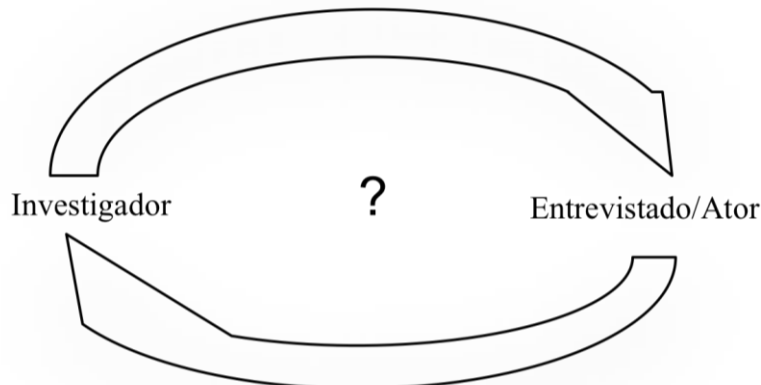
Para os interpretativistas, todo o conhecimento é um conhecimento sensível, perceptível numa perspetiva bem situada e envolvida numa componente histórica (Giordano, 2003). Deste modo “conhecer” significa compreender o sentido comum que os atores atribuem à realidade. A realidade incerta na sua essência é mental e vivida. Esta perceção da realidade como mental e vivida (Allard-Poesi e Marechal, 2014) conduz o observador à aquisição de uma realidade social numa abordagem compreensiva e não a procurar o objeto exterior a si mesmo, isto é, extrair o objeto do seu contexto. Para adquirir o fenómeno na perspetiva dos atores que participam na sua criação é importante que o investigador se concentre na linguagem, representações, motivações e intenções dos mesmos. O investigador funciona por imersão para desenvolver a sua compreensão. Esta encontra o seu cumprimento final no momento em que termina a investigação (Allard-Poesi e Marechal, 2014). Conduzir uma pesquisa num posicionamento interpretativista permite dirigir-se à compreensão profunda dos fenómenos. Este tipo de pesquisa dá lugar a uma certa subjetividade, a do ator, e também a uma certa subjetividade do investigador. Segundo Giordano (2003: 20) “o investigador está comprometido numa relação com o Outro, o objeto da sua investigação”. Este posicionamento leva a considerar o mundo como feito de possibilidades e daí poder admitir que uma investigação semelhante (conduzida em condições próximas da presente) poderia obter resultados diferentes. A dependência entre o investigador e o seu objeto é influenciada pelos dados recolhidos e respetiva utilização dos instrumentos selecionados, bem como pela análise dos dados e ao sentido que lhe vai ser atribuído. O objeto do estudo não é só o de compreender a realidade em si, mas também o de colocar na realidade os atores na forma como a vivem e de acordo com o sentido que estes lhe atribuem. Convém lembrar que o investigador, neste campo, não se encontra numa lógica de coconstrução com o ator, e que existe, sempre, uma interdependência entre o sujeito e o objeto.

O posicionamento solicita o desenvolvimento de uma metodologia que deixa aberta as expressões, crenças, expectativas, representações e intenções dos atores, sem julgamento de valor. O investigador deve ser capaz de criar empatia com o ator, uma vez que a realidade é muito sensível. Só assim poderá aceder à realidade pois a sua fonte é o ator e é pela empatia que irá receber, em prioridade, o que é primordial para a investigação. A postura de empatia caracteriza o posicionamento do investigador, interpretativista, que Giordano esquematiza da seguinte forma (2003: 21):



Figura nº20. O investigador interpretativista: postura de empatia

Ontologia = relativista : multiplas realidades construidas  
Epistemologia = Interpretativa

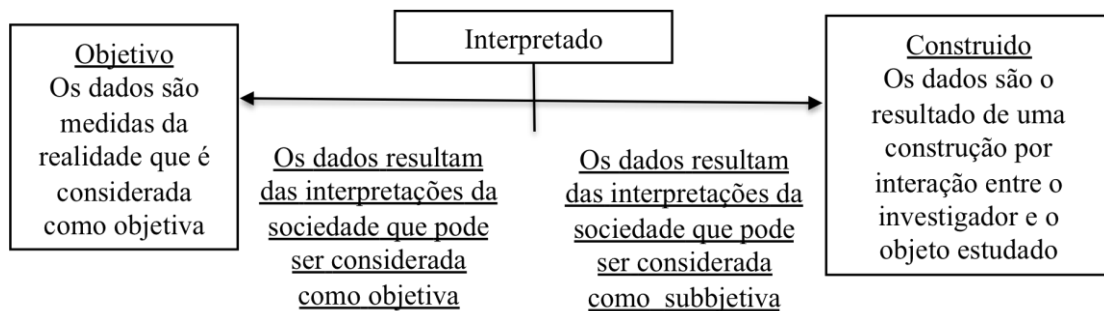


Observador é um indivíduo ativo interpretador  
O ator de terreno é também um indivíduo ativo interpretativo

Fonte: Giordano, 2003: 21

O posicionamento de uma pesquisa numa abordagem interpretativista leva a considerar que a linguagem é um instrumento de representação. Por via da linguagem e das palavras utilizadas, o ator fornece a sua realidade que, por consequência, é construída e subjetiva. É conveniente prestar atenção à linguagem e às representações, atos, pois é também pela expressão e sua linguagem de conhecimento que se permite adquirir a realidade. A figura nº21 sumariza o paradigma interpretativista como forma de análise mista entre os paradigmas positivistas e construtivistas.

Figura nº21. Posicionamento da pesquisa interpretativista



Fonte: Mbengue e Vandangeon-Derumez, 1999

Deste facto, os seus conhecimentos não são observáveis senão através de uma análise qualitativa do discurso, uma vez que o objetivo do investigador passa por adquirir a realidade tal qual é vivida pelo ator. Por estas razões, a presente investigação é

fundada numa abordagem interpretativista que se desenvolve pelo sentido fornecido pelos atores face à sua realidade desenvolvida.

Uma vez definido o posicionamento epistemológico, passamos a explicar a reflexão efetuada sobre o modo de raciocínio desenvolvido, que nos permitirá posteriormente definir o modelo da pesquisa (Avenier e Gavard-Perret, 2012). Este modelo de pesquisa permite especificar o contexto no qual se efetua o trabalho empírico.

## **1.2 Raciocínio lógico e "design" da pesquisa**

Por entre os meios de raciocínio, pode-se recorrer a uma lógica indutiva, uma lógica dedutiva e a uma lógica abdutiva. O modo de raciocínio corresponde ao procedimento através do qual o conhecimento é produzido. A dedução faz-se por inferência de uma generalidade passada a um facto particular. A indução procede-se por construção do sentido passado, do particular para o geral, isto é, dos factos à lei. Já a abdução, propõe introduzir uma regra hipotética ou proposta, e verificar a sua validade por via de várias interações entre o terreno e a literatura. Os três tipos de raciocínio são definidos por Avenier e Gavard-Perret (2012: 23), da seguinte forma:

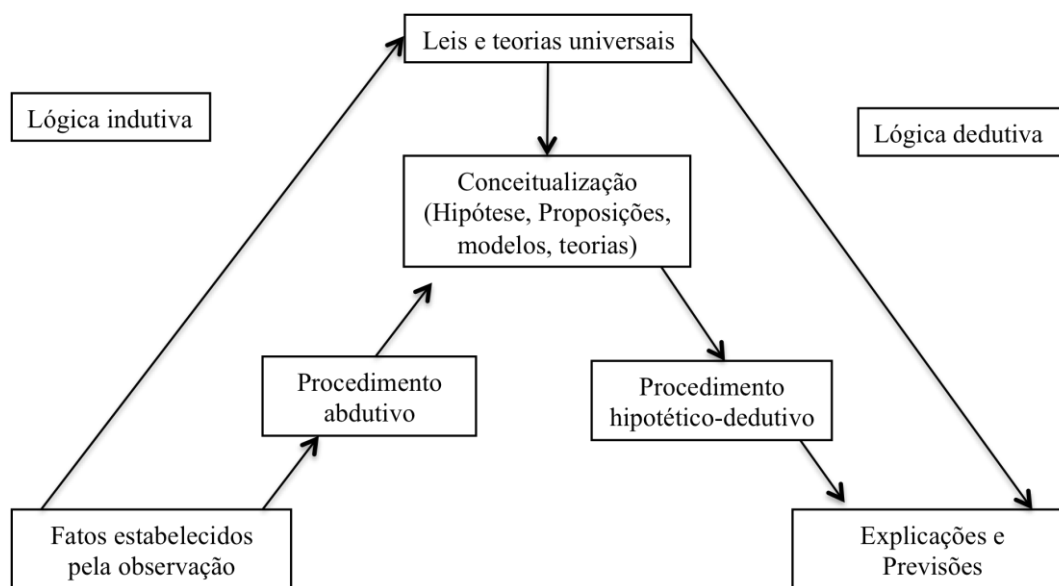
**Dedução:** numa abordagem dedutiva, mais frequentemente qualificada de Hipotético-dedutiva, trata-se de testar por via de hipóteses, uma teoria ou de nela colocar à prova, numa situação particular, um certo número de conhecimentos.

**Indução:** uma investigação indutiva pretende construir novos conhecimentos a partir de um estudo de situações empíricas.

**Abdução:** uma investigação abdutiva funciona com idas e voltas sucessivas entre o trabalho empírico efetuado e as teorias e conceitos mobilizados para adquirir e compreender as situações empíricas estudadas. Trata-se de construir representações inteligíveis, com vista a uma construção progressiva de conhecimento, conjuntamente com a aprendizagem teórica anteriormente adquirida.

A figura nº22 representa graficamente os diferentes modos de raciocínio lógico que permite gerar o conhecimento:

Figura nº22. Modos de raciocínio e conhecimento científico



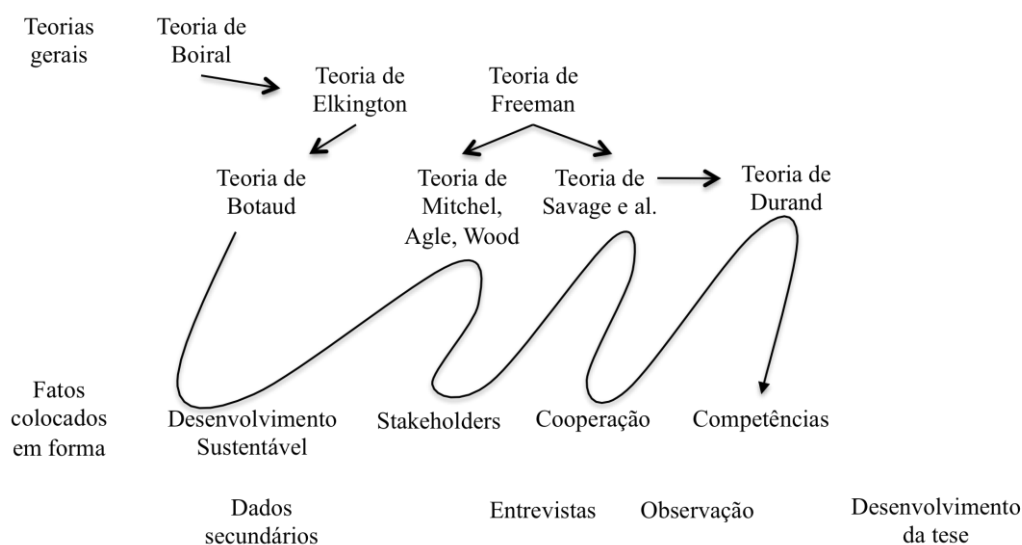
Fonte: Charreire e Durieux, 2014: 80

### Um raciocínio do tipo abduutivo

A dificuldade do investigador em encontrar um quadro concetual único, permitindo analisar as estratégias associadas à relação entre “Stakeholders” dedicadas aos desafios do DS levou a privilegiar a abordagem de idas e voltas entre o terreno e a literatura e como consequência optar pela lógica abduativa que permite a adoção de procedimentos exploratórios ao longo da pesquisa. O investigador avança com uma fase exploratória para fazer face à abordagem sequencial dos fundamentos teóricos no campo da sua pesquisa e fazer posteriormente um conjunto de proposições que tentará validar de forma empírica. Segundo Koenig (1993: 7), “a abdução é a operação que não pertencendo à lógica permite escapar à perceção caótica que se dispõe do mundo real por intermédio de um ensaio de conjectura que cuida efetivamente as relações das coisas... A abdução consiste em retirar da observação as conjecturas que convém e posteriormente de testá-las e discuti-las”.

A construção deste projeto de pesquisa, ao longo do processo abduutivo toma, então, a seguinte forma:

Figura nº23. Descrição esquemática do procedimento abdutivo da tese



Fonte: Construção do autor

### 1.3 Conclusão

O posicionamento epistemológico é a fonte de toda a pesquisa e constitui os seus fundamentos (Avenier e Gavard-Perret, 2012). Esta etapa fundamental permitiu definir a estratégia de pesquisa sobre a natureza do conhecimento que vai ser produzido e sobre as modalidades de avaliação da sua validade.

Esta primeira secção do capítulo metodológico leva a posicionar a pesquisa numa abordagem interpretativista e a privilegiar uma lógica de raciocínio do tipo abdutivo. Estas escolhas justificam-se pela constatação dos desafios definidos que retratam a construção de conhecimento de um objeto não estudado pela literatura, o que leva a constatar que se trata de uma investigação exploratória e descritiva.

O posicionamento leva a elaborar um protocolo de pesquisa e a definir os elementos metodológicos que o constituem. Se o posicionamento condiciona a abordagem de campo, não existe um “a priori” (Avenier e Gavard-Perret, 2012) de metodologia específica a elaborar. A metodologia definida depende da natureza da questão colocada e do carácter da pesquisa.

A parte seguinte vai permitir apresentar o protocolo de pesquisa induzido por um posicionamento interpretativista efetuado por uma abordagem abdutiva.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta parte do trabalho, vão ser abordadas todas as etapas da metodologia da pesquisa, nomeadamente o desenho da pesquisa, a unidade de análise e recolha de dados. Foi aplicado um estudo do caso múltiplo com recolha de dados provenientes de entrevistas semidiretivas, uma análise de documentos e observação. As entrevistas semidiretivas foram desenvolvidas com os intervenientes responsáveis pelo tema da pesquisa, entre os quais os atores que trabalham temas de DS associados à aquisição de matérias-primas e que, por consequência, são geradores de relações entre organizações com estes parceiros fornecedores.

As metodologias qualitativas têm como objetivo compreender o fenómeno em profundidade, conforme descreve Wacheux, “a aplicação de um processo de pesquisa qualitativa é, antes de mais um desejo compreender o porquê e o como dos acontecimentos presentes em situações concretas (1996: 15)”.

No caso presente, a falta de estudos sobre as relações da empresa com fornecedores de cacau levou-nos a seguir um procedimento de exploração em profundidade nos aspetos relacionais entre a empresa e este tipo de fornecedor. A exploração é adotada a partir do momento em que o fenómeno é desconhecido. A utilização de um procedimento qualitativo no enquadramento desta pesquisa é justificada “como sendo a mais eficaz tendo em conta a finalidade da pesquisa” (Charreire e Durieux, 2014).

Existem três métodos qualitativos, descritos por Colin Robson (2011), utilizados pela comunidade científica: a experimentação ou quase-experimentação, o inquérito e o estudo do caso.

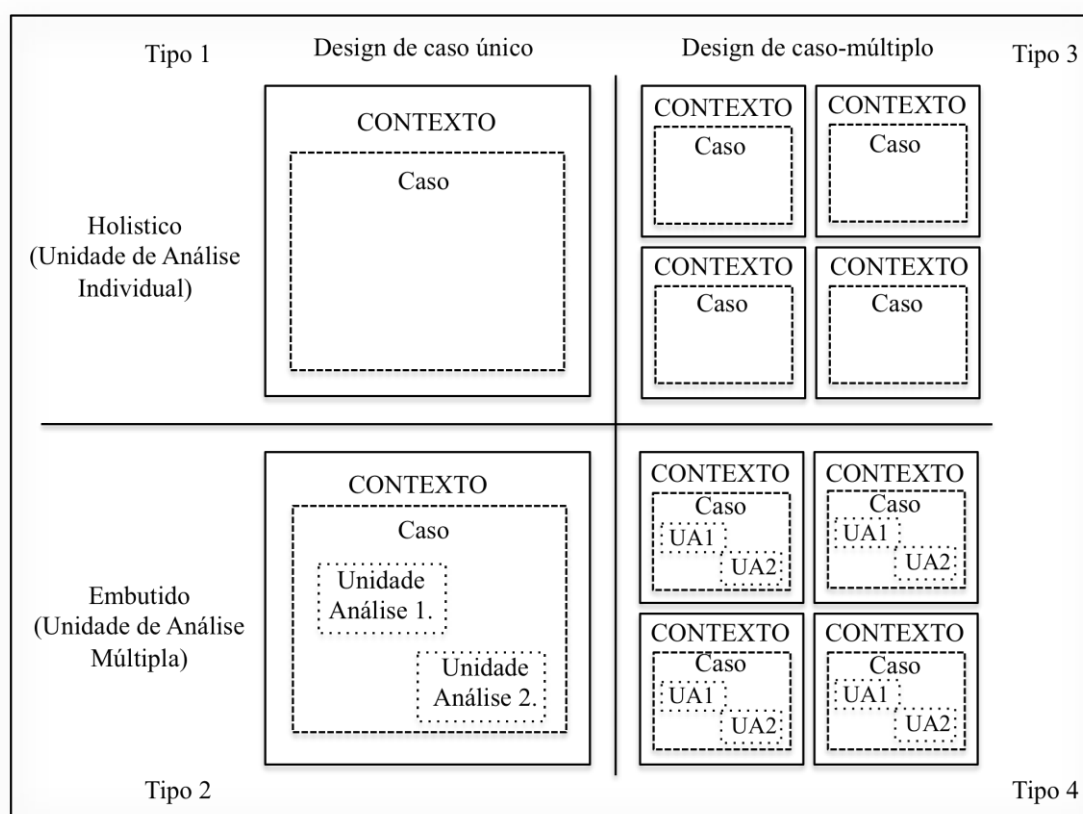
A experimentação pretende medir os efeitos de manipulação de uma variável sobre uma outra para testar a proposição, enquanto o inquérito é um método que privilegia a utilização de um questionário e consiste em recolher a informação de uma forma estandardizada junto de um grupo de indivíduos.

O estudo do caso é um método empírico que oferece uma melhor compreensão de um fenómeno contemporâneo específico presente no seu contexto real (Robson, 2011).

## Um "design" metodológico para o estudo do caso

Yin (2014) define o estudo do caso como sendo “uma pesquisa empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto real, em particular, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Esta estratégia de acesso ao real é adequada a partir do momento em que o investigador se interessa ao “porquê” e ao “como” (Yin, 2014) e quando a pesquisa diz respeito a um campo novo, complexo, que a literatura pouco tem fornecido (Eisenhardt, 1989).

Yin (2014) distingue na Figura nº24, grandes tipos de estudos do caso:



Fonte: Yin, 2014: 50

Os quatro tipos de estudo do caso são definidos de acordo com dois eixos. Um primeiro eixo faz a distinção entre os desenhos da pesquisa em função do número de

casos que o estudo compõe: um caso único ou vários casos. Yin (2014) explica que a partir do momento em que se dispõe de escolha e se possui os recursos necessários, os "designs" de caso múltiplo são preferíveis para permitir fornecer uma lógica de duplicação: resultados semelhantes (replicação literal) ou resultados em contraste de forma previsível (replicação teórica). O estudo do caso único é aceitável, no caso em que os resultados estejam confrontados com a literatura com vista a melhorar a validade externa (Yin, 2014).

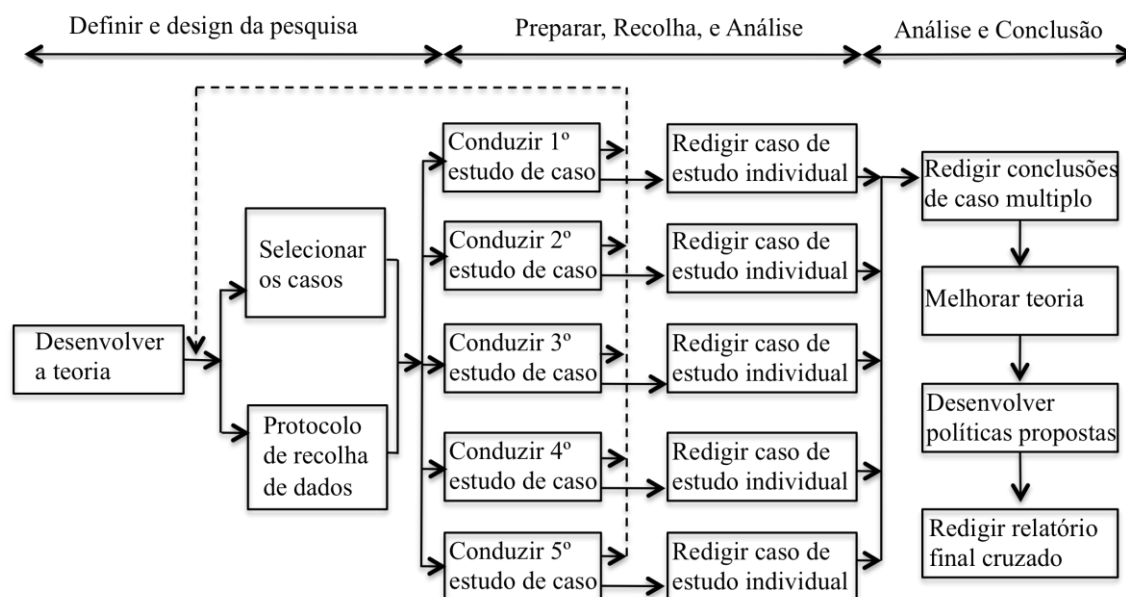
O segundo eixo diz respeito ao número de unidades de análise sobre o estudo de casos únicos. A partir do momento em que o desenho da pesquisa é composto por várias unidades de análise, fala-se de um estudo de caso "encadeado".

## **2.1 O Desenho da pesquisa escolhido**

Desde que o objetivo desta pesquisa é o de estudar o comportamento das empresas produtoras de chocolate perante a relação com os seus fornecedores de cacau mediante práticas estratégicas de DS, a unidade de análise é, portanto, uma escala dimensional das várias tipologias de empresas que o efetuam e que comercializam os seus produtos no mercado francês. Apesar do método de estudo do caso estar tipicamente associado ao foco de um caso de estudo individual, uma forma mais interessante e desejável de aplicar o método reside na condução do estudo em múltiplos casos, isto é, aplicar um único questionário e modelo de estudo que contenha dois ou mais casos (Yin, 2014). Além disso, a incorporação de casos de estudo em forma de análise de conteúdo, fornece a oportunidade de emergência de novas e significantes teorias e é considerado mais irresistível, tomando o estudo no seu todo mais robusto (Herriot e Firestone, 1983).

Neste estudo é, então, aplicada uma pesquisa empírica baseada no método de estudo de caso múltiplo, de natureza exploratória e interpretativa. As empresas servem como objetos de caso de estudo porque, presume-se, que tenham tomado algumas ações, efetuado algumas decisões ou exercido alguma influência que ofereçam importantes lições a apreender (Yin, 2014). O procedimento encontra-se descrito conforme o quadro apresentado por Yin (2014):

Figura nº25. Procedimento do estudo do caso múltiplo



Fonte: Yin, 2014: 60

## 2.2. Recolha de dados

Dois tipos de dados compõem o material empírico utilizado nesta investigação. Os dados secundários como primeira análise, sob forma de documentos e citações oficiais, estando cada um destes associados a vários tipos de “Stakeholders” que compõem o segmento, o ambiente e estrutura das empresas aqui abordadas. Posteriormente os dados primários sob forma de entrevistas semidiretivas. Terminamos com uma nova avaliação de dados secundários, mediante documentos que me foram fornecidos e indicados na sequência da recolha de dados primários. Pode dizer-se que a pesquisa está repartida em fontes de recolha primárias e secundárias.

### Fontes de dados recolhidos

#### *Fontes de dados secundários*

A data foi proveniente de textos académicos, materiais impressos, estudos de investigação relacionados com o tema de estudo que foram sintetizados para obter conceitos, um modelo teórico e resultados de estudo prévio. Estes dados secundários



forneceram um enriquecimento ao trabalho elaborado junto das fontes de dados primários realizados posteriormente. A recolha de dados secundários teve maioritariamente três origens: por intermédio de documentação retirada de instituições públicas; por recolha acedendo à visita de sítios Web e por encontros realizados nos salões de chocolate realizados em Paris nos últimos três anos. Posteriormente às entrevistas efetuadas, fruto do material interno facultado pelas empresas entrevistadas, permitiu enriquecer o conhecimento e confirmar em documentos, o que os entrevistados afirmaram. Eis os principais:

Quadro nº9. Documentos de dados secundários recolhidos

Dados recolhidos	Tipo de documentos
DS SIG's	Legislação Europeia, Relatórios da Comissão Europeia Legislação Francesa, Relatórios Ministeriais Portal do Ministério Livro branco do DS Relatórios ONG
Empresas	Relatórios RSE Relatórios Sustentabilidade História das empresas Catálogos de produtos Catálogos de Boas Práticas
“Stakeholders” fornecedores de cacau	Relatórios de produtores de cacau Relatórios de Fairtrade Relatórios de UTZ Relatórios de Max Haavelar Relatório de Rainforest Alliance

#### *Fontes de dados primários*

A recolha de dados iniciou-se durante a condução de entrevistas semidiretivas. Estes tipos de dados foram recolhidos diretamente no local das empresas envolvidas no estudo. Os dados foram recolhidos das observações que antecederam a entrevista e outros mediante processo inverso.

## Construção e articulação das etapas da pesquisa

Para poder recolher os dados capazes de formular uma amostra representativa do universo de empresas que efetuam este tipo de relação recorre a várias etapas que foram sendo cumpridas ao longo da investigação:

### Etapa 1

#### Fase exploratória

Recolha de empresas posicionadas no D.S como fonte de sensibilidade.

#### Ação 1

Pesquisa na internet e conhecimento pessoal do mercado.

Recolha de sítios, brochuras, relatórios.

Deslocação aos salões de chocolate em Paris nos anos de 2012, 2013 e 2014

#### Objetivos:

Identificar as várias empresas que operam no mercado francês e que se preocupam pelo DS

#### Responder a:

Por entre os presentes efetuar um modelo representativo do universo limitado ao resultado dos entrevistados que permita cobrir todas as tipologias de empresas neles presentes e que demonstrem interessar-se por adquirir cacau o mais natural possível, mediante ações de parceria de DS com os seus fornecedores.

### Etapa 2

#### Fase exploratória

#### Ação 1

##### Contacto

1. Por telefone, 2. Por correio eletrónico, 3. Por telefone

2. Contacto direto, 2. Por correio eletrónico, 3. Por telefone

#### Objetivos:

Identificação dos atores-chave (Diretores de Sustentabilidade, Artesãos, Diretores Comerciais, Compras e Qualidade)

#### Responder a:

Quem é capaz de melhor explicar o que fazem na relação de cooperação com fornecedor de cacau e como exploram essas competências junto do consumidor final

### Etapa 3

#### Estudo do caso múltiplo

##### Ação 1

###### Estudo documentário

Receber informações da empresa antes da deslocação para a entrevista

###### Objetivos:

Adquirir conhecimento da empresa. Evitar questões supérfluas.

###### Responder a:

Será que têm material? Será que já estão a praticar?

### Etapa 3

#### Estudo do caso múltiplo

##### Ação 2

###### Entrevista semidiretiva.

Observações nas instalações da empresa

###### Objetivos:

Conhecer as motivações dos atores e das empresas. Com quem fazem, o que fazem, porque o fazem e como o fazem

###### Responder a:

Quais são os objetivos da relação de cooperação? Com quantos e que tipo de ações praticam? Como praticam? Que tipo de recursos recolhem? Como aplicam as competências?

## **Instrumentos de recolha de dados**

### *A Observação direta*

A observação direta do comportamento das empresas na situação a que respeita a investigação é de elevado interesse para a colheita de informação. Na situação prévia ou posterior à entrevista foi possível fazer uma visita à instalação industrial, de pontos de venda, de análise de matéria-prima e contactar com outros participantes no processo, conhecendo, desta forma, as etapas realizadas internamente para se poder finalizar o seu todo no produto final a apresentar ao cliente.

### *Entrevistas semidiretivas*

As entrevistas são um instrumento de pesquisa que é privilegiado no campo das ciências sociais. E são, também, uma fonte de referência na recolha de dados num enquadramento de estudos de caso (Yin, 2014). Por entre os métodos de entrevista existem, as entrevistas diretivas, semidiretivas e as livres. A noção de entrevista é baseada no carácter mais ou menos diretivo do investigador face ao seu sujeito. Se o investigador é muito diretivo, fala-se mais de um questionário que de uma entrevista, isto é, são entrevistas muito precisas e conduzem o entrevistado nas suas respostas.

As entrevistas livres partem de uma questão geral a que o entrevistado deve responder e o investigador não deve interferir na elaboração das respostas. Trata-se de um princípio do não-diretivo e baseia-se numa “atenção positiva incondicional” do investigador (Baumard et al., 2014): todos os elementos do discurso do sujeito são tidos em conta pois reenviam de forma direta ou indireta para elementos analíticos do objeto de pesquisa. Numa entrevista aberta e não-diretiva, o investigador orienta o diálogo para um tema geral e não intervém mais ao longo da conversação.

Na entrevista semidiretiva, o investigador utiliza um guia de entrevista que lhe permite abordar de forma estruturada os temas pré-definidos. Inclui também neste sub-questões de reorientação para que o investigador coloque questões e permita relançar a entrevista ou aprofundar as respostas por via de sub-questões. Pode acontecer, como de facto aconteceu, que o entrevistado desenvolva suficientemente a resposta de forma a não ser necessário colocar a sub-questão.

Numa entrevista, sendo raramente previsível, é tolerável que o sujeito se possa desviar das questões principais e abordar outras questões. O investigador deve estar

pronto, contudo, para se adaptar ao sujeito, às suas preocupações, aos seus interesses, às suas dúvidas e renitências, ao longo de todo o momento da entrevista.

Na investigação em questão, optamos por entrevistas semidiretivas sujeitas a um guia de entrevista baseado no enquadramento analítico proveniente da revisão da literatura. O interesse passou por cruzar as respostas de cada empresa na relação com o seu “Stakeholder”. Foi elaborada uma adaptação do diálogo à especificidade dos inquiridos, fruto da recolha de dados secundários efetuada previamente, deixando certas questões de lado ou deixando exprimirem-se sobre um aspeto a que deem maior relevo: o entrevistado deverá saber recentrar-se na entrevista e fornecer, deste modo, respostas com maior valor. Este processo, só possível após estudo aprofundado da empresa em questão, serviu para criar maior empatia junto do entrevistado e para reduzir o tempo de entrevista. As entrevistas semidiretivas permitem uma flexibilidade única na condução da entrevista pois permite recentrar o diálogo quando se afasta do tema do objeto em análise. No entanto o protocolo do guião é sempre respeitado para se obter os elementos de resposta válidos. Face então ao identificado com o objeto de análise, a partir da base de entrevista e de forma a poder responder ao desejado é formulada uma conduta de questões capazes de poder recolher as informações específicas a cada empresa.

Foi importante proceder-se a um contacto prévio com o entrevistado, telefónico ou por correio eletrónico de forma a poder fornecer-lhe por meio eletrónico, o guião das questões, com o intuito de o tornar mais confortável com a entrevista, o que permitiu igualmente recolher dados suplementares que enriqueceram o objeto de análise com dados secundários suplementares posteriores à entrevista.

No início de cada entrevista foi solicitada aos interlocutores a possibilidade de gravar a entrevista. Todas as entrevistas puderam assim ser gravadas. A gravação trouxe por vezes certos inconvenientes, pois, por duas ocasiões foram colocadas observações do tipo “não posso garantir em gravação mas, pode encontrar resposta na documentação que lhe vou fornecer”. Na verdade a gravação pode bloquear um entrevistado. Houve na verdade esse risco, mas foi possível ultrapassar esse obstáculo o que permitiu uma maior concentração na dinâmica da entrevista (Baumard et al., 2014).

O guião da entrevista foi realizado para mobilizar o entrevistado durante cerca de duas horas. A forma do guião encontra-se expressa mediante a exploração dos cinco domínios da pesquisa sob a mesma e respetiva ordem cronológica.

Tema 1: A empresa.

Explicações de recolha de dados.

(2 questões semi-fechadas).

Este tema teve como princípio de colocar em confiança o entrevistado. Certos permitiram-me conhecer as suas instalações fabris antes da entrevista, pelo que esta parte, nestes casos, foi executada ao longo deste trajeto. Permitiu saber que função exercia a estratégia da empresa perante o DS, e os objectivos da empresa.

Tema 2: Desenvolvimento Sustentável na empresa.

Perceber a forma como implementa o DS na empresa.

(1 questão aberta).

Esta segunda parte teve como objectivo de concentrar as práticas da empresa em matéria de DS, face à investigação. Qual dos dois aspectos privilegia: o fator ambiental ou fator económico. De que forma desenvolve a atividade DS e verificar a sua tendência de DS: mais eco-centrada ou tecno-centrada.

Tema 3: Atitude do “Stakeholder” face à empresa.

Qual grau de importancia destes fornecedores para a empresa.

(2 questões semi-fechadas).

Nesta parte abordei com o interlocutor o papel da relação estratégica exercida com os fornecedores de cacau. Que razões o leva a defenir o fornecedor como tal e o que encontra para não avançar mais em profundidade.

Tema 4: Formas de Cooperação.

Identificar as práticas, de que forma e o que dispõe para assegurar a sua execução.

(3 questões semi-fechadas).

Nesta parte interessei-me sobre os resultados de ordem factual, nomeadamente, qual o tipo de fornecedores que dispõem, que tipo de estratégia de cooperação efectuam, que tipo de troca exercem para que tais recursos apareçam e que caminho pretende levar para estabelecimento de uma maior cooperação.

Tema 5: Formas de Competências adquiridas.

Identificar os conhecimentos, práticas e atitudes provenientes da cooperação.

(3 questões semi-fechadas).

Esta ultima parte, destina-se ao usufruto deste trabalho exercido com os Fornecedores no âmbito do DS. Perceber como a empresa tira proveito destas competências adquiridas e como as enraiza pelos seus atos comerciais. Classificar as competências à luz da literatura.

Este guião foi concebido como uma grelha de entrevista e não como um guião para entrevista diretiva, denominado questionário. Na verdade, nem todas as questões foram sempre abordadas tal como estão descritas no guião pelas seguintes razões: o entrevistado já havia respondido a questão na continuidade de uma outra; a formulação da questão não era importante face ao desenrolar da entrevista pois certos elementos conduziam a que não fizesse sentido submetê-la; outras questões eram reformuladas para que o entrevistado pudesse apresentar a sua especificidade.

Baumard et al. (2014) esclarece que o investigador deve proceder a ajustes em função dos indivíduos e das informações que estes podem facultar.

A elaboração do guião de entrevista foi testado previamente simulando uma entrevista para verificar se estava adequada à dimensão e período de entrevista acordado. Este procedimento permitiu evitar riscos de desvio inesperados por apresentação de questões mal elaboradas.

O quadro nº10 apresenta os entrevistados:

Empresa	Entrevistado	Função	Código
Barry Callebaut	Aurélie Oberti	Sustainability Business Developer	Ent-1
Cemoi	Jonas Mva Mva	Directeur Développement Durable	Ent-2
Lindt	Piera Waibel	Sustainability Manager	Ent-3
Favarger	Markus Jorg	Directeur Qualité	Ent-4
	Charles-Albert Dubois	Responsable Achats	Ent-5
Bonnat	Stéphane Bonnat	Directeur Général	Ent-6

No fim da entrevista foi concluída afirmando dispor de todos os elementos capazes de responder às necessidades da entrevista e perguntava se desejava abordar um ou outro tema que não havia sido convenientemente explorado e que parecia ser de valor mediante opinião do entrevistado. É neste momento que certos entrevistados facultaram documentos para complemento de informação capaz de enriquecer o tema abordado.

### **Método de recolha de casos**

Os dados foram recolhidos junto de industriais produtores de chocolate e que comercializam os seus produtos em França. Para seleccionar os casos adequados ao objetivo deste projeto de investigação foi primeiro necessário escolher as empresas em função do seu contributo para o avanço do quadro teórico que é feito referência na

análise de dados, como sugere Yin (2014). No fundo, o objetivo da escolha da amostra é obter casos que são mais ou menos suscetíveis de se encontrar na capacidade de replicar ou alargar a teoria anteriormente desenvolvida. Então, a escolha deve ser feita a partir da seguinte questão: Quais são os casos mais suscetíveis de responder à questão desta investigação? Que recorde é: Como funcionam as relações das empresas produtoras de chocolate com os seus fornecedores de cacau, num procedimento de práticas de DS e que competências daí recolhem?

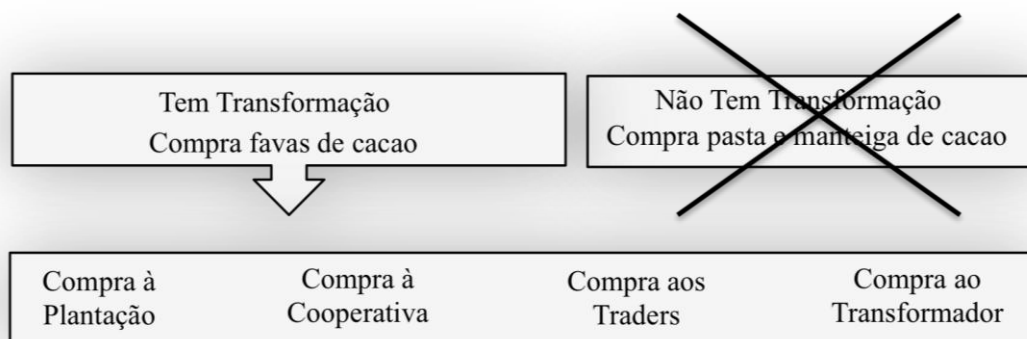
### *Seleção dos casos de estudo*

Os casos de estudo são adequados quando existe uma única história a ser contada (Neale, Thapa, Boyce, 2006). O estudo de terreno apresentado analisa essencialmente as estratégias destinadas a um segmento de produto final Premium, de elevada qualidade de matéria-prima de cacau e, por esta via, permite explorar uma abordagem de “cluster” sabendo que tais ações podem ser transpostas facilmente para instituições de base de estudo de um setor com um posicionamento mais vasto.

A seguinte preocupação foi a seleção de empresas que têm interesse depositado no DS, e que praticam essas práticas junto de seus fornecedores, cada um de acordo com a sua capacidade negocial de cooperação face aos seus diversos fatores.

Uma vez que este estudo pretende estudar o conjunto de vários tipos de atores que desenvolvem este negócio, é desenvolvido numa primeira etapa, a seleção mediante o critério de características concretas da empresa, isto é, confirmar se na verdade as empresas compram favas de cacau e se podem aceder à cultura desse cacau adquirido.

Figura nº26. Mercado do cacau



Fonte: Construção do autor.



Deste universo passa-se a uma segunda seleção mediante quatro critérios nomeadamente: a definição de atividade principal, a dimensão de negócio relativamente à presença de mercado onde se encontra, o posicionamento definido pelos atores face à sua estratégia de implantação maioritária e a sua estrutura de negócio de referência.

As empresas contactadas encontram-se descritas no seguinte quadro nº11:

Nome	Actividade	Mercado	Posicionamento	Estrutura Base	Loja
Barry Callebaut	Transformador	Líder Mundial	Mundial	Torrefactor	Não
Cemol	Industrial	Grande Dimensão	Europeu	Fabricante torrefactor	Não
Lindt	Industrial	Média Dimensão	Europeu	Fabricante torrefactor	Sim
Favarger	Industrial	Pequena Dimensão	Nacional	Fabricante torrefactor	Sim
Bonnat	Artesão	Ator Nacional	Mundial	Fabricante torrefactor	Sim
Alain Ducasse	Artesão	Ator Nacional	Mundial	Fabricante torrefactor	Sim
Di Giacomo	Artesão	Ator Regional	Regional	Fabricante torrefactor	Sim
Guy Roux	Artesão	Ator Local	Local	Fabricante	Sim

Como explica Royer e Zarlowski (2014), a dimensão das amostragens num estudo qualitativo levanta questões que são do mesmo nível das encontradas nas amostragens quantitativas. Trata-se de encontrar uma dimensão mínima que permita obter uma confiança satisfatória nos resultados obtidos, procurando respeitar o melhor possível os princípios de réplica e de saturação.

Para Yin (2014) a amostragem num estudo de caso múltiplo deve ter mais em linha de conta uma lógica de replicação que de uma amostragem estatística. É nesta perspetiva que foi avaliada a quantidade de casos a investigar, por uma análise de amostragem baseada na filosofia de Yin (2014): a saturação e a replicação.

O princípio da replicação tem como fundamento o facto que o investigador supõe encontrar resultados semelhantes. As empresas são selecionadas num mesmo setor de forma a prever resultados semelhantes, uma lógica de réplica literária.

O princípio da saturação teórica preconiza a ideia de uma produtividade em decréscimo onde, a partir de um certo momento, o aumento do número de pessoas encontradas já não fornece mais novas informações. Como diz Eisenhardt (1989), o tamanho da amostra é o que permite atingir a satisfação teórica, que consiste em terminar toda a procura de novo caso a partir do momento que não liberta mais informação complementar.

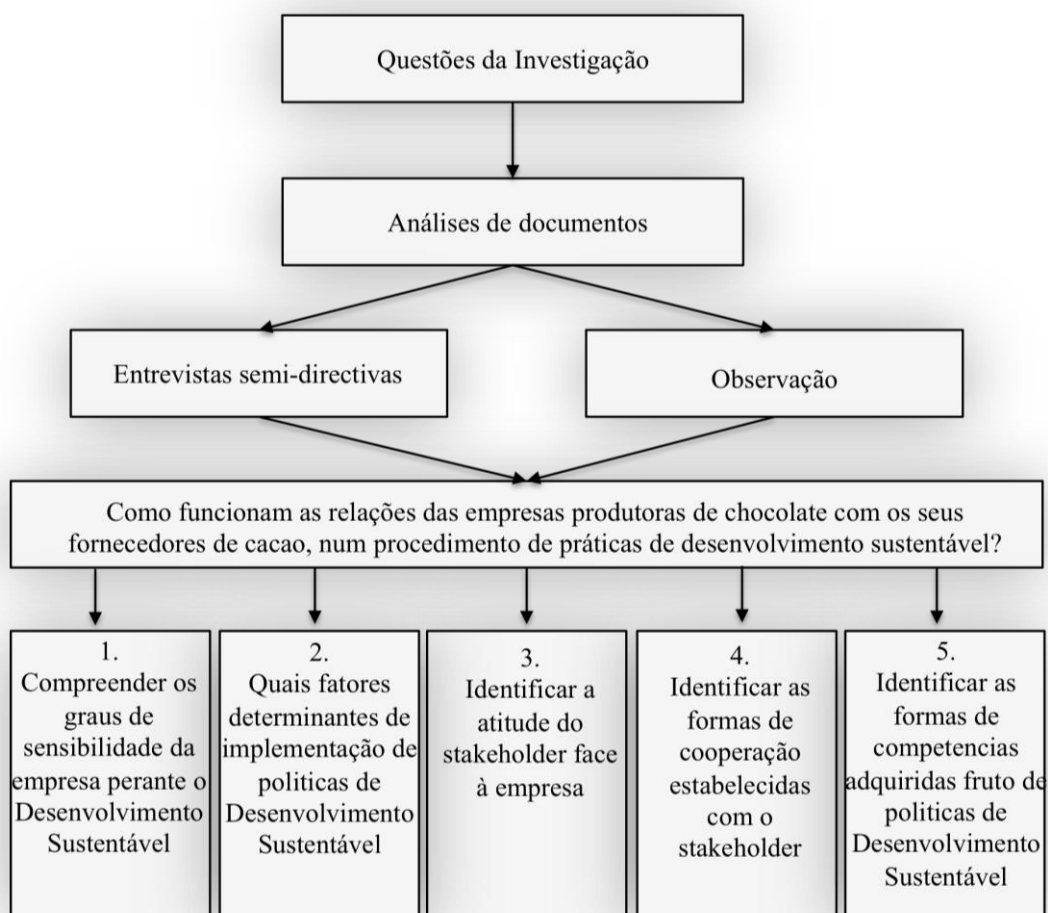
A partir destes dois princípios, e face à necessidade de responder à questão de investigação, existem 5 casos capazes de responder a ambas as solicitações. Como numa fase inicial foi sentida uma certa vontade limitada na participação de certos atores, foi formulado o pedido a 8 empresas que responderam todas positivamente.

Mas, após todos eles terem sido contactadas (etapa 1 da pesquisa) e terem aceitado a participação (etapa 2 da pesquisa), foi no momento em que se procedeu à etapa 3 da pesquisa que se concluí, então, que certos atores não poderiam ser incluídos na análise, mas que também não iriam influenciar o resultado uma vez que um dos atores de referência da atividade estava presente. Assim, um dos atores não efetuava a atividade, dando relevo a aspetos de imagem em detrimento da relação estabelecida com fornecedores de cacau para aquisição de recursos e aplicação de competências na empresa. Trata-se do ator Guy Roux, que apesar de ter sido o melhor chocolateiro Nacional de 2004 e vice-campeão Mundial em 2005, coloca-se no patamar de artesão de referência mas que, segundo o ator, não dispõe de faturação suficiente para efetuar uma política relacional com fornecedor, com vista a aplicar estratégias de DS na sua empresa, apesar de afirmar que dispõe de uma produção totalmente natural, o que significa adquirir o cacau transformado e produzir o seu chocolate sem uso a recurso de produtos químicos. Na verdade, adquire simplesmente a matéria-prima que se encontra em catálogo de fornecedores. É por essa razão que foi excluído da presente análise por assumir não proceder a uma estratégia interna pessoal de DS mediante relação com seus “Stakeholders “-fornecedores de cacau. Igualmente Di Giacomo, que dispõe de um estatuto de artesão de referência regional na Normandia, mas que após consulta detalhada na etapa 3 da pesquisa, a sua relação com a origem de matéria-prima passa pela aquisição numa plantação no Equador de que é proprietário e de onde recolhe a totalidade do seu cacau, pelo que não existe um “Stakeholder”-fornecedor de cacau. Um outro ator a que foi acordada a análise, chocolataria Alain Ducasse, as datas da entrevista acordada foram sucessivamente adiadas com justificação pelo momento em que se desenrolava a entrevista: a sua “attachée de communication”, responsável pela comunicação do Grupo Alain Ducasse pediu imensas desculpas e propôs mediante comunicado do artesão-chefe, Nicolas Berger, que este estaria disposto a responder às perguntas mediante questionário escrito e não verbal. Por essa razão, também na fase da etapa 3, foi excluído da análise.

## Processo de Pesquisa

O presente estudo iniciou-se com a revisão da literatura e documentos relacionados que permitiram fornecer a base necessária para a análise dos casos de estudo. Posteriormente foram aplicadas metodologias de recolha tais como entrevistas semidiretivas com os atores-chave de cada empresa bem como uma observação direta do seu ambiente de trabalho e modo de funcionamento. A metodologia qualitativa tornou-se neste ambiente a mais adequada para o investigador pois permitiu explorar o conhecimento pessoal dos entrevistados, adquirir a percepção de comportamentos e atitudes perante o descrito pelos atores e verificar o impacto que tais ações refletem nos pilares de desenvolvimento estratégico das empresas entrevistadas. A investigação aplica a abordagem do método do caso para estudar a forma como atuam as empresas de chocolate no desenvolvimento de estratégias de DS fruto da relação efetuada com seus fornecedores de cacau. Este tipo de método de estudo é o mais adequado para o caso em questão pois trata-se de um fenómeno dentro de um contexto real e contemporâneo, que permite a análise múltipla de provas, tais como documentação, entrevistas e observação (Yin, 2014).

A figura nº27 apresenta o processo de pesquisa do presente estudo



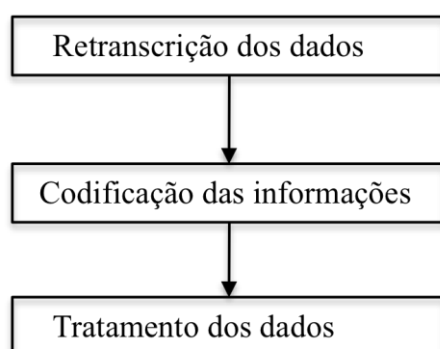
### 2.3 Tratamento dos dados: a análise de conteúdo

A pesquisa quantitativa possui uma base de análise construída a partir de instrumentos estatísticos: a análise de independência e das diferenças, análise de associações, análise de regressões múltiplas. Ao contrário, não existem regras ou convenções claras que tratem da análise de dados em análise qualitativa (Robson, 2011). Por essa razão, na abordagem qualitativa, a fase de análise é considerada a mais difícil de atingir num processo de investigação e influencia de forma direta a credibilidade do estudo (Yin, 2014).

A análise de dados é inspirada nos procedimentos propostos por Bardin (2013). Opta-se por uma abordagem do tipo “análise de conteúdo” como forma de tratamento de dados. É o método que procura prestar registo do que dizem os entrevistados na forma mais objetiva e fiável possível. (Bardin, 2013).

O procedimento é composto por três etapas. Uma primeira que visa transformar o discurso oral em texto, posteriormente a construção de um instrumento de análise para estudar o significado das exposições. A este processo é denominado de retranscrição dos dados. Existe posteriormente uma análise e codificar o que foi dito. A análise estabelece o sentido do discurso. Por vezes as dificuldades residem na união de informações e a interpretação das semelhanças e diferenças entre as respostas, de forma a obter uma análise objetiva.

Figura nº28. Etapas de análise dos dados qualitativos



Fonte: Andreani e Conchon, 2005: 3

#### *Retranscrição dos dados*

Para organizar e facilitar a análise posterior dos dados, fez-se um inventário das informações recolhidas para cada caso estudado, em forma de texto (verbatim), logo

após ter recolhido as informações. Foram criados ficheiros Word para cada um dos casos estudados de acordo com os temas pré-estabelecidos no guião da entrevista. Após a retranscrição dos verbatim, foi adquirido um importante volume de dados.

Neste momento para se familiarizar os dados coligados, procedeu-se a leituras aprofundadas do verbatim. Este exercício permitiu obter, de imediato, um conjunto de dados a analisar e um conjunto de informações contextualizadas. Posteriormente, os documentos síntese foram elaborados de forma a reter os dados de referência face à questão da investigação. Permitiram, também, colocar em evidência a importância atribuída ao tema contido no guião da entrevista, capturar a visão e procedimentos desenvolvidos por cada empresa de forma a identificar os seus métodos, modos e resultados resultantes de uma relação com fornecedores de cacau. No fim, para evitar a perda de dados, é criada uma versão eletrónica dos dados a conservar.

Uma vez transcritos os dados, procedeu-se à sua codificação de acordo com os temas evocados no instrumento de medida.

#### *A definição das unidades de análise*

A codificação dos dados relevantes necessitam de ser identificados como unidades de análise. É apresentada na literatura como um meio em que se confronta a riqueza de dados qualitativos que conduzem à análise sistémica de dados (Miles e Huberman, 2003). É um processo pesado e minucioso, feito manualmente e para o qual não existe nenhum sistema automático (Andreani e Conchon, 2005). As unidades de análise, denominadas igualmente de unidades de codificação, estabelecem as formas de codificar as categorias da análise. Elas designam os elementos em função dos quais o investigador procede ao recorte do discurso ou do texto (Thietart et al., 2014). Podem ser palavras, temas, frases, caracteres ou assuntos. É um processo que consiste em “recortar o conteúdo do discurso ou do texto em unidades de análise (palavras, frases, temas,...) e a integrá-los junto das categorias selecionadas em função do objeto da pesquisa” (Thietart et al., 2014: 353). O objetivo é de poder identificar e reagrupar todos os elementos ligados a um tema. Para facilitar a análise de dados na presente pesquisa, foi efetuado num primeiro tempo a atribuição de temas específicos (identificadas as 5 dimensões) para cada um dos casos estudados de forma a serem identificados. Cada tema identificado tem um sentido e permite compreender a perceção das respostas recolhidas das empresas face à dinâmica das ações efetuadas de DS neste âmbito relacional.

A releitura de forma metódica e rigorosa do documento em forma de resumo do verbatim de cada caso estudado (de cada empresa), permitiu definir as unidades de análise que permitem ter um sentido para a questão da pesquisa.

#### *Categorizar as unidades de análise*

Uma vez identificadas as unidades de análise, houve necessidade de as reagrupar e de as integrar nas categorias definidas de acordo como o objetivo da pesquisa. As categorias são reagrupamentos de unidades de análise. Definem-se como sendo rubricas ou classes que reagrupam as unidades constituintes de um texto ou de uma entrevista, segundo os seus caracteres comuns. De acordo com a análise definida pelo investigador, as categorias podem ser expressas sob a forma de um conceito que reagrupa as palavras que possuam um significado semelhantes, próximos ou sob a forma de temas mais alargados. (Thietart et al., 2014).

Ao recorrer a uma grelha estruturada para a realização do guião de entrevista, as unidades de análise foram definidas de acordo com temas e subtemas , recolhidos de excertos das entrevistas.

No total foram definidas cinco categorias temáticas, domínios de pesquisa, nomeadamente:

Tema 1: Grau de sensibilidade da empresa perante o DS;

Tema 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de DS;

Tema 3: Atitude de “Stakeholder” face à empresa;

Tema 4: Estratégia da empresa face ao “Stakeholder”;

Tema 5: Competências de DS geradas para a empresa.

Esta fase permitiu reagrupar o conjunto de dados mais relevantes à questão de pesquisa sob forma de um quadro de informação que permitiu aceder às análises.

Terminada esta fase de categorização, procedeu-se a um tratamento de dados que permitiu tirar conclusões.

#### *Tratamento de dados*

Esta última fase, a mais interessante do processo de análise de dados, tem como objetivo propor interpretações ao recorrer às análises qualitativas dos dados recolhidos. Uma vez reunidos e classificados os dados qualitativos nas respetivas categorias, o investigador avançará para a etapa da interpretação de forma a apresentar respostas à questão da pesquisa (Andreani e Conchon, 2005).

Na pesquisa em causa, numa primeira análise, foram avaliadas as unidades de análise dentro de cada um dos casos face ao valor fornecido pelos entrevistados.

Numa segunda fase, é estudada cada unidade de análise de forma individual agrupando os dados recolhidos em todos os casos de estudo.

#### *As dificuldades encontradas*

Conduzir e gerir uma entrevista semidiretiva exige competências específicas de escuta, de reformulação, de esclarecimento e de empatia. Tais competências são capazes de favorecer o estabelecimento de uma comunicação aberta e sincera. A experiência pessoal permite afirmar que uma preparação adequada permite conduzir e dirigir entrevistas frutuosas.

Foram registadas certas dificuldades em termos de registo de entrevistas nomeadamente na tomada de notas durante a entrevista. Não foi utilizada pois impedia o enriquecimento das informações recolhidas e a interação perante o entrevistado.

A obtenção de algumas respostas vagas pode ser explicada pela não compreensão da questão por parte dos entrevistados ou pela ausência no momento de dados concretos. Sempre que tal surgia e caso a questão revelasse valor de referência era reformulada até se obter o resultado desejado e a ausência de certos dados concretos foram facultados pelos relatórios fornecidos.

## **2.4 A validade da pesquisa**

Para um investigador é essencial a preocupação perante a validade do seu trabalho de investigação. É uma exigência incontornável para que os contributos do trabalho possam ser tomados como referência para uma construção do domínio científico no qual se insere a investigação. A entrada na comunidade científica permite que o trabalho possa ser reproduzido por outros investigadores e, daí, a grande exigência para ser fiável (Drucker-Godard et al., 2014). A fiabilidade consiste em “assegurar que os indicadores empíricos ou de dados do terreno, assimilados às medidas do fenómeno estudado permitem fornecer a melhor representação possível do fenómeno” (Drucker-Godard et al., 2014). No fundo, diz respeito ao rigor metodológico e à transparência da construção científica. É por isso que se detalha minuciosamente

neste capítulo os procedimentos efetuados. Num trabalho de investigação pode-se falar de dois grandes tipos de validade: a validade interna e a validade externa.

### *Validade interna*

A validade interna refere-se a três aspetos independentes do processo de pesquisa: a sua coerência interna, o seu rigor e a validade da construção (Avenier e Gavard-Perret, 2012). O investigador deve ser capaz de demonstrar que a sua inferência é exata e que não existem explicações rivais (Drucker-Godard et al., 2014).

O rigor das inferências efetuadas permite um crescimento progressivo da abstração (Avenier e Gavard-Perret, 2012). Uma parte deste rigor interpretativista consiste, portanto, em esclarecer a aplicação prática do material empírico nas tomadas de raciocínio indutivo, dedutivo e abdução.

A qualidade da validade da construção é adequada ao campo de ciências sociais onde o objeto da pesquisa diz respeito a conceitos abstratos que nem sempre são observáveis (Drucker-Godard et al., 2014). Nas teses de gestão, mostrar a validade da construção é assegurar-se que o conceito operacional efetuado reflete o conceito teórico (Drucker-Godard et al., 2014).

É previsto levar uma pesquisa até à saturação da pesquisa no terreno, isto é, uma recolha de dados deve ser continuada até ao momento em que os dados recolhidos não forneçam mais informações e que a informação marginal não coloque em questão os quadros construídos (Drucker-Godard et al., 2014). Os atores entrevistados participam todos na elaboração de políticas de DS na sequência da sua direta relação com os seus fornecedores de cacau. As questões foram suficientemente focadas sobre um tema de sua responsabilidade para que não houvesse nenhum outro ator capaz de fornecer outras ações mais pertinentes às expostas pelos entrevistados.

A coerência interna depende da coerência do "design" da pesquisa, isto é, a mecânica que permite articular os diferentes elementos de uma investigação: a problemática, a literatura, os dados, a análise e os resultados (Royer e Zarlowski, 2014). A avaliação de qualidade do "design" é baseada numa lógica de procedimentos de pesquisa e na coerência dos elementos que a constituem (Royer e Zarlowski, 2014).

Yin (2014) afirma que a maior vantagem de usar fontes múltiplas de prova como é o caso da presente investigação, ao iniciar o trabalho de pesquisa com recolha de dados secundários antes de efetuar as entrevistas e, posteriormente, aceder a documentos da empresa que facultam e confirmam as exposições dos entrevistados, é o



desenvolvimento de linhas de inquérito convergentes. Qualquer “finding” ou conclusão num estudo de caso é muito mais convincente e preciso se for baseado em várias fontes de informação (caso de dados secundários e de dados primários), seguidos por um modo corroboratório. A triangulação também fornece meios para extrair informação que de outra forma poderia ser excluída. Tood D. Jick afirma que a triangulação “pode fornecer uma imagem mais completa, holística e contextual das unidades em estudo. Isto significa que para além de poderem ocorrer sobreposições da análise, o uso de múltiplas medidas permite desencobrir algumas sobreposições únicas que caso contrário seriam negligenciadas pelos métodos únicos”(1979: 609).

### *Validade externa*

A validade externa diz respeito à generalização de resultados de outros contextos (Yin, 2014), o que quer dizer que o investigador se confronta com a crítica mais comum das investigações qualitativas, nomeadamente a fraca capacidade de generalização. No fundo, se o estudo do caso permite construir uma teoria emergente (Eisenhardt e Graebner, 2014) as investigações qualitativas por outro lado, não podem ser consideradas como generalizações estatísticas. É por essa razão que Yin fala de generalizações analíticas. O desafio é de produzir um enriquecimento teórico, ao olhar da literatura existente. O apoio sobre a fase exploratória e, posteriormente, sobre um estudo de caso múltiplo, permite, quando muito generalizar os resultados e expor de forma atualizada os fenómenos, os processos e enriquecer a compreensão do que se possui, atualmente, do objeto de estudo. Deste modo, a forma a fazer crescer a validade externa é uma procura constante de resultados (Moriceau, 2003) .

## **2.5 Conclusão**

Nesta segunda secção foram abordados os três grandes temas: a metodologia e recolha de dados, a análise de dados e a validade e confiança da pesquisa. Para satisfazer os objetivos da investigação, é tomada a decisão de efetuar uma abordagem exclusivamente qualitativa para recolha, tratamento e análise de dados, na sequência de uma etapa exploratória e do estudo do caso múltiplo. Como forma de síntese desta secção deste capítulo é apresentado no quadro resumo do Capítulo III, o sumário do protocolo de pesquisa.

### RESUMO CAPITULO III

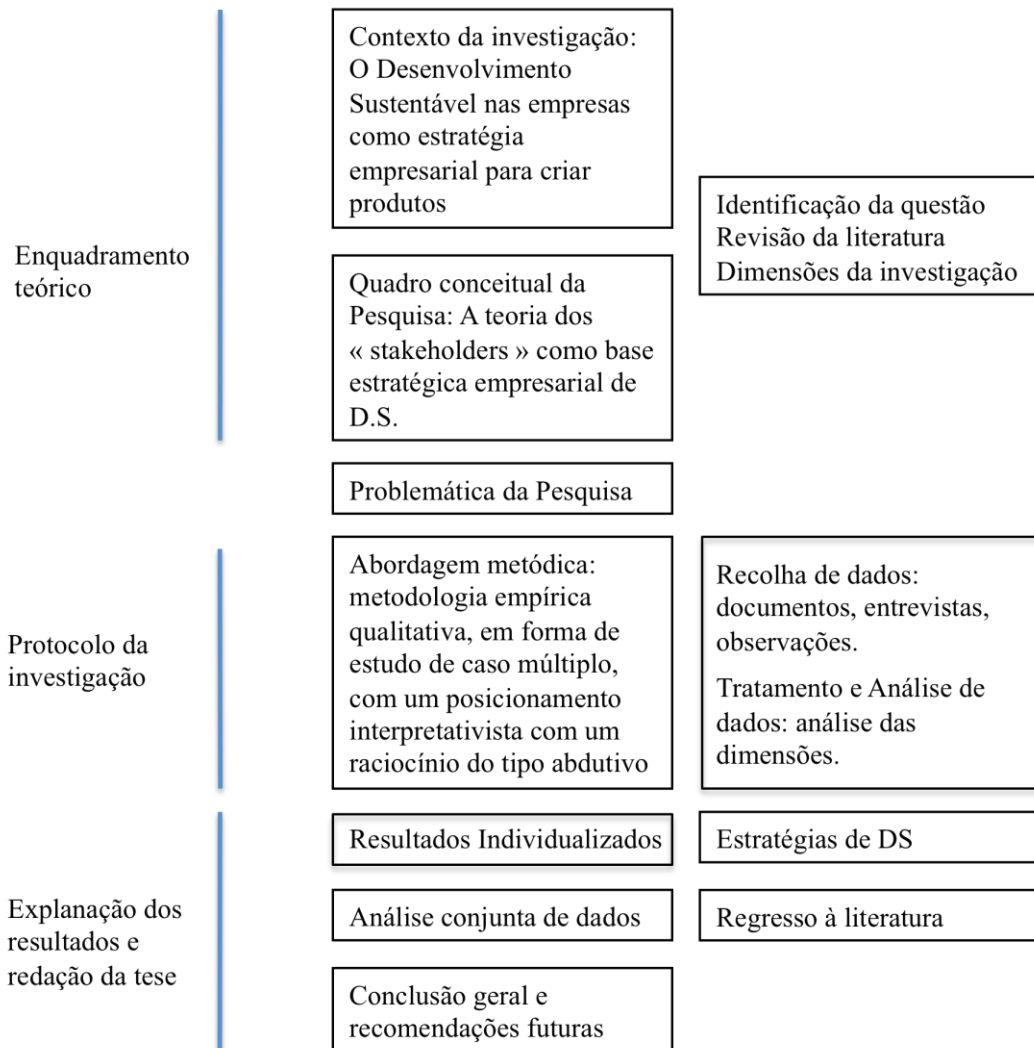
O presente capítulo encontra-se dividido em dois grandes temas: o posicionamento epistemológico e a metodologia aplicada.

No fundo, trata-se de expor o posicionamento epistemológico e as consequências da escolha desta pesquisa que permitiu explicar posteriormente as etapas do protocolo respetivo. O carácter descritivo e exploratório deste trabalho levou-nos a privilegiar uma metodologia qualitativa e a multiplicar as fases de recolha de dados no terreno e outras fontes de dados. O objetivo deste capítulo foi apresentar os instrumentos mobilizados para responder à problemática da investigação. Pelo quadro exposto é possível olhar a síntese das escolhas efetuadas ao longo da pesquisa em curso:

<b>Escolha</b>	<b>Razão de escolha</b>
Um posicionamento interpretativista	A natureza da pesquisa exploratória e descritiva convida o investigador a tomar este posicionamento para compreender o sentido fornecido pelos atores (entrevistados), o qual é fundamental à descoberta do objeto estudado As representações dos atores são os condutores das ações.
...por uma abordagem abductiva.	A ausência de conhecimento sobre o objeto
Um procedimento qualitativo	Permite compreender fenómenos complexos. Fornece uma explicação à ligação entre Desenvolvimento Sustentável e relação com stakeholders. Desenvolve um pilar de conhecimento com interesse exploratório.
...baseado numa fase exploratória	Forma exploratória da pesquisa para constituir o estado atual das formas e situações existentes. Para justificar o interesse do estudo do objeto de estudo Identificar as modalidades de funcionamento e as suas evoluções ao longo do tempo. São questões do tipo « quais formas », « como funcionam »
...e um estudo do caso	Para compreender os mecanismos aplicados Para analisar as relações
... numa lógica de estudo múltiplo	Compreender as especificidades de cada um Criar conhecimento Identificar as semelhanças ou os elementos que permitem instituir um quadro concetual
... com recurso a dados secundários e primários	Uma fonte de dados diversos que permitem triangular os resultados e de reforçar os critérios de validade É adotada a entrevista semi-diretiva como fonte principal de recolha de dados A recolha de documentos e de observações permite complementar os dados recolhidos
... mediante uma análise temática de setor	Constituir explicações por caso de estudo antes de produzir um conhecimento o mais generalizado possível

## RESUMO CAPITULO III

### Protocolo da investigação



## CAPITULO IV. Estudo Empírico

1. O NEGÓCIO DO CHOCOLATE. A CULTURA E SUA PRODUÇÃO
2. APRESENTAÇÃO DE CASOS DE ESTUDO INDIVIDUALIZADOS
3. ANÁLISE E TRATAMENTO CONJUNTO DE DADOS

### 1. O NEGÓCIO DO CHOCOLATE, A CULTURA E SUA PRODUÇÃO



Antes de explicar a necessidade de explorar os agentes económicos, fornecedores, nesta investigação, é importante expor a razão por que são considerados de extrema importância. Na verdade, ao longo da investigação, fruto da recolha de informação efetuada ao longo da etapa 1 e da etapa 2 (capítulo III, 2.2) referente à fase exploratória, houve a oportunidade de recolher dados que permitem esclarecer e ganhar conhecimento sobre o negócio do chocolate, sua cultura e produção, como forma de melhor compreender todo o importante processo que retrata a presente investigação. Este campo de raciocínio, embora sumário, pretende ser um meio facilitador à boa compreensão de toda a fase empírica.

Ao analisar as regras básicas dos produtores de chocolate, concluímos que todas as empresas desejam adquirir a mais natural das favas de cacau, o mesmo dizer, desejam

possuir o cacau com as melhores condições organoléticas. Estamos perante um modelo de negócio levado a cabo por um conjunto de fabricantes que procuram, desta forma, produzir um chocolate de elevada qualidade com inclusão, na sua fórmula de composição, de nenhum ou praticamente nenhum composto “não natural”.

Dentro da profissão, estes produtores fazem parte de um núcleo restrito de chocolateiros que assumem e se denominam como produtores “da fava para a barra”, isto é “From Bean to Bar”.

É nesta linha de pensamento que convém elucidar: as variedades de cacau; o mercado de cacau; o processo de passagem de cacau a chocolate; os tipos de chocolate; a produção de cacau.

### **1. As variedades de cacau**

O Chocolate é uma matéria ou ingrediente para processamento alimentar proveniente da semente de uma árvore tropical denominada “Theobroma Cacau”.

A árvore em questão produz uma semente denominada “cocoa”. As 3 principais variedades de sementes, também denominadas de favas de cacau, usadas na produção de chocolate, são o criollo, o forastero e o trinitário. Na realidade, segundo um reputado chef chocolateiro, existem 236 variedades mas, fora as três principais e já a grande distância de volume, existem as variedades locais de regiões específicas, caso da “Nacional” do Equador. O chef Chocolateiro Stephane Bonnat explica dizendo “para ter a possibilidade de identificar uma tipologia de cacau capaz de manter as mesmas condições organoléticas, dever-se-á cruzar o local de cultivo com as variedades de sementes, pois cada terra, devido ao seu clima e local de criação fornece a sua tipologia geneticamente específica.”



Forastero: O mais conhecido cacau. Oriundo da baixa Amazónia, é uma árvore maioritariamente selvagem, embora exista também em cultivo. A colheita de cocoa na África é também ela composta na sua totalidade pela variedade Forastero. Trata-se de uma árvore mais resistente e com maior rendimento que o criollo. Sendo a fonte

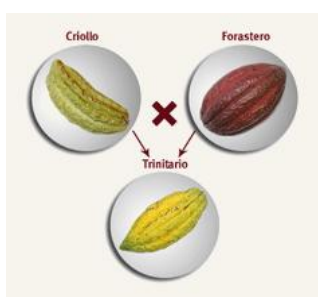
da grande maioria do chocolate produzido mundialmente (80% do mercado do cacau), este cacau possui um gosto forte, pouco aromático face ao chocolate clássico com

pouca permanência em boca, sem tonalidades secundárias de paladar, o que produz um chocolate “de tonalidade branda”. O nacional é uma sub-variedade do forastero mas mais sutil nos seus aromas. Uma produção sem expressão.



Criollo: Representa no máximo 5% de todas as favas de cacau presente no mercado. Criollo é o cacau mais raro e mais caro do mercado. É o cacau originário dos Maias. É originário das Américas de clima tropical (Venezuela, Peru, México, das ilhas Caraíbas como Jamaica,...). Existe atualmente uma grande disputa sobre a pureza genética do cacau vendido como sendo criollo pois a

maioria das explorações têm vindo a ser expostas à influência de outras variedades de cacau. Criollo tem dificuldades em crescer, é muito frágil e muito vulnerável a uma variedade de ameaças ambientais. É caro, porque as árvores produzem poucas cabaças. O sabor do criollo é descrito como sendo delicado embora complexo, com baixo teor de sabor do chocolate mais clássico e com ricas, profundas notas de paladar de fundo e com boa permanência. É uma variedade difícil de cultivar. O criollo desenvolve uma paleta aromática complexa e a sua acidez é praticamente nula. Com tais condições é natural que os mais reputados chocolateiros pretendam utilizar o maior número de favas de criollo nas suas criações. Uma sub-variedade de criollo raríssima é a porcelana, nome justificado pela cor branca das favas (foto supra). Stéphane Bonnat afirma, “Se entrar no mundo de criollo é excepcional, o poder degustar porcelana é um outro universo”. Esta sub-variedade de criollo, em vias de extinção, dá um paladar e aroma em boca elevadamente frutado, sem acidez.



O Trinitário é um cacau híbrido, resultante do cruzamento das duas outras variedades, reunindo as características de ambas. Foi criado em Trinidad, após 1727, quando as plantações de cacau Criollo foram destruídas por ciclones e tempestades. Trinta anos depois,

monges capuchinhos terão trazido e plantado mudas de Forastero, que terminaram por cruzar com remanescentes de Criollo. Fácil no cultivo, tem excelente qualidade, é frutado,



pouco ácido e responde hoje por cerca de 15% da produção mundial.

Praticamente todo o cacau produzido mundialmente nas últimas cinco décadas é forastero ou de classes inferiores como o trinitário (exemplo: Nacional e Cupuaçu).

## 2. Árvore e local de produção

À semelhança do vinho, do chá, do café, a noção de origem é muito importante na elaboração de um bom chocolate. Daí, a mesma variedade plantada num local diferente apresenta resultados diferentes. Diferentes a nível do sabor, odor e consistência de qualidades organolépticas. Quando se entra no universo das “grandes colheitas” não se degusta unicamente o chocolate, mas todo um mundo de sabores presentes, como representantes do local de colheita.



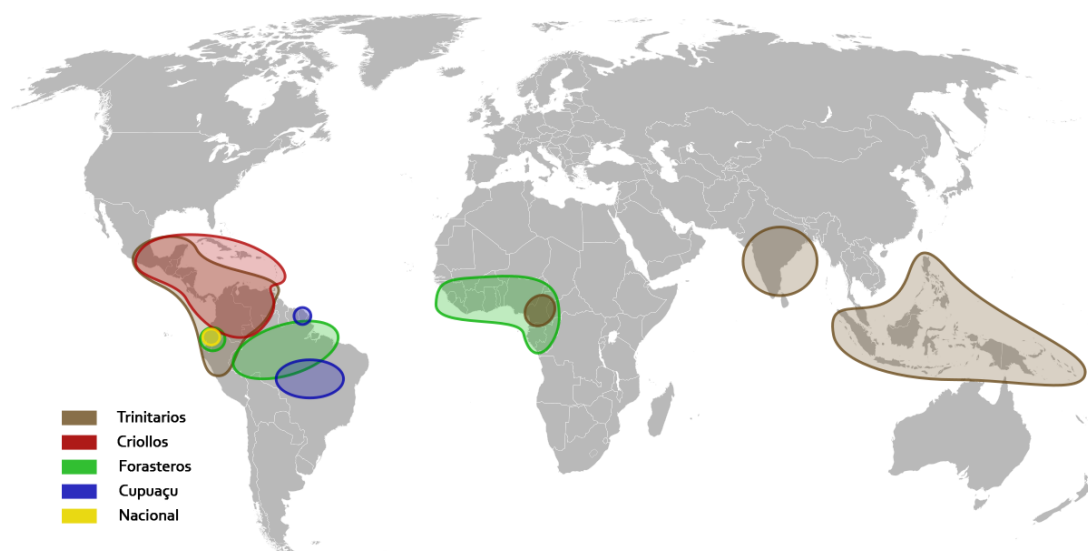
A árvore de cacau, é chamada “cacaueiro”, ou quacahuatl, termo pertencente ao julgado idioma Maia. O cacaueiro floresce com 3 anos de idade e tem o seu pico de produção ao 5º ano e perdura por mais 10 anos. Por entre as milhares de flores que cobrem o seu tronco, só 1% se tornam em cabaças.

Uma árvore produz cerca de 80 cabaças por ano, com duas colheitas anuais. As primeiras árvores de cacau cresciam de forma natural na sombra das selvas tropicais do Amazonas há mais de 4000 anos. A primeira amostra arqueológica de consumo de cacau data de 1100 A.C. nas Honduras (ICCO Quaterly Bulletin of Cocoa Statistics, vol. XXXVI, cocoa year, 2009/2010).

Tem folhas longas que nascem avermelhadas e logo ficam de um verde intenso, medindo até 30 cm. Seus frutos também podem medir até 30 cm de comprimento, apresentando coloração verde, vermelha ou acastanhada, cores que tendem para o amarelo, quando amadurecidos. No interior do fruto são encontradas de 20 a 50 sementes cobertas por uma polpa branca e adocicada, fixadas a uma placenta com as mesmas características. A flor do cacau tem 5 pétalas e é polinizada por pequenos insetos, ao longo de todo o ano. Entre a polinização e o amadurecimento do fruto decorrem cerca de 180 dias. As árvores de cacau são pequenas do tipo sub-bosque que

necessitam de solos ricos e muito bem drenados. Crescem de forma natural nos 20° para ambos os lados do Equador pois necessitam de cerca de 2000 mililitros de chuva anual e de temperaturas com intervalos de 21°C a 32°C. As árvores de cacau não toleram temperaturas inferiores a 15°C (59°F).

Figura nº29. Mapeamento de culturas de cacau



Fonte: www.Planeta cacau.com.br

Segundo dados recolhidos pelo relatório mundial do just food report (2007), mais de 11 milhões de pessoas em Africa e na América dependem do cacau como meio de subsistência. Atualmente a maior parte da recolha é proveniente de África.

Quadro nº12. Produção mundial de cacau (milhares de toneladas)

	2011/12	2012/13	Estimativas 2013/14
<b>Africa</b>	<b>2930 71,50%</b>	<b>2836 71,90%</b>	<b>3185 73,00%</b>
Camarões	207	225	210
Costa do Marfim	1486	1449	1741
Gana	879	835	897
Nigéria	245	238	250
Outros	113	89	87
<b>América</b>	<b>655 16,00%</b>	<b>623 15,80%</b>	<b>696 15,90%</b>
Brasil	220	185	228
Ecuador	198	192	210
Outros	237	246	258
<b>Asia e Oceania</b>	<b>511 12,50%</b>	<b>487 12,30%</b>	<b>484 11,10%</b>
Indonésia	440	410	405
Papoa Nova Guiné	39	41	42
Outros	32	36	37
<b>Total Mundial</b>	<b>4096</b>	<b>3946</b>	<b>4365</b>

Fonte: ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics, Vol. XL., Nº4. Cocoa year 2013/14. (Publicado: 28-11-2014)



Pelo quadro exposto, e porque a variação de volume de produção é constante, é possível afirmar que hoje a Costa de Marfim é líder na produção de cacau, totalmente dedicada à produção de Forastero, como todo o cacau produzido em África Continental. A segunda origem é o Gana, que pela sua dimensão territorial, o cacau representa uma grande fonte de rendimento nacional. A terceira produção de cacau é fornecida pela Indonésia sendo o seu comércio transacionado para o mercado oriental. No mercado ocidental, o grande volume permanece no comércio de cacau proveniente de África com a Nigéria e os Camarões como fontes de igual forte volume de forastero. S.Tomé e Príncipe é denominada por entre os profissionais entrevistados (Cémoi, Favarger, Bonnat) “a ilha do cacau”. De valor superior, é considerado uma origem Premium de alto valor organolético.

Os consumos de chocolate per capita na Europa oscilam de país para país, sendo que nos países do Sul o consumo é reduzido (1,6kg em Espanha e Portugal) e nos países do frio consome-se próximo de 10kgs per capita, caso de Alemanha e Suíça (Just food report, 2007). Assim 90% do cacau produzido em todo o mundo é vendido para consumo nos países industrializados (just food, 2007), denominados maduros pela teoria da pirâmide invertida de Prahalad (2002).

A unidade de medida do cacau é efetuada quando as favas se encontram prontas para torrefação, isto é, secas. Os sacos de 50kg são novamente pesados na cooperativa para serem enviados diretamente ao comprador. Este tipo de comércio efetuado em venda sob organização democrática responde à vontade geral de garantir a mesma qualidade de produto. O comércio na sua maioria é formado por cooperativas formadas regionalmente.

### **3. O Comércio no mercado do cacau**

O comércio do cacau varia segundo as suas origens. Cada país possui a sua própria legislação de comércio de cacau. Os que detêm maior dependência possuem uma legislação mais rígida. Existe um forte crescimento nas parcerias público-privadas para melhorar o funcionamento do mercado e apoiar os produtores numa produção sustentável em termos ambientais.

O preço de venda mínimo é estabelecido por norma pelos estados no início de cada campanha comercial, o que significa que a aquisição de cacau a valor inferior ao preço estabelecido é interdita por lei. O preço do cacau apresentado no mercado varia de país para país de origem. Por exemplo, no caso do Gana, é o governo que estabelece o preço do cacau na estação anterior e que se ocupa da sua logística até ao porto. Os países das Caraíbas produtores de cacau de grande qualidade organizam-se numa associação para vender o seu cacau de grande valor: pautado pela venda maioritária de trinitário. Já no caso da Costa de Marfim, o preço mínimo do cacau é fixado pelo governo, organismo CCC (Conselho Café-Cacau) e negociado o seu valor com os Traders que detêm cerca de 70% do preço final, que se encarregam igualmente de todo o processo logístico desde a aquisição do cacau nas plantações com custo de 60% do preço final, à recolha nas plantações e cooperativas até a entrega em porto com uma taxa alfandegária de cerca de 30% do seu preço final. Cada Trader pode fazer negócio com 300 a 400 produtores. Cada produtor possui em média cerca de 4hectares cada. Os Traders podem ser classificados como intermediários que se constituem também em cooperativas na aquisição de produto. Com os Traders os contratos são estipulados normalmente a 3 anos com uma revisão anual dos preços: um sistema que faz integrar o cacau no modelo de negócio do grupo dos “low hanging fruits”. Os governos são fortes candidatos ao domínio de governança do mercado de fornecimento e cacau. A Costa do Marfim pretende seguir as políticas efetuadas pelo Gana e desde 2012 pretende adquirir cerca de 80% do cacau de forma a assegurar a estabilidade dos preços, a não exploração de plantações ou mesmo erradicar as extorsões por forças policiais que efetuam barragens ilegais às viaturas que transportam o cacau para o porto.

A ideia de que adquirindo diretamente ao produtor permite baixar o preço e fazer economias, não existe neste mercado, pois os preços são tabelados pelo Estado. Verifica-se exatamente o contrário, a partir do momento que os fabricantes trabalham diretamente com as cooperativas de produtores. Se um preço de cacau efetuado com base nos 2.950/3.000USD\$ a tonelada de um forastero, então quando se trabalha diretamente com a cooperativa sem recurso a intermediário, pode adquirir-se a um valor superior de cerca de 600USD\$ a tonelada, fruto da sua especificidade e da sua garantia de compra (entrevista Barry).

No negócio do cacau é efetuado o sistema de comércio “forward selling”, isto é, o cliente compra o cacau antes do seu fornecimento e da sua colheita. O exemplo, de uma colheita de setembro 2015 e entrega em outubro 2015 nas instalações do cliente, o dinheiro da compra é entregue em janeiro. É um negócio que requer fortes disponibilidades financeiras (entrevista Cémoi).

#### **4. A venda**

O mercado do cacau, de uma forma geral é comercializado em bolsa de Nova Iorque ou de Londres, no mercado de commodities. No entanto, para favas de exceção, cacau de qualidade superior, tipo Criollo ou Trinitário, o cacau é normalmente vendido diretamente aos próprios fabricantes de chocolate que as adquirem por um valor superior (chamadas favas de sabor, "flavor beans", ou "fine grade cocoa").

A repartição das culturas está composta por Cooperativas e Produtores privados. A venda é efetuada sob duas bases extremamente separadas de comércio: A venda no mercado do cacau ou a venda direta a empresas transformadores ou fabricantes de chocolate.

##### **4.1 A venda no mercado do cacau**

O mercado de cacau é dedicado maioritariamente ao Forastero (80-90% da produção mundial).

A cooperativa dispõe da possibilidade de vender o cacau a empresas corretoras que adquirem em bolsa ou de assinar diretamente com fabricantes ou com associações de comércio que lhes permite dispor de um preço fixo mediante o cumprimento de certas obrigações.

Clientes internacionais são forças de poder para os atores (neste caso cooperativas, plantações) em países em desenvolvimento, porque o sistema regulador é, muitas vezes, deficiente e, muitas vezes, as preocupações ambientais locais são geralmente reduzidas (Maimon 2000). Sem recursos a uma Gestão Ambiental (environmental management), a prioridade para assuntos ambientais é muito baixa e, somente, quando as empresas locais são confrontadas com a procura internacional é que o sistema de gestão ambiental é implementado (EMS - Environmental Management System) (Chartere Polonsky 1999). A vantagem competitiva é a consequência de

requisitos solicitados e de uma imagem e serviços melhorados. Sem requisitos, estes atores perdem os seus clientes-chave. A certificação fornece uma imagem corporativa de grande credibilidade que aumenta as hipóteses de ganhar contratos. As associações de comércio justo permitem fornecer ao agricultor um preço adequado, garantem que o local onde é efetuada a cultura do cacau respeita o ambiente e que o preço justo pelo cacau fornece aos agricultores condições dignas de vida e de trabalho sem exploração de menores.

A associação Fairtrade detém um plano de obrigações capazes de identificar a empresa como atora de práticas de comércio justo. A certificação Fairtrade (comércio justo) significa que os produtores recebem um preço justo pelo cacau, que as relações comerciais com compradores são estáveis, dispõem de um prémio financeiro para ações sociais em nome do seu produto e têm a possibilidade de utilizarem o logotipo de certificação de comércio justo. Com este certificado, a organização garante que não existe trabalho infantil e que a produção cuida do meio ambiente e fomenta a cultura orgânica, isto é, a cultura biológica.

Uma outra certificação, a holandesa UTZ, engloba mais de 150.000 produtores e que se concentra nas boas práticas agrícolas e ambientais, mas que não se destina à análise remuneratória dos produtores.

A procura por aquisição de cacau que respeitem o Homem e o Ambiente parte do último acordo mundial para o comércio de cacau, onde é fomentado o desenvolvimento de procedimentos a favor de práticas de DS, pelo que o fator de certificação torna-se primordial junto de produtores que se desejem manter no negócio de venda de grande volume.

Como consequência de uma pressão externa para uma EMS, existe também um efeito nos mercados locais (Walsh 2001). À medida que os atores implementam certificações, são solicitados a dispor de uma gestão ambiental, EMS, ou de pelo menos a adotarem estratégias dirigidas ao ambiente. Isto poderá conduzir a um aumento da notoriedade ambiental junto dos países de baixo da pirâmide (BOP). A procura de novos consumidores finais fruto das expectativas das centrais das grandes corporações e das grandes tendências de consumo e respetivas preferências, servem como forte motivo para estudar uma certificação, se bem que mesmo em procura crescente, ainda só representa cerca de 6% da produção mundial. É com base nestes

fatores que Walsh (2001), Rong e tal. (2001) e Maimon (2000) suportaram os seus estudos onde apontaram os “Stakeholders “-clientes como força que conduz a Gestão Ambiental de empresas Corporate (Corporate Environmental Management).

#### **4.2 A venda direta**

A venda direta do cacau está associada maioritariamente à venda de Trinitário (10-15% da produção mundial) e à totalidade de venda de Criollo (5% da produção mundial). São condições organoléticas únicas, difundindo um aroma característico da região. “Para o negócio do chocolate, encontrar produtores à venda de criollo é algo equivalente à busca de diamantes” (entrevista Bonnat).

A venda direta é destinada a fabricantes de chocolate ou transformadores sediados em países maduros dirigidos à produção de um Chocolate Premium. Os fabricantes de chocolate procuram meios de criar fortes relações profissionais e de amizade com estes agricultores. O facto de trabalharem com produtos de excelência, os produtores desenvolvem processos naturais para recolher o melhor da sua plantação. Já em volumes de grande quantidade, é comum recorrerem à certificação adotando processos EMS de forma a poderem valorizar o seu cacau e fazer prova das metodologias naturais exercidas na cultura do seu cacau. Mas nem sempre tal é efetuado, pelo que cabe à relação empresa-fornecedor desenvolver esse “papel” de acompanhamento e rastreio. “A certificação permite desenvolver posteriormente, competências de valorização junto do cliente final (entrevista Barry).

#### **4.3. Criollo: um cacau que dispõe de características do mercado do luxo**

Um produto como o criollo é destinado a um fabricante que preze a execução de produtos naturais e respeitadores de práticas de DS no seu mais ínfimo detalhe. São culturas identificadas pelos grandes artesãos que lhes fornecem todas as melhores condições para poderem assegurar o seu fornecimento duradouro. É de facto uma atividade de luxo. Luxo no termo de acordo com Michel Chevalier (2008) como sendo uma atividade seletiva e exclusiva. Significa que é a única categoria de produtos que eleva ao máximo os atributos de desejo pela sua escassez, sofisticação e bom gosto. Pelo argumento do autor, um chocolate proveniente de favas de cacau Criollo pode-se denominar pela sua segmentação de qualidade, raridade e preço como produto alto valor acrescentado.

## 5. O Processo

O processo de exploração do cacau e torná-lo num produto alimentar denominado chocolate, é muito simples. Obedece a poucas etapas e, por essa razão, todas elas são muito importantes para a boa manutenção de todas as características organoléticas do produto final.



Na plantação, neste estudo denominado como “Stakeholder”-fornecedores de cacau, as suas fases resumem-se a três etapas: a plantação, a fermentação e a secagem.

Quando o fruto se encontra maduro, a colheita, efetua-se com um corte de catana destacando da árvore a cabaça que se encontra no seu tronco. Abre-se o casco e retira-se a polpa com a mão.

As favas passam imediatamente para a Fermentação.

A fermentação faz com que as favas guardem o seu composto aromático. Utilizam-se folhas de bananeira (países africanos) ou caixas de madeira (continente Americano) como depósito. É importante que todas fiquem fermentadas de forma homogênea. É um processo que varia de acordo com a humidade e qualidade do ar. Tem uma duração de cerca de uma semana. É o momento em que a polpa gelatinosa se separa de forma natural, morrem os germes que detêm a capacidade de germinação da semente, executa-se de forma natural a hidrólise das proteínas, hidrólise das glucosas presentes na polpa, entranha o pH e acidez da polpa e passa a obter uma forma escurecida resultante das reações da oxidação das componentes de fenólicos. A fermentação é feita em duas etapas: A fermentação não aeróbica (sem ar, nem oxigénio) que faz a transformação das glucoses da polpa em álcool e gaz carbónico. Esta reação provoca o aumento da temperatura, entre 30 a 35°C, e vai ser executada nas primeiras 48 horas.

A segunda fase da fermentação, feita já numa atmosférica aeróbica, focaliza-se nas bactérias acéticas, as que produzem o ácido acético, conhecido como vinagre. É uma

reação que produz uma grande quantidade de energia onde a temperatura poderá chegar a 50°C. É o momento em que se deve misturar para se guardar uma uniformidade na fermentação.



Finda a fermentação passa-se à secagem. As favas são secas diretamente ao sol ou em estufas, bem repartidas, espalhadas para todas estarem diretamente expostas. Face às condições climáticas, este processo gradual é efetuado no campo do produtor de cacau. Em tempos usava-se a secagem mecânica, na esperança de se economizar na mão de obra e no tempo despendido para esta função. A sugestão dada às cooperativas e fazendeiros de adotarem procedimentos de DS reinicia à prática manual de outrora que apresenta melhores resultados em termos de qualidade de secagem. As favas são expostas ao sol, que serve, não para melhorar a qualidade do cacau, mas antes para evitar a contaminação por hidrocarbonetos aromáticos policíclicos. Reduz-se, assim o seu conteúdo líquido, passando de 55% do seu conteúdo a cerca de 7%. Também serve para eliminar os elementos ácidos que se encontram presentes, de forma natural, no cacau. Um bom processo de secagem é essencial pois permite, em condições perfeitas, erradicar qualquer tipo de bolor e de fungos, garantindo desse modo o seu sabor autêntico. Também não convém secar demasiado, mantendo uma temperatura de 35°C, pois caso contrário, pode incorrer na perda de manteiga de cacau existente na fava.

Na fase seguinte, depois de se ter limpo todas as impurezas, procede-se à embalagem e está pronto para partir para o mercado.

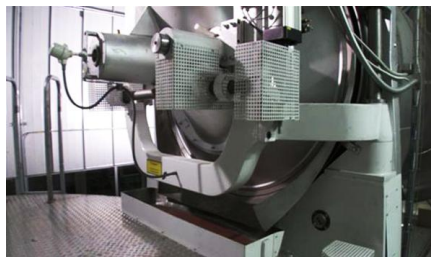
No mercado, quem adquire as favas de cacau são as empresas que dispõem de equipamento de torrefação. Quem diz dispor de torrefação, diz dispor de todo o equipamento até a criação da pasta de chocolate terminada na etapa de conchagem.

A torrefação entra no presente estudo no momento em que se definem as empresas. As empresas em estudo, empresas transformadoras de cacau, adquirem o cacau e são então responsáveis pelos processos de: controlo laboratorial de cacau; torrefação de

cacau; filtragem e separação da casca; trituração; mistura e refinagem; conchagem; forma; stockagem.

Existem também plantações que dispõem de condições para efetuar a fase de torrefação até à conchagem, mas não fazem parte deste objeto de estudo, pois são casos isolados e de certa forma pretendem evoluir para um comércio cujo ponto de referência continua a ser o escoamento do cacau. Todas estas fases posteriores são da responsabilidade dos fabricantes ou de intermediários responsáveis exclusivamente pela torrefação, trituração, afinagem e conchagem.

A fase de torrefação é a fase mais delicada de todo o processo, pois é neste momento que se vai dar lugar ao aroma e sabor final do chocolate. É o momento em que se pode criar o “blend” que futuramente dará lugar à receita de chocolate desejada, se bem que tal etapa possa também ser efetuada posteriormente. As elevadas temperaturas a que está submetido o cacau, num equipamento semelhante ao que se encontra na imagem abaixo, vai permitir modificar, definir e intensificar as propriedades do cacau.



Terminada a fase de torrefação, certos equipamentos já possuem o processo de arrefecimento incluído, caso contrário as favas, em alta temperatura passam para um outro equipamento que permite o seu arrefecimento a separação da pele das favas e a sua trituração



No momento em que se faz a trituração há a inclusão de outros ingredientes, tudo num só contentor, pronto a ser misturado. Passa-se, agora, a várias fases de pressão “broyage”. Os grãos de cacau transformam-se numa pasta líquida denominada de



“massa de cacau”. Se essa massa for prensada, separa-se o líquido da parte sólida. A parte líquida denomina-se manteiga de cacau e a parte sólida pó de cacau.

Mas, como se trata de produto natural, não se separam os ingredientes e dá-se continuidade a um processo final de “raffinage”, para retirar todo o grão que possa restar das etapas anteriores, de forma a não ser perceptível na degustação. Fica uma pasta homogênea e pouco ou nada granulosa. Nesta fase podem-se incluir os restantes ingredientes que compõem uma receita (frutos secos, açúcar,...).

Ultima fase: na conchagem o cacau liquidifica-se devido ao calor e a gordura do cacau. Passa a haver uma pasta de chocolate pronta a seguir para a fase de moldagem. Todos os ácidos presentes no cacau são eliminados e o sabor da receita vai ser composto de forma a efetuar uma textura em boca inigualável, fondante. Existem equipamentos, uns mais industriais que outros:



Todo este processo, denominado pelos profissionais como torrefação, é um momento muito delicado, pois permite explorar as propriedades sensoriais que o cacau faz soltar. Daí que toda a casa de chocolateiro ambicione dispor de equipamento de torrefação, caso contrário fornece-se em empresas transformadoras. Estas representam cerca de 80% do mercado de fornecimento de chocolateiros em França (Entrevista Bonnat, 2015). Em França, como no mercado mundial, o mercado de transformação é liderado pelo industrial Barry Callebaut. As casas de chocolateiro, as mais antigas e praticamente todas que se posicionam no mercado de chocolate de alto valor acrescentado, possuem o seu “atelier” de fabricação com equipamento de torrefação o que lhes permite adquirir as favas de cacau, tirando máximo partido das suas condições organoléticas. Empresas transformadoras e industriais torrefatores contactam diretamente com fornecedores de cacau. Resta ver até onde vai o seu grau de colaboração. Todos os chocolateiros podem deter torrefação. No entanto pela suas características de: dimensão com unidades fabris dispersas e com necessidade de produzir o mesmo produto uniformemente (multinacionais) ou porque se encontram

numa fase financeira confortável, capaz de avançar com o seu negócio (artesãos) sem ter a necessidade de recorrer a investimentos suplementares, acabam por preferir adquirir o cacau já transformado em manteiga de cacau e pasta de cacau.

## **6. Tipos de chocolate**

Chocolate preto é um chocolate que contém entre 44 e 100% de cacau e manteiga de cacau. O restante é maioritariamente açúcar. A qualidade do chocolate preto depende dos ingredientes utilizados, a sua origem e a sua qualidade de favas de cacau.

O chocolate de leite é um chocolate que contém entre 25% e 40% de cacau e manteiga de cacau. O restante é composto por leite (em pó) e açúcar.

O chocolate branco é já um chocolate que faz parte da doçaria. De cor branca é produzido a partir da manteiga de cacau. Contém produtos derivados do leite, açúcar, lecitina e aromas (o mais comum baunilha). Este chocolate não tem cacau. Quem lançou este chocolate foi a Nestlé que nos anos de 1930 encontrou como solução para escoar os seus excedentes de manteiga de cacau.

Entre outros derivados do cacau destaca-se a popular “ganache” que serve para forrar os bombons. A “ganache” é uma preparação espessa de chocolate que serve também para cobrir um produto de pastelaria. É uma mistura de creme e de chocolate a 50/50 que ao arrefecer adquire uma textura rija e bem sólida.

## **7. Como melhorar a qualidade do cacau e as condições dos que dela dependem.**

Cerca de 90% da produção mundial de cacau é proveniente de pequenos produtores onde toda a família trabalha e vive da plantação que explora. A família por falta de recursos financeiros e porque é uma tradição, passagem de trabalho de pais para filhos, a exploração infantil é muito frequente. Cada produtor detém, na sua quase totalidade, menos de 5 hectares de terra para explorar. Toda a família depende do resultado da sua produção e venda. Como resultado desse trabalho, os produtores ganham cerca de 40% do preço unitário internacional de mercado, fortemente explorado por intermediários. No entanto a procura global ultrapassa a oferta, isto é, face à produção mundial existente, existem claras oportunidades para os produtores

beneficiarem de rendimentos melhores através do melhoramento da produção do cacau por processos de sustentabilidade, isto é, de processos de DS.

Os produtores enfrentam desafios consideráveis para manter as suas culturas, sejam as mudanças climáticas, as doenças nas árvores, insetos, envelhecimento de árvores, acesso limitado ao melhoramento de atividades, formação e assistência técnica. Existe um baixo índice de informação com forte literacia por entre os detentores e trabalhadores locais, muitas vezes são induzidos a recorrerem a processos químicos, para estes, considerados como instrumentos modernos de tratamento e processamento das suas culturas. Comportamentos, enraizados de um período forte de desenvolvimento empresarial da indústria química com seu apogeu nos anos de 1960-1980 e que se enquadram numa prática comum e frequente junto dos produtores atuais. A indústria química não abandona a sua forte faturação junto de um mercado como este, pelo que o produtor necessita de apoio para entrar num procedimento de outros tempos. É por isso frequente o uso de produtos químicos, pesticidas e fungicidas para evitar doenças nas suas árvores. Há que ter atenção também as culturas vizinhas pois podem ser contaminados por via dos solos ou por via aérea. A prática da cultura de cacau pode estar também associada a deflorestação pelas queimadas que fazem para fertilizar os solos e fazer crescer novas culturas. São poucos, os agricultores que desenvolvem uma cultura sem recurso a produtos químicos.

As exceções, a exemplo, no Brasil, um pequeno produtor dizia:” não aplico nenhum produto químico e o único pesticida que uso é a minha catana. O meu vizinho gosta de ver os seus campos limpos e sem arvoredo. A caminho da minha plantação sou obrigado a passar na sua fronteira e só tenho vontade de tossir. Por onde caminho toda a vegetação está queimada. Os meus filhos não vão à escola, mas se fossem, não conseguiam responder à forma como são fabricados e de onde vêm os materiais para fazer os lápis e canetas que usam na escola para aprender. Defendo o Planeta mas não tenho um cêntimo na conta bancária!” (entrevista a Lindt). Piera Waibel, responsável pela Sustentabilidade da Lindt, indica serem estes produtores a que se deve dar prioridade, pois detêm vontade adequada às práticas capazes de fomentar maior qualidade de cacau. Incentivando estes produtores para a cultura biológica, permite valorizar as suas culturas e dirigir as crianças para uma educação escolar.

A empresa está interessada em adquirir cacau de alta qualidade e dispõe de condições para ser o "pivot" na condução de métodos alternativos junto de uma comunidade, junto de cooperativas ou mesmo diretamente nas plantações. Por norma inicia-se com “incubadoras de projeto” de forma a credibilizar todos os restantes.

A cooperação revela a oportunidade e interesse de se poder desenvolver benefícios junto destes produtores de cacau, parcerias que irão permitir a aquisição de novos recursos para a empresa: melhor cacau adquirido guardando a sua qualidade natural, maior rastreabilidade, maior número de benfeitorias fornecendo bem-estar social. Ao trabalhar em conjunto com os agricultores contribui-se ao aumento dos seus rendimentos e melhoria das suas condições de vida, recursos que aplicados, permitem criar relações de parceria fortes com os seus fornecedores. A parceria tem como interesse de perdurar no tempo, para que a empresa se possa abastecer de forma contínua do mesmo cacau para a composição dos seus produtos.

A origem destes recursos passa pelo trabalho local considerando a terra, o clima, os modos agrícolas e a planta. Um trabalho que permite produzir mais cacau, ao mesmo tempo que preservam a fertilidade das terras e a biodiversidade para futuras gerações. Os agricultores recebem formação a novos recursos e novas capacidades técnicas, a um procedimento mais natural de todos os procedimentos agrícolas, e de acesso ao mercado de exportação.

Todas estas iniciativas são executadas com um só objetivo: o de promover uma gestão responsável do ambiente, duradoura das colheitas efetuadas, através da cultura agroflorestal. Promover um cacau ambientalmente responsável, significa encorajar o uso de soluções naturais sem o uso de produtos químicos para controlar as doenças



das árvores, desenvolver a proliferação de pólen não nocivo, praticar uma reflorestação do sistema agroflorestal.

Exemplo, sistema de “cobertura-morta”, utilizando troncos de bananeira, que dispõem de forte reservatório de água, permite

frescura, evita desenvolvimento de ervas capazes de retirar a água e nutrientes da terra, e protege a planta contra insetos e pestes.

No momento da polinização, etapa crucial para o desenvolvimento e nascença das vagens, os insetos vêm depositar no tronco. Porque esta etapa é essencial, e se houver



propagação de insetos com pólen doente, a árvore morre. É o caso do sucedido em todo o Brasil que em tempos era líder de exportação de cacau e hoje representa não mais de 3% do mercado. Para combater essa grande doença, vai-se permitir ao inseto, de forma natural, que deambule pela plantação de forma

controlada, através da colocação de, mais uma vez, troncos de bananeira, para

fornecer aos insetos polinizadores (são moscas muito pequenas), ninhos como forma de se manterem na plantação sem terem necessidade de procurar outras alternativas e em simultâneo de andarem só sobre as árvores que têm esta base. O facto de o inseto gostar muito



particularmente deste conforto fornecido pelo tecido, frescura, e alimento líquido do tronco da bananeira, permite fazer-se a polinização natural, sem uso de produtos químicos, e desta forma incrementar a produtividade das árvores.

Um outro processo de renovação da árvore que se encontra na sua fase final de produção pode passar pelo excerto de um ramo ou mesmo pela “aposta” no nascimento de um “filho” da árvore, linguagem comum de um nascimento de um rebento da árvore efetuado no tronco próximo da raiz. Ao colocar um tronco de alimentação próximo do rebento, mais uma vez pode ser o tronco da bananeira, fornece os nutrientes diretamente da terra e permite o reflorescimento de forma a poder ,



mais tarde, cortar a árvore “antiga”. Deste modo o inseto que ataca as novas árvores como “a vassoura-de-bruxa”, deixa de se interessar a esta árvore e permite retomar a recolha.



Como foi enunciado anteriormente, pode-se sempre excertar a árvore de forma natural, por intermédio de processo de inclusão de rebento.

É um processo mais longo mas que permite desenvolver a árvore protegendo-a do dito inseto destruidor. Faz-se uma incisão na árvore doente, e coloca-se um rebento saudável. Tapa-se para criar humidade e calor suficiente durante 3 a 4 semanas.

Todas estas práticas de reflorestação natural são capazes de aumentar a capacidade de rejuvenescimento dos solos, e de fornecer um ambiente saudável à árvore por mais 10 anos, produzindo com vigor e apresentando vagens de forte qualidade.

No processo de recolha e de fermentação é igualmente possível efetuar ações sustentáveis nomeadamente criando túneis naturais de secagem, reduzindo a necessidade de empregar mão de obra suplementar caixas de fermentação naturais, permitindo garantir a permanência de aromas sem haver a necessidade de remoer o cacau. Para contribuir ao reforço da rastreabilidade podem-se colocar sistemas de controlo e espaços técnicos de cálculo, mediante introdução de equipamentos de cálculo inseridos no interior do equipamento natural, de valor simbólico e que permitem informaticamente analisar o estado de fermentação e secagem das favas de cacau.

## 2. APRESENTAÇÃO DE CASOS DE ESTUDO INDIVIDUALIZADOS

Em busca do ideal, foram interrogados o maior número de atores pertencente ao setor de atividade de relação entre o fornecedor de cacau e a empresa produtora de chocolate, de forma a atingir o ponto de saturação teórica, isto é, o ponto a partir do qual a aprendizagem incremental é mínima pois ao incluir outros, iremos encontrar os fenómenos já anteriormente observados (Glasser et Strauss 1967). De acordo com

Eisenhardt (1989: 545) “não existe um número ideal de casos a tratar mas no geral, entre 4 e 10 casos convêm corretamente”. Como hipótese, neste estudo a saturação teórica está longe de ser atingida: a complexidade do assunto e a sua abertura permitiram sempre interrogar outros atores capazes de fornecer outras ideias e comentários igualmente interessantes. Apesar disso, é guardado o espírito que “na prática, a saturação teórica mistura-se frequentemente às considerações pragmáticas como é o caso do tempo ou do dinheiro, que ditam o momento o qual a data de recolha de dados termina” (Eisenhardt 1989: 545).

Nesta segunda secção são apresentadas as empresas estudadas face ao caso apresentado. Um estudo efetuado de maneira simultaneamente descritiva e analítica. Retomemos os motivos de seleção destas empresas face aos resultados exploratórios. A tipologia criada forneceu os elementos de seleção. Deste resultado exploratório foi identificada a existência de uma nova forma de fazer negócio e um olhar alternativo sobre o mundo das empresas, ambos bem descritos pela Teoria dos “Stakeholders”. É a partir do momento que a Teoria dos “Stakeholders” explica que, ao fazer a análise dos “Stakeholders”, a sua metodologia operacional passa pela cooperação, modelo melhorado por Savage et al., que nos leva a estudar a estratégia de cooperação por entre as empresas. Uma capacidade de valorizar as ações das empresas no trabalho com os seus fornecedores, solicitados a fornecerem-lhes os melhores recursos que passam por estabelecer ações resultantes de práticas de DS: asseguram o cumprimento do triplo objetivo da empresa de Elkington, Profit, People e Planet (PPP) e fornecem novas competências às empresas facultando-lhes novos conhecimentos, novas práticas e novas atitudes.

Em forma de análise síntese introdutória é exposto no quadro seguinte as categorias temáticas que vão ser alvo de análise:

Quadro nº13. Categorias temáticas conforme modelo de análise

<b>Categorias temáticas conforme modelo de análise</b>
Tema 1: Grau de sensibilidade da empresa produtora de chocolate em relação à aplicação de políticas de DS
Tema 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de DS
Tema 3: Atitude do stakeholder face à empresa
Tema 4: Formas de Cooperação - Estratégia da empresa face ao Stakeholder
Tema 5: Competências de DS geradas para a empresa

E as respectivas unidades de análise correspondentes a cada um dos casos que compõem o estudo, isto é, a exposição que se fará de forma individual, nesta primeira fase sobre cada uma das empresas do setor em estudo e que desenvolvem ações de DS com os seus “Stakeholders”:

Quadro nº14. Unidades de caso

<b>Unidades de caso</b>
Caso 1: Barry Callebaut – Transformador para Multinacionais
Caso 2 : Cemoi – Co-manufatura de referência
Caso 3: Lindt – Rastreabilidade de excelencia
Caso 4: Favarger - Imagem
Caso 5: Bonnat - Prestígio

Além da reflexão metódica definida, a presente investigação deve ser estimada numa perspetiva temporal, uma vez que se trata de estratégia. Passemos então, à forma descritiva e analítica, das entrevistas que foram efetuadas para analisar este caso.

### **Apresentação das empresas estudadas**

É utilizado o estudo do caso na ótica de confirmar, infirmar as proposições que são expostas no quadro teórico da tese. Desta forma, as informações e comentários expostos nesta parte do estudo são apoiadas sobre respostas fornecidas pelos atores que se encontram mais próximos da temática relativa ao tema de investigação.

No final, os resultados apresentados nesta tese, são baseados maioritariamente nos testemunhos recolhidos. É de notar que ao longo da análise existe uma certa ausência na sua generalidade de resultados quantitativos, na medida em que as entrevistas semidiretivas, ao contrário das sondagens, são constituídas essencialmente por questões abertas, dando desta forma lugar a uma análise aprofundada.



## 1. Barry Callebaut



### Apresentação da empresa

Barry Callebaut, empresa criada em 1996 pela fusão de Cacau Barry (origem Francesa) e Callebaut (origem belga), especializada no fornecimento de ingredientes à base de chocolate. Organizado mundialmente por regiões, o negócio destina-se a dois segmentos distintos : fabricantes industriais de produtos alimentares e o segmento de profissionais de chocolate (chocolateiros, pasteleiros, padeiros, Restaurantes, Hotéis e Caterers) e com duas marcas mundiais : Callebaut e Cacau Barry.

A atividade de ambas as sociedades remonta a mais de 150 anos na fabricação de produtos à base de cacau. É o único grupo chocolateiro totalmente integrado que domina todas as etapas do cacau, desde a aquisição de favas de cacau até ao produto final. Emprega 9.000 pessoas e dispõe de 52 unidades industriais dispersas por todo o mundo e 14 centros de academia de aprendizagem. Barry Callebaut é o líder incontestável Mundial (mais de 40% de quota de mercado) e em França no mercado de chocolate, competindo diretamente com Cargill que, mesmo depois de ter adquirido a divisão de chocolate de ADM (antigo 4º player), ainda se encontra a metade da faturação de Barry Callebaut.

Foi na sede mundial, em Zurique, de Barry Callebaut que tive a oportunidade de entrevistar a responsável pelo desenvolvimento de negócio de cadeias de valor com fornecedores de cacau, Aurelie Oberti. A empresa vende um volume aproximado de 1,8 milhão de toneladas anuais com crescimentos constantes superiores a 13% o que equivale a um abastecimento de cerca de 900.000 toneladas de favas de cacau processadas.

A empresa está claramente posicionada como a parceira incontestável de todos os grandes fabricantes mundiais de chocolate, com seus negócios e fábricas dispersas por todo o mundo. “Os nossos maiores clientes são as multinacionais que para desenvolverem os seus produtos dão privilégio ao nosso departamento de Qualidade e de Investigação e Desenvolvimento para criarem especialidades de topo. Como clientes temos Nestlé, Mars, Mondelez e muitos outros”.

A relação com os seus clientes é, então, estabelecida a nível mundial, com a unidade estratégica de negócio da divisão mundial de chocolate ou de confeitaria para: cumprimento de acordos comerciais junto do responsável de sourcing, para cumprimento de acordos de parceria mundial junto do responsável por DS com quem definem atividades de cooperação com os agricultores de cacau. “Desenvolvemos negociações com o responsável de DS dos nossos clientes que nos indicam com que tipo de ação e que tipo de certificação solicitam. Por exemplo com a Nestlé, estabelecemos contato com o responsável do seu CocoaPlan. É este tipo de negociações que eu exerço”.

A relação com os seus clientes é estabelecida a nível nacional junto dos departamentos de Inovação e Desenvolvimento das fábricas que produzem os produtos. São fábricas que se encontram distribuídas por regiões mundiais e que são pilotadas em termos de lançamentos e condução de produtos com o departamento de marketing estratégico deste mercado (apelidado core market, pois produz produtos para serem distribuídos junto deste e de outros presentes na sua região denominados receiver-end markets).

Barry Callebaut, que se abastece quase totalmente com o Forastero, é reconhecido pela indústria chocolateira multinacional como líder mundial de inovação no domínio do cacau, pois fornece uma gama completa de serviços no domínio de desenvolvimento de produtos, processos de fabricação graças ao fornecimento de cacau de valor superior fruto da sua compra e de transformação de cacau. O seu modelo de negócio é instalarem-se nos países onde se encontram as fábricas dos seus clientes, produtoras de chocolate, a quem fornecem a pasta de cacau e manteiga de cacau. Fornecem o cacau para transformação nos seus clientes ou o chocolate já transformado. Os seus clientes “desejam assegurar a mesma qualidade por entre todo o universo do seu Mercado” (ent-1).

Barry Callebaut, dispõe de reconhecidos departamentos de R&D para fornecer aos clientes novas aplicações. Na verdade, são os inovadores de grande parte da indústria chocolateira, pois trabalham em conjunto com as fábricas suas clientes na produção de novas variedades de chocolate. Segundo a entrevistada “Os serviços de Barry Callebaut vão muito além de um simples fornecimento de ingredientes. Os nossos clientes também nos contactam para conselhos, para apoio na investigação ou para acompanhamento de todo o seu processo produtivo”. A qualidade para esta empresa

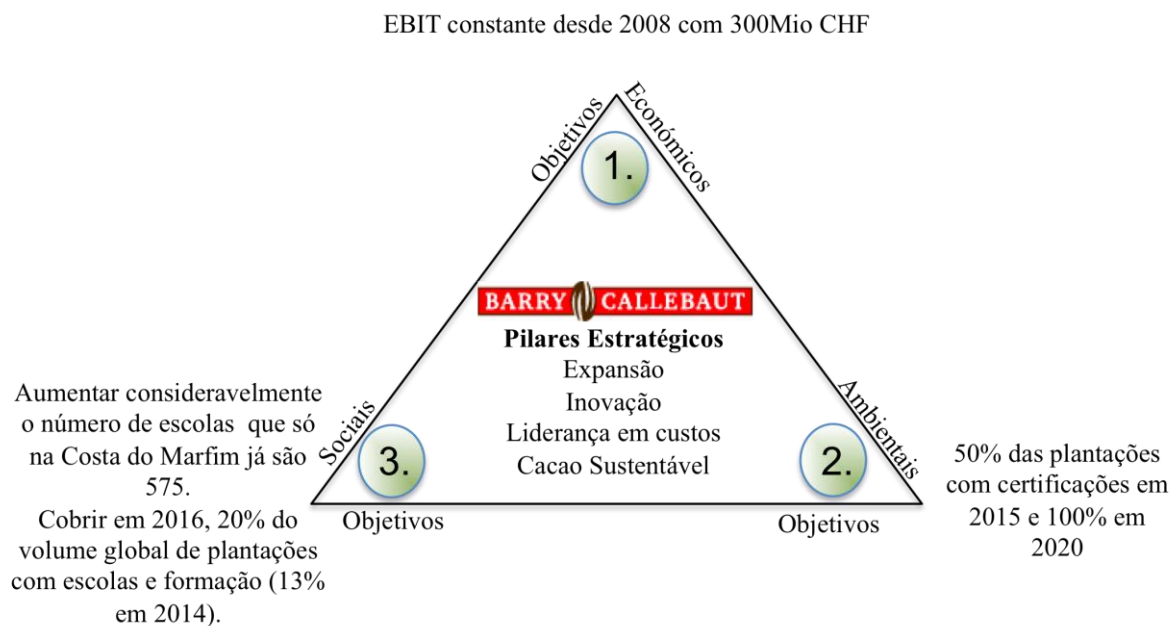
significa 100% de satisfação do consumidor enquanto nos artesãos torrefatores está mais associado à origem do cacau e sua plantação.

Claro que 100% de satisfação-cliente significa manter constante os indicadores organoléuticos da matéria-prima com rigorosos sistemas de controlo e de segurança

### **Tema 1: Grau de sensibilidade da empresa produtora de chocolate em relação à aplicação de políticas de Desenvolvimento Sustentável**

Fruto da forte relação com as plantações, estão naturalmente empenhados numa prática de DS, muito focados no melhoramento da qualidade de vida das famílias que nelas trabalham. Também ”nós oferecemos programas de formação para os industriais nossos clientes, no campo prático, na forma como se processam os produtos, na forma teórica, como temperar, guardar e mesmo detalhar o trabalho de campo na cultura”. A Barry Callebaut compromete-se com a realização de uma produção sustentável, graças às suas iniciativas “Cocoa Horizons, Quality Partner Program, Biolands Group, Truck Program” de forma a assegurar o futuro da cadeia de negócio do cacau e melhorar as condições de vida dos agricultores.

Figura nº30. Modelo de Elkington aplicado a Barry Callebaut



A entrevistada defende que se vive e sente nos corredores da empresa, uma política de DS que constitui um dos três pilares estratégicos da empresa: “contribuir com uma cadeia de aprovisionamento de cacau sustentável e levar a cabo a nossa responsabilidade junto da sociedade e do meio ambiente natural”. Acrescenta “sem cacau não pode haver chocolate e, com o aumento da riqueza mundial, haverá maior procura de chocolate pelo que o fornecimento de cacau está em risco. Por essa razão, a Barry Callebaut trabalha no sentido de se assegurar a existência de uma cadeia de aprovisionamento. Temos consciência do impacto que o nosso negócio tem no mundo pelo que adotámos uma visão clara dos nossas vontades: Quality Cocoa for a better life”. Na continuidade de sensibilidade às práticas de DS, a entrevistada afirma. “acreditamos que temos uma responsabilidade para com todos os “Stakeholders”- produtores, fornecedores, clientes, consumidores, empregados, comunidades onde operamos e junto dos nossos acionistas”. Algo muito interessante ao colocar os acionistas numa etapa derradeira.

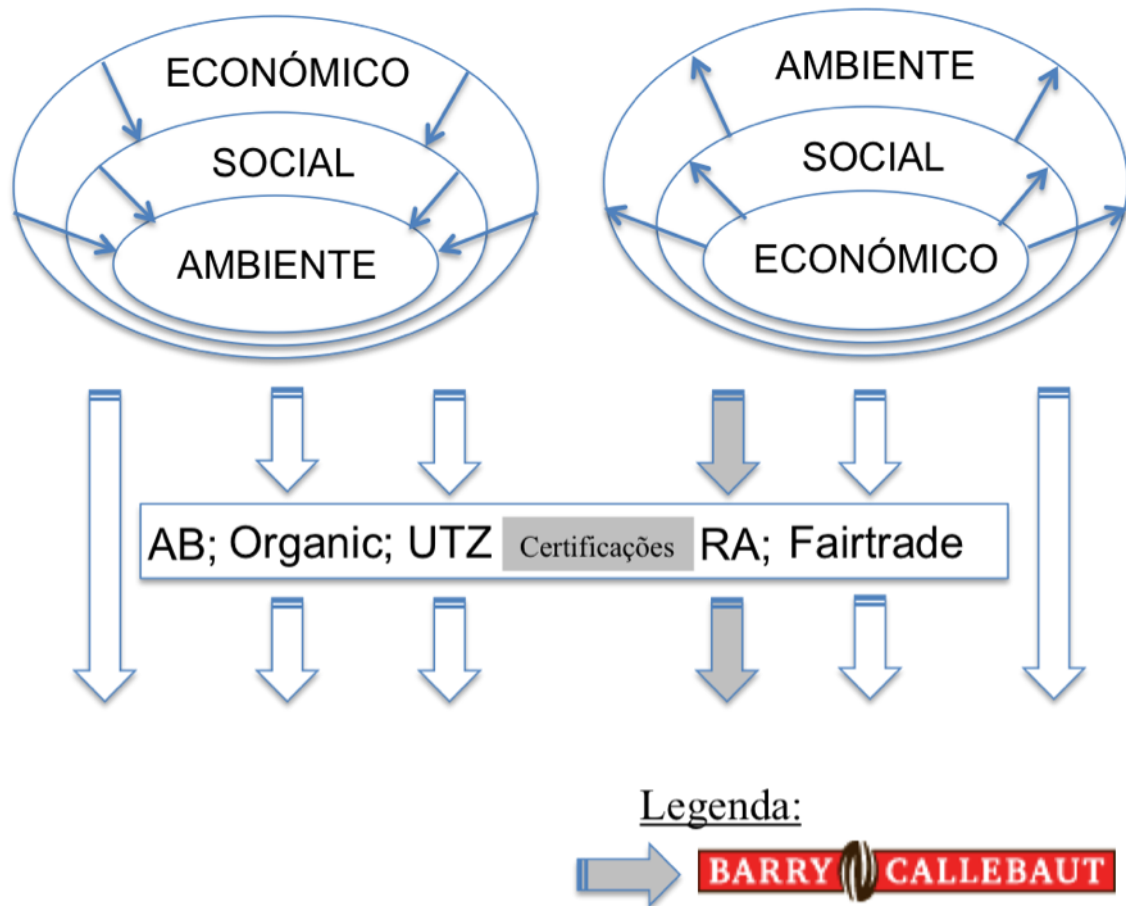
## **Tema 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável**

Barry pela sua dependência total da plantação e seu mercado de cacau, desenvolve planos de DS muito avançados e em larga escala com base em 4 prioridades para a empresa (cacau, meio ambiente, qualidade alimentar e empregados).

Além do relatório de G.R.I, também desenvolvem relatórios de sustentabilidade com ano fiscal a terminar em junho. Mas é na vertente de resposta à procura de seus clientes que efetuam certificações capazes de assegurar uma clientela multinacional totalmente empenhada em apresentar todos os seus produtos com certificação. “source certified cocoa”. “O chocolate como ingrediente é um dos produtos-chave onde os industriais procuram referências de sustentabilidade o que é totalmente exigido numa certificação de cacau. Trata-se de assegurar ao fabricante e ao consumidor que possuem ingredientes genuinamente sustentáveis e ao mesmo tempo permitem promovê-los na embalagem e utilizá-los como instrumento de marketing”. Barry Callebaut apresenta os seus produtos provenientes da Costa do Marfim e dos

Camarões, mediante certificação Fairtrade desde 1993 e orgânicos, RA desde 1995. Iniciou a certificação de UTZ para cacau vindo do Gana desde 2011.

Figura nº31. Modelo de Boutaud aplicado a Barry Callebaut



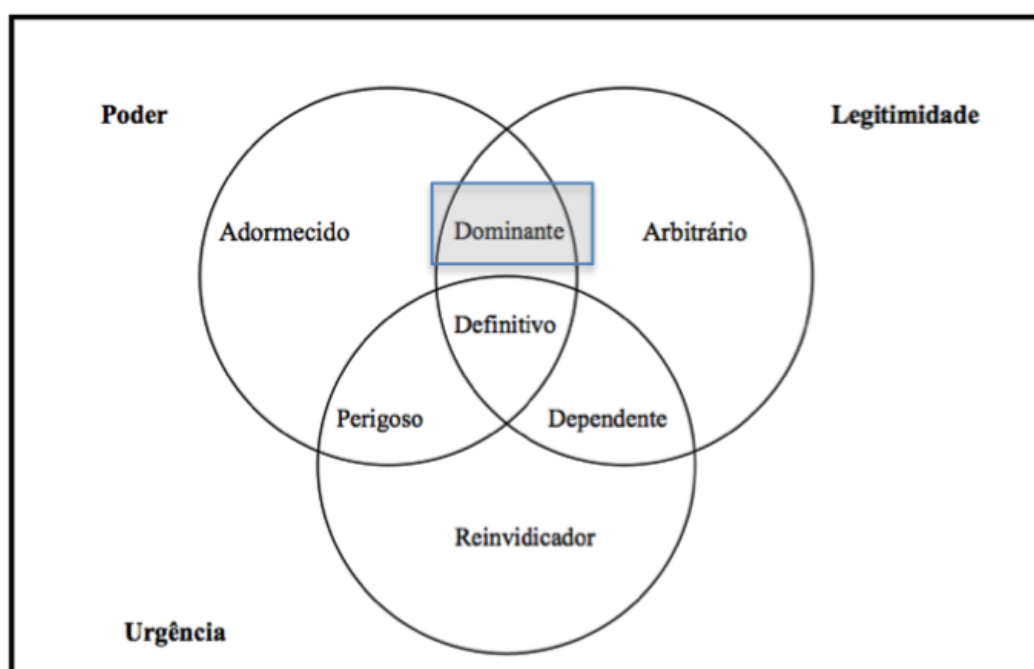
Barry Callebaut posiciona-se num estado cujo valor de suas implementações define-se de ecocentrada, uma abordagem eco sistémica cuja prioridade é ecológica com visão de longo prazo. Barry Callebaut, ao desenvolver uma política constante de procura de produtores de cacau prontos a avançarem para parcerias com práticas sociais e ambientais, está a reforçar uma atividade económica que inclua no processo de desenvolvimento do seu negócio, atividades sociais que permitem gerar uma manutenção da biosfera natural ao mesmo tempo que atinge os seus objetivos económicos duradouros. A sua ação passa por um sentimento de obrigação ao ponto de estabelecer, por vontade expressa dos seus clientes, contratos para certificar as culturas dos seus fornecedores, mesmo que seja de sua crença que tais ações não sejam necessárias para boa condição das práticas ecológicas e sociais implantadas junto destas culturas. A entrevistada confirma que nem sempre as certificações são totalmente fiáveis na sua rastreabilidade, enquanto na Barry Callebaut dispõem de

equipas no terreno, como se passa na Costa do Marfim com 77 supervisores e 991 coordenadores. Servem para verificar e acompanhar as culturas que se encontrem no seu programa de sustentabilidade. É uma empresa ecocentrada pelo facto de assentar a sustentabilidade por entre os três pilares estratégicos da companhia.

### Tema 3: Atitude do “Stakeholder” face à empresa

Segundo a entrevistada é o seu maior desafio, pois “os acordos são efetuados anualmente e não existe nenhuma garantia que o fornecedor seja novamente reconduzido à aceitação de negociação connosco”. Também afirma que o seu maior garante é a confiança e a criação de empatia com o fornecedor: “os nossos programas permitem manter a relação com o fornecedor, pois depois de ter investido na sua formação não é nada interessante perdê-lo. Mantemos uma relação de longo prazo com o fornecedor independentemente de sabermos que os nossos fornecedores são aliciados por outros nossos concorrentes”.

Figura nº32. A tipologia de “Stakeholders “-fornecedores para Barry Callebaut



Face ao exposto, é totalmente notório e legítimo que a Barry Callebaut adote uma posição perante o fornecedor como sendo um fornecedor dominante, precisamente por assumir o risco que tal suscita. Para compreender a forma como se permite navegar

nesta incerteza contractual, passamos ao tema seguinte, para melhor compreendermos a forma como efetuam tal cooperação na ótica da sustentabilidade com os seus fornecedores de cacau.

#### **Tema 4: Formas de Cooperação - Estratégia da empresa face ao “Stakeholder”**

Para a Barry Callebaut, o meio ambiente está associado à gestão de recursos não renováveis e poluição atmosférica (CO<sub>2</sub>, água, energia, desperdício de fábrica e transportes). Já o cacau, segmento que interessa à investigação, envolve todo o processo da plantação. Barry Callebaut possui programas de forte relevo no campo do DS com aplicação direta em 9 iniciativas, nomeadamente no aumento de produtividade e melhoria da qualidade da produção de pequenos proprietários maioritariamente na África Central e litoral oeste.

As várias iniciativas passam por formar os agricultores em boas práticas sustentáveis (GAP-Good Agricultural practices) incluindo a forma como melhorar a fertilidade dos solos, a gestão da colheita e pós-colheita, gestão contra as pestes e doenças das culturas e sobre a biodiversidade. “Pretendemos melhorar a qualidade do cacau, oferecendo aos agricultores a possibilidade de obterem um melhor rendimento e salário. Por fim e não menos importante, a criação de escolas é a condição obrigatória de acesso à educação das suas crianças, frequentando as aulas e sair do trabalho nas culturas. Com estas condições reunidas, os agricultores e suas famílias, terão então acesso a um tratamento de saúde básico.” Os programas em funcionamento são:

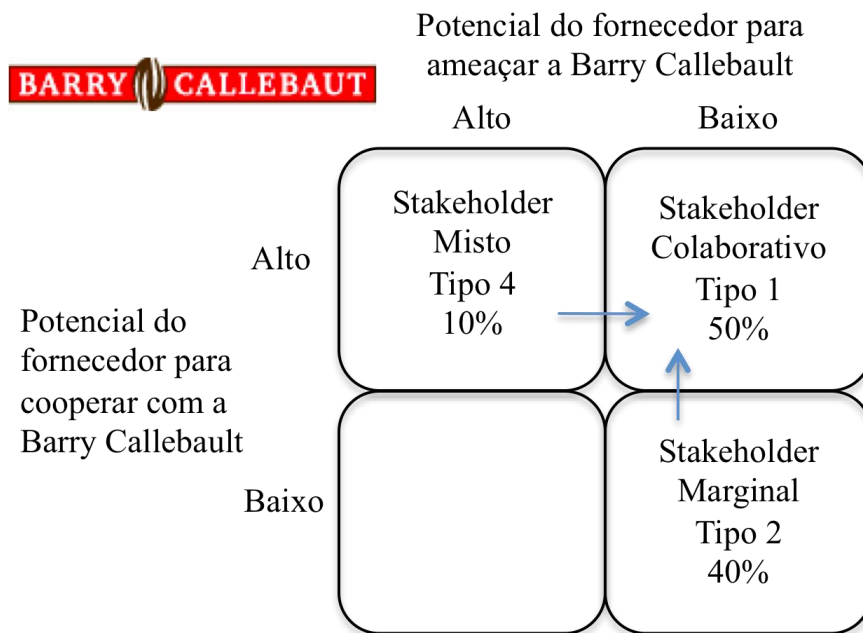
- Cocoa Horizons. Uma iniciativa lançada em 2012 com o objetivo de melhorar o rendimento da produção das culturas e das condições de vida em grande escala;
- Quality Partner Program. Programa de sustentabilidade a longo prazo lançado em 2005 e que foi expandido para os Camarões em 2010;
- The Biolands Group. O modelo de terras biológicas é destinado a uma cooperação direta com as plantações e que visa oferecer formação, material e equipamento para os agricultores para toda a África;

- Cocoa Center of Excellence. Trata-se de um centro de formação para criação de novas plantas com maior rendimento criadas de forma natural e formação para os formadores de região e gestores de cooperativas;
- Certification. Estabelecimento de acordos com instituições terceiras, independentes, de forma a validar os critérios de criação e de trabalho nas plantações e produção do cacau. Têm contrato com RA, UTZ, Organic e Fairtrade. Afirma que “80% dos critérios são iguais e só cerca de 20% dos critérios diferem de associação. O que os faz diferenciar é: no Fairtrade o preço; no Organic o não uso de pesticidas nem de fertilizantes químicos; no UTZ a gestão da colheita e das etapas seguintes; na RA a ênfase sobre os aspetos sociais e ambientais;
- Cocoa truck. Programa de entrega de formação de trabalho nas culturas e de conselho médico familiar, destinado às plantações presentes em locais remotos;
- Controlled fermentation. Uma inovação patenteada da Barry Callebaut que permite de forma natural melhorar a fermentação da fava;
- Responsible labor practices. Atuar em conjunto com as comunidades locais na proteção das crianças e promover as condições de trabalho leal e correto sem recorrência à exploração do colaborador;
- Supplier guidelines. Coloca um guião de regras bem definidas para cumprimento junto de todos os seus fornecedores.

“As certificações são obrigatórias porque os nossos clientes de multinacionais entendem que é obrigatório para fins comerciais”. Segundo a entrevistada, atualmente “metade da nossa recolha é efetuada junto de cooperativas que se encontram dispostas a efetuar políticas de DS. Com os Traders com quem trabalhamos, muito dificilmente teremos possibilidade de efetuar tal trabalho, pois o seu negócio é moldado de forma a não ter acesso às suas culturas. É importante, portanto, identificar novas cooperativas e novas culturas capazes de abraçar o nosso projeto”. Mais tarde afirma que “mesmo que se deseje avançar com uma política total de parceria, muito dificilmente se poderá fazer à totalidade, pois uma décima parte dos nossos Traders locais têm produtos específicos (“Stakeholder” tipo 4) com os quais não podem deixar de trabalhar”. Portanto, é possível estabelecer o seu panorama empresarial pelo quadro de Savage et al., isto é, o seu planeamento estratégico face aos seus vários tipos de fornecedores.



Figura nº33. Estratégia de cooperação da Barry Callebaut face ao “Stakeholders”



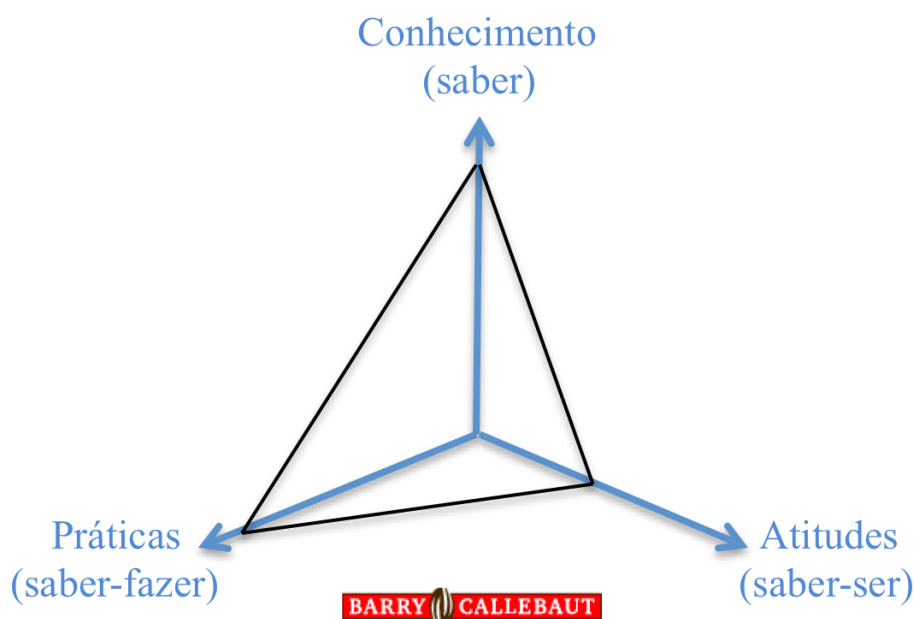
- Tipo 1: Estratégia da empresa: Envolver-se com o stakeholder
- Tipo 2: Estratégia da empresa: Acompanhar o stakeholder
- Tipo 4: Estratégia da empresa: Colaborar com o stakeholder

### Tema 5: Competências de Desenvolvimento Sustentável geradas para a empresa

Como resultado concreto das parcerias estabelecidas com os seus fornecedores, a Barry Callebaut é membro da ICI (International Cocoa Initiative) e da WCF (World Cocoa Foundation). Na WCF, está presente nesta parceria global por entre os 12 maiores da profissão, que juntamente com parcerias governamentais lançaram o programa denominado CocoaAction. CocoaAction visa rejuvenescer o setor do cacau, no Gana e na Costa do Marfim, ao tornar o movimento que tornará todo o sourcing cacau proveniente de práticas de DS. O programa está dirigido a 300.000 plantações já identificadas e que até 2020 estarão em funcionamento com práticas de DS. Em paralelo, organiza anualmente a Conferência B2B, “Chocovision”, que retrata a cadeia de valor do cacau com mais de 200 “Stakeholders”. Existem resultados expressos no GRI report, que prova o seu empenho na apresentação transparente do seu compromisso perante a sustentabilidade e expõe o conhecimento adquirido proveniente de tais ações.

Pelo quadro de competências, é possível afirmar que desde que as Nações Unidas apresentaram o plano de desenvolvimento do setor dirigido a práticas de DS, assinada pelos maiores fabricantes e transformadores de Cacau, que “Barry lança planos em várias partes do globo porque acredita na necessidade de melhorar a qualidade e o fator humano nas culturas e demonstrar que o líder de hoje será também o líder de amanhã”. “As certificações, que permitem responder à solicitação dos nossos clientes, podem ser já hoje substituídas pelo nosso programa totalmente transparente e de forte rastreabilidade também ele capaz de ser auto suficiente.” A forma como funciona neste mercado, permite afirmar que se trata de uma empresa com total conhecimento do caminho, ao ponto de o instituir como pilar estratégico, que dispõe de todas as armas e que se encontra já a praticar tais ações, mas que por força da sua dimensão, ainda se encontra numa fase inicial, “cobrimos atualmente 13% das nossas plantações, 70.000 agricultores” face ao potencial de atitudes que lhes resta implementar, deixando portanto um sentimento de incumprimento do saber-ser.

Figura nº34. Formas de Competências adquiridas por Barry Callebaut



Com um saber inigualável, tem excelente prática no saber-fazer e está no bom caminho. Está bem no Saber-ser mas falta atitude, insuficiente com 13% das plantações cobertas. Será total, quando todo o seu cacau for adquirido de forma sustentável.

## 2. CÉMOI



### Apresentação da empresa

Cémoi Chocolatier, sociedade por ações, grupo familiar de Georges Poirrier, criada em 1957, adquire a sua primeira chocolataria em 1962, Cémoi, uma empresa quase adormecida com atividade desde 1814. É um grupo familiar onde os proprietários privilegiam o crescimento da empresa, optando por reinvestir nas aquisições, nas competências e nos instrumentos industriais. O grupo que detinha outras atividades, segundo o entrevistado ”decidimos relançar a chocolataria com importantes investimentos destinados a um crescimento do desempenho económico, na nossa especialização e na preservação do saber-fazer ao capitalizar os colaboradores e as competências presentes nas empresas do grupo.” “O Grupo CÉMOI fez do chocolate o seu negócio exclusivo e escolheu um modelo de negócio capaz de responder a um conjunto de clientes artesãos, industriais e consumidores de chocolate ou de produtos à base de chocolate”. “A oferta de produtos cobre todos os segmentos, desde preços acessíveis a todos os consumidores até aos produtos de alta gama que são resultantes das nossas origens exclusivas”.

Cémoi, empresa familiar na 3ª geração, é o primeiro chocolateiro de França com 750Mio€ em 2012, 775Mio€ em 2013 e 800Mio€ em 2014 dos quais 100Mio€ são exportados de França e 260Mio€ realizados no estrangeiro. Prevê 850Mio€ em 2015. Está presente em cerca de 50 países, possui cerca de 3200 empregados (2100 em França), com 22 sucursais das quais 14 fábricas com 10 em França. A Cémoi “representa 3.5% da colheita anual mundial de cacau, 145.000Toneladas, é o 3º produtor de chocolate industrial na Europa (1ºBarry e 2ºCargill), 1º produtor em França e nº1 Europeu na produção de chocolate de marca própria. Dispõe de paridade de produção entre co-manufacturing e a criação de produtos próprios de marca”.

O seu Presidente, Patrick Poirrier, de quarenta e quatro anos, é o Presidente eleito para mandato bianual desde junho de 2014 da Associação de industriais de chocolate da Europa (CAOBISCO).

“O nosso modelo de trabalho está vincadamente marcado pela relação com a cultura do cacau, pois controlamos toda a rede de cacau desde a plantação até ao consumidor”.

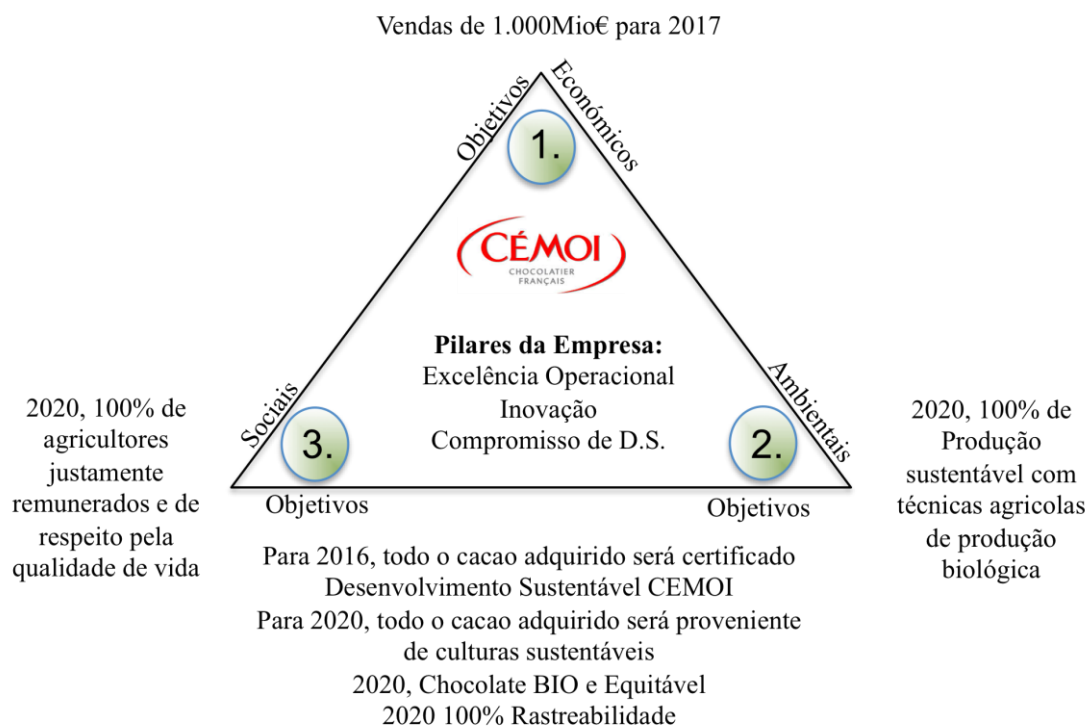
Cémoi é um grande comprador de cacau proveniente de S.Tomé do típico amelonado, de Nacional do Equador, da República Dominicana, pouco da Venezuela e Madagáscar e o corpo de volume de Forastero da Costa do Marfim.

O entrevistado Jonas Mva Mva é o diretor de DS do grupo e é o responsável por todos os programas existentes a nível internacional com deslocações e presenças contínuas nos trabalhos de DS das matérias-primas com uma concentração dedicada, praticamente exclusiva, às favas de cacau. Este confirma que a missão do grupo é fornecer ao consumidor um “chocolate sustentável e acessível (“chocolat durablement accessible”)

### **Tema 1: Grau de sensibilidade da empresa produtora de chocolate em relação à aplicação de políticas de Desenvolvimento Sustentável**

Cémoi é um grupo unicamente dedicado à produção do chocolate, com transformação própria e abastecimento direto junto das plantações, sem recurso a intermediários ou a Traders. Por essa razão, o cacau e a relação com o terreno e as culturas é a razão do seu sucesso, capaz de encurtar custos pois vai diretamente à fonte e estabelece relações o mais próximas possível com os agricultores e suas famílias. Porque consegue identificar as suas necessidades, desenvolve múltiplos programas que vão ao encontro de uma política necessária para melhoramento da qualidade do produto adquirido e das condições de vida de quem dele dependem. É neste enquadramento que se situa a sua necessidade empresarial de estabelecer uma relação prioritária com políticas de DS. No mesmo quadrante de procura dos seus clientes, e porque se trata de produzir cerca de 54% de marca própria, obedece às exigências dos seus clientes que desejam cada vez mais produtos biológicos, com total rastreabilidade e sem práticas de exploração humana. Assim, Cémoi nas suas estruturas que se encontram totalmente focadas no DS associado ao seu sourcing, estabelece parcerias, cria empresas específicas, participa em organizações mundiais, acede às maiores certificações mundiais e investe em filiais locais.

Figura nº35. Modelo de Elkington aplicado a Cémoi



## Tema 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável

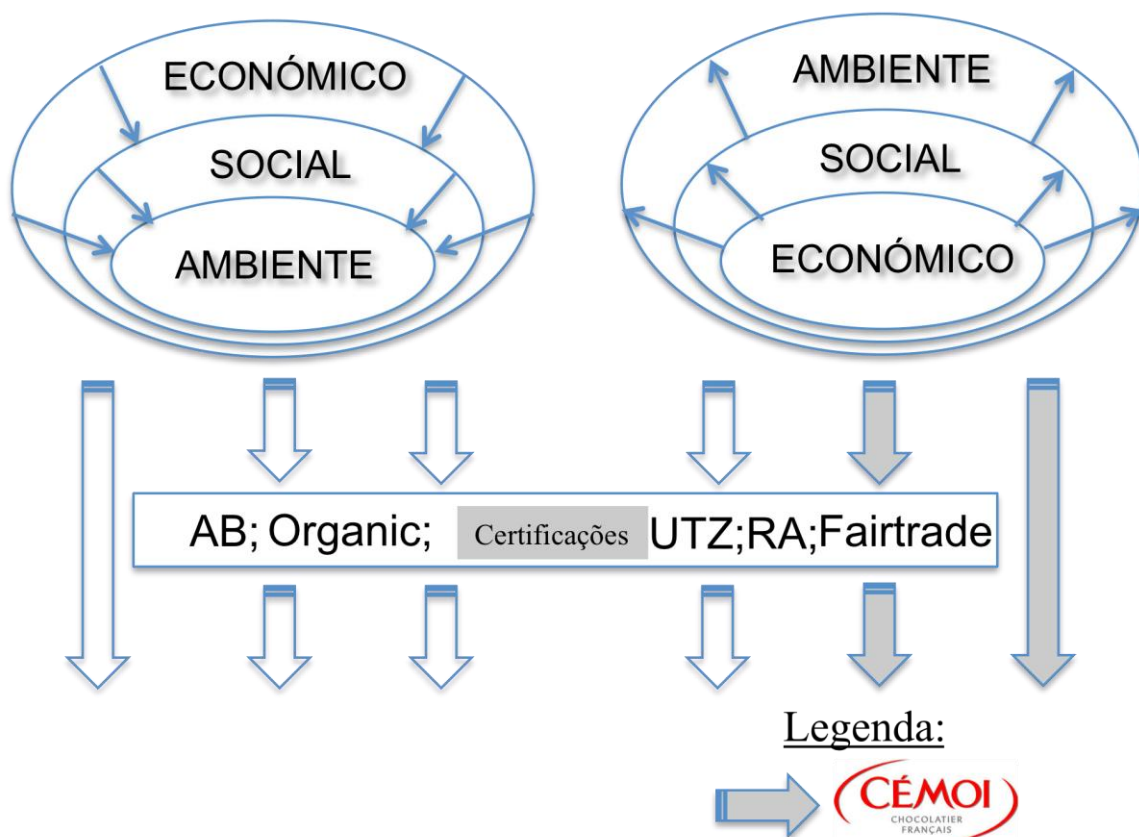
“Trabalhamos principalmente com três regiões, O Equador, S.Tomé e Costa do Marfim. Trabalhamos com a Republica Dominicana mas pouco”.

“Com todos eles dispomos de acordos de certificação sustentável, um plano que pretendemos terminar este ano, UTZ, Fairtrade, Organic ou RA, que variam de acordo com as culturas e locais”

É através da sociedade KAOKA que o grupo CÉMOI efetua programas de cacão em agricultura biológica e comércio equitável. Trata-se de programas de longo prazo numa parceria entre os produtores de cacão e uma estratégia de DS. “Em paralelo dispomos de programas específicos de sustentabilidade, criados por nós e presentes nas três regiões em que operamos: a criação no Equador da CECAO S.A, associação conjunta com agricultores de cacão bio; em S.Tomé, a criação da CACAB S.A. com o fundo de investimento de desenvolvimento agrícola local e a integração de 37 associações locais; na Costa do Marfim a criação da PACTS em 2010 de uma aliança com Petra Foods e Blommer com centros de secagem e fermentação e colaboração

diária com cooperativas.” Se CÉMOI processa 150.000T de cacau, Petra Foods é o 4º grupo familiar mundial de Singapura e processa 370.000 toneladas de cacau e Blommer é o 5º grupo familiar mundial que processa 235.000 toneladas de cacau e 1º transformador de cacau e 1º fornecedor de chocolate nos EUA. “Temos uma política de investimento contínuo nas culturas fruto do facto de ser uma empresa familiar sem necessidade de prestar contas a investidores”. De facto, o seu sucesso passa por uma política denominada **ecocentrada** com uma abordagem eco sistémica cuja prioridade é ecológica com visão de longo prazo.

Figura nº36. Modelo de Boutaud aplicado a Cémoi



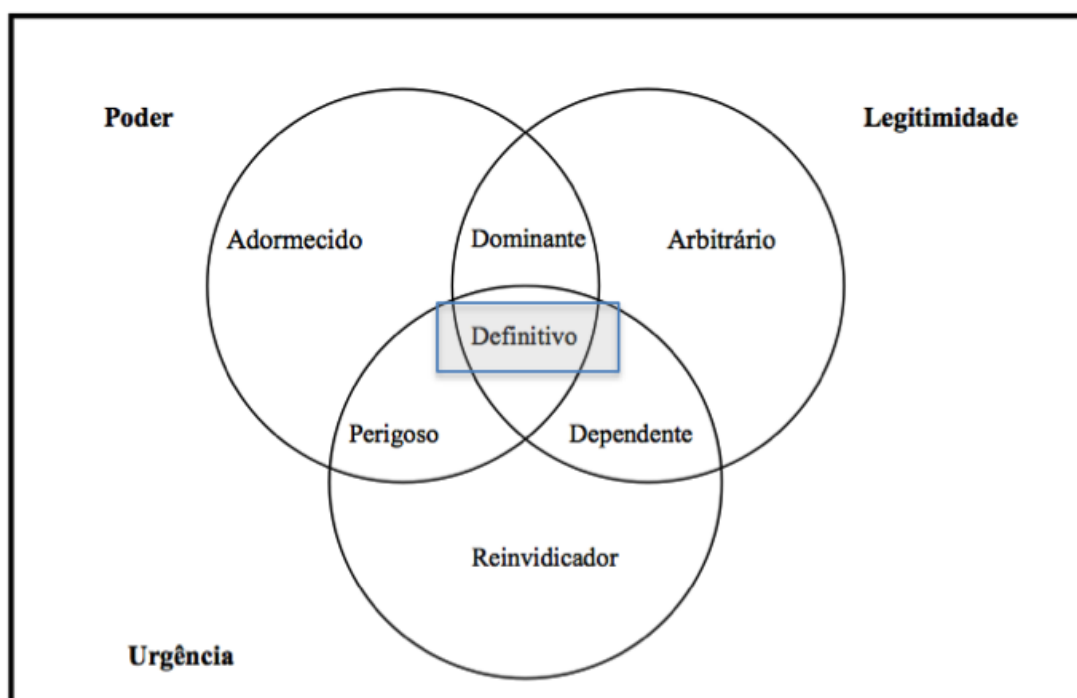
Para terminar e fazendo uma forma de triangulação das certificações e dos resultados obtidos pelos programas acordados, a CÉMOI: “Temos também planos internos como o mais emblemático plano de transparência que permite rastreabilizar toda a cadeia de fornecimento de cacau através de uma organização não governamental suíça, “The Forest Trust” que irá medir e aprovar mediante KPI’s (Key performance indicators) de acompanhamento, classificação e quantificação.

### Tema 3: Atitude do “Stakeholder” face à empresa

Os agricultores pelo facto de lidarem diretamente com a empresa sentem-se protegidos com a venda garantida do seu cacau, por receberem um preço superior do cacau vendido (fairprice) e por disporem de acompanhamento nas culturas para maior rendimento.

O entrevistado afirma: “o grupo permitiu aos seus produtores do Equador, de S.Tomé e da Costa do Marfim de se estruturarem, assegurando-lhes uma atividade frutuosa e continua”. Dentro do estabelecido, confirma-se a presença de fornecedores definitivos.

Figura nº37. A tipologia de “Stakeholders “-fornecedores para Cémoi



*Stakeholder Definitivo. Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada a esse stakeholder .*

No momento “trabalhamos com 60.000 produtores e estabelecemos contactos diretos maioritariamente com cooperativas na Costa do Marfim enquanto no Equador e S.Tomé efetuamos contactos com produtores. Na Costa do Marfim são cerca de 33.000 plantações e nos restantes cerca de 27.000 plantações”.

#### **Tema 4: Formas de Cooperação - Estratégia da empresa face ao “Stakeholder”**

O grupo CÉMOI “está envolvido e sente-se responsável no Mercado onde atua”. Desenvolve “análises de resultados da evolução do nosso cacau e atua em conformidade com as práticas da sua preservação”. É por essa razão que “o grupo lançou em parceria com os produtores, vários programas de renovação das plantações com cacauzeiros selecionados pelos seus fortes potenciais aromáticos e suas capacidades produtivas”. Exercem “uma atitude responsável a pensar no longo prazo”.

“Em todos eles temos três procedimentos: o respeito pelo ambiente e a sua biodiversidade, respeito pela dignidade humana ao assegurar aos produtores um rendimento decente para eles e suas famílias e um envolvimento qualitativo necessário a uma política estável e prometedora para o futuro”.

As ações concretas no terreno, de DS, praticadas passam por “técnicos da CÉMOI transmitirem as suas competências técnicas ao identificar nas plantações os cacauzeiros que produzem o maior aroma para preservar o seu património genético; identificar e fazer levantamento das melhores, para retirarem enxertos no momento da poda para a criação de viveiros biológicos trabalhados no mesmo local, isto é na plantação e em conjunto com os agricultores”.

Nas plantações também efetuam práticas biológicas, anulando toda forma de químicos ao criar procedimentos duradouros na forma como se trabalha a cultura, desde os ditos viveiros, à poda, ao sistema de enxerto e ao tamanho dos cacauzeiros. “São técnicas que os colaboradores transmitem aos agricultores e que estes valorizam, pois estão cobertos por um acompanhamento contínuo”.

O DS é efetuado com sucesso pela sua fileira Bio equitável do grupo, KAOKA, instalada há mais de vinte e cinco anos no Equador e S.Tomé e que conseguiu junto de todas as suas plantações, 27.000, colocar “um programa contínuo e perfeito de renovação dos antigos cacauzeiros”. “Estes procedimentos são controlados e atestados pelo organismo ECOCERT ambiental de acordo com as suas normas de RSE”. “As jovens plantas são selecionadas e plantadas para preservar o seu património genético” No Equador “trabalhamos com o cacau nacional”. “Em 2013 foi criada a CECAO, S.A. (Compañía Exportadora de Cacau Aromático y Orgánico) em 2013 como



resultado do cumprimento de uma parceria com mais de 10 anos entre o grupo e os produtores de cacau bio nacional do Equador.” “Esta organização agrupa mais de 830 famílias de produtores associados.” “Ao tornarem-se parceiros do Grupo, veem-se garantidos de um preço de venda estável e de um acompanhamento em investigação e técnicas agrícolas que formatam práticas de DS”.

“No campo de agricultura biológica, cumprimos em 2009 com a escala de 200.000 jovens cacaueros que foram enxertados de forma natural e replantados” em 2009”. “As plantações que foram intervencionadas estão a apresentar os seus resultados de cura de rejuvenescimento, este inverno (de 2014), graças ao trabalho efetuado pelas brigadas de redensificação”. O caso do Equador é um local onde “se pode seleccionar cacaueros com qualidades organolépticas incomparáveis. O cacau colhido também chamado (Pepa de Oro) tem um aroma floral e outros frutados: as plantações são excelentes para produtos de origem como chocolate preto superior”. Da mesma forma é utilizado na composição de chocolates de qualidade média para fortificar o seu aroma. É um verdadeiro Ouro castanho!”

Já no caso de S.Tomé, que na verdade é S.Tomé e Príncipe, denominada por entre os especialistas de “ilha do chocolate”, é um dos mais pequenos estados de África. É constituído de duas ilhas vulcânicas com uma superfície de 960km<sup>2</sup> e onde se cultiva um cacau muito característico local, “o Amelonado, um cacau que durante muito tempo foi desprezado devido à pequena dimensão das suas favas”. Este cacau “dispõe de características próprias e muito agradáveis em paladar doce e um aroma frutado”. A cultura do cacau em S.Tomé é formada por pequenos “produtores de 2 a 5 Hectares de cultura”. CÉMOI associou-se ao Governo Santomense e com o financiamento do Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola (FIDA) na construção de infraestruturas de apoio ao aumento da produção de cacau biológico. A coordenadora do programa, Carminda Viegas, em comunicado de imprensa (panapress, 2013) confirma que o desenvolvimento foi integrado no programa governamental de apoio participativo à agricultura familiar e pesca artesanal (PAPAFPA) e que toda a produção é adquirida pela CÉMOI. A CÉMOI criou na sequência “uma associação de produtores destas plantações de cacau biológico agrupadas na CECAB, S.A. e formadas por um reagrupamento de 37 associações compostas por 2051 famílias associadas o que nos permite integrar na CECAB, S.A. o plano de acompanhamento da CÉMOI”

Já na Costa do Marfim, local onde se abastece do seu maior volume, dispõe desde 1996 de uma fábrica de transformação. “Uma solução que nos permitiu avançar com a colaboração direta de cooperativas locais”

“Durante os últimos vinte anos, o grupo constatou a perda progressiva de saber-fazer dos produtores locais que se traduziu numa baixa da qualidade aromática das favas”

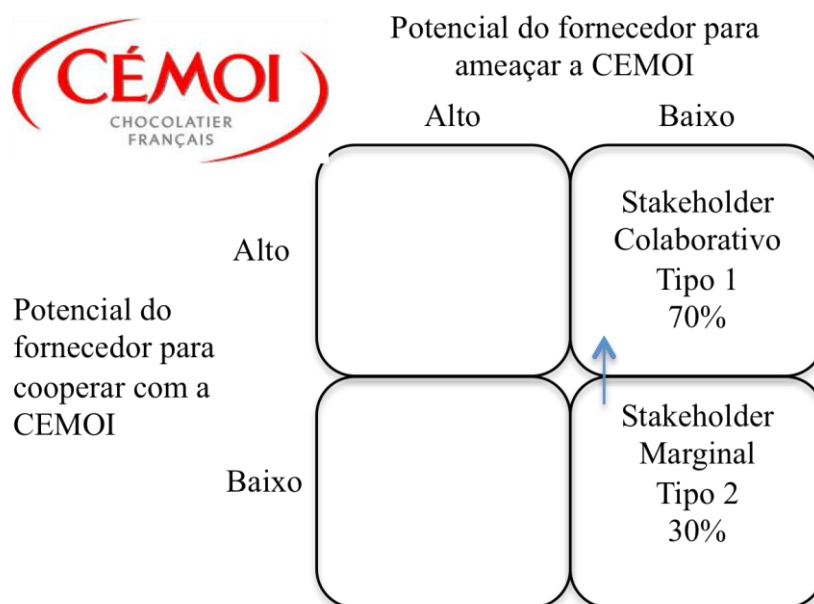
“Por isso, foi criado em 2010 uma parceria com 24 cooperativas agrupando 19.000 produtores de forma a criar uma fileira de cacau Premium, saídos de práticas de DS, agricultura biológica e respeito pelas condições de vida dos que nela trabalham, bem como com fins totais de rastreabilidade. Porque outros nossos compadres, sentiram a mesma necessidade, foi criada em 2010 o programa PACTS (Processors Alliance for Cocoa Traceability and Sustainability) com a Blommer Chocolate e Petra Foods” O programa consiste em reunir “17 centros de fermentação e de secagem, em plena selva, junto às plantações.” Graças ao tratamento de pós-recolha bem como de uma rastreabilidade completa das favas, é possível aceder a um cacau de qualidade superior, mantendo os aromas e o seu paladar.” O programa também “permite que os técnicos do grupo e da PACTS colaborem diariamente com os produtores e os formem para melhorar o rendimento das suas culturas mediante técnicas sustentáveis, melhorem o seu salário e que lhes permita dispor de um melhor nível de vida das suas famílias e das suas comunidades”. Destes últimos cinco anos é possível afirmar de acordo com o entrevistado que o rendimento dos agricultores aumentou “30% face a 2010.” “Na Costa do Marfim dispomos igualmente de certificação RA”

Na globalidade de todos os programas, o Grupo CÉMOI “pretendemos atingir 100% de rastreabilidade de todo o nosso cacau recolhido e não pretendemos adquirir plantações em nome próprio à semelhança da Ritter Sport com as suas plantações na Nicarágua”. O nosso interesse é realmente integrar uma melhor cultura do cacau na vida dos agricultores, no seu País e no melhoramento das condições de vida dos que lá vivem”. “Até ao momento, já só nos faltam cerca de 25000 plantações na Costa do Marfim para atingir total rastreabilidade cujo objetivo está definido até 2020”. Com o plano de investimento local, nomeadamente a extensão da sua fábrica de transformação já instalada desde 1996, para produção de produtos de marca local para comércio na África Ocidental, o Grupo verá fechar o círculo de cobertura e em

simultâneo cumprir com os seus objetivos de rastreabilidade definidos pelo programa PACTS.

A nova fábrica que se iniciou a construção em dezembro de 2014, envolve um investimento de 6mio€, criação de 350 postos de trabalho e estima em 4 anos atingir cerca de 10 a 15% de Q.M. Desde 2012 que vende localmente cerca de 50Mio€ com Q.M. de 6%, mas que com esta primeira fábrica de chocolate para consumidor, presente na Costa do Marfim, dispõe de todas as condições para tornar-se líder da costa Oeste Africana. O entrevistado afirma, “existem todas as condições para fechar o círculo de programa sustentável”. “Esta unidade de transformação tem sido extremamente benéfica na criação de confiança junto dos atores locais pois o cacau é trabalhado diretamente no local”.

Figura nº38. Estratégia de cooperação da Cémoi face ao “Stakeholders”



Tipo 1: Estratégia da empresa: Envolver-se com o stakeholder  
 Tipo 4: Estratégia da empresa: Colaborar com o stakeholder

Como “70% das favas de cacau são compradas diretamente junto de cooperativas” e com “controlo absoluto de todas as plantações que nele se incluem”, reconhece que os fornecedores de cacau com quem lida “dispõem de uma boa qualidade de cacau e que o segredo do seu negócio passa pela “assídua relação” que dispõem com estes.

Sucedde que o entrevistado estima “para 2020 haverá cerca de 1 milhão de toneladas a menos de cacau no mercado devido ao envelhecimento das plantas e devido ao aumento de consumo nos países em desenvolvimento com novas técnicas de venda em África como é o nosso caso de implantação de comércio junto dos mercados Africanos”. Não esquecer que praticamente desde os anos 70 que a produção por hectare ronda os 300Kg de cacau. Por essa razão “com aqueles que ainda não dispõem de plano de rastreabilidade temos todo o interesse em fazê-lo pois o nosso grau de colaboração que é elevado, pode também ser rompido pelo incentivo de parceria dos nossos concorrentes”. Face ao exposto, confirma-se a vontade de aproximar o fornecedor para uma ação de total envolvimento do produtor.

### **Tema 5: Competências de Desenvolvimento Sustentável geradas para a empresa**

O Grupo dispõe de um conhecimento profundo do negócio e das suas ações sustentáveis para com o fornecedor de cacau. Também é exímio no saber-fazer, pelo resultado obtido afirma o entrevistado “que ajuda as empresas que estão a utilizar o nosso chocolate de marca própria. Cada supermercado tem o seu próprio programa e estes querem perceber o que está dentro!”

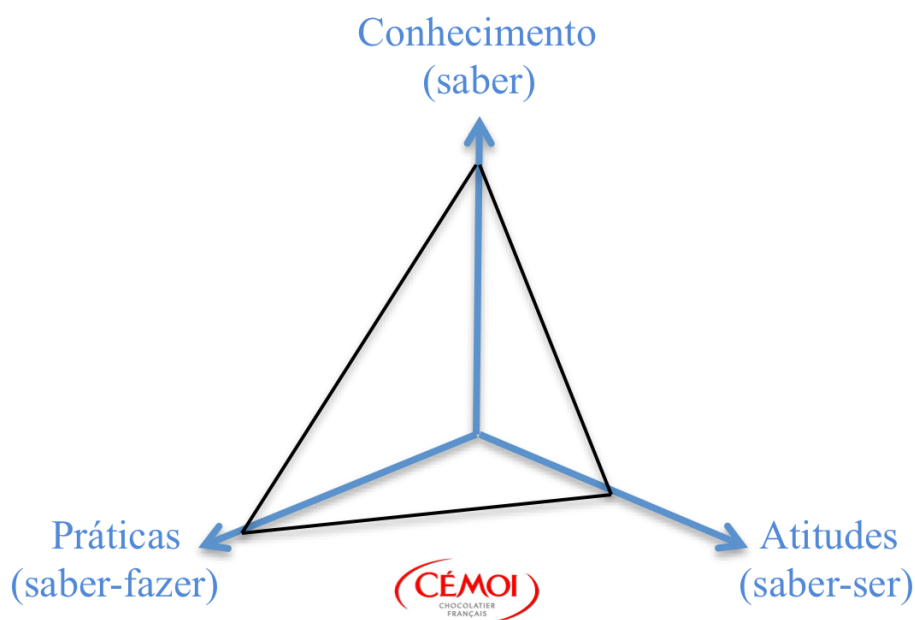
Se o Grupo transmite total conhecimento e desenvolve bons planos, fruto dos seus recursos adquiridos, sucede que no campo de atitudes existe uma certa dificuldade em deixar transparecer resultados. Resultados quantitativos no global, que uma empresa desta dimensão deveria fazê-lo para criar maior transparência. Bastava um relatório GRI Como exemplo, referir quantas famílias estão dotadas de melhores condições escolares para seus filhos, se nas suas plantações na Costa do Marfim está realmente erradicada a exploração infantil ou a quanto corresponde o seu investimento no sustentável face à sua faturação. Por pretender efetuar pouca ou nenhuma comunicação externa, o anúncio das suas práticas ao mercado é limitado, reduzindo todo o seu trabalho a uma ação de imprensa ou inserção de certificações em todos os seus produtos de marca.

O outro handicap é o facto de estarem preocupados com a quantidade de cacau oferecida nos próximos anos pelo mercado em detrimento da qualidade oferecida. Por ser um grande industrial de preços acessíveis, dá ideia errada das suas práticas, pois

também investem na recuperação de culturas de cacau Premium.

Como aspeto muito positivo, é o facto de investir imenso no DS, criarem condições e de estarem cientes das oportunidades fornecidas pelo investimento de práticas ambientais e sociais. Como o assumem na sua ambição de empresa, desejam transmitir aos seus consumidores “um gosto acessível e sustentável”, isto é oferecer o chocolate ao mais baixo preço resultante de processos de plantações respeitadoras do ambiente e social.

Figura nº39. Formas de Competências adquiridas por Cémoi



Tem um conhecimento profundo das ações sustentáveis realizadas com uma aquisição perfeita do Saber. De igual modo dispõe de conhecimentos aprofundados do saber-fazer. A sua não vontade de fazer transparecer resultados, denominadas atitudes resultantes das suas práticas, evidencia uma não aplicação de todo o seu conhecimento.

### 3. Lindt&Sprungli



#### Apresentação da empresa

Lindt&Sprungli, sociedade anónima, cotada na bolsa Suíça, existe desde 1845. Sedeada nos arredores de Zurique desde a sua criação, está hoje dispersa por todo o mundo, com fábricas próprias na Suíça, França, Alemanha, Áustria e Estados Unidos. Com mais de 170 anos de idade, tem uma rede de distribuição que cobre mais de 120 Países formado por distribuidores, empresas subsidiárias e delegações.

#### Quadro nº15. Implantação de Lindt&Sprungli



Em 2014, dispõe de cerca de 10.000 colaboradores e faturou a nível mundial 3.39 mil milhões de CHF com um crescimento contínuo de EBIT a 14% anual mesmo com um dos investimentos mais elevados no setor em termos de Marketing: 26% da sua faturação. É unanimemente proclamado líder mundial do segmento de chocolate Premium, dispondo de 275 lojas em nome próprio das quais 108 na Europa.

A empresa abastece-se de Forastero vindo do Gana, de Nacional vindo do Equador e pequenas quantidades de Criollo provenientes das Caraíbas e América do Sul.

A entrevistada é Piera Waibel, a responsável pela estratégia mundial de sustentabilidade da companhia. Localizada em Zurique, muito amável na receção e bastante pragmática nas respostas.

### **Tema 1: Grau de sensibilidade da empresa produtora de chocolate em relação à aplicação de políticas de Desenvolvimento Sustentável**

Lindt&Sprungli, empresa totalmente enraizada no DS, desde 2005 que iniciou o seu desenvolvimento num modelo de negócio no campo do DS. Desde essa data, tem vindo a desenvolver ações no sentido de tornar a empresa totalmente sustentável, desde as suas infraestruturas até à composição do produto final.

No que respeita à investigação, é empresa exemplar na constante evolução de práticas de governança com desenvolvimento de parcerias conjuntas junto de organizações internacionais tais como a WCF-World Cocoa Foundation, a RSPO-Roundtable on Sustainable Palm Oil, a UN Global Impact ou a Carbon Disclosure Project.

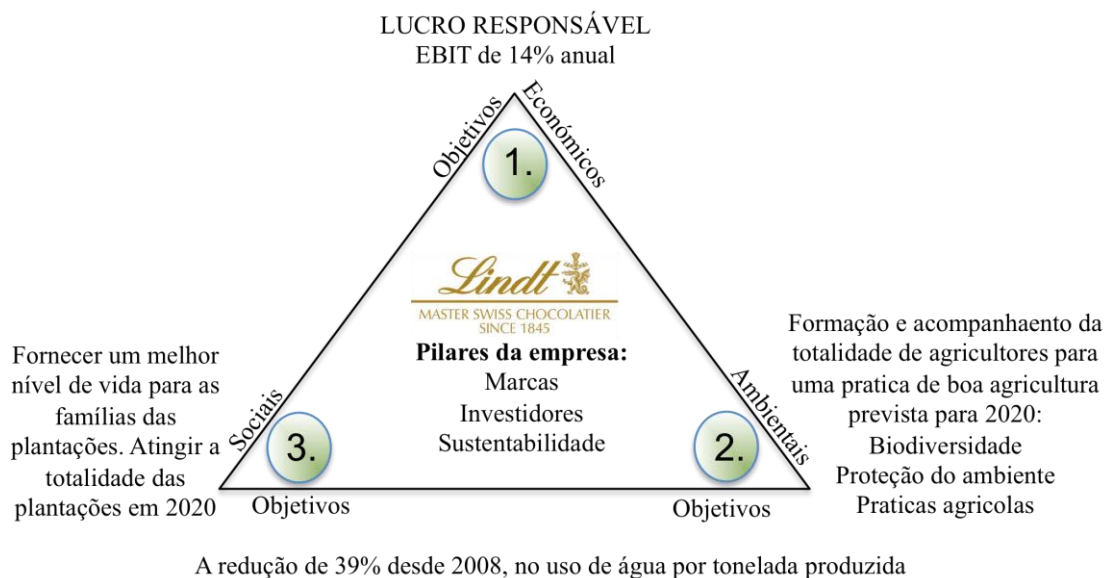
Nestas atividades colabora juntamente com outras grandes empresas do setor como o caso da WCF na African Cocoa Initiative.

A entrevistada, afirma: “O nosso empenho perante o DS é total. Ao longo de toda a nossa cadeia de valor, a empresa está empenhada em gerir todo o impacto das suas ações num campo de melhoramento contínuo de sustentabilidade. As ações definidas pela administração encontram-se divididas em três grandes setores: fornecimento e aprovisionamento sustentável; produção sustentável, consumo sustentável.”

Na sua estratégia de fornecimento, refere que “o abastecimento de matéria-prima está diretamente ligado a regras estritas de conduta sobre sustentabilidade ambiental”, incluindo “respeito por aspetos sociais tais como as condições de trabalho, o rendimento das famílias nos países de baixo rendimento, o apoio e a promoção das condições de produção não nocivas ao ambiente e o pagamento de preços justos das matérias-primas”. Se no campo da sua estratégia é visível o empenho, no campo dos objetivos específicos existem certas dificuldades em conseguir avançar operacionalmente com resultados concretos. “Os nossos objetivos são assumidos pelo

cumprimento de uma rentabilidade constante de 13-14%, valores acima do mercado. Por se dispor de uma política totalmente sustentável, posso afirmar que se tratam de objetivos sustentáveis. Um outro aspeto essencial a esta afirmação é visível pelos nossos esforços em desenvolver, de forma sustentável, toda a nossa atividade, no campo de valores relacionais com todos os nossos “Stakeholders” e no esforço constante posto em todos os nossos processos. As nossas instalações estão envolvidas nos processos de minimização de utilização de recursos não renováveis e posso afirmar que já reduzimos em 39% o uso de água por tonelada produzida”.

Figura nº35. Modelo de Elkington aplicado a Lindt&Sprungli

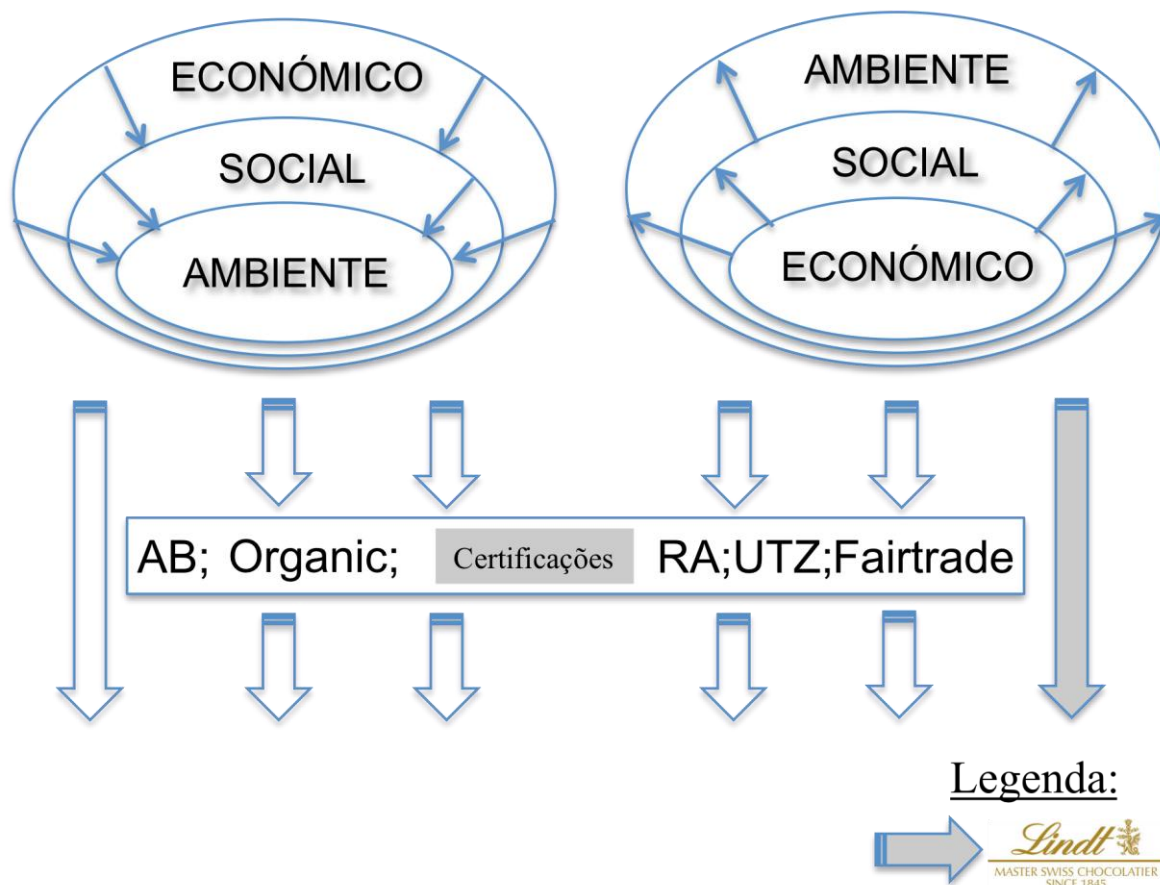


## Tema 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável

A Lindt&Sprungli na sua procura constante de cacau de primeira qualidade exerce uma política extremamente alinhada com valores de sustentabilidade e de rastreabilidade. Consideramos os fatores de sustentabilidade e de rastreabilidade como indicadores de primeira escolha para a nossa estratégia de “from bean to premium chocolate”.



Figura nº36. Modelo de Boutaud aplicado a Lindt&Sprungli



A empresa é uma das poucas produtoras de chocolate multinacionais que dispõe de total controlo e assume total responsabilidade por todo o processo que passa pela cadeia de valor do cacau. “Ao confiar na Lindt&Sprungli está automaticamente a adquirir um produto com a garantia de conhecer toda a cadeia de origem do cacau e das responsabilidades que todos os intervenientes no processo têm para com as obrigações standard da companhia extremamente elevadas em termos éticos e de qualidade de cacau”

A rastreabilidade refere que “ é um elemento-chave no processo, pois faz a ligação entre os nossos produtos desde a sua origem, à sua distribuição e entrega. A rastreabilidade do cacau passa por favas que podem ser identificadas ao longo de todo o processo da cadeia de aprovisionamento, desde o agricultor até ao consumidor”. A rastreabilidade também assume um papel importante na responsabilidade “permite-nos adquirir fortes “insights” do ambiente socioeconómico presente no local onde o cacau é cultivado”.

A empresa não tem nenhum acordo de certificação: “Se o consumidor para se sentir confortável com os princípios de sustentabilidade, optar unicamente por produtos labelizados com certificação do tipo Fairtrade, UTZ, Rainforest Alliance ou outras nunca será nosso cliente”. “Estamos empenhados em aplicar, junto de 100% dos nossos fornecedores de cacau, as obrigações de sustentabilidade da empresa, que de momento está a 91%. Está previsto atingir a totalidade antes de 2020”. A entrevistada refere ainda “não usamos labels de certificação nos nossos produtos e os padrões que são instituídos pela companhia resultam do conjunto de padrões instituídos pela UTZ, Fairtrade e RA combinados, com uma metodologia que varia e é própria da empresa”. Uma desvantagem desta política é o facto de “não dispor de uma publicidade de marca que faça referência a modelos instituídos pelas instituições de referenciamento, algo que empresas como Nestlé e Cadbury têm claramente beneficiado. E adianta “mesmo que a sua percentagem de sustentabilidade e rastreabilidade seja, de momento, extremamente reduzida”.

A sua forma de exprimir o seu total processo de sustentabilidade e de regras imperiosas impostas pelos seus padrões bem como a forma como desenvolve o seu programa, encontra-se descrita minuciosamente nos seus relatórios de RSE que são disponíveis para leitura imediata no seu sítio corporativo. Para a entrevistada “o relatório de sustentabilidade é a nossa arma de divulgação dos dados e de apresentação dos factos dos nossos procedimentos”. O relatório é da responsabilidade da entrevistada, que pelo seu papel extremamente operacional no DS, o utiliza como base de explanação e não remete essa responsabilidade de relatar os factos de sustentabilidade ao departamento de comunicação ou de governança. É patente o interesse em dispor de tal relatório justamente para comunicar o que efetua.

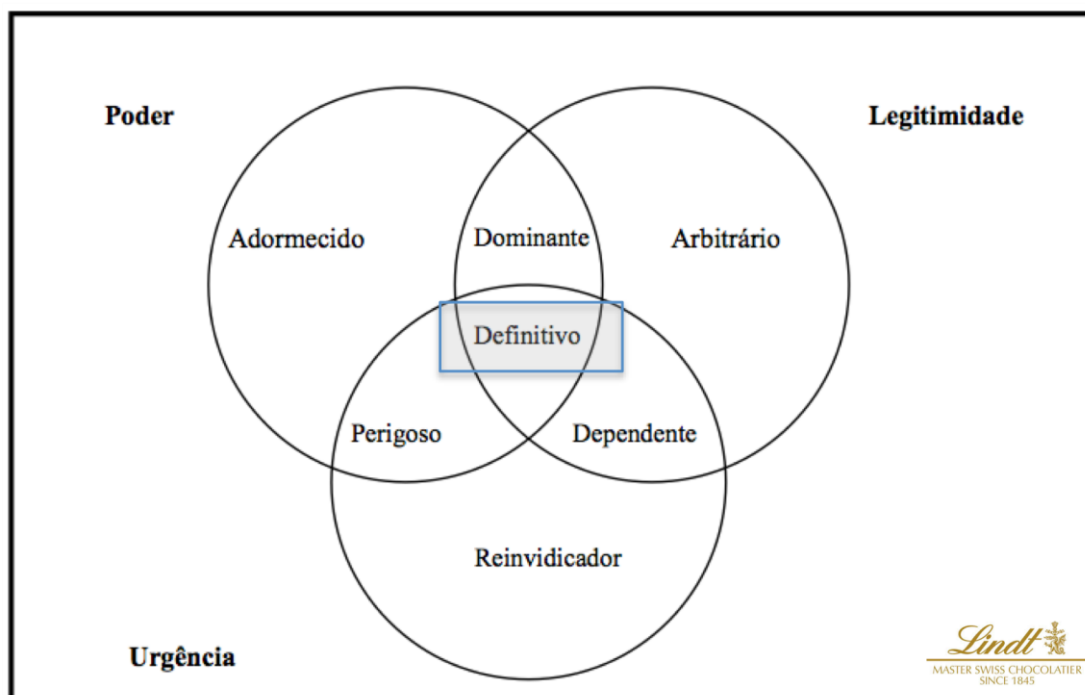
A entrevistada afirma “desejamos ter toda a nossa gama coberta pelos mesmos padrões e sistemas e não só para certos produtos ou grupos de produtos”. “A Marca Lindt&Sprungli está manifestamente representada com uma cadeia de valor sustentável”.

### Tema 3: Atitude do “Stakeholder” face à empresa

Também no campo da ligação das culturas com a empresa, os seus interesses de DS passam por criar uma cadeia de fornecimento fiável e duradoura pelo que desenvolveram guiões de cumprimento sustentável para serem cumpridos por todos os seus fornecedores e que são monitorizados por uma equipa responsável para o efeito. A entrevistada afirma: “fomos recolher todas as exigências das maiores empresas de certificação, Fairtrade, UTZ, RA e criámos a nossa própria rede de conduta. Somos capazes de garantir, em todas as culturas que se encontram incluídas nos nossos padrões de sustentabilidade, a total rastreabilidade do nosso cacau e igual cumprimento de práticas de DS nas nossas culturas. O programa está em desenvolvimento e temos total garantia de informar que será implementado em todos os nossos fornecedores antes de 2020.” De todos os seus fornecedores afirma que o programa já está completo no Gana. É, sem dúvida, um trabalho efetuado com vista à relação de longo prazo.

“Nós utilizamos uma abordagem colaborativa, não uma abordagem regulatória. É uma parceria. O que verificamos é que os proprietários das culturas e seus gestores estão dispostos a ir mais além do que os regulamentos alguma vez o conseguirão e isto porque estão a trabalhar em algo com vontade e em colaboração. No fundo têm a ver com o facto de o fazerem em vez de lhes ser mandado fazer.

Figura nº37. A tipologia de “Stakeholders “-fornecedores para Lindt&Sprungli



*Stakeholder Definitivo. Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e prioritária a esse stakeholder .*

#### **Tema 4: Formas de Cooperação - Estratégia da empresa face ao “Stakeholder”**

“A estratégia adotada junto dos fornecedores de cacau é extremamente simples. No campo da rastreabilidade do cacau, desenvolvemos e mantemos relações contratuais de longo prazo com os proprietários e cooperativas para assegurar o fornecimento contínuo de alta qualidade de cacau; em simultâneo, fornecemos instrumentos e técnicas capazes de aumentar o rendimento das culturas, isto sem afetar o futuro das terras ao nível da sua fertilidade, desenvolvido numa ótica de respeito pela biodiversidade e fertilização natural dos solos; os agricultores que estão connosco e que são capazes de aplicar as nossas práticas na gestão de uma boa agricultura, com práticas sociais e ambientais de DS, junto do negócio da sua quinta, recebem total investimento na educação escolar de todos parentes, e investimentos nas infraestruturas rurais.”

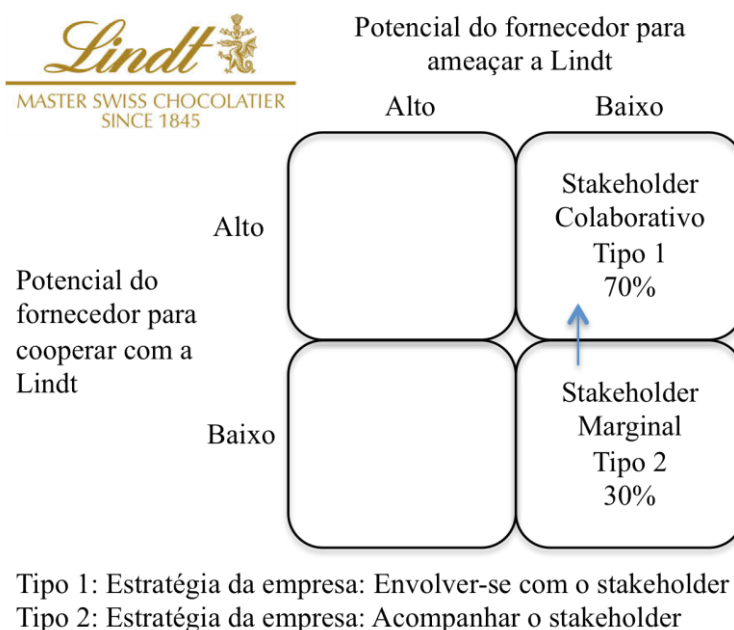
Independentemente destes valores, todos resultantes num fornecimento de um melhor cacau, o princípio essencial é permitir que a empresa Lindt esteja totalmente empenhada na criação de valor sustentável, desde a sua fundação. Neste caso, a entrevistada afirma “a prioridade junto dos produtores é melhorar as suas condições de vida e o sustento das suas famílias, independentemente do que for, posteriormente, adquirido”. Complementa, dizendo “seja plantaçaõ certificada ou de simples verificação, o mais importante é melhorar as práticas de cultivo e melhorar as condições de vida dos agricultores. Os agricultores não estão interessados em saber se têm um label ou não. O que lhes interessa é receber os benefícios que eles e as suas famílias recebem com a parceria”

No programa está incluído: um mapeamento total de todas as culturas fornecedoras de cacau; planos de formação para todos os agricultores que nela trabalham, o melhoramento das árvores mediante desenvolvimento de viveiros da Lindt presentes nas regiões capazes de rejuvenescer as plantações, financiamento ou acesso ao crédito para agricultores que desejam iniciar-se no cultivo do cacau ou pelo simples alargamento de suas culturas. A entrevistada afirma “em cada distrito geográfico, já se encontra identificado um centro para renovar, reestruturar ou criar de raiz. , “Village Resource Centre” dispõe de todas as condições escolares de países modernos desde internet a computadores, livros escolares, etc. O programa criado de raiz, desde 2012 com 8.000 plantações piloto, as cerca de 50.000 plantações fornecedoras, serão todas identificadas até 2016 para serem totalmente integradas até fim de 2020!”

Nestes locais durante a semana servem de escola e ao fim de semana bem como ao fim do dia, servem como local de formação.

Em paralelo e à semelhança do que é desenvolvido pelas empresas certificadoras, o programa Lindt também fornece um prémio por cada tonelada adquirida, isto, depois de ser confiada a negociação do preço do cacau à corretora com quem trabalha, com que acorda o preço com as entidades locais (CMC-Cocoa Marketing Company). Esse montante é entregue a uma organização não governamental que dispõe de colaboradores que fazem visitas diárias às culturas, de seu nome “Source Trust”. Com este dinheiro criam-se infraestruturas e projetos sociais que servem concretamente para melhorar as condições de vida e de saúde e projetos educacionais locais. A ação “envolve por exemplo a reconstrução de escolas, fornecimento de redes de mosquito contra a malária ou a abertura de poços de água potável. Já investimos 10 milhões de dólares e estão orçamentados outros 10 milhões de dólares até 2020”. Trata-se de “projetos comuns efetuados em conjunto com outros industriais de chocolate como Ferrero, Hershey’s, Toms Meiji e Prestat. São de escala internacional mas de pequeno volume...de volume controlado, onde todos juntos, efetuamos projetos de grande valor”.

Figura nº38. Estratégia de cooperação da Lindt&Sprungli face ao “Stakeholders”



No quadro explicativo da estratégia de Lindt&Sprungli perante os seus “Stakeholders” de cacau, o caminho de estabelecimento de envolvimento passou

prioritariamente pelos seus “Stakeholders” que representam o abastecimento chave. Assim, nesta fase final, vão completando o seu grau de cooperação com “fornecedores que nos são menos dependentes, atuando com estes numa forma de preferência face às alternativas de fornecimento”. É caso dos fornecedores que sobraem com quem se estabelece um acompanhamento.

### **Tema 5: Competências de Desenvolvimento Sustentável geradas para a empresa**

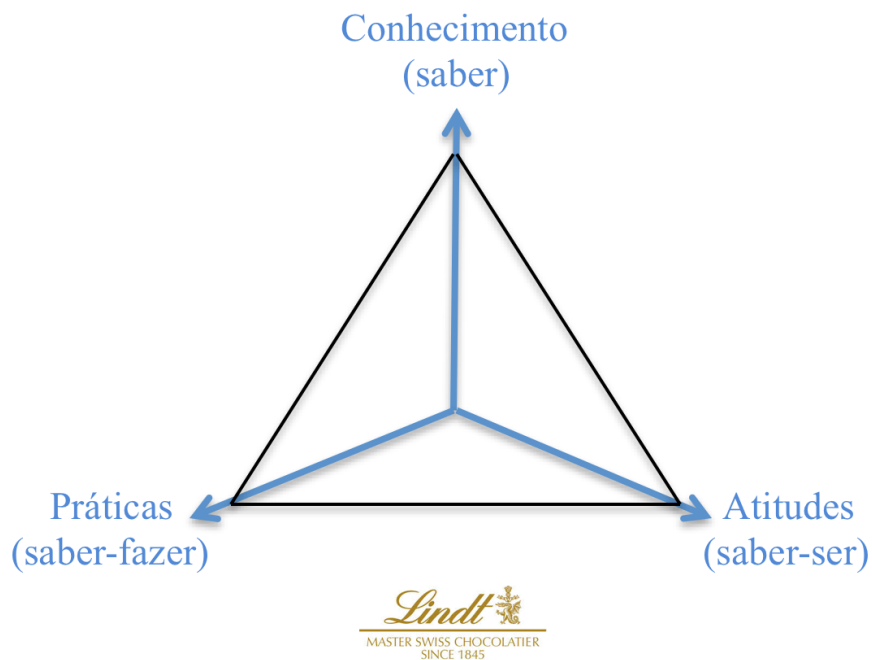
A empresa pelo seu profundo conhecimento da atividade que a envolve em matéria de DS apresenta resultados extremamente satisfatórios no que respeita às três componentes de competência. Uma das suas vantagens competitivas está presente na simplificação de processos e na escolha determinada das origens. Um trabalho de sourcing de cacau efetuado “maioritariamente no Gana, onde o sistema de negócio está muito bem organizado pelo governo local, com mecanismos bastante profissionais. Recorremos também a uma pequena quantidade de cacau proveniente das Caraíbas, Equador e América do Sul. Ao contrário de grandes multinacionais, não adquirimos cacau na Costa do Marfim”. Comenta afastando toda ideia de exploração infantil existente na Costa do Marfim e com que as empresas de produtos de chocolate de massa são confrontadas e criticadas por nada fazerem, até ao momento, para erradicar esse fenómeno. “Dispomos de um acordo com uma organização não governamental que representa toda uma estrutura local e que está em diálogo permanente com a estrutura de sourcing”, o que permite desenvolver, controlar e facultar as ligações devidas da mercadoria até ao Porto. Em paralelo, o negócio em termos de preço é efetuado por uma empresa contratada para tratar da compra sobre o valor de mercado de cacau acordado e fixado anualmente pelo governo. A este valor é dado um prémio a cada tonelada para poder desenvolver todos os planos sociais previamente acordados.

Ao negar qualquer interesse na integração de certificações de sustentabilidade nas embalagens é claramente compensada pela comunicação mais ativa presente por outras vias. A entrevistada revela que vai em breve iniciar outro modo de comunicar as suas políticas de sustentabilidade, pois está a ser solicitada pelas “ONG’s e consumidores a mostrar a todos o excelente trabalho efetuado”. No fundo os

consumidores solicitam mais informação além da marca, “que é o nosso caso”. Apesar de dispor de todos os atos nos relatórios anuais de RSE e nas apresentações efetuadas aos investidores “estamos a iniciar uma comunicação para um público mais global”.

Face ao exposto é, sem dúvida, uma das empresas exemplares na aquisição de competências adquiridas pelos recursos adquiridos fruto de práticas de DS. Faz prova que não é necessário recurso a certificações para fazer de elemento-prova das suas ações bem descritas nos seus relatórios de RSE. Dispõe de práticas e adota atitudes lineares e totalmente identificadas para ser proprietária de todo o seu saber-ser.

Figura nº39. Formas de Competências adquiridas por Lindt&Sprungli



#### 4. Favarger



##### **Apresentação da empresa**

Chocolats et Cacaos Favarger, S.A., fundada em 1826, é a mais velha fábrica de chocolate e de cacau da Suíça. A Suíça, país produtor de cerca de 180.000 toneladas de cacau exporta mais de 50% do seu chocolate para a sua vizinha França. Favarger não é indiferente. A empresa que esteve nas mãos dos seus criadores durante 7 gerações apresentou sinais de fraca solvabilidade em 2003, sendo então adquirida por uma sociedade croata agroalimentar, Luka Rajic, com forte atividade na distribuição de produtos alimentares. Conta hoje com o mesmo número de colaboradores que em 2003, cerca de 75, estrutura composta por uma unidade fabril em Versoix, arredores de Génova, junto ao lago Lemano e uma loja no centro de Genova. É a referência do chocolate Super Premium da cidade, desde sempre. A estratégia da nova administração é clara. Investir na exportação, aumentar a sua massa crítica e divulgar a qualidade e referência de chocolate de alto valor Suíço em França, Bélgica, Canadá e Japão. Uma vez cumprido este objetivo, em 2008 e, mantendo sempre a mesma dimensão e número de colaboradores, resultante de um aumento do volume de negócios de 70% desde a aquisição, passará a interessar-se pela aquisição de matérias-primas de forma mais exigente, sempre com a mesma alta qualidade mas com características 100% naturais, optando por uma estratégia de valor em detrimento de estratégia de volume (Diretor de Qualidade). A empresa adquire 100% de favas de cacau que transforma para produzir 100% do chocolate que comercializa. Os entrevistados, dois, Markus Jorg (Diretor de Qualidade, igualmente responsável pelo aprovisionamento há longos anos até 2012) e Charles-Albert Dubois (Diretor de Compras desde 2013). As entrevistas tiveram lugar em Versoix, arredores de Genova e foram organizadas pela Direção de Marketing recentemente recrutada no âmbito da reestruturação interna efetuada após aquisição.



## Tema 1: Grau de sensibilidade da empresa produtora de chocolate em relação à aplicação de políticas de Desenvolvimento Sustentável

A aquisição de ingredientes passa hoje por uma prioridade absoluta: fabricar o chocolate mais natural possível. Natural nos termos de ambos entrevistados é “ter substituído o óleo de palma por manteiga de cacau, não utilizarmos OGM, nem lecitina de soja, nem conservadores e não comprarmos mais cacau à Costa do Marfim pelas várias situações de exploração infantil que ocorrem e que os fabricantes dificilmente conseguem erradicar” (entrevistado Dir. Qualidade). “A Favarger também se compromete a criar um chocolate proveniente de comércio equitativo e, na medida do possível, tenta dar provas de transparência de toda a sua cadeia de aprovisionamento” (Dir. Compras). A empresa em 2010 recebe os certificados de qualidade ISO9001 e ISO22000, que ambos transmitem com orgulho. “Somos membros da associação ChocoSuisse, solidária da Declaração de Berna, que investe no melhoramento das relações políticas e económicas entre a Suíça e o Países em desenvolvimento”.

Figura nº40. Modelo de Elkington aplicado a Favarger



Pretendem dirigir-se para uma política de sustentabilidade ainda mais profunda, mas dada a sua fraca posição económica, ainda com pequenos rácios de solvabilidade e ajudada pelos planos de crédito empresarial, não dispõe de condições para ir mais além na estratégia de sustentabilidade (Dir. Qualidade). A apreensão em facultar números e resultados, os objetivos definidos pela empresa e a construção de políticas internas sociais e a procura de naturalidade nos ingredientes, fazem desta empresa a

prova de um interesse no DS completo uma vez atingida a sua velocidade económica de cruzeiro.

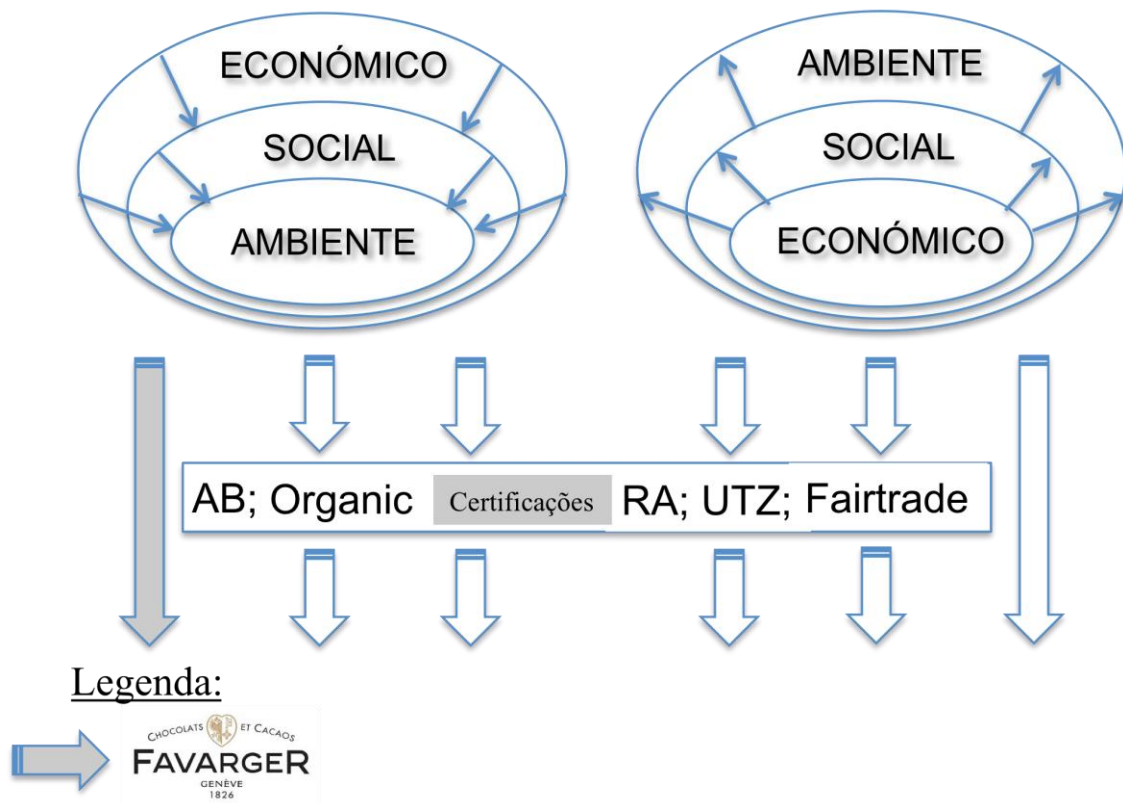
## **Tema 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável**

“A nossa referência passa por dar prioridade à qualidade do nosso cacau, característica básica na confeção dos nossos produtos. Porque as condições organoléticas diferem de ano para ano, provenientes da mesma origem, não sou a favor de produtos de origem e desenvolvo sempre as receitas usando pelo menos três origens de cacau diferentes. Só recentemente, ao passar a responsabilidade das compras para o novo colega, Charles-Albert, é que o marketing o convenceu a insistir na procura de estabelecer uma ligação direta com produtores, algo que até agora foi sempre feita com o nosso broker suíço, “Walter Matter”, uma sociedade de Génova que faz esse negócio desde 1920.” (afirma o Dir. De Qualidade).

Walter Matter também tem uma parte do seu cacau referenciado RA, Fairtrade e UTZ, mas durante anos comprava cacau certificado UTZ e acabei por abandonar a sua compra porque a qualidade de cacau que procuro é sempre qualidade superior e existiam outros melhores” (Dir. Qualidade). “Agora no desenvolvimento da fabricação de chocolate fui sempre protetor de criações de chocolate natural pois estou claramente convencido que foi graças a uma procura constante de ingredientes naturais que obtivemos uma boa base de estrutura de produtos” (Dir. Qualidade).

As respostas às várias questões apresentadas ao Diretor de Qualidade, deixam transparecer um colaborador que viveu intensamente o período difícil de quase falência da empresa e que, por muita vontade que tivesse, não podia mudar enquanto não houvesse resultados para poder ir buscar outras alternativas.

Figura nº41. Modelo de Boutaud aplicado a Favarger

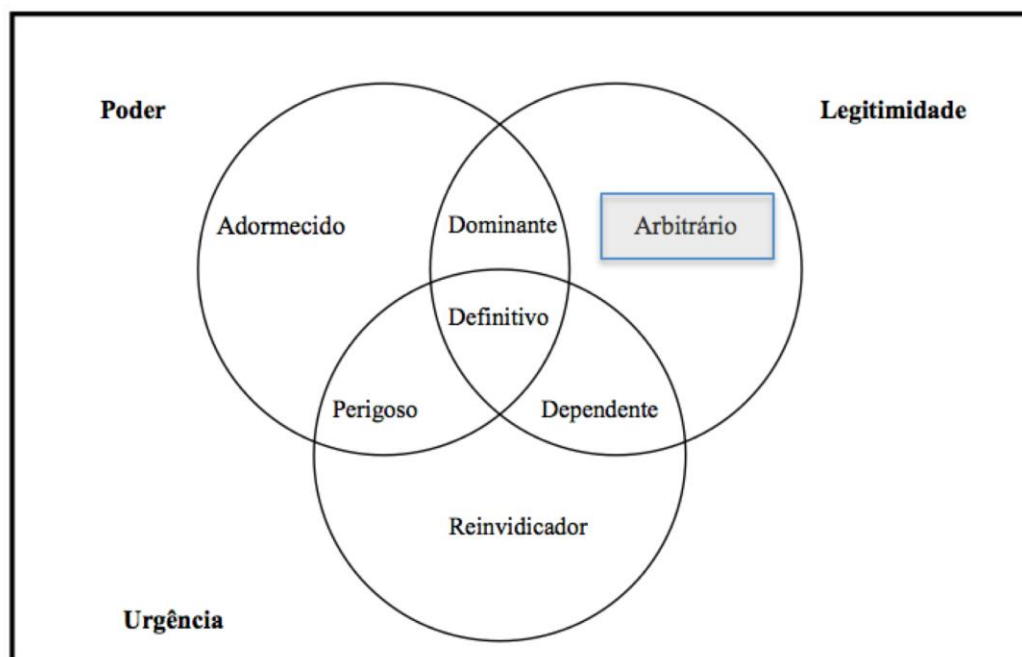


### Tema 3: Atitude do “Stakeholder” face à empresa

A sua vontade passa por adquirir o melhor produto que, segundo o diretor de qualidade, seleciona de acordo com as características organoléticas e não de acordo com o fornecedor, caso típico de quando se trabalha com um Trader.

Ao abastecer-se junto de um Trader suíço que lhe fornece o cacau mediante os valores de mercado, selecionado pelas exigências olfativas e organoléticas do departamento de qualidade, dificilmente se poderia posicionar como sendo um industrial preocupado com práticas sustentáveis. Mas a empresa, depois de estar próximo da falência muda de política: é adquirida em 2003 e reformula o seu “adn” de recolha de matéria-prima com o recrutamento de um responsável de compras, mais exigente perante a origem e rastreabilidade do cacau adquirido. Passa a responder à nova estratégia da empresa que obriga a que todos os produtos para consumidor final sejam desenvolvidos por ingredientes unicamente naturais. O cacau é um desses ingredientes e, nesse contexto, o novo Diretor de compras exige junto do seu fornecedor, Trader que o abastecimento seja de cacau biológico. Uma decisão bem sustentada pela direção de marketing, que definiu esta nova estratégia de produtos.

Figura nº42. A tipologia de “Stakeholders “-fornecedores para Favarger



2) Stakeholder Arbitrário. Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência.

De momento o “Stakeholder”-fornecedor não é parte influente no processo decisório da companhia, pelo que a opção de escolha é fundamentalmente baseada na aquisição de cacau capaz de responder ao mais baixo preço de custo dentro dos parâmetros das exigências organolépticas solicitadas pela empresa Favarger.

#### **Tema 4: Formas de Cooperação - Estratégia da empresa face ao “Stakeholder”**

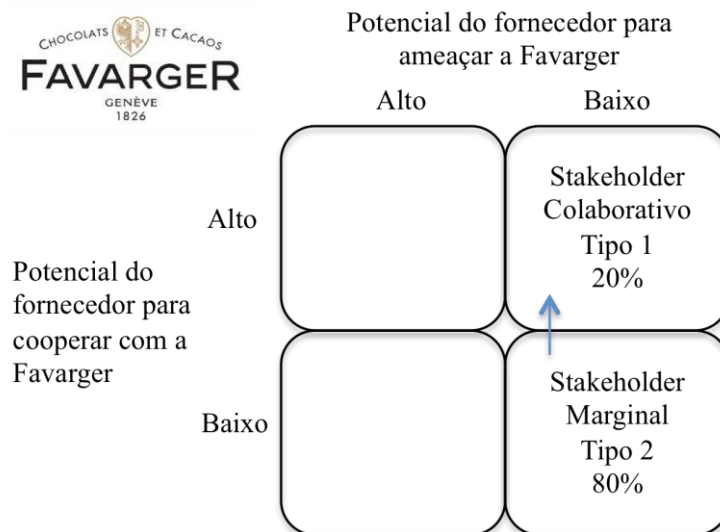
A entrada da nova administração traz consigo um novo modo de pensar, com renovação dos gestores mais clarividentes à procura de clientes mais jovens. O novo Marketing e Compras permitiram enveredar por uma estratégia de proximidades com o fornecedor e com o interesse em estabelecer uma relação duradoura com culturas de cacau, de forma a retirar novas competências para a Favarger. Os resultados começam a ser atingidos, mas ainda dispõem de fracas disponibilidades financeiras para investir nas culturas.

“Ainda nos encontramos numa fase de desenvolvimento de uma relação estável com um produtor. O preço que nos é solicitado nós o assumimos, sem discussão, pois sabemos que o desenvolvem corretamente e no respeito por todos os que nela trabalham e pelo respeito ambiental como cuidam das plantações totalmente em linha

com práticas tradicionais e biológicas” (Dir. Compras). Escolhemos SATOCAO, empresa de S.Tomé e Príncipe pela qualidade do seu cacau amelonado, pelos cuidados no trabalho nas plantações e na forma tradicional de proceder à cultura do cacau. A empresa foi criada em 2010 por investidores suíços que depositaram 9 milhões de euros na construção de instalações e laboratórios dos mais avançados, num arrendamento de terras a 25 anos, 250 hectares, com um objetivo: replantar de forma tradicional e recuperar as plantações abandonadas desde o tempo da colonização. Todos os 900 colaboradores são nativos, trabalham na replantação dos hectares arrendados e em simultâneo desenvolveram um projeto comunitário com o governo no sentido de trabalhar diretamente com os produtores de cacau da região oferecendo-lhes um preço justo, condições de tratamento e técnicas tradicionais de cultura.” (afirma o Dir. Compras). “Devo dizer que os dados fornecidos pelos laboratórios de SATOCAO são de elevada qualidade e acima do esperado comparativamente com os restantes fornecedores de quem recebemos o cacau. É com este tipo de fornecedor que pretendemos estabelecer um maior envolvimento, com uma pequena vantagem dos seus investidores serem também suíços” (Dir. de Qualidade).

“Quando existir um trabalho concreto com a origem, que se encontra em curso, poderá ser possível estabelecer uma base para criação de um manual de sustentabilidade associada à totalidade da nossa produção de cacau e restantes práticas” (Dir. Compras, responsável pela atividade de sourcing)

Figura nº43. Estratégia de cooperação da Favarger face ao “Stakeholders” em estudo

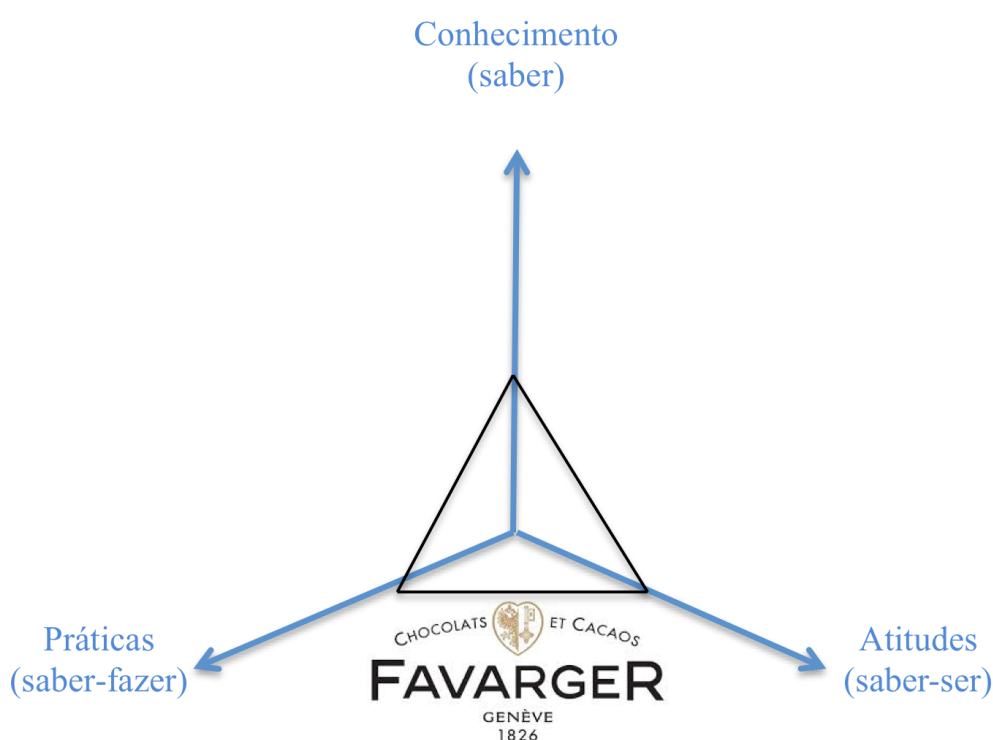


Tipo 1: Estratégia da empresa: Envolver-se com o stakeholder  
 Tipo 2: Estratégia da empresa: Acompanhar o stakeholder

## Tema 5: Competências de Desenvolvimento Sustentável geradas para a empresa

O fato de conhecerem o caminho enriquece o valor do conhecimento, independentemente de não o dominarem na sua totalidade. Igualmente nas práticas proferidas pelos entrevistados, é de expressa vontade desenvolver práticas de DS. Dificil ainda conseguirem assumir o seu conhecimento. Quando afirmam “todo o cacau que recebemos é natural” (Dir. Qualidade), sem pesar a eventual possibilidade de tais origens praticarem práticas menos corretas, os inquiridos fazem prova de desconhecimento e de saber total do que realmente significa exercer uma estratégia de DS. O Diretor de Qualidade adianta que o exercício de práticas sustentáveis para desenvolvimento das culturas de cacau “...é uma responsabilidade assumida pelo broker na sua ação de procura de culturas que exerçam tais práticas.” (Dir. Qualidade). Existe portanto um conhecimento limitado, muito embora já com um caminho traçado pela nova estratégia de sustentabilidade. O novo responsável de compras refere “trabalhamos numa nova exigência de rastreabilidade do nosso cacau” (Dir. Compras) e que vai nos permitir criar chocolate de alto valor acrescentado mediante de produção de chocolates de origem (Dir. Compras). O chocolate de origem, de facto, permite desenvolver uma gama de produtos capaz de transmitir uma verdadeira atitude de DS junto do seu produto final.

Figura nº44. Formas de Competências adquiridas por Favarger



## 5. Bonnat



### Apresentação da empresa

A empresa Bonnat Chocolatier é a mais antiga chocolataria familiar Francesa que, desde a sua criação em 1884, se encontra na mesma família, sempre em atividade. A direção da empresa foi sempre passada de pai a filho, à semelhança do seu conhecimento e com as instalações sempre no mesmo local, em Voiron no departamento de Isère. O seu chocolate delicado faz parte dos melhores chocolateiros franceses, denominados por entre os amantes da profissão como chocolate de luxo. Em 2014 faturou 3.4milhões de euros e conta com 25 assalariados fixos cujo número aumenta no período natalício para 36. Todo o seu trabalho é artesanal. Vende, em paralelo, em algumas lojas gourmet em Paris mas a expansão não faz parte do seu plano (cerca de 300K€).

O entrevistado, chefe chocolateiro Stéphane Bonnat, 4ª geração, tem verdadeiro prazer no seu trabalho, aplica-se com gosto na transmissão do conhecimento perto dos jovens, crianças e adultos. Extremamente pragmático, as respostas foram verdadeiramente diretas. Será que existe uma relação com o fato de ser um negócio pessoal?

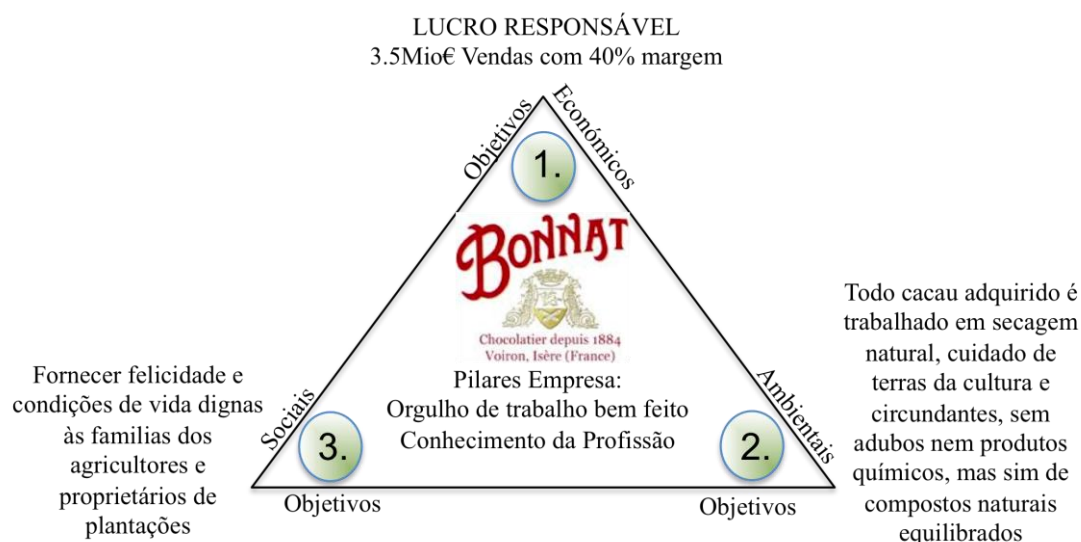
## Tema 1: Grau de sensibilidade da empresa produtora de chocolate em relação à aplicação de políticas de Desenvolvimento Sustentável

“Só uso ingredientes provenientes diretamente do cacau, manteiga de cacau e não lecitina de soja”

“Preto manter a mesma qualidade dos meus produtos e dispor de condições para ir continuamente em busca do cacau mais aromático e com melhor paladar possível. Tenho uma gama confortável de origens e gostaria de fazer disso a minha referência de geração.”

“Todos os meus produtos são 100% naturais sem recurso a nenhum conservante.”

Figura nº45. Modelo de Elkington aplicado a Bonnat



“Os resultados adquiridos são aplicados na procura de novas culturas e do melhor cacau do planeta. É o caminho que sempre desejámos. Um caminho controlado com vendas contínuas em busca da fabricação do melhor chocolate.”

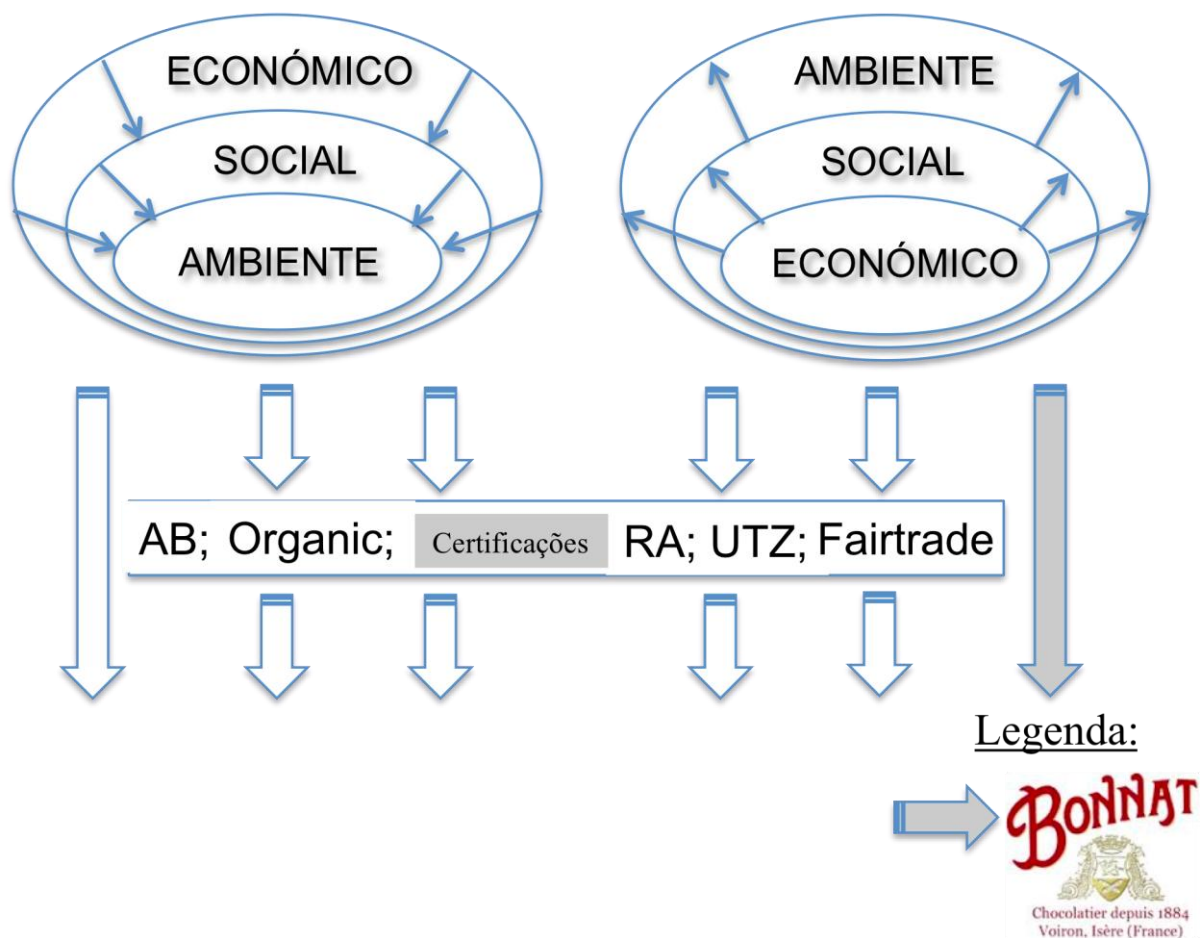
“Compro anualmente cerca de 120 toneladas de cacau por ano, desloco-me às plantações para conhecer o cacau produzido, conhecer as famílias e as culturas.”



## Tema 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável

“Todos os meus cacaus são trabalhados de forma sustentável. Porque certas plantações produzem cacau diferente de ano para ano devido às condições climáticas ou outras, nem sempre adquire certos cacaus, pois os meus próprios fornecedores me transmitem, com sinceridade, que determinada colheita não foi a mesma que no ano anterior. É um pouco como o vinho”. Esta é a razão por que o Sr. Bonnat viaja com muita frequência, ao longo do ano, entre plantações maioritariamente na América do Sul e América Central. “Desloco-me anualmente cerca de umas vinte vezes à América do Sul e América Central, graças às amostras que me enviam. Também quando recebo amostras de fornecedores que gostariam de trabalhar comigo, incluo-os no programa de viagem”.

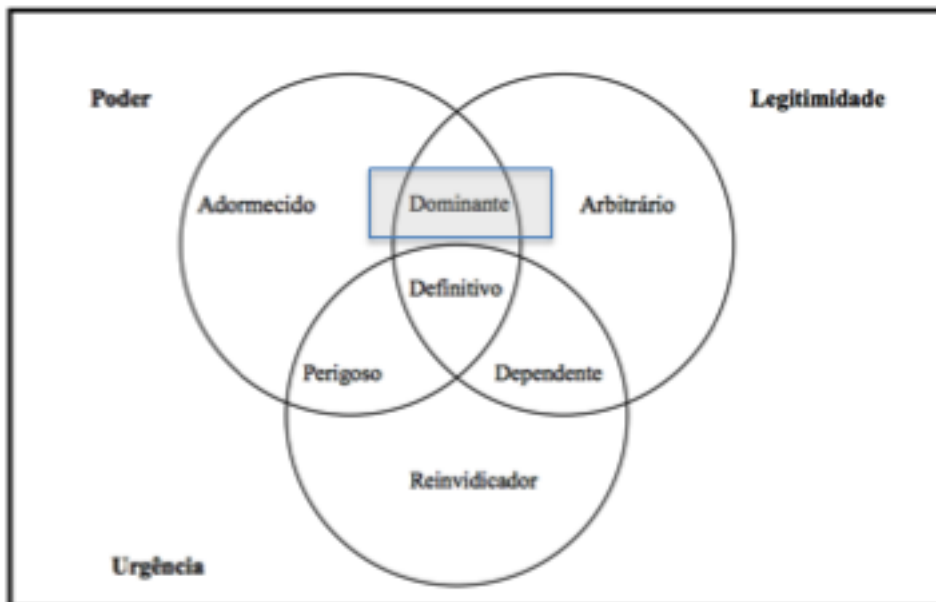
Figura nº46. Modelo de Boutaud aplicado a Bonnat



### Tema 3: Atitude do “Stakeholder” face à empresa

“As plantações com que trabalho seguem comigo na aventura, eles dizem quanto é e eu pago para o obter. Não discuto preços, pois só adquiero o que é realmente bom. Considero que quem detém posição dominante é quem dispõe do bem mais raro. Para um fornecedor de Criollo é natural que pretendo estabelecer uma ligação permanente com ele. Resta saber se ele deseja estar comigo. Em princípio sim, até porque eu pago um valor muito acima do preço estabelecido no Mercado.” (ent.Bonnat)

Figura nº47. A tipologia de “Stakeholders “-fornecedores para Bonnat



4) Stakeholder Dominante. Tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.

Trata-se de um fornecedor de cacau dominante, pois embora Bonnat pretenda estabelecer uma relação definitiva, o valor do produto, cacau, produzido é de tal forma elevado que se torna dominante aos olhos do seu comprador.

#### Tema 4: Formas de Cooperação - Estratégia da empresa face ao “Stakeholder”

“Eu trabalho só com plantações. Na maioria das vezes recebo amostras do cacau via novas plantações que desejam trabalhar comigo e sabem o que procuro. Outras vezes são as plantações com que trabalho que me dão informações sobre tal colheita que vai ser excepcional. Desloco-me ao local avalio e compro ou não.”

“Com todos os meus fornecedores disponho de uma relação muito próxima. Na verdade um chocolateiro gosta de depositar na plantação a sua assinatura de conhecimento técnico. Eu por exemplo proíbo o uso de secagem mecânica, tudo tem de ser natural ao sol. Outra exigência é no tratamento das culturas que têm de estar livres de produtos químicos o que inclui também a sua envolvência. Fruto do meu conhecimento global, cruzo conhecimento de metodologias de tratamento de plantações provenientes de um país e transmito-as a outro país, como por exemplo, a forma como fazer “composta” natural da mesma terra sem necessidade de adubo suplementar”

Figura nº48. Estratégia de cooperação da Bonnat face ao “Stakeholders



Tipo 1: Estratégia da empresa: Envolver-se com o stakeholder

No campo financeiro, privilegio um investimento na cultura. Sei que se pagar, mais vão ter mais cuidado com o meu cacau. No fundo, é numa base de cálculo simples: Pergunto quanto dinheiro o proprietário, precisa para viver durante o ano, adiciono os custos de escolaridade das crianças, mais um valor para despesas imprevistas como a

saúde e depois acrescento mais 20%. Em termos médios compro o cacau ao dobro do preço praticado pelo mercado. Sabendo que o Mercado cai unicamente sobre cacau de volume e suas referências aromáticas, este cacau que adquiero tem muito mais que isso...a naturalidade, conheço o local, os aromas em boca a presença de paladar,...” Fazendo bem os cálculos, afirma o entrevistado, por cada tonelada adquirida é possível construir uma escola de cerca de 70m<sup>2</sup>, neste tipo de local. Por vezes, quando se trata de uma plantação grande e de valor, outros chocolateiros que prezam os mesmos valores que os meus acabam por adquirir volumes de parcelas como é o caso de Pralus, Pierre Marcolini e Philippe Bernachon. Acontece de facto com o criollo e ainda a cerâmica de chuao” Todos nós gostaríamos de ter somente cacau de variedades como Criollo ou outras de grande valor organolético, caso do maragnan da Venezuela.

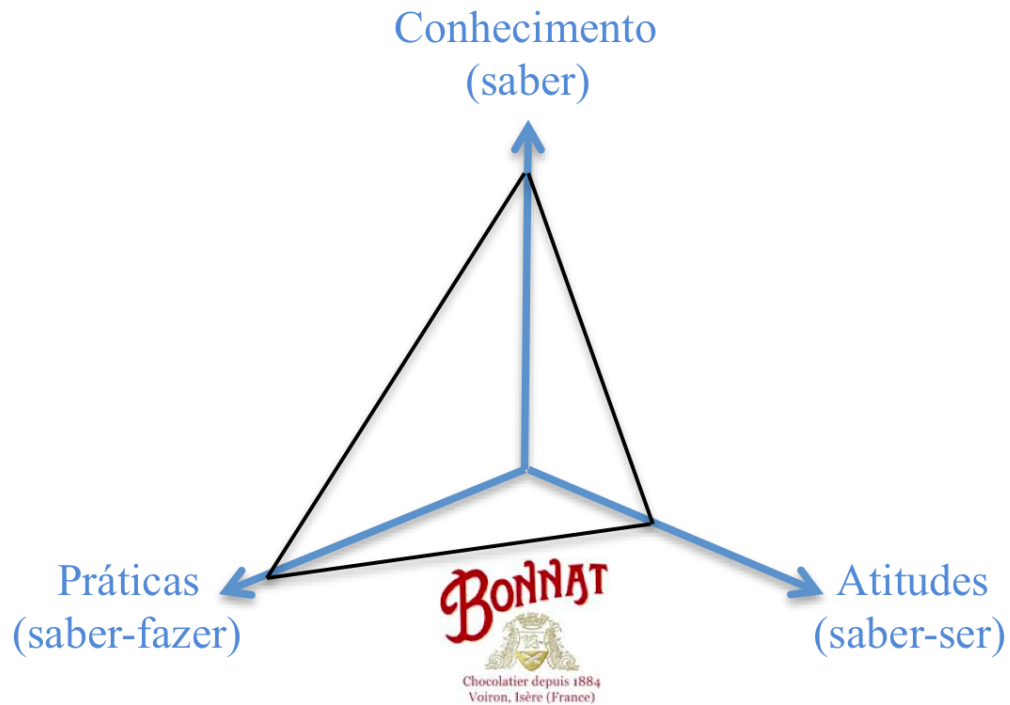
### **Tema 5: Competências de Desenvolvimento Sustentável geradas para a empresa**

“O que transmito junto das plantações é ínfimo face ao que recebo e ao contributo que me facultam. Graças a eles consigo produzir um chocolate de excelência e fruto do seu esforço de trabalho e pelo respeito da natureza, consigo obter conhecimento suficiente para o fazer transparecer nas minhas criações. Não preciso de demonstrar tais práticas junto do meu mercado pois é sabido a forma como trabalho e o resultado que obtenho. Certo é que estou consciente que nem todos os meus clientes têm conhecimento profundo do que exerço nas culturas, muito menos de todas as práticas que exijo a mim mesmo e às condições que estabeleço para adquirir o cacau. Mas nem todos estão destinados a publicitar o saber fazer das origens. O meu gosto passa por ensinar aos jovens interessados em conhecer os prazeres do chocolate, a profissão e a boa produção de um chocolate saudável.”



Tablete Chuao. Chocolate de excelência mencionado por Sr. Bonnat

Figura nº49. Formas de Competências adquiridas por Bonnat



Bonnat faz do DS a sua base de trabalho, sem interesse em desenvolver o seu negócio, mas, sim, em manter o que lhe foi transmitido por entre gerações. Nas suas atitudes (Saber-fazer) não aplica todo o seu conhecimento pois no seu entender “todos os chocolateiros deviam fazer desta forma” (ent. Bonnat).

### 3. ANÁLISE E TRATAMENTO CONJUNTO DE DADOS

#### **1. Factos recolhidos de dados secundários. Forte sensibilidade para políticas de Desenvolvimento Sustentável do mercado francês e das empresas que nele comercializam**

Vive-se em França um clima de consumo totalmente pró-alimentação saudável, pró-produtos naturais. Em França, é no campo de envolvência de mercado onde tudo se passa. Um discurso que, como é referido no capítulo I, dedicado ao DS, que vem de há uns bons quinze anos (2001), envolve a mentalidade dos consumidores para se alimentarem de forma saudável e são com interesse numa procura de alimentos naturais. Desde 2001, passa na TV, por obrigação legislativa, em cada anúncio alimentar, uma frase à escolha do Ministério da Saúde, de entre várias à escolha: “mangez cinq fruits et légumes par jour”; “pour votre santé évitez de grignotez entre les repas”; “pour ta santé mangez, bougez”; “ne mangez pas trop gras, ni trop sucrés, ni trop salés”. Outro aspeto ligado à preocupação de uma alimentação com produtos naturais, e a uma alimentação saudável, passa pelos inúmeros programas diários de televisão nacional (mais de 20 em canal aberto) dedicados à gastronomia saudável, com presença de documentários, turismo gastronómico, chefes a propor receitas diariamente, economia da restauração adepta do comer saudável, privilegiar alimentos bio, entre muitos outros. O próprio canal público, equivalente à RTP1, no fim do telejornal da tarde, 13h35mn, diariamente apresenta uma sugestão de receita de alimentação saudável de baixo custo de acordo com a estação do ano. No respeitante à aquisição de produtos frescos e naturais para domicílio, é visível a enorme multiplicação de pontos de venda de supermercados de proximidade que propõem na sua maioria produtos biológicos e naturais, pontos de venda reduzidos (10m2) com produtos alimentares a serem consumidos no próprio dia, inclusivamente, o aparecimento na grande distribuição de secções de grande variedade dedicado a produtos biológicos.

Investe-se na economia de recursos não renováveis e na exploração de alternativas energéticas, o incremento de práticas de economia solidária, e muitos outros. No fundo vive-se uma renovação de fundo, uma refundação da cidadania totalmente baseada em estratégias de DS. É por isso evidente a importância dada ao

desenvolvimento de políticas de DS em todo o mercado alimentar. As empresas de chocolate não são indiferentes e apelam ao consumo por via das suas virtudes saudáveis e de bem-estar. Associada a esta procura de consumo, desenvolvem-se gamas de produtos que enaltecem a sua reduzida composição de ingredientes, totalmente baseados na procura de matérias-primas de excelência, o mais natural possível e com forte capacidade de serem corretamente rastreadas.

França, país de documentários, são inúmeros os que se fazem sobre o tema de chocolate, as suas origens, o valor benéfico do cacau para a saúde. Igualmente, no campo do DS. Os jornalistas têm gosto em apresentar estes temas resultantes de práticas de DS e são inúmeros os exemplos que diariamente se apresentam no campo empresarial.

Todos estes dados secundários permitem concluir que o mercado de consumo francês encontra-se numa fase madura face às preocupações ambientais e sociais e que, por essa razão, é natural que os vários atores alimentares estejam cientes do conceito, do que significa, o que compõe e de que forma se devem aplicar as políticas de DS nas empresas e nos seus produtos.

## **2 Resultado emanado das entrevistas e confrontação com os documentos facultados**

No meio dos atores deste negócio retivemos que: todas as empresas entrevistadas estão focadas na aquisição de cacau que respeite o meio ambiente e os valores sociais dos que trabalham e vivem das suas culturas; que são inúmeras as mobilizações para tornar o mercado do cacau totalmente sustentável; que ainda se está numa fase embrionária de sustentabilidade fruto de um recente início de consciencialização.

No meio das relações com os fornecedores de cacau, quem o cultiva e produz retivemos que: o abastecimento de cacau para produção de chocolate é dominado pela indústria transformadora do cacau que em trabalho estreito com os seus clientes, grandes multinacionais do setor, fornecem as várias matérias-primas transformadas (pasta e manteiga de cacau), fórmulas de I&R para composição de novos produtos finais e relações com as culturas de cacau para exercer, em exclusividade, ações de sustentabilidade junto das culturas que lhe fornecem o cacau; que as empresas

produtoras de chocolate com equipamento de torrefação, procuram adquirir o cacau diretamente às cooperativas e associações de produtores ou às plantações o seu cacau, mas que estão dependentes das suas disponibilidades financeiras para fazê-lo com maior intensidade; que as empresas cujo produto final seja considerado de valor acrescentado, adquirindo maioritariamente variedade Nacional e Criollo, exigem que todo o seu cacau seja orgânico, isto é, biológico e que respeite os valores sociais com a garantia de não haver exploração infantil.

No meio do cacau retivemos que: no Mercado do cacau, a procura aumenta enquanto a oferta de cacau, em termos de volume, tende a diminuir devido ao envelhecimento das plantações; com a idade passam a produzir menos cabaças e os terrenos cada vez menos férteis, vítimas dos tratamentos com químicos que inviabilizam a polinização, essência de uma boa cultura; que a procura de cacau aumenta privilegiando a variedade Forastero, que cresce mais rápido, que é mais resistente às doenças e que infelizmente dispõe de uma qualidade inferior; que a qualidade está muito próximo do que se passa no mercado vinícola, com a qualificação baseada em fatores de aroma e paladar; que a cultura do cacau fino e requintado, com forte aroma e paladar tende a desaparecer em detrimento da cultura intensiva que permitem ter maior rendimento; que no campo financeiro e comercial, os acordos são baseados na confiança, anuais, e que independentemente das ações de relação exercitadas, o produtor procura anualmente a empresa que lhe fornecer um melhor preço.

No meio das empresas compradoras de cacau: que estas mobilizam-se para aumentar o rendimento das culturas facultando novos métodos naturais, sem recurso a químicos capazes de aumentar o rendimento das culturas e melhorar a qualidade do cacau; que as empresas compradoras de cacau não aceitam adquirir um cacau fruto de exploração infantil; que todas efetuam ações com vista ao aumento da educação escolar destes povos; que as grandes empresas multinacionais exigem as certificações como forma de garantir perante o consumidor que dispõem de rastreabilidade e que os seus produtos finais respeitam o meio ambiente e os valores sociais




Por fim que todas as empresas dispõem de um conhecimento aprofundado resultante dos recursos adquiridos de forma sustentável, mas que nem todos estão, ao momento, com capacidade para aplicarem na prática e mediante atitudes, as competências





adquiridas fruto destas relações em grande parte devido à fase inicial a que se encontram a globalidade dos programas.

### 3. Confrontação entre o quadro teórico e os resultados do estudo

De forma a poder explorar as dimensões abordadas ao longo da investigação

Dimensão 1: Graus de sensibilidade da empresa em relação à aplicação de políticas de Desenvolvimento Sustentável	
Proposição 1: A empresa de acordo com o “Triple Bottom Line” de Elkington, assume que a sua sustentabilidade passa por ser financeiramente sólida, por eliminar impactos ambientais negativos e agir em conformidade com as expetativas sociais	
Pilares: Expansão, Inovação Liderança em custos Cacau Sustentável	
	Profit + Planet + People: *Manter o EBIT a 300Mio CHF, valor constante desde 2008 *50% das certificações em todas as plantações e 100% em 2020 *Aumentar consideravelmente o número de escolas (Costa do Marfim são 575). Cobrir em 2016, 20% do volume global de plantações com escolas e formação (13% em 2014)
Pilares: Excelência Operacional Inovação Compromisso de Desenvolvimento Sustentável	
	Profit + Planet + People: *Vendas 1.000Mio€ para 2017 *2020, 100% de Produção sustentável com técnicas agrícolas de produção biológica *2020, 100% de agricultores justamente remunerados e de respeito pela qualidade de vida
Pilares: Marcas Investidores Sustentabilidade	
	Profit + Planet + People: *EBIT de 14% anual *Formação e acompanhamento da totalidade de agricultores para uma prática de agricultura bio até 2016 *Fornecer um melhor nível de vida às famílias das plantações. Atingir a totalidade das plantações em 2020

Pilares: Internacionalização Imagem de marca Qualidade de ingredientes	
	Profit + Planet + People: *Atingir a capacidade máxima de produção das instalações: 2.000ton/ano *Trabalhar com 100% de produtos naturais, sem químicos, com prioridade para o cacau *Fabricação artesanal, manutenção de postos de trabalho, aquisição de produtos sem exploração humana

Pilares: Conhecimento da Profissão Orgulho de trabalho bem feito	
	Profit + Planet + People: *3.5Mio€ Vendas com 40% margem *Todo cacau adquirido é trabalhado em secagem natural, cuidado de terras da cultura e circundantes, sem adubos nem produtos químicos, mas de compostos naturais equilibrados *Dar felicidade e condições de vida dignas às famílias dos agricultores e proprietários de plantações.

Todas as empresas entrevistadas desenvolvem esforços no cumprimento e procura de políticas de DS. Pode-se constatar que as empresas que dispõem de uma velocidade cruzeiro do seu negócio estão dotadas de condições para poder implementar uma política de DS. Aos olhos desta dimensão, tornou-se importante recolher a compreensão global dos entrevistados que foram comprovados pelos relatórios definidos como dados secundários, facultados pelos entrevistados.

A Barry Callebaut e a CÉMOI dispõem de condições para irem mais além. Os próprios afirmam ainda estarem aquém da vontade própria de cobertura da totalidade dos seus fornecedores. O entrevistado Lindt&Sprungli, afirma que estas grandes multinacionais ainda não conseguiram cobrir com práticas de DS mais de 10% do seu aprovisionamento.

Já no caso de Lindt&Sprungli e Bonnat, estes são, de facto, os melhores alunos, com total empenho na política de DS com cobertura total e com objetivos muito bem definidos.

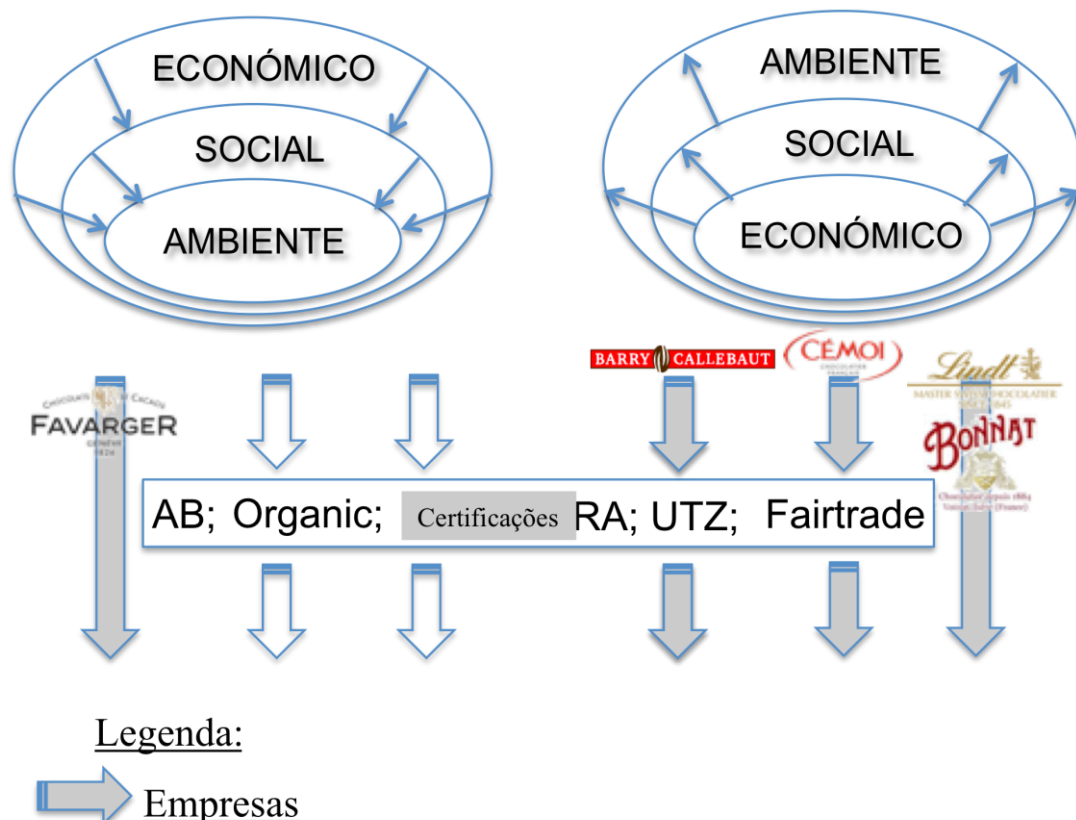
Favarger dá provas de interesse mas ainda está longe de políticas 100% sustentáveis pois, ainda dispõe de uma fragilidade do pilar económico, o que lhe dá uma visão objetiva de muito curto prazo. O seu caminho está traçado para torná-la apta à

realidade de um novo século de negócios traçado pela visão de uma gestão partilhada com os seus “Stakeholders”. Já aprenderam por experiência passada o que afirma Elkington “a pior cegueira dos líderes de negócio é que o negócio é só sobre a criação de valor económico e não sobre valores éticos ou sociais” (Jeurissen, 2000: 229).

Face ao exposto, confirma-se a Proposição 1, pois à semelhança do defendido por Elkington, as empresas assumem uma elevada sensibilidade às políticas de DS pautadas por uma base financeira sólida definida por planos concretos e objetivos para eliminar impactos ambientais negativos, com o interesse de cobrir todo o seu abastecimento de matéria-prima de cacau e de desenvolver planos empresariais para melhorar as condições sociais neles envolvidos.

<p>Dimensão 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável</p>
<p>Proposição 2: De acordo com a Teoria das correntes de Desenvolvimento Sustentável de Boutaud, as empresas que instalam nos seus pilares estratégicos a sustentabilidade assumem retorno de proveitos a longo prazo</p>
<p>Proposição 3: De acordo com a Teoria das correntes de Desenvolvimento Sustentável de Boutaud, as empresas podem tomar vários caminhos para implementarem políticas de Desenvolvimento Sustentável</p>

Figura nº50. Análise agrupada da dimensão 2



De todas as entrevistas efetuadas, é de geral consenso que se pretende obter resultados duradouros com respeito pelos valores sociais e ambientais. No mercado do cacau os acordos com fornecedores (cooperativas, Traders e plantações) são acordos anuais (Barry, CÉMOI, Lindt, Bonnat). É graças ao empenho e investimento nas plantações que se cria uma maior confiança (Barry, CÉMOI, Lindt, Bonnat) e, mesmo assim, existem casos em que o fornecedor pode mudar. É unânime, por entre os entrevistados, que os investimentos efetuados nos fornecedores estão dirigidos para práticas de DS e que os resultados têm como interesse manter uma relação de longo prazo pois os resultados deste esforço têm retorno tardio, nomeadamente o rendimento das culturas. Mesmo com limitações financeiras (Favarger) adotam-se políticas de DS a longo prazo, que avançam de forma lenta, mas que se começam a integrar na companhia, como uma estratégia cujo resultado antevê proveitos financeiros de longo prazo. Se a empresa dispõe de fortes condições financeiras, tem mais poder de investimento em estratégia de DS (Favarger) como é o caso do Bonnat que paga o dobro do preço do mercado pelo cacau adquirido, garantindo, deste modo, um tratamento cuidado da sua encomenda, uma garantia de fornecimento futuro e uma forma de fornecer maior rendimento às famílias (Bonnat).

Face ao exposto, é possível confirmar a Proposição 2 retirada da teoria de Boutaud onde se expõe que as empresas que instalam nos seus pilares estratégicos a sustentabilidade assumem retorno de proveitos a longo prazo.

Todas as empresas entrevistadas demonstram interesse em desenvolver produtos ditos naturais, sem intervenção de químicos, e que sejam resultantes de boas práticas ambientais e sociais. Certo que certas empresas encontram-se mais tecno-centradas que outras, em muito associadas à natureza do seu negócio ou da sua condição de precaridade financeira (Favarger). Recordo a noção de Boutaud, sobre tecno-centrada. Defende que se trata de uma estratégia de DS, técnica e economicista, com uma prioridade ecológica e de resposta com resultados a curto prazo. Estes defendem a ideia de que não existe uma proteção ambiental nem proteção social sem a existência de uma base económica forte (p.56, CapI, parte I ponto 3.2). É o caso da Favarger que está interessada em assumir políticas mais fortes mas que de momento não consegue dispor de capacidade financeira para assumir maior investimento. É o caso da Nestlé que, por ser uma empresa de grande volume dirigido à fabricação de

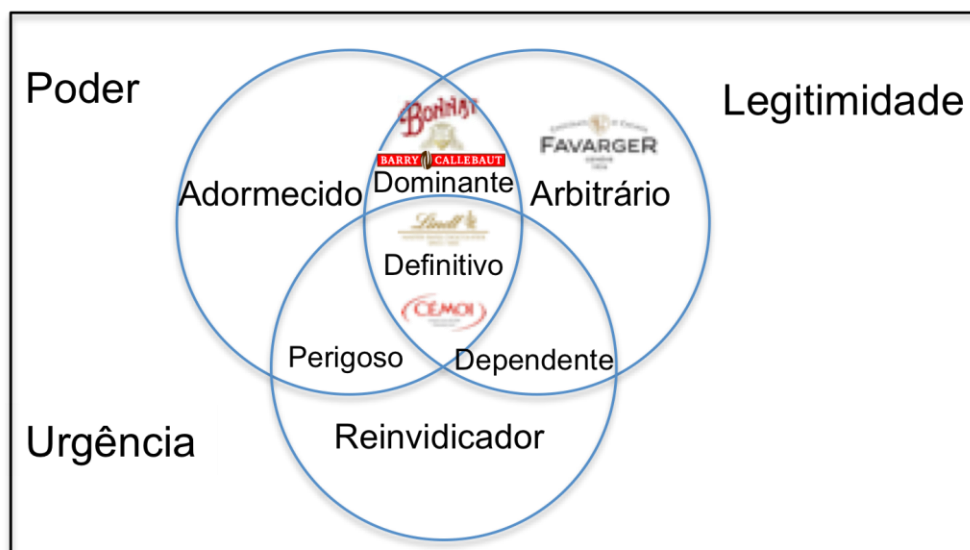
produto final, concentra-se prioritariamente no cumprimento dos seus objetivos financeiros, com um investimento lento no DS. Embora seja reconhecida a sua vontade em investir mais nas plantações, estará sempre dependente de grandes transformadores que lhe fornecem o cacau diretamente e aí exigem, cada vez mais, as certificações de ordem sustentável. O seu negócio não é de aprovisionamento mas sim seleção dos bons transformadores que tenham um cacau de qualidade superior capaz de fornecer um rastreio a preço adequado e certificado. Estão então limitados ao ângulo da sua ação, mas não deixam com isso de efetuar investimentos no DS em conjunto com os restantes parceiros e concorrentes de mercado ou por intermédio do seu próprio plano de ação.

Outros adotam posturas de DS claramente ecocentradas, fazendo deste comportamento a sua principal fonte de recurso, razão por que inserem como pilares do seu negócio a sustentabilidade (Barry, CÉMOI, Lindt, Bonnat). Entenda-se abordagem ecocentrada, como descreve Boutaud (2005: 75) “ a esfera das atividades económicas está incluída na esfera das atividades humanas, está mesmo incluída na biosfera. A consequência desta relação é que a atividade económica não saberá durar, e muito menos se desenvolver a longo prazo se a natureza vier a ser gravemente danificada”. Trata-se de uma prioridade ecológica com visão de longo prazo. Uma prioridade dada à biosfera que contém o subsistema social que deve ser respeitado, protegido e desenvolvido, o qual, por sua vez, gera valores económicos capazes de alimentar a totalidade do negócio. No resultado das empresas entrevistadas é possível dispor de duas distintas escalas de negócio ecocentradas: uma escala de negócio com empresas exclusivamente dedicadas ao sourcing de cacau, empresas muito envolvidas no cumprimento de estratégias de DS, e que assumem efetuar investimentos de longo prazo nas culturas e têm interesse na certificação porque os seus clientes assim o exigem (Barry, CÉMOI) se bem que tenham programas próprios capazes de proceder às mesmas regras; numa outra escala de negócio, provavelmente resultante da sua escala de posicionamento e de dimensão de empresa, assumem trabalhar diretamente com valores capazes de fornecer total rastreabilidade do seu cacau, respeitam na totalidade os valores sociais dos que nela trabalham e investem no melhoramento de culturas de qualidade superior assegurando o seu rendimento produtivo com práticas defensoras da biosfera nelas circundantes (Lindt, Bonnat). Neste campo só Bonnat consegue assegurar, no momento atual, a sua total atividade com respeito pelo social e ambiental. Lindt, embora esteja totalmente focada no cumprimento de valores

sustentáveis junto da totalidade do seu cacau, ainda não está capaz de o fazer, muito embora esteja numa posição capaz de o atingir de forma real até 2020. Os que dominam totalmente o processo mediante aplicação de programas autónomos e capazes de dispor de um contrato direto com todos os agricultores, produtores de todo o seu cacau (Lindt e Bonnet) atingem resultados económicos bastante satisfatórios. Face a proposição 3 enunciada, é possível confirmar a adoção de vários caminhos de implementação de políticas de DS que, segundo Boutaud, se caracterizam por ser ecocentradas e outras mais tecno-centradas.

Dimensão 3: A atitude do “Stakeholder” face à empresa
Proposição 4: De acordo com o grau de importância definido pela Teoria dos “Stakeholders”, classificando os “Stakeholders” pelo seu atributo, considera-se que o “Stakeholder”-fornecedor em causa no estudo é considerado como definitivo face à empresa

Figura nº51. Análise agrupada da dimensão 3



**Stakeholder Definitivo.** Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e prioridade a esse stakeholder .

**Stakeholder Dominante.** Tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.

**Stakeholder Arbitrário.** Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência.

Todas as empresas que investem nos seus fornecedores com um interesse de envolvimento e numa cooperação mais aprofundada, nem sempre dispõem de garantias que no ano seguinte sejam eleitos como clientes. Neste mercado e num contato direto com as plantações, os acordos são frequentemente tácitos. O facto de o mercado estar muito relacionado com uma quota de matéria-prima cada vez mais escassa, e porque os valores oferecidos pelos compradores de cacau não são, de uma forma geral, capazes de fornecer rendimento suficiente para a família que explora a plantação, o comércio de cacau é volátil. (ent.1-Barry, ent.2-CÉMOI). É na verdade graças ao investimento efetuado nos fornecedores que se capta a credibilidade e fidelização (ent.1-Barry, ent.2-CÉMOI). Neste negócio, a confiança é um fator essencial para manter uma longevidade relacional. Em certos casos, resultante de uma boa reputação da empresa cliente, é compreensível que se adote uma postura definitiva. É o caso das empresas entrevistadas Lindt e Bonnat.

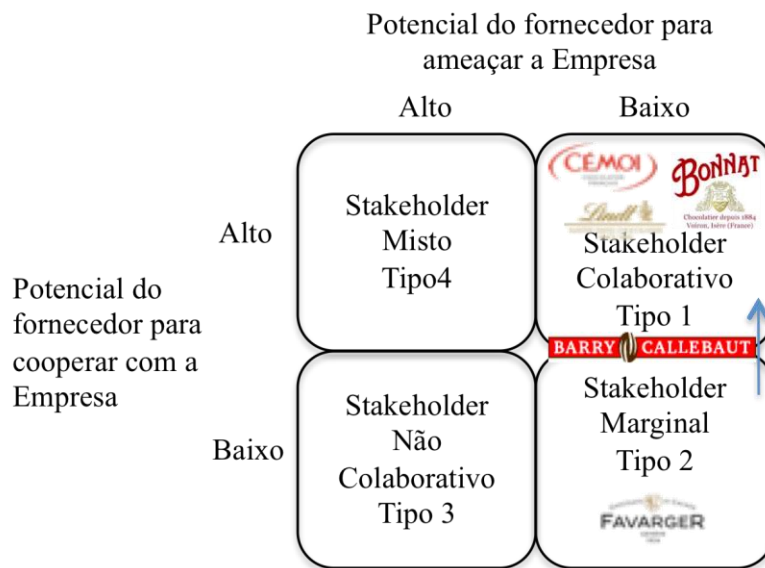
Outro caso retirado do estudo, e neste caso com a Favarger: ambos os entrevistados (Dir. Qualidade e Dir. Compras) indicam que ao adquirirem o seu cacau junto de uma plantação que pratique regras negociais bem definidas e que controle bem as suas plantações segundo regras de respeito social e ambiental, o elo de ligação comprador-fornecedor é estabelecido unicamente pelo contrato de compra e venda. Nesse caso, será considerado como arbitrário, à semelhança de uma aquisição junto de um broker que comercialize cacau referenciado. Favarger na criação do seu chocolate “nós misturamos sempre 3 lotes diferentes de cacau para dar o mesmo aroma e paladar ao longo de todos os anos, garantindo sempre o mesmo produto aos nossos clientes”, afirma o Dir. Qualidade. “Só recentemente produzimos um chocolate origens, a pedido do marketing e contra a minha vontade”.(Dir. Qualidade, Favarger).

Face ao exposto, neste mercado a qualidade do cacau é um fator determinante onde a relação com o fornecedor é essencial para poder adquirir um cacau sustentável e passível de ser rastreado, com a possibilidade de se poderem adquirir aromas únicos para a sua indústria. A raridade e a qualidade fazem do cacau uma matéria-prima cobiçada por entre as empresas compradoras. Perante a proposição 4 constata-se que nem todos os fabricantes de chocolate têm fornecedores de cacau considerados como definitivos para a empresa, o que vem infirmar a proposição ao contrário do que estava crente que sucedesse.

Dimensão 4: Formas de Cooperação

Proposição 5: De acordo com a Teoria dos “Stakeholders”, e respetiva classificação estratégica de Savage et al., as empresas ao relacionarem-se com os “Stakeholders “-fornecedores em causa neste estudo, desenvolvem estratégias que se pretendem dirigir para o envolvimento

Figura nº52. Análise agrupada da dimensão 4



Tipo 1: Estratégia da empresa: Envolver-se com o stakeholder

Tipo 2: Estratégia da empresa: Acompanhar o stakeholder

Tipo 3: Estratégia da empresa: Defender-se perante o stakeholder

Tipo 4: Estratégia da empresa: Colaborar com o stakeholder



Todos convergem para iniciativas de parceria de cooperação, embora com velocidades diferentes. As grandes multinacionais têm dificuldade em fazê-lo de imediato, pois o negócio é de grande volume para cada uma, como Barry, CÉMOI. Os



clientes de Barry pretendem avançar para um maior número de parcerias, e consequentemente um maior envolvimento, além do fator dimensão, isto é volume adquirido de cacau e chocolate, ainda se encontra dependente de terceiros para conseguir atingir a sua total satisfação. Mesmo que os mais variados planos individuais e coletivos criados sejam de volume impactante certo é que correspondem ainda a cerca de 10% da sua atividade. Os programas estão presentes e de uma forma geral, todos apresentam interesse em convergir para o envolvimento total em 2020.

Todos os entrevistados dispõem de programas individuais de DS e todos desenvolvem estratégias sólidas de cooperação com os seus fornecedores a partir do momento em que estabelecem estratégias de envolvimento.

Para fazerem face à deficiente cobertura, certos entrevistados manifestam a preocupação de não conseguirem cobrir toda a sua rede (Barry, CÉMOI) agravado pelo facto de os dados do mercado apontarem para uma diminuição do rendimento das culturas quando cresce a procura. Esta poderá atingir 1 milhão de toneladas não satisfeitas para 2020 (ent.1-Barry). Deparamo-nos com um fator inédito: as mais importantes empresas transformadoras e produtoras mundiais de chocolate acabam por se unir em alianças a favor de práticas de DS. Todos estão de acordo que o caminho para duplicar o rendimento das plantações envelhecidas (60% do mercado total detém culturas com 20% de árvores que produzem 80% do cacau colhido) passa por práticas ecológicas com provas dadas de que são capazes de melhorar o rendimento das culturas. Alianças de DS que no campo social pretendem melhorar as condições de vida dos agricultores e dotá-los de um rendimento digno (Barry, CÉMOI). São ações de alto volume de cobertura nos países africanos coordenados pela WCF como caso de CocoaAction (ent.1-Barry) ou da IDH com o programa Sustainable Trade Initiative (ent.2-CÉMOI). No campo do fator social é unânime em todos os entrevistados o interesse em desenvolver o campo educacional dos que trabalham nas plantações (formação para construção de novas metodologias agrícolas), mas acima de tudo eliminar a exploração laboral infantil de todas as culturas de cacau, fornecendo as condições para que todas as crianças possam frequentar a escola, construí-las em locais onde não existem ou dotá-las de equipamentos capazes de fornecer condições para aprendizagem (livros, cadernos, ...) (ent.1-Barry, ent.2-CÉMOI).

Já em empresas que se inserem num mercado de valor acrescentado, dito Premium (ent.4-Lindt) e de Luxo (ent.6-Bonnat) não deixam nenhum espaço para erros. São os primeiros a conseguirem apresentar resultados mais concretos, mais próximos de atingir a totalidade do seu abastecimento. Definem processos precisos e desenvolvem ações com frutos imediatos. O seu modelo de relação com fornecedores é de uma evidência estratégica e prioritária dotada a práticas de DS (ent.3-Lindt, ent.6-Bonnat). Ao contrário da entrevistada CÉMOI, que manifesta controlo de seus processos dirigidos a DS, mas que tem dificuldade em fornecer resultados, provavelmente por fazer parte de uma guerra concorrencial mais feroz e de exigências de clientes revendedores, a Lindt e a Chocolataria Bonnat fazem parte de um grupo de fabricantes que não necessitam de certificações pois todos os seus produtos são resultantes de práticas de DS e onde a rastreabilidade tende a ser (Lindt) ou é total (Bonnat). Interessante igualmente a forma como se operam as origens e recolha de cacau por parte dos industriais. Para as multinacionais, a origem do cacau é maioritariamente Africana com abastecimento na Costa do Marfim, Gana, Nigéria, Camarões, em busca do Forastero. Já os industriais que se posicionam no segmento Premium juntamente com os artesãos que procuram as raridades de criollo e outros, as relações de cooperação entre empresas e fornecedores de cacau fazem-se mais na América do sul e América central. No caso dos transformadores que procuram oferecer o melhor cacau para todas as condições e tipos de fabricação, dispõem de culturas mono-origem para artesãos que figuram na sua gama gourmet (Barry) ou então pela venda de cacau de origem proveniente da América do Sul para artesãos que têm torrefação. Com todos estes a relação é efetuada da forma mais próxima com respeito por práticas de DS bastante restritas.

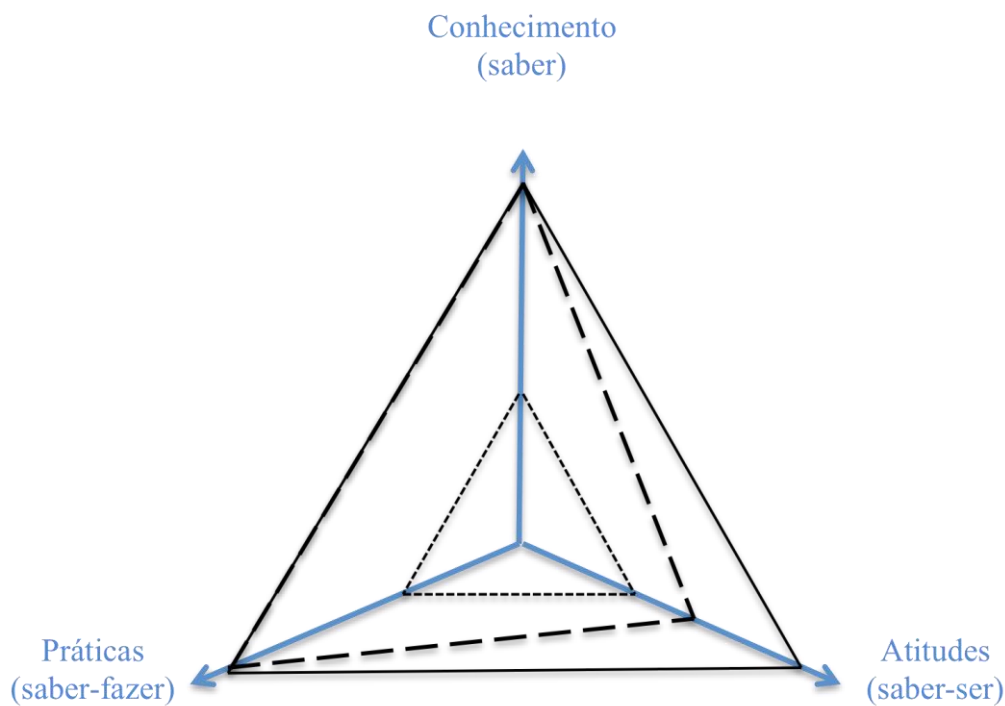
A exemplo, a Lindt assume publicamente que não se abastece na Costa do Marfim e que o forastero é proveniente do Gana onde efetuou um acordo com o governo local e onde dispõe de culturas de fornecimento exclusivo, onde desenvolve uma luta por controlo total previsto terminar em 2016 de cultivo biológico, respeito social pelos agricultores e suas famílias. Uma entrega de educação escolar e de um valor remuneratório muito acima do mercado.

Face ao exposto e de acordo com a proposição 5, resultante das diversas formas de Cooperação, expressas pelos investigadores Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991) inspirados na estratégia otimizada de Edward Freeman (1984) é possível confirmar

que as empresas ao relacionarem-se com os “Stakeholders “-fornecedores em causa neste estudo, desenvolvem estratégias que se pretendem dirigir para o envolvimento.

Dimensão 5: Formas de Competências
Proposição 6: De acordo com a Teoria dos Recursos e Competências, e pelas três dimensões genéricas de competências de Durand, as empresas fruto das suas relações de cooperação recolhem conhecimento, práticas e atitudes

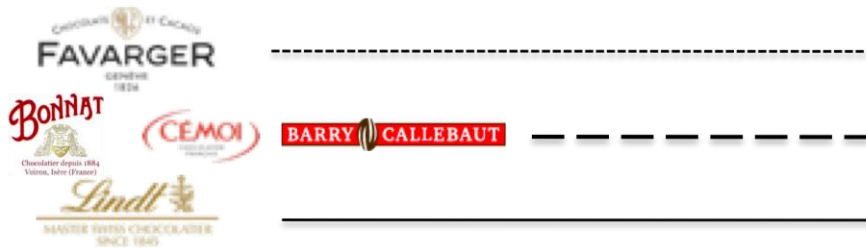
Figura nº53. Análise agrupada da dimensão 5



**Conhecimento:** dispõe de conhecimento como deve ser feito uma estratégia de DS, fruto dos recursos adquiridos

**Práticas:** atuam na sua totalidade mediante práticas de DS fruto dos recursos adquiridos

**Atitudes:** Transparecem o saber e assumem-no perante todos. Todos os « stakeholders » sabem que seu negócio é efectuado de forma sustentável



Na dimensão de competências adquiridas, Durand afirma “ a empresa mobiliza os seus ativos e os recursos a que tem acesso e combina-os com o serviço da sua oferta de produtos junto dos seus clientes, ao fazer apelo ao conhecimento e ao processo organizacional que lhe são característicos” (2000: 265). Estas competências permitem fazer a reutilização dos recursos adquiridos cujo processo de transferência depende de três fatores, nomeadamente o lucro da utilização do seu conhecimento em função de esforço consentido, os incentivos à reutilização destes conhecimentos e o papel facilitador que diminui o esforço (Cohen e Levinthal, 1990).

De uma forma geral, todas as empresas entrevistadas dispõem de um saber, capaz de evidenciar pela sua operacionalização, capaz de expor estratégias de cooperação dedicadas ao DS. Sabem exatamente qual é o caminho, pois recolhem dados de elevado valor partilhado por todos nas mais várias ações que efetuam de forma individual com os seus fornecedores de cacau e conjuntamente, pelas associações que se formam para avançar rapidamente com políticas de DS no mercado global do cacau.

A forma de fazer transparecer os seus atos varia de empresa para empresa consoante a estratégia definida pelo grupo. Um grupo que tenha o lema de sustentabilidade como pilar, apresenta uma maior exposição do seu conhecimento por via das suas práticas. Práticas essas bem necessárias para poder captar os seus clientes. O saber-fazer é então de alto valor estratégico para as empresas que têm a transformação como atividade principal (Barry e CÉMOI), mas também junto das empresas que assumem que o fator crítico de sucesso do seu negócio passa por deter uma política clara de DS (Lindt, Bonnat).

Um caso isolado, Favarger, que sofreu um ataque de solvabilidade, ainda se encontra numa fase de reestruturação. As novas equipas instaladas dispõem de um certo conhecimento, estão totalmente convencidos das virtudes de aprovisionamento de cacau fundadas em estratégias de cooperação e das virtudes que se podem explorar mediante atitudes provenientes de práticas de DS (Dir. Compras). Como exemplo, o interesse na plantação de cacau de S.Tomé com quem desejam estabelecer uma parceria profunda e que os leva a avançar com a divulgação de cacau de origens fruto de atitudes sustentáveis visíveis junto do seu “Stakeholder ”-cliente. No entanto,

ainda sofrem com a resistência de processos e participantes das ações passadas (Dir. Qualidade) que têm dificuldades em reconhecer as vantagens provenientes da recolha de tais recursos.

No caso do chocolateiro Bonnat, é indiscutível o profundo conhecimento (Saber) detido e das excelentes práticas exercidas (saber-fazer). Assume verbalmente que os seus clientes desconhecem o que faz nas culturas, na forma como as seleciona, o que lhes exige e o que lhes oferece em troca. Na verdade, todo o seu modo de fazer negócio está dependente do cacau e da sua qualidade, da mais elevada que existe no mercado mundial: verdadeiro cacau de luxo, bem tratado ecologicamente. Para manter essa relação, faz questão que todos que nele trabalham tenham um tratamento mais que adequado a uma boa condição de vida. Ações que tenta divulgar pessoalmente na sua loja à semelhança do que faz anualmente no salão do chocolate, participante desde os primeiros dias. O seu ponto fraco é, de facto, o saber-ser e provavelmente essa é a razão pela qual difunde as suas práticas, por intermédio de documentários televisivos, levando os jornalistas às suas plantações no momento da seleção das suas favas de cacau.

Por último Lindt&Sprungli, a empresa que apresenta o maior número de atitudes derivadas de uma excelente recolha de recursos sustentáveis e que compõe as três dimensões genéricas da competência de Durand de forma exemplar. Um modelo em termos de sustentabilidade, num negócio que embora seja de produto Premium, destacado líder mundial deste segmento, é também uma multinacional.

Face ao exposto e na sequência da 5ª dimensão deste estudo que retrata as várias formas de competência no âmbito de recursos recolhidos fruto de práticas de DS junto dos fornecedores de cacau, é possível confirmar a proposição que de acordo com a Teoria dos Recursos e Competências, e pelas três dimensões genéricas de competências de Durand, as empresas fruto das suas relações de cooperação recolhem conhecimento, práticas e atitudes.

### Quadro síntese da validação das proposições:

Ao momento da confrontação das conclusões teóricas com os resultados retidos das empresas estudadas, é possível sintetizar a validação das hipóteses sob a forma do seguinte quadro nº16:

Proposições	Estado de validação	Elementos retidos
P1: A empresa de acordo com o “Triple Bottom Line” de Elkington, assume que a sua sustentabilidade passa por ser financeiramente sólida, por eliminar impactos ambientais negativos e agir em conformidade com as expectativas sociais	Proposição confirmada	Todos assumem de forma bem explícita o interesse em exercer uma estratégia de DS fundada em bases empresariais que dispõem de uma base financeira sólida e que procuram nas suas bases adquirir matéria-prima de forma responsável social e ambiental
P2: De acordo com a Teoria das correntes de DS de Boutaud, as empresas que instalam nos seus pilares estratégicos a sustentabilidade assumem retorno de proveitos a longo prazo	Proposição confirmada	O Interesse de construir uma empresa duradoura passa por assumir pilares de desenvolvimento responsável de longo prazo cujos proveitos também eles sejam responsáveis e duradouros.
P3: De acordo com a Teoria das correntes de DS de Boutaud, as empresas podem tomar vários caminhos para implementarem políticas de DS	Proposição confirmada	Todos adotam políticas de DS com vista a uma totalidade de cobertura dos seus fornecedores, cujos caminhos se encontram definidos consoante a situação atual da empresa
P4: De acordo com o grau de importância definido pela Teoria dos “Stakeholders”, classificando os “Stakeholders” pelo seu atributo, considera-se que o “Stakeholder”-fornecedor em causa no estudo, é considerado como definitivo face a empresa	Proposição infirmada	O “Stakeholders”-fornecedor em causa nem sempre é fornecedor definitivo para a empresa, pois na ausência de contratos de longo prazo, o fornecedor pode muito bem optar por fornecer um concorrente da empresa. Cabe à empresa de fazer com que tal não aconteça
P5: De acordo com a Teoria dos “Stakeholders”, e respectiva classificação estratégica de Savage e al., as empresas ao relacionarem-se com os “Stakeholders”, fornecedores em causa neste estudo, desenvolvem estratégias que pretendem dirigir para o envolvimento	Proposição confirmada	<b>Elementos retidos:</b> Num mercado fortemente influenciado pelo preço, onde os contratos em papel não têm grande valor, tudo levaria a crer que as relações seriam de âmbito não colaborativo. Sucede que as empresas têm total interesse em estreitar relações investindo para adquirirem continuamente um cacau de qualidade no maior rendimento das plantações e com interesse em dar melhores condições de vida às famílias.
P6: De acordo com a Teoria dos recursos e competências, e pelas três dimensões genéricas de competências de Durand, as empresas fruto das suas relações de cooperação recolhem conhecimento, práticas e atitudes	Proposição confirmada	As competências adquiridas frutos da recolha de recursos de DS é indiscutível. O conhecimento, a aquisição de práticas e o desenvolvimento de novas atitudes são evidentes perante exposição dos entrevistados que mediante a sua posição adotam atitudes e práticas diversas

## CONCLUSÃO CAPÍTULO IV

A confrontação das conclusões teóricas desenvolvidas pela investigação emanadas dos resultados provenientes dos casos tratados permitiram fazer sobressair as seguintes conclusões:

1. No contexto do mercado onde se insere o negócio de produção de chocolate, todas as empresas estão conscientes da necessidade de implementar políticas de Desenvolvimento Sustentável como forma de tirar proveito e melhor rendimento dos seus resultados. Também à semelhança da Teoria de Elkington, defendida desde o seu início pela Teoria de “Stakeholders” de Freeman, refere que não existe Desenvolvimento Sustentável sem o cumprimento do fim essencial da criação da empresa que é maximizar o seu lucro. Neste contexto é possível verificar que existem várias velocidades para total cumprimento do pretendido pelos órgãos de decisão empresarial, cabendo uma maior dificuldade sentida pela empresa de média dimensão.

2. Se as empresas entrevistadas assumem, como fator prioritário, a maximização do lucro como fator determinante de implementação de políticas de Desenvolvimento Sustentável, um outro fator determinante tem a ver com o interesse em assumir um retorno de proveitos definidos a longo prazo. É igualmente interessante observar que toda a fileira dos entrevistados estão interessados em desenvolver resultados sustentáveis, manifestando claramente vontade de se dirigirem para caminhos estratégicos com forte componente sustentável resultante de políticas definidas a longo prazo como forma de obter os seus proveitos financeiros, mas também que definem como fatores determinantes, a aplicação de certas metodologias. Na verdade, os diferentes caminhos e as razões que os levam a tomar diferentes iniciativas, não influenciam o seu fim comum, isto é, a aplicação de políticas de Desenvolvimento Sustentável.

3. Neste mercado, os fornecedores podem ser voláteis, fruto de um acordo contratual tácito, que existe na profissão entre as cooperativas ou plantações e os seus clientes. O que interessa neste meio é o valor a que se adquire o cacau e quanto mais elevado melhor a sua venda. Por essa razão, os industriais apoiam-se em valores económicos e sociais partilhados, para que os seus fornecedores manifestem interesse em definir, como modo de gestão exclusivo, o seu cliente, face à mercadoria solicitada.

#### CONCLUSÃO CAPÍTULO IV (continuação)

Este modo comportamental mais cooperativo por parte dos intervenientes na relação permite aos industriais serem mais reativos e mais eficientes face a eventuais imprevistos. Uma forma de criarem elos de confiança com o intuito de se tornarem fornecedores definitivos.

4. No contexto industrial, as relações de cooperação com fornecedores de matéria-prima chave à sua indústria têm evoluído consideravelmente nestes últimos dez anos, sobretudo no âmbito de políticas de Desenvolvimento Sustentável, transformando em relações cada vez mais estreitas e assumindo um vínculo de relação a longo prazo, de âmbito tendencialmente definitivo na atitude do fornecedor face à empresa e igualmente na forma inversa, demonstrado pelos fortes investimentos efetuados no melhoramento de condições dos stakeholders fornecedores a que respeita o âmbito do presente estudo.

5. A aplicação de estratégias de cooperação produz processos de aprendizagem nas empresas e permite adquirir novo conhecimento com atos reais de Desenvolvimento Sustentável. Estas novas práticas adquiridas pelos elos de cooperação criados pela aquisição de recursos e, se desejarem, pelas suas políticas internas de modelo de negócio, são capazes de produzir novas atitudes, traduzidas na exposição de comportamentos respeitadores de princípios ambientais e sociais assimilados por estes stakeholders-fornecedores. Esta envolvência cria o ambiente favorável à instalação de uma relação dinâmica com resultados que permitem transmitir uma continuidade de procedimentos ao longo da vida empresarial, um certo alastramento de confiança perante outros "Stakeholders" nomeadamente os clientes.



## **CAPITULO V: Conclusões e Recomendações**

1. SÍNTESE CONCLUSIVA
2. CONTRIBUTOS E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO
3. LIMITAÇÕES
4. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

### 1. SÍNTESE CONCLUSIVA

Em primeiro lugar, o trabalho mostra que questões sectoriais serão fatores determinantes do compromisso. Na verdade, o negócio alimentar está sujeito à pressão dos "vizinhos" e dos seus clientes de produto final. A indústria alimentar é um setor ligado ao DS, que, pela sua própria natureza, está diretamente relacionada com a saúde. Assegurar a saúde das populações na área alimentar, envolve a proteção da população contra doenças e morte causadas por toxinas presentes nos alimentos que se consomem (WCED, 1988: 107). As toxinas podem entrar ao longo do crescimento das matérias-primas, podem entrar durante a produção ou de processos de fabricação ou pela própria contaminação do ambiente circundante (Holm, 2003). Um outro fator relacionado com a saúde das populações respeita à forma como se promove, de uma forma geral, a saúde nas populações que pode levar a doenças causadas por má nutrição (James, 2001). Destes factos, surge uma maior sensibilidade para a generalidade do tema abordado nesta investigação, o tema do Desenvolvimento Sustentável e o que fazem as empresas para adquirirem matérias-primas saudáveis, corolário do respeito pelo meio ambiente.

Como barreiras para uma mais ampla implementação, surgem os fatores humanos e as competências internas empresariais que não contribuem na sua totalidade para a implementação de conhecimento. As dimensões psicocognitivas (Berger-Douce (2010) e sociopolíticas de Bonneveux (2010) desempenham um papel na implementação de práticas responsáveis. O custo de implementação das melhores práticas em DS parece alto. É difícil criar empatia nas empresas quando esta se envolve em reestruturações com resultados visíveis a longo prazo. Em nada ou muito pouco incentiva as empresas a melhorar a sua eficiência societal e, assim, a explorar

na totalidade os conhecimentos trocados. Esta abordagem coletiva, não parece fornecer um quadro exemplar, capaz de servir como mobilizador de todo o pensamento global de responsabilidade social da empresa (Temri e Fort, 2009). Mas vai, sim, ser utilizada para outros fins, tais como a sobrevivência do negócio numa ótica de longo prazo (Temri e Fort de 2009) ou a procura de oportunidades para os seus atuais negócios (Berger-Douce, 2010). É neste campo, de sobrevivência das empresas, que podemos retirar o forte valor da Teoria dos “Stakeholders” como fonte de contributo ao desenvolvimento empresarial mediante ações capazes de incentivar procedimentos de DS.

A revisão de literatura sobre DS, Teoria dos “Stakeholders” e estratégias de cooperação permitiu identificar as formas que existem nesta rede de vontades e verificar que a operacionalização de TS ligada ao DS pode tomar vários caminhos, bem como a sua aplicação junto das várias tipologias de cooperação.

A revisão da literatura sobre as estratégias de cooperação vai, por fim, identificar as formas que existem e ver que a cooperação pode combinar duas ou mais empresas. Outro aspeto importante decorrente da investigação está relacionado com a forma como operacionalmente se pode explorar os recursos adquiridos. Estes recursos, visto como fonte de novas competências, permitem enriquecer a empresa a contribuírem para um melhor conhecimento de práticas sociais e para uma melhor qualidade de produto por via de práticas tradicionais e ambientais. Fornecem, também, matéria para conseguir construir conhecimento, práticas e capacidades de desenvolver novas atitudes, constituindo assim o corpo do modelo de negócio de DS.

Este campo de análise torna-se relativamente rico em relação à investigação em causa, dada a especificidade do estudo efetuado em campo. Porque o mercado de cacau encontra-se regulamentado pelas instituições governamentais, existem decisões locais que podem ser alteradas graças ao estabelecimento de relações entre os fornecedores de cacau e as empresas fabricantes. Igualmente as relações só podem ser estabelecidas de facto, quando a empresa se encontra em contacto direto com o seu local de fornecimento. É por esse facto, a extrema importância dada a este fator determinante de cooperação.

A presente investigação permite afirmar que as empresas dispõem de problemas de gestão capazes de serem resolvidos por estratégias diretamente ligadas a uma

atividade de cooperação; que para avançar numa estratégia de longo prazo é necessário assegurar uma longevidade da empresa e por consequência uma boa saúde financeira; que estas problemáticas de cooperação, quando associadas a práticas de relação com fornecedores mediante implementações de ações de DS, podem ser identificadas como sendo uma necessidade de procura de mais recursos e mais competências para a empresa; e que as empresas irão desenvolver soluções para adquirir esses recursos. Logo, a estratégia de cooperação pode ser um meio capaz de responder à necessidade da empresa para responder à sua solicitação de obter resultados duradouros provenientes de um lucro responsável.

No campo do estudo exploratório foi possível confirmar todas as proposições do modelo de estudo exposto no ponto de vista teórico, com a exceção de uma inesperadamente infirmada. Foram confirmadas as proposições nomeadamente o facto de todos os entrevistados disporem atualmente de uma forte base de sensibilidade para o DS no plano de recolha do seu principal ingrediente, o cacau, privilegiando uma política de lucro responsável como defende Elkington (Proposição 1);

que todas as empresas envolvidas no estudo assumem trabalhar para resultados financeiros positivos de longo prazo mediante práticas de DS (Proposição 2);

que se recorre a diversas metodologias numa implementação de políticas de DS empresarial junto dos fornecedores de cacau (Proposição 3), ao que se pôde apurar fora do âmbito da investigação, que estas variam eventualmente de acordo com a sua capacidade financeira, a sua dimensão de mercado, o seu tipo de clientela e a sua dimensão de cobertura. De facto nem todas as empresas têm capacidade estratégica para se deslocarem às plantações, uma questão de vontade, desejo ou de limitação para tomar este caminho.;

que no estabelecimento de estratégias de cooperação classificação estratégica desenvolvida por Savage et al., todas as empresas entrevistadas convergem para um interesse de abraçar o fornecedor de forma sustentável com todos os meios ao seu alcance. Existem vontades do fornecedor em cooperar com a empresa e à medida que se criam maiores ações de envolvimento menor é o risco do fornecedor de se tornar numa ameaça para a empresa (Proposição 5). A ameaça é vista como não fornecimento do seu cacau. O interesse das empresas passa por adquirir a melhor qualidade de cacau e aceder a uma total rastreabilidade. Certos entrevistados ainda

dispõem de estratégias de menor cooperação e todos estão focados no estabelecimento de estratégias de envolvimento;

fruto do investimento efetuado na aquisição do valioso recurso, o cacau, as empresas adquirem, em simultâneo, novas competências provenientes de políticas efetuadas de DS que veem valorizadas, por aquisição de novos conhecimentos, práticas e atitudes da empresa (Proposição 6).

A proposição infirmada (Proposição 4) refere-se às relações estabelecidas com os fornecedores, que as empresas ao efetuarem práticas de DS, práticas provadas serem benéficas para o melhoramento das condições de vida das famílias e melhoramento do rendimento das culturas, mesmo assim, não existem garantias de que este fornecedor seja considerado definitivo face à empresa investidora. Na verdade, existe sempre o risco da volatilidade destes “Stakeholders” pois, na ausência de contratos de longo prazo com os agricultores, estes tornam-se parceiros de longo prazo a partir do momento que existem laços próximos estabelecidos de forma contínua entre a plantação e o fabricante ou transformador de chocolate. Em caso de tal inexistência, podem muito bem vender ao industrial concorrente.

Em complemento, mais numa forma de detalhe às proposições estudadas, o estudo exploratório permitiu concluir que existe uma forte relação de cooperação, tanto das pequenas empresas, como também das grandes empresas pertencentes a este setor, quando se trata de estabelecer relações comerciais com “Stakeholders” fornecedores de cacau. O cacau, sendo o produto referência para execução e sucesso da empresa chocolateira, é possível deduzir, pelo levantamento empresarial, que todos os transformadores e fabricantes do ramo têm uma grande atenção aos fatores de cooperação direta com os “Stakeholders” fornecedores detentores de plantações. Agora também está de certa forma explícito que nem todo o chocolate tem possibilidade de ser adquirido, atualmente, desta forma, como enuncia o Sr. Diretor de Compras da Favarger “só 20% das nossas compras dizem respeito à aquisição na plantação. O restante é adquirido no mercado pois as nossas maiores vendas são o chocolate de leite e bombons.” Significa isto que o cacau estará sempre dependente de uma exploração bolsista? Será que os agricultores irão continuar a ter o mesmo nível de vida? Provavelmente, não, pois todos os grandes industriais e transformadores estão claramente convencidos que este é o caminho, embora só agora se tenham iniciado as suas ações, o que representa ainda um valor sumário do seu

negócio. No mercado bolsista, existem muitos intermediários. As plantações vendem às cooperativas e estas posteriormente vendem o seu cacau a Traders que o vendem de seguida a brokers que o vão comercializar no mercado de commodities. Por vezes, os brokers, isto é corretores de mercado, têm o seu negócio bem implantado de trading e geralmente são os que cobrem a melhor comissão. Ao inverso, se as plantações efetuarem uma venda direta em cooperação com os industriais e o fizerem de sua própria iniciativa, criam condições para apresentar uma melhor qualidade do seu cacau, criam condições para melhorar o rendimento das suas culturas. As técnicas que na totalidade são efetuadas e resultantes destas parcerias são todas no interesse de desenvolver o mais natural do cacau. Técnicas não intrusivas, sem necessidade de afetar o ambiente biológico importante para a fertilização de culturas e de polinização, ou mesmo sem necessidade de contratar processos mecânicos para secagem das favas favorecendo a secagem ao natural. É, sem dúvida, uma forma útil para se poder elevar a qualidade de um cacau que se pretende mais natural, ponto comum de procura por entre todos os entrevistados, e poder vendê-lo mais caro pela sua qualidade em detrimento da quantidade. O industrial ganha também na rastreabilidade do ingrediente cacau, outro ponto comum entre todos os entrevistados. Evita-se assim, o recurso à venda da sua colheita com recurso ao valor bolsista. Os que se encontram já neste espírito colaborativo, como vimos pelas entrevistas, viram as suas condições de vida pessoal e familiar melhorar. Pelo lado do industrial, é seu interesse também, pois já hoje existe falta de produto de boa qualidade no mercado de cacau e no futuro haverá falta para toda a procura (ent.3-CÉMOI). Conclusão, pelo observado na fase exploratória e na sequência do previsto pela teoria, um trabalho conjunto entre cooperativas e/ou plantações com os industriais transformadores ou fabricantes permite adquirir melhores recursos, desenvolver competências e fornecer aos agricultores preços mais elevados da sua matéria-prima.

Uma outra observação do estudo exploratório retirado desta investigação é que, de acordo com os entrevistados, o mercado do chocolate vai passar a ser mais sustentável “pelo acordo de intenções entre produtores e pela atual necessidade de erradicar com a exploração laboral infantil” (ent.1-Barry, ent.3-CÉMOI, ent.4-Lindt). Pode-se levar a constatar que os transformadores de cacau aumentam o interesse que têm nas plantações “pelo que temos investido, a plantação deve-se sentir envolvida na venda da sua totalidade de cacau para o resto da sua vida” (ent.1-Barry). A entrevistada dá a

entender que neste mercado é muito importante deter uma boa matéria-prima, definida pelas melhores condições organolépticas. Afirma mesmo que “financeiramente, provavelmente, seria melhor adquirir a plantação que fornecer as condições para desenvolver um produto”. “Uma forma de impedir que o fruto do nosso trabalho de reconversão das plantações passe para um nosso outro concorrente”(ent.1-Barry). Um outro aspeto é a certificação solicitadas pelas grandes multinacionais para fins marketing. “A certificação é um poderoso objeto de marketing dos nossos clientes. Permite comunicar as suas intenções junto do consumidor na maior escala possível. As associações equitáveis, solidárias e biológicas, têm procedimentos. O seu certificado fornece aos agricultores a garantia de venda, mas infelizmente por causa da rápida procura, certas associações deixam de ter condições para supervisionar todos os seus cooperantes. Na verdade, num curto espaço de tempo, algumas plantações por falta de acompanhamento deixam de ter os mesmos procedimentos que aprenderam, e veem guardadas as suas vantagens da certificação. Passam a vender o seu cacau por intermédio de um valor equitável. É um verdadeiro problema. É por isso que dispomos de uma equipa de terreno volumosa para acompanhar e desenvolver às melhores práticas sociais e ambientais ao mesmo tempo que acompanhamos e estabelecemos condições para a certificação das culturas. Dá conforto e confiança aos nossos clientes”. (ent.1-Barry). Conclusão, a confiança é de facto uma forte componente da cooperação à semelhança com o que o observámos na literatura (Capítulo II, Parte3, 3.1 da estratégia da cooperação, Gulati, 1995).

## 2. CONTRIBUTOS E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O presente estudo permite, antes de mais, provar que estamos numa nova era de fazer negócios. Uma era onde a Teoria dos “Stakeholders” é de facto uma alternativa para o pensamento económico dominante. Freeman defende que estamos num novo século em que se pensa na sobrevivência empresarial de outro modo e convida os gestores a aplicarem um vocabulário baseado no conceito de "Stakeholders". Afirma que a Teoria dos “Stakeholders” em particular foi desenvolvida para responder aos três problemas que envolvem o mundo dos negócios dos dias de hoje, dominantes e inter-relacionados, e que respeitam ao tipo de relação que se estabelece entre o capitalismo

e a empresa, à forma como a empresa consegue maximizar o seu valor, e na forma de pensar dos gestores. À semelhança do que diz a teoria, também as empresas estão conscientes de um século mais respeitador atuam na mesma linha de pensamento da ideia defendida por Freeman. No fundo, em todas as empresas entrevistadas, existe uma nova maneira de pensar empresa: mais social, mais próxima do cidadão e mais próxima dos valores naturais dos ingredientes capazes de satisfazer o maior número de consumidores de uma forma mais saudável e mais transparente. Procuram novas formas de obter o seu lucro, não havendo necessidade de explorar o seu próximo nem de explorar as terras de forma incorreta, em que os gestores decisores procuram, cada vez mais, encontrar novas alternativas estratégicas que vão ao encontro desta nova linha de pensamento global respeitadora do ser humano e do ambiente. Resumindo: o grande contributo deste estudo leva a sugerir que as empresas de chocolate, na sua grande maioria, quando adotadas linhas de cooperação com a cadeia agrícola, procuram desenvolver novos produtos cada vez mais saudáveis e defender as populações que nela trabalham, melhorando as suas condições de vida e a qualidade dos seus produtos. Tudo num objetivo comum de atingir para a empresa que lidera o processo, um “lucro responsável” (ent.4-Lindt) .

Pela investigação operada, a estratégia de cooperação para recolha de recursos e aquisição de novas competências de DS, confirma que o trabalho pode ser desenvolvido tanto junto de uma plantação como junto de uma cooperativa. A empresa fabricante ao negociar o cacau com o seu “Stakeholder” pode estar de facto a negociar com um conjunto de plantações, uma cooperativa, situação verificada na maioria das empresas multinacionais. Quando se trata de uma empresa fabricante de pequena dimensão ou de uma empresa fabricante compradora de cacau raro, como é o caso da aquisição do crioulo, são estabelecidos laços fortes com estratégias duradouras de envolvimento de DS

O presente estudo permite contribuir para a valorização do conhecimento e compreender que um dos fatores críticos de sucesso empresarial de mercado alimentar pode passar pela qualidade da matéria-prima escolhida e pela sua rastreabilidade. É possível constatar que os industriais desta fileira tomam como prioridade práticas de DS subordinadas aos dois aspetos mencionados, para garantirem longevidade dos seus negócios. Estabelecem relações de proximidade com os seus fornecedores, adotam

posturas sustentáveis quando têm massa financeira e definem a sustentabilidade como pilar estratégico da companhia.

Um contributo que desmistifica o rumor de que DS torna produtos mais caros. As aplicações destas novas competências, permitem contribuir para a criação de novas gamas de produtos mais saudáveis, capazes de serem apresentados junto do consumidor final ao mesmo preço de venda que os restantes produtos do mercado, pois retirado o custo de intermediários, acaba por dispor-se de uma capacidade de adquirir a matéria-prima de forma mais económica. O investir de forma sustentável nas culturas permite, também, despende o mesmo valor que no passado com a vantagem de reverter um valor justo ao criar melhores condições para os agricultores e suas famílias (valores sociais) e melhor qualidade de produto (as plantações são cuidadas de forma biológica).

O modelo permite contribuir para um melhor esclarecimento do consumidor e fortalece as competências-base empresariais. O conhecimento adquirido e o saber-fazer permitem conjugar atividades capazes de satisfazer o maior número de clientes pelo saber-ser. É consensual, entre os entrevistados, que quem liderar este mercado de ingrediente e for mais rápido na captação de processos, tem a segurança de continuidade do seu negócio com resultados de longo prazo. Também é consensual que no mercado de consumo em estudo, o Francês, o cliente valoriza o produto natural, biológico, em muito graças ao facto de se fomentar o alerta para o que se consome. O consumidor fica satisfeito por conhecer a origem e deter pleno conhecimento da forma como são criados os ingredientes dos produtos que consome.

O estudo permite contribuir para o conhecimento do que se passa numa boa parte da indústria de produtos alimentares elaborados, que se abastecem de matérias-primas em países em vias de desenvolvimento ou mesmo emergentes (países de base de pirâmide segundo Prahalad) para serem fabricados e consumidos nos países de topo de pirâmide, ditos países maduros. Um cenário de negócios internacionais onde é difícil compreender pelo industrial de mercados maduros que, em certos setores, os contratos em papel pouco ou nada significam, seja devido à instabilidade histórica de guerra e corrupção, seja devido a uma cultura diferente e valores de vida ou outros fatores exógenos ao seu modo de fazer negócio. O exemplo do mercado de cacau é um exemplo extremamente positivo de que, independentemente da instabilidade política e social que se encontra na maioria destes países são efetuados investimentos



no terreno, com um interesse solidário onde todos ganham (win-win), sem nenhum interesse em saber quem ganha mais com a transação: se a empresa ou o fornecedor. São investimentos obrigatórios nesta globalização para se poder estabelecer uma base de relação ToP-BoP, à semelhança do que expressa o investigador Prahalad.

O estudo permite exemplificar a existência, neste mercado, de um modelo negocial alternativo ao dominante durante o século passado, pela Teoria dos Custos de Transação e pela Teoria do Jogo. A ausência de garantias de cumprimento de acordos escritos de longo prazo com as plantações e agricultores institui a valorização de relações de confiança provenientes de estratégias definidas de cooperação. Gulati defende que a confiança pode inclusivamente substituir contratos em muitas trocas e serve como mecanismo alternativo de controlo (1995). É exatamente o que se passa neste mercado de relação entre fornecedores de cacau e a empresa.

O presente estudo permite contribuir para a forma como se realiza negócio no mercado alimentar dentro de um ambiente específico, e que pode aplicar-se de imediato noutros setores como o caso do café, do chá ou mesmo de especiarias. Trata-se de um modelo de negócio solidário, ecológico e equitável em que dois ambientes bem distintos pela sua condição económica conseguem funcionar com plena satisfação dos seus interesses comuns.

### 3. LIMITAÇÕES

A apresentação das empresas é, por vezes, diferente do discurso dos dirigentes. Quando afirmam estar totalmente envolvidos em procedimentos de Desenvolvimento Sustentável, e verifica-se que não exprimem o tema como ordem de prioridade estratégica mas antes dão prioridade à urgência dos números de rentabilidade imediata. Nestes casos, foi útil o recurso aos documentos facultados pelas empresas entrevistadas de forma a complementar, enriquecer e confirmar os valores expostos pelos entrevistados.

Não deixa de ser uma realidade que as grandes empresas multinacionais do setor de fabricação de chocolate, por muita boa vontade que detenham, é ainda cedo poderem afirmar que dispõem de práticas de trabalho estabelecidas com a maioria dos seus fornecedores de cacau provenientes de políticas de DS. Trata-se de um resultado cujos frutos aparecem de forma mais longa pois só recentemente se tomou consciência de tal iniciativa. Neste caso, somente os gestores que dispõem de condições financeiras confortáveis e que têm uma dimensão mais reduzida, é que tomam iniciativas com interesse em melhor explorar a totalidade das suas matérias-primas e fornecer às populações que nele trabalham uma melhor qualidade de vida.

Outro limite desta estratégia de DS é o facto de o mercado estar ainda muito associada às certificações. As agências certificadoras, fruto do seu rápido crescimento em número de intervenções, não dispõem de condições para monitorizar, na perfeição, o trabalho efetuado nas plantações, sendo necessário uma supervisão suplementar por parte da empresa industrial ou do cliente transformador.

Uma outra limitação está associada à forma como, ao longo destes últimos trinta anos, se abordou o tema de DS. Visto no seu início como forma radical de mudar um sistema instalado, é visto mais tarde como forma de impedir o crescimento empresarial devido a imposições governamentais e legisladoras. Pode ser considerado uma medida-travão para o desenvolvimento das empresas. A situação vê-se agravada quando associações radicais tomam posições de impedimento ao desenvolvimento empresarial encarando-as como práticas penalizadoras e opressivas mesmo tratando-se de práticas positivas e alternativas. Induzem que tal ação respeita um envolvimento total da atividade, como é o caso da exploração laboral infantil na Costa do Marfim,

quando na verdade é sabido que tal situação leva anos a ser erradicada pois as populações e a cultura presente consideram-na como um ato totalmente normal e legítimo de passagem de saber por entre gerações. Ao dar a entender que todas as empresas adotam iguais comportamentos, as associações dão a ideia de generalizar o comportamento empresarial por igual e que todos os intervenientes neste mercado não têm princípios de cidadania.

Um outro inconveniente corolário do processo de desinformação é a necessidade de limpar imagem ou esclarecer o que não pode ser esclarecido corretamente “green washing”. Acaba-se por divulgar relatórios de boas práticas de DS dando a entender que o fazem corretamente, quando na verdade só responde a uma ínfima parte da atividade relacional da empresa com os seus fornecedores. A limitação a que reporta todo este parágrafo respeita à veracidade das informações fornecidas pelos relatórios relativo ao impacto envolvido à totalidade de negócio de cada empresa .

Emerge desta investigação uma aparente falta de interesse em estratégias de DS no campo das práticas (saber-fazer) e das atitudes (saber-ser) de conhecimento provenientes de competências adquiridas pelos recursos retirados de estratégias de cooperação. No contexto operacional, pode-se compreender que a razão de não explorar o saber-ser em maior escala poderá ser justificada pelo facto de as multinacionais ainda não terem conseguido cobrir um número de fornecedores de cacau em número suficiente para poderem desenvolver um saber-fazer em grande escala. Uns divulgam com certificações, outros não divulgam, outros apresentam em relatórios, outros expõem em Conferências, outros respondem somente quando lhes perguntam que práticas de DS adotam. São suposições que não fizeram parte do objetivo deste estudo e que merecem uma reflexão posterior. De forma pragmática, não foi abordado pelo estudo o que levam as empresas entrevistadas a tomar diferentes iniciativas operacionais, resultantes de competências decorrentes de um conhecimento bem adquirido, mas de práticas e atitudes diversas.

#### 4. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

A história de entrada de DS nas empresas foi efetuada de forma repressiva. Surgem as certificações para medir, de forma correta, os procedimentos, mas os que acreditam verdadeiramente no DS acabam por abandonar os organismos terceiros e fazem-no por conta própria.

Estudos desenvolvidos por organismos governamentais demonstram a utilidade ao criarem incentivos públicos mas que podem muito bem ser anulados numa mudança de partido de governo ou por uma necessidade de cumprimento orçamental estatal (fator financeiro em prioridade).

No fundo, poder-se-ia subentender que as empresas olham para o DS como modo de atuar, que se pode classificar de: “fazer por obrigação”. Isto porque, caso contrário, sentem o seu negócio ameaçado. Neste negócio é obrigatório garantir a qualidade alimentar dos produtos produzidos e com que meios e condições humanas foram concebidos. São princípios definidos nos países modernos, local de consumo, que fazem dar prioridade das empresas ao desenvolvimento educacional junto das crianças e categorizar negativamente a exploração laboral infantil.

De uma forma geral, é certo que as empresas apresentadas afirmam que o mercado está ainda sujeito a amplas reformas para se poder afirmar que é totalmente sustentável mas, visto de outra forma, todos assumem, e todos significa segundo os inquiridos, que a solução para dinamizar a totalidade do mercado mundial do cacau passa por exercer uma agricultura de cacau mediante práticas de DS. É raro numa profissão verificar que todos estão convencidos que o seu negócio passa pelo desenvolvimento de parcerias com fornecedores. É também meritório poder transmitir que a grande maioria do setor está decidido a desempenhar práticas de DS, considerada a única solução para o sucesso do setor. Neste ponto, seria interessante alargar o presente estudo a uma análise de segmento repartido por vários estudos de investigação. Análise de estratégias de DS em mercado segmentado por tamanho, análises por via de segmentações de mercado geográfico ou análises de segmento de mercado por poder de compra/preço.

No enquadramento temporal, e face aos resultados de intenção expressos pela grande maioria dos entrevistados, seria de relevo para o engrandecimento da literatura e do conhecimento, desenvolver em 2020 o mesmo modelo de estudo junto dos mesmos entrevistados. A data 2020 é um ponto a que se faz referência com uma certa insistência para o cumprimento de práticas de DS junto de uma elevada parte do negócio do cacau. Momento em que empresas multinacionais de média dimensão, saudáveis financeiramente, confirmam terem total rastreabilidade e cumprimento de práticas de DS em todo o seu fornecimento de cacau.

Os desenvolvimentos futuros face à investigação apresentada podem passar por identificar outras oportunidades com outros “Stakeholders” no cumprimento de uma estratégia de DS empresarial. Neste segmento de estudo exploratório é do conhecimento global que o DS traz benefícios de lucro duradouros. Seria interessante explorar o mesmo modelo noutros setores do ramo alimentar visto que se encontram também enquadrados numa nova ótica de consumo mais responsável, mais preocupado com a sua saúde, o seu bem-estar.

Um outro desenvolvimento futuro passa por aplicar o modelo apresentado no presente estudo inspirado na Teoria de “Stakeholders” a várias modalidades empresariais ou setores de atividade fora do setor alimentar. As empresas deixam de lutar quando na verdade, são estabelecidas estratégias de âmbito cooperativo baseadas na confiança de entrega e recolha de recursos. São estratégias que engrandecem as competências empresariais e permitem dar continuidade a resultados duradouros, de longo prazo.

Um outro âmbito de análise interessante para dar continuidade ao estudo elaborado refere-se aos instrumentos obrigatórios para analisar os procedimentos comportamentais de uma empresa. Se os documentos financeiros, tipo balanço anual ou demonstrações de resultados, permitem tanto dar uma fotografia do que se faz nesse determinado momento ou de demonstrar o caminho por onde se dirige a empresa, certo que faz falta um documento, obrigatório a todas as empresas, que permita descrever a forma como se pretende atingir esses números de uma forma mais descritiva, pragmática e concreta, referindo as ações exercidas com todos os “Stakeholders”. A questão é como se pode fazer uma análise transparente do desenrolar do negócio empresarial mediante práticas de DS. Uma transparência do modo de fazer gestão empresarial dirigida a todas as empresas e não somente às grandes multinacionais. Que tipo de relatório seria esse, como seria recebido pelas

empresas e que tipo de instrumentos estratégicos em si deveriam estar presentes. Pena, aos olhos do trabalho realizado, que só alguns o tenham de o fazer, mesmo que o tenham por obrigação legislativa. É importante dar continuidade ao desenvolvimento deste processo de estratégia de DS, transparente, por via de estabelecimento de cooperações entre “Stakeholders”, entre segmentos, entre mercados, capazes de estabelecer uma identidade própria empresarial mais respeitadora do social e do ambiental. Um “adn” bem compreendido por todos os seus “Stakeholders”, fruto de uma estratégia empresarial transparente.

Provavelmente seria também interessante analisar de que forma é possível combater ou como estabelecer maior esclarecimento junto do “Stakeholder”-consumidor de tais práticas. Vê-se um fraco empenho no saber-ser e nas atitudes geradas pelos recursos adquiridos. Deveria existir mais empenho, mas será que não existe noutras setores? Essa divulgação de práticas que se definem segundo Durand, como “atitudes”, o “saber-ser” da profissão, poderiam contribuir para o engrandecimento e valorização das estratégias de DS junto de outras profissões. Seria, no meu entender a forma de poder desmistificar os pressentimentos do consumidor, que não são objeto de estudo nesta investigação, mas que levam a pensar que consumir produto biológico é mais caro, ou que produto equitável tem uma qualidade inferior, ou mesmo que o investir no melhoramento social de um setor é só para as grandes empresas que efetuam ações de filantropia. Enfim, um sem número de interpretações erradas devido à falta de conhecimento, dito, por uma não vontade de comunicar ao consumidor por parte dos que praticam DS na sua totalidade e não apostam numa atitude igualmente valorizada e valorizante para a sua atividade e sua profissão.

Concluindo, é possível estender esta temática a todas as empresas que procurem criar lucro responsável. É possível estender o modelo de cooperação com fornecedores, incentivado por iniciativas de DS, de forma a trazer benefício para a empresa, mediante melhoramento da vida em sociedade e numa base totalmente inofensiva para um ambiente “100% verde”.

## Bibliografia

- Abrams, F. 1954. "Management responsibilities in a complex world" in T.Carrol (ed.) Business Education for Competence and Responsibility. Chapel Hill: U. of N.C. Press
- Ackerman, R. 1975. The social challenge to business. Cambridge: Harvard University Press.
- Ackerman, R. Bauer, R. 1976. Corporate Social Performance: the modern dilemma. Reston: Reston Publishing Co.
- Ackoff, R. 1974. Redesigning the future. New York: John Wiley and sons.
- Acot, Pascal. 1988. Histoire de l'écologie, La politique éclatée. Presses Universitaires de France – PUF.
- Acquier, A. 2007. RSE et outils de gestion: perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière. Revue de l'Organisation Responsable, n° 3, 5-15.
- Acquier, A. e Aggeri, F. 2008. Une genealogie de la pensée manageriale sur la RSE. Revue Française de Gestion, vol.34, n°180, p: 131-157
- Acquier, A., Daudigeos, T., Valiorgue, B. 2011. Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. Management revue. Vol. 14 n°4, 2011, 221-250
- Acquier, A., Gond, J. 2007. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. Finance Contrôle Stratégie. Jun 2007, Vol.10 Issue 2, P:5-35. 31p. 1 chart.
- Aggeri, F. e Acquier, A. 2005. La théorie des "Stakeholders" permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE? XIV Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, Angers, Juin.
- Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., Acquier, A.. 2005. Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective. Éditions Vuibert, Paris. 278p.
- Aguilar, F. 1967. Scanning the business environment. New York: Mac-millan Co.
- Aguilera, R., Rupp, R., Williams, C., Ganapathi, J., 2007. Putting the s back in Corporate Social Responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. Academy of Management Review. Vol.32 Issue 3, 836-863
- Akreml, A., Dhaouadi, J., Igalens, J. 2008. La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. Revue Finance Contrôle Stratégie 11.3, 65-94.
- Allard-Poesi F e Marechal G. 2014. Construction de l'objet de la recherche, in Thietart et al., Méthodes de Recherche en Management. 4e edition. Editions Dunod, 47-62
- Allard-Poesi F e Perret V. 2014. Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart et al., Méthodes de recherché en management. 4e édition. Editions Dunod, 14-41
- Alpaslan,C. M., Green, S.E., Mitroff, I.I., Corporate governance in the context of crisis: towards a stakeholder theory of crisis management. Journal of contingencies and crisis management. Vol.17, n°1, p:38-49.
- Amit R., Schoemaker P.J.H. 1993. Strategic assets and organizational rent. Strategic management journal. Vol.14, 33-46
- Anand B.N. e Khanna T. 2000. Do firms learn to create value? The case of alliances. Strategic Management Journal. Vol.21, 295-315
- Anderson, E. 2007. Nissan's Keiretsu, 1956-1970. Business and Economic History. Vol. 5 p.1-13

- Anderson, L. e Bateman, T. 2000. Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in U.S. business organizations. *Academy of Management Journal*. Vol.43 issue 4, 548-570.
- Andreani, J-C., Conchon, F., 2005. Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives. *Congrès des tendances du marketing*, janvier 2005.
- Andrews, K. R. 1980. *The concept of corporate strategy*. Revised edition. (first edition 1971). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Angelini, C., Lombardo, E., Pignatelli, I. 2013. La diffusion du concept RSE dans les firmes industrielles: l'émergence de nouveaux paradigmes manageriaux. *Recherche en Sciences de Gestion*, n°96, 131-151
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. 1991. Critique of Henry Mintzberg's "the design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.12, p:449-461.
- Ansoff, H. I. 1994 Comment on Henry Mintzberg's "rethinking strategic planning", *Long Range Planning*, 27, (39), p:31-32
- Ansoff, I. 1979. *Strategic management*. New York: John Wiley and sons.
- Aoki, K., Lennerfors, T. 2013. The new, improved Keiretsu. *Harvard Business Review*. September. p.109-113.
- Argandoña, A. 1998. The Stakeholder theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, Vol.17, July, 1093-1102
- Arnstein, S.R. 1969. A ladder of citizen participation. *JAIP*, Vol.35, n°4, July 1969, 216-224.
- Arrègle J.L. 1996. Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, n°128, 25-36
- Arrègle J.L., Quelin B. 2001. L'approche fondée sur les ressources. Em A.C. Martinet e Thiétart R.A. *Stratégies Actualités et Futurs de la recherche*, eds. Vuibert. p.273-287.
- Astley, W.G. e Fombrun, C.J. 1983. Collective Strategy: Social ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, Vol.8, N°4, 576-587.
- Avenier M-J., Gavart-Perret, M-L., 2012. Inscire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*, editions Pearson (segunda edição). 416p.
- Axelrod R. 1992. *Donnant-Donnant théorie du comportement coopératif*, traduction par Michèle Garène, 1984, Eds. Odile Jacob, 235p.
- Bailur, S. 2007. Using Stakeholder Theory to Analyze Telecenter Projects. *Information Technologies and International Development*, 3(3), 61-80.
- Ballet, J. e de Bry, F. 2001. *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, 431 p.
- Banerjee S.B. 2003. Who Sustains Whose Development? *Sustainable Development and the Reinvention of Nature*. *Organization Studies*, n° 24, 143-180.
- Bansal, P. 2003. From Issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, vol. 14, issue 5, 510-527
- Bansal, P. e Roth, K. 2000. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, vol.43, issue 4, 717-736
- Bardin L. 2013. *L'analyse de contenu*. Collection Quadrige Manuels. Editions PUF, 320p.
- Barnard, C.I. 1938. *Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.



- Barney J., Wright M., Ketchen D.J. 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*. Vol 27, 625-641
- Barney J.B. 1986. Strategic Fator Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*. Vol. 32, n°10, 1231-1241
- Barney J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. Vol.17, N°1, 99-120
- Barney, J.B. e Arikan, A.M. 2001. The resource-based view: origins and implications. In M.A Hitt, R.E.Freeman e J.S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell, 124-188.
- Basu, K. Palazzo, G. 2008. Corporate Social responsibility: A process model of sensemaking. *The Academy of Management Review*. Vol. 33, Issue 1, 122-136
- Bates, D.L., and Dillard, J.E. 1992. Wanted: a strategic planner for the 1990s, *Journal of General Management*, Vol.18, N°1, Autumn.
- Baudry, B. 1991. Une analyse économique des contrats de partenariat industriel: l'apport de l'économie des coûts de transaction. *Revue d'économie industrielle*. Vol.56, Issue 56, 46-57
- Baum J.A.C., Rowley T.J., Shipilov A.V., Chuang Y-T. 2005. Dancing with strangers: Aspiration Performance and the Search for Underwriting Syndicate Partners. *Administrative Science quarterly*. Vol.50, n°4, 536-575
- Baumard P. Donada C., Ibert J., Xuereb J.M. 2014. La collecte des données et la gestion de leurs sources. p.261-296. In Thietart R-A. *Méthodes de recherche en management – 4ème edition*. Editions Dunod. 648p.
- Berger-Douce, S. 2008. Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management et Avenir*, Vol.1, 9-29
- Bingham J.B., Dyer Jr. W.G., Smith I., Adams G.L. 2010. A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, Vol.99, n°4, p:565-585
- Bittencourt, E., Carrieri, A., 2005. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 45, S.Paulo Set./Dec. 2005.
- Black, J.A. e Boal, K.B. 1994. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *strategic management journal*, vol.15, p:131-148.
- Boatright, J.R. 1994. Fiduciary duties and the shareholder-management relation: or, what's so special about "shareholders"? *Business Ethics Quarterly* vol.4, n°4, p.: 393-407
- Boiral, O. 2004. Environnement et économie: une relation équivoque. Dossier: écologie et économie. *Vertigo*. Volume 5, Numéro 2. Novembre 2004
- Boiral, O. 2005. Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'écoefficient. *Revue Française de Gestion*, vol.31, n°158, p:163-186
- Boiral, O. 2007. Corporate greening trough ISO 14001: a rational myth? *Organization Science*, Vol.18, issue 1, 127-146
- Bourgeois E., Durand M. 2012. Apprendre au travail. Collection Apprendre. Eds PUF. 232p. Article "travailler et apprendre: vers une approche de l'activité. p.15-32
- Boutaud, A. 2005. Le développement durable: penser le changement ou changer le pansement? Bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques locales en matière de développement durable en France: de l'émergence d'un changement dans les modes de faire au défi d'un changement dans les modes de penser. *Environmental Sciences*. École des Mines de Saint-Etienne; Université Jean Monet-Saint-Etienne.

- Bowie, Norman E. e Freeman, R.E. 1992. Ethics and Agency Theory. An introduction. The Ruffin Series in Business Ethics. Oxford University Press Inc., 252 p.
- Bradach, J.L., Eccles, R.G. 1989. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Bradenburguer A.M., Nalebuff B.J. 1996. *Coopetition*. New York: Doubleday
- Bresser, R.K. e Harl, J.E. 1986. Collective Strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*. Vol.11, N°2. p.408-427
- Bresser, R.K.F. 1988. Marching collective and competitive strategies. *Strategic Management Journal*. Vol.9, 375-385
- Brown, Lester R. 2009. *Plan B 4.0. Mobilising to Save Civilization*. Earth Policy Institute. W.W. Norton & Company. 200p.
- Cairncross, F. 1992. UNCED, Environmentalism and Beyond. *Columbia Journal of World Business*. Vol. 27, Issue 3 / 4, 12-17
- Calleo, D. 1982. *The imperious economy*. Cambridge: Harvard University Press
- Campbell, J.L., 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An Institutional theory of corporate social responsibility. *The Academy of Management review*. Vol.32, n°3, 946-967
- Capron, M., Quarel-Lanoizelee, F. 2004. Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies. *Alternatives Economiques, Collection La découverte*.
- Capron, M., Quarel, F., 2006. Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable*. Editions ESKA. p.5-17
- Carroll A.B. 1979. A Three Dimensional conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 497-505.
- Carroll, A.B. 1989. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co. Also see 2nd Edition, 1993 and 3rd Edition, 1996.
- Carroll, A.B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, vol.34, Issue 4, 39-48.
- Carroll, A.B. 1994. Social Issues in Management Research: Expert's Views, Analysis and Commentary. *Business and Society*, Vol. 33, No. 1, April, 5±29.
- Carroll, A.B. 1999. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, vol. 38, n° 3, 268-295.
- Carroll, AB, Nasi, Juha. 1997. Understanding stakeholder thinking: themes from a finnish conference. *Business Ethics: A European Review*. Vol.6, Issue 1, 46-51.
- Carson, Rachel. 1962. *Silent Spring*. First Mariner Books edition 2002. Houghton Mifflin Company
- Castelnau, P. e Noel, C. 2004. Engagement pour un développement durable et performance des entreprises: le cas français, communication aux journées du CERMAT sur la performance, 15/01/2014. Université de Tours
- Castka, P. E Balzarova, M.A. 2008. ISO26000 and Supply Chains-on the Diffusion of the Social Responsibility Standard. *International Journal of Production Economics* 111 (2): p.274-286
- Cavagnac, M. 2006. *Théorie des jeux*. Collection mementos LMD. Gualino Eds. 131p.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial entreprise*, cambridge, MA:MIT Press
- Chandler, A.D. 1977. *The visible hand*. Cambridge: Harvard University Press
- Charreaux, G. e Desbrières, P. 1998. Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance, contrôle, stratégie*, vol.1, n°2, p:57-88

- Charreire, S. e Durieux F. 2014. Explorer et tester: les deux voies de la recherche, chapitre 3 in Thietart R-A. Méthodes de recherche en management, 4e édition, Editions Dunod. p.76-104
- Churchman, C.W.. 1968. The systems approach. New York: Del Books.
- Cibien, C., 2006. Natures, Sciences, Sociétés: Recherches et débats interdisciplinaires. Les réserves de biosphère: des lieux de collaboration entre chercheurs et gestionnaires en faveur de la biodiversité. Volume 14, Editions EDP Sciences. p: 84-90
- Clarkson, M.B.E., Starik, M., Cochran, P.L., Jones, T.M. et Al. E. 1994. The Toronto Conference: reflections on stakeholder theory, Business and Society, Vol. 33, n°1, p:82-131
- Clarkson, Max B. E. 1995, a stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academic Management review, vol.20. n°1, 92-117
- Clavell, J. 1981. Sun Tzu, the art of the war, Hodder and Stoughton, Kent
- CMED. 1988. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Relatório Brundtland G.H. 1988. Notre avenir à tous. Montréal: Les éditions du Fleuve, 432p. (versão inglesa: Our common future. Report of the world commission on environment and development. United Nations publications 1988).
- Coase, R.H. 1937. The nature of the firm. *Economica* 4 (16):386-405.
- Cochran, P.L. Wartick, S.L. 1985, The evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of management Review*, vol.10, n°4, 758-769
- Cohen W.M., Levinthal A., 1990. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science quarterly*. Vol.35, N°1, Special issue: Technology, Organizations, and Innovation, 128-152
- Collis D.J., Montgomery C.A. 1995. Competing on resources: strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*. July-August, 118-128
- COM366, 2001. 52001DC0366: Green paper – promoting a European framework for corporate social responsibility. European commission. 18/07/2001. <http://77eur-lex.europa.eu>
- Combe, P. Deschamps, P. 1996. Ethique en toc: le management des valeurs, Presses du management
- Comissão Europeia, 2000. O Sommet de Lisboa: as ações concretas para estimular o crescimento, dossier especial, maio.
- Coppens, 2003. Commission Coppens, préparation de la charte de l'environnement, volume 1 rapport de la commission coppens.
- Courrent, J-M. e Capron, M., 2012. RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir. Collection: Petites Entreprises & Entrepreneuriat. Editions De Boeck.
- Cragg, W. 2002. Business ethics and stakeholders theory. *Business ethics quarterly* 12 (2): 113-142
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., Matten, D. 2014. Contesting the value of “creating shared value”. *University of California Berkeley*, vol.56, n°2, p: 130-153
- Crawford,K., Hasan,H.M., Warne,L. Linger,H. 2009. From traditional knowledge management in hierarchical organizations to a network centric paradigm for a changing world. *Emergence:Complexity and Organisation*, Vol.11 (1), p:1-18.
- CRDD. 2013. Bibliografias do CRDD\_SNDD. Commissariat Général au Développement Durable. Centre de ressources. Juillet 2013.
- Cummings, S. 1993. Brief case: the first strategists, *Long range planning*, vol.26, n°3, 133-135.
- Cyert, R.M., and March, J.G. 1963. A behavioural theory of the firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- D'arcimoles, Ch-H. e St. Trébuq. 2003. Étude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risqué des sociétés françaises cotées (1995-2002). Actes du colloque interdisciplinaire La responsabilité Globale de l'entreprise: un nouveau modele de regulation?, Audencia Nantes. Ecole de Management, 16,17 oct.2003.
- Daft, Douglas. 2000. "Back to Classic Coke", Personal View. Financial Times, March 27, <http://news.ft.com>.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S. 2007. La dynamique des stratégies de coopération. *Revue française de gestion*, N°176, 87-98
- Daidj N., Hammoudi A. 2007. Le management Stratégique par la théorie des jeux: Une introduction. Édition Paris, Hermes Science Publishing, collection mondialisation, homes et sociétés. Lavoisier. 23 novembre 2007. 234p.
- Daly, H. e Cobb, J.B., 1994. For the commun good: Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future, Beacon Press Boston. (reedición de 1989)
- Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of management journal*, 16: 312-322.
- Davis, P. Freeman, E. 1978. Technology Assessment and idealized Design. In Elton, M., W. Lucas and D. Conrath (eds.). *Evaluating New Telecommunications Services: 325-344*. New York: Plenum Press.
- De Bruyne P. 1988. Politique de la connaissance. Analyse des enjeux et decisions. Bruxelles, de Boeck Université.
- De George, R. T. 1999, *Business Ethics* (Simon & Schuster, Upper Saddle River, NJ).
- De Montmorillon B. 1989. La croissance contractuelle. *Revue Française de Gestion*, numero special, jan-fev, 97-106.
- Décret n°2014-401 du 16 avril 2014 relatif aux attributions du ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
- Delmas, M.A. e Toffel, M.W. 2008. Organizational responses to environmental demands: opening the black box. *Strategic management Journal*. Vol. 29, Issue 10, 1027-1055
- Derkinderen, F. e Crum, R. 1979. *Project Set Strategies*. Boston: Martinus Nijhoff Publishing
- Desreumaux, A. e Selznick, P. 2009. L'organisation comme institution. Charreire Petit S. et Huault I. (dir.), *Les Grands. Auteurs en Management*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.
- Di Castri, F. 2002. Les conditions gagnantes du développement durable. Actes du colloque de Dakar, Francophonie et développement durable, quels enjeux, quelles priorités, IEPF
- Dill, W. 1975. Public participation in corporate planning: strategic management in a Kibitzer's world. *Long range planning* 8(1): 57-63
- DiMaggio P.J., Powell W.W. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. Vol.48, n°2, 147-160
- Dodd, E.M., Jr. (1932). "For Whom Are Corporate Managers Trustees?" *Harvard Law Review*, 45: 1145-63. Reproduced in M.B.E. Clarkson (ed.) (1998), *The Corporation and its stakeholders: Classic and Contemporary Reading*. Toronto: University of Toronto Press
- Dollinger, J.M. 1990. The evolution of collective strategies in fragmented industries. *Academy of management review*. Vol.15. N°2, 266-285
- 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.

- Doods R., Kuehnel, J 2010. CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.22, Issue 2, 221-244
- Dosi G. 1982. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, Vol.11, issue 3, 147-162
- Dosi G. 1988. Sources, procédures and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*. Vol.XXVI, 1120-1171
- Doz Y. 1994. Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés. *Revue Française de Gestion*. Janv-Février, 93-104
- Driscoll, C., Crombie, A. 2001. Stakeholder legitimacy Management and the qualified good neighbor: The case of Nova Nada and JDI. *Business and Society*, Vol.40, n°4, 442-471
- Drucker, P. 1984. The new meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, Vol. 26, n°2, 53-63
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. 2014. Validité et fiabilité de la recherche. In Thietart R-A et al. *Méthodes de recherche en management*. 4ème édition. Editions Dunod. p.297-333
- Ducroux, A.M. 2002. Les nouveaux utopistes du développement durable, Paris, Éditions Autrement, Collection Série Mutations, 342 p.
- Dupuis, JC. 2008. La RSE, de la gouvernance de la firma à la gouvernance de réseau. *Revue française de gestion*, vol. 34, n°180, p:159-175.
- Durand, T. 2000. L'alchimie de la competence. *Revue française de gestion*, n°127, 84-102
- Durand, R., Mcguire J. 2005. Legitimizing Agencies in the Face of Selection: The Case of AACSB. *Organization Studies*. Vol. 26, N°2, 165-196
- Dussauge, P., Garrette, B., 1995. Les stratégies d'alliance. 288p.
- Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W., 2000. Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, north America and asia. *Strategic management journal*. 21: 99-126
- Duval, G. 2014. Développement Durable, ces pionniers qui défendent la nature. *Alternatives économiques*, Hors-série n° 20364 – décembre 2014
- Dyer, J.H. 1996. Does Governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage. *Organization Science*. Vol.7, N°6, Nov-Dec. p.649-667
- Dyer J.H. e Nobeoka K. 2000. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*. Vol.21, Issue3, 345-367
- Dyer, J.H. e Hatch, N.W., 2006. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*. 27, 701-719
- Dyer, J.H. e Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. Vol.23, N°4, 660-679
- Eisenhardt K.M. 1989. Building theories from case studies, *Academy of management review*, vol.14, n°4, 532-550
- Eisenhardt, K.M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, vol.14, p: 57-74
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. Vol.50, N°1, 25-32

- Elkington, J. 1997. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford, 1997, 402p
- Elkington, J. 1998. Partnerships from Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business, *Environmental Quality Management*. vol. 8 Issue 1, 37-51.
- Emery, F. Trist, E. 1965. The casual texture of organizational environments *Human relations* 18:21-31.
- Emshoff, J. 1980. *Managerial Breakthroughs*. New York: Amacom
- Epstein, E. 1980. Business political activity: Research approaches and analytical issues. In L.Preston, (ed). *Research in Corporate responsibility and Social Policy*, vol.2. Greenwich:JAI Press
- Evan, W. 1966. The organization set: toward a theory of interorganizational relations. In Thompson, J. (ed.). *Approaches to organizational design*, Pittsburgh: University of Pittsburg Press, 175-190.
- Evan, W. 1976. *Organization theory: structures, systems, and environments*. New York: John Wiley and Sons.
- Evensky, J. 2005. Adam Smith's theory of moral sentiments: on morals and why they matter to a liberal society of free people and free markets, *Journal of economic perspectives*, vol.19, number 3 , 109-130
- Evered, R. 1983. So what is strategy?, *Long range planning*, vol.16, n°3, 57-72.
- Fenn, D. 1979. Finding where the power lies in government. *Harvard Business Review*. 57(5):144-153.
- Forgues, B., Fréchet, M., Josserand, E. 2006. Relations interorganisationnelles: conceptualization, résultats et voies de recherché. *Revue française de gestion*, vol.5, 17-30
- Frederick, W. C. 1998. Moving to CSR4. *Business and Society*, vol. 37, n° 1, 40-60.
- Frederick, W. C.1986. Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, vol. 28, n° 2, 126-141.
- Freeman, R. E. 1981. *Business Ethics. The state of the art*. Oxford University Press
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman Publishing, 2010
- Freeman, R. E. 1994. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quaterly* 4(4): 409-421
- Freeman, R. E. 1999, Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*. vol 24, N) 2, 233-236
- Freeman, R. E. 2000. Business Ethics at the Millennium, *Business Ethics Quarterly* 10(1): 169-80.
- Freeman, R. E. 2010, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., 2007. *Managing for stakeholders, Survival, reputation, and success*, Yale University Press
- Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., and DeColle, S., 2010, *stakeholder Theory: the state of the art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R.E. e D.E. Gilbert Jr. 1988. *Corporate Strategy and the Search for Ethics* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ).
- Freeman, R.E. e Evan W. 1990. Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics* 19 (4): 337-359
- Freeman, R.E. e McVea. 2001. A stakeholder approach to strategic management, in Hitt M.A., Freeman R.E. e Harrison J., *The blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford, Basil Blackwell, p: 189-207

- Freeman, R.E. e Newkirk, D. 2008a. Business School Research: Some preliminary suggestions. 1<sup>st</sup> IESE conference, Humanising the firm and Management Profession, Barcelona, IESE Business School.
- Freeman, R.E. e NewKirk, D. 2008b. Business as a human enterprise: Implications for education? In Samuel Gregg and James R. Stoner, Jr. (eds), Rethinking Business Management. Princeton, NJ: Witherspoon Institute. 131-148.
- Freeman, R.E., Reed, L. R. 1983. Stockholders and Stakeholders: a new perspective on Corporate governance. California Management Review, vol.25, n°3, 88-106
- Frery, F., Law-Kheng, F. 2007. La réinternalisation chaînon manquant des théories de la firme, Revue française de gestion, oct.2007, n°177, p: 163-188
- Friedman, A. L. e Miles, S. 2006. Stakeholders: Theory and Practice, Oxford University Press
- Friedman, M. 1962. Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press and Phoenix Books.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, September 13, 1970. The New York Times Company. Reprinted by permission of The New York Times Syndicate, Paris, France.
- Galaskiewicz, J. 1985. Interorganizational Relations. Annual Review of Sociology. Vol.11, 281-304
- Garriga E. e Melé D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, vol. 53, n°1/2, 51-71.
- Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa these. 2ème édition. Edition Pearson. 416p.
- Génot, J-C, 2003. Quelle éthique pour la nature?, éditions Edisud.
- Gibson, K., 2000. The moral basis of stakeholder theory, Journal of Business ethics, vol.26, n°3, 245-257.
- Giordano, Y. 2003. Conduire un projet de recherché.:Une perspective qualitative. Les essentiels de la gestion. Éditions EMS, Management & Société.
- Giraud, Pierre-Noel, 2002. Y a-t-il un ordre économique durable? Académie des Sciences morales et politiques. 8p.
- Glaser, B.G., Strauss A.L. 1967. The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research. Hawthorne, N.Y.Wiedenfeld and Nicholson.
- Gnyawali D.R., Madhavan R. 2001. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. Academy of Management Review. Vol.26, Issue3, 431-445
- Godard, O. 1994. Le développement durable: paysage intellectuel, Nature, Sciences et Société, Volume 2, n°4. P:309-322.
- Godard, O. 2004. Le développement durable, la recherché et les entreprises: les conditions d'une synergie. Cahier 2004-11. Centre national de la recherché scientifique. Ecole Polytechnique.
- Gond J. P. e Mullenbach-Servayre A. 2004. Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Revue de Sciences de Gestion, n° 205, 93-116.
- Goodpaster, K. 1991. Business ethics and stakeholder analysis. Business Ethics Quarterly 1 (1):53-73.
- Govindarajan, V e Gupta, A.K. 2002. Cultivating a global mindset Academy of Management, vol.16(1), p:116-126

- Grandval, S., Soparnot, R., 2005. Led développement Durable comme stratégie de rupture: une approche par la chaîne de valeur intersectorielle. Management & Avenir. Management Prospective Editions. 2005/3 n°5, 7-26
- Granovetter, M.S. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. American Journal of sociology, vol.91, n°3, 481-510
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, 33 (3) Spring p:114-135
- Green, P. 1991. Alexander of Macedon 356-323 B.C. A historical biography, 25, University of California Press
- Guerrien B. 2010. La théorie des jeux. Eds. Economica. 4eme edition. Collection économie de poche. 112p.
- Gulati R. 1998. Alliances and networks. Strategic Management Journal. Vol. 19, 293-317
- Gulati, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. Academy of Management Journal. Vol.38, n°1, 85-112
- Gulati, R., Lawrence, P.R., Puranam, P. 2005. Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict. Strategic Management Journal. 26, 415-440
- Gulati, R., Nickerson, J.A. 2008. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. Organization Science. Vol.19, N°5, 688-708
- Guler, I., Guillén M.F., Macpherson J.M., 2002. Global competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The international Spread of ISO9000 Quality Certificates. Administrative Science Quarterly. Vol.47, N°2, 207-232
- Hannan, M. T. and Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology. Vol.83, Issue 5, 929-964.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. American Journal of Sociology, Vol.49, Issue 2, 149-164
- Harrigan K.R. 1987. Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition. Columbia Journal of World Business. Vol. 22, Issue 2, 67-69
- Harris, J. e Freeman, R.E. 2008. The impossibility of the separation thesis. Business Ethics Quarterly 18 (4): 541-548.
- Harrison, Jeffrey S., St.John, Caron H. (1994) Strategic Management of Organizations and stakeholders. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Co.
- Hart S.L. 1995. A natural resource-based view of the firm. Academy of management review. Vol.20, N°4, 986-1014
- Hayes, R. e W. Abernathy. 1980. Managing our way to economic decline. Harvard Business Review. 58(4):67-77
- Heald, M. 1970. The social Responsibilities of Business: Company and Community, 1960-1970. Cleveland: Case Western Reserve University Press
- Heenan, D. e Perlmutter, H. 1979. Multinational Organization Development. Reading: Addison Wesley.
- Henderson, B. D. 1989. The origin of strategy. Harvard Business Review, November-December, 139-143.
- Henderson, Bruce D. 1979. Henderson on Corporate Strategy. Cambridge: Abt Books.
- Herriot R.E. e Firestone W.A. 1983. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generability. Educational Researcher, vol.12, 14-19
- Hill, C.W. e Jones, T.M. 1992. Stakeholder-Agency Theory. Journal of Management Studies, Vol.29, n°2, p:131-154
- Hirschman, Albert O. 1995. Exit, Voice, Loyalty. Défection et prise de parole. Éditions de L'Université de Bruxelles Fayard. Cambridge: Harvard University Press. (version française) Originale de 1970, Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states. Harvard University Press.



- Hofer, C. W. and Schendel, D. E. 1978. *Strategy formulation: analytical concepts*, St. Paul, MN: West Publishing
- Holm, L. 2003. Food Health Policies and Ethics: Lay Perspectives on Functional Foods. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, Vol.16, N°6. p:531-544.
- Humphreys, M. e Brown, A. 2008. An analysis of corporate social responsibility at credit line: a narrative approach. *Journal of business Ethics*, Vol.80, issue 3, 403-418.
- Hussey, D. e Langham, M. 1978. *Corporate Planning: The Human Factor*. Oxford: Pergamon Press.
- Husted B.W., Folger R. 2004. Fairness and transaction costs: the contribution of organizational justice theory to an integrative model of economic organization. *Organization Science*. Vol.15, N°6, 719-729
- Huybens, N. e Villeneuve, C., 2004. La professionnalisation du développement durable: au-delà du clivage ou de la réconciliation écologie-économie, *VertigO – la revue électronique en sciences de l'environnement*, volume 5, Numéro 2, Novembre 2004
- ICCO, 2012. Étude sur les coûts, les avantages et les désavantages de la certification du cacao (phase I), 9 août 2012, Global business consulting company, S.A., 94 pag.
- Igalens, J. 2008. La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. *Finance Contrôle Stratégie – volume 11, n° 3, septembre 2008*, 65-94.
- Ingham M. 1994. L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue Française de gestion*, N°97, 105-121
- Inkpen A.C. 2000. Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. *Journal of management studies*. Vol.37, Issue 7, 1019-1043
- ISO, 2000. ISO9001. Systèmes de management de la qualité – Exigences, Genova: ISO
- ISO, 2004. ISO14001. Le management environnemental. Genève: ISO
- ISO, 2010. ISO26000. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Genève: ISO
- IUCN. 1980. *World Conservation Strategy: Living Resources Conservation for Sustainable Development*. (IUCN, Gland/Switzerland)
- James, W.P. 2001. The Dietary challenge for the European Union. *Public Health Nutrition* Vol.4, N°2<sup>A</sup>. p:341-351
- Jensen, M. C. Maximization, stakeholder theory, and the corporate objective. *Business Ethics Quarterly* 12(2), 235-256
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, Vol.3, p:305-360
- Jensen, M.C. 2000. Value maximization and the corporate objective function., in M.Beer and N.Nohria, *Breaking the code of change* (Boston: Harvard Business School Press), p:37-58. Reprinted. 2002. As "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, *business ethics quarterly*, vol.12 (2): p.235-256.
- Jeurissen, R. 2000. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business. *Journal of Business Ethics*, vol. 23, 229-231
- Jick T.D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, Vol.24. p.602-611.
- JO, 2005. *Journal Officiel* n°51 du 2 mars 2005, Loi constitutionnelle. page 36
- Johnson, G. e Scholes, K. 1983. *Exploring corporate Strategy: text and cases*, 3<sup>rd</sup> ed. Prentice Hall International, UK, Hertfordshire.
- Jones, M. T. 1996. Missing the Forest for the Trees: A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse. *Business and Society*, vol. 35, n° 1, 7-41.
- Jones, T. M. 1995. Instrumental Stakeholder Theory: a synthesis of Ethics and Economics, *Academy of Management Review* N° 20, p: 404-437

- Jones, T. M. e Wicks, A.C. 1999. Convergent stakeholder theory in management research. *Academy of management review* 24 (2): 206-221
- Jordan, J. e Jones, P. Assessing your Company's Knowledge Management Style. *Long Range Planning*. Elsevier Science Ltd. Vol.30, N°3, p:392-398
- Kagan, D. 1991. *Pericles of Athens and the birth of Democracy*, p.243, Free Press
- Katz, D., Kahn, R. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Katz, D., Khan, R. and Adams, S. 1980. *The study of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Key, S. 1999. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory". *Management Decision*, vol.37, n°4, p:317-328
- Kim, Y., Brodhag, C., Mebratu, D., 2014. Corporate Social Responsibility driven innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 27:2, 175-196
- Koenig, G. 1993. Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. Vol.9, 4-17
- Koenig, G. 1996. *Management Stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires*, Nathan, 543p.
- Kotler P. e Lee N. 2004. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons.
- Kujala, J (2001), *Analysing moral issues in stakeholder relations, business ethics: a european review* vol.10, n°3, july
- Lam A. 2003. Organizational learning in multinationals: R&D Networks of Japanese and US MNEs in the UK. *Journal of Management Studies*, Vol.40, N°3, 673-703
- Laszló, A. 2011. *Les entreprises responsables peuvent stimuler la croissance en Europe*. Bruxelles, 25 de Octobre.
- Lauriol, L. 2004/5. Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue française de Gestion*, vol.30, n°152, 137-150
- Lavalette G., Niculescu M., 1999. *Les strategies de croissance*. Editions d'organisation. 392p.
- Lavie, D. 2006. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management review*, vol.31, N°3, 638-658
- Lawrence T.B., Hardy C., Philips N. 2002. Institutional effects of Interorganizational collaboration: The emergence of photo-institutions. *Academy of Management Journal*. Vol.45, N°1, 281-290
- Lazzarini, S.G., Miller, G.J., Zenger, T.R. 2004. Order with some law: Complementary versus substitution of formal and informal arrangements. *Journal of Law, Economics & Organization*, 20, 261.298
- Le Roy, F. 2003. Rivaliser et coopérer avec ses concurrents: le cas des strategies collectives "agglomérées". Lavoisier. *Revue française de gestion*. Vol.2. N°143, 145-157
- Le Roy, F. e Guillotreau, P. 2002. Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu: le cas de l'industrie thonière française. *Management International*. Vol.6 Issue 2, 29-41
- Leavy, B. 1996. *Key Processes in strategy, themes and theories*, Thompson Business Press, London.
- Lee, S-H. 2012. A study of the Form of Organizations: Towards an Integrative Framework of Population Ecology and Institutionalism. *International Journal of Business and Management*. Vol.7, N°10. p.108-115

- Lefaix-Durand A., Poulin, D., Beauregard R., Kozak R. Relations interorganisationnelles et creation de valeur. Synthèse et perspectives. *Revue française de gestion*. N°164. p.205-228
- Li J.J., Poppo L., Zhou K.Z. 2010. Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic Management Journal*. Vol.31, 349-370
- Link, S. e Naveh, E., 2006. Standardisation and discretion: does the environmental standard ISO 14001 lead performance and benefits? *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol.53 (4). p.508-519.
- Livre vert, 2001. Livre vert-Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Europa, synthèse de la législation de l'UE.
- Lorange, P. 1980. *Corporate Planning: an executive viewpoint*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Mahon, J. 1982. The Thompson-Page Contribution to Social Issues and Social Policy, Volume 4:57-76. Greenwich: JAI Press.
- Mahoney J.T. e Pandian J.R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol.13, 363-380
- Marcoux, A.,M. 2000. Balancing act in contemporary issues in business ethics, 4<sup>th</sup> edition, edited by J.R. Desjardins and J.J. McCall (Wardsworth), 92-100
- Marens, R. e Wicks, A.C. 1999. Getting real: Stakeholder theory. Managerial practice, and the general irrelevance and fiduciary duties owed to shareholders, *Business Ethics Quarterly* vol.9, issue2, 272-293
- Margolis, J. e Walsh, J. 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, n°48, 268-305.
- Marquis, C., Glynn, M.A., Davis, G.F., 2007. Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, vol.32, n°3, 925-945.
- Markus M.L. 2001. Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success. *Journal of management information systems*, Vol.18, n°1, 57-93
- Marrewijk, M Van. 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, vol.44, issue 2-3, 95-105
- Martinet, A.C. 2008. Gouvernance et management stratégique. *Entreprise et société*. *Revue française de Gestion*. N°183, 95-110.
- Martinet, A.C., Pesqueux, Y. 2013. *Epistémologie des sciences de gestion*, Collection FNEGE. Editions Vuibert, 288p.
- Martinet, A.C., Reynaud, E. 2001. shareholders, stockholders et stratégie. *Revue française de gestion*. Vol.27 n°136, 12-25.
- Martinet, A.C., Reynaud, E. 2004-1. *Stratégies d'Entreprise et Ecologie*. Paris: Economica. 166 p.
- Martinet, A.C., Reynaud, E., 2004. *Entreprise durable, finance et stratégie*. *Revue française de gestion*. N°152, 121-136.
- Mason, R. Mitroff, I. 1982. *Challenge strategic planning assumptions*. New York: John Wiley and sons.
- Mathieu, A., Soparnot, R. 2009. Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise. *Revue Management et Avenir*. Issue 23, 199-218.
- Matten, D., Crane A., Chapple W. 2003. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n° 1/2, 109-120.
- Mayer K.J., Argyres N.S. 2004. Learning to contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*. Vol.15, n°4, 394-410

- Mbengue, A. 2001. Posture paradigmatique et recherché en management stratégique. In *Stratégies – Actualité et futurs de la recherché*. Martinet, A.C. e Thietart, R-A. collection FNGE. Editions Vuibert, 439p.
- Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. 1999. Positions Épistemologiques et outils de recherché en management stratégique. In *Communication à la conference de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- McEvily B., Marcus A. 2005. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*. Vol.26, Issue 11, 1033-1055
- McEvily B., Zaheer A. 1999. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, vol.20, 1133-1156
- McGuire, J. Dow, S. 2009. Japanese Keiretsu: Past, present, future. *Asia Pacific Journal Management*, vol.26 p.333-351
- McGuire, J. W., William, J. 1963. *Business and Society*. New York, McGraw-Hill. (ebooklending library. Openlibrary.org OL20799756M)
- Meadows, D.H., Randers, J., Meadows, D. 2004. *Limits to growth: the 30-year Update*. Chelsea Green Publishing Company. Reedição da edição limits to growth do clube de roma, 1972.
- Meadows, H.D., Meadows, D.L., Rangers, J., Behrens III, W.W., 1972. *Limits to Growth*, New York: New American library
- MEDDE-SNDD, 2013. *Mise en oeuvre de la Stratégie nationale de Developpement Durable 2010-2013. Vers une économie verte et equitable. 3e rapport au Parlement, edition 2013. Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie. 17 avril 2014*
- Medde, 2011. *Premier bilan de la reforme de la TAGP de 2009 et de la politique de soutien sur les déchets ménagers et assimilés, Gouvernement Français*
- MEDEF, 2012. *Guide méthodologique du reporting RSE: les nouvelles dispositions légales et réglementaires. Comprendre et appliquer les obligations issues de l'article 225 de la loi Grenelle 2*
- Meier, O. e Schier, G, 2008. Quelles theories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations?, *Revue Management et avenir*, Vol.20, 179-198. 20p. 1chart
- Meier, O. e Schier, G. 2009. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations?, *Revue management et avenir*, n°20, p:179-198
- Melkonian, T., Monin P., Noorderhaven N., Rouzies A. Timmers A. 2006. Être juste, ou être exemplaire? La fusion Air France-KLM à la loupe. *Revue française de gestion*. N°164. P.229-252
- Merad, M, Marcel, F. 2012. *Gouvernance des organizations: entre impératifs de durabilité et gestion de la complexite. Actes de la maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement p.1-10*
- Merad, M., 2010. *Aide à la decision et expertise en gestion des risques*. Editions Lavoisier. 2010. 256p
- Mercier, S. 2001. *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin*
- Mercier, S. 2006. *La theories des parties prenantes: une synthèse de la literature. Décider avec les parties prenantes, Bonnafous-Boucher M. e Pesqueux Y., editions la découverte, p:157-172.*
- Mercier, S., Guinn-Milliot, S. 2003. *La théorie des parties prenantes: un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise? Actes de la 5ème Université de Printemps de l'Audit Social, IAE de Corse, mai 2003, 249-259*

- Miles M.B., Huberman, A.M. 2003. Analyse des données qualitatives. Méthodes en sciences humaines. 2ème édition. Éditions De Boeck. 625p.
- Miles R.E. Snow C.C. 1992. Causes of failure in network organizations. California Management review. Summer 92. p.53-72
- Mintzberg, H. 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy, California management review, 11-24
- Mintzberg, H. 1990. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, strategic management journal, vol.11, p:171-195
- Mintzberg, H. 1991. Research notes and communications, Learning 1, planning 0, reply to Igor Ansoff, Strategic Management Journal, Vol.12, p:463-466.
- Mintzberg, H. 1994. The fall and rise of strategic planning, Harvard Business Review, January-February, p:107-114
- Mintzberg, H. and Quinn, J.B. 1996. The strategy process, concepts, contexts, cases, third edition, Prentice Hall International, New Jersey.
- Mintzberg, H., Quinn, JB e Ghoshal, S.. 2003. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Pearson Education Limited.
- Mitchel, R, Agle, B e Wood, J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. The Academy of Management Review. Oct1997, vol.22, n°4, 853-886
- Mitchell W., Dussauge p., Garrette B. 2002. Alliances with competitors: How to combine and Protect Key Resources? Creativity & Innovation Management. Vol. 11, Issue 3. P.203-223
- Mitroff, I. Emshoff, J. 1979. On strategic assumption-making. Academy of management Review 4(1):1-12
- Moore, G. 1999. Tinged shareholder theory: or what's so special about stakeholders? Business Ethics: A European Review, vol.8, n°2, p:117-127
- Morana J. 2003. Le paradigme pragmatique: une réponse aux problématiques de pilotage par les processus. La revue des Sciences de gestion: Direction et gestion, vol.38, 73-82
- Morgan, Gareth. 1999. Images de l'organisation (Collection Sciences de l'administration).. Les Presses de l'Université Laval. ISBN 2-7637-7571-3 2ème édition. Le best-seller international qui a révolutionné notre façon de voir les organizations!
- Moriceau, J.L. 2003. La repetition du singulier: pour une reprise du débat sur la generalization à partir d'études de cas. Revue sciences de gestion, vol.36, 113-140
- Murray, E. 1976. The social response process in commercial banks. Academy of management review vol.1(3): 5-15
- Neale P., Thapa S., Boyce C. 2006. Preparing a case study: A guide for designing and conducting a case study for evaluation input. Pathfinder International Tool Series. Monitoring and Evaluation-1. Pathfinder International. 14p.
- Niu, K-H., Miles, G., Bach, S., Chinen, K. 2012. Trust, learning and a firm's involvement in industrial clusters: a conceptual framework. International Business Journal, Vol. 22, N°2, 133-146
- NRE, 2002. Decreto n°2002-21 de 20/02/2002. Lei n°2001-420 de 15 mai relative aux nouvelles regulations économiques
- Oliver C. 1991. Strategic responses to institutional processes. Academy of management review. Vol.16, n°1. p.145-179
- ONU, 2000. Nous, les peuples: le role des Nations Unies au XXIe siècle. 22 au 26 mai 2000. New York (A/54/2000)

- ONU, 2002. Sommet Mondial pour le Développement Durable 2002, Le Plan d'action de Johannesburg
- Palpacuer F. 2007. Entre concurrence et solidarité: émergence et transformation des stratégies collectives dans le district new-yorkais de l'habillement. *Stratégies collectives: rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. p.141-173
- Panapress, 2013. S.Tomé e Princepe incentiva produção de cacau biológico. [www.panapress.com](http://www.panapress.com)
- Parmigiani A., 2007. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing, *Strategic management journal*, vol. 28, p: 285-311
- Parrat, F. 1999a. Quand l'actionnaire pèse trop lourd, *Expansion Management Review*, n°93, Juin, p:81-88
- Parrat, F. 1999b. Le gouvernement d'entreprise. Ce qui a changé, ce qui va évoluer, Paris, Maxima-Laurent du Mesnil éditeur
- Pasquero, J. 2005. La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique. in M.F. Turcotte et A. Salmon (Eds), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, 80-111.
- Pasquero, J. 2008. Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socioconstructionniste. *Management International*, vol.12, n°2, p:27-47
- Pearson, A. 1987. Muscle-build the organisation, *Harvard Business Review*, July-August, p: 49-55.
- Pérez A., del Bosque, I.R. 2014. Sustainable development and stakeholder relations management: Exploring sustainability reporting in the hospitality industry from a SD-S.R.M. approach. *International Journal of Hospitality Management*. Vol.42, 174-187
- Persais E. 2004. Les rapports sociétaux: enjeux et limites. *Revue française de gestion*, n°152, 167-197
- Peters, T. and Waterman Jr, R.H. 1982. *In search of excellence: lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Collins Business, London.
- Peters, T. e R. Waterman. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper e Row
- Pettigrew, A.M. 1977. On studying organisational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, p:570-581.
- Pettigrew, A.M. 1985. Examining change in the long-term context of culture and politics, in J. M. Pennings and Associates, *Organisational Strategy and change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p:269-318
- Pfeffer J., Salancik G.R. 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row, new York.
- Pfeffer, J, Salancik GR. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative science quarterly*. Vol.23, n°2 (Jun.1978). p.224-253
- Pfeffer, J. 1995. Producing sustainable competitive advantage trough the effective management of people. *Academy of Management*. Feb.1, vol 9 (1). P:55-69
- Phillips,R., Freeman, R.E., Wicks, A.C. 2003. What stakeholder theory is not, *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, issue:4. P:479-502. ISSN 1052-150X
- Pollan, M. 2006. *The omnivore's dilemma, a natural history of four meals*. The Penguin Press
- Pourtois H.D., Desmet J-P. 2007. *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines. Théories, débats, synthèses*. 3ème édition. Editions Mardaga, 235p.
- PNUD, 2001. Programme des Nations Unies pour le développement, *Rapport mondial sur le développement humain*, Bruxelles, De Boeck Université, publié par De Boeck et Larcier, s.a.

- PNUD, 2012. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Relatório Annual, Nações Unidas.
- PNUE, 2012. Programa das Nações Unidas para o Ambiente, Relatório Annual, Nações Unidas.
- Poppo, L., Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational Governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*. Vol.23, Nº8, 707-725
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy, techniques for analysing industries and competitors*, The free Press, New York. 397p.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York
- Porter, M.E. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. Nov/Dec. p.77-90
- Porter, M.E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Vol.1, p:2-13
- Porter, M.E. and Kramer, M.K. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review* 80 (12), 55-69
- Porter, M.E. and Kramer, M.K. 2006. Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review* 84 (12):78-92
- Porter, M.E. and Kramer, M.K. 2011. Creating shared value, *Harvard Business Review*. 89/1-2, 62-77
- Porter, M.E., 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117
- Porter, M.E., van der Linde, 1995. Green and competitive: ending the stalemate, *Harvard Business Review*, Vol.73 Issue 5, 120-134.
- Porter, M.E. e Kramer, M.R. 1999. Philanthropy's New Agenda: Creating Value, "Harvard Business Review, 77/6 (November/December 1999): 121-131
- Post, J. 1978. *Corporate behavior and Social Change*. Reston: Reston Publishing Co.
- Potin, I. e Dupré, D. 2004. Y a-t-il un sacrifice à être étiqe?, *Banque et Marchés*, nº69, mars-avril, p:20-27
- Prahalad, C.K., e Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, may-june, p:79-91.
- Prahalad, CK e Hart, SL., 2002. The Fortune at the bottom of the Pyramid. *Strategy+business*, I.26, first quarter, 2002. Bosses Allan Hamilton Inc.
- Preston, L.E. e Sapienza, H.J. (1990). Stakeholder Management and Corporate Performance, *Journal of behavioural Economics*, 19: 361-375
- Priem R.L., Butler J.E. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*. Vol.26, Nº1, 22-40
- Produg, N., Filipovic, D., Milic, S. 2010. Critical overview of agency theory: annuals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21<sup>st</sup> International DAAAM Symposium, Vol.21, nº1, Editor B.Katalinic, Published by DAAAM International, Vienne, Austria, UE.
- Quinn, D.P. e Jones, T.M. 1995. An agent morality view of business policy. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol.20, nº1, p:22-43
- Quinn, James B. 1980. *Strategies for change: Logical incrementalism (The Irwin series in management and the behavioral sciences)*, Richard D.Irwin Co., Homewood, IL.
- R. Edward Freeman, Jeffrey Harrison, and Andrew Wicks, *Managing for stakeholders*, New Haven: Yale University Press, forthcoming in 2007.
- Raiborn, C.A. e D. Payne. 1990. Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum. *Journal of Business Ethics* 9, 897-889.

- Reynaud, E., 2011, Le développement durable au Coeur de l'entreprise. Editions Dunod. Chapitre 6. Stratégies de développement durable: entre contraintes et opportunités p.173-181
- Richter, F-J. 2013. Strategic Networks: The art of Japanese Interfirm Cooperation. Routledge Editions. 197p.
- Ring, P.S., Van de Ven, A. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. Strategic Management Journal, Vol.13, 483-498
- Roberts, R.W. e Mahoney,L. 2004. Stakeholder conceptions of the corporation: Their meaning and influence in accounting research. Business Ethics Quarterly. Vol.14,(3): p.399-431
- Robson C. 2011. Real World Research: A resource fou Users of Social Research Methods in Applied Settings. 3<sup>rd</sup> edition. John Wiley and Sons Publication, 608p.
- Royer I. e Zarlowski P. 2014. Le design de la recherché: in Thiétart R-A. Méthodes de recherché en management, 4ème edition. Édition Dunod. p.168-196
- Rothschild, W. 1976. Putting it all together. New York: amacom.
- Rousseau, S. 2004. Patrick Viveret, Reconsidérer la richesse, Editions de l'Aube, 2003, Développement Durable et Territoires, Lectures, Publications de 2003, mis en ligne le 18 mars 2004.
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K. 1982. Strategic Management and Business Policy. Reading: Addison Wesley.
- Rugman A.M., Verbeke A. 2002. Edith penrose's contribution to the resource-based-view of strategic management. Strategic Management Journal. Vol. 23, 769-780
- Rumelt, R.P., Schendel, D. and Teece D.J. 1991. Strategic Management and Economics, Strategic Management Journal 12S: 5-29.
- Sachs, I. 1980. Stratégies de l'écodéveloppement. Paris: Editions économie et humanisme, Les Editions Ouvrières, 140 p.
- Sandberg, J. 2008. Understanding the separation thesis. Business Ethics Quarterly, Volume 18, Issue 2. p.213-232
- Sanderson, S.M. 1998. New approaches to strategy: new ways of thinking for the millenium, Management Decision, 36/1, p:9-13.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whiteheade, C.J. e Blair, J.D. 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of management Executive. Vol.5 n°2, 61-75
- Savall H., Zardet V. 2004. Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique: Observer l'objet complexe. Editions Economica. 432p.
- Scherer A. G. et Palazzo G. 2007. Towards a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective. Academy of Management Review, vol. 32, n° 4, 1096-1120.
- Schmidheiny, S. 1992. Changing course: a global business perspective on development and the environment. Cambridge, MA: MIT Press
- Schmidt, S.M., Kochan T.A. 1977. Interorganizational relationships: patterns and motivations. Administrative Science Quarterly. Vol.22, N°2, 220-234
- Sébastien, L. e Brodhag, C. 2004. A la recherche de la dimension sociale du développement durable, revue Développement Durable et Territoires, n°3.
- Seine et Marne, 2014. Seine & Marne Magazine. Le département Seine et Marne, décembre 2014 département 77.
- Sethi S. P.1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. California Management Review, vol. 17, n° 3, 58-64.
- Shankman, N.A. 1999. Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. Journal of Business Ethics, vol.19, n°4, p:319-334



- Sharma, S. e Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*. Vol 8, n. 19, 729-753
- Shrivastava P., Hart S., 1992. Greening organizations. *Academy of Management Best paper proceedings*, Vol.52, 185-189
- Shrivastava, P. 1995. Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management review*, 20, 118-137
- Simintiras, A., Schlegelgölmilch, Diamantopoulos, A. 1994. Greening the marketing mix: a review of the literature and an agenda for future research (eds by M.Baker) *Perspectives on Marketing Management*. Vol.4, 1-25
- Smith, Ken G. e Hitt, Michael A. 2005. Great minds in management: The process of Theory Development. the development of stakeholder theory part III. Oxford university press. P.417-436
- SNDD, 2003. Stratégie Nationale de Développement Durable: programme d'action, comité interministeriel pour le développement durable, Juin 2003.
- SNTEDD, 2014. La Stratégie nationale de transition Ecologique vers un Développement Durable 2014-2020. MEDDE
- Solinski, B. 2013. Bernard Guerrien, La théorie des jeux, questions de communication, pag.449-450.
- Stalsh G., Evans P., Shulman L.E. 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*. 70(2), 57-69
- Stenberg, E. 1998. Corporate governance: accountability in the marketplace. London. The Institute of Economic Affairs.
- Sternberg, E. 2000. *Just Business*. New York. Oxford University Press.
- Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital*, Nicolas Brearley Publishing, London.
- Stoner, J.A.F, Freeman, R.E. e Gilbert, Jr.D.R.. 1995. *Management* (6<sup>th</sup> edition). 1995
- Sundaram, A.K. e Inkpen, A.C. 2004. The corporate objective revisited. *Organization science*. 15 (3): 350-363
- Susniene, D., & Sargunas, G. (2009). Prerequisites of Stakeholder Management in an Organization. *Inzinerine Ekonomika- Engineering Economics* (2), 58-64.
- Swanson D.L.1999. Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, 506-521.
- Szulanski G. 1996 Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of Best practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol.17, 27-43
- Taylor, B. 1971. The future development of corporate strategy, *The journal of Business Policy* 2(2): p.22-38
- Teece D.J. 1988. Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, Vol.18, N°3, 46-61
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N°7, 509-533
- Terrasson, F.,2007. La peur de la nature: Au plus profond de notre inconscient, les diverses causes de la destruction de la nature, Editions Sang de la Terre.
- Thiéart R.A. et al. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Editions Dunod. 648p.
- Thompson J.K., Wartick S.L. e Smith H. L. 1991. Integrating corporate social performance and stakeholder management: implication for a research agenda in small business, *research in Corporate Social Performance and Policy*, vol.12, p: 207-230
- Thompson, J. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.
- Trébucq, S. 2009. Réaliser une cartographie stratégique à partir des indicateurs G.R.I: indicateurs et tableaux de bord, édition AFNOR, 1-22

- Trist, E. 1981. The sociotechnical perspective. Van de Ven and Joyce editions. Perspectives on organizational design and behavior: 19-75. New York: John Wiley and sons.
- Tuncer, T, 2013. F.A. Hayek and Ordoliberalism: a comparative study, sosyo ekonomi
- Ullmann, A. 1985. Data in search of a theory: A critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance of US Firms. *Academy of Management Review*, 30(2): 77-88
- UNCED. 1992. Rio declaration on environment and development. <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>
- UNCTAD, 2001. Accord International sur le cacao 2001. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. TD/COCOA.9/7
- UNCTAD, 2010. Accord International sur le Cacao 2010. Conférence des nations unies sur le commerce et led éveloppement. TD/COCOA.10/5.
- UNEP, 2002. Programme des Nations Unies pour l'Environnement, L'Avenir de l'environnement mondial 3 (GEO 3), Bruxelles, De Boeck Université, publié par De Boeck et Larcier, s.a.
- Van de Ven, A., Joyce, W. 1981. Perspectives on organizational design and behavior. New York: John Wilry and Sons.
- Van de Ven, A.H., Walker, G. 1984. The dynamics of interorganizational coordination. *Administrative Science Quarterly*. 29, 598-621.
- Van den Hove S. 2001. Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable: une analyse en termes d'effets. In: gouvernance et développement durable, Froger G. Editions p.53-59
- Vateville, E. 2008. La creation de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale. *Revue Management et Avenir*. 2008/4 (n°18) p.88-103. DOI: 10.3917/mav.018.0088
- Velasquez, M. G. 1999, *Business Ethics: Cases and Concepts* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ)
- Viveret, P. 2003. Reconsidérer la richesse, Editions de l'Aube, 120p.
- Vogel, D. 1986. Trends in shareholder activism: 1970-1982. *California Management Review* (pre-1986)
- Wacheux F. 1996. Méthodes qualitatives et recherché en gestion. Editions Economica. 290p.
- Walsh, J.P. 2005. Book review essay: taking stock of stakeholder management. *Academy of Management Review* 30 (2): 426-452.
- Walter, Y., 2003. Milton Friedman, starting his ninth decade. *Economic enquiry*, vol XXXI, April 1993, 194-196
- Wartick S.L. e Cochran P.L. 1985. The Evolution of the corporate social performance model. *Academy of Mangement Review*, vol 10, n° 4, 758-769.
- Weiss, J.W. 1994. *Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach*. Belmont, CA: Wadsworth, Inc.
- Welch, J. e Welch, S. 2005. *Winning*
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5 p.171-180.
- Wernerfelt, B. 1995. The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, Issue 3, 171-174
- Westphal J.D., Boivie, S., Chng, D.H.M., 2006. The strategic impetus for social network ties: reconstitution broken CEO friendship ties. *Strategic Management Journal*. Vol.27, n°5, 425-445
- Whittington, R. 1993. *What is strategy, and does it matter?*, London: Routledge.

- Wicks A. et Freeman R.E.1998. Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Antipositivism, and the Search for Ethics. *Organization Science*, vol. 9, n° 2, 123–140.
- Wicks, A.C. 1996. "Overcoming the Separation Thesis: The Need for a Reconsideration of Business and Society Research," *Business & Society* 35(1): 89-118.
- Wicks, A.C. e Freeman, R.E. 1998. Organisation studies and the new pragmatism: Positivism, antipositivism, and the search for ethics. *Organisation science* 9 (2): 123-140
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York. Free Press.
- Williamson, O.E. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*. Vol.87, N°3, 548-577
- Williamson, O.E. 1984. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. e Bercovitz, J. 1996. The modern corporation as an efficiency instrument: The comparative contracting perspective. In C. Kaysen (ed.) *The American Corporation Today*: New York: Oxford University Press. 327-359.
- Wilson, G. 1981. *Interest Groups in the United States*. New York: Oxford University Press.
- Wood, D.J., 1991. Corporate Social Performance revisited. *Academy of management review*, vol. 16, n°4, 691-718
- Wood, D.J., 2010. Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol.12, Issue 1, 50-84. 35p.
- Yin R.K. 2014. *Case Study Research, design and methods*. 5<sup>th</sup> edition. Sage publications 286p.
- Yin Y., Liu C., Kaku I. 2011. Cooperation and leadership policies in a serial supply chain. *Journal of Manufacturing Systems*. 30, 1-7
- Zimmer, M., Stafford, T., Stafford, M. 1994. Green Issues: Dimensions of environmental concern. *Journal of Business Research* 30 (May):63-74.
- Zimmerli, W. et al., 2007. *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer Berlin Heidelberg New York, 328 p.

## Anexos

### Anexo A: Carta de solicitação de entrevista a artesão torrefator.

Rui Gomes Pedro  
<http://ibs.iscte.pt/en/>  
e-mail : [rui-jorge.pedro@mailhec.com](mailto:rui-jorge.pedro@mailhec.com)  
Portable portugais : 00351919700053  
Portable français : 0643899938

Paris, 15 Janvier, 2014

Monsieur Stéphane Bonnat, bonjour,

Permettez-moi de me présenter brièvement. Je m'appelle Rui Gomes Pedro, originaire d'une petite ville au littoral centre de Portugal, diplômée de ESC Poitiers, titulaire d'un MBA HEC Paris. Je fais actuellement un doctorat en stratégie d'entreprise sur le développement durable auprès des chocolatiers par le biais de la relation avec les fournisseurs de cacao. Suite à ma riche carrière internationale de 14 ans en multinational alimentaire, je suis devenu fort croyant sur le fait que les stratégies de développement durable sont capables d'apporter du profit auprès des entreprises. Passionné par le chocolat et ses origines, je le fais mon objet de recherche. Depuis 4 ans je suis Professeur en Stratégie des marques et des entreprises à la Sorbonne et Professeur invité à HEC Paris.

L'objectif de ma recherche c'est de faire preuve qu'il existe une réflexion de développement durable que conduit au profit de l'entreprise a partir du moment que s'établie une relation de coopération avec la partie prenante fournisseur en charge de fournir le plus bonnes fèves de cacao. Voir comment s'établie cette relation et que type de ressources seront recueilli de façon a atteindre les plus fortes compétences pour votre entreprise. Les questions pertinentes sont : Comment travaillez-vous en coopération avec les plantations ? Êtes-vous capable d'accéder à la traçabilité de votre cacao et assurer que sa production est durable et respectueuse de l'environnement bien comme des personnes qu'y travaillent ? Êtes-vous capable de le faire sans avoir recours à la certification ? Comment communiquez-vous vos bienfaits auprès de vos clients ?

Je m'adresse à vous, Monsieur Bonnat, afin de pouvoir vous interviewer, juste 40minutes de votre temps pour une bonne cause. Je tiens beaucoup d'intérêt à vous inscrire au top dans la liste de ceux qui s'intéresse à cette thématique, grâce à la très bonne maîtrise que vous portez auprès de vos ingrédients.

En vous remerciant pour l'attention portée à ma requête, je vous prie d'agréer, Monsieur Bonnat, l'expression de mes sentiments les meilleurs, en vous souhaitant un très bon déplacement au pays du soleil levant.



Rui Gomes Pedro

## Anexo B: Carta de solicitação de entrevista a industrial:

Rui Pedro  
<http://ibs.iscte.pt/en/>  
e-mail : [rui-jorge.pedro@mailhec.com](mailto:rui-jorge.pedro@mailhec.com)  
Portuguese mobile: 00351919700053  
French mobile: 0033643899938

Paris, January the 13th, 2014

Dear Mrs. Jacqueline Rosch,


My name is Rui Pedro, I have two major degrees in International Commerce (ESC. Poitiers, France), Economy (ISE Lisbon, Portugal) and a MBA from HEC Paris. At the moment I'm doing a Doctorate in Sustainable Business Strategy on Chocolate Business Companies through cooperative relationship with Cocoa Suppliers (Cocoa Value Chains). I have 14 years of multinational experience in agro-food B2C and start-up implementations over Super Premium chocolate segment. For the past 4 years I'm a Teaching Professor of Business and Branding Strategies in La Sorbonne University and invited teacher in HEC Paris.

The main objective of my research is to make proof that there is a sustainable development reflection that drives profit for the company when developing cooperative relations with cocoa stakeholders, how that cooperation is really made and the resources that can be achieved in order to achieve better skills for the company. Major questions are: Do you work in cooperation with farmers? Is it possible to access to the traceability of cocoa assuring that their production is environmentally friendly and socially respectable with the use of no chemicals and improving quality of living to those who work in the plantations? Are you capable of doing it without the need of label certification? How do you communicate your achieved skills?

I address my request to the division of Global Cocoa Sustainability, in order to access to the valuable time of 30 to 50 minutes interview, depending on availability and that can be made by Skype or in yours facilities. I thoroughly appreciate the vision and admire the expertise, led by your Companies' Strategy Empowerment.

I thank you in advance Mrs. Rosch for yours kindness upon the challenge of awarding this interview through all your efforts.

Yours sincerely,



Rui Jorge Gomes Pedro

## **Anexo C: Exemplo de entrevista:**

Empresa: Barry Callebaut

Entrevistada: Aurélie Oberti

Função: Sustainable Development Manager

Divisão: Strategic Sustainable Cocoa Division

Localização: Zurique, sede mundial

Dia: 14/11/2014

TEMA 1: Graus de sensibilidade da empresa em relação à aplicação de políticas de DS com o fornecimento de cacau. Perspetiva global de sustentabilidade pelos objetivos de Elkington (P,P,P)

1. Que objetivos económicos, ambientais e sociais são definidos pela empresa?

A Barry Callebaut, por ser uma companhia totalmente dedicada ao negócio de matéria-prima, está fortemente envolvida numa gestão ativa de todos os recursos não renováveis e de poluição atmosférica que possam impactar o bom resultado do seu negócio e que permitam fornecer um aproveitamento rentável de todos os recursos. Dispomos de um trabalho minucioso de DS em seis vertentes,. Poluição atmosférica, água, energia, desperdício de fábrica, otimização de transportes e matéria-prima. Por entre os corredores sente-se o desenvolvimento de um trabalho dedicado a uma exploração correta das culturas e a uma otimização de todos os recursos naturais.

No campo da matéria-prima, relevante para o seu estudo, é forçosamente o cacau e neste campo temos objetivos bem claros que têm vindo a ser cumpridos de forma prioritária para a companhia. Todos os nossos clientes, multinacionais que necessitam de se abastecer com regularidade do mesmo cacau e com a mesma qualidade e origem, solicitam cada vez mais um reconhecimento do que se faz nas plantações e de que forma é possível garantir a origem do produto que adquirem. No geral, a Barry Callebaut compromete-se à realização de uma produção sustentável, graças às suas iniciativas «Cocoa Horizons, Quality Partner Program, Biolands Group, Truck Program» de forma a assegurar o futuro da cadeia de negócio do cacau e de melhorar as condições de vida dos agricultores. Isso envolve uma preocupação com tudo o que se faz nas plantações, com destaque para a exploração infantil, tema que mais preocupam os nossos clientes pois não estão interessados em disporem de publicidade

negativa dos produtos que vendem. O local onde temos trabalhado mais nesse sentido, é nos Camarões e na Costa do Marfim, onde temos investido fortemente na construção de escolas para fornecer condições de educação para as crianças e como local de formação ao fim do dia e fins de semana dirigida aos pais que trabalham ou detêm a plantação. Até agora já construímos 575 escolas o que dá uma cobertura de cerca de 13% do total das nossas plantações na Costa do Marfim. O nosso objetivo é de cobrir 20% em 2015. O mais difícil é fazer com que as crianças sejam dirigidas para as escolas e não para as plantações. Os pais não tiveram educação escolar e o que sabem transmite-se pela forma como tratam das suas culturas, com um carinho especial para com as suas plantações. Os pais nem sempre compreendem que os seus filhos têm de ir para a escola. Toda a sua vida desde gerações que sempre se iniciaram na plantação em criança.

#### Como se pode lutar contra esta situação?

Com tempo e resultados reais de rendimento das culturas. Captar a confiança do agricultor e demonstrar que o que fazemos é para dar rendimento à cultura e à família que compense a falta de mão de obra das suas crianças. Um outro aspeto essencial para o sucesso do negócio é a rastreabilidade. Os nossos clientes procuram assegurar os seus clientes em como as suas práticas respeitam os valores sociais dos que nele trabalham e que de igual modo a plantação e a forma como o produto é trabalhado respeita o ambiente. Mas sobretudo que está livre de produtos químicos onde os agricultores não recorrem a pesticidas nem são remunerados de forma exploratória nas suas culturas. É aqui que entra a exigência das certificações. É uma outra luta que tem sido desenvolvida já há alguns tempos e que de momento cobrem cerca de metade de todo o nosso abastecimento de cacau transformado em chocolate e está previsto para o ano de 2020 cobrir a totalidade. Porque a dificuldade em conseguir fazer que as associações de certificação possam acompanhar corretamente todas as plantações registadas desenvolvemos um plano de acompanhamento interno com uma equipa de colaboradores nossos capazes de acompanhar as culturas, verificando as suas práticas, fornecendo-lhes formação e avançando no campo de técnicas mais naturais e mais sustentáveis.

#### Que pilares estratégicos define para a empresa?

Pelo facto de trabalharmos com o cacau e com o chocolate, um dos nossos pilares estratégicos é o “cacau sustentável”. Como também pode ser visto no nosso sítio, dispomos de quatro pilares estratégicos onde se destaca a sustentabilidade, pois é

nosso interesse contribuir com uma cadeia de aprovisionamento de cacau sustentável, e levar a cabo a nossa responsabilidade junto da sociedade e do meio ambiente natural. Sem cacau não pode haver chocolate, e com o aumento da riqueza mundial haverá maior procura de chocolate pelo que o fornecimento de cacau está em risco.

#### Onde coloca a sustentabilidade?

A Barry Callebaut trabalha no sentido de assegurar a existência de uma cadeia de aprovisionamento duradoura e de forte rendimento a longo prazo. Acreditamos que temos uma responsabilidade para com todos os “Stakeholders”, produtores, fornecedores, clientes, consumidores, empregados, nas comunidades onde operamos e junto dos nossos acionistas. A nossa maior vontade e aspiração é de sermos os líderes mundiais de cacau sustentável por intermédio da inovação e exploração. Como diz o nosso CEO, Juergen Steinemann “We need to make cocoa farming sustainable and we will”.

#### Não dispõem de objetivos de rentabilidade proveniente do cacau sustentável?

Estamos a desenvolver KPI’s no sentido de poder analisar o impacto positivo e rentável deste tipo de ações, mas esse não é o nosso interesse. De forma geral não olhamos para a rentabilidade e do que isso nos poderá trazer via a sustentabilidade. Como estamos no meio do processo industrial, o facto de sermos transformadores puros de cacau, que faz a angariação de cacau diretamente dos agricultores e fornece a maioria das vezes o cacau já trabalhado em forma de matéria-prima de chocolate para os nossos clientes, não olhamos para um processo de rentabilidade, mas antes numa forma de “cost plus”, isto é passamos os custos do nosso trabalho para o cliente. Se trabalharmos em conjunto com as plantações dispomos de melhores produtos, de uma melhor rastreabilidade do cacau, de um melhor rendimento e por consequência de um melhor custo.

## TEMA 2: Fatores determinantes de implementação de políticas de DS junto do cacau

### 1. Como estabelece a sua política de DS para com os seus fornecedores de cacau.?

(Acaba por desenvolver um relatório de RSE, relatório G.R.I, é mais tecno-centrado ou Ecocentrado, certificações,...)

A Barry por estar fortemente dependente do sourcing de cacau, pretende estabelecer parcerias de proximidade com todas as suas culturas. A nossa liderança mundial exige que se tenha consciência do impacto que as nossas ações têm no negócio do cacau



pelo que optámos por transmitir uma visão clara das nossas vontades e modos de atuar. Desenvolvemos planos de DS muito avançados em larga escala com base em 4 prioridades para a empresa: cacau, meio ambiente, qualidade alimentar e empregados. Partimos de um modelo fortemente relacionado com interesses duradouros para uma captação de rendimento contínuo das culturas, de relação com os nossos fornecedores e com total clareza nas práticas sociais e ambientais dos nossos fornecedores. Acreditamos que por intermédio desta política de ação que privilegia o ambiente e o social se possa tirar proveitos duradouros para a empresa sem interesse de gerar ganhos imediatos pois a liderança de um grupo mundial faz-se construindo ao longo do tempo. É duas vezes mais caro captar um fornecedor descontente que manter a fidelização. O nosso lema “Quality Cocoa for a better life” está presente em todas as nossas ações.

O nosso cacau é o ingrediente primário dos nossos clientes e para dar resposta às suas solicitações certificamos as nossas culturas não somente pelas associações mas dispomos igualmente do nosso programa “source certified cocoa” que só na Costa do Marfim conta com 77 supervisores e 991 coordenadores de terreno. É muito útil, pois além de exercer um programa completo formado por um conjunto de regras semelhantes às certificações, permite supervisionar corretamente as práticas de todos os seus associados algo que nem sempre as agências de certificação dispõem de condições para fazê-lo. As certificações, que permitem responder à solicitação dos nossos clientes, podem ser já hoje substituídas pelo nosso programa totalmente transparente e de forte rastreabilidade também ele capaz de ser auto suficiente.

O chocolate como ingrediente é um dos produtos chave onde os industriais procuram referências de sustentabilidade o que é totalmente exigido numa certificação de cacau. Trata-se de assegurar ao fabricante e ao consumidor que possuem ingredientes genuinamente sustentáveis e ao mesmo tempo permitir-lhes incluir o “label” da certificação na embalagem como forma de promover as suas práticas. Um instrumento de marketing cada vez mais solicitado pelos nossos clientes.

O exemplo do nosso empenho passa por nos países com maior volume de produção de cacau, como o caso da Costa do Marfim termos certificação Fairtrade desde 1993 e Rainforest Alliance desde 1995. O caso do Gana temos a certificação UTZ desde 2011. Tudo está presente no nosso relatório G.R.I e nos nossos relatórios anuais de sustentabilidade.

### TEMA 3: Atitude do “Stakeholder” face à empresa de Mitchel et al.

#### 1.Face à vontade do fornecedor em estabelecer uma relação com a empresa, de que forma classifica a sua relação, isto é, como atua o fornecedor face à Barry??

Os nossos parceiros aceitam e congratulam-se por efetuarmos ações de melhoramentos das suas culturas e de lhes fornecermos todas as condições para melhorar os seus resultados. Mas não somos os únicos a fazê-lo. De igual forma, os agricultores procuram acima de tudo o valor maior da venda e se houver um cliente que lhe ofereça mais mudam facilmente. Os preços anuais do cacau nos casos da Costa do Marfim e do Gana, são definidos pelo governo, “Cocoa board” e o no processo recebem cerca de 30% do produto vendido. Isto são os valores de mercado, dito de outra forma, são os valores mínimos de mercado. Na verdade, os acordos são efetuados anualmente e não existe nenhuma garantia que o fornecedor seja novamente reconduzido à aceitação de negociação connosco. O que permite manter a relação connosco é a força da nossa relação de terreno da nossa equipa e dos nossos investimentos no terreno. Os nossos programas permitem manter a relação com o fornecedor, pois depois de ter investido na sua formação não é em nada interessante perdê-lo. Mantemos uma relação de longo prazo com o fornecedor independentemente de sabermos que os nossos fornecedores são aliciados por outros. Também tem de se compreender o mercado africano, pois há necessidade de saber trabalhar em terrenos com uma certa instabilidade político-social que influenciam o negócio a exemplo do caso verificado recentemente na Costa do Marfim. É compreensível que neste mercado o fornecedor disponha de uma posição de poder pois como se sabe, é um mercado que cresce devido à expansão do consumo do chocolate nomeadamente para a China e pelo crescimento da população, enquanto a oferta de cacau no mercado tende a decrescer devido ao envelhecimento das culturas e à devastação de outras causadas por abandono ou de destruição derivado de conflitos sociais.

### TEMA 4: Formas de Cooperação com o fornecedor,

#### Empresa e relação com “Stakeholders “-fornecedores de cacau de Savage et al.

##### 1.Como faz a aquisição do seu cacau ?

A Barry Callebaut funciona no meio de uma atividade composta por culturas e clientes maioritariamente industriais que utilizam o produto já transformado em forma de chocolate. Tomando o exemplo da Costa do Marfim, o mercado mais complexo, o

mercado líder de produção de cacau e o mercado onde adquirimos o seu maior volume. Na base da cadeia de aprovisionamento temos o produtor. Posteriormente o produtor vai vender o seu cacau a vários intervenientes. Pode ser um intermediário local, denominado Trader local, um intermediário que vai recolher o cacau a cada produtor e que depois vende-o a Barry Callebaut, Uma outra forma de associação dos produtores é de se associarem como forma de cooperativa, onde a cooperativa vai buscar o cacau ao produtor e vende-o a Barry Callebaut. E temos um outro modelo que é um sistema que nós próprios instalámos, criado com o nosso capital e composto por colaboradores Barry que estão agrupados como uma espécie de cooperativa, onde existem os seus associados mas que na verdade são as plantações a quem nós compramos o cacau localmente nas suas culturas. Este modelo permite entrar o cacau diretamente na nossa cadeia de abastecimento junto do armazém central de Abidjan por exemplo.

Financeiramente, a situação é clara mas penível para o comprador de cacau. A compra do cacau é feita antes do início da campanha. Todos os fornecedores de cacau com quem trabalhamos, à exceção do nosso próprio modelo, todos têm de ter condições de transporte para entrega do cacau nos nossos entrepostos. Sucede que além de efetuar o pagamento antecipado do cacau, os fornecedores pedem inclusivamente um financiamento para poderem efetuar tal transporte pois não dispõem de meios financeiros para efetuarem a manutenção dos seus camiões. É um sistema que acontece connosco mas também com todo o conjunto de compradores deste mercado. Há necessidade então de pagar pelo transporte e pelo cacau antecipadamente para que o cacau possa chegar aos nossos armazéns. Existem riscos, como investir vários milhares de euros investidos numa cooperativa que de um momento para o outro desaparece. A agravar o facto de não ser possível de se defender juridicamente por falta de sistema judicial para defender os lesados. Por vezes estes indivíduos vão para outro país com facilidade, casos ocorridos de se identificar a presença destes infratores no Gana, por exemplo. Tudo para dizer que existe um risco permanente de investir num projeto, além do pré-financiamento, mas ode suceder que a cooperativa desaparece ao fim de alguns anos.

## 2.Como estabelece a relação com os seus fornecedores de cacau ?

A Barry Callebaut possui programas de forte relevo com os seus fornecedores, todos efetuados no campo do DS com aplicação direta em 9 iniciativas, nomeadamente no

aumento de produtividade e melhorar a qualidade da produção de pequenos proprietários maioritariamente na África Central e Litoral oeste. As várias iniciativas passam por formar os agricultores com boas práticas sustentáveis (GAP-Good Agricultural Practices) incluindo a forma como melhorar a fertilidade dos solos, a gestão da colheita e pós-colheita, gestão contra as pestes e doenças das culturas e sobre a biodiversidade. Pretendemos melhorar a qualidade do cacau, oferecendo aos agricultores a possibilidade de obterem um melhor rendimento e salário. Por fim e não menos importante, a criação de escolas e a condição obrigatória de acesso à educação das suas crianças, frequentando as aulas e sair do trabalho nas culturas. Com estas condições reunidas os agricultores e suas famílias, terão então acesso a um tratamento de saúde básico. Os programas que envolvem o nosso procedimento de cacau sustentável estão espalhados por todo o mundo e são aplicados a cada país em função do seu estado de abertura governamental e de acesso às culturas. Iniciámos com programas isolados e desde 2012 agrupámos todos os processos num só nome “Cocoa Horizons”, fruto de perceber que os programas já se encontram completos para iniciar atividades em grande escala. Só durante o ano de 2014 conseguimos cobrir 99.000 agricultores. O objetivo é de melhorar o rendimento da produção das culturas e das condições de vida em grande escala. Ao longo de cada processo de cadeia dispomos de programas alinhados em função de regras bem definidas de DS. Indo em contato com o produtor, é importante verificar se tem condições para se tornar fornecedor de Barry Callebaut (supplier guidelines). É uma forma de definir regras que definem a idoneidade da empresa a quem adquirimos o cacau no âmbito de cooperativas ou Traders. No campo das plantações onde o contato é direto os procedimentos são classificados mediante nossos especialistas de recolha de terreno. Um terceiro programa alargado está relacionado com a sustentabilidade a longo prazo que criado em 2005 na América do Sul foi expandido para os Camarões em 2010 (Quality Partner Program). No que diz respeito às plantações existem três grandes programas: dois de caráter social “responsible labor practices” que atua em conjunto com as comunidades locais na proteção das crianças e promove as condições de trabalho ideais sem recorrer à exploração do colaborador. As nossas plantações gourmet estão todas cobertas com este programa. E o programa “Cocoa truck” que visa fornecer conselho médico familiar às plantações presentes em locais remotos. Iniciou-se o projeto piloto em 2014 na Costa do Marfim e num ano já cobre 46 localidades e forneceu cuidados médicos a 22.000 pessoas. O outro de caráter

ambiental “The Biolands Group”: é um modelo que visa oferecer formação, material e equipamento para os agricultores para toda a África. Neste momento já todas as culturas de cacau da Tanzânia são totalmente biológicas. Trata-se de um modelo de agricultura biológica, logo não são aplicados nenhuns produtos químicos para tratamento das culturas, os famosos produtos fitossanitários, sejam pesticidas, fungicidas ou até mesmo fertilizantes de laboratório. Já no caso da Costa do Marfim não é nada igual pois derivado dos fatores económicos os agricultores recorrem a químicos para anular certas doenças das árvores. Neste campo atuamos de forma concertada com outras cooperações com outros atores do ramo para conseguirmos envolver a totalidade da comunidade agrícola.

No campo das plantações em terreno dispomos de dois grandes programas, um associado à Formação e o outro, um trabalho de inovação patenteada, associado ao modo de proceder de maneira biológica no período crítico da fermentação. Para poder transmitir corretamente práticas e novos hábitos agrícolas, é essencial formar os agricultores e dar-lhes desde cedo a necessidade de estabelecerem contato com um espaço escolar. Um a forma de também verem interesse na escola para as suas crianças. Trata-se de um centro de formação “Cocoa Center of Excellence” para formação na criação de novas plantas com maior rendimento criadas de forma totalmente biológica e de um local, muitas vezes as escolas das crianças dos agricultores, onde se dá formação para os formadores de região e gestores de cooperativas. O programa iniciou-se em 2013 na Costa do Marfim e num prazo de um ano e meio já formou 96 formadores e gestores de cooperativas. Um outro programa a estender a outros países. A inovação patenteada da Barry Callebaut, um verdadeiro orgulho da companhia é “Controlled fermentation” que permite de forma natural melhorar a fermentação do cacau. Neste campo o R&D da Barry conseguiu desenvolver um processo que no momento da fermentação, etapa crucial para guardar os aromas e a qualidade do cacau, consegue realmente reforçar a qualidade do produto final, o chocolate. Num estado biológico onde se pretende efetuar uma fermentação ao natural, o cacau vai fermentar em contato com os micróbios da natureza local, o que lhes fornece uma levedura característica da zona capaz de se manter após secagem. Mas existem momentos em que a levedura podem ser boas, muito boa e outras que podem ser más. O que a Barry Callebaut no seu centro de R&D conseguiu fazer foi de criar um líquido capaz de identificar as boas leveduras para fermentação. R&D conseguiu separar os micróbios vivos bons dos maus. Uma

forma de conseguir efetuar uma fermentação sempre de forma natural e não mecânica, isto é no caso de África envoltos em folhas de bananeira, e conseguir obter uma fermentação controlada em vez de fazer uma fermentação espontânea. No momento em que as favas são cobertas pela folha da bananeira, o líquido é distribuído sobre as favas e estes organismos tomam posição de superioridade perante as leveduras menos boas. O resultado do trabalho é visível nas avaliações organoléticas efetuadas pelo nosso R&D e claramente pelos nossos especialistas comerciais que posicionam este cacau de fermentação controlada no grupo do cacau gourmet ao nível do cacau de origem. Como sabe, findo a fermentação é retirado deste processo um licor que os agricultores aproveitam como bebida alcoólica. Então, mesmo com resultados mais que satisfatórios no resultado obtido com as favas, os agricultores, tiveram dificuldade em aceitar a introdução deste processo pois estavam com receio de perder o licor para produção da sua bebida. O líquido que foi desenvolvido pelo nosso R&D é totalmente Biológico, aprovado para culturas bio e é nada mais que recuperar a pasta branca envolta às favas a fazer misturar com leveduras da região que são compostas por micróbios ditos bons e que permitem fermentar de forma correta e controlada. Resta identificar a boa composição dos ingredientes e da sua manutenção termostática. Um outro grande tema de nossa responsabilidade tem a ver com as certificações. A Barry Callebaut, fruto das solicitações dos nossos clientes, estabelece as condições para que as nossas culturas possam ser certificadas e tratamos de todo o processo de certificação. No fundo, as empresas certificadoras criaram as regras. Nós temos contratos estabelecidos nas nossas plantações com a RA, UTZ, Organic e Fairtrade. Cada uma tem a sua especificidade, Fairtrade, o preço, UTZ, a gestão das plantações, RA aspetos sociais e ambientais, Organic a interdição de pesticidas ou fertilizantes químicos. No fundo cerca de 80% dos critérios são iguais e só cerca de 20% dos critérios diferem de associação. Após termos estabelecido acordos com essas instituições, solicitamos posteriormente a terceiras, independentes, de forma a auditar e validar que os critérios de trabalho nas plantações e produção do cacau sejam realmente feitos conforme as normas registadas.

#### [Existem então limitações à garantia de cumprimento das práticas de certas certificações](#)

Na verdade, existem organizações que prometem demasiado. Por exemplo afirma-se que não existe trabalho infantil nas culturas certificadas. È falso. Práticas de trabalho infantil em África é um procedimento corrente, faz parte da cultura. Penso que certas

certificações foram criadas com base em países mais recetivos à mudança. No caso da América do Sul, todas as normas funcionam perfeitamente, como é o caso da não utilização de trabalho infantil. Por exemplo a RA no Brasil que funciona na perfeição são transpostas as mesmas regras para a Costa do Marfim e não é possível cumprir com os seus indicadores. Não é sequer possível proceder-se a uma comparação. São níveis de exigência totalmente diferentes. Se um auditor brasileiro for analisar uma cultura da costa do marfim, diria mesmo que não existiria nenhum produtor capaz de receber a certificação RA. Digamos que foi revisto para ser aplicado nas plantações mas não foi revisto para poder ser aplicado noutros continentes. No fundo também se pode dizer que tudo é sempre criticável desde que se faz algo. Agora é compreensível que mesmo baixo, o nível de condições de vida de um produtor da Costa do Marfim é muito inferior às condições de vida de um produtor brasileiro.

[São de facto programas estruturantes, que merecem atenção cuidada...fazem-no junto de todas as vossas culturas?](#)

Uma boa metade da nossa recolha é efetuada junto de cooperativas que se encontram dispostas a efetuar políticas de DS. Com os Traders com quem trabalhamos, muito dificilmente teremos possibilidade de efetuar tal trabalho, pois o seu negócio é moldado de forma a não ter acesso às suas culturas. É importante portanto identificar novas cooperativas e novas culturas capazes de abraçar o nosso projeto.

[Não têm acesso às culturas logo não podem estabelecer programas.](#)

Sim, falo maioritariamente na Costa do Marfim, onde estes Traders locais, têm como negócio, deslocarem-se às cooperativas e comprarem-lhes o cacau que posteriormente transportam e entregam à alfândega para ser vendido aos vários clientes como nós ou a outros intermediários, como brokers, que trabalham no mercado do cacau. O seu fundo de comércio é basicamente o transporte, a passagem pelas barreiras ilegais criadas ao longo da estrada por residentes locais ou mesmo pela polícia. Um outro é o conhecimento próximo dos dirigentes da cooperativa ou dos proprietários de certas plantações. Aqui o seu segredo passa por deterem culturas cuja qualidade do cacau é superior e dessa razão por si é mais caro e mais desejado, logo mais protegido. Mesmo que se deseje avançar com uma política total de parceria, muito dificilmente se poderá fazer à totalidade, pois uma décima parte dos nossos abastecimentos de cacau vêm de Traders locais que têm um cacau de valor acrescentado com os quais não podemos deixar de trabalhar. Os agricultores captados por estes Traders dificilmente serão capazes de aceder nesta fase, a programas diretos, pelo que levará

um pouco de tempo até perceberem que lhes é favorável efetuar parcerias diretas com os transformadores ou até mesmo com os industriais. É uma questão de tempo até verem os seus colegas agricultores da região a disporem de melhores condições

3. No enquadramento dos vossos planos de cooperação que como disse são importantes mas não são suficientes para cobrir de forma imediata a totalidade do mercado como pensam atingir uma maior colaboração? De que forma?

Sem dúvida o nosso interesse passa por estar o mais próximo possível da plantação. É o que fazemos, de forma direta com as nossas equipas de terreno. Pretendemos sempre estar ao lado do agricultor e ensinar-lhe a tirar melhor rendimento. Não é do nosso interesse trabalhar nas culturas e por isso não desejamos adquirir culturas, pois desejamos contribuir ao futuro económico dos agricultores locais. Fornecer as condições para melhorar e sentirem-se proprietários, responsáveis e livres de qualquer imposição laboral. Também do ponto de vista jurídico, na maior parte destes países e na Costa do Marfim em particular, as terras são propriedade do estado, o que implicaria alugá-las agindo no risco que tal situação envolve, para não falar no investimento obrigatório inicial para dar os seus primeiros resultados que se vêm ao fim de 5 anos de crescimento do cacau. Por outro lado, os nossos planos são muito bem recebidos. Lamentamos somente a falta de meios de momento para conseguir tomar toda a fileira do cacau com procedimentos sustentáveis, transparente, capaz de fornecer a todos os que trabalham neste mercado, uma total rastreabilidade da cultura do cacau. Lutamos para atingir esse objetivo grandioso mas para o atingir não podemos abraçar o desafio sozinhos. A Barry lança planos em várias partes do globo porque acredita na necessidade de melhorar a qualidade e o fator humano nas culturas e demonstrar que o líder de hoje será também o líder de amanhã.

Agora, o plano de desenvolvimento do mercado de forma sustentável abraça toda a fileira de grandes empresas, governos, e agricultores. Na verdade, desde o acordo efetuado entre os grandes participantes no mercado do cacau no sentido de desenvolverem o setor mediante práticas de DS, que se têm estabelecido planos de parceria internacional por entre os nossos parceiros concorrentes para avançar-se mais depressa na implementação. Tudo partiu de uma constatação de mercado e as Nações Unidas com a clarividência que lhe é devida sob o plano social e na busca de melhoramento de condições de vida para as populações que nele trabalham e que



dependem da sua cultura do cacau, conseguiu reunir uma forte mobilização internacional, resultante de factos reais.

Veja estes números que podem dar a entender o que transmito. O mercado de cacau vai explodir. Estima-se que no ano de 2020 a procura global de cacau ultrapassará a oferta em 1 milhão de toneladas. A produção de cacau anda a crescer cerca de 3% ao ano mas não é suficiente. Para não ajudar 70% da produção, que é proveniente de África, isto é da Costa do Marfim, Gana, Camarões e Nigéria, têm volumes de produção anual que vêm a decrescer de ano para ano a 3%, já extraídos de fatores de ordem social como conflitos, boicotes ou outros. São 3% exclusivamente derivados do envelhecimento das culturas, das técnicas de tratamento, químicos, queimadas, e outros,... deixando um rasto de pobreza cada vez maior e de exploração de mercado que afeta obviamente o agricultor, pois o seu resultado faz do cacau um produto especulativo. Quem lucra com esta tendência é naturalmente a Indonésia onde um hectare produz cerca de 500kg de favas enquanto África produz já hoje na ordem dos 300-400kg. As plantações estão de tal forma envelhecidas que de uma forma geral 20% das árvores produzem 80% do cacau. A diferença é alarmante. Mas o povo Africano está muito agarrado aos seus costumes, culturas e modos de trabalhar fornecidos pelo período do tratamento industrial dos anos 50. É muito difícil convencê-los a mudarem de modo de funcionar, a começar por alterar o sistema de cultivo, terminar com os tratamentos, cortar árvores antigas ou mesmo enxertar com novos ramos, dar entrada de técnicos na sua plantação, convencê-los a proibir as crianças a ir com eles para as plantações, a ir para centros de formação,...e muitos outros.

No fundo o reconhecimento de que há algo que tem de ser feito urgentemente envolve a totalidade das maiores empresas envolvidas na transformação e fabricação de chocolate. Há entre todos, um claro reconhecimento que a única solução para garantir o volume desejado no setor do cacau, passa por desenvolver uma produção sustentável capaz de fornecer resultados a longo prazo de forma valorizada e em quantidade suficiente. Resumindo, não há volume suficiente, nem práticas que permitam afirmar longevidade de produção de um produto que se pretende que seja o mais biológico possível. O que faz o mercado do cacau ser espetacular, são as suas condições de conseguir conciliar o prazer com a saúde. E os consumidores, mais conscientes dão provas de escolha por um produto sustentável. Com estes dois fatores e pelo número estimado de procura suplementar de um milhão de toneladas em 2020,

os 12 maiores do negócio juntaram-se o ano passado numa grande aliança para combater esta estimativa confirmada por todos os intervenientes no negócio. Uma aliança que tem fundamentos exclusivamente sustentáveis, e onde pela primeira vez concorrentes de longa data acabam por assinar acordos conjuntos com instâncias governamentais de forma a tornar a produção do cacau mais sustentável. Esta ação que envolve a Costa do Marfim e o Gana, só os dois, representantes de 60% do mercado mundial, torna-se no local onde Mars, Cargill, Barry, Hershey's, Nestlé, Heinz, Ferrero, Mondelez, Olam, ADM lutam por eliminar a predominância de árvores de pouco desempenho com uma aplicação de práticas ambientais e totalmente inofensivas ao ambiente, fazendo com que as fertilidades dos solos não venham a decrescer e que lhes permita dobrar o rendimento das suas culturas. Trata-se de uma ação estratégica sem precedentes para fornecer à indústria do cacau um maior rendimento e melhorar as condições de vida dos agricultores. Este plano denominado de CocoaAction tem o alto empenho da WCF (Fundação Mundial do Cacau) que atua como intermediário e facilitador na implementação de todas as práticas estratégicas de DS. Um segundo fator e não menos importante desta aliança tem a ver com o melhoramento social dos agricultores, das suas famílias e dos seus resultados financeiros sob forma de uma retribuição equitável como forma de reconhecimento do trabalho efetuado. O programa identificou os cerca de 300.000 agricultores que compõem o mercado e a quem lhes vais ser facultado técnicas sustentáveis de agricultura, que lhes vai permitir eliminar o trabalho infantil nas culturas de cacau bem como fornecer educação por intermédio da construção de escolas. CocoaAction representa um novo nível de coordenação que permite desenvolver intervenções de forma não competitiva, em base voluntária e que procura as melhores formas de promover a sustentabilidade do cacau.

Dispomos também de um programa internacional que reúne os maiores intervenientes nesse setor e que permite partilhar e avançar num esforço conjunto de sustentabilidade para o futuro promissor do mercado do chocolate. Trata-se da ChocoVision que se iniciou em 2012 e bianualmente recebe mais de 200 "Stakeholders" chave do setor. Trata-se de uma plataforma neutra onde se debate temas de interesse comum de âmbito estratégico alicerçada por políticas de DS. Aqui analisam-se todos os benefícios de trabalhar conjuntamente parceiros, concorrentes, todos que se interessem a uma cadeia de valor da "bean-to-bar". Os resultados são bastante satisfatórios pois foi aqui, na primeira edição, que deu origem à criação do

maior plano de sustentabilidade setor, o plano comum, CocoaAction e que se deu como prioridade tornar sustentável todo o mercado de cacau do Gana e da Costa do Marfim.

## TEMA 5: Competências adquiridas e aplicadas pela empresa final

### As 3 dimensões genéricas de competência de Durand

#### 1.(Qualificar o Saber)

Fruto das ações realizadas com estes fornecedores, como tira partido destes recursos de forma a melhorar as suas Competências?

Os agricultores vivem num mundo de clara sobrevivência, agora que o fruto do seu trabalho é considerado nobre pelos seus consumidores. Uma outra aprendizagem associada a esta relação permite-nos explorar todo o potencial da natureza específica de cada terreno e cruzá-la com os nossos laboratórios de forma a fazer crescer uma planta saudável já no seu estado avançado de maturação, criada em estufa nas proximidades para poder crescer na mesma terra e gozar das propriedades ambientais locais. Trata-se de uma planta que terá como base um rendimento superior pois não foi submetida às doenças e climas menos favoráveis ao seu crescimento biológico. Neste campo, na inovação, conseguimos recolher as características das plantas e explorá-las para seu melhor desempenho respeitando as melhores práticas ambientais. O nosso interesse no desenvolvimento de relações de cooperação mediante práticas de DS permite-nos aproximar a realidade do consumidor à realidade do ator produtor. Na Barry Callebaut existem duas grandes divisões, o do cacau e o do chocolate. O do cacau onde me incluo tem a ver com aprovisionamento do cacau, e estabelecimento de políticas de sustentabilidade nas culturas no interesse de estabelecer a maior relação de cooperação possível com o produtor. Daí retiramos um conhecimento aprofundado do cacau recolhido e trabalhamos no sentido de recolher a máxima rastreabilidade, transparência, garantia de disponibilidade e no interesse comum de recolher a melhor qualidade de cacau. Trabalhamos em colaboração com as outras divisões de cacau sustentável do cliente e fruto destas relações com os produtores temos a capacidade de estreitar relações com os nossos clientes. A outra divisão de Barry Callebaut, a do chocolate, é dedicada ao fornecimento do produto final já transformado. Uma matéria-prima já trabalhada que se destina à composição de uma marca de chocolate existente no mercado e onde nós fornecemos o seu ingrediente principal. Quem trabalha nesta divisão adota um discurso muito próximo do discurso

de um enólogo. A matéria-prima pode ser destinada a grandes multinacionais mas também é destinada a pequenos artesãos. Uma gama a que damos o nome de gourmet. São produtos provenientes de um cacau de origens que maioritariamente são provenientes de culturas da América do Sul e com quem estabelecemos um programa específico de rastreabilidade. Temos grandes clientes de renome que inclusivamente são considerados pela profissão como os melhores chocolateiros do mundo, o que dá aos meus colegas um certo orgulho de serem seus fornecedores.

Se bem entendi nem todos os chocolateiros de renome que são vossos clientes dispõem de torrefação e por isso recolhem a matéria-prima já transformada em forma de chocolate junto de vós. Tudo isto graças às vossas competências?

Sim, diria mesmo metade dos top10 franceses. Mas não são os únicos. Um grande cliente do nosso cacau é Valrhona que posteriormente transforma nas suas instalações. No fundo o mercado é muito reduzido e todos estabelecemos contatos de comercialização fruto das nossas competências. É uma família. O número de concorrentes diminui a passos. A exemplo dos quatro grandes, Olam adquire a filial de cacau de ADM e passamos a ser três, com a Cargill. A concentração do negócio tende a ser maior.

## 2.(Qualificar o saber-fazer)

Dispõe de conhecimento prático de todas as capacidades de exploração de DS fruto dos recursos adquiridos?

A Barry dispõe de uma obrigação para com os seus clientes. O de fornecer a melhor qualidade de cacau existente no Planeta, a um volume de fornecimento constante, com a maior transparência possível. Dispomos de dois grandes tipos de clientes. Maioritariamente as multinacionais e os restantes, compostos por artesãos de renome que se aprovisionam graças às características rígidas que fazem o ADN da nossa companhia. No campo das multinacionais que totaliza uma grande volume do nosso negócio, a nossa política é de estar o mais próximo possível da sua área de intervenção e por isso dispomos de filiais presentes nos locais onde se dispõem o maior número de instalações fabris dos nossos clientes. Ao estarmos próximos dos seus centros de desenvolvimento efetuamos iniciativas de R&D com nossos técnicos que permitem expor os nossos conhecimentos junto das equipas nossas clientes. Neste campo tiramos partido das nossas origens, das nossas formulações provenientes do cacau que os clientes solicitam. Como sabe, do cacau solicitado, hoje é uma exigência

que todo ele seja certificado sustentável, e nesse campo estamos muito avançados pois já cobrimos cerca de metade das nossas culturas fornecidas aos nossos clientes multinacionais com cacau certificado e em 2020 todo o nosso cacau fornecido às multinacionais será certificado. A partir da certificação existem indicadores que permitem diferenciar e expor os bons resultados de DS que se praticam nas culturas. Finalmente o terceiro fator e o mais importante está relacionado com a relação próxima que estabelecemos com as culturas e nesse campo posso afirmar que estamos realmente na linha da frente, face às práticas consideradas como máximas no campo de políticas de DS isto é no campo relacional com os agricultores relativos aos fatores sociais, aos fatores ambientais e aos seus fatores económicos. Estes fatores permitem sermos fornecidos de um cacau de uma qualidade extremamente elevada, com boas notas organolépticas, com uma quantidade regular da mesma origem e com um valor equitável, correto para o agricultor e correto para o mercado.

Ao conjugar estes três fatores , R&D, certificação e programas autónomos de DS, temos condições para estabelecer contratos de longo prazo com os nossos clientes, que lideram o volume mundial de chocolate fabricado para o consumidor final. Fruto desta relação, teremos também a possibilidade de fornecer junto dos nossos clientes acesso às nossas culturas e em trabalho conjunto, efetuar investimentos locais de âmbito social e ambiental para que os seus planos de DS possam ganhar forma.

#### [Os vossos clientes tiram proveito direto das vossas plantações?](#)

Sim, nós convidamos os nossos melhores clientes a conhecer as culturas, a fechar connosco uma relação de longo prazo, com um território, cooperativas específicas que lhes forneçam a totalidade e de forma contínua o cacau produzido. Em contrapartida, estes envolvem-se com a cooperativa e instalam o seu programa de sustentabilidade com investimento na construção de escolas por exemplo.

#### [Mas os vossos clientes não têm planos autónomos?](#)

Também têm planos autónomos como o caso do CocoaPlan da Nestlé ou do programa “from farm to factory” de Sustainability Cocoa Initiative de Mars, entre outros. Aqui nós contribuímos a estabelecer a ligação com certas plantações no campo social e asseguramos o fator económico com coleta e distribuição. Depois certas plantações aderem ao programa de culturas e de técnicas de tratamento sustentável dos industriais ou então aderem ao nosso programa. Na realidade é todo um misto de programas que diferem de plantação a plantação, todos no sentido de trabalharmos em conjunto mediante práticas de DS junto do aprovisionamento do cacau.

### 3.(Qualificar o saber-ser)

#### De que forma faz transmitir para o mercado o seu empenho de tais práticas?

Os nossos maiores clientes são as multinacionais que para desenvolverem os seus produtos dão privilégio ao nosso departamento de Qualidade e de Investigação e Desenvolvimento para criarem especialidades de topo. Os nossos clientes desejam assegurar a mesma qualidade por entre todo o universo do seu Mercado. Nós oferecemos programas de formação para os industriais nossos clientes, no campo prático, na forma como se processam os produtos, e na forma teórica como temperar guardar e mesmo descrever como se efetuou a parte de campo de cultura. Todos estes programas são baseados em cumprimentos de processos sustentáveis.

Existe ainda um caminho longo a percorrer até podermos ocupar uma exposição plena de todo o nosso processo com práticas de DS que é o nosso desejo e estratégia da companhia. De momento como referi estamos a cerca de 13% da nossa capacidade de aprovisionamento de cacau e só com os nossos programas individuais já conseguimos cobrir 70.000 famílias. Com o desenvolvimento do projeto conjunto da WCF teremos condições para ir muito mais rápido, mas ainda é cedo para transmitir ao mercado o nosso Objetivo. O nosso interesse de nos aprovisionarmos na totalidade com cacau proveniente de culturas onde se pratique a sustentabilidade. Além da fase de cobertura haverá posteriormente uma fase de cumprimento e exposição dos resultados finais visíveis aos olhos do agricultor. Só nesse momento é que o agricultor terá capacidade de se sentir convencido de que este caminho é viável e consegue dar-lhe um rendimento superior ao anteriormente adquirido e sem necessidade de sair das suas terras. Estimamos que podemos facilmente duplicar o rendimento de cada cultura, mas para isso é necessário analisar o resultado ao fim de cerca de 5 anos. Aí nesse momento estaremos totalmente confortáveis para poder transmitir ao mercado toda a nossa capacidade em fornecer rastreio de todas as nossas culturas e transparência de origem de todo o nosso cacau. Uma tarefa que na minha opinião será a mais dura de todas as empresas participantes no negócio do cacau, pois a Barry dispõe atualmente de cerca de 40% de quota de mercado mundial do mercado de cacau.