

## DESEMPENHO EMPRESARIAL, *STAKEHOLDERS* E CONTROLO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO

José Roberto, Universidade de Évora  
António Serrano, Universidade de Évora

### RESUMO

Este trabalho procura esclarecer as circunstâncias em que decorrem os processos de criação e distribuição de valor numa organização tipicamente empresarial, tendo em conta que qualquer avaliação do respectivo desempenho depende, em última análise, dos critérios adoptados para o efeito, ou seja, das expectativas dos *stakeholders* relevantes.

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

Da análise dos dados resulta que as organizações de tipo empresarial parecem fazer uma gestão muito cuidada dos seus relacionamentos, sem dúvida com preocupações de natureza ética, mas sempre tentando maximizar as vantagens que daí podem retirar (a prazo) para a prossecução da sua finalidade primordial – crescer sobre si próprias e aumentar a riqueza dos seus accionistas.

**PALAVRAS-CHAVE:** desempenho; envolvente; estratégia; *stakeholder*).

### 1. INTRODUÇÃO

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

De um ponto de vista neo-clássico, poder-se-ia dizer que os gastos das empresas em causas sociais, constituem um desperdício e uma flagrante violação do princípio da responsabilidade dos executivos relativamente aos accionistas, na medida em que, ao menos no curto prazo, isso não faz incrementar a respectiva riqueza. Mas, a verdade é que, segundo alguns autores (v.g., Martinet e Reynaud, 2001), até mesmo os investidores –

tradicionalmente obcecados pelos benefícios financeiros, correntes e futuros – têm vindo a manifestar cada vez mais interesse no desempenho social das empresas. E já em 1974, Ackoff, olhando para as organizações como sistemas abertos, argumentava que muitos dos problemas sociais poderiam ser resolvidos, se as instituições fundamentais fossem redesenhadas em interacção com os *stakeholders*.

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

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

## 2. ORGANIZAÇÕES TÍPICAMENTE EMPRESARIAIS

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

Na perspectiva de Zorinho et al. (2003), a empresa é um caso particular de organização, que assenta na interdependência e na interacção entre os seus sistemas estruturais e funcionais. Mas que balizas estabelecem os responsáveis para si próprios? De que sistemas e subsistemas se está a falar quando se afirma a sua interdependência, ou quando se advoga a sua coordenação? Que interesses são mais ou menos ponderados na definição dos objectivos de uma empresa? O que distingue, afinal, este de outros tipos de organizações?

À partida, a noção de “empresa” está intimamente ligada à iniciativa de um indivíduo que, isoladamente ou em parceria, resolve aplicar os seus recursos num projecto, probabilisticamente compensador, em termos do retorno que lhe devolverá no futuro. Nesta lógica simplista, o empresário seria o único destinatário legítimo das mais-valias resultantes da actividade desenvolvida pela empresa; e tudo o mais haveria de ser encarado como factor de produção e, portanto, remunerado de acordo com as regras de mercado. Contudo, muitos autores contestam esta visão. Por exemplo, Donaldson e Preston (1995) consideram-na, mesmo, moralmente insustentável; e Carver (1997) defende que a administração de uma empresa deve fidelidade não apenas aos investidores, mas também àqueles que, como os clientes, os contribuintes, os fornecedores, ou os cidadãos em geral, têm de ser considerados como “*moral owners*”.

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

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

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

Por outro lado ainda, no entender de Williamson (1999), uma empresa é, simultaneamente, um conjunto de recursos relacionados (na óptica da “*resource-based view*”), um conjunto de rotinas (de acordo com a perspectiva evolucionária), e um conjunto de transacções/contratos (do ponto de vista da economia dos custos de transacção); mas, em última análise, uma firma é um repositório de conhecimento, onde se desenvolvem relações interpessoais.

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

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

### 3. DESEMPENHO EMPRESARIAL

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

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

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

No que se refere à sustentabilidade sócio-ambiental, importa destacar os trabalhos desenvolvidos por inúmeros autores (v.g., Carroll, 1979; Clarkson, 1995; Wheeler *et al.*, 2003) no âmbito da chamada “*corporate social performance*”. Do conjunto dessas pesquisas fica a ideia de que um bom desempenho sócio-ambiental está, geralmente, associado a uma *performance* económico-financeira positiva; mas não há consenso quanto ao sentido dessa relação de causalidade, nem quanto às razões de fundo que levam algumas organizações a terem comportamentos mais socialmente responsáveis do que outras.<sup>1</sup> Quanto aos critérios para medir o desempenho sócio-ambiental, os mais usados estão, normalmente, enquadrados nos seguintes quatro grupos: relações com os empregados, inovação e segurança dos produtos, protecção do meio ambiente, relações com a comunidade (Agle *et al.*, 1999; Hillman e Keim, 2001).<sup>2</sup> No âmbito do presente estudo, e na ausência de dados objectivos sobre estes aspectos da *performance* organizacional, optou-se por captar e interpretar as percepções dos dirigentes.

#### 4. STAKEHOLDERS RELEVANTES

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

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

Entretanto, não parece haver dúvidas de que o processo de criação (ou destruição) de riqueza, por parte de uma organização, decorre cada vez mais dos relacionamentos entre esta e os seus *stakeholders*. Não admira, portanto, que a gestão das audiências seja, geralmente, considerado um factor crítico para o sucesso organizacional. Há autores, no entanto, para quem “*stakeholder management*” e “*management of stakeholders*” são coisas muito

<sup>1</sup> Vale a pena chamar a atenção para a *framework* proposta por Wheeler *et al.* (2003), a qual permite classificar as organizações segundo a valorização que fazem (ou não) das interdependências e das sinergias com os *stakeholders* e a sociedade.

<sup>2</sup> A este propósito, Clarkson (1995) fornece uma lista exhaustiva de indicadores de *performance*, no âmbito daquilo que designa por “*typical corporate and stakeholder issues*”.

diferentes (v.g., Freeman *et al.*, 1988; Svendsen, 1998; Post *et al.*, 2002; Zorinho *et al.*, 2003). Por detrás dessa distinção, está a questão essencial de saber até que ponto as organizações atribuem valor intrínseco aos relacionamentos que mantêm com os seus interlocutores, ou antes, têm deles uma visão puramente instrumental (Donaldson e Preston, 1995; Jones e Wicks, 1999). Em qualquer caso, subscreve-se aqui a perspectiva de Svendsen (1998), segundo a qual é preciso gerir as audiências numa base de “*stakeholder collaboration*”, i.e., de forma mais integrada, mais focada na construção de relações e menos na sua mera administração, mais virada para objectivos de longo-prazo, e mais orientada pela missão e pelos valores organizacionais. Além disso, dão-se por adoptados os pontos de vista de Post *et al.* (2002) quanto à importância do alinhamento (interno e externo) do conjunto dos três elementos nucleares de uma organização: estratégia, estrutura, e cultura.

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

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

Mas é claro que não basta seleccionar audiências, fazer o respectivo diagnóstico e escolher as melhores estratégias para as abordar; é preciso gerir, efectivamente, as relações significativas, e isso pressupõe um acompanhamento sistemático das variáveis mais críticas para a organização, através de adequados mecanismos de controlo (Drucker, 1988; Kaplan e Norton, 1992; Simons, 1995; Atkinson *et al.*, 1997; Viñegla, 2003). Terão as organizações, em geral, consciência disso? E, em particular, as “empresas” sentirão a necessidade de gerir o processo de integração dos vários interesses em jogo, de forma harmoniosa e sustentável?

## 5. O CASO DA “EMPRESA X”

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

O trabalho de campo decorreu entre Outubro de 2003 e Setembro de 2004, tendo envolvido: *i*) reuniões preparatórias; *ii*) recolha de documentos com interesse para o estudo, designadamente: estatutos, notas de imprensa, relatórios, manuais de procedimentos, mapas, demonstrações financeiras; *iii*) visitas às instalações; e

iv) entrevistas formais, semi-estruturadas, a três dos principais dirigentes da empresa (adiante referenciados por X1, X2 e X3).

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

## 5.1. Caracterização geral

A Empresa X é uma sociedade anónima, constituída em Setembro de 1973, que, nos termos do actual artigo 3.º dos respectivos estatutos, tem por objecto principal “(...) o exercício da actividade de industrialização e comercialização de produtos agrícolas e de pecuária, produzidos em prédios rústicos próprios ou simplesmente arrendados ou administrados pela sociedade (...)”

De acordo com uma brochura promocional recentemente publicada, a organização assenta a sua estratégia em quatro princípios, considerados muito importantes: “A qualidade está acima de tudo; Só trabalhamos matéria-prima produzida ou controlada por nós; Ter produtos para os vários momentos que o consumidor tem na sua vida; Dar dimensão e expressão aos melhores produtos tradicionais alentejanos.” Note-se que a empresa está certificada, desde 1997, pela norma NP EN ISO 9002, e fez em 2003 a transição para a nova norma NP EN ISO 9001:2000.

No que respeita à sua actividade principal, a organização X vinificou, em 2003, quase 8 milhões de quilos de uva (40% dos quais de produção própria, sendo os restantes adquiridos a outros viticultores da região); e comercializou, no mesmo ano, perto de 7 milhões de litros de vinho (dos quais, cerca de 16% para exportação).

Em termos funcionais, a empresa estrutura-se a partir de um Conselho de Administração, composto por três elementos (presidente, administrador delegado, e administrador não executivo), que (segundo o dirigente X1) privilegia uma certa informalidade no processo de tomada de decisão.

## 5.2. Missão e valores fundamentais

Sendo uma sociedade anónima, a organização em presença rege-se pelas regras próprias das entidades com fins lucrativos e obedece aos condicionalismos impostos pelo código das sociedades comerciais e demais legislação aplicável.

Nos termos do pacto social que a suporta, a actividade principal da empresa envolve a produção, a transformação e a comercialização de produtos agrícolas; o que implica um certo grau de integração vertical que se estende da viticultura à venda directa do produto final. Na verdade, alguma da matéria-prima usada no processo produtivo é adquirida no mercado, e uma parte significativa das vendas é feita por via de distribuidores externos; contudo, pode dizer-se com propriedade que a empresa actua, de facto, nas três frentes mencionadas.

Quanto à missão organizacional, enquanto fim último que orienta e determina o comportamento dos decisores, importa destacar os aspectos que os entrevistados consideram mais relevantes. O dirigente X1 sintetiza a questão numa frase: “Acrescentar valor aos produtos tradicionais do Alentejo”; além disso, reafirma os quatro princípios em que a organização assenta a sua estratégia (já mencionados anteriormente). Por seu lado, o dirigente X3 acredita que a missão desta empresa é “(...) dar ao mercado produtos de qualidade, que sejam reconhecidos como tal por clientes, fornecedores e concorrentes.” Num plano, porventura, mais pragmático, o responsável X2

sublinha, entretanto, que “(...) nós somos uma empresa que estamos aqui... para ter lucro... e para ganhar dinheiro (...) em cada segmento, produzir dos melhores vinhos... e da melhor qualidade... e transportar essa qualidade para a percepção do nosso consumidor.”

Relativamente aos valores fundamentais que subjazem ao “modo de estar” da organização, aparecem em relevo os que se prendem com: inovação; qualidade; tradição; cultura; ética nos relacionamentos com fornecedores e clientes; e rendibilidade. A título de exemplo, repare-se como o dirigente X2 concilia alguns destes valores:

“(...) no dia em que nós tirarmos a componente romântica, cultural (se quiser), de tradição... ao vinho... estamos a dar um tiro no pé (...) isto é uma empresa... foi investido muito dinheiro aqui... continua a ser investido... e nós temos obrigação de rentabilizar isso... agora, sem esquecer estes valores (...) No dia em que o vinho for vendido como é vendida laranja, ou refrigerante, é mau para todos nós.”

### 5.3. Desempenho recente

Ao serem questionados a este propósito, é na vertente económica que os responsáveis consideram que a empresa tem sido mais bem sucedida, por oposição ao desempenho financeiro (reconhecidamente menos bom).

Quanto à *performance* sócio-ambiental, todos os responsáveis entendem que ela é bastante boa. O dirigente X1, por exemplo, acha que “(...) podemos melhorar, mas temos já feito coisas (...) somos bons, mas podemos ser muito bons.” E o responsável X3 justifica a sua apreciação positiva dizendo que “(...) fomos a primeira adega a ter uma ETAR que cumpre a especificação de descarga de efluente na linha de água (...) somos uma empresa preocupada com a segurança dos nossos colaboradores... são feitas medições de ruído... são dadas acções de formação de higiene e segurança...”

Quando solicitados a pronunciarem-se sobre as variáveis de “desempenho global” que mais os preocupam, dois dos entrevistados convergiram na selecção das “vendas” como indicador preferencial para apreciar o comportamento da empresa. No entanto, outros critérios foram ainda mencionados: “desvios orçamentais”; “índice de reconhecimento/notoriedade” nos principais mercados-alvo; e “*cashflow* operacional” (escolhido pelo dirigente X1, por ser o indicador que, em sua opinião, melhor traduz as suas próprias responsabilidades pessoais).

A Tabela 1 apresenta alguns dados que procuram ilustrar o desempenho económico-financeiro da organização, em termos médios, ao longo dos últimos cinco exercícios.

Para uma “entidade com fins lucrativos”, não se pode dizer que a rendibilidade dos capitais próprios registada, em média, no período em análise, seja satisfatória. De facto, apesar da crise económica generalizada dos últimos anos, e não obstante as vicissitudes por que tem vindo a passar o sector agro-industrial português, tem sido possível alcançar rendibilidades médias de dois dígitos, portanto bastante superiores aos 3,5% apresentados pela empresa X. Acresce que a situação piorou bastante, em 2003, em resultado de uma operação contabilística mencionada por um dos entrevistados (conversão de dívida em capital próprio), tendo o exercício encerrado com uma RCP de pouco mais de meio por cento.

Tabela 1. Desempenho económico-financieiro médio (1999-2003).

Resultados líquidos (milhares de euros)	774,8
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	3,5
VAB (% do volume de negócios)	46,6
Rendibilidade de exploração (% do volume de negócios)	15,9
<i>Cashflow</i> operacional (% do volume de negócios)	27,2

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

Ainda assim, deve assinalar-se o facto de ter sido possível apurar sempre resultados líquidos positivos, e registar uma média anual de *cashflows* operacionais da ordem dos 4,8 milhões de euros. Além disso, a avaliar pelo VAB total acumulado dos últimos cinco exercícios (mais de 41 milhões de euros), a empresa tem gerado e distribuído riqueza de forma muito substancial, sendo que 37% desse valor assumiu a natureza de despesas com pessoal, 24% teve que ver com amortizações e provisões, 19% relacionou-se com encargos financeiros, e o restante (20%) correspondeu a impostos e resultados líquidos (em partes iguais).

#### 5.4. Mecanismos de acompanhamento das actividades

Neste campo, os dirigentes referem a utilização de um sistema informático de apoio à gestão, o qual estará actualmente a ser objecto de modernização, tendo em vista aumentar a respectiva capacidade de resposta (em quantidade e qualidade de informação processada, e em rapidez e flexibilidade no acesso aos principais indicadores de gestão). Entretanto, a empresa baseia o seu processo de controlo num conjunto de documentos previsionais que vão sendo gerados, analisados e reportados periodicamente, ao longo do ano. Tudo começa com uma compilação de propostas de acção recolhidas junto de cada responsável, que, depois de compatibilizadas e aprovadas no topo da hierarquia, se transformam num “plano de actividades e orçamento anual” que aponta e quantifica todos os objectivos a atingir no curto prazo, sejam eles comerciais, produtivos, logísticos ou administrativos; mensalmente, é depois elaborada uma “análise de *performance*” em que o administrador delegado faz uma apreciação crítica sobre as principais variáveis de gestão e introduz medidas correctivas nos casos em que as mesmas se mostram necessárias; trimestralmente, é feita uma avaliação com o responsável de cada área, no sentido de detectar, perceber e corrigir eventuais desvios relativamente à trajectória planeada. No final do processo, no âmbito do sistema de gestão da qualidade (que se encontra certificado), o respectivo gestor elabora um documento de síntese que faz uma apreciação global sobre o modo como foram cumpridos (ou não) os diferentes objectivos.

Entretanto, aquele sistema formal não esgota os mecanismos de acompanhamento usados na organização. A par das tradicionais reuniões, mais ou menos informais e frequentes, os entrevistados referem o exercício de actividades de controlo, directo ou indirecto, principalmente através de: estudos de mercado; processos negociais com clientes, fornecedores e outros; participação em associações e outros organismos do sector.

#### 5.5. Principais *stakeholders*

Para uma primeira abordagem à problemática da gestão dos *stakeholders*, foi solicitado a cada um dos dirigentes entrevistados que indicasse, de modo espontâneo, os principais “grupos de interesse” que afectam a actividade da organização, ou são afectados por ela, de modo directo ou indirecto. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos.



Tabela 2. *Stakeholders* referenciados de modo espontâneo.

- 
- Fornecedores (X1; X2; X3)
  - Concorrentes (X1; X2)
  - Empregados (X1; X3)
  - Distribuidores (X1)
  - Responsáveis de segunda linha (X1)
  - Meio envolvente (X2)
  - País (X2)
  - Clientes finais (X3)
  - Accionistas (X3)
- 

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

Fornecedores, concorrentes e empregados, ao merecerem a atenção de mais do que um dos entrevistados, parecem destacar-se dos restantes grupos quanto à importância de que se revestem para a estratégia da organização. No que se refere aos empregados, já antes se notara uma consideração particular para com os aspectos ligados à formação e à sensibilização do pessoal, e já havia sido posta em evidência a qualidade da equipa de colaboradores. Quanto aos fornecedores e concorrentes, parece desenhar-se aqui uma certa disponibilidade para construir plataformas de entendimento e parcerias, paralelamente a uma competição saudável no campo puramente comercial.

Entretanto, não deixa de ser curioso que os clientes (sejam eles os distribuidores ou os consumidores finais) tenham sido, nesta fase, objecto de apenas uma referência, tendo em conta a forma como a relevância dos mesmos é exaltada ao nível da missão organizacional. Por outro lado, é também um pouco surpreendente que, tratando-se de uma sociedade anónima, os accionistas não tenham sido objecto de referência espontânea por parte da maioria dos entrevistados. Contudo, a preocupação pelos interesses dos “donos” da empresa está implícita no discurso de todos os dirigentes. São exemplos disso, a forma como o responsável X2 diz que “(...) foi investido muito dinheiro aqui... e nós temos obrigação de rentabilizar isso (...)” ou o modo como o dirigente X1 declara que “(...) não me conçoço a gerir um negócio sem a preocupação da rentabilidade do capital (...)”

## 5.6. Selecção dos *stakeholders* em função de três atributos

Após a indicação espontânea dos principais “grupos de interesse” que, em termos globais, afectam a organização ou são afectados por ela (vd. ponto anterior), cada um dos dirigentes foi solicitado a reflectir sobre a noção de “*stakeholder*” numa óptica mais precisa, tendo-lhes sido fornecida, para o efeito, uma ficha com a definição proposta por Post *et al.* (2002).<sup>3</sup> Seguidamente, foi-lhes facultado um cartão com o conceito de “poder”<sup>4</sup>, e foi-lhes solicitado que, relativamente a esse atributo, de entre um conjunto de 19 cartões identificadores de outros tantos potenciais *stakeholders*, seleccionassem os quatro que consideravam mais relevantes. Este processo repetiu-se, sucessivamente, para os atributos “legitimidade”<sup>5</sup> e “urgência”<sup>6</sup>.

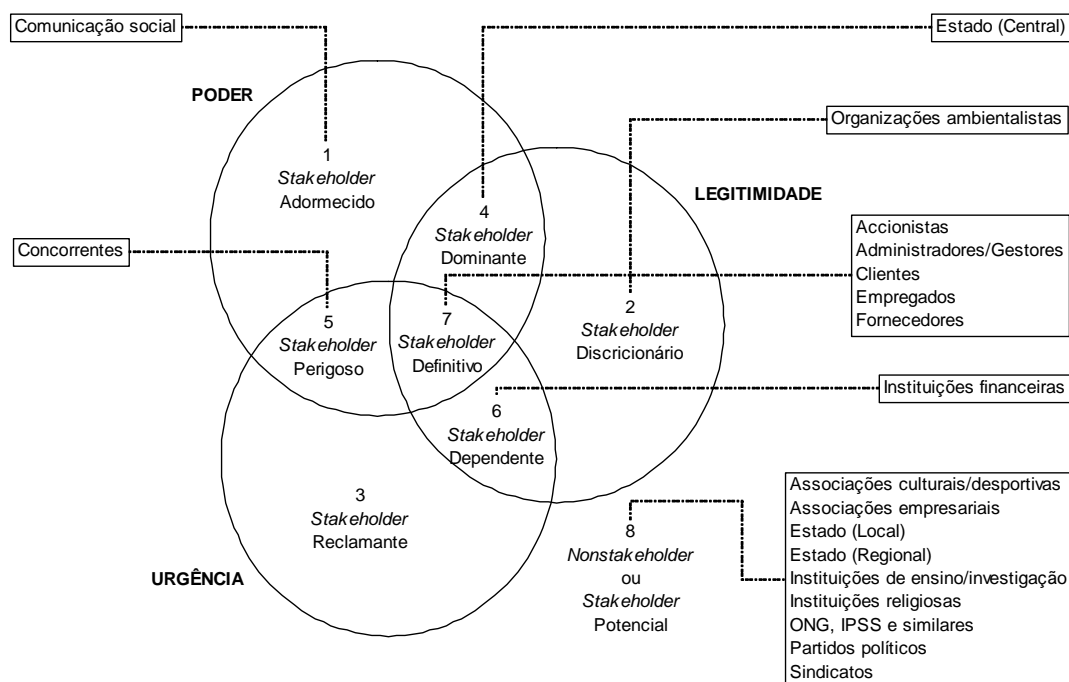
<sup>3</sup> “Constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ou são os seus potenciais beneficiários.” (Post *et al.*, *op. cit.*)

<sup>4</sup> “Probabilidade de, no âmbito de uma certa relação social, um dado actor estar em posição de levar por diante a sua própria vontade, independentemente de qualquer resistência.” (Mitchell *et al.*, 1997)

<sup>5</sup> “Assunção ou percepção generalizada de que as acções de uma dada entidade são desejáveis ou apropriadas, dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente construído.” (ibidem)

Da aplicação desta metodologia a cada um dos três dirigentes, e da agregação das respectivas respostas, no pressuposto de que, para efeitos de tipificação dos *stakeholders*, a organização só não reconhece um certo atributo a um dado “grupo” se o mesmo não for referido por nenhum dos responsáveis entrevistados, resultou o esquema que se apresenta na Figura 1.

Figura 1. Tipificação dos *stakeholders*.



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

Ao que parece, há cinco “grupos de interesses” que, de acordo com a tipologia de Mitchell *et al.* (op. cit.), devem ser considerados “definitivos”, isto é, relacionam-se com a organização numa base que envolve simultaneamente poder, legitimidade e urgência. Note-se que, todos eles já haviam sido referenciados, espontaneamente, na fase anterior, o que não pode deixar de reforçar a sua relevância; porém, deve salientar-se de modo especial o grupo “clientes”, que aqui é reconhecido por todos os dirigentes como detentor dos três atributos.

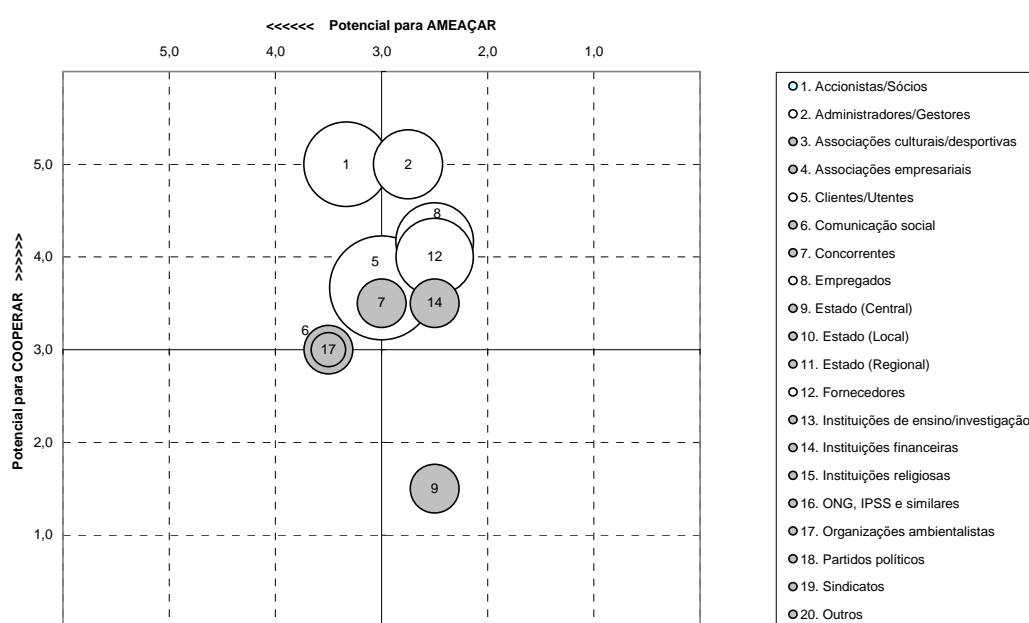
Dos restantes *stakeholders* seleccionados, merece talvez destaque o grupo “concorrentes”, alegadamente com poder e urgência mas sem legitimidade, o que lhe empresta uma conotação de interlocutores “perigosos”. Note-se que, um pouco contraditoriamente, dois dos entrevistados já haviam referenciado este “grupo de interesse” na fase anterior, não numa óptica defensiva, mas sim numa perspectiva de colaboração e envolvimento. Por outro lado, vale a pena sublinhar que há dois outros grupos – Estado (Central) e Instituições financeiras – que, não tendo sido objecto de identificação espontânea, são aqui reconhecidamente importantes para a empresa, dado que se relacionam com ela numa base de dois atributos.

<sup>6</sup> “Atributo de uma ligação (relação) que, além de sensível ao tempo de resposta, é considerada crítica e de importância extraordinária.” (ibidem)

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

Na sequência do processo de selecção individual dos *stakeholders* relevantes, a que se refere a secção anterior, e tendo em vista a formalização do diagnóstico proposto por Savage *et al.* (1991), cada um dos dirigentes foi instado a graduar, numa escala de *Likert* (1-insignificante; 2-reduzido; 3-razoável; 4-grande; 5-muito elevado), os potenciais de cooperação e de ameaça subjectivamente imputados a cada um dos grupos previamente seleccionados por ele. Da agregação das pontuações atribuídas pelos três responsáveis entrevistados resultou, para a organização no seu todo, o quadro geral representado na Figura 2, sendo que, nos casos em que o mesmo grupo foi mencionado por mais do que um dos dirigentes, a pontuação final corresponde à média.<sup>7</sup>

Figura 2. Diagnóstico dos *stakeholders*.



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

O primeiro aspecto a considerar tem que ver com a forte concentração dos elementos da matriz no centro da sua metade superior, o que conduz necessariamente à ideia de que os dirigentes entrevistados vêem a generalidade dos *stakeholders* como muito cooperantes e medianamente ameaçadores. Com excepção do Estado (Central), que na secção anterior foi classificado como “dominante” e aqui aparece como “marginal”, todos os outros grupos apresentam um potencial de cooperação pelo menos “razoável”, o que não deixa de ser significativo quanto à confiança que os decisores depositam nas suas próprias capacidades para mobilizarem os seus principais interlocutores.

<sup>7</sup> A dimensão (área) dos círculos é função da relevância global reconhecida a cada um dos *stakeholders* (secção anterior), medida pelo número médio de referências ao conjunto dos três atributos considerados (poder, legitimidade e urgência).

Acresce que nenhum dos cinco grupos seleccionados na fase anterior como “definitivos” (representados pelos círculos de cor mais suave) regista um potencial de ameaça especialmente elevado; pelo que uma estratégia geral de envolvimento, do tipo daquela que é preconizada por Savage et al. para os “*stakeholders* apoiantes”, não parece ser de todo inapropriada. Mais adiante se verá até que ponto os dirigentes têm consciência do “valor” que aqui reconhecem existir nas suas audiências, e em que medida advogam (ou praticam) formas de gestão das respectivas dinâmicas relacionais compatíveis com essa riqueza latente.

Entretanto, importa chamar a atenção para o facto de os dirigentes não referirem quaisquer grupos susceptíveis de serem colocados no quadrante inferior esquerdo (baixo nível de cooperação e elevado índice de ameaça), o que permite presumir que a empresa, pura e simplesmente, ignora eventuais interlocutores “não apoiantes”, como poderiam ser, eventualmente, os casos do Estado (Local), Sindicatos, ou outros.

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

Hierarquizados os “grupos de interesse” segundo os atributos que apresentam, e esboçado o seu posicionamento à custa dos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça, importava identificar os mecanismos de gestão e acompanhamento que, do ponto de vista dos responsáveis, estavam (ou deveriam estar) a ser utilizados para “controlar” as relações da organização com os seus *stakeholders* mais importantes. Nesse sentido, foi solicitado a cada um dos dirigentes que enunciasse os mecanismos que considerava mais eficazes para gerir cada um dos “grupos” por si referenciados. Por uma questão de parcimónia, os resultados apresentados na Tabela 3 dizem apenas respeito aos mecanismos mencionados a propósito dos “grupos” considerados mais significativos.

Tabela 3. Mecanismos de gestão das relações com os *stakeholders*.

---

<i>Accionistas</i>
Informação exhaustiva (X1)
Envolvimento em iniciativas de relações públicas (X2)
<i>Gestores</i>
Sistema de incentivos (X1; X2)
Iniciativas de envolvimento e coesão interna (X2; X3)
<i>Clientes</i>
Comunicação directa (X1; X2)
Informação exhaustiva (X1)
Diversificação dos canais de distribuição (X2)
Eventos comemorativos e de divulgação (X1)
Avaliação periódica da satisfação (X3)
<i>Empregados</i>
Sistema de incentivos (X1; X2)
Iniciativas de envolvimento e coesão interna (X2; X3)
Partilha de objectivos e de informação (X2)
Formação (X3)
<i>Fornecedores</i>
Parcerias para a inovação (X1)
Visitas técnicas e intercâmbio (X3)

---

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

Alguma dispersão no que se refere à panóplia de mecanismos identificados, sugere que esta matéria não é habitualmente motivo de reflexão por parte dos decisores. Note-se, por exemplo, que o dirigente X1 entende que a melhor forma de gerir os relacionamentos com os accionistas passa por mantê-los exhaustivamente informados

sobre as actividades organizacionais; enquanto o responsável X2 privilegiaria um envolvimento mais intenso dos mesmos em iniciativas de carácter público.

De todo o modo, é possível vislumbrar uma certa convergência de pontos de vista, relativamente à forma como, em geral, os responsáveis preferem lidar com as principais audiências da organização, a que não será estranho o respectivo posicionamento na matriz de Savage et al. (como se viu na secção anterior). Tratando-se de *stakeholders* tendencialmente “apoiantes” é natural que se procure manter com eles um relacionamento marcado por vectores como “envolvimento”, “incentivo”, “comunicação”, “informação”, “partilha”, “parceria”, etc.; como, de facto, parece verificar-se na generalidade dos casos.

Algumas situações haverá, no entanto, em que os mecanismos adoptados são de natureza menos “amigável” (por assim dizer). Veja-se, por exemplo, como o dirigente X1 se refere aos concorrentes: “(...) nós fazemos um levantamento de tudo quanto são acções no ponto de venda que eles fazem, dos preços que eles têm, dos novos produtos (...) nós acompanhamos por *benchmarking* o comportamento dos nossos concorrentes... agora, a nossa atitude, é sempre uma atitude de grande ética e de grande... de grande nobreza, perante os concorrentes... Não deixamos de os estudar ao milímetro.” (Dirigente X1)

## 5.9. Síntese

No caso da organização objecto deste estudo, não há dúvida de que os grandes objectivos estratégicos são determinados pelos seus proprietários. Na verdade, embora se trate de uma sociedade anónima, esta empresa é controlada por um núcleo extremamente reduzido de accionistas, os quais intervêm directa e frequentemente na respectiva administração (ainda que as principais responsabilidades executivas estejam delegadas num gestor profissional). As metas de curto prazo estão subordinadas àqueles grandes objectivos e, portanto, os interesses prioritários subjacentes são, naturalmente, os mesmos.

Em termos formais, a formulação estratégica decorre de um processo relativamente participado, em que os responsáveis de segunda linha identificam as suas necessidades e propõem um conjunto de objectivos sectoriais, os quais são discutidos em conjunto e, depois, consolidados e aprovados pela administração. Desse processo resulta um documento de síntese – o plano de actividades e orçamento anual – que se constitui uma referência fundamental nas fases de implementação e controlo, as quais se encontram substancialmente descentralizadas.

No que se refere à consideração dos diferentes interesses em jogo, importa salientar que dos cinco grupos de *stakeholders* considerados “definitivos” – accionistas, gestores, clientes, empregados, fornecedores – só este último não parece estar (directa ou indirectamente) representado em nenhum dos quatro vectores da análise SWOT; contudo, pode considerar-se que os “fornecedores” não são alheios aos pontos fortes relativos à capacidade instalada e à flexibilidade, caso se admita que os mesmos também resultam de uma certa partilha de recursos exógenos à empresa. Posto isto, não há razões objectivas para recusar a ideia segundo a qual os principais interlocutores são, de algum modo, tidos em conta no desenrolar do processo estratégico.

Embora os entrevistados não tenham referido explicitamente a existência de qualquer procedimento formal e sistemático no sentido de identificar os principais *stakeholders* da organização, a verdade é que, em vários documentos analisados e no próprio discurso dos dirigentes, é possível detectar uma hierarquização das suas diferentes audiências, que dificilmente ocorreria sem uma reflexão estratégica intencional. É provável que os processos de certificação em que a empresa esteve envolvida nos últimos anos tenham tido um papel importante

na “descoberta” dessa hierarquia de interesses, que agora é assumida pelos dirigentes como parte integrante da cultura da organização.

Como se referiu oportunamente, esta empresa procura atingir resultados ao nível da chamada “*bottom line*” (visando, em última análise, aumentar a riqueza dos accionistas), mas fá-lo sem ignorar (ou maltratar) outros “interessados”: motiva e incentiva gestores e empregados; satisfaz e fideliza clientes; envolve fornecedores e concorrentes; enfim, administra todo um conjunto de relações de cooperação, para benefício mútuo.

Os decisores olham para o desempenho global da organização, fundamentalmente, à luz de critérios de natureza comercial e económica (vendas e *cashflow* operacional) e são privilegiados mecanismos de acompanhamento de cariz orçamental, focados nas diversas variáveis relativas aos custos e aos proveitos, e (por consequência) nos resultados económicos previsionais. Porém, como foi possível observar in loco, muitos outros indicadores são regularmente monitorizados (estado de desenvolvimento das vinhas, ritmo de laboração da adega, condições higio-sanitárias de produção e armazenamento, etc.), no sentido de garantir a satisfação permanente de um certo número de requisitos impostos pela “filosofia de qualidade” em que a empresa faz fé, os quais são também considerados da máxima importância, merecendo por isso uma atenção constante e não meramente ocasional.

Esta metodologia de controlo, suportada num sistema de informação parcialmente informatizado, não exclui, no entanto, formas de acompanhamento mais personalizadas.

## 6. CONCLUSÕES

Face aos dados recolhidos com o presente estudo não pode recusar-se liminarmente a hipótese de que, pelo menos em certa medida, os responsáveis de organizações do tipo daquela que foi investigada reconhecem valor intrínseco às relações que estabelecem com os seus principais *stakeholders*, tanto mais que, por vezes, esse reconhecimento é afirmado pelos próprios, de forma mais ou menos explícita: “(...) tenho imensa confiança nos meus colaboradores (...)”, declara o dirigente X1; “(...) só se consegue um sucesso quando os três elos da corrente... estão realmente ligados... fornecedor, empresa, e cliente (...)”, opina o responsável X3.

Porém, a ideia que fica é que certas empresas fazem uma gestão muito cuidada dos seus relacionamentos, sem dúvida com preocupações de natureza ética e procurando não “atropelar” os actores que com ela interagem (até porque isso lhes sairia caro, mais tarde ou mais cedo), mas tentando maximizar as vantagens que daí podem retirar (a prazo) para a prossecução da sua finalidade primordial – crescer sobre si próprias e aumentar a riqueza dos accionistas. E, neste sentido, as relações com os *stakeholders* assumem uma natureza puramente instrumental, não sendo mais que “meios” para atingir os “fins”. Afinal, como lembra o dirigente X2, “(...) nós somos uma empresa que estamos aqui... para ter lucro... e para ganhar dinheiro... quer dizer, em última análise, a missão será essa...”

Por outro lado, ainda que, muitas vezes, a identificação/selecção dos *stakeholders* não esteja formalizada, ela estará subjacente aos diagnósticos estratégicos realizados, dando origem a uma hierarquia de interesses que se percebe nos discursos dos responsáveis. E, por outro lado, é indiscutível que existem inúmeras influências cruzadas entre o processo de discriminação positiva de certos “interlocutores”, os modos de gerir os diversos

relacionamentos, e os sistemas de controlo de gestão que monitorizam objectivos e desempenhos, nas suas várias dimensões.

## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, R. L. (1974). *Redesigning the Future*. New York: John Wiley and Sons.
- AGLE, B. R., MITCHELL, R. K. e SONNENFELD, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-525.
- ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H. e WELLS, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.
- BHAGAT, S. e BLACK, B. (2002). The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance. *The Journal of Corporation Law*, Winter, 231-273.
- BUCHANAN, D. e HUCZYNSKI, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5<sup>th</sup> Edition, Harlow: Prentice Hall.
- CARROLL, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- CARVER, J. (1997). *Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. 2<sup>nd</sup> Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- CLARKSON, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- DAFT, R. L., SORMUNEN, J. e PARKS, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9 (2), 123-139.
- DONALDSON, T. e PRESTON, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- DRUCKER, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66 (1), 45-53.
- DUNCAN, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- FAURE, G. (1991). *Estrutura, Organização e Eficácia da Empresa* (tradução de Eduardo Saló). Mem Martins: Edições CETOP.
- FLAMHOLTZ, E. e HUA, W. (2002). Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test. *European Management Journal*, 20 (5), 527-536.
- FREEMAN, R. E. e REED, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- FREEMAN, R. E., GILBERT, D. R., Jr. e HARTMAN, E. (1988). Values and the Foundations of Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, 7 (11), 821-834.
- GORDON, J. N. (2002). What Enron Means for the Management and Control of the Modern Business Corporation: Some Initial Reflections. *The University of Chicago Law Review*, 69, 1233-1250.
- HILL, C. W. L. e JONES, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.
- HILLMAN, A. J. e KEIM, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-139.
- JONES, T. M. e WICKS, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- KOCHAN, T. e RUBINSTEIN, S. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11 (4), 367-386.

- MARTINET, A.-C. e REYNAUD E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 136, 12-25.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. e WOOD, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- POST, J. E., PRESTON, L. E. e SACHS, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- REGO, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações: Um passo na senda da excelência?* Lisboa: McGraw-Hill.
- ROWLEY, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.
- SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J. e BLAIR, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.
- SIMONS, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2), 80-88.
- STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. e GILBERT, Jr., D. R. (1995). *Management*. 6<sup>th</sup> Edition. London: Prentice Hall International.
- SVENDSEN, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- VIÑEGLA, A. L. (2003). *Gestión estratégica y medición*. Madrid: AECA.
- WHEELER, D., COLBERT, B. e FREEMAN, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28 (3), 1-28.
- WICKS, A. C. e FREEMAN, R. E. (1998). Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics. *Organization Science*, 9 (2), 123-140.
- WILLIAMSON, O. E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.
- ZORRINHO, C., SERRANO, A. e LACERDA, P. (2003). *Gerir em Complexidade: Um Novo Paradigma da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.