

Empresas, Stakeholders e Ações de Legitimação: O Papel da Estratégia e do Planejamento Estratégico

Companies, Stakeholders and Actions Legitimation:
The Role of Strategy and Strategic Planning

Manoel Gonçalves Rodrigues | manoel.grodrigues@gmail.com

Pós-doutor em economia de transporte e meio ambiente pela Universidade da Califórnia, EUA. Professor das Faculdades São José (FSJ), Rio de Janeiro, Brasil.

Fernando José Pereira da Costa | fjpcosta@sapo.pt

Doutorando em economia pela Universidade de Santiago de Compostela, Espanha. Professor na Cidade do Porto, Portugal.

RESUMO

As empresas inserem-se hoje num meio envolvente turbulento, marcado por elevados graus de instabilidade, fruto da ocorrência da Terceira Revolução Industrial, também dita Terceira Revolução Industrial e Tecnológica no bojo da qual acirram-se as transformações tecnológicas e sociais. As organizações, portanto, inserem-se e operam em meio envolventes cada vez mais difíceis, em que é cada vez mais complicada a sua legitimação. Assim sendo, o processo de legitimação pode vir a passar pela incorporação dos conceitos de responsabilidade social, responsabilidade sócio-ambiental e sustentabilidade, todos incorporados como variáveis de gestão e no bojo do que propõe o Pacto Global da Organização das Nações Unidas. A legitimação é conquistada a nível da envolvência, da clientela e dos stakeholders. No caso destes últimos, torna-se fundamental a obtenção do consenso. Contudo, a Responsabilidade Social Corporativa e as propostas a ela ligadas, surgem como elementos dinamizadores dos esforços de legitimação por parte das empresas. A estratégia e o planeamento estratégico, articuladores de consensos entre as organizações e os seus respectivos stakeholders, delineiam o caminho do contexto empresarial e organizacional, aprumando-o no âmbito de elevados níveis de instabilidade, de modo a lhe construir o diferencial competitivo e lhe assegurar as condições propícias à obtenção de resultados positivos quanto à componente negócios.

Palavras-Chave: Organizações, Planeamento Estratégico, Stakeholders

ABSTRACT

Companies today are part of a turbulent environment marked by high degrees of instability, a result of the occurrence of the Third Industrial Revolution, also said Third Industrial Revolution and Technology at the core of which stir up the technological and social. Organizations therefore fall through and operate in increasingly difficult surroundings, in which it is increasingly complicated its legitimacy. Thus, the process of legitimation may come to pass by incorporating the concepts of social responsibility, environmental responsibility and sustainability, all incorporated as management variables and in the midst of proposing the Global Compact of the United Nations. Legitimacy is earned at the surroundings, customers and stakeholders. For the latter, it is essential to reaching consensus. However, the Corporate Social Responsibility and proposals tied to it emerge as the driving forces of legitimation efforts by firms.

The strategy and strategic planning, organizers of consensus between organizations and their stakeholders, outlining the path of organizational and business context, straightening it in the context of high levels of instability, so you build competitive advantage and assure the conditions conducive to achieving positive results regarding the business component.

Keywords: Organizations, Strategic Planning Stakeholders.

INTRODUÇÃO

Na esteira das profundas transformações ocorridas desde os anos setenta, no bojo da Terceira Revolução Industrial (TRI), também dita Terceira Revolução Industrial e Tecnológica (TRIT), o meio envolvente às organizações, seja o mediato ou o imediato, torna-se intensamente volátil, enquanto se configuram/formatam novas concepções e novos modelos de inserção/interação das empresas/organizações com o meio no qual atuam e executam suas atividades, buscando, com isso, alcançar os seus objetivos. As empresas/organizações passam a se integrar com o seu espaço envolvente e com o contexto comunitário aí existente, de modo a identificar/definir os seus públicos, direcionar-lhes os seus esforços/ações e alcançar os seus objetivos. No entanto, a ação/interação das empresas/organizações sobre/com o entorno no qual laboram tem por objetivo maior conseguir/alcançar a legitimação perante a comunidade. No caso das empresas/organizações industriais, por exemplo, houve época em que a legitimação, do ponto de vista econômico/sócioeconômico e em termos de crescimento/desenvolvimento ficava-se pela geração de empregos no âmbito da envolvimento comunitária (município, estado ou região). Contudo, este aspecto é hoje superado por outras questões não apenas relacionadas ao emprego mas antes à empregabilidade, através da formação, qualificação e capacitação de mão-de-obra.

Nos dias de hoje o processo de legitimação das empresas/organizações perante o meio no qual atuam e exercem suas atividades, incorpora a responsabilidade social, o desenvolvimento sócio-ambiental e a sustentabilidade. Em outras palavras, o processo de legitimação das empresas/organizações no âmbito do meio em que atuam/intervêm, tem hoje uma concepção bem mais ampliada/alargada e muito mais complexa do que no passado relativamente recente. O processo de legitimação das empresas/organizações passa assim por uma interação de carácter dinâmico-sistêmico entre essas e o meio no qual atuam, que passam por iniciativas concretas que venham a se traduzir em impactos positivos para a comunidade. As iniciativas provenientes das empresas/organizações e que visam promover uma maior interação entre elas e o meio em que se encontram inseridas e no qual atuam/labutam, inserem-se num campo muito mais amplo/vasto que tem a ver com a creditação/legitimação das mesmas relativamente aos agentes/elementos (sociais, políticos, institucionais, culturais, populacionais, etc.) que compõem o meio envolvente às estruturas organizacionais. Ao se legitimarem junto ao meio em que operam, as empresas/organizações conseguem obter sinergias que potencializam/viabilizam a maximização dos seus resultados, o melhor posicionamento junto aos seus públicos e retornos mais do que proporcionais face às inversões efetuadas.

PACTO GLOBAL E AÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas/organizações, por seu lado, podem atuar na esteira do que é configurado no âmbito do Pacto Global (PG), concebido no contexto da Organização das Nações Unidas (ONU). De fato, conforme assinala Ferreira (2008, pp. 22 – 24), o PG/ONU marca a sua atuação como elemento facilitador/dinamizador de redes, a valer-se de organismos/agências internacionais como o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Para tal, o PG/ONU se apoia em quatro pontos básicos de sustentação, quais sejam: o planejamento estratégico, a revisão de padrões, as expectativas de participação e a liderança de iniciativas. Em razão disto, articulam-se parcerias, projetos e redes, a envolver agentes institucionais, empresariais e acadêmico-universitários. Deste modo, no contexto do PG/ONU, as empresas/organizações passam a assumir um maior grau de responsabilidade social e ambiental, o que lhes vai exigir um nível bem mais elevado de participação nas áreas econômica/social, que em muito ultrapassa a esfera organizacional. Na realidade, as empresas/organizações passam a ter uma relevância cada vez maior a nível da economia, notadamente no que diz respeito à esfera do crescimento/

desenvolvimento. Logo, verifica-se que é cada vez maior o nível de envolvimento das empresas/organizações com a questão da sustentabilidade, assim como com a configuração/sustentação de um novo estilo de desenvolvimento, que faça interagir o crescimento com a gestão conservacionista da base de recursos-naturais e com a redução dos impactos meio ambientais.

Este novo estilo/modelo de desenvolvimento configura-se na proposta do Desenvolvimento Sustentável, que concilia o crescimento/desenvolvimento com a equidade social e a preservação do meio ambiente, implicando numa postura de carácter sócio-ambiental e lastreando-se na proposta alargada/ampliada do desenvolvimento econômico e social. Este, por sua vez, pode ser medido, por exemplo, pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) proposto no âmbito do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) ou pelo Índice de Riqueza Inclusiva (IRI), recentemente proposto no contexto do PNUMA. Conforme é observado por Galvani (2012, s/p.), o IRI surge de uma combinação entre a variação de três tipos de capitais, a saber: o capital da produção, o capital humano e o capital natural de cada país. Dentre estes, o capital natural é o mais difícil de ser mensurado. O IRI foi concebido a partir do conceito de “serviços ambientais” prestados pelo ecossistema e pela tecnologia de cada país, como o grau de renovação da água, o sequestro de gás carbônico na atmosfera ou a polinização. Para se construir a base de cálculo do IRI, considerou-se a variação de três tipos de recursos: o capital econômico (equivalente ao PIB), o capital humano (levando-se em conta indicadores de educação, emprego e saúde) e o capital natural, que compreende o estoque de recursos naturais (quais sejam: energéticos, minerais, florestais, área agrícola e área de pesca). A metodologia de cálculo do IRI busca a integração de outros aspectos para além do crescimento econômico no que diz respeito à medição/aferição do grau de desenvolvimento de um país

Estes indicadores vão mais além da ótica quantitativo-expansiva dos modelos afetos ao crescimento econômico ou à relação interativa «Crescimento/Desenvolvimento», que privilegiam o Produto Interno Bruto (PIB) como indicador maior do desenvolvimento. O fato é que estes e outros novos indicadores acabam por complementar o PIB, fornecendo elementos para uma caracterização/análise mais completa/ampliada acerca da questão do desenvolvimento. Então, passam os novos indicadores a se constituir em suportes/pontos de sustentação do próprio modelo de Desenvolvimento Sustentável e em elementos de divulgação (efeito demonstração) e estímulo à configuração/implementação, por parte das empresas/organizações, de ações/projetos internas(nos) à sua estrutura/atividade e com impactos significativos a nível do meio envolvente. Deste modo, as empresas/organizações assumem a sua responsabilidade com o contexto em que se inserem, em termos sócio-econômicos, sócio-empresariais e sócio-ambientais, em muito ultrapassando o seu contributo tradicional a nível da criação/geração de emprego, do incremento da renda, da expansão do consumo, do pagamento de tributos/impostos, da formação/qualificação do fator trabalho, do desenvolvimento de uma base industrial/produtiva, da capacitação tecnológica, etc.

EMPRESAS E STAKEHOLDERS

De acordo com o que aponta Ferreira (2008, pp. 26 e 27), o conceito de stakeholder, tomado no contexto da sua concepção teórica e da sua relação com os objetivos sociais da empresa/organização, constitui-se em elemento fundamental para a compreensão do referencial teórico da ação da mesma na busca pela consecução de seus objetivos e no encaixe pela da sua legitimação social. A nível do seu referencial teórico-conceitual, o conceito de stakeholder parte dos limites de atuação das empresas/organizações, passa pelos direitos dos sócios/acionistas e acaba por desembocar num conceito ampliado que trata das relações/obrigações da empresa/organização com todas as partes interessadas na mesma. A concepção teórica do stakeholder prende-se ao debate sobre a responsabilidade social das empresas/organizações, referindo-se a qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que possam vir a afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos da empresa/organização. O tratamento teórico do conceito de stakeholders envolve três abordagens distintas, a saber: descritiva, instrumental e normativa.

A abordagem descritiva, como bem alerta Ferreira (2008, p. 26), tenta mostrar que os conceitos embutidos na teoria correspondem à realidade observada. A abordagem instrumental busca provar a ligação entre os participantes e a gestão do desempenho empresarial. Por fim, a abordagem normativa baseia-se em

conceitos subjacentes como direitos individuais, direitos de grupo, contrato social e utilitarismo. Por outro lado, para o approach teórico afeto à questão dos stakeholders, o/a sucesso/sobrevivência das empresas/organizações relacionam-se não somente aos seus objetivos econômicos (maximização dos lucros) mas também aos não econômicos (desempenho social da empresa), que devem ir ao encontro das necessidades dos vários stakeholders das mesmas. Contudo, existe um enorme dificuldade em mensurar os objetivos não econômicos da empresa/organização (como, por exemplo: o desempenho social da empresa/organização), o que pode dificultar (ou mesmo inviabilizar) a promoção de programas/políticas sociais relativamente aos diversos interesses da empresa/organização.

Contudo, conforme é assinalado por Ferreira (2008, p. 28) existe uma distinção entre as questões afetas aos stakeholders e as questões sociais, uma vez que a gestão das empresas/organizações envolve as relações com os seus parceiros imediatos e não com a sociedade. Assim sendo, torna-se necessário promover a realização de análises a vários níveis, quais sejam: institucionais, organizacionais ou individuais. No momento seguinte, torna-se possível analisar/avaliar tanto o desempenho social de uma empresa/organização quanto o desempenho dos seus gestores na gestão de suas responsabilidades com os respectivos stakeholders. Portanto, existem dois universos distintos de questões, a saber: as questões afetas aos stakeholders, mais diretamente ligadas ao meio envolvente imediato das empresas/organizações e as questões sociais, relacionadas ao meio envolvente mediato das mesmas. O nível empresarial/organizacional (também dito apenas organizacional) identifica-se como o da corporação e dos seus grupos de stakeholders, ou seja, é o nível adequado para a análise/avaliação do desempenho social corporativo. Já o nível individual é considerado como o dos gestores/diretivos que administram questões/relacionamentos com os stakeholders, isto é, com o nível apropriado para análise/avaliação da gestão do desempenho.

Por outro lado, observa Ferreira (2008, p. 28), para um grupo de autores e teóricos das organizações, a concepção teórica afeta aos stakeholders implica não apenas na configuração de uma teoria de gestão organizacional, mas simultaneamente de gestão ética. Deste modo, o constructo teórico-conceitual afeto à concepção de stakeholders ultrapassa, em termos significativos, os valores intrínsecos à mera gestão operacional, embora se constitua em elemento central da gestão das organizações. Com isto, contrarresta-se a visão friedmaniana de que as empresas/organizações estariam exclusivamente voltadas ao benefício de seus proprietários/acionistas, que desconsideraria o ponto de vista gerencial relativo aos outros envolvidos na dinâmica organizacional, ou seja, aos grupos de stakeholders.

Contudo, consoante é observado por Ferreira (2008, p. 29), é bastante difícil conseguir-se o equilíbrio quanto aos interesses de todos os envolvidos, observando-se que a identificação dos stakeholders, a determinação do seu número e a identificação do seu grau de diversidade, têm um impacto significativo sobre os conceitos/mecanismos de equilíbrio a serem utilizados. Desta maneira, a categoria de stakeholder é definida como aquela que compreende as pessoas/grupos que têm (ou reivindicam) propriedade, direitos ou interesses na empresa/organização e em suas atividades, tenham estas ocorrido no passado, estejam a ocorrer no momento atual ou venham a se desenrolar no futuro. Estes alegados direitos/interesses surgem como resultado de transações com a empresa/organização ou de ações tomadas pela mesma, podendo ser jurídica/moral ou individual/coletiva.

De acordo com a análise desenvolvida por Ferreira (2008, p. 29), os stakeholders fazem valer os seus interesses de acordo com o seu posicionamento face à empresa/organização. Deste modo, no que se refere aos stakeholders de mercado, as relações se regem principalmente pela competição. Por outro lado, no que diz respeito aos stakeholders afetos à sociedade, as relações se guiam pela cooperação. De fato, para Ferreira (2008, p.29), os stakeholders impõem os seus interesses, enquanto os indivíduos que trabalham nas empresas/organizações buscam o atendimento de suas necessidades e anseios de vida. Cabe o registro de que stakeholder não é sinônimo de shareholder. Se o objetivo da empresa/organização, em termos econômicos/sociais, é a criação/distribuição de riqueza/valor agregado a todos os seus principais stakeholders sem que ocorra o favorecimento deste grupo em detrimento de outros, o conceito de stakeholder vai além do de shareholder.

De acordo com o que assinala Ferreira (2008, p. 30), o PG tem por objetivo estimular/provocar a ação de

todos os stakeholders através da iniciativa voluntária e do incessante intercâmbio informacional em termos globais, dentro dos respectivos limites/competência, no que diz respeito à promoção da melhoria do bem-estar social e das condições de trabalho. Assim sendo, forma-se uma rede de relacionamentos entre os diversos stakeholders das empresas/organizações, que acaba por se converter na estrutura básica responsável pelo sucesso do PG, de modo a conduzir à multiplicação das iniciativas e a criar uma maior sinergia a nível dos diversos públicos. Torna-se necessário definir/identificar, de forma clara, quais são os stakeholders e de que modo se pode favorecer o direcionamento das suas ações da maneira mais eficiente possível. Com isto, evita-se a distorção entre as responsabilidades das empresas/organizações, das organizações não-governamentais, dos governos e dos próprios indivíduos.

A relação entre as empresas/organizações e os seus respectivos stakeholders pode ser estudada/analisa-quer do ponto de vista da gestão quer no que diz respeito aos aspectos teóricos-conceituais a ela afetos quer ainda no que se relaciona à responsabilidade social das mesmas. Em termos da responsabilidade social das empresas/organizações, é fundamental a participação dos stakeholders, assim como a interação sinérgica entre aquelas e estes. A interação sinérgica entre as empresas/organizações e os seus respectivos stakeholders mostra-se como definidora de enlances/alianças essenciais à boa participação das empresas/organizações em termos sociais, mas também quanto ao alcance de maiores níveis de legitimação das distintas configurações empresariais/organizacionais nos respectivos contextos ambientais em que se encontram inseridas, nos quais laboram e exercem a sua atividade. Logo, a legitimação das empresas/organizações, no contexto das respectivas envolvências, mostra-se como fundamental ao desenvolvimento de suas atividades e à obtenção de resultados favoráveis a nível dos negócios. A legitimação virá com o envolvimento ativo das empresas/organizações em ações/empreendimentos ligados à responsabilidade social, sócio-ambiental, econômica e ainda à sustentabilidade, aqui assumindo-se as empresas/organizações como agentes promotoras do Desenvolvimento Sustentável.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Segundo Ferreira (2008, pp. 30 e 31), considerar o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) implica em discutir os/as limites/formas de atuação das empresas/organizações. No que diz respeito à RSC, a mesma articula-se intimamente com o bem-estar social e com o meio ambiente. Por outro lado, caberia buscar, de forma rigorosa, a definição/conceituação clara do termo responsabilidade social. Na realidade, as empresas/organizações passam a ser socialmente exigidas quanto a se nortear por uma nova postura mais de acordo com valores éticos/sociais. Em razão deste aspecto, as empresas/organizações passam a considerar, no contexto da sua atividade, uma maior atuação na cena social e novos parâmetros a nortear o seu relacionamento com a sociedade.

Para Ferreira (2008, p. 32), a responsabilidade social deve ser incorporada no contexto da própria empresa/organização ou no âmbito das relações sociais de mercado. O liame entre a concepção teórico-conceitual dos stakeholders e as atividades de RSC é a demonstração de que a relação entre a descoberta social e o desempenho econômico-social é composta por três dimensões, quais sejam: o poder dos stakeholders, a postura estratégica da empresa/organização e o desempenho econômico (passado e atual) da mesma. Por outro lado, é complexa a relação entre desempenho social e desempenho econômico. De fato, a correlação positiva entre ambos os tipos de desempenho poderia condicionar o desempenho social ao bom/excelente desempenho econômico, para além de indicar que a gestão da empresa/organização privilegia o tratamento eficaz com os seus stakeholders externos e suas diversas demandas.

A partir do que é destacado por Ferreira (2008, pp. 28 e 32), a distinção entre as questões ligadas aos stakeholders e as questões sociais pode fortalecer a importância do investimento nos programas de RSC. De fato, o relacionamento entre as empresas/organizações e a sociedade dá-se ao nível institucional, que se mostra como mais adequado para que se coloque a discussão acerca da responsabilidade empresarial/organizacional, notadamente no que diz respeito à RSC. De outro modo, quando a relação entre negócio e sociedade é considerada, a empresa/organização depara-se com a opção entre maximizar valor aos acionistas (shareholders) ou aos stakeholders, com os argumentos favoráveis à RSC a apontá-la como elemento importante na consecução de objetivos que produzam resultados/réditos positivos a longo prazo ou a

imputá-la como elemento de base ao alcance de uma sociedade mais equitativa.

De acordo com o que é apontado por Ferreira (2008, p. 34), a RSC das empresas/organizações obriga ao cumprimento simultâneo das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Em termos pragmáticos/gerenciais, a empresa/organização socialmente responsável deveria se esforçar para gerar lucro, obedecer às leis, ser ética e ser uma empresa/organização cidadã. A RSC deve ser também avaliada sob a ótica do marketing e dos impactos gerados sobre a sua imagem frente aos seus diversos stakeholders. Este aspecto e a discussão existente em torno do assunto sugere que existe uma relação «Negócios/RSC», na menor das hipóteses, através da adoção de valores/normas em conjunto com os respectivos processos empresariais/organizacionais de modo a minimizar os seus impactos negativos e maximizar os impactos positivos em importantes questões afetas aos stakeholders. Por sua vez, os stakeholders podem ser agrupados em comunidades formais/informais que compartilham um certo número de valores/normas acerca dos comportamentos empresariais. Isto amplifica-se através das redes surgidas das interações empresariais/organizacionais em razão das iniciativas afetas à RSC. Por outro lado, uma empresa/organização que cultive uma cultura amigável com seus stakeholders pode ter nesta uma fonte de vantagem competitiva. Por fim, cabe a observação de que o nível de RSC de uma organização pode ser avaliado através do/da exame/análise dos impactos de todas as questões que digam respeito a todos os stakeholders.

No que se refere à RSC, observa-se que a mesma compreende um vasto conjunto de ações/iniciativas que se inserem em concepções/valores de carácter eminentemente empresarial/organizacional e que buscam promover a interação/integralização entre os negócios das empresas/organizações com as suas diligências/atos que impliquem responsabilidade social. A RSC e as ações/interações a ela afetas configuram-se enquanto consolidação de uma série de aspectos que se perfilam diante de questões como o bem-estar social, o meio ambiente e a responsabilidade social. Em suma, a RSC implica numa maior ação das empresas/organizações na cena social e no seu relacionamento sinérgico-interativo com a sociedade. Por outro lado, não se descurando do que foi aqui apontado, a RSC é um importante/estratégico instrumento de legitimação junto ao meio envolvente no qual atuam/operam as empresas/organizações, sendo portanto de extrema importância/relevância a ação interativa com os seus respectivos stakeholders.

Logo, o binômio interativo «Negócios/RSC» deve interagir dinamicamente/sinergicamente com o binômio «RSC/Stakeholders», de modo a obter um retorno positivo a nível dos resultados tomados em termos económico-financeiros, ou seja, de modo a que as empresas/organizações venham a alcançar níveis elevados de competitividade. Tem-se, portanto, um encadeamento virtuoso, em que as ações de RSC, na sua essência, revelam a assunção, por parte das empresas/organizações, da responsabilidade social e da questão social, incorporando-as como variáveis de gestão. Por outro lado, os esforços vinculados à RSC surgem como elementos fundamentais na legitimação das empresas/organizações junto ao seu entorno, em ação estrategicamente concertada com os respectivos stakeholders. Para além disso, os esforços de RSC colocam a rationale social na ordem do dia das empresas/organizações. Por fim, as políticas/ações afetas à RSC reforçam a competitividade das empresas/organizações, melhorando-lhe os resultados.

MARKETING SOCIAL

De acordo com Ferreira (2008, p. 36), por Marketing Social (MS) compreende-se uma estratégia de mudança de comportamento. O MS implica na combinação dos melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planeamento/ação, que considera o aproveitamento dos avanços registrados a nível da tecnologia das comunicações e em termos da capacidade de marketing. O conceito de MS é também discutido pela Associação Americana de Marketing (AMA), que o define como o marketing designado para influenciar o comportamento de um público-alvo, com os benefícios deste comportamento sendo destinados pela empresa/organização ao mesmo público-alvo ou à sociedade em geral e não em benefício próprio. Na realidade, o MS terá de lidar com um mercado de crenças/valores. Já o Marketing de Negócios (MN) lidará com preferências/opiniões superficiais. Esta diferença mostra que o MS, enquanto ideia/concepção, tem uma proposta teórico-conceitual muito mais ampla/alargada do que a publicidade social ou até mesmo a comunicação social.

As campanhas de Marketing Social Corporativo (MSC), em conformidade com o que é assinalado por Ferreira (2008, p. 37), são claramente direcionadas a influenciar o comportamento de um público, ainda que isso se valha de recursos educacionais e práticas destinadas à construção da consciência, no sentido de se buscar a alteração de crenças/attitudes. A estratégia de MSC tem como alvo campanhas que envolvam questões específicas da sociedade, principalmente nas áreas de saúde, segurança, meio ambiente e envolvimento comunitário, com o fito de despertar a atenção para a problemática em questão e incentivar o interesse/desejo de mudança/transformação. Em termos do MSC, a empresa/organização deve atuar no âmbito da sua área de atuação, de modo a evitar uma área desconhecida. As ações de RSC relacionam-se à reputação, ao desempenho econômico-financeiro da empresa/organização, também à percepção do público consumidor quanto à qualidade dos seus produtos/serviços, como ainda a outros elementos de relevo na mensuração/avaliação do seu desempenho (a saber: moral dos trabalhadores, produtividade, recrutamento e acesso ao capital). Por outro lado, é na criação da identidade corporativa e da reputação, importantes variáveis para o marketing, que se definem/implementam através de ações definidas/executadas pela empresa/organização em interação/comunicação com os seus respectivos stakeholders.

De outro modo, concordante com o que afirma Ferreira (2008, pp. 37 e 38), o comportamento global da empresa/organização relaciona-se intimamente com a reputação da mesma, que se firma/estabelece através das ações de RSC. A reputação tem uma enorme importância/relevância na estratégia da empresa/organização, uma vez que os stakeholders (tais como os acionistas, funcionários, consumidores, grupos de pressão, governo e reguladores), que questionam a legitimidade organizacional, têm a capacidade (e mesmo o poder) de condenar a reputação da empresa/organização e questionar o seu desempenho social sobre os gestores, de modo a dificultar a execução da estratégia empresarial/organizacional. O nível de importância e o grau de aprofundamento da relação entre a reputação corporativa e o desempenho social podem estar subordinados ao segmento de atividade em que a empresa/organização se insere, está envolvida, ressaltando-se, por exemplo, que o ambiente industrial está correlacionado com uma forte pressão institucional e de outros stakeholders.

Por outro lado, à medida do que coloca Ferreira (2008, pp. 39 e 40), cabe registrar que no caso de muitas empresas/organizações, a construção de marcas significou a aquisição de vantagem competitiva. Estas marcas estavam ligadas a valores fundamentais, quer da empresa/organização quer da sociedade como um todo. Por seu lado, a construção daquilo que se poderia denominar de uma marca cidadã implica num sistema transparente de acompanhamento do desempenho das atividades de RSC. De fato, não são suficientes estratégias/expedientes de relações públicas, mas antes esforços de RSC que assegurem a credibilidade/confiabilidade das marcas corporativas responsáveis. Contudo, a utilização da imagem e a criação da reputação da empresa/organização (imagem e reputação corporativas) podem gerar vantagens competitivas quando os investimentos são bem direcionados e realizados de maneira estruturada. No contexto da RSC, os esforços de imagem/reputação empresarial/organizacional podem estar diretamente relacionados à satisfação de determinado público ou stakeholder.

Quando se refere a iniciativas afetas ao MS e esforços de RSC, Ferreira (2008, pp. 40 – 42) distingue que se busca seguir a ótica que dá ênfase na relação da empresa/organização com seus diversos stakeholders, sob o ponto de vista de processos econômicos e sociais. Assim sendo, haveria necessidade de se desenvolver uma orientação maior aos seus stakeholders, em vez de uma orientação restrita à clientela. Neste sentido, algumas empresas/organizações tidas como líderes têm introduzido iniciativas inovadoras na área de RSC, mas muitas outras empresas/organizações têm falhado na implementação de programas que integrem/equilibrem as suas responsabilidades com os diversos stakeholders. Deste modo, as empresas/organizações devem desenvolver orientações simultâneas (cultura, marca e mercado), definindo a sua posição/orientação rumo ao mercado, com itens estratégicos a ter em linha de conta os stakeholders de maneira a criar/manter valor superior em termos mercadológicos/organizacionais, de modo a criar uma vantagem competitiva sustentável.

Assim sendo, em conformidade com o que registra Ferreira (2008, pp. 40 – 42), a orientação para o mercado pode ser considerada como uma filosofia de gestão, como orientação estratégica ou como cultura corporativa. A orientação para o mercado considera a satisfação da clientela, a interação departamental/

organizacional e a construção/valorização do espírito corporativo, na construção/conquista da vantagem competitiva. Por outro lado, o relacionamento das empresas/organizações com seus stakeholders constrói-se sob a suposição da transferência de conhecimento realizada com base nas perspectivas de relacionamento das empresas/organizações com seus stakeholders. De fato, supõe-se que o relacionamento entre as empresas/organizações e os seus stakeholders correspondentes está sendo construído sob a suposição da transferência de conhecimento realizada com base nas perspectivas de relacionamento em marketing e orientação para o mercado e que essas ferramentas de marketing podem ser úteis para gerir a relação com outros stakeholders, assim como sucede com os consumidores.

O MS é posto à disposição da empresa/organização com o objetivo de focar/trabalhar um de terminado público-alvo, no sentido de daí obter benefícios em termos de imagem, legitimação, volume de negócios e resultados. Deste modo, o MS, no contexto das empresas/organizações, implica numa atuação que vise promover a influência sobre o comportamento de um determinado público-alvo, de modo a gerar benefícios para o mesmo, para as empresas/organizações e para a sociedade no seu todo. De fato, ao se contemplar a aplicação do MS no contexto empresarial/organizacional, passa-se a ter o MSC, que representa uma atitude ativa/proativa das empresas/organizações face ao meio envolvente em que se encontram inseridas, atuam e exercem suas atividades. O MSC, na verdade, representa uma atitude antecipatória das empresas/organizações face à evolução da envolvência, no sentido de assegurar/ampliar o seu grau de legitimação, assim como elevados níveis em termos de negócios, quota de mercado e resultados.

Ao definir um público-alvo, especificar problemáticas e encorajar iniciativas/movimentos de transformação a nível da comunidade. Com isso, as empresas/organizações buscam o reconhecimento do entorno comunitário e a consequente legitimação de suas ações/atividades. Assim sendo, os esforços de RSC têm a ver com a reputação das empresas/organizações junto ao seu entorno e, portanto, com a conquista da legitimação com relação aos diferentes atores que o compõem. A reputação/legitimação das empresas/organizações traz implicações notórias em termos da sua identidade/corporativa, ou seja, promove um retorno social positivo, com a consequente obtenção de ganhos líquidos em termos econômico-financeiros. Por outro lado, as iniciativas de RSC planejadas/implementadas pelas empresas/organizações definem-se através da interação com os stakeholders a elas concernentes. A interação gestores/stakeholders é essencial à ação das empresas/organizações e depende enormemente da reputação que estas gozem nos respectivos contextos envolventes.

Na verdade, os stakeholders são fundamentais no sentido da avaliação/legitimação das estratégias/iniciativas das empresas/organizações. Portanto, cabe às empresas/organizações promoverem a cooptação dos stakeholders, convertendo-os em parceiros/participantes lato sensu, conquistando-lhes o apoio à implementação das estratégias de cunho empresarial/organizacional e evitando-lhes o questionamento social/ambiental dos seus respectivos corpos gestores. Para tal, a nível das empresas/organizações, assume enorme importância a questão da reputação. De fato, ao se considerar o binômio «Reputação Corporativa/Desempenho Social», articula-se, de forma diretamente proporcional, as ações/iniciativas afetas à responsabilidade social das empresas/organizações com a reputação das mesmas. Na realidade, quanto mais intensa/eficaz for a ação social das empresas/organizações, maior/melhor será a reputação das mesmas no âmbito de seus respectivos meio envolventes, quer seja a nível mediato quer seja em termos do macroambiente.

Por outro lado, tendo-se em linha de conta o binômio «Reputação Corporativa/Desempenho Social», pode-se também estabelecer uma relação entre a reputação das empresas/organizações e o desempenho das mesmas, no âmbito do entorno ou a partir deste e mais além, em termos de negócios/resultados, que se expressam a nível econômico-financeiro. De qualquer modo, a reputação empresarial/organizacional se constitui em rampa de lançamento para que as empresas/organizações se legitimem no âmbito dos seus respectivos contextos ambientais e obtenham o retorno esperado em termos de negócios/resultados. De fato, a reputação das empresas/organizações acaba por se constituir em importante base de consenso entre as empresas/organizações e os seus respectivos públicos (notadamente no que diz respeito ao público-alvo) e também dessas com os stakeholders. Na realidade, sem que as empresas/organizações se legitimem (via a formação de uma base consensual de apoio), é muito difícil que venham a implementar, com um mínimo

de sucesso, os seus projetos e as suas atividades.

Por outro lado, à medida do que coloca Ferreira (2008, pp. 39 e 40), cabe registrar que no caso de muitas empresas/organizações, a construção de marcas significou a aquisição de vantagem competitiva. Estas marcas estavam ligadas a valores fundamentais, quer da empresa/organização quer da sociedade como um todo. Por seu lado, a construção daquilo que se poderia denominar de uma marca cidadã implica num sistema transparente de acompanhamento do desempenho das atividades de RSC. De fato, não são suficientes estratégias/expedientes de relações públicas, mas antes esforços de RSC que assegurem a credibilidade/confiabilidade das marcas corporativas responsáveis. Contudo, a utilização da imagem e a criação da reputação da empresa/organização (imagem e reputação corporativas) podem gerar vantagens competitivas quando os investimentos são bem direcionados e realizados de maneira estruturada. No contexto da RSC, os esforços de imagem/reputação empresarial/organizacional podem estar diretamente relacionados à satisfação de determinado público ou stakeholder.

Quando se refere a iniciativas afetas ao MS e esforços de RSC, Ferreira (2008, pp. 40 – 42) distingue que se busca seguir a ótica que dá ênfase na relação da empresa/organização com seus diversos stakeholders, sob o ponto de vista de processos econômicos e sociais. Assim sendo, haveria necessidade de se desenvolver uma orientação maior aos seus stakeholders, em vez de uma orientação restrita à clientela. Neste sentido, algumas empresas/organizações tidas como líderes têm introduzido iniciativas inovadoras na área de RSC, mas muitas outras empresas/organizações têm falhado na implementação de programas que integrem/equilibrem as suas responsabilidades com os diversos stakeholders. Deste modo, as empresas/organizações devem desenvolver orientações simultâneas (cultura, marca e mercado), definindo a sua posição/orientação rumo ao mercado, com itens estratégicos a ter em linha de conta os stakeholders de maneira a criar/manter valor superior em termos mercadológicos/organizacionais, de modo a criar uma vantagem competitiva sustentável.

Assim sendo, em conformidade com o que registra Ferreira (2008, pp. 40 – 42), a orientação para o mercado pode ser considerada como uma filosofia de gestão, como orientação estratégica ou como cultura corporativa. A orientação para o mercado considera a satisfação da clientela, a interação departamental/organizacional e a construção/valorização do espírito corporativo, na construção/conquista da vantagem competitiva. Por outro lado, o relacionamento das empresas/organizações com seus stakeholders constrói-se sob a suposição da transferência de conhecimento realizada com base nas perspectivas de relacionamento das empresas/organizações com seus stakeholders. De fato, supõe-se que o relacionamento entre as empresas/organizações e os seus stakeholders correspondentes está sendo construído sob a suposição da transferência de conhecimento realizada com base nas perspectivas de relacionamento em marketing e orientação para o mercado e que essas ferramentas de marketing podem ser úteis para gerir a relação com outros stakeholders, assim como sucede com os consumidores.

ORGANIZAÇÕES, ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na concepção de Patel (2006, pp. 9 – 15), a estratégia seria o nome que se dá aos planos e ações por intermédio dos quais se impõem certas ações a determinadas entidades (organizações, ambientes e povos), podendo ser aplicada a várias esferas (negócios, política, sociedade, economia, meio ambiente, tecnologia, etc.). Na verdade, conforme é assinalado por Freire (2004, pp. 18 e 19), a palavra estratégia deriva do grego *strategos*, surgindo da combinação de *stratos* (exército) com *-ag* (liderar), significando, de forma literal, a «função do general do exército» (a disposição das tropas com o intuito de alcançar a vitória sobre o inimigo). O conceito de estratégia restrito ao meio empresarial/organizacional conota-se, de forma frequente, com a formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objetivos, políticas e ações da empresa/organização com o fito desta atingir o sucesso em sua atividade.

De fato, de acordo com Freire, (2004, pp. 18 e 19), a finalidade da estratégia é a criação de uma vantagem competitiva sustentável. O primeiro passo na formulação da estratégia consiste no pensamento estratégico (pensamento estratégico dos membros da empresa/organização). A seguir vem a formulação do

planejamento estratégico, para o qual se elabora o Plano Estratégico, viabilizando-se, portanto, consoante afirma Freire (2004, pp. 30 e 31), que se vá de um conjunto de visões integradas da empresa/organização (estratégia) para a sistematização de um conjunto de ações e objetivos a médio e longo prazo: o Plano Estratégico. Contudo, com o acirrar da concorrência, a necessidade de obter maiores níveis de competitividade e a mais intensa volatilidade do meio, a partir dos anos 60 e 70, o planejamento estratégico passa a sofrer inúmeras críticas e se elabora o conceito de gestão estratégica, já que de acordo com Nioche e Laroche (2000, p. 239), o processo global de formação da estratégia implica na pilotagem de um processo estratégico contínuo e interativo, com momentos de reflexão e definição das orientações pretendidas, mas tendo em mente o elevado nível de incerteza que permeia as reflexões e os resultados.

No entanto, o planejamento estratégico é ainda enfatizado por Porter (1991, pp. 13 – 16), que o considera um instrumento extremamente válido quanto à análise da concorrência industrial, ao desenvolvimento de estratégias competitivas em meios industriais (examinando os seguintes tópicos: indústrias fragmentadas, indústrias emergentes, transição para a maturidade industrial, indústrias em declínio e indústrias globais), às decisões estratégicas enfrentadas pelas empresas que competem em uma única indústria, à formulação da estratégia no meio ambiente particular da empresa e à interação entre economia industrial e gestão empresarial, com o intuito de promover o desenvolvimento de uma estratégia competitiva (metas e políticas necessárias para levá-las a cabo). Para Porter (1992, pp. 411 e 412), o planejamento estratégico mostra-se mais exequível e realista do que o planejamento de contingência (tentativa de se testarem estratégias incrementalmente relativas a apenas uma ou duas incertezas básicas, como o índice de inflação e o preço do petróleo), reforçando-se com a utilização de cenários (macroeconômicos) como instrumentos que possibilitassem a compreensão, de um modo mais completo, das implicações estratégicas da incerteza, principalmente cenários industriais.

É em Porter (1992, pp. 1 – 23) que se torna claro o estreito relacionamento entre o planejamento estratégico e a construção da vantagem competitiva, consubstanciado na estratégia competitiva, considerando a atratividade da indústria, a compreensão da mesma e do comportamento da concorrência, tendo em conta que a cadeia de valores (projeto, produção, marketing e distribuição do produto da empresa/organização industrial) é o instrumento básico para diagnosticar e intensificar a vantagem competitiva, visto fornecer um método para a identificação das fontes de diferenciação de uma empresa/organização industrial e dos fatores que a venham dirigir. O planejamento estratégico não deve negligenciar o propósito fundamental da estratégia competitiva (a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva, a qual, por sua vez, irá determinar o seu desempenho), de modo a alcançar a vantagem competitiva.

Já para Jarillo (1989, pp. 186 – 189), o planejamento estratégico se constitui no conjunto das atividades formais direcionadas a produzir uma formulação estratégica e aportando uma base metodológica ao processo de desenho estratégico, uma vez que estabelece uma série de etapas no sentido de configurar a estratégia, o que conduz ao estabelecimento de um sistema formal de planejamento estratégico, fato que, por sua vez, faz com que a preocupação estratégica passe a permear todos os níveis da empresa/organização (o plano estratégico deve ser conhecido de todos os níveis da empresa/organização), assumindo um papel de grande relevância na consecução da vantagem competitiva sustentável, surgindo com o último elemento necessário à elaboração e aplicação da estratégia em termos efetivos. Dando sequência a esta análise, é observado que um sistema de planejamento estratégico excessivamente complexo pode vir a se constituir em elemento pernicioso à empresa/organização, uma vez que esta passa a se centrar nela mesma em vez de estar atenta aos movimentos de seus competidores. Na verdade o grande paradoxo é de que o planejamento estratégico pode atuar como um mecanismo de deteriora a capacidade de resposta da empresa/organização a longo prazo conduzindo, para além disso, à perda de criatividade, fato que ocorreu em algumas empresas/organizações de grande porte detentoras de sistemas sofisticados de planejamento estratégico, como foi o caso da ITT.

Apesar de reconhecer os aspectos limitativos do planejamento estratégico, considerar como aceitáveis e realistas muitas das críticas a ele dirigidas e reconhecer que lhe tenha passado, num período não muito longo de tempo, do triunfo ao ocaso, Jarillo (1989, pp. 185 – 197) observa que tal não diminui, de forma absoluta, a sua necessidade, realçando que sem um Plano Estratégico detalhado (englobando toda a em

presa/organização) torna-se praticamente impossível obter uma vantagem competitiva sustentável. Assim sendo, de acordo com esta linha de raciocínio, na prática, um método formal de planejamento é imprescindível para o desenho e a configuração do Plano Estratégico. Em outras palavras, por mais flexível que seja o processo de planejamento estratégico, o Plano Estratégico sempre se revestirá de um significativo nível de formalidade.

Logo, consoante esta visão, a solução para os problemas apresentados pelo planejamento estratégico não significa que dele se deva prescindir, antes focando-o da maneira adequada. Portanto, o planejamento estratégico (fruto da seguinte sequência evolutiva: orçamento, controle financeiro e plano de longo prazo) tem o Plano Estratégico como produto e meio que acabe levando a empresa/organização a alcançar uma vantagem competitiva sustentável (enfoque adequado do planejamento estratégico). De fato, todo e qualquer sistema de planejamento estratégico, por mais simples que seja, é extremamente útil à empresa/organização, proporcionando-lhe o apoio metodológico necessário à implementação e viabilização da estratégia. A tarefa estratégica não pode ser levada a cabo sem o desenho de um sistema de planejamento estratégico, devendo-se definir, portanto, o enfoque realmente estratégico do processo de planejamento. Desse modo, não tem sentido descartar o planejamento estratégico da vida da empresa/organização.

Na verdade, conforme é assinalado por Porto (1998, pp. 22 – 27), o planejamento estratégico, tendo como ferramenta central o Plano Estratégico, encontra-se presente nas modernas metodologias direcionadas a dar suporte à busca e alcance de uma vantagem competitiva favorável. Esta, por seu lado, irá resultar de um profundo conhecimento dos fatores internos e externos que atuam sobre as empresas/organizações (tendências do ambiente, atratividade do ambiente, principais competidores, etc.), indicando as ameaças e oportunidades que devem ser consideradas, bem como as deficiências ou fraquezas que devem ser corrigidas ou mesmo eliminadas. Desse modo, Plano Estratégico não pode, de modo algum, ser tido como uma ferramenta passiva ou reativa, mas antes como um instrumento gerencial ativo (ou proativo), que promova a adaptação contínua e ativa da empresa/organização face a uma envolvente em constante mutação. Por outro lado, o Plano Estratégico deve reconhecer os diferentes papéis assumidos pela empresa/organização (nível corporativo, nível de negócios e nível funcional) integrando, de forma harmoniosa, os esforços resultantes da interação entre os diversos níveis organizacionais. Assim sendo, o planejamento estratégico, enquanto método de gestão, apresenta uma agenda de questões ampla e variada, com destaque para as seguintes: lidar com a complexidade, trabalhar com a incerteza e fazer as escolhas necessárias.

De modo assertivo, conforme é assinalado por Porto (1998, pp. 27 – 32), com o maior nível de complexidade e incerteza do ambiente externo às empresas/organizações (a partir dos anos 60/70), fruto das enormes e aceleradas mudanças ocorridas desde então, principalmente a nível da complexidade tecnológica, da competitividade, dos sistemas de regulamentação e dos níveis e formas de regulação, passa a ganhar cada vez maior relevância a análise da ambiência externa. Com as profundas e frenéticas transformações ocorridas a nível do seu ambiente externo, as empresas/organizações de grande porte passam a adotar configurações organizacionais e modelos gerenciais sofisticados, diversificados e descentralizados, o que as faz ir em busca de um tratamento mais apurado com relação à sua envolvência externa, de modo a responder aos desafios apresentados pela mesma. É assim que o planejamento estratégico, ao contrário do que afirma uma certa literatura afeta à gestão e à estratégia, ganha relevo como instrumento adequado ao centramento das empresas/organizações no âmbito de um ambiente mais conturbado e com níveis muitíssimo mais elevados de instabilidade.

Era este um dos desafios centrais colocados às empresas/organizações e foi a ele que o planejamento estratégico procurou apresentar respostas e soluções. Na realidade, no que diz respeito às empresas/organizações que atuam em ambientes turbulentos e frequentemente descontínuos, cabe registrar que o Plano Estratégico vem a se constituir em elemento fundamental, passando a atuar como uma espécie de guia (plano de voo de longo curso) para a construção do futuro desejado. Desse modo, o planejamento estratégico, tendo como instrumento orientador e diretor o Plano Estratégico, alavanca e viabiliza o processo de mudança das empresas/organizações, constituindo-se na essência da auto-sustentação estratégica das mesmas. O Plano Estratégico, na verdade, constitui-se em referência básica para uma empresa/organização, de modo que esta possa assegurar sua continuidade vital e, simultaneamente, adaptar-se à acirrada mutabilidade do ambiente, de modo a alcançar o desempenho sustentável a longo prazo.

Portanto, a estratégia, principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico, constitui-se em elemento básico na busca pela maior eficiência nas empresas/organizações, uma vez que atua no sentido de suavizar os fortes impactos emanados de um entorno cada vez mais complexo e com elevados níveis de volatilidade, assegurando-lhe a necessária competitividade para operar, com sucesso, num meio cada vez mais concorrencial e instável. A estratégia, concretizada através do planejamento estratégico, constitui-se em importante mais valia para as empresas/organizações, de modo a atuar como elemento incrementador da legitimação/eficiência (através da conquista de uma vantagem competitiva sustentável). Por sua vez, o planejamento estratégico, longe de ultrapassado, atua como elemento norteador para que as empresas/organizações implementem a estratégia, obtenham uma vantagem competitiva sustentável e alcancem a realização de seus objetivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A turbulência vivida a nível do macroambiente e do entorno imediato das empresas/organizações, em grande parte motivadas pela ocorrência da TRI/TRIT, que hoje se vive, aumenta a volatilidade dos contextos mercadológico-concorrenciais em que operam as empresas/organizações. Isto faz com seja cada vez mais necessária uma interação dinâmico-sistêmica entre as empresas/organizações e os seus respectivos meio envolventes. Em razão disto, as empresas/organizações têm cada vez mais necessidade de buscar a legitimação no contexto do meio onde operam e executam as suas atividades. Assim sendo, a legitimação das empresas/organizações junto ao meio no qual se encontram inseridas, em termos de base produtiva, localização geográfica, mercados, etc., passa pela responsabilidade social, por uma maior conscientização/ação em termos meio ambientais (responsabilidade sócio-ambiental) e por uma atuação predominantemente marcada pela sustentabilidade.

Deste modo, as empresas/organizações passam a trabalhar em prol do alcance e da configuração/definição de um novo modelo/estilo de desenvolvimento, a saber: o Desenvolvimento Sustentável. Este, por seu lado, em termos da sua proposta teórico-conceitual, rompe com o esquema crescimento/desenvolvimento, de modo a descartar o crescimento a qualquer custo e de forma a defendender a necessidade de se promover o crescimento sem agredir o meio ambiente, passando-se a assegurar níveis satisfatórios em termos de equidade social. Quando passa a guiar a estratégia/ação das empresas/organizações, a responsabilidade social, enquanto concepção afeta ao novo paradigma empresarial/organizacional, sócio-ambiental, sócio-político e político-institucional, assume-se como elemento de legitimação das empresas/organizações face aos seus respectivos entornos e também coloca-se como base de busca/alinhamento de consensos quanto à sua ação/atividade e mesmo com relação à sua própria longevidade/existência.

Entretanto, o processo de legitimação das empresas/organizações junto aos seus respectivos meios de inserção/atuação, que passa pelo delineamento de consensos entre as mesmas com os seus diversos parceiros/públicos e com as suas várias partes interessadas passa pelos stakeholders, parceiros e/ou agentes interessados nos rumos das empresas/organizações e, portanto, no seu desempenho tout court. Isto implica na relação dinâmico-interativa entre as empresas/organizações e os seus respectivos stakeholders. Por outro lado, se as empresas/organizações necessitam estabelecer um consenso mínimo entre todos os seus stakeholders, de modo a conseguir a aceitação/legitimação no âmbito do meio em que trabalham/operam, estes têm todo o interesse no que diz respeito ao sucesso dos seus empreendimentos e à obtenção de bons resultados. Assim é que o assumir da responsabilidade social, assim como da consciência sócio-ambiental e da sustentabilidade por parte das empresas/organizações, surgem não somente como elementos de justificação/legitimação perante o macroambiente e o meio envolvente imediato, mas também como pontos de atracão/cooptação dos stakeholders no que diz respeito aos planos/projetos das mesmas.

Logo, as empresas/organizações necessitam cooptar os seus respectivos stakeholders com o intuito de realizar os seus planos/estratégias e alcançar os seus objetivos/metast em termos de mercados, negócios e resultados. No entanto, por outro lado, os stakeholders necessitam de apoiar as empresas/organizações no alcance das metas/resultados previstos. De fato, existe uma interdependência entre as empresas/organizações, por um lado e os stakeholders por outro, que estimula/sedimenta a interação entre as primeiras e os

segundos, no contexto de uma concertação a respaldar as estratégias/atitudes daquelas. É neste sentido que se deve compreender a adoção, por parte das empresas/organizações, de estratégias guiadas pela responsabilidade social, pela vertente sócio-ambiental e pela sustentabilidade, inspiradas no PG/ONU, guiadas pela RSC (que tem no MSC um dos seus mais importantes instrumentos) e configuradas no âmbito da Reputação Corporativa. Estas estratégias buscam alcançar, em simultâneo, os seguintes objetivos: a aprovação/legitimação no âmbito da esfera envolvente; a consecução de resultados e a cooptação-interativa face aos stakeholders.

Mais do que uma metodologia de gestão ou tentativa minimamente “previsional” de gestão das empresas/organizações ou um mero conjunto de técnicas/procedimentos capazes de delinear a trajetória e o caminho futuros das mesmas, o planeamento estratégico é um processo que tem por objetivo traçar minimamente o trajeto empresarial/organizacional e o seu porvir. Este processo não deve ser considerado de forma determinística/inflexível, admitindo-se reavaliações/correções de rumo, o que parece ser possível com a interação entre o planeamento estratégico e a gestão estratégica. Por outro lado, enquanto processo de carácter empresarial/organizacional, o planeamento estratégico, ou o binómio «Planeamento Estratégico/Gestão Estratégica», deve valer-se de uma visão sistémico-integrada e interativo-sistémica a nível das empresas/organizações propriamente ditas, bem como das suas respectivas envolvências e vínculos/relações daquelas face a estas. No cerne desses relacionamentos de cunho dinâmico-interativo encontra-se, como elemento central, a figura do stakeholder.

Este, enquanto parte interessada na vida e nos destinos das empresas/organizações, encontra-se intimamente relacionado à vida das mesmas, ao seu sucesso e à sua continuidade, que podem estar relacionados a objetivos económicos e/ou não económicos, nos primeiros situando-se a maximização dos lucros e nos segundos o desempenho social das empresas/organizações. Porém, no contexto das empresas/organizações, existem as questões mais diretamente ligadas ao meio envolvente imediato das empresas/organizações (afetas aos stakeholders) e às questões sociais, relacionadas ao meio envolvente mediato das mesmas. O nível empresarial/organizacional é o adequado para a análise/avaliação do desempenho social corporativo (a corporação e os seus grupos de stakeholders), enquanto o nível individual é tido como o dos gestores que administram a relação com os stakeholders. Por outro lado, vários são os ângulos, a nível teórico-conceitual, em que pode ser estudada/analizada a relação entre as empresas/organizações e os seus respectivos stakeholders.

De fato, existe uma interação dinâmico-sinérgica entre as empresas/organizações e os seus respectivos stakeholders, em razão da qual definem-se vínculos/alianças que se mostram como essenciais à participação social das empresas/organizações e que se revelam como fundamentais à consecução de níveis mais elevados de legitimação para os diferentes arranjos/acordos empresariais/organizacionais no âmbito dos respectivos contextos ambientais em que se encontram inseridas e exercem as suas atividades. Logo, a legitimação das empresas/organizações, no contexto das respectivas ambiências, mostra-se como essencial ao desenvolvimento de suas atividades e à obtenção de bons resultados a nível dos negócios. A interação com os seus respectivos stakeholders induz e exige um grau mínimo de legitimação junto aos mesmos e à envolvência organizacional. Por seu lado, a legitimação irá exigir o envolvimento ativo das empresas/organizações em ações/empreendimentos ligados à responsabilidade social, sócio-ambiental, económica e ainda à sustentabilidade.

Os stakeholders são fundamentais para a formulação da estratégia (que visa a construção de uma vantagem competitiva sustentável) e para a definição/aplicação do planeamento estratégico (processo que permite alcançar a vantagem competitiva sustentável) das empresas/organizações. Assim sendo, o binómio «Estratégia/Planeamento Estratégico», moldado/configurado no contexto do ambiente empresarial/organizacional, deve considerar, no âmbito de sua articulação, formulação e aplicação, os desejos/objetivos dos stakeholders, assim como as suas aspirações/expectativas face ao desempenho das empresas/organizações. O desempenho das empresas/organizações é normalmente avaliado em termos das variáveis quantificáveis de negócios, que traduzem o incremento ou não da sua competitividade. Contudo, o delineamento da estratégia e o desenvolvimento/aplicação do planeamento estratégico, no contexto das empresas/organizações, pode priorizar esforços direcionados à responsabilidade social, assim como à responsabilidade

sócio-ambiental/sustentabilidade, no sentido de conseguir um maior grau de consenso/legitimação, o que envolve o binômio dinâmico-interativo «Empresas/Organizações – Stakeholders», onde o segundo termo do binômio surge como elemento fulcral, em termos do processo de negociação/legitimação, na definição da componente social/meio ambiental como variante estratégica no alcance dos objetivos de negócio/competitividade.

Para tal, as empresas/organizações necessitam do consentimento dos stakeholders. Por outro lado, as empresas/organizações valem-se da componente social/meio ambiental enquanto instrumento estratégico de legitimação junto aos seus respectivos entornos e stakeholders. Por fim, o uso da componente social/meio ambiental surge como elemento afeto ao efeito demonstração, quer de forma direta (a responsabilidade social/ambiental como estratégia de marketing) quer em termos indiretos (a responsabilidade social/ambiental como meio de incrementar os resultados a nível dos negócios e melhorar a competitividade). Na verdade, o binômio «Estratégia/Planejamento Estratégico» constitui-se no elemento básico no que se refere à procura de maiores níveis de eficácia/eficiência a nível das empresas/organizações. No âmbito de um contexto envolvente complexo/instável, cujo grau de volatilidade acirra-se com a ocorrência da TRI/TRIT, o binômio «Estratégia/Planejamento Estratégico» surge como elemento fundamental à legitimação/competitividade das empresas/organizações a nível das suas envolvências e negócios, no bojo de um processo sinérgico-interativo entre essas e os seus respectivos stakeholders.

Portanto, a estratégia, principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico, constitui-se em elemento básico na busca pela maior eficiência nas empresas/organizações, uma vez que atua no sentido de suavizar os fortes impactos emanados de um entorno cada vez mais complexo e com elevados níveis de volatilidade, assegurando-lhe a necessária competitividade para operar, com sucesso, num meio cada vez mais concorrencial e instável. A estratégia, concretizada através do planejamento estratégico, constitui-se em importante mais valia para as empresas/organizações, de modo a atuar como elemento incrementador da legitimação/eficiência (através da conquista de uma vantagem competitiva sustentável). Por sua vez, o planejamento estratégico, longe de ultrapassado, atua como elemento norteador para que as empresas/organizações implementem a estratégia, obtenham uma vantagem competitiva sustentável e alcancem a realização de seus objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FERREIRA, D. V. (2008): *Atitude Socialmente Responsável ou Estratégia Comercial: O Caso do Pacto Global*. Fundação Getúlio Vargas. Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro. EBAPE/FGV, I-XII + 82 pp.
- FREIRE, A. (2004): *Estratégia*. Lisboa/São Paulo. Verbo.
- GALVANI, M. D. (2012): *China tem desenvolvimento mais sustentável do mundo nos últimos 20 anos [Em Linha]*. Disponível em «<http://noticias.uol.com.br/meio-ambiente/ultimas-noticias/redacao/2012/06/17/modelo-de-desenvolvimento-da-china-e-o-mais-sustentavel-do-mundo-nos-ultimos-20-anos.htm>» Acesso em: 29 jul. 2012. São Paulo. UOL, 17/06/2012, 15:59, s/p.
- JARILLO, J. – C. (1989): *Dirección Estratégica*. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- NIOCHE, J. P. E LAROCHE, H. (2000): «A Formação da Estratégia» in DÉTRIE, J. – P. (coord.) (2000): *Strategor: Política Global da Empresa*. Lisboa. Dom Quixote.
- PATEL, K. J. (2006): *O Mestre em Estratégia: Poder, Objectivos e Princípios*. Lisboa. Presença.
- PORTER, M. (1991): *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro. Campus.
- PORTER, M. (1992): *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro. Campus.
- PORTO, C. (1998): «Uma introdução ao planejamento estratégico». *Boletim Técnico do SENAC*, v. 19, n. 2, pp. 22 – 33. Maio – Agosto. Rio de Janeiro.