

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

SUELEN GUIZZO MARTINELLO

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* E SUA CONTRIBUIÇÃO NO
DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA ESPECIALIZADA EM
MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO**

CRICIÚMA, JULHO DE 2014

SUELEN GUIZZO MARTINELLO

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* E SUA CONTRIBUIÇÃO NO
DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA ESPECIALIZADA EM
MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) MSc. Gisele Silveira Coelho Lopes

CRICIÚMA, JULHO DE 2014

SUELEN GUIZZO MARTINELLO

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* E SUA CONTRIBUIÇÃO NO
DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA ESPECIALIZADA EM
MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 11 de Julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof^(a) MSc. Gisele Silveira Coelho Lopes - UNESC - Orientador

Prof.Dra Cristina KeikoYamaguchy - UNESC - Banca

Prof. Dra. Melissa Watanabe - UNESC - Banca

Dedico este trabalho a minha mãe (*In Memoriam*). Na sua ausência me obrigo a ser forte e no amor de Deus encontro conforto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus de por me estender seus braços e me guiar mansamente às águas tranqüilas nas varias vezes que desanimada, pensei em desistir desta jornada.

Agradeço a meu amado namorado Alison, que mesmo no limite de sua paciência teve forças para me incentivar e apoiar ao longo não apenas deste trabalho, mas durante todos os anos atuando como acadêmica.

Agradeço a minha professora e orientadora Gisele Silveira Coelho Lopes que com sua experiência e carinho me fez enxergar novas possibilidades e ser capaz de desenvolver este trabalho. Estendo este agradecimento ao querido professor Abel de Souza por ter feito parte da minha formação acadêmica e marcado minha vida com seu conhecimento e sua simplicidade.

Agradeço também aos meus amigos que entenderam minha ausência devido à construção desta monografia e devido a vários trabalhos acadêmicos durante os anos de universidade. À Céliandréia agradeço por seu incentivo ao meu ingresso a universidade.

Por fim, agradeço a Maria Luisa por seu amor incondicional, pela sua disposição em me alegrar quando me encontrava triste e principalmente por ser minha maior companheira nas longas horas dedicadas a este trabalho.

RESUMO

MARTINELLO, Suelen Guizzo. **Análise da influência dos *stakeholders* e sua contribuição no desempenho estratégico de uma empresa especializada em materiais para construção.** 2014. 118 páginas. Monografia do curso de administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Stakeholder é uma terminologia criada para justificar a existência de grupos ou indivíduos que influenciam uma organização. Estes *stakeholders* podem ser classificados conforme seus atributos: poder, urgência e legitimidade. O objetivo deste trabalho foi identificar e avaliar, por meio dos estudos de Freeman (1984) e Agle, Mitchell e Wood (1997), os *stakeholders* de uma empresa especializadas na comercialização de materiais para construção para conhecer o potencial de influência dos mesmos no desempenho estratégico da organização. A metodologia quanto aos fins pode ser caracterizada como descritiva e exploratória e quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Os resultados obtidos através do vínculo entre o mapeamento dos *stakeholders* da empresa em estudo e a abordagem estratégia apontam a necessidade de um alinhamento entre os dois eixos correlacionados para favorecer o estabelecimento de relações de cooperação entre empresa e *stakeholders*.

Palavras - chave: *Stakeholder*. Influência. Estratégia.

ABSTRACT

MARTINELLO, Suelen Guizzo. ***Analysis of the influence of stakeholders and their contribution to the strategic performance of a company specializing in building materials.*** 2014. 118 pages. Monograph administration course - Line Specific Training in Business Administration, University of the Extreme South of Santa Catarina - UNESC.

Stakeholder is a terminology created to justify the existence of groups or individuals who influence an organization. These stakeholders can be classified according to their attributes: power, legitimacy and urgency. The objective of this study was to identify and evaluate, through the studies of Freeman (1984) and Agle, Mitchell and Wood (1997), stakeholders of a company specialized in marketing of building materials to meet the potential of influence on performance strategic organization. The methodology and the organization can be characterized as descriptive and exploratory and on the means of research, the research was bibliographical and field. The results obtained by the mapping relationship between the stakeholders of the company strategy and approach in the study indicate the need for an alignment between the two correlated to favor the establishment of cooperative relationships between companies and stakeholders axes

Keywords: Stakeholder. Influence. Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de relação com as partes interessadas (tradicional).	22
Figura 2 - Modelo de relação com as partes interessadas (Teoria dos <i>stakeholders</i>).	23
Figura 3 - Combinação entre atributos.	28
Figura 4 - Tipos de <i>stakeholders</i>	34
Figura 5 - Localização e imagem da empresa.	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudo sobre <i>stakeholders</i> na literatura.....	18
Quadro 2 - Ramificações decorrentes dos atributos de classificação.....	29
Quadro 3 - <i>Stakeholders</i> :Tipologia pela Voluntariedade.....	30
Quadro 4 - Roteiro de pesquisa.....	36
Quadro 5 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.....	43
Quadro 6 - Estruturação da definição da área.....	46
Quadro 7 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	50
Quadro 8 - <i>Stakeholders</i> internos.....	51
Quadro 9 - <i>Stakeholders</i> externos.....	52
Quadro 10 - <i>Stakeholders</i> mais importantes.....	53
Quadro 11 - Justificativa dos entrevistados referente aos clientes.....	54
Quadro 12 - <i>Stakeholders</i> menos importantes.....	55
Quadro 13 - <i>Stakeholders</i> que influenciam no desempenho estratégico.....	56
Quadro 14 - <i>Stakeholders</i> com atributo de poder coercitivo.....	59
Quadro 15 - <i>Stakeholders</i> com atributo de poder utilitário.....	64
Quadro 16 - <i>Stakeholders</i> com atributo de poder simbólico.....	67
Quadro 17 - <i>Stakeholders</i> com poder conforme as justificativas dos gestores.....	71
Quadro 18 - <i>Stakeholders</i> com atributo de legitimidade legal.....	72
Quadro 19 - Opinião dos gestores referente a legitimidade legal do sindicato do comércio.....	76
Quadro 20 - <i>Stakeholders</i> com atributo de legitimidade moral.....	77
Quadro 21 - <i>Stakeholders</i> com legitimidade conforme as justificativas dos gestores	81
Quadro 22 - <i>Stakeholders</i> com atributo de urgência temporal.....	83
Quadro 23 - <i>Stakeholders</i> com atributo de urgência crítica.....	85
Quadro 24 - <i>Stakeholders</i> com urgência conforme as justificativas dos gestores.....	89
Quadro 25 - Conceito de desempenho estratégico dos entrevistados.....	90
Quadro 26 - Ações estratégicas a curto, médio e longo prazo.....	91
Quadro 27 - Ações conforme o prazo.....	92
Quadro 28 - Estratégias que tiveram menor impacto no desempenho.....	94
Quadro 29 - Estratégias que tiveram maior impacto no desempenho.....	95
Quadro 30 - Envolvimento dos <i>stakeholders</i> com a estratégia.....	96
Quadro 31 - Análise geral.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis.

LTDA – Limitada.

PROCON – Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor.

SC – Santa Catarina.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 ABORDAGEM SOBRE STAKEHOLDER.....	17
2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	26
2.3 ABORDAGEM DE GESTÃO DOS STAKEHOLDERS.....	31
2.4 A IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS.....	33
2.5 ABORDAGEM ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA	45
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	48
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	49
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	51
4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	51
4.2 CLASSIFICAÇÕES DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS STAKEHOLDERS	53
4.3 CLASSIFICAÇÕES DA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO.....	56
4.4 CLASSIFICAÇÕES DOS STAKEHOLDERS POR ATRIBUTO.....	59
4.5 ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO.....	90
4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	97
5 CONCLUSÃO	105
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE(S)	112

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas referentes à terminologia *stakeholder* começaram a ser aprofundadas a partir do estudo desenvolvido por Freeman (1984) que concretizou a definição para o termo utilizada até os dias atuais (2014) como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar uma organização. Apesar de este termo ser mencionado em meados dos anos de 1960, a abordagem da teoria de *stakeholders* realizada por Freeman (1984) foi à principal base dos estudos para pesquisadores e consultores organizacionais (BLAIR *et. al.* 1991; CARSON, 1993 DONALDSON; PRESTON, 1995; ALMEIDA; SOUSA, 2002; SLOAN, 2005; GOMES; LYRA; JACOVINE, 2009; XAVIER, 2010; JUNQUEIRA; WADA, 2011) a partir nos anos de 1980. Contudo, uma importante contribuição a esta teoria foi disponibilizada por Agle, Mitchell e Wood (1997) que estudaram um processo de classificação de *stakeholders*.

Entretanto é inevitável que uma teoria desperte correntes divergentes a ela e com a teoria de *stakeholders* não é diferente. Alguns autores (JERSEN, 2001; RAPPAPORT, 2001) não acreditam que alinhar os *stakeholders* a estratégia seja realmente benéfico para a organização, pois defendem que uma administração precisa se focar na geração de recursos financeiros, desconsiderando os aspectos defendidos pela teoria de *stakeholders* de Freeman (1984).

Diante disso, este estudo está posicionado em favor do alinhamento de *stakeholders* à estratégia organizacional conforme os estudos (FREEMAN, 1984; AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997) que convergem com a teoria. Isso porque através destes estudos é possível a identificação, classificação e caracterização dos *stakeholders*. Daí a importância do presente estudo, justamente por aprofundar o conhecimento quanto aos *stakeholders* de uma organização e permitir que as estratégias empresariais construídas sejam favoráveis aos objetivos da empresa e trabalhadas para envolver os *stakeholders* nos mesmos, em favor do bem comum.

Portanto, a seguir será apresentado o referencial teórico delimitado em 5 (cinco) seções. A primeira seção visa conhecer a trajetória da terminologia *stakeholder*, bem como os estudos convergentes e divergentes a teoria de *stakeholders* e na sequência está uma seção que aborda como ocorre a classificação dos *stakeholders*, seguida da seção que esclarece os métodos de gestão direcionados aos *stakeholders*.

Já a quarta seção do referencial teórico permite conhecer técnicas de

identificação dos *stakeholders* e é seguido por uma abordagem estratégica organizacional que trás conceitos estratégicos vinculados a teoria de *stakeholders*. Através de uma pesquisa qualitativa em profundidade, a entrevista feita aos gestores da empresa em estudo, tinha o objetivo de identificar, classificar e alinhar os *stakeholders* às estratégias organizacionais.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa objeto de pesquisa nomeia-se Pisocon Materiais de Construção Ltda e está localizada na Rua Pedro João Pereira, número 765, do Bairro Mato Alto na cidade de Araranguá em Santa Catarina. Trata-se de uma empresa varejista de pequeno porte, que atua desde 1999 na comercialização de materiais para construção, mas principalmente com pisos e azulejos em cidades do estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, sobretudo cidades próximas a Araranguá.

Entretanto, mesmo se tratando de uma empresa de pequeno porte é importante que exista um levantamento de dados que possibilitem a construção de uma análise que favoreça o desempenho estratégico da empresa. Porém, atualmente a empresa não dispõe de estudos, documentos, pesquisas ou métodos que auxiliem a administração da empresa a desenvolver um planejamento adequado ao seu ramo de atuação, ou então que permita a mesma se desenvolver considerando o bem estar social para maximização de seus lucros.

Diante desta informação e conhecendo a competitividade existente no ramo de materiais para construção civil, a empresa necessita além de investimentos constantes em inovação para impulsionar o aumento das vendas como vêm ocorrendo, encontrar métodos que possam fundamentar um planejamento estratégico organizacional, que lhe assegure um apropriado posicionamento no mercado de atuação e frente aos *stakeholders* que ela possui.

Assim, o método proposto para a empresa em estudo conseguir desenvolver e aperfeiçoar seu desempenho estratégico é a teoria de *stakeholders*. Este é um estudo que no decorrer dos últimos 30 anos vêm se aperfeiçoando para trazer para as organizações a descentralização do foco exclusivo na maximização de valor que desconsidera o bem estar social.

No entanto, além de estar ciente da existência destes *stakeholders* em seu ambiente, a empresa precisa aprofundar seus conhecimentos quanto aos mesmos

se quiser encontrar a estratégia adequada para gerar uma convivência que seja favorável e se beneficie sem desprezar as exigências ou necessidades de seus *stakeholders*.

Partindo deste contexto, surge a questão de pesquisa: **Qual a influência dos *stakeholders* e sua contribuição no desempenho estratégico de uma empresa especializada em materiais para construção?**

1.2 OBJETIVOS

Esta etapa sintetiza a natureza do trabalho a partir do problema identificado. Descrevendo então os objetivos gerais que aclaram o propósito do pesquisador e os objetivos específicos, que delimitam através de uma linguagem direta as ações do pesquisador para alcançar sua proposta de pesquisa (BERVIAN; CERVO, 2002).

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer a influência dos *stakeholders* e sua contribuição no desempenho estratégico de uma empresa especializada em materiais para construção.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear os *stakeholders* da empresa em estudo;
- b) Relacionar os conceitos teóricos referentes aos *stakeholders* com a realidade da empresa objeto de pesquisa;
- c) Apresentar o mapeamento dos *stakeholders* vinculado ao desempenho estratégico da empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo visa analisar a influência dos *stakeholders* e sua contribuição no desempenho estratégico da empresa Pisocon Materiais de Construção Ltda, sendo que atualmente estudos referentes ao beneficiamento de

estratégias organizacionais não fazem parte oficialmente das rotinas da empresa de modo documentado e ativo. Deste modo, a empresa pode estar deixando de conquistar novos clientes e mercados em função desta falta de compreensão mais sistêmica do mercado. A pesquisa e a análise realizada poderão demonstrar resultados importantes para o desempenho estratégico da empresa, pois, a mesma poderá utilizar os resultados obtidos no estudo para posteriormente embasar estratégias organizacionais que beneficiem a maximização de valor através do bem estar social e retificar possíveis falhas administrativas existentes em relação à alocação de recursos físicos, financeiros e humanos.

Como a concorrência torna-se cada vez mais acirrada e competitiva, devido a constantes inovações no mercado da construção civil, a empresa necessita estar preparada estrategicamente para se manter no mercado. Contudo, é necessário optar por métodos centralizados não apenas na maximização dos lucros, mas métodos que possam trazer esta valorização financeira através da responsabilidade social. Vislumbrando o despreparo quanto a planejamento estratégico da empresa em estudo frente às exigências do mercado, o momento se apresenta oportuno para a realização da pesquisa, para trazer a esta empresa uma opção de base para a melhoria do desempenho estratégico.

O estudo a ser desenvolvido é importante para o pesquisador que através dos achados irá aprimorar seus conhecimentos acadêmicos e profissionais. Para a empresa, o estudo se releva importante, pois a mesma possuirá a sua disposição um estudo fundamental para formular estratégias adequadas ao seu ramo de atuação, suas necessidades e de seus *stakeholders*, podendo assim aprimorar seu desempenho estratégico, suas atividades, a alocação de recursos e estabelecer vínculos de cooperação com os *stakeholders*. Entretanto, este estudo é essencial para a universidade, que através da pesquisa, poderá se tornar uma referência para pesquisadores, consultores organizacionais e estudiosos que possuem interesse em conhecer e utilizar a teoria de *stakeholders*, mas se deparam até então, com a escassez de estudos nacionais referentes ao tema.

Por fim, apesar da dificuldade de fundamentar o tema devido à escassez de estudos nacionais referentes à trajetória da terminologia em estudo, o estudo realizado foi viável devido ao livre acesso do pesquisador aos dados necessários na organização, a acervos de livros referentes a estratégias, bem como a possibilidade de realizá-la dentro do tempo previsto. Portanto pode-se dizer que o estudo poderá

aprimorar o desempenho estratégico da empresa, caso seja de seu interesse, e ao final da análise ser reconhecido como uma ferramenta ou método estratégico utilizado como diferencial de mercado pelos interessados no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo dispõe a pesquisa teórica realizada por meio de obras relacionadas ao tema para sustentar os objetivos deste estudo. A fundamentação é inicialmente composta pela abordagem sobre *stakeholders* e características da abordagem estratégica organizacional. Esta linha de raciocínio possui como finalidade fundamentar a pesquisa aplicada.

2.1 ABORDAGEM SOBRE STAKEHOLDER

A terminologia sobre *stakeholder* não é tão recente. Há 51 anos, mas precisamente em 1963, o termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez em um memorando interno da *Stanford Research Institute (SRI)*, mais conhecido como *SRI International*, um instituto de pesquisa localizado na Califórnia, Estados Unidos da América. O texto deste memorando relacionava o termo *stakeholder* com um grupo de interessados ou envolvidos que sustentam a existência de uma organização. Após este memorável período, o conteúdo começou a ser discutido na academia científica, sendo atraído por pesquisadores e consultores organizacionais (FREEMAN, 1984).

Diante dos aspectos supracitados, vale ainda mencionar que após o desenvolvimento do tema *stakeholder* ao longo do tempo, surgiram correntes teóricas convergentes e divergentes a respeito deste assunto.

A corrente teórica tradicional que converge com a concepção do memorando de 1963 (FREEMAN, 1984) sustenta que os *stakeholders* são considerados aqueles que afetam ou são afetados pelas organizações, além de influenciar ou serem influenciados no processo de tomada de decisão e estabelecimento dos objetivos organizacionais. De acordo com Agle, Mitchell e Wood (1997) esta é seguramente uma das definições mais amplas na literatura, pois abrange todos os prováveis *stakeholders* e compreende praticamente qualquer indivíduo físico ou jurídico.

Nas décadas de 1970 a 2000, o conceito de *stakeholder* começou a surgir em diversos pontos da literatura relacionada à administração estratégica. Nesta época muitos autores passaram a explorar este conceito, conforme é explicitado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Estudo sobre *stakeholders* na literatura.

Autores	Estudos sobre <i>stakeholders</i>
Taylor (1971)	Estudou como as empresas trabalhavam para o benefício de outros <i>stakeholders</i> ;
Haselhoff (1976)	Explorou os efeitos dos <i>stakeholders</i> para os objetivos organizacionais;
Rothschild (1976)	Utilizou o conceito de <i>stakeholder</i> para explicar um planejamento estratégico que desenvolveu;
Taylor (1977)	Resumiu a abordagem de <i>stakeholder</i> para a época;
Cleland e King (1978)	Analisaram grupos específicos de <i>stakeholders</i> ;
Davis (1978)	Aplicou a literatura de Freeman para avaliar tecnologias;
Crun e Derkinderen (1979)	Utilizaram a noção que possuíam para aplicar o termo num projeto estratégico que estavam desenvolvendo e que utilizava a ideia de um <i>stakeholder</i> central;
Heenan e Perlmutter (1979)	Aplicaram o conceito à estratégia de empresas multinacionais;
Emshoff (1980); Emshoff e Mitroff (1982); Dickel e Mason (1982)	Utilizaram do conceito, já mais aprofundado para desenvolver técnicas para análise estratégica;
Freeman e Reed (1983)	A teoria dos <i>stakeholders</i> é uma teoria que estabelece um quadro realista para a análise e desenvolvimento de alternativas de política corporativa. Identificam <i>stakeholders</i> como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos da organização;
Freeman (1984)	A teoria dos <i>stakeholders</i> é a teoria de gestão estratégica, fornecem uma base para gerenciar as relações com <i>stakeholders</i> específicos de uma forma orientada para a ação.
Freeman e Gilbert (1987)	Na gestão de <i>stakeholders</i> , a tarefa dos gestores é o de gerir os <i>stakeholders</i> de maneira a conectar estratégia com questões sociais e éticas;
Evan e Freeman (1988)	A teoria dos <i>stakeholders</i> das organizações modernas redefine o objetivo da empresa, para um objetivo que coordene o interesse dos <i>stakeholders</i> .
Alkhafaji (1989)	Identificou os <i>stakeholders</i> como grupos com interesse e com direitos, os quais a organização necessita do apoio para poder existir;
Phelps e Sharplin (1989)	A responsabilidade com a gestão de <i>stakeholders</i> vem para maximizar a riqueza dos interessados no negócio;
Brenner e Cochran (1991)	Na teoria dos <i>stakeholders</i> as empresas devem entender as várias necessidades dos <i>stakeholders</i> , a fim de continuar a existir. A identificação dos <i>stakeholders</i> de uma empresa, seus valores, interesses, a importância de cada um, a influência de cada um e a natureza do processo que os envolve fornecem informações valiosas para a compreensão do comportamento da empresa.
Clarkson (1991)	A gestão de <i>stakeholders</i> é utilizada para a definição, coleta e organização de dados descritivos e de desempenho sobre a empresa e seus <i>stakeholders</i> .
Brummer (1991)	A teoria dos <i>stakeholders</i> é a teoria da responsabilidade corporativa que não pode ser apoiada em uma série de argumentos, incluindo energia, desempenho e de ontologia.
Blair;Nix;Savage e Whitehead (1991)	A gestão de <i>stakeholders</i> busca explicitamente avaliar o interesse dos grupos internos e externos para identificar o potencial de cada um em ameaçar ou cooperar com a empresa;
Hill e Jones (1992)	A teoria do <i>stakeholder</i> -agência é uma teoria da agência generalizada, que incorpora os diferentes poderes para interesses individuais;
Clarkson e Deck (1993)	Identificaram <i>stakeholders</i> como grupos que possuem reivindicações, propriedades, direitos ou interesses em uma corporação;

Continuação.

Continuação.

Carson (1993)	A empresa tem deveres positivos para promover os interesses de todos os <i>stakeholders</i> , os direitos a alguns <i>stakeholders</i> são mais importantes do que outros;
Calton (1993)	Identificou os <i>stakeholders</i> como grupos ou indivíduos cuja a participação na organização acontece pela relação de interdependência onde a criação de valor ocorre pela ação conjunta ao <i>stakeholder</i> ;
Freeman (1994)	A teoria dos <i>stakeholder</i> não existe como uma única teoria, mas como um gênero de histórias que mistura os conceitos centrais de negócios com os da ética, que estão ligados a maneira que as corporações devem ser reguladas e da maneira que os gerentes devem agir;
Langtry (1994)	Classificou <i>stakeholder</i> como grupos ou indivíduos nos quais as decisões da corporação são responsáveis pelo bem estar entre empresa e <i>stakeholder</i> . Reconhece que a empresa deve respeitar e não violar as reivindicações legais e morais dos <i>stakeholders</i> ;
Donaldson e Preston (1995)	A teoria de <i>stakeholders</i> é um modelo de empresa que têm três aspectos: descritivo (uma descrição do que a corporação é); instrumental (um quadro para examinar as conexões entre a prática da gestão de <i>stakeholders</i> e para a melhoria do desempenho das empresas); e normativo (a aceitação dos interesses legítimos das partes interessadas e seu valor intrínseco). Os <i>stakeholders</i> são identificados a partir do dano ou benefício que podem causar a empresa;
Jones (1995)	Na teoria instrumental dos <i>stakeholders</i> a empresa é caracterizada por relações com muitos <i>stakeholders</i> , existe um nexo de contratos, em que os gestores são agentes de contratação de suas empresas, as forças do mercado produzem contratos eficientes; custos de contratação reduzem a confiança mútua e a cooperação, a confiança era comportamento ético; a vantagem competitiva é resultado do comportamento ético;
Polonsky (1995)	O processo de gestão estratégica permite que a empresa possa examinar de forma estratégica os problemas usando quatro passos - Identificar as partes interessadas; determinar os riscos; determinar quão bem estão satisfeitas as expectativas; ajustar a estratégia;
Calton e Kurland (1996)	A teoria do <i>stakeholders</i> facilitador busca a descentralização dos gestores e permite o aumento do poder dos <i>stakeholders</i> que de outra forma seriam silenciados. Os gestores tornam-se agentes morais nessa concepção;
Cohen (1996)	Identificou <i>stakeholders</i> como alguém que tenha interesse ou participação sobre a organização e será afetado pelos resultados das atividades da empresa;
Agle, Mitchell e Wood (1997)	Na teoria da identificação dos <i>stakeholders</i> , os <i>stakeholders</i> podem ser identificados pela posse de qualquer um dos seguintes atributos – poder, legitimidade ou urgência. Este modelo permite aos gestores atender <i>stakeholders</i> de maneiras diferentes;
Phillips (1997)	A teoria dos <i>stakeholders</i> é uma teoria sobre a ética organizacional;
Hummels (1998)	A teoria dos <i>stakeholders</i> tem duas dimensões: a) a teoria gerencial sobre os grupos que têm uma participação na sobrevivência da empresa, para que eles mesmos sobrevivam – os atores que têm influência sobre a continuidade da organização devem ser gerenciados. b) uma teoria ética;
Parkinson (1998)	Classifica <i>stakeholder</i> como aquele que entra em relação de cooperação em longo prazo com a empresa. Esta relação é baseada em confiança e gera expectativas legítimas onde cada lado procurará desenvolver o interesse do outro;
Donaldson (1999)	A teoria instrumental dos <i>stakeholders</i> é uma teoria que defende que, se os gestores observarem os interesses dos <i>stakeholders</i> como tendo valor intrínseco e buscar atender a esses interesses, as empresas que administram vão alcançar um desempenho melhor. A Teoria normativa dos <i>stakeholders</i> é qualquer teoria que defenda a alegação de que os gestores devem observar os interesses dos <i>stakeholders</i> e devem buscar atender aos interesses de múltiplos <i>stakeholders</i> ;

Continuação.

Continuação.

Jones e Wicks (1999)	As premissas essenciais da teoria dos <i>stakeholders</i> defendem que a empresa possui relações com muitos grupos constituintes que afetam e são afetadas por suas decisões, a teoria se preocupa com a natureza dessas relações tanto em termos de processos e resultados para a empresa quanto para <i>stakeholders</i> ;
Treviño e Weaver (1999)	A tradição da pesquisa sobre <i>stakeholders</i> mostram que são múltiplas e variadas as teorias que estão focadas no mesmo domínio de fenômenos observados ou postulados ou conjuntos relacionados a dúvidas u problemas - eles normalmente especificam um domínio do assunto e podem também implicitamente delinear questões importantes, conceitos básicos e suposições.

Fonte: Adaptado de Freeman (1984) e Sloan (2005).

Após o surgimento do termo *stakeholder* em 1963, pesquisadores e profissionais envolvidos nas organizações, passaram a aprofundar seus conhecimentos no decorrer das últimas três décadas. Esta busca pelo conhecimento mais profundo foi registrada em 1971 por Taylor (1971) e sua procura por empresas que trabalhavam com o intuito de beneficiar não apenas a si mesmo, mas aos indivíduos que a cercam.

Ao se depararem com a existência deste tipo de empresa, compreendeu-se que existiam grupos específicos nomeados de *stakeholders*, portanto foi explorado quais os efeitos que estes indivíduos ou grupos poderiam ter sobre os objetivos determinados pela empresa. Verificou-se então, que os *stakeholders* não apenas são grupos que podem influenciar, mas que poderiam ser incluídos no planejamento organizacional, devido a sua relação com a empresa (HASELHOFF, 1976; ROTHSCHILD, 1976; CLELAND; KING, 1978).

Ainda nesta década, o termo *stakeholder* passou a ter suas primeiras definições com o ponto de vista de autores que viram a necessidade de expandir o conceito e de utilizar este conhecimento para aplicar em projetos, desenvolvimento de tecnologias e a empresas multinacionais (DAVIS, 1978; CRUN; DERKINDEREN, 1979, HEENAN; PERLMUTTER, 1979).

Na década de 1980, já com um conceito pouco mais aprofundado, buscou-se por técnicas para analisar estratégias que poderiam ser utilizadas com *stakeholders* (EMSHOFF, 1980; EMSHOFF; MITROFF, 1982; DICKEL; MASON, 1982). O ano de 1983 teve uma contribuição marcante para a terminologia. Freeman e Reed (1983) trouxeram à literatura uma definição para o termo que seria a base para os estudos desenvolvidos até hoje.

Neste período os *stakeholders* foram definidos como qualquer grupo ou indivíduos que pode afetar ou ser afetado pela empresa. Freeman (1984), junto a

outros autores (FREEMAN; GILBERT, 1987; FREEMAN; EVAN, 1988), deu continuidade a este estudo nos cinco anos seguintes. Este grupo, mas principalmente Freeman (1984), identificou que *stakeholder* não é apenas um nome, mas uma teoria que contribui para a gestão estratégica através da sua base de conhecimento dos grupos específicos.

Com o entendimento desta teoria tornou-se possível orientar qual ação a empresa poderá recorrer para lidar melhor com estes grupos envolvidos. O intuito desta união de *stakeholder* com gestão era então criar um vínculo estratégico favorável às partes. Partindo deste contexto, notou-se que os *stakeholders* tinham não apenas influência, mas direitos, e a empresa por sua vez, possuía uma parcela de responsabilidade sobre os *stakeholders* que atrairia a maximização de lucros (ALKHAFAJI, 1989; PHELPS; SHARPLIN, 1989; BRENNER; COCHRAN, 1991; BRUMMER, 1991).

Até o ano de 1995, surgiram importantes contribuições a esta teoria. Observou-se que a empresa para sobreviver, precisa reconhecer que os *stakeholders* existem além de conhecer suas necessidades, analisar suas ações e avaliar o seu desempenho.

Neste período a teoria foi caracterizada como uma teoria de responsabilidade corporativa e reconheceu-se que existem grupos de *stakeholders* internos, externos e com potencial de ameaça ou cooperação com a empresa. Nota-se que os *stakeholders* ganharam espaço no âmbito organizacional, além de direitos, passaram a ter necessidades, reivindicações, poder, legitimidade e urgência (Classificação) (CLARKSON, 1991; BLAIR *et. al.*, 1991; CLARKSON; DECK, 1993; AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

Freeman (1994) em 1994 afirmou que não existe apenas uma teoria engessada, mas de acordo com a trajetória do termo, a teoria começou a se moldar e a seguir para um conceito que se alinhava a estratégia de uma organização.

Donaldson e Preston (1995), em 1995, encontraram outra classificação para os *stakeholders*, esta seria de acordo com os aspectos que cada um possui, podendo ser descritivo, instrumental ou normativo. Jones (1995) neste mesmo ano ampliou o conceito do aspecto instrumental e desenvolveu uma teoria instrumental de *stakeholders*. Já no final da década de 1990, identificou-se que os *stakeholders* atendem a duas dimensões, a gerencial e a ética. (HUMMELS, 1999).

Por fim, com tantas contribuições ao longo dos anos, concluiu-se a partir das contribuições apresentadas no Quadro 1, que os *stakeholders* já poderiam ser identificados, entendidos, classificados e podem também estabelecer relações a longo prazo com a empresa. Apesar de alguns casos os *stakeholders* oferecerem ameaça, a empresa, em outros grupos encontrou-se a colaboração e apoio para o desenvolvimento estratégico organizacional.

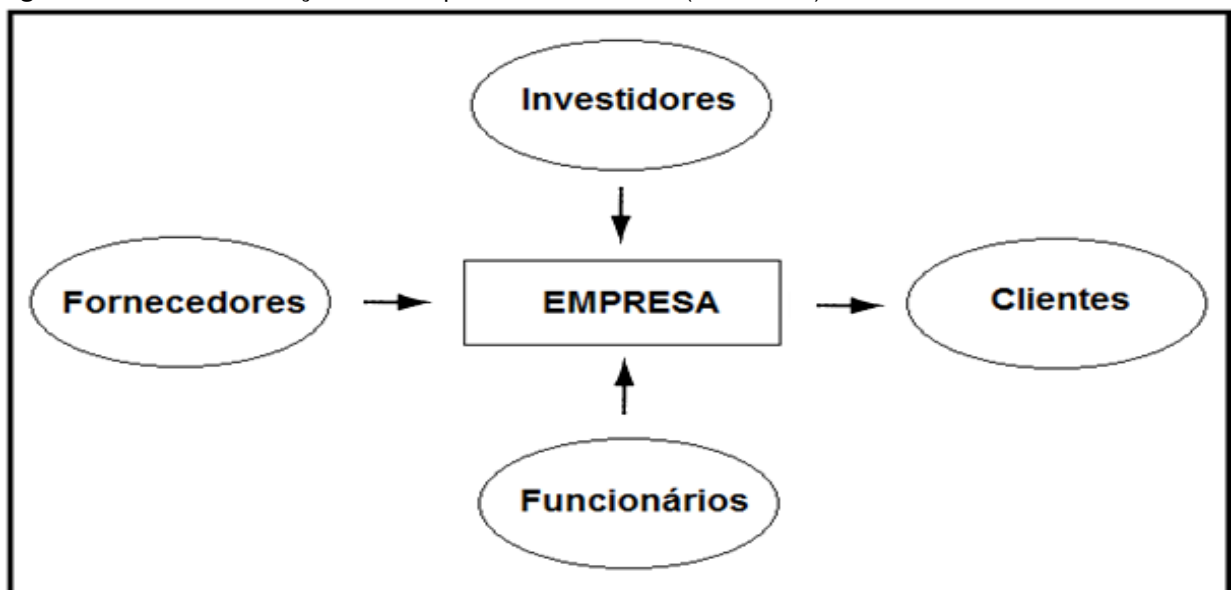
A abordagem do conceito de *stakeholder* vem sendo pesquisada não apenas para buscar uma definição para o termo, mas para identificar quais são as partes envolvidas diretamente e/ou indiretamente com uma organização.

Esta preocupação com a definição dos termos vai além dos efeitos destes relacionamentos na contribuição da ampliação da visão da gestão empresarial e da identificação da responsabilidade de cada um, mas no estabelecimento de vínculos que atraiam a maximização dos lucros empresariais (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

Uma forma de entender como atua a administração que utiliza a teoria de *stakeholders* é o comparativo entre a visão tradicional de relações empresariais com a visão *stakeholder* para as relações organizacionais.

A Figura 1 apresenta o modelo em que os *stakeholders* necessários e/ou diretos são utilizados estritamente para a satisfação dos clientes.

Figura 1 - Modelo de relação com as partes interessadas (tradicional).



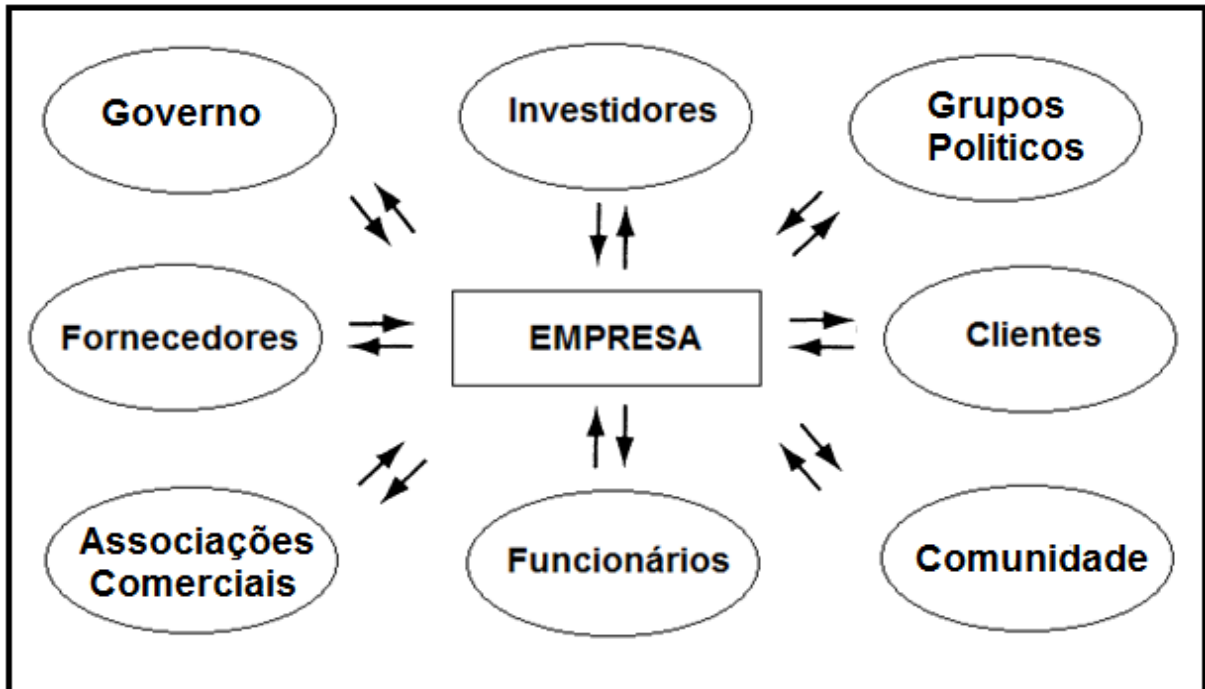
Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995).

A Figura 1 mostra que em modelos tradicionais de gestão os investidores, funcionários e fornecedores representam estritamente entradas que contribuem com insumos físicos, humanos e financeiros com a empresa. A empresa por sua vez, transforma estes recursos em saídas para o benefício de seus clientes. Neste tipo de gestão, fornecedores, investidores e funcionários estão baseados apenas nas ações capitalistas de mercado.

Neste caso, os agentes de entrada esperam da empresa apenas receber a compensação financeira adequada por sua participação no processo. Esta interpretação, comparada a teoria dos *stakeholders*, parece ser agora confinada quase que exclusivamente para o campo das finanças. Este modelo é conhecido como entrada e saída (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Já na Figura 2, a relação de cooperação, troca e parceria que existe entre todos os possíveis *stakeholders* é evidente quando a gestão se preocupa não apenas com a base do processo, conforme o modelo de entrada-saída apresentado anteriormente.

Figura 2 - Modelo de relação com as partes interessadas (Teoria dos *stakeholders*).



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995).

O modelo de relação com *stakeholders* (Figura 2) contrasta explicitamente com o modelo de entrada-saída. Analistas de *stakeholders* argumentam que qualquer indivíduo ou grupo com interesses na organização ou vice

versa, é um legítimo participante da empresa. Neste modelo todos os envolvidos possuem grupos de interesses e vantagens reconhecidos. Por este motivo as setas entre a empresa e seus *stakeholders* constituintes atuam em ambas as direções.

Nesta linha de raciocínio, é necessário frisar que o conceito de *stakeholder* é útil para entender a dinâmica organizacional e o seu relacionamento com os interessados no negócio (JUNQUEIRA; WADA, 2011). Não obstante a isso, Agle, Mitchell e Wood (1997) transcorrem que não há muita discordância entre os autores que trabalharam este tema sobre que tipo de entidade pode ser um *stakeholder*. Estes autores defendem que os *stakeholders* são pessoas, grupos, organizações, instituições, sociedades e até mesmo o ambiente natural, que podem ser qualificados como atores legítimos ou potenciais.

A corrente teórica divergente a respeito da concepção e utilização da teoria dos *stakeholders* transcorre para um olhar mais direcionado a resultados econômicos e financeiros. Os administradores ou gestores agem por interesse próprios, conforme a teoria de sobrevivência de mercado cuja base é o indivíduo que promove seus próprios interesses (RAPPAPORT, 2001).

Outra corrente teórica divergente entende que o bem estar social proveniente de uma organização é maximizado quando a empresa maximiza seu valor de mercado total. Esta é a teoria da maximização de valor. A teoria dos *stakeholders* argumenta que os gestores devem tomar decisões atendendo todos os envolvidos no negócio, incluindo clientes, funcionários, governo, ameaçadores e chantagistas. Mas os defensores desta teoria se recusam a especificar a forma de fazer a compensação necessária entre os interesses concorrentes e deixam os gerentes com uma teoria em mãos defasada, incapaz de fazê-los tomar decisões coerentes. Esta é uma teoria que torna os gestores irresponsáveis por seus atos, em que a base das decisões diz que será incapaz maximizar valor ignorando os interesses de seus *stakeholders* (JERSEN, 2001).

A relação adequada entre maximização de valor e teoria dos *stakeholders* pode existir, pois a maximização de valor tem como principal candidato a teoria de *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders* é enraizada na sociologia, no comportamento organizacional e no auto-interesse gerencial, mas não deve ser vista como candidata legítima para a maximização de valor, porque não é específica com seus propósitos organizacionais. A melhor explicação para a diferença entre maximizar valor e teoria dos *stakeholders*, é que a teoria dos *stakeholders* força os

gestores a servir a vários mestres e isso gera confusão, conflito e ineficiência, talvez até o fracasso competitivo (JERSEN, 2001).

Com esta teoria a empresa tem em mãos uma receita para reduzir o bem estar social e o valor da empresa. Isso ocorre porque a empresa não conseguirá atender totalmente as solicitações de clientes que querem alta qualidade nos produtos e excelente atendimento com preço baixo, ou atender as reivindicações dos funcionários que querem pouca carga horária e altos salários e diversos benefícios. Já a teoria da maximização de valor mantém seu foco em agregar valor ao patrimônio da empresa, em gerar lucros, e para isso utiliza das relações realmente necessárias para este fim (JERSEN, 2001).

Os autores Jensen (2001) e Rappaport (2001), trabalham com a linha de administração focada principalmente na maximização de lucros como único objetivo, que diverge com a teoria de *stakeholders* defendidas pelos autores como Donaldson e Preston (1995), que visualizam também maximizar lucros, mas levando em consideração o ambiente interno e externo da empresas, suas influências, ameaças oportunidades, grupos e indivíduos envolvidos, além da participação de *stakeholders* para obtenção do lucro. A linha trabalhada pelos autores Jensen (2001) e Rappaport (2001) é uma linha que contrapõe o estudo de outros autores (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997; ALMEIDA; SOUSA, 2002; SLOAN, 2005; GOMES; LYRA; JACOVINE, 2009; XAVIER, 2010; JUNQUEIRA; WADA, 2011) que buscam trabalhar com *stakeholders*, mas não menos importante e será considerada para entender os diversos pontos de vista desta teoria.

Conhecendo os estudos convergentes e divergentes quanto à teoria dos *stakeholders*, o estudo a ser desenvolvido toma como base os autores Freeman (1984) e Agle, Mitchell e Wood (1997) que defendem a teoria de *stakeholders* como a forma adequada e necessária para gerir uma organização. Considerar a influência do ambiente interno e externo faz parte desta linha de raciocínio para compreender qual o tipo de influência gerada por cada *stakeholder* sobre os recursos físicos, financeiros e humanos das empresas e também, como, e que tipo de influência são lançadas aos *stakeholders* através das atividades desempenhadas por uma organização. Dentro deste contexto, torna-se possível entender a relação entre administração e a estratégia, baseada na visão ampla de ambiente e não em uma

visão centralizada em agregar valor financeiro à corporação que não releva as bases para origem deste recurso.

Baseado nas mudanças ocorridas no mercado nos últimos vinte anos, é possível afirmar que o rápido desenvolvimento de mercado trás consigo um público mais exigente e impõe às organizações o alinhamento de suas metas e do seu processo estratégico com a sua relação com *stakeholders* em potencial, isso se realmente as empresas almejam continuar no mercado (GOMES; JACOVINE; LYRA, 2009). Porém, é importante considerar que alguns *stakeholders* devem estar cientes da sua participação na organização e buscar instituir objetivos comuns que atendem suas expectativas ou seus interesses individuais.

Contudo, por haver uma variedade desses interesses a alta administração empresarial encontra à sua frente a árdua tarefa de conciliar e satisfazer a expectativa de cada *stakeholder*, e junto a isso, alinhar seus próprios objetivos (KROLL; PARNELL; WRIGHT, 2000). Estes objetivos são incumbidos a um planejamento, conseqüentemente, a uma administração estratégica que tem por propósito uma gestão concentrada em agregar riqueza ao patrimônio do proprietário ou acionistas, através da satisfação das necessidades de *stakeholders* como clientes, fornecedores, empregados, entre outros (KROLL; PARNELL WRIGHT, 2000).

Ciente dos conceitos do termo *stakeholder*, para melhor aprofundar os conhecimentos quanto ao termo, Agle, Mitchell e Wood (1997), descrevem que *stakeholders* podem ser classificados por atributos, deste modo possuem ramificações a serem observadas na seção a seguir.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Agle, Mitchell e Wood (1997) sugerem que os *stakeholders* sejam identificados e classificados de acordo com a sua relação com a empresa, sendo que esta classificação é de acordo com os atributos que cada *stakeholder* possui. Os atributos podem ser a urgência, o poder ou a legitimidade. O modelo de classificação desenvolvido pelos autores é conhecido como a teoria da saliência (SANTOS, 2006). Conhecendo a dificuldade de identificar e classificar *stakeholders* devido a sua instabilidade, capacidade de mutação e variedade (ALMEIDA; SOUSA, 2002), com a teoria da saliência pode-se não apenas caracterizar, mas também

identificar um *stakeholder* (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). O modelo afirma que somente será considerado um *stakeholder* aquele grupo ou indivíduo que possuir algum dos atributos (XAVIER, 2010).

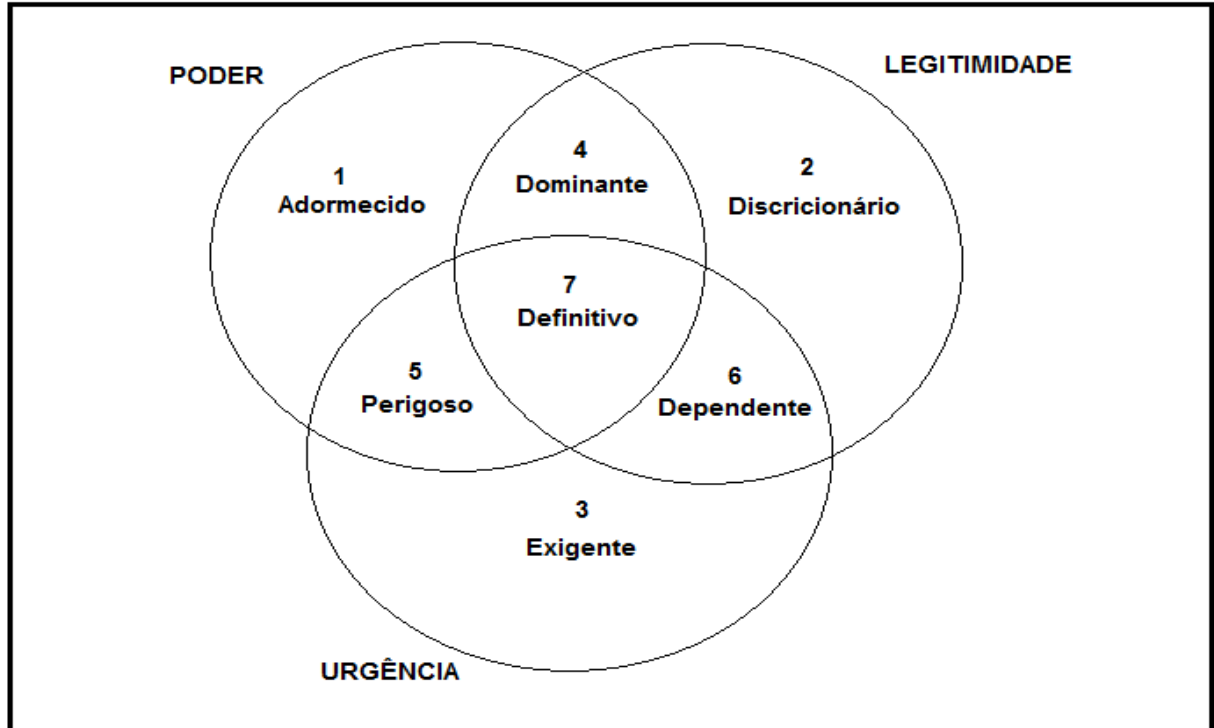
Este modelo defende que classificar um *stakeholder* como urgente, é classificá-lo levando em consideração sua relevância e importância para a empresa, sendo que é uma relação prioritária que ocorre por haver união de sentimentos, expectativas ou possível exposição à crítica. Esta classificação considera o quesito tempo como primordial, em que o *stakeholder* é sensível as ações temporais, visto que priorizar reduz a probabilidade de reclamações e evita prejuízos e danos morais a empresa (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Identificar a urgência em um *stakeholder* é ter certeza de que ele requer atenção imediata para suas necessidades (XAVIER, 2010)

A definição de poder no âmbito de relacionamento organizacional dentro do conceito de *stakeholders* é classificada pela imposição de uma ação em que a execução ocorre com resistência ou não pelo receptor da ordem (ALMEIDA; SOUSA, 2002). O poder nesta perspectiva poderá ser posse do *stakeholder*, caso ele tenha domínio devido ao acesso a meios coercitivos, utilitários ou simbólicos para impor suas vontades. Ter o poder também não é considerado algo estável, mas sim variável vindo a ser então um estado muitas vezes transitório, que pode ser adquirido como também perdido (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Existem algumas variações de poder. O poder coercitivo refere-se ao uso de violência, restrição ou força em que o *stakeholder* é capaz, por meio de leis e normas, impor suas vontades a empresa. O poder utilitário é quando existe o controle sobre recursos financeiros ou materiais e o poder simbólico se refere a recursos simbólicos como amor, estima, prestígio social ou aceitação (GROSSI, 2003).

A legitimidade é o atributo que possui uma identificação de maior clareza dentro do conceito de *stakeholder*, pois se trata de *stakeholders* com direitos morais ou de propriedade formalizados. Nesta relação de *stakeholders* existe a certeza de que normas serão cumpridas (ALMEIDA; SOUSA, 2002). A parte legítima é também a parte que detém poder de execução, não sendo sempre o caso, mas existe uma ligação comum entre legitimidade, poder e autoridade. Deste modo, o *stakeholder* que opera com legitimidade atua para fazer cumprir deveres ou uso de direitos frente à organização, ao indivíduo ou a sociedade (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

A combinação dos três atributos citados anteriormente é apresentada na Figura 3, que descreve os sete tipos diferentes de *stakeholders* (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

Figura 3 - Combinação entre atributos.



Fonte: Agle, Mitchell e Wood, 1997.

A Figura 3 organiza os *stakeholders* primeiramente pelos atributos principais ou primários de legitimidade, poder e urgência. Unindo os três atributos primários originam-se uma segunda classificação que pode ser chamada de secundária. Esta análise permite e justifica a identificação de entidades que realmente devem ser consideradas *stakeholders* da empresa, e que os gestores possam selecionar quais entidades serão realmente consideradas como relevante. Nota-se que grupos que não tem nenhum dos atributos não são considerados *stakeholders*, portanto não serão considerados pelos gestores (AGLE; MITCHELL,WOOD, 1997).

Os *stakeholders* nesta classificação podem ser divididos entre expectantes, que possuem apenas um dos atributos ou dominadores com dois atributos e/ou fortes tendências a adquirir um terceiro. Os expectantes são exigentes (urgência), adormecidos (poder) ou discricionário (legitimidade). Os *stakeholders* dominadores são os nominados por dominante (legitimidade e poder), definitivos

(legitimidade, poder, urgência) e dependentes (urgência, legitimidade) (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

No Quadro 2 é possível então compreender quais as características apresentada por cada *stakeholder* gerado a partir dos atributos poder, legitimidade e urgência.

Quadro 2 - Ramificações decorrentes dos atributos de classificação.

Stakeholder	Definição
Dominante	Este <i>stakeholder</i> possui legitimidade e poder, sua influência na empresa é garantida. Esperam receber muita atenção por parte da empresa, mas ainda assim não é o conjunto completo de <i>stakeholder</i> ;
Adormecido	O atributo relevante do deste <i>stakeholder</i> é o poder. Ele possui o poder de impor suas vontades a uma empresa, mas por não ter os atributos legitimidade e urgência seu poder permanece inutilizado. No entanto possui potencial para adquirir um segundo atributo, deste modo a administração deve estar ciente deste <i>stakeholder</i> . Um exemplo é um funcionário demitido que pode fazer uso do poder coercitivo para adquirir o poder utilitário e atrair o poder simbólico de expor a empresa;
Discricionário	Possuem o atributo de legitimidade, mas eles não têm poder de influenciar a empresa por urgência. É particularmente um grupo de interesse que pertence a responsabilidade social corporativa;
Exigente	O atributo que domina este <i>stakeholder</i> é a urgência. Não possui poder nem legitimidade, mas exige a atenção da administração e deve ser monitorado, pois possui potencial para adquirir um segundo atributo;
Definitivo	Este é o <i>stakeholder</i> completo, que possui legitimidade, poder e urgência. Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata. Qualquer <i>stakeholder</i> que possua dois atributos pode adquirir um terceiro e se tornar um definitivo;
Perigoso	Existe o atributo poder e urgência, mas não a legitimidade o que torna este <i>stakeholder</i> possivelmente violento;
Dependente	Possui o atributo de urgência e legitimidade, mas não possui o poder, dependendo assim de algum <i>stakeholder</i> que possua este atributo para que suas reivindicações sejam ouvidas e executadas.

Fonte: Adaptado de Agle, Mitchell e Wood, 1997.

A conjunção da análise de tipos de *stakeholders* com as percepções de *stakeholders* reais, pelos gestores, forma uma identificação fundamental para a gestão organizacional. Esta identificação permite determinar a adequada alocação de recursos organizacionais (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Portanto, esta classificação proposta pelos autores é bastante ampla, pois irá classificar primeiramente pelos atributos visivelmente característicos de cada *stakeholder* e após esta primeira análise buscará compreender quais os *stakeholders* possuem dois ou mais atributos. Assim fica possível, não apenas classificar os atributos encontrados num *stakeholders*, mas também identificar qual o potencial que ele possui. Este conhecimento é fundamental para gestores que pretendem aplicar uma gestão estratégica baseada na concepção da teoria de *stakeholders*.

Pode-se ainda utilizar a classificação por voluntariedade em que existem *stakeholders* passivos involuntários e ativos voluntários. A passividade se refere aqueles que não são beneficiados com ética ou prestação de contas por parte da empresa, apesar de involuntários têm direitos em relação à mesma. Os benefícios gerados nessa relação não são atribuídos a fins financeiros momentâneos, mas que podem vir a ser no longo prazo. Já os *stakeholders* ativos possuem direitos sobre a empresa, estão envolvidos por vontade própria com ela e por isso existe um sentimento de reciprocidade (ALMEIDA; SOUSA, 2002). O Quadro 3, estabelece de que forma os *stakeholders* podem ser classificados entre ativos e passivos de acordo com direitos adquiridos, riscos assumidos e as relações financeiras existentes.

Quadro 3 - Stakeholders: Tipologia pela Voluntariedade.

	Passivos (Involuntários)	Ativos (Voluntários)
Direitos adquiridos	A liberdade no cumprimento da ética não será infringida, pois é uma prestação de contas obrigatória.	Possui direitos de propriedade (dividendos, ganhos de capital e reciprocidades) e ganhos de reputação.
Riscos assumidos	O resultado da atividade	O capital humano ou financeiro da firma investido na firma.
Relações financeiras	Existirá futuramente	Existente atualmente

Fonte: Almeida e Sousa, 2002, p. 146.

Existe também a classificação de *stakeholders* entre primários e secundários. O grupo de interesse primário possui a participação ativa na empresa. Os primários são aqueles que a empresa necessita honrar seus compromissos, pois é através destes que ela provê recursos para suas operações, é uma relação interdependente. Este é o grupo afetado diretamente pela empresa, que ela possui na maioria relacionamento contratual, como exemplo, os acionistas, clientes, funcionários, investidores, fornecedores e órgãos públicos. A comunidade também está inclusa nesta lista (CLARKSON, 1995).

Os *stakeholders* secundários são aqueles que a empresa não tem uma relação direta, mas ainda assim estes *stakeholders* sofrem os impactos provocados pela mesma (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007). Estes *stakeholder* não são considerados essenciais para a sobrevivência da empresa (CLARKSON, 1995).

Deste modo, entende-se que a classificação de *stakeholder*, independente de qual foi utilizada, visa direcionar os gestores para as ações

estratégicas. Dentre os três métodos de classificação apresentados (CLARKSON, 1995; AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997; ALMEIDA; SOUSA, 2002; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007), o que apresentou maior amplitude e abrangência foi o estudo de Agle, Mitchell e Wood (1997). Este estudo permite aprofundar a classificação quanto ao potencial do *stakeholder* e é o que mais se identifica com a proposta do estudo.

2.3 ABORDAGEM DE GESTÃO DOS STAKEHOLDERS

Na era contemporânea a sociedade encontra-se em um período de busca constante e rápida necessidade de transformação, sendo estas, de cunho social, político, cultural e econômico que originem um processo de reestruturação positivo e produtivo para a sociedade. Nas organizações os impactos destas mudanças impõem o avanço de novas tecnologias e da implementação de novos modelos de gestão que garantam a empresa não apenas uma competitividade momentânea, e sim uma competitividade com perspectivas positivas futuras (WOOD JR, 2007).

Uma questão que vem ganhando espaço dentro do planejamento estratégico empresarial e se tornando um tópico importante para determinar a legitimidade da empresa é a responsabilidade social com os *stakeholders*. (CARROL, 1999). A responsabilidade social “refere-se à expectativa de que as empresas ajam de acordo com os interesses públicos” (KROLL; PARNELL; WRIGHT, 2000, p.117). Este público com o qual a empresa busca atender as expectativas, ou *stakeholders*, necessita de uma administração que esteja ciente de que tais grupos podem influenciar na implementação dos planos organizacionais e no processo de gestão estratégica, pois grupos que até o momento nunca afetaram a organização em algum momento podem vir a afetar com o tempo (FREEMAN, 1984).

A importância direcionada a estes grupos - *stakeholders* - expandiu devido ao aumento de negociações de cunho social em outros países que não possuem um foco conforme o paradigma tradicional e nacional de agregar valor ao capital dos acionistas. A partir de modelos de gestão de outros países que já trabalham uma gestão focalizada na satisfação dos *stakeholders* de modo geral, muitas empresas nacionais viram aumentar a competitividade e notaram também que não poderiam mais ficar apenas no foco de valor para o acionista. Deste modo,

a alta gerência empresarial preocupada com o desenvolvimento de seus negócios, iniciou a busca por preservar e monitorar a melhor posição dos *stakeholders* e conseqüentemente, alinhar esta necessidade aos seus objetivos (ALMEIDA; SOUSA, 2006).

Esta imersão dos gestores em um novo modelo de gestão tende a ser positiva, visto que é possível encontrar diversos campos de atuação cujos interesses da empresa e de seus *stakeholders* sejam compatíveis. Contudo os gestores precisam saber que maximizar apenas *stakeholders* específicos tende a levar a insatisfação dos demais. *Stakeholders* possuem interesses na maioria das vezes, diferentes ou conflitantes entre si. A empresa por sua vez não depende apenas de um *stakeholder* para sua sobrevivência, mas de diversos *stakeholders* que provém recursos físicos ou financeiros para as operações da empresa. Pela dificuldade de agradar a todos, a melhor solução é trabalhar para equilibrar esta demanda diversificada de *stakeholders* (KROLL; PARNELL; WRIGHT, 2000).

Uma gestão voltada para *stakeholders* atua de modo a reconhecer seu ambiente e busca o conhecimento de tudo que envolve seus *stakeholders*, auxilia a sobrevivência da empresa, melhorando seu desempenho econômico, mantendo a empresa ativa, competitiva, com boas influências, vantagens e alianças, amenizando assim possíveis riscos de mercado (ALMEIDA; SOUSA, 2006).

Para Freeman (1984) a definição de *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização do propósito de uma organização, dá origem a necessidade de criação de processos e técnicas para aprimorar a capacidade de gestão estratégica da organização. Este autor trabalha com três níveis de processos que uma organização pode utilizar para gerenciar seu relacionamento com seus *stakeholders*. O primeiro nível é o racional, no qual é preciso entender numa perspectiva racional quem são os *stakeholders* e quais os riscos atribuídos à eles. O segundo nível é o de processo, que inclui análise de ambientes a fim de compreender os processos organizacionais utilizados para gerenciar o relacionamento da organização com seus *stakeholders*. E por fim, o terceiro nível é o de transação, que engloba a interação com os *stakeholders*, para entender a transação que ocorre entre a organização e os *stakeholders* e concluir se estas negociações se encaixam com o mapa de *stakeholders* e o processo das partes interessadas.

Portanto, as empresas que se voltam para uma gestão estratégica corporativista, que vislumbra não apenas a individualidade de objetivos de seus acionistas, mas também para a responsabilidade social e para a relevante participação de seus *stakeholders*, consegue “operar lucrativamente e ao mesmo tempo beneficiar a sociedade” (KROLL; PARNELL; WRIGHT, 2000, p.118) e assim, se relacionar positivamente com um maior número de *stakeholders* que é balancear os interesses dos que se preocupam com a empresa (RAPPAPORT, 2001).

2.4 A IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

A identificação dos *stakeholders* é um material instável no decorrer do planejamento da empresa, pois durante este período a participação dos *stakeholders* no processo de desenvolvimento da organização evolui e no decorrer do tempo pode-se alterar sua classificação conforme a situação e grau de envolvimento com os projetos da empresa. A identificação dos *stakeholders* corre o risco de distorção no decorrer no processo, visto que é uma avaliação fortemente qualitativa e subjetiva na área administrativa, pois os gestores podem sem perceber tomar decisões a partir de um ponto de vista informal dos envolvidos o que pode levar a uma identificação distorcida (ALMEIDA; SOUSA, 2002).

Esta dificuldade de identificação ocorre, pois qualquer um pode ser ou vir a ser afetado pelas operações da empresa e ser considerado um *stakeholder*. Entretanto, com o intuito de eliminar equívocos de identificação dos envolvidos e possuir capacidade de assimilar os *stakeholders* realmente importantes para a gestão da organização e que devem ter a atenção redobrada dos gestores, serão abordados critérios de identificação atribuídos a alguns autores (BLAIR et. al., 1991; AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997; MARINO, 2004).

Existem três tópicos de partida à identificação de *stakeholders*, são considerações que devem ser lembradas pelos gestores antes de iniciarem a identificação. Primeiro, visto que os recursos de operação ficam a cargo da administração e são limitados e insuficientes, os gestores que precisam atingir metas dedicam maior atenção aos *stakeholders* que exercem maior influência na organização. Isso significa que os que mais atraem recursos acabam por ser diferenciados por necessidade da empresa. Segundo, o julgamento individual dos gestores é de elevada consideração na avaliação do *stakeholders* visto que a

avaliação é qualitativa e é inevitável que a experiência e as impressões dos gestores tenham seu espaço na identificação dos agentes prioritários a organização. E terceiro e de total relevância, o *stakeholder* pode ser identificado de acordo com três atributos, são estes, poder, legitimidade e urgência. Estes atributos servem de alicerce para avaliar o grau de influência e de importância que um *stakeholder* exerce sobre a empresa (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

Outra importante contribuição na identificação de *stakeholders* é a avaliação pela influência e pelo potencial em ameaçar ou cooperar com a organização. Se a empresa focar no potencial de ameaça ou cooperação conforme disposto na Figura 4 a seguir, poderá vir a evitar planos que divergem com o objetivo dos *stakeholders*, o que pode gerar uma relação negativa, então o propósito é envolvê-los e saber utilizar de seu potencial a favor do bem comum (BLAIR et. al., 1991). Esta tipologia está disposta na Figura 5 e detalhada na relação subsequente.

Figura 4 - Tipos de *stakeholders*.

		POTENCIAL DOS STAKEHOLDERS EM AMEAÇAR A ORGANIZAÇÃO	
		ALTO	BAIXO
POTENCIAL DOS STAKEHOLDERS EM COOPERAR COM A ORGANIZAÇÃO	ALTO	STAKEHOLDER TIPO 4 : AMBÍGUO ESTRATÉGIA: COLABORAR	STAKEHOLDER TIPO 1 : DISPOSTOS A APOIAR ESTRATÉGIA: ENVOLVER
	BAIXO	STAKEHOLDER TIPO 3 : INDISPOSTOS A APOIAR ESTRATÉGIA: DEFENDER	STAKEHOLDER TIPO 2 : MARGINAIS ESTRATÉGIA: MONITORAR

Fonte: Adaptado de Blair et. al., 1991.

Conforme a Figura 4 existe quatro tipos de *stakeholders*. De acordo com o potencial encontrado em cada um a empresa poderá adequar uma estratégia específica. O *stakeholder* tipo 1 (um) é o grupo ou indivíduo disposto a apoiar as metas e ações da organização. Para os executivos este é *stakeholder* essencial, pois possuem baixo potencial de ameaça e alto potencial de cooperação. Nesta classificação pode ser incluídos fornecedores, prestadores de serviços e organizações comunitárias sem fins lucrativos. A estratégia adequada a este *stakeholder* é envolvê-los em questões relevantes, através desta atitude, os executivos podem maximamente incentivar potencial cooperativo. Esta estratégia é enfatizada porque as partes interessadas em apoio muitas vezes são ignoradas como *stakeholders* a serem gerenciados, e, portanto, seu potencial de cooperação também pode ser negligenciado (BLAIR et. al., 1991).

O *stakeholder* identificado como tipo 2 (dois), não são tão ameaçadores, nem tão cooperadores. Apesar de potencialmente ter uma participação na organização e em decisões eles geralmente não estão preocupados com a maioria das questões. Para as empresas de médio e grande porte este grupo pode abranger consumidores e acionistas. É possível que questões relacionadas ao produto possam levar estes *stakeholders* a ativar um potencial ameaçador ou cooperativista. A estratégia deve ser de monitoramento, em que o trabalho do executivo neste caso é ao tomar suas decisões estratégicas cuidando para não despertar a oposição destes *stakeholders*, que até então se mantém neutros (BLAIR et. al., 1991).

O tipo 3 (três), é o *stakeholder* indispostos a cooperar, possuem alto potencial de ameaça, mas baixo potencial em cooperação. Normalmente são sindicatos, concorrentes e governos. A estratégia é manter na defensiva. Quanto ao tipo 4 (quatro), possuem característica de ambigüidade por seu alto poder de ameaça e de cooperação. A estratégia adequada a esta situação é a de cooperação. (BLAIR et. al., 1991).

Para identificar os *stakeholders* também é possível a utilização de um roteiro de pesquisa, que inclui considerações que destacam possíveis *stakeholders* do planejamento inicial. Este roteiro trás questões com o intuito de desvendar quais as perspectivas dos *stakeholders* e de auxiliar na identificação daqueles que se adequam a fase do projeto em desenvolvimento pela empresa (MARINO, 2004).

Para melhor compreensão, o roteiro de pesquisa estará organizado no Quadro 4 de acordo com os objetivos de identificação, definição e análise.

Quadro 4 - Roteiro de pesquisa.

Identificação de possíveis <i>stakeholders</i>:
Grupos que se identificam com os objetivos da empresa ou com o público envolvido e desde o início do planejamento já demonstram afinidade ou se importam com o contexto;
Investidores ou financiadores que se empenham em apoiar o trabalho através de concursos ou editais;
Opositores ao projeto, sendo estes formais ou não, que possam prejudicar o projeto;
Comunidade, grupo político ou órgãos públicos que devido a questões partidárias podem colaborar ou não com o projeto.
Questões para a definição da perspectiva dos <i>stakeholders</i>:
Quem são os <i>stakeholders</i> no projeto?
Qual o vínculo que o <i>stakeholder</i> possui com o projeto?
Quais oportunidades e ameaças os <i>stakeholders</i> representam ao projeto?
Qual a responsabilidade ou obrigação a empresa possui com o <i>stakeholder</i> ?
Quais os pontos fortes, fracos e as estratégias que poderão ser utilizados pelos <i>stakeholders</i> para atingir seus objetivos?
Quais os recursos disponíveis para que as partes desenvolvam o projeto?
Quais fatores favorecem os <i>stakeholders</i> perante o projeto?
Quais estratégias a empresa pode fazer uso para lidar com as oportunidades e ameaças apresentadas pelos <i>stakeholders</i> ?
Como a empresa avalia se esta agindo de forma correta com os <i>stakeholders</i> ?
Questões para análise de <i>stakeholders</i>:
Quem realmente são os <i>stakeholders</i> ?
Quais os interesses dos <i>stakeholders</i> ?
Quais <i>stakeholders</i> possuem interesses que representam ameaça e quais representam oportunidade?

Fonte: Marino (2004).

Aplicando o roteiro do disposto no Quadro 4 ao elaborar um projeto ou uma estratégia organizacional é possível, aos gestores ou organizadores, a criação uma base de dados para fundamentar as ações. Deste modo, em posse dos resultados da pesquisa será possível direcionar de forma mais precisa a alocação de esforços e recursos a serem utilizados, bem como, definir qual a estratégia aplicar para lidar da melhor forma com os interesses da empresa e de cada *stakeholder* (MARINO, 2004).

2.5 ABORDAGEM ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

A palavra estratégia derivada do grego *strategos* que significa general, está relacionada estritamente a “arte do general” e tem por finalidade definir quais os caminhos, os sentidos ou quais as ações são propícias a serem seguidas para que se alcancem os objetivos da organização (GHEMAWAT, 2000; OLIVEIRA, 2004). É a habilidade de saber aonde quer chegar e fazer o possível para se manter no mesmo caminho até o alcançar o objetivo (WATSON, 1994).

O pensamento estratégico tornou-se essencial após a Segunda Guerra Mundial tanto para a área militar quanto para o meio empresarial. Este fator ocorreu

devido à alocação de recursos que neste período tornaram-se escassos e exigiram de empresas e de ações militares novas técnicas de atuação. Neste período percebeu-se que o pensamento estratégico não atuava apenas para a adaptação a situação, era algo a mais, algo que impulsionaria a busca por providências que levariam aos resultados almejados, a atingir objetivos (GHEMAWAT, 2000; PEREIRA, 2005; CAVALCANTI, 2007).

Três definições são importantes para a compreensão de estratégia organizacional, sendo estas, o que é estratégia, o que é a ferramenta planejamento estratégico e do que se trata gestão estratégica.

“Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos” (KLUYVER; PEARCE II, 2007, p. 2). Planejar é formular de forma sistemática, alternativas para atingir os objetivos (KRUGER, 2008). No contexto administrativo, planejar é uma ação estratégica utilizada pelos gestores que busca orientar toda a empresa para atingir os objetivos desejados (OLIVEIRA, 2004).

A ferramenta conhecida como planejamento estratégico, trata-se do processo de desenvolver métodos que estabeleçam a melhor direção a ser assumida pela organização e que possa através de interação com o ambiente e diferenciação, fazer com que a empresa atinja seus objetivos estratégicos (OLIVEIRA, 2004).

Já a gestão estratégica, é diferente de um plano, como é o caso do planejamento estratégico, é algo mais amplo, que envolve o comprometimento dos envolvidos para realizar as transformações necessárias. Gestão estratégica pode ser conceituada como um processo sistêmico realizado e acompanhado por todos, os gestores e colaboradores. Existe o comprometimento de ação e cada envolvido possui sua responsabilidade. Este é um processo em contínuo desenvolvimento, algo que não é engessado apenas a documentos, mas uma cultura criada para se comprometer com a sobrevivência da empresa (COSTA, 2003).

Por ocorrer grandes e rápidas mudanças de mercado, como progressos tecnológicos, mudanças econômicas, políticas ou sociais, muitos dirigentes, responsáveis por empresas, que até então se limitavam a preocupações e ações imediatistas sem perspectiva de futuro, iniciaram um processo de interesse em ações estratégicas utilizando da ferramenta planejamento estratégico, direcionando

sua atenção a forma de administrar que integra transformações organizacionais ao crescimento favorável à sobrevivência da empresa em longo prazo (COSTA, 2003; PEREIRA, 2005). Tais gestões buscam não apenas gerenciar o momento, mas preparar-se para o futuro e o primeiro passo vislumbrando uma estratégia, é a elaboração do diagnóstico situacional, a fim de identificar lacunas para correção. É justamente neste quesito que alguns gestores pecam com a questão de percepção, muitos olham, mas não enxergam os pontos fracos e fortes de sua empresa, principalmente os fracos. Esta visão ofuscada é conhecida como barreira mental, que existe pela falta de visão sistêmica e o medo do desconhecido. (COSTA, 2003).

Entretanto, o propósito da administração estratégica é alvo de discussões, pois no centro desta proposta de administração, está a agregação de valor ao patrimônio dos proprietários através da satisfação de diversos *stakeholders*, sendo que, para obter equilíbrio estratégico, é necessário ter uma estratégia alinhada e voltada ao sucesso da organização e necessário a colaboração ou mesmo a satisfação de todos os *stakeholders*, e diante deste fator, é possível a criação de riqueza (KROLL; PARNELL; WRIGHT, 2000). A concepção de planejamento estratégico é aquele que não foca apenas na maximização de benefícios de um único interessado, mas sim aquela que integra a maximização de interesse de todos os *stakeholder* (BORBA; SILVEIRA; YOSHINAGA, 2005). Frederick Taylor, considerado o pai da administração, em meados de 1900 foi o que pela primeira vez visualizou a organização como um ambiente interdependente (PEREIRA, 2005).

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é como desenvolver uma fórmula na qual se encontra os objetivos e as metas de uma organização, mas principalmente quais ações a empresa seguirá para atingi-los. Deste modo, estará definido qual a posição da empresa frente aos grupos ou indivíduos do ambiente e como a empresa agirá para que todas as influências mantenham-se ou emanem a seu favor (PORTER, 1986). É importante considerar que uma estratégia não se faz sozinha, é necessário o estrategista, gestor ou administrador, este para ser eficaz precisa lidar com todos os grupos que podem afetá-lo, mas para ser melhor ainda, é preciso lidar com eficácia com os grupos que seus objetivos podem afetar (FREEMAN, 1984).

Elaborar uma estratégia pode não ser tão difícil para um estrategista, mas elaborar a estratégia apropriada é considerado tarefa árdua, mas não impossível (DRANOVE; MARCIANO, 2007). A execução da estratégia, entretanto, é mais

importante que a qualidade de suas definições, mais importante que ser apenas uma visão. Portanto, estratégia não é composta apenas de elaboração de planos, mas de implementação em que todos os envolvidos interagem, pois estão conectados com um objetivo em comum (KAPLAN; NORTON, 2001).

Contudo, a definição base de estratégia é “a ligação da empresa com o seu ambiente” (OLIVEIRA, 2004, p.190). Dentro de uma organização a estratégia para Oliveira (2004) é fazer uso de todos os recursos disponíveis, sejam estes, físicos, humanos ou financeiros, para minimizar fraquezas e maximizar oportunidades. Deste modo a estratégia deverá ser o meio econômico, inteligente, viável, possivelmente original e astuto da empresa para alcançar seus objetivos e estar acima da concorrência para tornar-se competitiva.

Uma estratégia pode assumir dois papéis, o defensivo ou ofensivo, mas ambos com o intuito de preparar a empresa para todas as possíveis influências externas ou forças externas (PORTER, 1986). Forças externas são a relação de rivalidade existente entre empresas, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de substituição de materiais ou produtos, o poder do comprador e o poder do fornecedor. Entretanto se deve ter conhecimento destas forças ou influências externas e também da capacidade de atuação da empresa, pois a ação defensiva estará agindo de modo a conhecer onde a empresa é capaz de enfrentar ou evitar o confronto com algum grupo externo, por exemplo, em qual aspecto a empresa deve resguardar suas ações com o concorrente ou fornecedor (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2000).

Já a ação ofensiva ela determina que a empresa esteja ciente de que pode fazer algo além de encarar uma força externa, ela pode alterar suas causas. Esta análise busca encontrar um equilíbrio para a estratégia organizacional e produzir o melhor retorno a empresa, e pode-se perceber que já nesta época, no ano de 1986, as organizações tinham o conhecimento de que existem forças externas atuantes na empresa (PORTER, 1986). O que em 1984 foi chamado de *stakeholders* (FREMANN, 1984) estava ganhando forma no decorrer dos anos.

Partindo da definição de Oliveira (2004) que afirma categoricamente que a estratégia é a ligação da empresa com o ambiente é possível ter clareza de que a teoria de *stakeholders* é vinculada diretamente ao planejamento estratégico e a forma de gestão estratégica de uma empresa, pois se a estratégia liga a empresa ao ambiente, a teoria dos *stakeholders* classificará e encontrará a melhor forma de

abordar cada grupo ou indivíduo do ambiente. Neste sentido, para manter uma empresa no mercado é necessário que ela esteja condicionada ao reconhecimento não apenas da influência dos *stakeholders* exercidas nas decisões organizacionais, mas a manter bons relacionamentos com os mesmos, pois estes possuem um poder de influência que a organização já conscientizada terá a oportunidade de ter uma maior assertividade ao determinar quais ações tomar em seu curso (COSTA; GOMEZ; SILVA, 2010).

Tendo em vista que a teoria de *stakeholder* abordada neste trabalho leva em consideração que nem todos os *stakeholders* influenciam da mesma forma uma organização, mas que existe uma relação de influência (AGLE; MITCHEL; WOOD, 1997), se faz necessário a compreensão da necessidade de elaboração de estratégias empresariais que busquem acolher o ambiente como um todo, reconhecendo que existe relacionamentos que a empresa precisa construir, aperfeiçoar ou se moldar para mantê-los fortes e para sobreviver e obter o sucesso administrativo a longo prazo (BORBA; SILVEIRA; YOSHINAGA, 2005).

Portanto, responder a influência dos diversos *stakeholders* envolvidos com uma organização é um elemento essencial para formular uma estratégia (KLUYVER; PEARCE II, 2007). Entender os relacionamentos existentes no mercado leva a um adequado desenvolvimento organizacional. Deste modo é preciso reconhecer os envolvidos com a empresa, seja outras organizações ou grupos específicos (COSTA; GOMEZ; SILVA, 2010). Inserir à maior participação de pessoas e grupos específicos no processo estratégico atrairá o desenvolvimento organizacional e facilitará a construção do processo e seu controle (CAVALCANTI, 2007)

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Nesta seção serão abordados os procedimentos sistemáticos utilizados para investigar o assunto proposto e alcançar o resultado desejado pelo pesquisador (GIL, 2002). Os procedimentos utilizados definem-se como métodos científicos que buscam além de investigar, demonstrar a verdade, sendo importante ressaltar que o método não é algo que se possa simplesmente imaginar ou deduzir, pois estes estão vinculados diretamente ao objetivo da pesquisa (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007).

Deste modo, entende-se como método um conjunto de atividades sistemáticas ordenadas que assegurem poder alcançar um objetivo, disponibilizado como forma de rumo ou caminho a ser percorrido pelo pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2001).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é uma ação direcionada a solução de um problema através da utilização os métodos científicos (CERVO; BERVIAN, 2002). A utilização de uma pesquisa ocorre quando para resolver um problema, as informações disponíveis não são suficientes ou encontram-se tão desordenadas que se torna impossível utilizá-las, na situação encontrada, para resolver o problema (GIL, 2002).

A pesquisa pode ser determinada como de ordem intelectual que visa aperfeiçoar o intelecto ou ordem prática, que visa uma resolução eficiente e eficaz para um determinado problema (GIL, 2002). Sendo assim, a pesquisa desenvolvida possui ordem intelectual, visto que é realizada por um acadêmico, mas com o intuito de tornar-se base para uma ordem prática. Por fim, entende-se que a pesquisa, em suma, tem por finalidade utilizar de métodos científicos para sanar o interesse e curiosidade do ser humano através da investigação da realidade que inclui diversos aspectos e dimensões, conforme o objetivo da mesma (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007).

“Como toda atividade racional e sistemática, a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas.” (GIL, 2002, p. 19). Deste modo, a pesquisa quanto aos fins, caracteriza-se como

descritiva e exploratória, e quanto aos meios de investigação, como bibliográfica e de campo.

Quanto aos fins de investigação:

a) Descritiva: A pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007, p. 61). Este tipo de pesquisa busca estudar as características de um determinado grupo, identificar a existências de relações e determinar a origem da relação (GIL, 2002).

Deste modo, a pesquisa descritiva, através do estudo descritivo, tem por finalidade descrever as características e relações existentes com um grupo para, por fim, trabalhar com fatos reais visando maior precisão de resultados (CERVO; BERVIAN, 2002).

Este método de será utilizado no presente estudo, pois o mesmo tem o objetivo de identificar as características dos *stakeholders* da empresa objeto de estudo, bem como analisar a influência e a relação destes grupos com a estratégia da empresa, sem a intenção de manipular ou interferir nos resultados apresentados.

b) Exploratória: A pesquisa descritiva, junto com a exploratória, normalmente é utilizada por pesquisadores que se preocupam com a atuação prática de uma organização (GIL, 2002). Este tipo de pesquisa limita-se a busca de informações referentes ao estudo, para que seja possível familiarizar teoria e prática para obter novos conceitos (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007). Deste modo, a principal finalidade da pesquisa exploratória é aprimorar descobertas direcionando-as para o objetivo de estudo (GIL, 2002). O estudo exploratório também é caracterizado além da busca por informações, pela definição de objetivos e conceituação, eliminando a elaboração de hipóteses a serem testadas.

Desta forma, a pesquisa exploratória se enquadra no presente estudo por se tratar de um assunto pouco explorado que é a terminologia *stakeholder*. Através deste método de pesquisa é possível conceituar esta terminologia e os demais assuntos abordados no estudo.

Quanto aos meios de investigação:

a) Bibliográfica: A pesquisa bibliográfica irá contribuir para este estudo com “[...] sugestões, recomendações e possíveis caminhos alternativos para a solução do problema.” (OLIVEIRA, 2000, p. 57). Esta contribuição ocorre porque este tipo de pesquisa busca conhecer quais foram os achados teóricas encontrados

até o momento para um determinado assunto através de livros, artigos, gravações ou então publicações. Estes achados se referem principalmente a conceitos e posicionamentos a respeito do tema (MARCONI; LAKATOS, 2008; GIL, 2002).

Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias podem também ser caracterizadas em parte, como pesquisas bibliográficas.

Contudo é importante ressaltar que a pesquisa bibliográfica além de essencial e obrigatório para constituição de uma monografia é o ponto de partida da mesma (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007).

Perante o que foi apresentado a cerca de pesquisa bibliográfica, para o desenvolvimento teórico do tema proposto, buscou-se construir a fundamentação teórica do estudo baseado em artigos publicados na base de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) utilizando como palavra-chave, *stakeholder*, para o título e/ou resumo de publicações e eventos, e também, serão utilizados como base os seguintes assuntos, autores e temas abordados, conforme o Quadro 5 apresentado.

Quadro 5 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assuntos	Autores	Temas abordados
Abordagem sobre <i>stakeholders</i>	Taylor (1971) Haselhoff (1976) Rothschild (1976) Taylor (1977) Cleland e King (1978) Davis (1978) Crun e Derkinderen (1979) Heenan e Perlmutter (1979) Emshoff (1980) Emshoff e Mitroff (1982) Dickel e Mason (1982) Freeman e Reed (1983) Freeman (1984) Freeman e Gilbert (1987) Evan e Freeman (1988) Alkhafaji (1989) Phelps e Sharplin (1989) Brenner e Cochran (1991) Clarkson (1991) Brummer (1991) Blair <i>et. al.</i> (1991) Hill e Jones (1992) Clarkson e Deck (1993) Carson (1993) Calton (1993) Freeman (1994) Langtry (1994) Donaldson e Preston (1995)	Definição do conceito de <i>stakeholder</i> , utilização da terminologia, descoberta das características dos <i>stakeholders</i> , construção da teoria de <i>stakeholders</i> , identificação de modelos organizacionais utilizando a teoria, correntes divergentes e convergentes com a teoria dos <i>stakeholders</i> .

Continuação.

Continuação.

Assuntos	Autores	Temas abordados
Abordagem sobre <i>stakeholders</i>	Jones (1995) Polonsky (1995) Calton e Kurland (1996) Cohen (1996) Agle, Mitchell e Wood (1997) Phillips (1997) Hummels (1998) Parkinson (1998) Donaldson (1999) Jones e Wicks (1999) Treviño e Weaver (1999) Kroll, Parnell e Wright (2000) Rappaport (2001) Jersen (2001) Sloan (2005) Gomes, Lyra e Jacovine (2009) Junqueira e Wada (2011)	Definição do conceito de <i>stakeholder</i> , utilização da terminologia, descoberta das características dos <i>stakeholders</i> , construção da teoria de <i>stakeholders</i> , identificação de modelos organizacionais utilizando a teoria, correntes divergentes e convergentes com a teoria dos <i>stakeholders</i> .
Classificação dos <i>stakeholders</i>	Clarkson (1995) Agle, Mitchell e Wood (1997) Almeida e Sousa (2002) Grossi (2003) Santos (2006) Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) Xavier (2010)	Métodos de classificação dos <i>stakeholders</i> por suas características, influências e importância.
Abordagem de gestão dos <i>stakeholders</i>	Freeman (1984) Kroll, Parnell e Wright (2000) Rappaport (2001) Almeida e Sousa (2006) Carrol (1999) Wood Jr, (2007)	Responsabilidade social, modelos de gestão voltados para <i>stakeholders</i> , gestão estratégica.
A identificação dos <i>stakeholders</i>	Blair <i>et. al.</i> (1991) Almeida e Sousa (2002). Marino (2004)	Dificuldades de identificação, métodos de identificação.
Abordagem estratégica organizacional	Freeman (1984) Porter (1986) Watson (1994) Ghemawat (2000) Kroll, Parnell e Wright (2000) Kaplan e Norton (2001) Costa (2003) Oliveira (2004) Pereira (2005) Borba, Silveira e Yoshinaga (2005) Cavalcanti (2007) Dranove e Marciano (2007) Kluyver e Pearce II (2007) Kruger (2008) Costa, Gomez e Silva (2010)	Estratégia, gestão estratégica, planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

b) Pesquisa de campo: O estudo de campo é caracterizado pela utilização da pesquisa direcionada a um grupo ou comunidade específica, por sua profundidade nas questões propostas, pela captação direta ou indireta de informações das informações do grupo e é realizada pessoalmente pelo pesquisador, sendo assim, o

pesquisador tem um nível maior de entrosamento com o assunto, obtém respostas mais confiáveis e terá uma experiência direta a realidade do grupo ou comunidade em estudo (GIL, 2002). Entretanto, é uma pesquisa que exige maior tempo disponível do pesquisador para o levantamento de dados e maior seriedade de interpretação para eliminar riscos de subjetividade (GIL, 2002).

Contudo a pesquisa de campo não deve ser confundida com coleta de dados, pois a coleta de dados é uma etapa de qualquer tipo de pesquisa, já a pesquisa de campo exige uma pré-estrutura adequada aos objetivos da pesquisa para que os dados corretos sejam coletados (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Deste modo, a pesquisa de campo foi utilizada para se alcançar o objetivo proposto através de um roteiro semi estruturado aplicado com os gestores da empresa objeto de estudo, para realizar a primeira caracterização e identificação dos *stakeholders* da organização.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A área de pesquisa é caracterizada pelos gestores de uma empresa de materiais de construção de Araranguá - SC.

A empresa objeto de estudo tem como razão social Pisocon Materiais de Construção Ltda, e caracteriza-se como uma microempresa familiar. A empresa foi fundada em 10 de Agosto de 1999 e atua desde então no segmento varejista com a comercialização de materiais para a construção civil, principalmente de pisos e azulejos, para cidades do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Localiza-se atualmente em uma sala comercial com área de 300m², na Rua Pedro João Pereira, 765, Bairro Mato Alto, no município de Araranguá - SC.

No início de suas atividades a empresa localizava-se na mesma rua, bairro e cidade, entretanto, em uma sala menor, com 100m², próximo ao endereço atual. O ramo de atividade permaneceu inalterado desde sua inauguração, porém, ocorreu a necessidade de mudança para um espaço maior, que acompanhasse o crescimento de vendas da loja. Um fator que contribuiu para o crescimento das vendas foi o início da comercialização de pisos e azulejos para as cidades do Rio Grande do Sul, principalmente para Gramado. A localização e a sala comercial atual são apresentadas na Figura 5.

Figura 5 - Localização e imagem da empresa.



Fonte: Google Maps.

A empresa conta com 2 (dois) sócios, 1 (um) gerente geral, 3 (três) vendedores e 3 (três) entregadores. A organização está constantemente mantendo-se atualizada quanto às inovações no mercado da construção civil e sendo flexível com suas ações para conquistar a confiança e a fidelidade de seus clientes.

Quadro 6 - Estruturação da definição da área.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Identificar os <i>stakeholders</i> da empresa, caracterizá-los e classificá-los.	10 de Abril de 2014 à 15 de Abril de 2014.		A empresa	Os gestores

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

A definição do foco de pesquisa pode ser definida como área (universo) ou população de pesquisa (OLIVEIRA, 2000). A definição da área de pesquisa é caracterizada por suas limitações de assuntos e campo de investigação (LAKATOS; MARCONI, 2001). O termo população define um grupo de indivíduos que habita determinado espaço geográfico. Porém, tratando-se de uma pesquisa de caráter científico, o conceito de população se torna mais aprofundado, e inclui na definição de grupos, indivíduos que possuem as mesmas características que interessam o pesquisador de um determinado assunto (RUDIO, 1999).

Entretanto, após a definição de uma área ou população de pesquisa, se faz necessário determinar uma amostra populacional, pois dependendo da área ou público alvo, o pesquisador pode se deparar com um universo numeroso e esperso que precisa de uma seleção de elementos de estudo (GIL, 2002). Assim, uma amostra define-se como “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.163). Este subconjunto do universo é “selecionado de acordo com uma regra ou plano” (RUDIO, 1999, p.62). Porém quando se tratar de um universo de investigação concentrado ou pouco numeroso é essencial que todos os elementos sejam pesquisados (GIL, 2002).

Para obter uma análise que se aproxime o máximo possível da realidade dos dados obtidos no caso de uma investigação com todos os elementos do universo investigado, é necessária a realização de um senso comum, que realizará a comparação e união dos termos com as mesmas propriedades gerais ou características particulares para construir um contexto específico (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007).

O presente estudo possui limitação do assunto, pois engloba *stakeholders* e estratégia e a limitação da área que se estende quanto ao campo de investigação (empresa) e de assunto (*stakeholders*). Entretanto, existir estas restrições é comum quando o pesquisador delimita um tema. Devido a área de pesquisa ser a empresa, e o número populacional ser relativamente pequeno, neste caso os gestores, todos os elementos do universo de pesquisa, serão considerados elementos amostrais.

Os gestores dividem-se em um sócio administrativo, um sócio cotista, responsável pela logística e estoque, e um gerente geral. Deste modo, tornou-se imprescindível a realização de um senso, para aproveitar todos os dados obtidos e

colocar as diversas opiniões referentes ao tema obtidas com os gestores, o mais próximo de um contexto específico realista.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A fase de coleta de dados é o momento que o pesquisador determina métodos para obter informações da realidade (RUDIO, 1999). Para este tipo de coleta pode-se utilizar pesquisa documental bibliográfica ou de contato direto (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A pesquisa desenvolvida utilizou como meio de investigação dados reunidos pelo próprio pesquisador através de um contato direto, sendo assim classificados como **dados primários**. Define-se como fonte de dados primários “dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registro geral; documentação pessoal [...] correspondência pública ou privada.” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.159).

O processo de coletas de dados necessita além da classificação dos dados, da escolha de técnicas que possibilitem a coleta dos mesmos. Portanto, para o presente estudo utilizou-se como técnica a **entrevista**. Entende-se como entrevista, a técnica que envolve duas pessoas diretamente, em que uma é o pesquisador e outro o pesquisado. Dentre todas as técnicas de coleta disponíveis, a entrevista posiciona-se como a mais flexível e divide-se em duas etapas: a especificação dos dados necessários e a formulação das perguntas (GIL, 2002).

Diferente das demais técnicas, a entrevista é feita oralmente e as respostas são registradas pelo pesquisador (RUDIO, 1999) e ao contrário de uma simples conversa, a entrevista é orientada ao objetivo do pesquisador e rodeada de critérios como planejamento, condições favoráveis e envolvimento do entrevistado e do entrevistador com o tema (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007).

Deste modo, a presente pesquisa foi realizada através de uma **entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado**. Uma entrevista em profundidade busca aprofundar o conhecimento quando existe escassez de conhecimento quanto ao tema em estudo, assim esta técnica permitirá obter informações a partir de pontos de vistas diferentes (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012). Já o roteiro semi-estruturado ou padronizado define-se como uma pesquisa que contém questionamentos fundamentados teoricamente no tema pesquisado que devido a

sua padronização/estrutura, permite ao entrevistador obter o mesmo padrão de respostas das mesmas perguntas de todos os entrevistados (LAKATOS; MARCOKI, 2001).

O procedimento utilizado para a coleta de dados foi à **entrevista pessoalmente** com os gestores e o registro foi realizado por meio da **gravação de áudio**. A entrevista pessoalmente permite ao pesquisador registrar além de suas respostas, observa qual o comportamento e as atitudes do entrevistado (BERVIAN; CERVO, 2002). Já a gravação de áudio é o método utilizado para captar todas as falas dos entrevistados, para o entrevistador esta ferramenta auxilia na análise dos dados, visto que o entrevistador não deve confiar apenas na sua memória para obtenção dos dados (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007).

O pesquisador optou por estas técnicas e ferramentas de pesquisa por julgar as mais adequadas aos objetivos da pesquisa. Deste modo, realizou uma entrevista com cada gestor, utilizando de um roteiro semi-estruturado disponibilizado no Apêndice A deste trabalho, e registrando através do auxílio de um gravador de áudio toda a entrevista sem pausas para não desperdiçar informações. Foram realizadas três entrevistas, devido ao número de gestores, o que proporcionou **175 minutos de material em áudio gravado**. Conforme acordado, por meio de uma carta de consentimento disponibilizada no Apêndice B deste trabalho, os entrevistados autorizaram a gravação do áudio mediante ao comprometimento do pesquisador em descartar o material de áudio após analisado, para preservar a privacidade dos mesmos.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a obtenção dos dados, o pesquisador precisa organizar as informações. Deste modo o pesquisador irá ordenar e organizar todos os dados através de codificações e tabulações, para facilitar a análise e interpretação dos dados. A análise é realizada a partir de técnicas, já a interpretação parte do pesquisador e tem como objetivo expressar o verdadeiro significado dos dados. É nesta etapa que o pesquisador vincula a teoria aos resultados e poderá apresentar novas descobertas (RUDIO, 1999). “Sem a análise todo conhecimento é confuso e superficial” (BERVIAN; CERVO, 2002, p.38).

Para a presente pesquisa utilizou-se como instrumento de análise, o aplicativo de gravação de áudio e o programa Microsoft Word, sendo que foi realizada a correlação dos dados obtidos e a posterior interpretação das mesmas correlacionando-as. A representação dos dados da entrevista para análise foi disponibilizada em forma de quadros que consistem em “livres arranjos que o autor faz para organizar e sistematizar a apresentação de algumas informações.” (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007, p. 130).

A análise dos dados utilizou a abordagem **qualitativa**. A abordagem qualitativa visa mensurar e descrever categorias e atributos variáveis como relacionamentos e sentimentos (OLIVEIRA, 2000). Esta abordagem leva o pesquisador a uma série de leituras sobre o assunto da pesquisa, pois o mesmo necessitará estabelecer correlações e chegar a um ponto de vista conclusivo.

Entretanto, estas correlações são possíveis somente com o conhecimento teórico do pesquisador e através da avaliação da complexidade de um determinado problema unido à análise de variáveis, a compreensão e a classificação dos dados identificados referentes aos grupos sociais investigados (OLIVEIRA, 1999).

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 7 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimento de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Mapear os <i>stakeholders</i> da empresa em estudo;	Descritiva e exploratória;	Bibliográfica e de campo;	Primários;	Entrevista;	Pessoalmente, com entrevistas gravadas em áudio;	Qualitativa.
Relacionar os conceitos teóricos referentes aos <i>stakeholders</i> com a realidade da empresa objeto de pesquisa;						
Apresentar o mapeamento dos <i>stakeholders</i> vinculado ao desempenho estratégico da empresa em estudo.						

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A presente análise é desenvolvida com base nos dados coletados através da pesquisa referente à influência dos *stakeholders* em uma empresa especializada em materiais para construção. Nesta seção serão abordadas a classificação e características dos *stakeholders* identificados. O intuito da análise é enfatizar a influência dos *stakeholders* na organização a partir das informações coletadas com os gestores.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Esta seção tem o propósito de apresentar a identificação dos *stakeholders* internos e externos da organização, a partir da opinião dos gestores. Segundo Freeman (1984), qualquer indivíduo ou grupo que afeta ou pode ser afetado pela organização caracteriza-se como um *stakeholder*. A classificação entre interno e externo se dá pelo posicionamento dos *stakeholders* no ambiente. Blair *et. al.* (1991) afirmaram que avaliar se os *stakeholders* são internos e externos possibilita identificar o potencial de cada grupo. Neste estudo, os gestores avaliaram primeiramente quais os *stakeholders* existem dentro do ambiente da organização (interno) e num segundo momento, quais os *stakeholders* existem no ambiente externo da organização.

O Quadro 8, dispõe da classificação dos *stakeholders* internos, que são os grupos ou indivíduos que fazem parte da organização.

Quadro 8 - Stakeholders internos.

Stakeholders Internos	E 1	E2	E3
Funcionário	X	X	X
Sócio	X	X	X
Sistema	X	-	-
Setor Administrativo	X	-	-
Gerente Geral	-	-	X

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando o Quadro 8, é possível perceber uma breve semelhança da visão do ambiente interno pelos três gestores entrevistados. Os *stakeholders* que tiveram similaridade entre todos os gestores foram os funcionários e sócios.

O primeiro entrevistado E1 identificou quatro *stakeholders* internos. Este entrevistado considerou não apenas a influência gerada pela relação com funcionários e sócios, mas também a influência do sistema utilizado pela organização para cadastro de clientes e produtos, e do setor administrativo que está atribuído a gestão estratégica da empresa. O entrevistado E2, listou dois *stakeholders* internos, neste caso, limitou-se aos *stakeholders* comuns aos demais gestores, sendo os funcionários e sócios.

Já o entrevistado E3, além dos *stakeholders* comuns aos demais gestores, informou a existência do gerente geral como um *stakeholder* interno devido a sua influência na organização. Observa-se que apenas o E3 identificou o gerente geral como um *stakeholder* e apenas o E1 identificou o sistema e o setor administrativo. Isso revela que a identificação dos *stakeholders* pelos gestores entrevistados está relacionado a intensidade de contato que cada um teve ao longo da trajetória da empresa. Isso se justifica quando Freeman (1984) destaca que o processo de listar os indivíduos e grupos está relacionado ao grau de influência que estes têm com a empresa.

No que tange a identificação dos *stakeholders* externos, o processo foi o mesmo dos internos. O Quadro 9 apresenta esta classificação.

Quadro 9 - Stakeholders externos.

Stakeholders Externo	E1	E2	E3
Clientes	X	X	X
Fornecedores	X	X	X
Bancos	X	X	X
Propaganda (Mídia)	X	X	-
Contabilidade	X	X	X
Sindicato do Comércio	X	X	X
Arquitetas	X	X	-
Governo Federal/Estadual	X	-	-
Prefeitura de Araranguá	X	-	-
Cartório	-	-	X
Concorrentes	-	-	X

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

No Quadro 9, o objetivo dos gestores foi evidenciar a existência de grupos ou indivíduos no ambiente externo da empresa, que afetam ou são afetados por ela. Percebe-se que houve um número maior de *stakeholders* externos em comparação aos internos. Foram identificados 5 (cinco) *stakeholders* internos e 11 externos. Portanto, ocorreu nesta identificação um número maior de similaridades. Os três

entrevistados concordaram que clientes, fornecedores, bancos, contabilidade e sindicato do comércio são *stakeholders* externos. Entretanto o E1 e o E2 também identificaram a propaganda (mídia) e as arquitetas. O E1 e o E3 identificaram dois *stakeholders* externos que não possuem similaridade entre eles ou com o E2.

O E1 informou que o governo federal/estadual e a prefeitura de Araranguá também influenciam na empresa. Já o E3, afirmou que o cartório e os concorrentes são *stakeholders* externos pelo mesmo motivo. Percebe-se que apesar de haver uma maior similaridade entre todos os *stakeholders* listados, também surgiram *stakeholders* totalmente distintos segundo o E1 e o E3.

Contudo, unindo os *stakeholders* do ambiente interno e externo, os entrevistados identificaram a existência de 16 *stakeholders* da empresa em estudo. É com base nesta lista de *stakeholders* que os demais resultados serão apresentados.

4.2 CLASSIFICAÇÕES DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS STAKEHOLDERS

A etapa subsequente a identificação dos *stakeholders*, remete ao grau de importância atribuído a cada grupo ou indivíduo encontrado. A relevância desta classificação se dá pelo fato de que existem *stakeholders* mais importantes que outros (CARSON, 1993) e esta informação influencia na dinâmica organizacional. Isso ocorre porque alguns *stakeholders* possuem um grau de influência maior na organização, ou ao contrário, aqueles que não possuem tamanha importância para a organização devido as suas características.

Nesta etapa os gestores entrevistados foram questionados a respeito da importância dos *stakeholders* para a organização. Deste modo o Quadro 7, mostra quais os *stakeholders* mais importantes para a organização conforme a opinião de cada entrevistado.

Quadro 10 - Stakeholders mais importantes.

Stakeholders Mais Importantes	Tipo	Grau de Importância		
		E1	E2	E3
Clientes	Interno	1°	1°	1°
Sócio	Interno	2°	-	-
Fornecedores	Externo	3°	2°	-
Bancos	Externo	4°	-	-

Continuação.

Continuação.

Funcionários	Interno	-	-	2°
--------------	---------	---	---	----

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Pode-se verificar no Quadro 10 que os entrevistados listaram 5 (cinco) *stakeholders* como sendo os mais importantes para a organização. O E1 listou 4 (quatro) grupos, os entrevistados E2 e E3 listaram apenas 2 (dois) grupos cada um. Destes 5 (cinco) grupos listados nota-se que 3 (três) são internos e 2 (dois) externos. O que parece evidenciar que apesar de existir um número maior de *stakeholders* externos, os internos ainda são mais valorizados pelos gestores.

Algo relevante nesta classificação é a unanimidade dos clientes como o *stakeholder* mais importante para a empresa.

Os entrevistados afirmam que o cliente é não apenas o motivo da existência da empresa, mas seu principal patrimônio.

Quadro 11 - Justificativa dos entrevistados referente aos clientes.

A satisfação do cliente é de grande importância para a empresa. Sem o cliente não tem vendas, não tem funcionários, não vai ter administração, não terá empresa. [grifo nosso] (E1).

O cliente é o maior patrimônio que uma empresa pode ter. [grifo nosso] (E2).

Sem o cliente, não existiria a empresa. [grifo nosso] (E3).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

No que se refere à ordem de importância, cada gestor priorizou o *stakeholder* de acordo com o grau de influência percebida em relação ao cargo ocupado na empresa.

O E1 listou os clientes em primeiro lugar, em segundo lugar os sócios, segundo ele, "*É importante manter uma boa relação com o sócio, assim ambos pensam e planejam da mesma forma*". [grifo nosso] (E1), já em terceiro lugar o E1 citou os fornecedores, pois eles são a fonte de produtos e pela necessidade de manter um bom relacionamento com eles.

Sem os fornecedores não teremos produtos para oferecer ao cliente. O bom relacionamento e a fidelidade com os fornecedores trazem facilidade na negociação, possibilitando o recebimento de promoções para compra. Isso faz com que a empresa tenha um lucro maior, porque compra mais em conta e consegue vender num preço melhor para os clientes, o que também atrai mais clientes [grifo nosso]. (E1)

No quarto lugar, o E1 citou os bancos devido a sua importância gerada pela união no ramo de atuação com recursos financeiros.

No ramo de materiais para construção é muito importante o banco, pois através deles podemos oferecer aos clientes algumas linhas de financiamento para construção ou reforma. O que facilita a venda, porque a loja recebe à vista e o cliente pode parcelar sua construção ou reforma em varias vezes pelo banco com uma taxa bem boa. A empresa trabalha com financiamento de crédito para material de construção com o banco da Caixa Econômica Federal que possui a menor taxa, com banco do Brasil, Bradesco e a um ano com o BNDES, sendo a única loja de Araranguá que vende piso e trabalha com BNDES [grifo nosso] (E1).

O E2, identificou 2 (dois) *stakeholders* como sendo os mais importantes para a organização. Além do cliente que possui unanimidade entre os gestores, o E2 colocou como o segundo mais importante o fornecedor, um pouco diferente do E3 que o listou em terceiro lugar. Para o E2 esta relação é objetiva, pois afirma que a empresa precisa dos fornecedores exclusivamente para ter produtos para oferecer ao primeiro colocado, o cliente. “*Nós precisamos deles, sem fornecedor não tem produto para oferecer aos clientes*”. [grifo nosso] (E2).

Analisando a classificação do E3, nota-se que ele foi o único a valorizar o funcionário como um dos *stakeholders* mais importante. Para o E3 o funcionário é o mais importante depois dos clientes devido à reciprocidade de comportamento entre empresa e funcionário, “*Sem tratá-los bem eles não farão o mesmo pela empresa*.” [grifo nosso] (E3). Assim, é possível perceber que o nível de importância é em alguns casos relativo, dependendo do ponto de vista e da experiência de mercado de cada gestor e não exclusivamente das características que o *stakeholder* possui.

Oposto ao Quadro 12, a classificação disposta no Quadro 9, apresenta que existem também *stakeholders*, que apesar da presença, não possuem forte relevância para a empresa conforme os entrevistados E1 e E3. Estes são classificados como *stakeholders* menos importantes.

Quadro 12 - Stakeholders menos importantes.

Stakeholders Menos Importantes	Tipo	Grau de Importância		
		E1	E2	E3
Sindicato	Externo	1°	-	-
Sócio	Interno	-	-	1°
Gerente Geral	Interno	-	-	2°

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Os entrevistados foram questionados quanto à existência de *stakeholders* que podem ser classificados como menos importantes para a organização. O E2, não identificou tais *stakeholders*, pois considera todos como importantes para a

gestão empresarial. Entretanto o E1 e o E3, juntos, listaram um total de três *stakeholders* menos importantes.

O E1 limitou-se informar que o sindicato não possui tanta importância para o desempenho da empresa, pois sua participação é limitada a leis trabalhistas, além deste ter pouco contato com a empresa “na verdade o sindicato do comércio só empoe algumas leis para a empresa cumprir perante os funcionários. Nós só vamos ao sindicato no momento da rescisão” [grifo nosso] (E1).

Com uma análise distinta quanto aos *stakeholders* menos importantes, o E3 listou o sócio e o gerente geral para tal colocação. O entrevistado justifica que pelo fato de serem gestores a empresa não precisa dar assistência imediata, “o sócio é o stakeholder que menos necessito dar assistência e o gerente geral também” [grifo nosso] (E3). Nota-se então que o E1 atribui a classificação dos *stakeholders* para a gestão da empresa, diferente do E3 que trabalha com uma gestão voltada para opiniões particulares. Este fato pode ter ocorrido devido ao tempo de atuação de cada entrevistado na organização. O E1 atua a 11 anos na empresa, já o E3 atua a 2 (dois) anos. A experiência de mercado neste caso se mostrou presente para classificar a importância dos *stakeholders* para a organização de forma geral.

4.3 CLASSIFICAÇÕES DA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Esta seção dispõe da etapa da pesquisa que buscou identificar quais os *stakeholders* que influenciam diretamente no desempenho estratégico na organização. Esta influência pode ser através da posse de características decorrentes de alguns atributos, como poder, legitimidade e urgência (AGLE, MITCHELL, WOOD, 1997). Deste modo, os gestores listaram entre os *stakeholders* os já identificados quais teriam influência direta no desempenho estratégico e a justificativa do por que esta influência ocorre. O Quadro 13, mostra 6 (seis) *stakeholders* classificados pelos gestores quanto ao seu potencial de influência.

Quadro 13 - *Stakeholders* que influenciam no desempenho estratégico.

Stakeholders que contribuem ou influenciam diretamente no desempenho estratégico	Tipo	Grau de Importância		
		E1	E2	E3
Funcionários	Interno	1°	3°	1°

Continuação.

Continuação.

Propaganda (Mídia)	Externo	-	1°	-
Bancos	Externo	2°	2°	-
Clientes	Externo	-	-	2°
Setor Administrativo	Interno	3°	-	-
Concorrentes	Externo	-	-	3°

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando o Quadro 13, percebe-se que 4 (quatro) dos *stakeholders* listados são do ambiente externo. Deste modo já é possível afirmar que a maior influência no desempenho estratégico da empresa, segundo os gestores, parte do ambiente externo. Os *stakeholders* listados para esta classificação foram de modo geral, os funcionários, a propaganda, os bancos, os clientes, o setor administrativo e os concorrentes. Cada gestor identificou três *stakeholders* para esta questão. Devido as similaridades de informação, totalizaram 6 (seis) grupos.

O entrevistado 1 (E1) listou por ordem de influência, os funcionários, os bancos e o setor administrativo. Para este gestor a influência do funcionário no desempenho da empresa ocorre pelo seguinte motivo: *“Através de cursos que a empresa oferece para aperfeiçoar o funcionário ele se torna capacitado a atender bem o cliente e de maneira a não deixar nada a desejar. Este aperfeiçoamento é uma estratégia da empresa.”* [grifo nosso] (E1).

Quanto aos bancos, o E1 relata que *“vários bens que a empresa vem adquirindo foi através dos bancos pelas linhas de financiamento. [...] As linhas de financiamento e as parcelas acessíveis a empresa influenciaram bastante no estado físico da empresa, devido á compra de imóveis.”* [grifo nosso] (E1). Já o setor administrativo foi citado por este gestor pelo seguinte motivo:

Uma empresa bem administrada é uma empresa bem estruturada. Não adianta vender muito e não saber administrar, não saber do lucro, se a empresa esta se pagando, se esta rendendo. Uma empresa bem administrada, mesmo com altos e baixos, devido às épocas do ano que possuem baixo movimento, a empresa consegue se manter regular. No ramo de material de construção, de Junho a Novembro é o período de maior venda, a partir de Dezembro as vendas caem devido as comemorações de final de ano e nos meses seguintes também pela volta as aulas, onde a prioridade das pessoas passam a ser outras. [grifo nosso] (E1).

A lista do E2 ficou composta conforme a seguinte ordem: Propaganda; Bancos; Funcionários. A propaganda para este gestor é vista como ponto fundamental para o desenvolvimento do negócio, ao afirmar que *“a propaganda é a alma do negócio. Se as pessoas estão te vendo na revista ou no rádio vão sempre lembrar a sua marca. Mas ainda assim não existe propaganda melhor do que a boca*

- a - boca dos clientes.” [grifo nosso] (E2). Quanto aos bancos o E2 concorda com o E1, ao afirmar que os bancos “*ajudam bastante através dos financiamentos para a compra de imóveis da empresa.*” [grifo nosso] (E2). Já se tratando de funcionários o gestor é mais direto, ao constatar a importância do auxílio deste grupo através da seguinte frase: “*Nós sozinhos não podemos nada.*” (E2).

Observando as falas do E3 nota-se que este também listou funcionários como um agente influenciador no desenvolvimento estratégico. Mas identificou 2 (dois) *stakeholders* distintos dos demais gestores, que são: clientes e concorrentes. Para o E3, os funcionários são importantes para o desenvolvimento da empresa por um único motivo, “*eles devem atender bem o cliente.*” (E3). Seguindo esta linha de raciocínio, o E3 citou os clientes e informou que “*o cliente se insatisfeito poderá passar uma má imagem da empresa a outros.*” (E3). Deste modo vinculou a importância do funcionário para agradar o cliente justificando que o cliente satisfeito levará uma imagem positiva da empresa ao ambiente externo. Neste mesmo ambiente, estarão os concorrentes, que foram citados na terceira colocação deste gestor. O E3 informou um dado importante referente ao concorrente nesta questão ao afirmar que os concorrentes “*podem passar uma imagem negativa e falsa a clientes devido à própria concorrência.*” [grifo nosso] (E3). Para este gestor a concorrência desleal é muito presente neste ramo de atuação.

Contudo, unindo as informações geradas pelos gestores, nota-se que houve primeiramente uma similaridade entre o E1 e E3 ao classificarem os funcionários como os principais agentes influenciadores no desenvolvimento da empresa. A justificativa destes 2 (dois) gestores para esta classificação também convergem, pois ambos atribuem à influência do funcionário na importância do atendimento ao cliente como uma estratégia organizacional. Percebe-se também que houve similaridade nas respostas dos gestores E1 e E2 ao classificarem os bancos como o segundo influenciador no desempenho da empresa. As justificativas para esta escolha por parte dos gestores são semelhantes, ambos afirmam que através dos financiamentos dos bancos puderam desenvolver principalmente a estrutura da empresa. Por fim, nota-se que nesta lista não ocorre similaridade alguma entre os gestores E2 e E3 na classificação dos *stakeholders*, o que pode ser decorrente da diferença no tempo de atuação de cada um e de suas responsabilidades.

4.4 CLASSIFICAÇÕES DOS STAKEHOLDERS POR ATRIBUTO

A classificação quanto aos atributos de cada *stakeholder* inicia uma nova etapa do trabalho. Essa etapa é sustentada por Agle, Mitchell e Wood (1997). Estes autores classificam os stakeholders em relação a 3 (três) atributos conhecidos como poder, legitimidade e urgência. Os atributos possuem ramificações que especificam ainda mais a característica de um *stakeholder*. Estas ramificações são conhecidas como coercitiva, simbólica e utilitária no caso do atributo poder. No atributo legitimidade existem a legitimidade legal e moral, e no atributo urgência se identifica a característica de urgência por tempo e por originar reações críticas.

a) Poder

A primeira abordagem é referente ao atributo poder. Num primeiro momento foram solicitados aos gestores que listassem a partir dos *stakeholders* identificados, quais possuem maior poder coercitivo até o menor poder coercitivo. Ter o poder coercitivo significa que o *stakeholder* pode utilizar de algum meio jurídico para constranger ou causar dano a empresa.

O Quadro 14 mostra como foram classificados os *stakeholders* conforme o conhecimento dos gestores. Nesta lista foram considerados todos os *stakeholders* para melhor visualização dos contrastes entre a opinião dos gestores quanto ao mesmo *stakeholder*.

Quadro 14 - Stakeholders com atributo de poder coercitivo.

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à Empresa	Tipo	Poder	Grau de		
			E1	E2	E3
Governo Federal/Estadual	Externo	COER	1°	-	-
Prefeitura de Araranguá	Externo	COER	2°	-	-
Funcionários	Interno	COER	3°	4°	3°
Bancos	Externo	COER	4°	2°	10°
Clientes	Externo	COER	5°	5°	9°
Fornecedores	Externo	COER	6°	7°	2°
Sócio	Interno	COER	7°	1°	5°
Arquitetas	Externo	COER	8°	8°	-
Propaganda (Mídia)	Externo	COER	9°	3°	-
Setor Administrativo	Interno	COER	10°	-	-
Contabilidade	Externo	COER	11°	9°	8°

Continuação.

Continuação.

Sindicato do Comércio	Externo	COER	12°	6°	7°
Sistema	Interno	COER	13°	-	-
Cartório	Externo	COER	-	-	4°
Gerente Geral	Interno	COER	-	-	6°
Concorrentes	Externo	COER	-	-	1°

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando o Quadro 14, nota-se que entre os 3 (três) primeiros colocados de cada gestor, houveram poucas similaridades. O que parece evidenciar que as opiniões dos gestores são diferentes não apenas pelo tempo de atuação da empresa, mas pelo conceito de gestão e de negócio.

O primeiro gestor (E1) classificou o governo federal/estadual, seguido pela prefeitura de Araranguá e pelos funcionários, na lista de poder coercitivo. O governo federal/estadual, neste caso, utiliza do poder coercitivo para privar a empresa de recursos:

Hoje em dia no Brasil infelizmente se para muito imposto para pouco retorno, e se a empresa não tiver com suas dívidas Federais e Estaduais em dia a empresa não consegue empréstimo no banco, não consegue comprar, não consegue tirar as negativas necessárias para abrir cadastro. Então esse é o poder do governo, de privar a empresa de recursos [...]. [grifo nosso] (E1).

O poder coercitivo identificado na prefeitura de Araranguá por este gestor (E1) é ligado diretamente aos meios legais para manter a empresa ativa: “*O poder é devido ao alvará, que é o que permite a empresa estar de portas abertas, se não tiver este documento exigido pela prefeitura à empresa não pode atuar.*” [grifo nosso] (E1).

Quanto ao terceiro colocado, o E1 teve resposta semelhante ao E2 que também classificou os funcionários na mesma posição, contudo, apesar desta semelhança as justificativas foram diferentes. Para o E1 o poder do funcionário está vinculado aos meios jurídicos e para o E2 está relacionado com o poder de negociação, que seria um poder simbólico:

O funcionário é um dos pontos mais importantes, pois é o ciclo da empresa, eles possuem um poder até judicial, pois se a empresa não cumprir seus deveres de remuneração e de agir conforme a lei trabalhista, se o funcionário se sentir injustiçado de alguma forma ele pode recorrer à justiça para buscar seus direitos. Em quinze anos de empresa nunca tivemos problema judicial por parte de funcionários, mas estamos sempre honrando a lei. [grifo nosso] (E1).

Para o E2, “Através de treinamentos o funcionário se torna apto a satisfazer o cliente e também se torna um bom conhecedor dos produtos que esta vendendo, isso passa segurança para o cliente.” [grifo nosso] (E2). Nota-se que

apesar de haver concordância na classificação dos funcionários, o E2 não especificou o poder coercitivo no mesmo.

Retornando a lista dos stakeholders do E1, quanto ao poder coercitivo, percebe-se a seguinte ordem de classificação após o terceiro colocado: 4º) bancos; 5º) clientes; 6º) fornecedores; 7º) sócio; 8º) arquitetas; 9º) propaganda; 10º) setor administrativo; 11º) contabilidade; 12º) sindicato do comércio; 13º) sistema. Entretanto é importante ressaltar que esta é uma ordem do *stakeholder* que possui maior poder coercitivo até o *stakeholder* que possui pouco poder coercitivo ou nenhum.

Através das justificativas podem-se perceber quais *stakeholders* possuem reais poderes coercitivos. Para este gestor (E1), percebe-se que mesmo os bancos estando em quarto lugar, devido a relação estabelecida por contratos, o banco possui maior poder utilitário devido aos recursos que ele oferece, como será aprofundado na seção do atributo utilitário.

Seguindo esta ordem, o E1 informa que existe a liberdade do cliente em acionar artifícios jurídicos se necessário, mas o que predomina é o poder simbólico (este dado será abordado na seção poder simbólico). Já nos fornecedores é visível a coerção através da informação citada pelo E1:

Se não honrar as contas o fornecedor pode prejudica a empresa judicialmente, porque com varias empresas fornecedoras é assinado contrato onde mostra um limite de compra, e se não cumprir os deveres com os fornecedores, a empresa não poderá comprar e não terá o que oferecer aos clientes. [grifo nosso] (E1).

Com o sócio, o E1 afirma que devido ao contrato empresarial, existe a parcela de coerção: “Através do contrato ele tem sua parcela de responsabilidade pela empresa e pode responder pela empresa.” [grifo nosso] (E1). Contudo, na listagem do E1, encontra-se 2 (dois) fortes candidatos a coerção, primeiramente a contabilidade que possui além do poder fiscal, uma parcela de poder simbólico, e por conseguinte o sindicato do comércio que faz suas exigências documentais para atender as leis trabalhistas:

Quanto à contabilidade, nós trabalhamos sete anos com um contador no qual pagávamos menos, mas estávamos sempre sendo surpreendidos de forma negativa porque ele não atualizava a empresa quanto às leis, porque as leis mudam muito e o contador deve ter este conhecimento. E há aproximadamente cinco anos, estamos com um novo contador no qual passamos a confiar, porque esta sempre passando os aumentos, descontos, as leis, a parte fiscal. Acredito que ele tem um poder não só fiscal, mas também gerencial. [...]. [grifo nosso] (E1).

Já “*O sindicato do comércio possui leis, mas quem acaba passando a empresa é o contador. É um dos stakeholders que possui menor influência sobre a empresa. Ele possui poder jurídico de cobrar o cumprimento das leis [...]*.[grifo nosso] (E1).

Por fim, através da união das justificativas com a ordem de coerção, nota-se que as informações do E1 possuem divergência. Alguns *stakeholders* no início desta lista que deveriam ser atribuídos ao poder coercitivos foram justificados com outros atributos.

Analisando o gestor 2 (dois), nota-se que sua classificação segue a seguinte ordem: 1º) sócios; 2º) bancos; 3º) propaganda; 4º) funcionários; 5º) clientes; 6º) sindicato do comércio; 7º) fornecedores; 8º) arquitetas; 9º) contabilidade.

Contudo, as justificativas do E2 não demonstram que ele reconheça nestes *stakeholders* o poder coercitivo, mas sim, poder simbólico e utilitário. A coerção identificada por este entrevistado está relacionada a existência ou não de documentos oficiais entre as partes.

Os sócios ficaram na primeira colocação devido ao contrato empresarial, já os bancos apesar de possuírem um poder utilitário em que atua para prover recursos, foi elencado no segundo lugar porque qualquer negociação com o banco é documentada, o que permite ao banco, se necessário, utilizar o poder coercitivo. Deste modo, percebe-se que o banco possui também o atributo legitimidade, vindo a ser um *stakeholder* dominante, pois possui dois atributos (Poder e Legitimidade) e forte tendência a adquirir um terceiro (Urgência) (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

Os demais *stakeholders* listados, segundo o E2, possuem outros tipos de poderes. A contabilidade e a propaganda são *stakeholders* que claramente não possuem poder, segundo este gestor. Para ele, a propaganda (mídia) é um serviço contratado pela empresa para realizar o marketing, então não possui poder sobre a organização, visto que apenas realizam o que é contratado: “Não tem poder sobre a empresa. Trabalhamos com a mídia com propaganda à noite e pela manhã da rádio e propaganda num portal e divulgação na revista vip e sul fashion. Mas nada como o poder boca-a-boca.”[grifo nosso] (E2). Entretanto, este *stakeholder* poderia vir a ter o poder simbólico se o gestor julgasse apenas o quesito mídia nesta entrevista, e não em forma de canal de marketing como está sendo avaliado.

Quanto à contabilidade o gestor é objetivo ao citar que além do contador ser terceirizado, é responsável apenas pela parte fiscal da empresa. Não possuindo nenhum tipo de poder: “A contabilidade o contador é terceirizado e faz toda a parte fiscal da empresa.” [grifo nosso](E2).

Visualizando a classificação do terceiro gestor (E3), percebe-se que o primeiro lugar ficou para os concorrentes e o segundo para os fornecedores. Contudo a definição de poder destes dois *stakeholders* pelo gestor se refere a outro tipo de poder, que para ele, é mais evidente o simbólico. Diferente do E2, o E3 considera que todos os *stakeholders* possuem poderes, mas em concordância com o E2, o E3 acredita que para existir o poder coercitivo, é necessário documentos, como contratos, notas ou pagamentos. A ordem de classificação para o E3 continuou da seguinte maneira: 3º) funcionários; 4º) cartório; 5º) sócios; 6º) gerente geral; 7º) sindicato do comércio; 8º) contabilidade; 9º) clientes; 10º) bancos.

Entretanto, avaliando as justificativas de poder do E3, os funcionários possuem maior poder simbólico e não coercitivo por sua capacidade de negociação com cliente, neste caso a coerção poderia vir a ser conseqüência de problemas entre funcionário e empresa se isso fosse, por opção do funcionário, digno de resoluções jurídicas.

O cartório possui poder de coerção segundo o E3, por utilizar dos prazos dos documentos para vir a prejudicar a empresa, o que não seria proposital, mas atribuído as regras estipuladas por ele para que as empresas cumpram com suas obrigações: “Possui poder de gerar multas e trazer prejuízos financeiros.” [grifo nosso] (E3).

O gerente geral, para o E3, é visto como o indivíduo principal da empresa, pois é a ele que todos recorrem quando não encontram mais soluções, até mesmo os sócios têm este tipo de atitude. Este poder de tomar decisões importantes é decorrente do período de atuação do mesmo na organização, pois foi o gerente geral que iniciou o negócio. Deste modo o gestor relata que o poder do gerente é devido ao seu poder de decisão sobre todos os documentos ou situações que ocorrem: “Possui poder de decisão assim como os sócios. Atua sobre todos os setores.” [grifo nosso] (E3).

O sindicato do comércio é considerado pelo E3 ávido de poder coercitivo por um único fato, faz a lei trabalhista ser cumprida, para ele o sindicato é presente

exclusivamente para trabalhar com base nestas leis: "atua com leis trabalhistas." [grifo nosso] (E3).

A contabilidade é responsável por executar as folhas de pagamento, entre outros documentos fiscais. Por este motivo possui poder de coerção, pois faz a empresa cumprir nos prazos todas as documentações conforme a lei, e os mantém atualizados quanto à mudança destas leis. O E3 justifica este poder com a posse de documentos que a contabilidade possui: "Possui poder sobre documentos. [grifo nosso] (E3). Quanto aos clientes e aos bancos, o E3 não atribuiu coerção alguma.

Sendo assim, é possível perceber que apesar dos entrevistados citarem todos os *stakeholders*, nem todos possuem poder coercitivo, muitos são atribuídos a outros tipos de poderes, o simbólico e o utilitário. Entende-se que o poder é algo que pode ser adquirido, deste modo, unindo as justificativas avaliadas até este ponto com as listas desenvolvidas para o poder coercitivo pelos gestores, pode-se dizer que os *stakeholders* que realmente possuem o poder coercitivo ou fortes tendências a fazer uso deste, são: funcionários; sócios; gerente geral; fornecedores; contabilidade; sindicato do comércio; governo federal/estadual; prefeitura de Araranguá e cartório.

Através das justificativas, compreende-se que os sócios, o sindicato do comércio, o cartório, a contabilidade, o governo federal/estadual e a prefeitura possuem o poder de coerção porque os contratos podem causar danos a empresa.

Já os funcionários e os fornecedores, são *stakeholders* que dependendo das necessidades e da ocasião, possuem fortes tendências a adquirir o poder de coerção. Entre os 9 (nove) *stakeholders* com poder coercitivo, apenas 3 (três) são internos, o que demonstra que a coerção do ambiente externo ainda é maior.

Entretanto, conforme citado anteriormente, existem mais dois tipo de poderes. O Quadro 15 abordará a lista de *stakeholders* desenvolvidas pelos entrevistados que possuem o poder utilitário.

Quadro 15 - Stakeholders com atributo de poder utilitário.

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à Empresa	Tipo	Poder	Grau de		
			E1	E2	E3
Clientes	Externo	UTIL	1°	1°	4°
Funcionários	Interno	UTIL	2°	5°	9°
Governo Federal/Estadual	Externo	UTIL	3°	-	-
Prefeitura de Araranguá	Externo	UTIL	4°	-	-

Continuação.

Continuação.

Fornecedores	Externo	UTIL	5°	2°	6°
Bancos	Externo	UTIL	6°	6°	3°
Setor Administrativo	Interno	UTIL	7°	-	-
Sindicato do Comércio	Externo	UTIL	8°	7°	1°
Sócio	Interno	UTIL	9°	4°	8°
Sistema	Interno	UTIL	10°	-	-
Contabilidade	Externo	UTIL	11°	8°	7°
Arquitetas	Externo	UTIL	12°	9°	-
Propaganda (Mídia)	Externo	UTIL	13°	3°	-
Cartório	Externo	UTIL	-	-	2°
Gerente Geral	Interno	UTIL	-	-	10°
Concorrentes	Externo	UTIL	-	-	5°

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Avaliando o Quadro 15, o poder utilitário é o poder sobre qualquer tipo de recurso físico que a empresa utiliza, podendo ser recursos financeiros, materiais, entre outros. Com posse deste conhecimento, os entrevistados foram questionados quanto aos *stakeholders* que possuem este tipo de poder, e listaram qual o *stakeholder* com maior poder utilitário, até o que possui pouco ou nenhum poder sobre os recursos.

O E1 listou os *stakeholders* da seguinte forma: 1°) clientes; 2°) funcionários; 3°) governo federal/estadual; 4°) prefeitura de Araranguá; 5°) fornecedores; 6°) bancos; 7°) setor administrativo; 8°) sindicato do comércio; 9°) sócios; 10°) sistemas; 11°) contabilidade; 12°) arquitetas; 13°) propaganda.

Analisando as justificativas do E1, nota-se que existe uma divergência de informações, pois a ordem listada não está de acordo com os *stakeholders* que realmente possuem o poder utilitário conforme o descrito pelo gestor. Nas justificativas, aleatoriamente, pode-se entender que os *stakeholders* que possuem poder utilitário real são o setor administrativo, o sistema, os bancos, as arquitetas e o governo federal/estadual. Estes foram entendidos pelo pesquisador através das justificativas, como *stakeholder* que verdadeiramente têm poder sobre algum tipo de recurso físico. O setor administrativo para o E1 é responsável pelas estratégias organizacionais e pela gestão financeira: “*Provê recursos através das atuações estratégicas e financeiras.*” [grifo nosso] (E1).

O sistema existe principalmente para auxiliar a gestão de estoque, as vendas e as finanças da empresa, por este motivo é considerado uma importante ferramenta para o E1, que é o sócio administrativo, e relatou que constatou a

dependência deste recurso em momentos que deixou, por exemplo, de realizar vendas, pelo sistema não estar funcionando na ocasião: *“É um recursos que trás a organização à empresa e sem ele hoje é difícil trabalhar.”* [grifo nosso] (E1). Os bancos são considerados utilitários para este gestor, por ter o poder sobre recursos financeiros utilizados pela empresa, o E1 vincula o banco ao poder sobre *“[...] linhas de financiamento, giro de caixa, linha de crédito com os clientes.”* [grifo nosso] (E1).

As arquitetas, são consideradas como utilitárias pela capacidade de atrair clientes para a empresa por meio de seus projetos. Para esta ação, é importante ressaltar que as mesmas recebem um percentual sobre as vendas destes clientes. O E1 afirma que elas além de possuir o poder utilitário, são consideradas clientes especiais: *“[...] são tratadas como clientes especiais, pois elas que trazem os clientes maiores, no caso que irão realizar toda a construção e decoração de uma casa e trazem tendências.”* [grifo nosso] (E1).

Por fim, o governo federal/estadual, para o E1, além de ter o poder coercitivo, é utilitário por seu poder de privar a organização de recursos através da coerção: *“[...] se a empresa não tiver com suas dívidas Federais e Estaduais em dia a empresa não consegue empréstimo no banco, não consegue comprar, não consegue tirar as negativas necessárias para abrir cadastro. Então esse é o poder do governo, de privar a empresa de recursos [...].”* [grifo nosso] (E1).

Analisando as colocações do E2, percebe-se que houve similaridades com o E1. O primeiro e o sexto colocado de ambos os gestores, são os mesmos, em primeiro lugar os clientes e em sexto lugar os bancos. Quanto aos clientes o pesquisador notou a similaridade através das características que remetem ao poder simbólico. Mas o E2, diferente do E1, justificou que o cliente tem o poder de motivar a empresa à melhora contínua para a sua satisfação. Quanto aos bancos, ambos gestores tiveram a mesma justificativa, concordando que o banco é responsável por prover recursos financeiros para a organização buscar seu desenvolvimento: *“Sem eles não é possível ampliar a empresa, comprar caminhão, isso através de financiamentos. Isso ocorre [...]. para suprir as necessidades da empresa.”* [grifo nosso] (E2).

Retornando a entrevista do E2, identifica-se na listagem dele a seguinte ordem: 2º) fornecedores; 3º) propaganda; 4º) cartório; 5º) funcionários; 6º) bancos; 7º) sindicato do comercio; 8º) contabilidade; 9º) arquitetas. Desta lista, o E2 afirma que a propaganda e a contabilidade não possuem nenhum tipo de poder. O que

demonstra coerência de informações entre a lista e as justificativas, pois neste caso a propaganda e a contabilidade deveriam estar respectivamente, em oitavo e nono lugar. Dentre as justificativas deste gestor, apenas os sócios demonstram reais poderes utilitários, pois trabalham para prover recursos para a empresa: “São eles que administram e estão continuamente verificando o que é necessário para o bom andamento para a empresa [...].”[grifo nosso] (E2).

O entrevistado 3 (três), E3, não demonstrou similaridade alguma com os demais gestores. Sua lista segue na seguinte ordem: 1º) sindicato do comércio; 2º) cartório; 3º) bancos; 4º) clientes; 5º) concorrentes; 6º) fornecedores; 7º) contabilidade; 8º) sócios; 9º) funcionários; 10º) gerente geral.

Entretanto, o E3 identificou o poder coercitivo apenas em dois *stakeholder* em suas justificativas. Para este gestor, o banco e os sócios são coercitivos. O banco assim como os demais entrevistados, é considerado um provedor de recursos financeiros: “Atua com linhas de crédito e cheques. Possui poder de limitar a parte financeira.”[grifo nosso] (E3). Já os sócios, a justificativa converge com a opinião do E2, pois ambos consideram este *stakeholders* responsável por prover os recursos necessários para a empresa: “Possuem poder administrativo financeiro e de prover recursos.”[grifo nosso] (E3).

Além do Poder Coercitivo e o Poder Utilitário, os entrevistados também mapearam os *stakeholders* que possuem o poder simbólico. O poder simbólico é *stakeholder* que tem o poder de causar dano a imagem ou a reputação da empresa. O Quadro 16 mostra a classificação dos gestores quanto ao poder simbólico.

Quadro 16 - Stakeholders com atributo de poder simbólico.

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à Empresa	Tipo	Poder	Grau de		
			E1	E2	E3
Funcionários	Interno	SIMB	1º	6º	9º
Clientes	Externo	SIMB	2º	2º	6º
Fornecedores	Externo	SIMB	3º	4º	2º
Bancos	Externo	SIMB	4º	9º	5º
Governo Federal/Estadual	Externo	SIMB	5º	-	-
Prefeitura de Araranguá	Externo	SIMB	6º	-	-
Contabilidade	Externo	SIMB	7º	1º	10º
Arquitetas	Externo	SIMB	8º	7º	-
Sócios	Interno	SIMB	9º	5º	8º
Propaganda (Mídia)	Externo	SIMB	10º	3º	-
Sistema	Interno	SIMB	11º	-	-

Continuação.

Continuação.

Sindicato do Comércio	Externo	SIMB	12°	8°	4°
Setor Administrativo	Interno	SIMB	13°	-	-
Concorrentes	Externo	SIMB	-	-	1°
Gerente Geral	Interno	SIMB	-	-	3°
Cartório	Externo	SIMB	-	-	7°

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando o Quadro 16, percebe-se que ocorreu apenas uma similaridade, entre o E1 e E2 ao classificarem em segundo lugar os clientes. No decorrer da análise será possível compreender o motivo de tal semelhança.

As justificativas do entrevistado 1 (um) revelam apenas três *stakeholders* com poder simbólico, diferente da classificação que ele efetuou. A classificação entre o *stakeholder* com o maior poder simbólico até o menos simbólico segue a seguinte ordem: 1°) funcionários; 2°) clientes; 3°) fornecedores; 4°) bancos; 5°) governo federal/estadual; 6°) prefeitura de Araranguá; 7°) contabilidade; 8°) arquitetas; 9°) sócios; 10°) propaganda; 11°) sistema; 12°) sindicato do comércio; 13°) setor administrativo.

Entretanto os *stakeholders* que foram atribuídos exclusivamente ao poder simbólico e não a outros poderes, foram clientes, propaganda e contabilidade. Retomando a similaridade Os clientes segundo o gestor 1 (um), através do marketing boca a boca, pode tanto beneficiar a empresa quanto prejudicar: “[...] através de sua insatisfação e do boca – a – boca pode passar uma boa referência da empresa ou prejudicar a mesma [...].” [grifo nosso] (E1). Para o E1, o poder do cliente é mais relevante que o poder da propaganda, visto que, a propaganda é contratada para beneficiar a empresa influenciando positivamente o público alvo: “*Como a empresa investe bastante em propaganda como placas e revistas [...], apesar de ainda ser mais importante o boca – a – boca dos clientes, a mídia tem seu poder de influência.*” [grifo nosso] (E1).

Já a contabilidade enquadra-se no poder simbólico para o E1, por auxiliar na organização e atualização dos gestores: “[...] há aproximadamente cinco anos, estamos com um novo contador no qual passamos a confiar, porque esta sempre passando os aumentos, descontos, as leis, a parte fiscal. Acredito que ele tem um poder não só fiscal, mas também gerencial[...]” [grifo nosso] (E1).

Analisando as escolhas do E2 percebe-se que a classificação possui a seguinte ordenação: 1°) contabilidade; 2°) clientes; 3°) propaganda; 4°)

fornecedores; 5º) sócios; 6º) funcionários; 7º) arquitetas; 8º) bancos. Entretanto, analisando as justificativas é possível encontrar apenas 4 (quatro) caracterizações específicas de *stakeholders* com poder simbólico.

A contabilidade, para este gestor apesar de estar em primeiro lugar, não está atribuída a nenhum tipo de poder. Os clientes possuem um poder motivacional segundo o E2, pois é na satisfação dos clientes que eles estão focados: *“Eles são o motivo da empresa abrir as portas diariamente. São a maior razão da empresa para ir a busca de treinar o funcionário, buscar financiamento em bancos, buscar bons fornecedores, tudo com a intenção de atender bem o cliente.”* [grifo nosso] (E2). A propaganda para este gestor não possui nenhum tipo de poder, é apenas uma ferramenta de marketing.

Os fornecedores para o E2 possuem um poder de negociação, o que classifica como simbólico, pois não é atribuído a meios jurídicos ou a prover recursos. Os sócios, como citado anteriormente possui poder utilitário. Quanto aos funcionários, o E2 e o E3 concordam que se trata de um poder simbólico, entretanto enquanto o E2 classifica os funcionários em sexto lugar, o E3 classifica como nono lugar. Mas nota-se que a justificativa dos dois entrevistados não converge, pois o E2 remete o poder dos funcionários ao modo como ele satisfaz o cliente, já o E3, entende que os funcionários possuem além do poder de negociação, o poder de auxiliar a empresa através de sugestões de melhoria: *“Através de treinamentos o funcionário se torna apto a satisfazer o cliente e também se torna um bom conhecedor dos produtos que esta vendendo, isso passa segurança para o cliente.”* [grifo nosso] (E2). *“Podem influenciar na empresa dando idéias e possuem poder de negociação sobre as vendas no caso de vendedores e o restante tem poder de decisão sobre seus setores.”* [grifo nosso] (E3).

Retomando a análise do E2, na sétima colocação estão as arquitetas, segundo o E2 elas possuem forte poder de influenciar positivamente os clientes, pois são motivados financeiramente para isso: *“[...] é capaz de influenciar o cliente a comprar. É difícil quem não compra quando vai com o arquiteto e é um bom faturamento pelas vendas dos arquitetos, pois quem procura um arquiteto já tem um poder aquisitivo maior então faz boas compras. O arquiteto ganha 5% sobre a venda.”* [grifo nosso] (E2). Quanto aos bancos, o E2 justifica que ele não possui poder simbólico, mas sim utilitário como citado anteriormente.

O entrevistado 3 (três), efetuou uma listagem diferente dos demais, na qual não houve similaridade alguma com os demais gestores. A lista do gestor três é composta pela seguinte ordem: 1º) concorrentes; 2º) fornecedores; 3º) gerente geral; 4º) sindicato do comércio; 5º) bancos; 6º) clientes; 7º) cartório; 8º) sócios; 9º) funcionários; 10º) contabilidade.

Para o E3 os concorrentes estimulam a competitividade, por isso, está no topo da lista, pois esse poder é simbólico, o E3 explica que os concorrentes: *“Tem o poder de me manter no mercado sempre atualizado e competitivo.”* [grifo nosso] (E3). Os fornecedores também possuem o poder simbólico segundo o E3, pois podem prejudicar ou beneficiar a empresa através da forma que passa as informações sobre a mesma para seus colegas: *“Podem levar informações da empresa positiva ou negativa entre o ramo de fornecedores.”* [grifo nosso] (E3). O gerente geral, para este gestor, é compreendido como simbólico porque apesar dos principais gestores serem os sócios, o gerente possui forte poder de decisão na empresa, algo que eleva este fato é que o gerente geral foi quem deu início ao negócio, deste modo possui muito conhecimento no ramo: *“Possui poder de decisão assim como os sócios. Atua sobre todos os setores.”* [grifo nosso] (E3). O sindicato do comércio para o E3, conforme sua justificativa possui o poder coercitivo, já os bancos possuem o poder utilitário, pois trabalham para prover recursos financeiros. Os clientes por sua vez, possuem o poder simbólico para este gestor, pois sua insatisfação pode ocasionar danos à imagem e à reputação da empresa: *“Insatisfeito pode fazer um marketing negativo o que pode gerar danos.”* [grifo nosso] (E3). O cartório e os sócios, como citado nas análises anteriores possuem outros tipos de poderes. Quanto aos funcionários, o poder é simbólico conforme a comparação realizada com o E2 anteriormente. Já a contabilidade o poder é coercitivo e não simbólico.

Percebe-se na análise das justificativas e da lista do E3, que dentre os três entrevistados, foi o que demonstrou maior coerência entre ordem de poder simbólico e a justificativa dos mesmos.

Unindo todas as informações obtidas com os entrevistados referentes ao atributo poder, o pesquisador conclui que os entrevistados em alguns momentos tiveram dificuldade de constituir uma linha de raciocínio coerente entre a lista elaborada e a explicação atribuída para cada *stakeholders* no sentido de aprofundar melhor o conhecimento sobre o poder do mesmo. Sendo assim, constata-se que as

justificativas foram mais específicas e com argumentos mais enfáticos para definir o poder de cada *stakeholder*. Deste modo, o pesquisador, com base nas justificativas dos gestores dispõe no Quadro 17, a lista de *stakeholders* identificados pelos gestores e com a definição de poder conforme as justificativas descritas pelos mesmos.

Quadro 17 - Stakeholders com poder conforme as justificativas dos gestores.

Stakeholder	Ambiente	Poder	Gestores	Característica
Funcionários	Interno	Simbólico	E2; E3.	Poder de negociação e de estimular a melhorias da empresa através de boas idéias.
Clientes	Externo	Simbólico	E1; E2; E3.	Sua satisfação é primordial para garantir que beneficie positivamente a imagem/reputação da empresa.
Fornecedores	Externo	Simbólico	E1; E2; E3.	Por estarem ligados diretamente aos sócios e estar frequentemente na empresa, podem também levar uma imagem positiva ou negativa para seu ramo de atuação.
Bancos	Externo	Utilitário	E1; E2; E3.	São fornecedores de recursos financeiros como financiamentos e linhas de crédito, itens essenciais ao ramo da organização.
Governo Federal/Estadual	Externo	Utilitário e/ou Coercitivo	E1.	Através do poder legislativo, pode limitar os recursos da empresa.
Prefeitura de Araranguá	Externo	Coercitivo	E1.	Utiliza da posse de leis para obrigar a empresa a cumprir suas exigências documentais.
Contabilidade	Externo	Coercitivo	E1; E3.	Utilizam de leis trabalhistas/fiscais para coagir a empresa. Mas este trabalho visa beneficiar a empresa para que ela não seja prejudicada judicialmente.
Arquitetas	Externo	Utilitário	E1	Através da parceria e de seu trabalho atraí grandes vendas para a empresa e ampliam as áreas de atendimento.
Sócios	Interno	Utilitário	E2; E3.	Trabalham para prover todos os recursos necessários para as operações da empresa.
Propaganda (Mídia)	Externo	Simbólico	E1.	É uma ferramenta contratada para beneficiar a empresa, a propaganda por meio da mídia como rádio, revistas e outdoors.
Sistema	Interno	Utilitário	E1.	É uma ferramenta essencial para auxiliar o controle de estoque, vendas e financeiro.
Sindicato do comércio	Externo	Coercitivo	E1; E2; E3.	Utiliza das leis trabalhistas para coagir a empresa.
Setor administrativo	Interno	Utilitário	E1.	O setor trabalha para prover recursos, assim como o objetivo de seus membros.
Concorrentes	Externo	Simbólico	E3.	Estimulam a concorrência e mantêm o mercado competitivo.
Gerente geral	Interno	Simbólico	E3.	Forte poder de decisão devido a sua experiência na empresa.
Cartório	Externo	Coercitivo	E3.	Utiliza de leis e multas para coagir a empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O Quadro 17 foi elaborado a partir de um senso das informações obtidas com as justificativas dos entrevistados quanto ao tipo de poder que cada *stakeholder* possui. Constatou-se então, seis *stakeholders* com poder simbólico, cinco utilitários, quatro coercitivos e um *stakeholder* coercitivo e utilitário. Este resumo de informações se faz necessário para definir os reais poderes dos *stakeholders*, visto que no decorrer da análise nota-se pouca coerência e similaridade entre a opinião dos gestores.

Esta diferença de opiniões é relevante para a análise pois demonstra que além de lidar com a existência dos *stakeholders* a empresa necessita alinhar sua estratégia, para isso, necessita que os próprios gestores trabalhem uma linha de raciocínio comum. Entretanto esta diferença no ponto de vista dos gestores pode vir a ser algo positivo, pois um gestor pode trazer ao planejamento detalhes que os demais não perceberam, sendo assim uma união de complementos e pontos de vista que pode abranger diversos aspectos do ambiente, em que cada gestor é responsável por complementar ao seu modo a estratégia.

b) Legitimidade

Segundo Agle, Mitchell e Wood (1997), outro atributo que pode ser posse de um *stakeholder* é a legitimidade. O poder legítimo pode ser legal ou moral. Os gestores foram questionados quanto a existência de *stakeholders* legítimos na organização, e lhes foi solicitado que listassem qual o *stakeholder* com maior poder legítimo até o que possui pouca ou nenhuma legitimidade. Deste modo, o primeiro quadro desta abordagem, o Quadro 18, apresenta a classificação dos *stakeholders* com poder de legitimidade legal segundo a opinião dos gestores.

Quadro 18 - Stakeholders com atributo de legitimidade legal.

Stakeholder que possuem maior ou menor LEGITIMIDADE em relação à Empresa	Tipo	Poder	Grau de Importância		
			E1	E2	E3
Funcionários	Interno	LEGAL	4°	6°	1°
Sócio	Interno	LEGAL	12°	8°	10°
Sistema	Interno	LEGAL	11°	-	-
Setor Administrativo	Interno	LEGAL	5°	-	-
Gerente Geral	Interno	LEGAL	-	-	9°
Clientes	Externo	LEGAL	6°	7°	3°
Fornecedores	Externo	LEGAL	8°	4°	7°

Continuação.

Continuação.

Bancos	Externo	LEGAL	3°	3°	5°
Propaganda (Mídia)	Externo	LEGAL	10°	9°	-
Contabilidade	Externo	LEGAL	7°	1°	6°
Sindicato do Comércio	Externo	LEGAL	13°	2°	2°
Arquitetas	Externo	LEGAL	9°	5°	-
Governo Federal/Estadual	Externo	LEGAL	1°	-	-
Prefeitura de Araranguá	Externo	LEGAL	2°	-	-
Cartório	Externo	LEGAL	-	-	8°
Concorrentes	Externo	LEGAL	-	-	4°

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Avaliando o Quadro 18, nota-se que ocorreram similaridade de informações entre o E1 e o E2, e também entre o E2 e o E3. O *stakeholders* com legitimidade legal são aqueles que a empresa possui obrigações legais para atender suas necessidades, sendo que este fato ocorre pela existência de contratos ou normas legais (AUTOR, ANO).

Analisando o entrevistado 1 (um), se tem a seguinte classificação: 1°) governo federal/estadual; 2°) prefeitura de Araranguá; 3°) bancos; 4°) funcionários; 5°) setor administrativo; 6°) clientes; 7°) contabilidade; 8°) fornecedores; 9°) arquitetas; 10°) propaganda (mídia); 11°) sistema; 12°) sócios; 13°) sindicato do comércio.

Segundo o gestor 1 (um), o governo federal/estadual apresenta a maior representatividade legítima e moral frente aos demais *stakeholders*. Para ele, o governo se faz presente para o cumprimento de leis, sendo uma obrigatoriedade de a empresa acatá-las, pois disso depende do adequado desempenho operacional e financeiro da empresa:

Possui leis e normas que devem ser cumpridas, caso contrario não teremos uma negativa que os bancos e fornecedores pedem, no caso, documentos que comprovem que a empresa esta correta com o governo Federal ou Estadual. Se tiver algum problema de atraso com imposto como ICMS pode prejudicar. Esta é a forma do governo de fazer cumprir as leis, é o poder dele. [grifo nosso] (E1).

A prefeitura de Araranguá para este gestor, também está restrita ao cumprimento de uma norma legal, visto que seu principal vínculo com a empresa é a emissão de alvará de liberação para atuação na cidade. Sem o cumprimento desta exigência do município, a empresa simplesmente não poderá desempenhar suas

atividades, o E1 afirma que a prefeitura: *“Faz cumprir normas como a emissão de alvará.”* [grifo nosso] (E1).

Quanto aos bancos, o E1 afirma que a legitimidade é legal, devido à existência de vínculos contratuais para as ações bancárias empresariais. Esta ligação contratual com o banco é vista como natural para o gestor: *“Quando se tem relacionamento com bancos, tem contratos para se cumprir.”* [grifo nosso] (E1). É importante ressaltar que quanto aos bancos, o E1 e o E2 tiveram similaridade de classificação, e ambos justificaram a legitimidade do banco com argumentos parecidos.

Os funcionários, por sua vez, possuem a legitimidade legal e moral, na opinião do E1. Por este motivo ocupa a quarta colocação. A legitimidade legal se explica pelas obrigações contratuais trabalhistas necessárias para se manter um funcionário conforme exigido por lei. O E1 afirma: *“A empresa tem uma obrigação legal devido às leis trabalhistas com o funcionário”.* [grifo nosso] (E1).

Para o gestor 1 (um), o setor administrativo não possui legitimidade legal, diferente dos clientes, que além de possuírem aspectos legais, possuem o aspecto moral. A legitimidade legal dos clientes é evidenciada na seguinte justificativa:

É como o funcionário, mas com uma probabilidade menor na questão jurídica, porque é uma relação mais transparente. [...] sentindo-se lesado pode recorrer a meios jurídicos [...] Caso isso ocorra o cliente pode agir de forma jurídica, mas a maior preocupação da empresa não seria a justiça, mas sim a imagem que ficaria para o cliente, [...]. [grifo nosso] (E1).

Analisando esta fala, percebe-se que utilizar de meios legais, é uma opção do cliente, decorrente da insatisfação do mesmo com a empresa e não uma característica realmente constante. Deste modo, entende-se que os clientes não possuem evidentemente a legitimidade legal, mas sim, forte tendência a adquiri-la por meio de suas percepções das ações morais.

A contabilidade para o E1, não possui legitimidade legal, já os fornecedores sim. Para o E1 a legalidade envolvida com o fornecedor é embasada em normas contratuais, que quando não cumpridas, podem gerar prejuízos à empresa: *“É como os bancos, existe contratos que eles podem colocar em cartório, ou no Serasa. É um relacionamento com normas.”* [grifo nosso] (E1).

As arquitetas segundo o E1, não possuem legitimidade legal. Já a propaganda, o gestor E1 explica que a relação é unicamente por contrato: *“É uma relação restrita a contrato para que a mídia mostre uma imagem positiva da empresa.”* [grifo nosso] (E1).

Quanto aos sócios o E1 justifica que considera este *stakeholder* como legal e moral. Entretanto a legalidade do sócio está atribuída unicamente ao contrato empresarial: “Existe uma relação legal devido ao contrato [...].” [grifo nosso] (E1).

Por fim, o E1 avalia o sindicato do comércio como legítimo legal, por utilizar das leis trabalhistas para coagir a empresa, e enfatiza que não existe nenhuma ligação moral com o sindicato: “É uma relação legal, não tem nada de moral, é restrito a leis trabalhistas.” [grifo nosso] (E1).

Avaliando a classificação do gestor E2, identifica-se a seguinte classificação: 1º contabilidade; 2º sindicato do comércio; 3º bancos; 4º fornecedores; 5º arquitetas; 6º funcionários; 7º clientes; 8º sócios; 9º propaganda (mídia).

Entretanto, analisando as justificativas do E2, nota-se que este gestor não identificou o poder legal de acordo com a lista elaborada, mas sim nos *stakeholders* bancos, contabilidade, sindicato do comércio e fornecedores. Sendo que os demais foram justificados como poder legítimo moral. É possível perceber a perfeita coerência de informações ao unir a lista com as justificativas, pois os *stakeholders* elencados nos quatro primeiros lugares são especificamente os que realmente possuem poder legítimo para o E2 conforme justificado. Já os demais, seguindo uma ordem decrescente, são os *stakeholders* que não possuem este tipo de poder. Nesta classificação, o E2 atendeu com exatidão a solicitação de classificação do pesquisador.

Conforme a ordem listada pelo gestor 2 (dois), o primeiro lugar cabe a contabilidade. O E2 assegura que este *stakeholder* é legítimo legal, pois é responsável por folhas de pagamentos e impostos que são obrigações legais da empresa. Neste caso, o contador é responsável por manter a empresa cumprindo as leis existentes. O E2 cita: “Devemos honrar os compromissos com impostos e folhas de pagamento.” [grifo nosso] (E2).

O sindicato do comércio, está no segundo lugar devido a obrigação da empresa em cumprir com as leis trabalhistas executadas por este *stakeholder*. O E2 é objetivo ao afirmar que a empresa não tem outra opção a não ser cumprir com estas leis: “É necessário cumprir as leis trabalhistas.” [grifo nosso] (E2). Já os bancos são considerados legítimos legalmente pelo E2, porque utilizam de contratos referentes às suas características utilitaristas para coagir a empresa. Sendo assim o E2 afirma: “Devemos cumprir o compromisso de pagamento com os financiamentos

com o banco para não ficarmos negativos. Existe um contrato para isso. Se não pagar corretamente a empresa fica negativa o que limita suas ações. [grifo nosso] (E2).

No quarto lugar o E2 listou os fornecedores. Para o E2 a legitimidade legal está na obrigatoriedade de cumprir as normas contratuais e prazos de pagamentos, caso a empresa não atenda com rigor a estes quesitos, poderá se prejudicar no mercado: “Se não cumprir com os prazos de pagamento de duplicatas de fornecedores vamos para cartório e não conseguimos mais realizar compras com ele. [...] Hoje está mais fechado o mercado, se você ficar “negativado” não consegue mais comprar.” [grifo nosso] (E2).

A lista do E3, possui a seguinte ordem de classificação: 1º funcionários; 2º sindicato do comércio; 3º clientes; 4º concorrentes; 5º bancos; 6º contabilidade; 7º fornecedores; 8º cartório; 9º gerente geral; 10º sócios.

Quanto ao segundo lugar o E2 e o E3 obtiveram uma similaridade de classificação, mas é importante evidenciar que os três gestores, apesar de não classificarem uma posição unânime, justificaram que este *stakeholder* é legítimo legal pelo mesmo motivo, conforme apresentado no Quadro 19:

Quadro 19 - Opinião dos gestores referente a legitimidade legal do sindicato do comércio.

É uma relação legal, não tem nada de moral, é restrito a leis trabalhistas. [grifo nosso] (E1)

É necessário cumprir as leis trabalhistas. [grifo nosso] (E2)

Devido às leis trabalhistas que devemos cumprir. [grifo nosso] (E3)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Portando este *stakeholder* é verdadeiramente legítimo legal, e os gestores concordam com esta afirmação segundo suas justificativas.

Retomando a classificação do E3, percebe-se nas justificativas, que os *stakeholder* que foram identificados realmente com características legais são funcionários, sindicato do comércio (mencionado anteriormente), clientes e cartório.

Os funcionários, segundo o E3, possuem não apenas legitimidade legal, mas também moral. A legitimidade legal existe devido à responsabilidade e obrigatoriedade da empresa em cumprir as normas trabalhistas com os funcionários conforme já explicado pelo E1: “É preciso atender as normas trabalhistas [...] para que o funcionário não fique insatisfeito.” [grifo nosso] (E3). Já o cartório, que apesar de estar na oitava colocação, foi caracterizado como legal. Possui este atributo

porque a empresa é obrigada a cumprir as regras impostas por ele, como os pagamentos. Se a empresa não cumprir tais exigências poderá ser prejudicada: “É preciso estar em dia com pagamentos para que o cartório não proteste e não gere multa.” [grifo nosso] (E3).

O cliente por sua vez possui a característica legal e moral, a legalidade é imposta pelas leis de proteção e defesa do cliente, aplicadas pelo PROCON (Defesa do Consumidor): “[...] legalmente devo atender não apenas as minhas normas, mas também as do comércio que inclui o PROCON.” [grifo nosso] (E3).

Seguindo para aparte final da seção referente a legitimidade, tem-se a legitimidade moral. A legitimidade moral é posse do *stakeholder* com o qual a empresa possui obrigações morais para atender suas necessidades. Na relação com este tipo de *stakeholder*, existe o vínculo de confiança, honra, responsabilidade, entre outros aspectos.

Assim como na legitimidade legal, os entrevistados listaram os *stakeholders* conforme sua concepção de poder legítimo moral. O Quadro 20 mostra a classificação dos gestores quanto ao poder por legitimidade moral.

Quadro 20 - Stakeholders com atributo de legitimidade moral.

Stakeholder que possuem maior ou menor LEGITIMIDADE em relação à Empresa	Tipo	Poder	Grau de		
			E1	E2	E3
Funcionários	Interno	MORAL	3°	2°	2°
Sócio	Interno	MORAL	10°	7°	6°
Sistema	Interno	MORAL	11°	-	-
Setor Administrativo	Interno	MORAL	2°	-	-
Gerente Geral	Interno	MORAL	-	-	4°
Clientes	Externo	MORAL	9°	5°	1°
Fornecedores	Externo	MORAL	12°	3°	9°
Bancos	Externo	MORAL	6°	4°	8°
Propaganda (Mídia)	Externo	MORAL	1°	9°	-
Contabilidade	Externo	MORAL	13°	6°	5°
Sindicato do Comércio	Externo	MORAL	7°	8°	7°
Arquitetas	Externo	MORAL	8°	1°	-
Governo Federal/Estadual	Externo	MORAL	5°	-	-
Prefeitura de Araranguá	Externo	MORAL	4°	-	-
Cartório	Externo	MORAL	-	-	10°
Concorrentes	Externo	MORAL	-	-	3°

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Avaliando o Quadro 20, percebe-se que ocorreram duas similaridades, uma entre E2 e E3, e outra entre o E1 e E3. Porém, o detalhamento destas semelhanças será abordado no decorrer da análise.

O gestor E1 classificou os *stakeholders* na seguinte ordem: 1º) propaganda/ 2º) setor administrativo; 3º) funcionários; 4º) prefeitura de Araranguá; 5º) governo federal/estadual; 6º) bancos; 7º) sindicato do comércio; 8º) arquitetas; 9º) clientes; 10º) sócios; 11º) sistema; 12º) fornecedores; 13º) contabilidade.

Contudo, através das justificativas, o entrevistado identificou características de legitimidade moral apenas no setor administrativo, nos clientes, na contabilidade e nas arquitetas. Lembrando que o E1 já havia mencionado que o sistema não possui legitimidade. Deste modo, nota-se que os quatro primeiros colocados não correspondem exatamente com os *stakeholders* descritos como morais pelo E1.

Para o E1, o setor administrativo se enquadra na legitimidade moral pela responsabilidade que este possui. O entrevistado assegura que este *stakeholder* é totalmente moral: “não acredito que exista uma relação legal, mas sim moral devido à responsabilidade existente no setor.” [grifo nosso] (E1).

Quanto aos clientes, como citado na análise de legitimidade legal, o E1 identificou as duas características legítimas neste *stakeholder*. Para o E1 os clientes são fundamentais e a empresa trabalha para satisfazê-los, e para este gestor a moralidade está na transparência das ações com o cliente. A empresa neste caso se preocupa em oferecer sempre o melhor e agir com integridade conforme se pode visualizar na justificativa proferida com exemplo de atitude moral pelo E1:

É como o funcionário, mas com uma probabilidade menor na questão jurídica, porque é uma relação mais transparente. Este é o patrimônio da empresa, satisfazê-lo é o objetivo [...]. Um exemplo moral é nosso trabalho com piso, existe o de primeira linha com o de segunda, por questões éticas e morais não posso entregar um piso de segunda a um cliente afirmando ser de primeira, por lei também não pode, existe um relacionamento de confiança. [...]. [grifo nosso] (E1).

Outro *stakeholder* identificado como legítimo moral é a contabilidade. Para o gestor E1, a relação neste caso caracteriza-se como moral devido a confiança existente no contador: “é uma relação moral devido a confiança existente.” [grifo nosso] (E1). Já as arquitetas que foram citadas pelo E1 como especiais para a empresa, são morais pelo compromisso com o bom atendimento e com a responsabilidade do trabalho delas em levar o nome da empresa. Para isso o E1 lembra que este *stakeholder* atua como intermediário entre empresa e cliente, mediante ao bom atendimento e a comissão oferecida: “é como os clientes, uma relação moral, mas ela que trazem a maioria dos clientes, por isso a necessidade de

atendê-las bem. Nós pagamos comissão a ela para agirem como intermediarias.” [grifo nosso] (E1).

Quanto à similaridade citada anteriormente entre o E1 e o E2, esta ocorre na classificação do sindicato do comércio no segundo lugar. Contudo os gestores foram unânimes ao afirmar que este *stakeholder* é legal e não moral.

Diferente do E1, o gestor E2 realizou sua classificação na seguinte ordenação: 1º) arquitetas; 2º) funcionários; 3º) fornecedores; 4º) bancos; 5º) clientes; 6º) contabilidade; 7º) sócios; 8º) sindicato do comércio; 9º) propaganda(mídia). Entretanto, avaliando suas justificativas, nota-se que os *stakeholders* verdadeiramente legítimos moralmente para o E2 são apenas os funcionários, os sócios, os clientes e as arquitetas. Deste modo o pesquisador analisará na seção de legitimidade moral apenas os *stakeholders* justificados morais para o E2.

Percebe-se primeiramente que o primeiro e o segundo colocado convergem com a descrição do E2 como *stakeholders* realmente morais. Para este gestor as arquitetas são consideradas morais devido ao relacionamento de confiança neste *stakeholder* tanto pela empresa, quanto pelos clientes que realizam suas compras acreditando que as arquitetas estão indicando uma empresa com credibilidade. O E2 assegura que: “é legítimo pelo relacionamento, muitos clientes confiam primeiro nelas para depois chegarem à empresa.” [grifo nosso] (E2).

Os funcionários por sua vez, são caracterizados como legítimos moralmente pelo E2 pelo compromisso em ser leal com o mesmo, e afirma que esta atitude trás reciprocidade por parte o funcionário: “é uma relação de compromisso, é necessário ser leal com o funcionário para que ele seja com a empresa.” [grifo nosso] (E2).

Quanto aos sócios e aos clientes, o E2 foi objetivo, primeiro ao afirmar que com os sócios existe moralidade devido a um vínculo de confiança: “existe uma relação de confiança.” [grifo nosso] (E2). Já os clientes a empresa deve honrar com os compromissos com os mesmo para evitar insatisfação: “devemos honrar nosso compromisso com eles.” [grifo nosso] (E2).

Para finalizar a análise do E2, uma constatação importante, é que a propaganda para o E2 não possui legitimidade alguma, pois para ele a única função deste *stakeholder* é beneficiar a empresa através do que foi solicitado: “a mídia é paga para falar bem, então na verdade não é legítima.” [grifo nosso] (E2).

O gestor E3 classificou os *stakeholders* da seguinte forma: 1º) clientes; 2º) funcionários; 3º) concorrentes; 4º) gerente geral; 5º) contabilidade; 6º) sócios; 7º) sindicato do comércio; 8º) bancos; 9º) fornecedores; 10º) cartório. Entretanto, analisando suas justificativas, é possível perceber que o E3 entende que a legitimidade moral é posse especificamente dos funcionários, dos sócios, do gerente geral, dos clientes e dos concorrentes. Quase todos os *stakeholders* identificados como legítimos morais estão no todo da listagem do E3. Entretanto o E3 afirma que a contabilidade na quinta colocação apenas atua para atualizar a empresa: “nós mantém informado quanto a leis trabalhistas.” [grifo nosso] (E3).

Seguindo para a análise cabível, o primeiro colocado, é o cliente. O cliente para este gestor possui características legais e morais. Para o E3 esta relação moral com os clientes é um compromisso que deve ser honrado: “devido a aspectos morais por ser uma prioridade para honrar o compromisso [...].” [grifo nosso] (E3).

No segundo lugar o E3, listou os funcionários. Para o gestor E3, os funcionários além de serem caracterizados como legítimos legais, são morais, pois ele acredita que a satisfação dos funcionários é importante e para isso é necessário manter um bom relacionamento com os mesmos: “é preciso atender as normas trabalhistas e manter um bom relacionamento para que o funcionário não fique insatisfeito.” [grifo nosso] (E3). Já os concorrentes, que ficaram na terceira colocação, foram justificados como um grupo legítimo moral pela influência da própria concorrência no mercado. O E3 explica que com alguns clientes existe um forte vínculo moral, ele inclusive exemplifica que já ocorreram momentos de precisar de materiais para venda e contar com o empréstimo de concorrente, sendo que para este empréstimo não ocorre nenhum vínculo legal, apenas moral: “muitos possuem a concorrência acirrada outros já atuamos com parceria, na hora da venda se estiver em falta de material posso recorrer a eles para pegar “emprestado” e devolvo o mesmo produto depois, apenas no boca a boca, nada documentado.” [grifo nosso] (E3).

O gerente geral também foi considerado unicamente moral quanto a legitimidade, mas o E3 não utilizou muitos argumentos para tal escolha, apenas afirmou: “existe uma relação de confiança.” [grifo nosso] (E3). Por fim os sócios, que ficaram na sexta colocação do gestor E3. Estes são compreendidos pelo mesmo como uma relação moral. O gestor explica que entre os sócios existe um vínculo de

apoio: “*temos uma relação de parceria onde um apóia o outro.*” [grifo nosso] (E3). É provável que esta união e apoio entre os sócios sejam decorrentes da condição familiar, pois ambos são irmãos, deste modo o vínculo vai além de uma característica exclusivamente organizacional.

Portanto, após a análise das classificações e justificativas dos entrevistados quanto a legitimidade legal e moral, o pesquisador percebe que neste aspecto os gestores conseguiram desenvolver melhor suas ideias e contribuir com maior adequação a proposta de pesquisa. Esta percepção é visível, pois unindo as classificações com as justificativas, nota-se que os gestores tiveram uma margem de divergência muito inferior a avaliação do atributo poder.

Esta evolução pode ser atribuída ao método da pesquisa. É possível que os gestores, por estarem sendo gravados tenham iniciado a entrevista, um tanto constrangidos, e no decorrer das entrevistas adotaram uma postura mais calma e puderam evoluir na coerência de suas respostas. Entretanto, este fato será analisado com maior certeza até o termino da análise. Porém, a identificação de divergência ainda é possível. Deste modo, o pesquisador após uma avaliação dos dados obtidos quanto ao atributo legitimidade encontrou o senso de informações classificatórias descritos no Quadro 21.

Quadro 21 - Stakeholders com legitimidade conforme as justificativas dos gestores.

Stakeholder	Ambiente	Legitimidade	Gestores	Característica
Funcionários	Interno	Legal e/ou Moral	E1; E2; E3.	É importante manter o bom relacionamento com o funcionário e buscar sua satisfação. Legalmente a empresa deve cumprir com as leis trabalhistas para que os mesmos não utilizem de meios jurídicos para prejudicar a empresa.
Clientes	Externo	Legal e/ou Moral	E1; E2; E3.	Existe integridade, honestidade e lealdade com o cliente pela sua importância. Entretanto se o cliente sentir-se lesado poderá recorrer a artifícios jurídicos.
Fornecedores	Externo	Legal	E1; E2.	Na relação com o fornecedor a empresa cumprir, contratos e prazos para não ser prejudicada.
Bancos	Externo	Legal	E1; E2; E3.	Os bancos utilizam de prazos e contratos para coagir a empresa no cumprimento de suas exigências. Diferente disso o banco pode prejudicar a empresa juridicamente.
Governo Federal/ Estadual	Externo	Legal	E1.	Possui leis e normas que a empresa é obrigada a cumprir. Se não acatá-las a empresa terá recursos limitados.

Continuação.

Continuação.

Prefeitura de Araranguá	Externo	Legal	E1.	Obriga o cumprimento de suas exigências através da emissão do alvará.
Contabilidade	Externo	Moral	E1.	A moralidade é maior devido a confiança no trabalho do contador, que atua para manter a empresa de acordo com as leis existentes.
Arquitetas	Externo	Moral	E1; E2.	O relacionamento é legítimo pela confiança existente entre o cliente e arquitetas, e arquitetas e empresa.
Sócios	Interno	Moral	E1; E2; E3.	É caracterizado pelo apoio, união e parceria entre os mesmos.
Propaganda (Mídia)	Externo	Legal	E1.	É uma relação restrita a um contrato de divulgação.
Sistema	Interno	Não possui.	E1.	É uma ferramenta de trabalho e não possui legitimidade.
Sindicato do comércio	Externo	Legal	E1; E2; E3.	Atua para exigir o cumprimento das leis trabalhistas.
Setor administrativo	Interno	Moral	E1.	É moral pela responsabilidade que o setor de forma geral, possui.
Concorrentes	Externo	Moral	E3	Apesar de existir concorrência desleal em qualquer ramo, a parceria e confiança com concorrentes para esta empresa em específico é mais presente.
Gerente geral	Interno	Moral	E3	Caracterizado pela confiança existente entre gerente e sócios.
Cartório	Externo	Legal	E3	Obriga o cumprimento de prazos para que ele não aplique multas e traga prejuízos a empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O Quadro 21 foi elaborado a partir de um senso das informações obtidas com as justificativas dos entrevistados quanto ao tipo de legitimidade atribuída a cada *stakeholder*. Percebe-se então 8 (oito) *stakeholders* com legitimidade legal, 6 (seis) com legitimidade moral, 1 (um) sem legitimidade e 2 (dois) com legitimidade moral e legal. Contudo, a evolução na coerência de informações entre os próprios gestores, principalmente entre as justificativas e as classificações aumentou em comparação ao atributo poder.

Deste modo o pesquisador acredita que na classificação quanto ao atributo urgência esta coesão continue a aumentar. Sendo assim, o desempenho dos entrevistados quando ao atributo urgência será abordado na próxima seção.

c) Urgência

Para ser caracterizado como um *stakeholder* urgente, o grupo ou indivíduo necessita possuir 1 (um) ou os 2 (dois) aspectos de urgência, o aspecto

temporal ou crítico. A empresa deve realizar a classificação como urgente considerando a relevância e importância do *stakeholder* para a empresa, pois este tipo de *stakeholder* possui uma relação prioritária para a empresa, e a identificação do grau de prioridade para a empresa é definido pelo tipo de aspecto que o grupo/indivíduo possui (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

O aspecto temporal será o primeiro a ser abordado nesta seção. O *stakeholder* que é qualificado como urgente temporal caracteriza-se como aquele que pode aceitar atrasos por parte da empresa. Deste modo, cientes do conceito teórico, os gestores foram questionados quanto à quais *stakeholders* são considerados como urgente temporal. Ressaltando que nesta etapa da análise não serão avaliadas similaridades, pois conforme constatado pelo pesquisador é constante a divergência de informações da classificação com a caracterização. O Quadro 22 mostra como foram classificados os *stakeholders* temporais conforme o conhecimento dos gestores.

Quadro 22 - Stakeholders com atributo de urgência temporal.

Stakeholder que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à Empresa	Tipo	Poder	Grau de Importância		
			E1	E2	E3
Funcionários	Interno	TEMP.	6°	8°	1°
Sócio	Interno	TEMP.	11°	9°	5°
Sistema	Interno	TEMP.	2°	-	-
Setor Administrativo	Interno	TEMP.	5°	-	-
Gerente Geral	Interno	TEMP.	-	-	8°
Clientes	Externo	TEMP.	9°	2°	3°
Fornecedores	Externo	TEMP.	13°	5°	2°
Bancos	Externo	TEMP.	8°	7°	4°
Propaganda (Mídia)	Externo	TEMP.	12°	4°	-
Contabilidade	Externo	TEMP.	4°	6°	7°
Sindicato do Comércio	Externo	TEMP.	1°	1°	10°
Arquitetas	Externo	TEMP.	7°	3°	-
Governo Federal/Estadual	Externo	TEMP.	3°	-	-
Prefeitura de Araranguá	Externo	TEMP.	10°	-	-
Cartório	Externo	TEMP.	-	-	9°
Concorrentes	Externo	TEMP.	-	-	6°

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando a listagem efetuada pelo gestor E1, nota-se que ele utilizou à seguinte sequência: 1°) sindicato do comércio; 2°) sistema; 3°) governo federal/estadual; 4°) contabilidade; 5°) setor administrativo; 6°) funcionários; 7°) arquitetas;

8º) bancos; 9º) clientes; 10º) prefeitura de Araranguá; 11º) sócios; 12º) propaganda (mídia); 13º) fornecedores.

Avaliando a lista do E1 com as justificativas utilizadas por ele, o pesquisador compreende que assim como na explicação dos demais atributos, houve um equívoco de listagem, pois os *stakeholders* defendidos pelo E1 como verdadeiramente temporal é o setor administrativo. O setor administrativo é prioritário por envolver uma relação comercial e familiar, deste modo o E2 assegura que todos os conflitos ou discussões existentes no mesmo devem ser resolvidos como prioridade, entretanto o atraso para esta questão, não implica em prejuízo para a empresa. Em sua justificativa, o E1 exemplifica esta relação entre sócios e gerente:

É uma prioridade, pois trabalho com meu irmão, e minha mãe até então é a gerente. Eu faço a parte financeira e administro a relação com funcionários e ele a parte de cobrança, por ser família é bom destacar que administrando sempre existe conflito de opiniões, mas sempre devem ser resolvidos, porque essa relação se estende do escritório para casa. [grifo nosso] (E1).

Os demais *stakeholders* listados pelo E1 possuem outro tipo de aspecto de urgência, ou simplesmente não possuem urgência. O E2 listou os *stakeholders* com maior urgência ao que possui pouca ou nenhuma urgência da seguinte forma: 1º) sindicato do comércio; 2º) clientes ; 3º) arquitetas; 4º) propaganda (mídia) ; 5º) fornecedores; 6º) contabilidade; 7º) bancos; 8º) funcionários; 9º) sócios. Entretanto, avaliando as justificativas do gestor E2, percebe-se que ele não caracterizou nenhum *stakeholder* como urgente temporal, apenas como crítico ou sem urgência.

Já o gestor E3, identificou a característica temporal nos *stakeholders*, e sua classificação por urgência, se da na seguinte ordem: 1º) funcionários; 2º) fornecedores; 3º) clientes; 4º) bancos; 5º) sócios; 6º) concorrentes; 7º) contabilidade; 8º) gerente geral; 9º) cartório; 10º) sindicato do comércio. Contudo, nas justificativas do E3 apenas 2 (dois) *stakeholders* foram caracterizados como temporal, são estes, funcionários e fornecedores. Os funcionários possuem o aspecto temporal porque segundo o E3 eles não exigem prioridade, são os menos urgentes conforme sua afirmação: “é um dos menos urgentes, pois não trará tanto prejuízo se for atendido por ultimo.” [grifo nosso] (E3). Quanto aos fornecedores, o gestor E3 entende que existe urgência nesta relação, entretanto para ele o fornecedor pode aceitar um pouco e atraso: “se for bem tratado a minha empresa também será bem tratada por parte dele. Ele pode aceitar um pouco de atraso, dois

dias no máximo. [grifo nosso] (E3). Os demais *stakeholders* foram classificados como urgente crítico ou sem urgência.

De modo geral, o pesquisador percebe que os entrevistados estão filtrando mais a classificação, e isso é algo positivo, pois a especificação dos atributos de cada *stakeholder* está se tornando mais clara. Porém apesar das justificativas demonstrarem maior detalhamento, as listas ainda não convergem com as mesmas. Até então a maior coerência entre lista e justificativa ainda é do atributo legitimidade.

A segunda etapa da classificação de urgência é direcionada a urgência crítica. O *stakeholder* que é classificado como urgente crítico pode prejudicar ou causar dano a empresa se tiver atraso para suas exigências ou necessidades, sendo então um *stakeholder* que espera ser tratado como uma prioridade pela organização. No Quadro 23, os gestores listaram os *stakeholders* mais urgentes pelo aspecto crítico, até os menos urgentes, assim como ocorreu na classificação de urgência temporal.

Quadro 23 - Stakeholders com atributo de urgência crítica.

Stakeholder que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à Empresa	Tipo	Poder	Grau de		
			E1	E2	E3
Funcionários	Interno	CRITIC.	8°	3°	7°
Sócio	Interno	CRITIC.	10°	9°	9°
Sistema	Interno	CRITIC.	13°	-	-
Setor Administrativo	Interno	CRITIC.	4°	-	-
Gerente Geral	Interno	CRITIC.	-	-	10°
Clientes	Externo	CRITIC.	1°	9°	4°
Fornecedores	Externo	CRITIC.	3°	1°	3°
Bancos	Externo	CRITIC.	2°	4°	6°
Propaganda (Mídia)	Externo	CRITIC.	5°	7°	-
Contabilidade	Externo	CRITIC.	9°	6°	2°
Sindicato do Comércio	Externo	CRITIC.	7°	5°	5°
Arquitetas	Externo	CRITIC.	6°	8°	-
Governo Federal/Estadual	Externo	CRITIC.	12°	-	-
Prefeitura de Araranguá	Externo	CRITIC.	11°	-	-
Cartório	Externo	CRITIC.	-	-	1°
Concorrentes	Externo	CRITIC.	-	-	8°

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Deferente da classificação temporal, no Quadro 23 os gestores conseguiram descrever um número maior de *stakeholder* com urgência, neste caso pela característica crítica.

O gestor E1 realizou a seguinte classificação para a característica crítica: 1º) clientes; 2º) bancos; 3º) fornecedores; 4º) setor administrativo; 5º) propaganda (mídia); 6º) arquitetas; 7º) sindicato do comércio; 8º) funcionários; 9º) contabilidade; 10º) sócios; 11º) prefeitura de Araranguá; 12º) governo federal/estadual; 13º) sistema. Entretanto aprofundando em suas justificativas, o gestor descreveu características de urgência crítica apenas no sistema, nos clientes e nos fornecedores. Destes, apenas o sistema não está entre os primeiros colocados. Os demais *stakeholder* que não foram caracterizados como temporal na abordagem anterior, não são considerados urgentes.

O gestor E1 explica que os clientes estão no segundo lugar porque são vistos como um patrimônio prioritário. No decorrer da análise, o gestor já deixou este fato evidente, no caso a importância que o cliente tem para o mesmo, e mais uma vez ele enfatiza esta importância, agora, como uma característica urgente crítica: “acredito que o cliente seja o maior patrimônio da empresa, sem ele não tem empresa, não tem funcionário, não tem administração, não tem nada.” [grifo nosso] (E1).

Os fornecedores, segundo o E1, devem ser também uma prioridade, por sua característica utilitária. Sem os fornecedores a empresa não tem como atender os demais *stakeholders*, pois não terá movimentação de mercadoria, deste modo, se o vínculo com os fornecedores não forem diariamente avaliados, a empresa poderá se prejudicar: “não adianta ter o cliente se não tiver mercadoria para vender.” [grifo nosso] (E1).

Por fim, na avaliação do E1 consta no sistema como uma ferramenta essencial para a organização. Para o E1, sem o sistema não é possível trabalhar, o que torna a empresa dependente do mesmo, por este motivo é considerado extremamente urgente. Em sua justificativa o E1 explica que sem o sistema a empresa pode prejudicar seus processos: “o sistema é quase uma relação prioritária, não conseguimos trabalhar sem sistema, já fiquei sem conseguir atender cliente por não conseguir verificar preços no sistema.” [grifo nosso] (E1).

Diferente do gestor E1, o gestor E2, trabalha com a classificação de urgência crítica da seguinte forma: 1º) fornecedores; 2º) clientes ; 3º) funcionários; 4º) bancos ; 5º) sindicato do comércio; 6º) contabilidade; 7º) propaganda (mídia); 8º) arquitetas; 9º) sócios. Nas justificativas deste gestor, o pesquisador constata que o E2 identifica aspectos de urgência crítica apenas nos *stakeholders* fornecedores,

clientes, funcionários, bancos e sindicato do comércio. Evidentemente esta ordenação foi a primeira a ser realizada na análise que demonstra a perfeita coerência de informações entra classificação e justificativa. Os cinco primeiros colocados são exatamente os cinco justificados como urgentes críticos. Os demais, de acordo com a análise de urgência temporal, não possuem nenhum tipo de urgência.

Os fornecedores foram classificados como urgentes críticos objetivamente por não aceitarem atrasos: “estes não aceitam atrasos.” [grifo nosso] (E2). Já os clientes possuem a urgência crítica por ser uma prioridade para a empresa, e não tratá-lo como uma prioridade atrairia danos principalmente morais para a organização: “é o mais urgente porque é uma prioridade, deve ser sempre atendido em primeiro lugar pois é o maior patrimônio. Se não sair da empresa satisfeito, vou perder não só o cliente, mas ele vai levar esta informação a outros clientes e posso perder muitos clientes.” [grifo nosso] (E2).

Os funcionários, segundo o E2, apenas pelo pagamento, pois não realizar o pagamento no dia previsto torna a empresa exposta a possíveis danos jurídicos e morais: “devemos cumprir todos nossos compromissos com eles corretamente, como pagamento em dia.” [grifo nosso] (E2).

Quanto aos bancos o E2 explica que os compromissos com o mesmo devem ser honrados nos prazos, caso não sejam a empresa terá seus recursos financeiros limitados: “os compromissos com o banco devem ser honrados, pois está tudo muito fechado, se ficar negativo pelo banco a empresa não consegue mais comprar nem vender.” [grifo nosso] (E3). Já o sindicato do comércio é uma extensão das obrigações com os funcionários, pois eles que fazem a empresa cumprir com as obrigações com os funcionários nos prazos legais: “devemos estar em dia com a lei trabalhista. Eles não aceitam trabalhar fora de prazos.” [grifo nosso] (E2).

Seguindo a análise dos gestores, o E3 classificou os *stakeholder* por urgência crítica na seguinte ordenação: 1º) cartório; 2º) contabilidade; 3º) fornecedores; 4º) clientes; 5º) sindicato do comércio; 6º) bancos; 7º) funcionários; 8º) concorrentes; 9º) sócios; 10º) gerente geral. Os dois primeiros colocados são realmente *stakeholders* críticos, já a partir do terceiro colocado a ordem não condiz com as justificativas. Para o E3, além do cartório e da contabilidade, os clientes, os bancos, o sindicato do comércio e os concorrentes também são urgentes pela crítica.

Para o E3, o cartório é uma prioridade devido aos documentos envolvidos, este modo qualquer atraso referente a prazos pode gerar prejuízos como multas para a empresa: “devido aos prazos de pagamento que devo cumprir.” [grifo nosso] (E3). Já com os concorrentes a característica é um tanto diferente, pois como já foi destacada por este gestor, a empresa possui uma relação de parceria com certos concorrentes, deste modo, deixar de atendê-los quando eles solicitarem apoio da empresa pode ocasionar um retorno negativo, é possível que quando a empresa volte a recorrer à ajuda dos concorrentes, estes, não queiram continuar mantendo parceria. O E3 afirma que a urgência ocorre: “devido à relação de parceria, posso precisar dele como ele pode precisar de mim.” [grifo nosso] (E3).

Os clientes segundo o E3, se não forem tratados como prioridade poderão vir a prejudicar a imagem da empresa: “deve ser atendido para que fique satisfeito e não fique com uma imagem ruim da empresa.” [grifo nosso] (E3). Quanto aos bancos, o E3 explica que a urgência é decorrente dos prazos de pagamentos, sendo que se a empresa não cumprir pode prejudicar seu acesso a recursos financeiros “a urgência é de pagamentos referente à conta e a linhas de financiamentos.” [grifo nosso] (E3).

A contabilidade é considerada prioritária para o E3 em comparação aos demais *stakeholders*. O E3 explica que se ocorrer algum problema informado pelo contador a empresa deve se posicionar imediatamente, pois normalmente é relacionada a alguma lei: “qualquer problema proveniente de informações do contador devem ser colocadas a frente para serem resolvidas.” [grifo nosso] (E3).

Finalizando a análise da classificação do E3, o sindicato do comércio é considerado urgente crítico, pois não priorizar os eventos trabalhistas, como audiência, pode trazer danos a organização: “devo priorizar as exigências sindicais frente aos demais stakeholders, como no caso de uma audiência trabalhista.” [grifo nosso] (E3).

Percebe-se que como o pesquisador já havia citado, na evolução da análise seria possível identificar uma perfeita coerência de informações em algum momento. Conforme identificado na avaliação do gestor E2 na urgência crítica. Isso reafirma que o fato destacado pelo pesquisador referente ao desempenho do entrevistado estar vinculado ao método de pesquisa e que na medida em que os entrevistados foram sentindo-se a vontade com a gravação, as respostas tornaram-se mais filtradas e coesas. Mas esta constatação ainda não elimina a falta de

similaridade entre os dados dos gestores. Deste modo, o Quadro 24, apresenta a união de todas as informações coletadas com os gestores em forma de um consenso para melhor compreensão do leitor.

Quadro 24 - Stakeholders com urgência conforme as justificativas dos gestores.

Stakeholder	Ambiente	Urgência	Gestores	Característica
Funcionários	Interno	Crítico	E2.	O atraso no pagamento dos funcionários pode prejudicar a empresa legalmente
Clientes	Externo	Crítico	E1; E2; E3.	Necessita ser uma prioridade. Ao contrário disso ficará insatisfeito e pode prejudicar a empresa.
Fornecedores	Externo	Crítico	E1; E2.	A empresa deve cumprir corretamente com os prazos de pagamentos para não ter a compra de produtos limitada.
Bancos	Externo	Crítico	E2; E3.	A empresa necessita cumprir corretamente com os prazos de pagamento para não ter seus recursos financeiros limitados.
Governo Federal/Estadual	Externo	Não Possui	E1.	O governo é um órgão regulamentador.
Prefeitura de Araranguá	Externo	Não Possui	E1.	A prefeitura influencia na necessidade da empresa ao emitir um alvará.
Contabilidade	Externo	Não Possui	E1; E2.	Atua para auxiliar a empresa no cumprimento de leis.
Arquitetas	Externo	Não Possui	E1; E2.	É uma relação comercial.
Sócios	Interno	Não Possui	E1; E2; E3.	São familiares e não exigem urgência da empresa.
Propaganda (Mídia)	Externo	Não Possui	E1; E2.	É uma ferramenta de <i>marketing</i> contratada.
Sistema	Interno	Crítico	E1.	É essencial para a empresa desempenhar seus processos.
Sindicato do comércio	Externo	Crítico	E2; E3.	Atua com prazos estipulados para o cumprimento das leis trabalhistas.
Setor administrativo	Interno	Temporal	E1.	Qualquer conflito deve ser resolvido com urgência, mas não prioritariamente.
Concorrentes	Externo	Crítico	E3.	Assim como a empresa solicita seu apoio e exige urgência, o concorrente também quer ser tratado na mesma forma nas relações de parceria. Caso contrário, a parceria não continua.
Gerente geral	Interno	Não Possui	E3.	Não exige nenhuma urgência da empresa.
Cartório	Externo	Crítico	E3.	Exige o cumprimento de prazos de pagamentos para não emitir multas.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O Quadro 24 foi elaborado a partir de um senso das informações obtidas com as justificativas dos entrevistados quanto ao tipo de urgência atribuída a cada *stakeholder*. Os gestores elegeram 8 (oito) *stakeholders* com urgência crítica, aquela que se não houver cumprimento de prazos a empresa pode ser prejudicada e 1 (um)

stakeholder com urgência temporal, que pode aceitar atrasos da empresa. Os demais não foram compreendidos como urgentes, sendo um total de 7 (sete) *stakeholders* sem urgência.

Finalizando a análise, o pesquisador percebe a evolução nas respostas dos entrevistados e identifica os fatores método de pesquisa, tempo de atuação na empresa e cargo como influenciadores de conceitos dos gestores. Assuntos que serão abordados nas considerações finais.

4.5 ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Para atingir o objetivo da pesquisa, nesta etapa o pesquisador utilizou questões descritivas para conhecimento do desempenho estratégico da organização. Para ser possível vincular os *stakeholders* à estratégia, os gestores foram questionados quanto ao seu conhecimento de estratégia e também elucidaram quais as ações estratégicas da organização e quais as características destas ações, como o impacto das mesmas na empresa e em que medida ocorre o envolvimento dos *stakeholders*.

A primeira questão foi referente ao conceito de desempenho estratégico para cada gestor conforme apresentado no Quadro 25.

Quadro 25 - Conceito de desempenho estratégico dos entrevistados.

Qual o seu conceito sobre desempenho estratégico?	
Entrevistado	Resposta
E1	O desempenho estratégico é o planejamento que a empresa tem para curto, médio ou longo prazo, incluindo objetivos e meta para alcançar.
E2	Nesta área, agir de forma estratégica é estar sempre em busca de novidades para o cliente, é buscar opções de financiamento para o cliente, é ter conhecimento do produto, é buscar treinar e informar o funcionário para passar segurança para o cliente na venda, é trabalhar ações de marketing, como show room.
E3	Acredito que agir de forma estratégica para um material de construção esta relacionado diretamente as vendas, como realizar venda casada como no caso do piso e argamassa. Essa é uma ação estratégica que trás retorno para a empresa e para o cliente que sai satisfeito. Ou também a inovação, que utilizamos muito das datas comemorativa como na época da copa para criar situações que atraiam o cliente.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando as respostas dos gestores no Quadro 25, percebe-se que o E1 possui conhecimento de assuntos pertinentes a planejamento estratégico. É provável que este entendimento seja decorrente de sua graduação, pois diferente dos demais gestores, este é o único que possui formação acadêmica. O E1 afirma:

“O desempenho estratégico é o planejamento que a empresa tem [...]” [grifo nosso] (E1). Deste modo, a percepção de estratégia do E1 converge com o conceito de Oliveira (2004), que define o planejamento estratégico como o processo de desenvolver métodos adequados ao posicionamento da empresa para ela possa atingir seus objetivos de curto á longo prazo.

Já o gestor E2, demonstrou um conhecimento com uma lente comercial, apresentando ações estratégicas em seu conceito, como o estímulo a venda por meio de inovação constante: “[..]agir de forma estratégica é estar sempre em busca de novidades para o cliente [...]” [grifo nosso] (E2). O E2 ainda afirma que a estratégia “é trabalhar ações de marketing” [grifo nosso] (E1).

O gestor E3, assim como o E2, acredita que a estratégia é vinculada diretamente a venda e inovação:

Acredito que agir de forma estratégica para um material de construção esta relacionado diretamente as vendas [...] Ou também a inovação, que utilizamos muito das datas comemorativa como na época da copa para criar situações que atraiam o cliente. [grifo nosso] (E2).

O que não é uma afirmação errônea, pois segundo alguns autores (KLUYVER, PEARCE II; KRUGER, 2008; OLIVEIRA, 2004) a estratégia é direcionada ao alcance dos objetivos da organização. Assim, os gestores E2 e E3 apresentam vendas como o objetivo principal das ações estratégicas da empresa e inovação como uma ação de marketing para atingir as vendas. Já o gestor E1, afirma que para atingir algum objetivo é preciso planejamento a curto, médio e longo prazo. Diante desta abordagem, o Quadro 26 apresenta as ações realizadas pela empresa a curto, médio e longo prazo com o intuito de melhorar o desempenho estratégico da mesma.

Quadro 26 - Ações estratégicas a curto, médio e longo prazo.

Quais as ações realizadas pela empresa para melhorar o seu desempenho estratégico no curto, médio e longo prazo?	
Entrevistado	Resposta
E1	A curto prazo estamos mudando o sistema que atuará fazendo um bloqueio para diminuir a inadimplência, pois estamos tendo muitas. Para isso realizamos uma reunião já informando das mudanças que irão ocorrer aos funcionários, pois o sistema terá um limite de vendas para cada cliente. A médio prazo estaremos realizando treinamentos com os funcionários para que estejam aptos a utilizar corretamente a nova ferramenta do sistema porque isso influencia nas estratégias de vendas, para queo funcionário também saiba impor de forma adequada esse limite ao cliente. Essa será uma forma de reeducar os clientes, que muitas vezes por amizade a funcionários acabou habituando-se a pagar fora do prazo sabendo que conversando teria regalia, então estamos colocando regras. Alguns estão aceitando outros, esta mais difícil.

Continuação.

Continuação.

E1	A longo prazo para melhorar o desempenho temos a intenção de ampliar nosso depósito para aumentar o armazenamento, já estamos fazendo orçamentos, temos dois em vista mas é a longo prazo, aproximadamente um ano.
E2	Estamos sempre procurando trabalhar para o cliente. A curto prazo buscamos bons relacionamentos com funcionários para passar isso para o cliente. A médio prazo buscamos melhorias na empresa como novos caminhões e linhas de crédito para facilitar a entrega e o pagamento para o cliente. Quanto ao financiamento, para obras e reformas, muitas vezes o cliente não possui condições de pagamento a vista, nós como somos os maiores interessados no negócio, auxiliamos o cliente preparando toda a papelada que deve ser levada ao banco, o cliente só entrega e assina, eles podem pagar em até setenta e duas vezes. A alguns anos realizamos uma mudança de estabelecimento, mas com o crescimento da loja, a três anos ampliamos para uma sobre loja, hoje já esta pequeno o espaço. A longo prazo queremos comprar terrenos para ampliação, já estamos fazendo orçamento.
E3	A curto prazo estamos melhorando nosso sistema para evitar erros como vinha acontecendo. O sistema estava convertendo preços como de barras para metro, saindo preços errados para o cliente. A médio prazo estamos trabalhando para evitar desperdícios, através da atenção maior as atividades de carregamento que é onde ocorre grande parte de desperdício, então estamos trabalhando mais atentos para mudar isso. Até mesmo no setor de estoque, por falta de cuidado temos muito desperdício. Então estamos constantemente realizando reuniões para alertar o funcionário com o que vem acontecendo e orientando o mesmo, a ter cuidado, para que a empresa não sinta a necessidade de adotar políticas que descontem o erro com a carga do salário do funcionário. A longo prazo estamos buscando a ampliar espaço para ter mais espaço de estoque e de loja, para isso estamos negociando o lote ao lado do nosso mas isso vai levar mais de um ano pois existe muita resstencia por parte da proprietária do lote.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Para melhor compreensão das ações descritas por cada gestor, o Quadro 27, disponibiliza as ações específicas para cada prazo na opinião de cada gestor. Mesmo direcionando as justificativas para esta metodologia o Quadro 26, se faz necessária para compreender em qual contexto cada análise esta inserida.

Quadro 27 - Ações conforme o prazo.

Ações a curto prazo
“[...] estamos <u>mudando o sistema</u> que atuará fazendo um bloqueio para diminuir a inadimplência [...]” [grifo nosso] (E1).
“[...] buscamos <u>bons relacionamentos com funcionários</u> para passar isso para o cliente [...]” [grifo nosso] (E2)
“[...] estamos <u>melhorando nosso sistema</u> para evitar erros como vinha acontecendo [...]” [grifo nosso] (E3)
Ações a médio prazo
“[...] estaremos realizando <u>treinamentos com os funcionários</u> para que estejam aptos a utilizar corretamente a nova ferramenta do sistema [...]” [grifo nosso] (E1).
“[...] buscamos <u>melhorias na empresa como novos caminhões e linhas de crédito</u> para facilitar a entrega e o pagamento para o cliente [...]” [grifo nosso] (E2).
“[...] estamos <u>trabalhando para evitar desperdícios, através da atenção maior as atividades de carregamento</u> que é onde ocorre grande parte de desperdício [...]” [grifo nosso] (E3).

Continuação.

Continuação.

Ações a longo prazo
<p>“[...] <u>ampliar nosso depósito</u> para aumentar o armazenamento [...]” [grifo nosso] (E1). “[...] queremos comprar <u>terrenos para ampliação</u>, já estamos fazendo orçamento [...]” [grifo nosso] (E2). “[...] estamos buscando a <u>ampliar espaço</u> para ter mais espaço de estoque e de loja [...]” [grifo nosso] (E3).</p>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Em curto prazo os entrevistados E1 e E3 demonstraram ter conhecimento da mesma ação, que neste caso é a melhoria do sistema. Entretanto cada um destes gestores justificou de uma forma diferente. O E1 explica que a mudança do sistema é importante para diminuir a inadimplência, problema constante visto por este gestor. O E1 explica que para que esta mudança ocorra, são necessárias providências, como a conscientização de processos dos funcionários: *“[...] para isso realizamos uma reunião já informando das mudanças que irão ocorrer aos funcionários, pois o sistema terá um limite de vendas para cada cliente [...]”* [grifo nosso] (E1). Diferente do E1, o gestor E3 afirma que a mudança do sistema é importante para outro tipo de dificuldade com as vendas, o de conversão de preços: *“O sistema estava convertendo preços como de barras para metro, saindo preços errados para o cliente.”* [grifo nosso] (E3). Já o E2 afirma que em curto prazo está buscando manter um bom relacionamento com o funcionário para que ele repasse este comportamento ao cliente.

Em médio prazo os três gestores trouxeram opiniões diferentes de ações. O E1 complementando a ação de curto prazo, diz que pretende treinar os funcionários para torná-los apto a utilizar o novo sistema. O E2 informa que está em busca de melhorias como aquisição de novos bens e linhas de crédito com o intuito de facilitar o pagamento e a entrega ao cliente. Já o E3 explica que ocorrem constantes desperdícios decorrentes da falta de cuidado dos funcionários ao manusear as mercadorias, principalmente no estoque e na entrega, com isso se faz necessário orientar os funcionários para modificar esta realidade. Assim, o E3 informa que em médio prazo estão trabalhando com constantes reuniões de orientação com o funcionário: *“então estamos constantemente realizando reuniões para alertar o funcionário com o que vem acontecendo e orientando o mesmo, a ter cuidado, para que a empresa não sinta a necessidade de adotar políticas que descontem o erro com a carga do salário do funcionário.”* [grifo nosso] (E3).

Em longo prazo os gestores demonstraram conhecimento de uma ação comum, de ampliar o espaço da empresa. Sendo que os gestores demonstram conhecer a necessidade de melhorar o desempenho da empresa e o armazenamento dos produtos, através da ampliação do estabelecimento.

Os gestores foram questionados quanto às estratégias utilizadas pela empresa. Deste modo, o Quadro 28 apresenta as estratégias citadas pelos gestores que tiveram o menor impacto no desempenho da empresa.

Quadro 28 - Estratégias que tiveram menor impacto no desempenho.

Quais as estratégias realizadas pela empresa que tiveram um MENOR impacto no seu desempenho?	
Entrevistado	Resposta
E1	Algo que teve um impacto pequeno no desempenho foi colocar cheques na acessória de advogados. Após muitos anos tentando realizar a cobrança de alguns cheques em vão, a empresa decidiu reunir cheques de doze anos de inadimplência e colocar na justiça. Verificamos que hoje boa parte dos clientes não está interessada em limpar nome. Os cheques eram num valor total de aproximadamente R\$ 50.000 e o retorno foi de cerca de R\$ 5.000. Não tivemos muito gasto com advogado porque ele ganhou proporcional ao que conseguiu cobrar, mas, o retorno foi muito abaixo da expectativa.
E2	Acredito que o que teve menos retorno foi o BNDES. Por dois meses o final de 2013 fomos atrás de várias autorizações, como a do Ibama por exemplo, é bem burocrático. Pensávamos que teríamos bastante retorno trabalhar com o BNDES mas não tivemos.
E3	Uma situação que esperávamos um bom retorno, o que não ocorreu, foi na troca de um funcionário. Para nós no final foi como trocar seis por meia dúzia. Estávamos com um motorista que achávamos bom, mas que não melhorava, então trocamos por um que achávamos que ia ser melhor que o outro, no entanto percebemos que o primeiro motorista não era melhor do que estava porque não havia no que melhorar, ele estava limitado a função dele. Então não era uma questão de funcionário, mas sim de cargo. Entretanto o erro persistia na entrega, mesmo com a mudança. Descobrimos que os problemas que estavam ocorrendo na entrega eram decorrentes de outro funcionário e não dos motoristas. O que foi toda uma ação de melhoria em vão, por fim encontramos a raiz do problema e conseguimos retirar o funcionário problema correto.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Nesta etapa da pesquisa o E1 relata um acontecimento importante. Ele informa que devido a inadimplência ser um grande problema para a empresa, eles optaram por contratar o serviço de um advogado para realizar as cobranças de dívidas com cerca de 10 anos de atraso de pagamento. Entretanto eles perceberam que os clientes atualmente não estão mais tão preocupados em manter o nome “limpo” como ocorria há anos atrás, pois mesmo cientes de que ficariam sem crédito de compra no mercado, muitos optaram por não pagar suas dívidas: “Verificamos que hoje boa parte dos clientes não está interessada em limpar nome. Os cheques eram num valor total de aproximadamente R\$ 50.000 e o retorno foi de cerca de R\$

5.000.” [grifo nosso] (E3). Isso demonstra que esta mudança de cultura relatada também é um fator que contribui para a inadimplência, e conseqüentemente vêm prejudicando o faturamento desta empresa em específico. Portanto, o E1 classificou este acontecimento como algo que teve um pequeno impacto perto da expectativa que a empresa possuía.

O gestor E2, também relata outra situação de expectativa da empresa que não teve o retorno esperado. Segundo este gestor a empresa optou por buscar pelo BNDES como uma forma de atrair um maior número de clientes, mas ao contrário disso, após todo processo burocrático e demorado, a empresa constatou que o retorno não foi como esperado. Já o gestor E3, descreveu como pouco impacto uma situação que ocorreu em seu ambiente de trabalho. Ele descreve que a empresa estava com alguns problemas quanto a um funcionário e decidiu realizar a troca deste funcionário esperando que o problema que ele vinha causando fosse resolvido. Entretanto, após a troca, a empresa percebeu que houve um equívoco e que os problemas de entrega que vinham ocorrendo, na verdade não eram decorrentes do funcionário demitido, mas sim de outro funcionário. Deste modo todo o transtorno poderia ter sido evitado se eles tivessem optado por investigar o que ocorria de fato com a entrega. Oposto a estas situações, os gestores também listaram ações estratégicas que tiveram um impacto considerável no desempenho da empresa, conforme apresentado no Quadro 29.

Quadro 29 - Estratégias que tiveram maior impacto no desempenho.

Quais as estratégias realizadas pela empresa que tiveram um MAIOR impacto no seu desempenho?	
Entrevistado	Resposta
E1	Há alguns anos ter saído de uma loja de 100m ² para uma de 300 ² foi uma grande mudança, exigiu um grande investimento, mas que apesar do medo de perder clientes o retorno foi positivo, teve um grande retorno, esta mudança foi em 2008 junto a ultima mudança contratual.
E2	A busca por inovações e treinamento dos funcionários aumentou as vendas.
E3	Acredito que a mudança de sistema, teve bastante retorno de controle de estoque e venda. O sistema anterior era mais complexo, já o atual é mais simples e objetivo. Esta mudança ocorreu há um ano.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Segundo o E1, algo que impactou positivamente a empresa foi a primeira mudança de espaço ocorrida em 2008, o E1 relata que realizar esta mudança gerou uma certa aflição por parte da empresa devido ao risco de perder seus clientes por mudar a localização, mas ao contrário disso, o retorno foi positivo. Já o E2 assegura

que aumentar a preocupação com o treinamento dos funcionários e aplicar treinamentos para eles junto a constante busca por inovações, foi algo que teve um impacto positivo nas vendas.

O E3, complementando sua opinião quando as ações de mudança de curto prazo asseguram que mudar o sistema foi algo que trouxe um bom retorno para a empresa, pois possibilitou maior controle de estoque e de venda, visto que além de trazer estas mudanças o sistema também é mais prático e objetivo que o anterior.

Outro assunto abordado com os gestores dentro da estratégia, foi em que medida eles estavam envolvendo seus *stakeholder* no desenvolvimento das mesmas conforme descrito no Quadro 30.

Quadro 30 - Envolvimento dos *stakeholders* com a estratégia.

Em que medida a empresa envolve os stakeholders no desenvolvimento das suas estratégias?	
Entrevistado	Resposta
E1	Todos os <i>stakeholders</i> são envolvidos para a empresa, uns mais outros menos, mas todos com seu grau de importância, uns por questões morais, outros legais, mas todos influenciam. Quando pensamos em estratégia estamos sempre pensando para satisfação destes envolvidos.
E2	Apesar de ser um nome em inglês, <i>stakeholders</i> na verdade engloba tudo que envolve a empresa. Um <i>stakeholder</i> depende do outro, é necessário estar em dia com todos. Nós trabalhamos para satisfazer a todos.
E3	Cada estratégia é direcionada a um <i>stakeholder</i> , não podemos fazer uma estratégia generalizada. A estratégia com clientes não é a mesma utilizada com bancos, são <i>stakeholders</i> com necessidades diferentes. Se é uma estratégia de vendas, vai influenciar clientes, fornecedores e concorrentes, não o restante. Por isso a necessidade de diferentes direcionamentos. Como a minha estratégia principal é ter os clientes, busco através de inovação atrair clientes. Já para fornecedores existe uma troca, eles dependem mais de mim do que eu deles. Ou seja, vou incluir todos nas estratégias da empresa, alguns para manter o bom relacionamento, outras para atrair vendas.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Quanto ao envolvimento do *stakeholder* no desenvolvimento estratégico, o gestor E1 informa que todos os *stakeholders* são envolvidos. Entretanto uns mais que os outros, isso de acordo com seu grau de importância para a empresa. Já o E2 explica que apesar de ser uma terminologia inglesa, *stakeholders* envolve todos os que cercam a empresa, sendo que para o E2 um *stakeholder* depende do outro, por este motivo a empresa precisa trabalhar de forma a agradar o maior número possível destes *stakeholder*.

O E3 possui uma opinião um pouco diferente dos demais quanto ao vínculo de estratégia e *stakeholder*. Para este gestor a empresa não pode trabalhar

com uma estratégia generalizada, pois cada *stakeholder* possui necessidades diferentes. Contudo o foco ainda é manter o cliente, então o gestor E3 afirma que vai envolver todos na estratégia, entretanto alguns apenas para manter um bom relacionamento e outros para atrair venda.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente análise identificou diversos dados importantes referentes ao tema junto aos gestores. O ponto de partida da pesquisa é o conceito de Freeman (1984), que define *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela organização. Sendo que, estes grupos/indivíduos podem estar no ambiente interno ou externo e possuir potencial em ameaçar ou cooperar com a empresa (BLAIR *et. al*, 1991).

Diante destes conceitos, os entrevistados identificaram que a empresa em estudo possui 5 (cinco) *stakeholders* internos e 11 externos. Os *stakeholders* internos são: funcionários; sócios, gerente geral; sistema; setor administrativo. Já os externos são: cartório; clientes; fornecedores; bancos; governo federal/estadual; contabilidade; arquitetas; propaganda (mídia); sindicato do comércio; concorrentes; prefeitura de Araranguá. É importante ressaltar que cada gestor identificou um grupo de *stakeholders*, e as similaridades totais (*stakeholder* citado por todos os gestores) entre as escolhas foram apenas em 8 (oito) grupos/indivíduos. Para este levantamento os entrevistados consideraram a influência atribuída a estes grupos, o que foi possível perceber que além de possuir a característica de influenciador, os gestores poderiam identificar qual o grau de importância destes elementos, pois se possuem influência podem possuir importância. Visto que, segundo Carson (1993), o grau de importância é variável, o autor acredita que existem *stakeholders* que são mais importantes que outros.

Entretanto o pesquisador constatou que esta percepção pelos gestores é relativa ao ambiente de trabalho e responsabilidades atribuída a cada gestor, e também, que os clientes são colocados por unanimidade como o *stakeholder* mais importante para a empresa. Esta colocação supõe que a empresa em estudo atua com um modelo tradicional de gestão, onde apenas o cliente é o foco de saídas da empresa e os demais *stakeholders* alimentam a empresa para esta saída (DONALDSON; PRESTON, 1995). Neste ponto, a empresa demonstra a

necessidade de amadurecer seus conhecimentos ou planejamentos estratégicos e desenvolver uma gestão que compreenda a proposta da teoria de *stakeholders*, que faz com que todos os *stakeholders* tenham uma relação de entrada e saída com a empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Quanto a classificação de influência no desempenho estratégico, provavelmente por ainda estarem no início da entrevista e com um conhecimento do tema em desenvolvimento, os gestores mencionaram que apenas 6 (seis) *stakeholders*, influenciam diretamente no desempenho estratégico da organização, sendo estes, os funcionários, a propaganda, os bancos, os clientes, o setor administrativo e os concorrentes.

Em outro momento da pesquisa os entrevistados foram desafiados a classificar os *stakeholders* segundo sua posse de poder, legitimidade e urgência (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Nesta etapa da pesquisa notaram-se constantes divergências de informação entre a lista desenvolvida por cada gestor e a justificativa citada pelo mesmo. Diante disso, a cada atributo analisado o pesquisador necessitou aclarar os fatos através de um consenso de dados. Este consenso de dados consistiu na união de todas as opiniões obtidas com a entrevista, principalmente com as justificativas que foram mais específicas, e na transformação dos dados coletados com os três gestores em apenas uma lista de cada atributo.

Os *stakeholders* que possuem poder são aqueles que impõem suas vontades através de meios coercitivos, utilitários ou simbólicos. (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Assim, os *stakeholders* que foram classificados com posse de poder segundo a opinião dos gestores foram funcionários (simbólico); sócios (utilitário), gerente geral (simbólico); sistema (utilitário); setor administrativo (utilitário); cartório (coercitivo); clientes (simbólico); fornecedores (simbólico); bancos (utilitário); governo federal/estadual (utilitário; coercitivo); contabilidade (coercitivo); arquitetas (utilitário); propaganda (mídia) (simbólico); sindicato do comércio (coercitivo); concorrentes (simbólico); prefeitura de Araranguá (coercitivo).

No atributo legitimidade, os gestores demonstraram uma evolução de coerência de informações entre ordenação por relevância e justificativa dos mesmos. Esta melhoria pode ser atribuída ao método da pesquisa. Os gestores, por estarem sendo gravados, deixaram transparecer certo constrangimento ao iniciar a entrevista, e no decorrer da conversação adotaram uma postura mais tranquila, que

contribuiu para evoluir a consistência de suas respostas. Nesta fase da pesquisa os gestores listaram e justificaram os *stakeholders* que utilizam de legitimidade legal ou moral para coagir a empresa. Contudo, num consenso de dados identificaram-se os seguintes *stakeholders* como legítimos: funcionários (legal; moral); sócios (moral); gerente geral (moral); setor administrativo (moral); cartório (legal); clientes (legal; moral); fornecedores (legal); bancos (legal); governo federal/estadual (legal); contabilidade (moral); arquitetas (moral); propaganda (mídia) (legal); sindicato do comércio (legal); concorrentes (moral); prefeitura de Araranguá (legal).

A terceira classificação de atributos referiu-se a urgência. Para classificar os *stakeholders* de urgência os gestores consideraram o grau de prioridade que o mesmo tem para a empresa. Nesta etapa os gestores foram mais objetivos e coesos, realizando um filtro maior de informações. Nota-se que o número de *stakeholders* urgentes é relativamente baixo em comparação aos demais atributos, sendo listados na seguinte ordem, através de um consenso realizado pelo pesquisador, os *stakeholders*: funcionários (crítico); sistema (crítico); setor administrativo (temporal); cartório (crítico); clientes (crítico); fornecedores (crítico); bancos (crítico); sindicato do comércio (crítico); concorrentes (crítico).

Durante toda a análise o pesquisador relatou divergências de dados entre os gestores e também entre a própria lista elaborada por eles e as justificativas dos mesmos. Entretanto esta divergência de opiniões é algo natural, visto que a lente dos gestores é diferente devido ao cargo de ocupação, as suas responsabilidades e principalmente ao tempo de atuação na empresa. Deste modo, cada gestor possui um posicionamento correspondente com o ambiente que ele está alocado. O que não é um fator negativo, pois as opiniões quando unidas geram uma fonte importante de informações que contribuem para todos os ramos do negócio da empresa.

Portanto, o pesquisador observa que o intuito deste levantamento de dados é demonstrar a possibilidade de criar um vínculo estratégico favorável às partes envolvidas, para que a empresa tenha um número maior de *stakeholders* que estejam dispostos a apoiar as metas da empresa e que tenham um baixo potencial de ameaça e alto potencial de cooperação. Para isso, ao final da entrevista o pesquisador questionou os gestores para saber em que medida a empresa estava envolvendo seus *stakeholders* com as estratégias da empresa, pois é justamente

esta a estratégia para tornar os *stakeholders* dispostos a apoiar a organização, envolvê-los (BLAIR *et. al.*, 1991).

Por fim, os gestores demonstraram ter conhecimento de existência de métodos estratégicos, mas ainda assim, possuem uma deficiência no conhecimento de processos estratégico, ou seja, conhecem o que deve ser feito, mas precisam entender melhor como deve ser feito. Possivelmente, a gestão atualmente possui esta carência em planejamento administrativo pelo fato dos gestores trabalharem apenas com base em suas experiências no ramo, e não no conhecimento técnico ou teórico, pois através da pesquisa identificou-se que os gestores possuem respectivamente 11(E1), 15 (E2) e 2 (dois) (E3) anos de atuação na empresa e não possuem graduação administrativa ou algum *stakeholder*, que auxilie nas necessidades estratégicas. Nesta questão se enquadra a necessidade de um planejamento estratégico que envolva os *stakeholders* e que possibilite a empresa a direcionar de modo eficiente e eficaz seus recursos (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Para finalização da análise, o Quadro 31 apresenta em suma a lista de *stakeholders* identificados, bem como, as classificações adequadas ao método de Agle, Mitchell e Wood (1997).

Quadro 31 - Análise geral.

Stakeholder	Ambiente	Atributo	Características Gerais	Combinação dos Atributos	Estratégia adequada para cada <i>stakeholder</i> (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997)
Funcionários	Interno	Poder; Legitimidade; Urgência.	Poder de negociação e de estimular a melhorias da empresa através de boas idéias. É importante manter o bom relacionamento com o funcionário e buscar sua satisfação. Legalmente a empresa deve cumprir com as leis trabalhistas para que os mesmos não utilizem de meios jurídicos para prejudicar a empresa. O atraso no pagamento dos funcionários pode prejudicar a empresa legalmente	Definitivo	Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata.
Clientes	Externo	Poder; Legitimidade; Urgência.	Sua satisfação é primordial para garantir que beneficie positivamente a imagem/reputação da empresa. Existe integridade, honestidade e lealdade com o cliente pela sua importância para a empresa. Entretanto se o cliente sentir-se lesado poderá recorrer a artifícios jurídicos. Necessita ser uma prioridade. Ao contrário disso ficará insatisfeito e pode prejudicar a empresa.	Definitivo	Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata.

Continuação

Continuação.

Fornecedores	Externo	Poder; Legitimidade; Urgência.	Por estarem ligados diretamente aos sócios e estar frequentemente na empresa, podem também levar uma imagem positiva ou negativa para seu ramo de atuação. Na relação com o fornecedor a empresa cumprir, contratos e prazos para não ser prejudicada. A empresa deve cumprir corretamente com os prazos de pagamentos para não ter a compra de produtos limitada.	Definitivo	Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata.
Bancos	Externo	Poder; Legitimidade; Urgência.	São fornecedores de recursos financeiros como financiamentos e linhas de crédito, itens essenciais ao ramo da organização. Os bancos utilizam de prazos e contratos para coagir a empresa no cumprimento de suas exigências. Diferente disso o banco pode prejudicar a empresa juridicamente. A empresa necessita cumprir corretamente com os prazos de pagamento para não ter seus recursos financeiros limitados.	Definitivo	Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata.
Governo Federal/ Estadual	Externo	Poder; Legitimidade;	Através do poder legislativo, pode limitar os recursos da empresa. Possui leis e normas que a empresa é obrigada a cumprir. Se não acatá-las a empresa terá recursos limitados. O governo é um órgão regulamentador.	Dominante	Sua influência na empresa é garantida. Esperam receber muita atenção por parte da empresa, mas ainda assim não é o conjunto completo de
Prefeitura de Araranguá	Externo	Poder; Legitimidade;	Utiliza da posse de leis para obrigar a empresa a cumprir suas exigências documentais. Obriga o cumprimento de suas exigências através da emissão do alvará. A prefeitura influência na necessidade da empresa ao emitir um alvará.	Dominante	Sua influência na empresa é garantida. Esperam receber muita atenção por parte da empresa, mas ainda assim não é o conjunto completo de <i>stakeholder</i>
Contabilidade	Externo	Poder; Legitimidade	Utilizam de leis trabalhistas e fiscais para coagir a empresa. Mas este trabalho do contador visa beneficiar a empresa para que ela não seja prejudicada judicialmente. A moralidade é maior devido à confiança no trabalho do contador, que atua para manter a empresa de acordo com as leis existentes. Atua para auxiliar a empresa no cumprimento de leis.	Dominante	Sua influência na empresa é garantida. Esperam receber muita atenção por parte da empresa, mas ainda assim não é o conjunto completo de <i>stakeholder</i> .
Arquitetas	Externo	Poder; Legitimidade	Através da parceria e de seu trabalho atraem grandes vendas para a empresa e ampliam as áreas de atendimento. O relacionamento é legítimo pela confiança existente entre o cliente e arquitetas, e arquitetas e empresa. É uma relação comercial.	Dominante	Sua influência na empresa é garantida. Esperam receber muita atenção por parte da empresa, mas ainda assim não é o conjunto completo de

Continuação.

Continuação.

Sócios	Interno	Poder; Legitimidade	Trabalham para prover todos os recursos necessários para as operações da empresa. É caracterizado pelo apoio, união e parceria entre os mesmos. São familiares e não exigem urgência da empresa.	Dominante	Sua influência na empresa é garantida. Esperam receber muita atenção por parte da empresa, mas ainda assim não é o conjunto completo de
Propaganda (Mídia)	Externo	Poder; Legitimidade	É uma ferramenta contratada para beneficiar a empresa, a propaganda por meio da mídia como rádio, revistas e outdoors. É uma relação restrita a um contrato de divulgação. É uma ferramenta de <i>marketing</i> contratada.	Dominante	Sua influência na empresa é garantida. Esperam receber muita atenção por parte da empresa, mas ainda assim não é o conjunto completo de <i>stakeholder</i> .
Sistema	Interno	Poder; Urgência.	É uma ferramenta essencial para auxiliar o controle de estoque, vendas e financeiro. É uma ferramenta de trabalho e não possui legitimidade. É essencial para a empresa desempenhar seus processos.	Perigoso	Existe o atributo poder e urgência, mas não a legitimidade o que torna este <i>stakeholder</i> possivelmente impetuoso.
Sindicato do comércio	Externo	Poder; Legitimidade; Urgência.	Utiliza das leis trabalhistas para coagir a empresa. Atua para exigir o cumprimento das leis trabalhistas. Atua com prazos estipulados para o cumprimento das leis trabalhistas.	Definitivo	Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata.
Sector administrativo	Interno	Poder; Legitimidade; Urgência.	O setor trabalha para prover recursos, assim como o objetivo de seus membros. É moral pela responsabilidade que o setor de forma geral, possui. Qualquer conflito deve ser resolvido com urgência, mas não prioritariamente.	Definitivo	Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata.
Concorrentes	Externo	Poder; Legitimidade; Urgência.	Estimulam a concorrência e mantêm o mercado competitivo. Apesar de existir concorrência desleal em qualquer ramo, a parceria e confiança com concorrentes para esta empresa em específico é mais presente. Assim como a empresa solicita seu apoio e exige urgência, o concorrente também quer ser tratado na mesma forma nas relações de parceria. Caso contrário, a parceria não continua.	Definitivo	Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata.
Gerente geral	Interno	Poder; Legitimidade;	Forte poder de decisão devido a sua experiência na empresa. Caracterizado pela confiança existente entre gerente e sócios. Não exige nenhuma urgência da empresa.	Dominante	Sua influência na empresa é garantida. Esperam receber muita atenção por parte da empresa, mas ainda assim não é o conjunto completo de <i>stakeholder</i> .

Continuação.

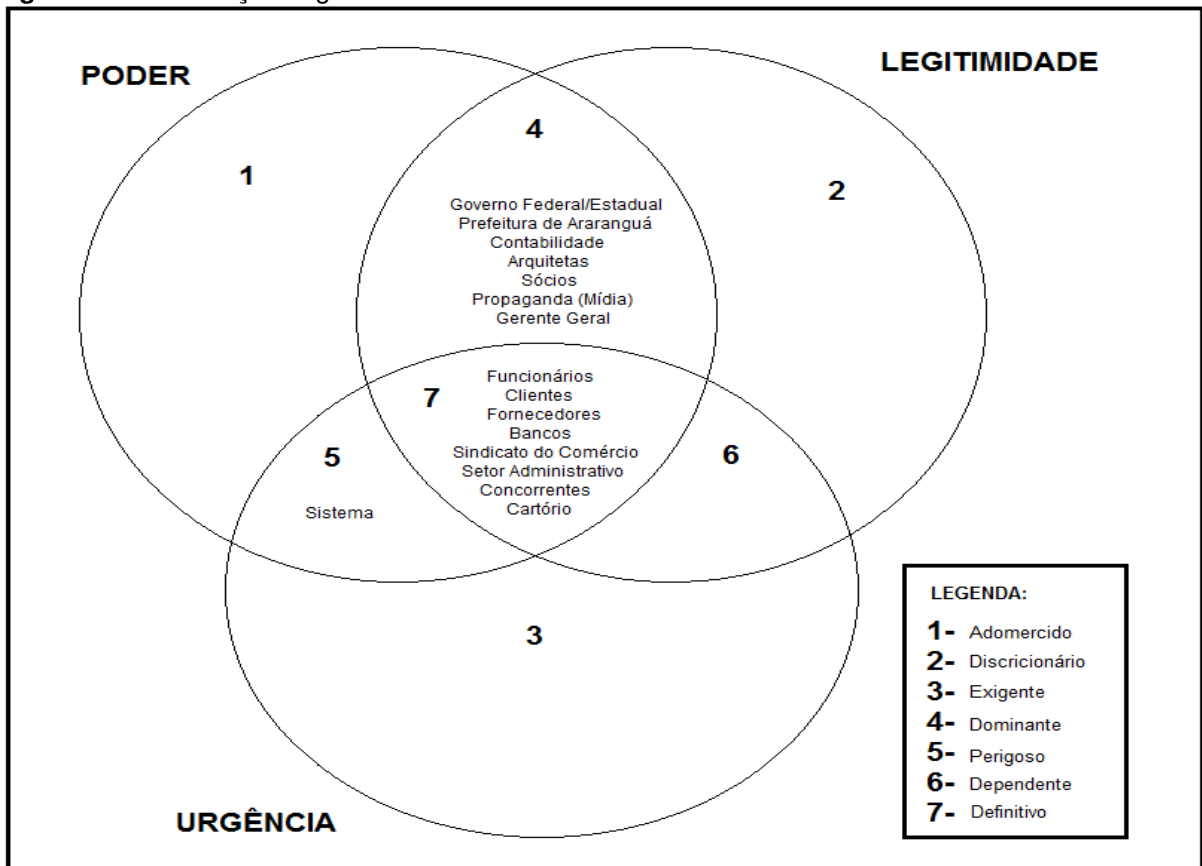
Continuação.

Cartório	Externo	Poder; Legitimidade; Urgência.	Utiliza de leis e multas para coagir a empresa. Obriga o cumprimento de prazos para que ele não aplique multas e traga prejuízos à empresa. Exige o cumprimento de prazos de pagamentos para não emitir multas.	Definitivo	Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata.
----------	---------	--------------------------------	---	------------	--

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O objetivo de apresentar o Quadro 31 foi unir todos os resultados encontrados na análise para promover a melhor compreensão dos dados obtidos através da pesquisa. Deste modo se faz possível perceber todas as classificações envolvendo os *stakeholders*, segundo a proposta de Agle, Mitchell e Wood (1997), em que os grupos/indivíduos não apenas são classificados a partir dos atributos poder, legitimidade e urgência, mas também em expectantes (possui 1 (um) atributo) e dominadores (possui 2 (dois) ou 3 (três) atributos) conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Classificação segundo os atributos.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Nota-se então, que os *stakeholders* possuem uma caracterização específica. Sendo assim os *stakeholders* foram classificados como dominadores, por possuírem dois ou mais atributos. E dentro do grupo de dominadores encontram-se *stakeholder* dominantes, perigosos, definitivos e dependentes. Na Figura 6, o pesquisador utilizou a segunda classificação de atributos de Agle, Mitchell e Wood (1997) que corresponde à união dos atributos específicos de cada *stakeholder* para demonstrar com maior clareza as características de cada grupo. A Figura 6 deixa claro o posicionamento dos *stakeholders* nos grupos determinados como dominadores, que são os perigosos, dominantes e definitivos. Dentro do grupo dominante e definitivo percebe-se a miscigenação entre *stakeholders* internos e externos. O que demonstra que não é apenas o ambiente que determina o grau de influência do grupo. Apenas o *stakeholder* sistema, que é interno, ficou classificado como perigoso.

Seguindo esta classificação é possível identificar qual o tratamento adequado a cada grupo de *stakeholders*, sendo que este aprofundamento na classificação se faz útil para demonstrar e compreender também qual a estratégia adequada a cada tipo de *stakeholder* segundo os estudos de Agle, Mitchell e Wood (1997).

O comparativo dos resultados obtidos com a pesquisa e a teoria utilizada demonstra que a empresa atende as necessidades de seus *stakeholders*, mas de forma intrínseca, colocando de lado algo fundamental na teoria de *stakeholders* que é envolver os grupos/indivíduos com as metas e objetivos da empresa para que eles possam se disponibilizar a apoiar a organização, cientes de que esta harmonia organizacional buscará beneficiar todos os envolvidos nos processos.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo conhecer a influência dos *stakeholders* em uma empresa especializada em materiais para construção. Para este fim, foram identificados os *stakeholders* da empresa e em seguida eles foram classificados conforme suas características e atributos, favorecendo assim, a compreensão da estratégia adequada para cada grupo/individuo e a comparação entre a atuação atual da empresa com a proposta de trabalho da teoria dos *stakeholders*, que vislumbra um planejamento estratégico que envolva os *stakeholders* com as metas da organização.

Ao conhecer o perfil da empresa e de seus gestores, bem como seus próprios conceitos referentes aos assuntos abordados, foi possível identificar quais os *stakeholders* que afetam ou são afetados pela empresa em estudo. Apesar de serem 3 (três) gestores, e com visões diferentes, foi evidenciado um número considerável de *stakeholders* para desenvolver a pesquisa, sendo um total de 16 *stakeholders*.

Ao mapear os *stakeholders*, foi possível concluir que para a empresa em estudo existem 5 (cinco) *stakeholders* internos (sócios; gerente geral; sistema; setor administrativo; funcionários), e 11 *stakeholders* externos (fornecedores; clientes; cartório; concorrentes; governo federal/estadual; prefeitura de Araranguá; arquitetas; sindicato do comércio; contabilidade; propaganda; bancos).

Destes *stakeholders*, 8 (oito) possuem os atributos poder, legitimidade e urgência (funcionários; clientes; fornecedores; bancos; sindicato do comércio; setor administrativo; concorrente; cartório) sendo então classificados como *stakeholders* definitivos por exigir prioridade e atendimento imediato as suas necessidades, 6 (seis) possuem os atributos poder e legitimidade (governo federal/estadual; prefeitura de Araranguá; contabilidade; arquitetas; sócios; propaganda; gerente geral), o que é determinado como um *stakeholder* dominante por ter influência garantida na empresa e por esperar receber muita atenção da empresa, e apenas 1 (um) *stakeholder* possui os atributos poder e urgência (sistema), que são características de um *stakeholder* perigoso que pode ser violento por sua instabilidade.

A classificação dos *stakeholders* foi algo que realmente trouxe o levantamento necessário para compreender como a estratégia estaria vinculada a

teoria de *stakeholders*, pois foram identificados grupos que além de influenciar ou serem importantes para a empresa, podem ser incluídos no planejamento organizacional, devido a esta relação. Este descobrimento evidenciou que a teoria contribui verdadeiramente para a gestão estratégica através do conhecimento destes grupos específicos por meio do mapeamento.

Contudo, o conhecimento destes grupos se demonstrou fundamental, pois o desenvolvimento de mercado trás consigo grupos cada vez mais específicos que possuem necessidades, exigências e direitos particulares conforme evidenciado na pesquisa, e isso impõe às organizações o alinhamento de suas metas e principalmente, de seus processos estratégicos junto aos *stakeholders*.

Entretanto, se adaptar, se envolver e buscar atender as necessidades de um *stakeholder* não significa que a empresa irá deixar de lado seus objetivos e valores para fazer tudo conforme exige cada *stakeholder*, mas sim, que ela buscará seu desenvolvimento harmonizado com o maior número de *stakeholders* possível evitando ao máximo conviver em confronto com as características ou exigências dos mesmos.

A empresa relevou que apesar de nem todos os gestores estarem alinhados quanto à existência dos mesmos *stakeholders*, possui conhecimento de que estes grupos realmente existem. Entretanto atender os requisitos básicos de cada grupo em algum momento no mercado não será o suficiente. A empresa em estudo, desde seu início nunca conteve qualquer tipo de planejamento estratégico ou definição de estratégias alinhadas entre seus gestores. Portanto percebe-se que é primordial que os gestores trabalhem um planejamento estratégico que prepare a empresa para atuar de forma mais eficiente e eficaz com seus *stakeholders*, sem deixar de lado os objetivos da empresa e sim encontrando métodos que favoreçam a empresa sem menosprezar ou desvalorizar seus *stakeholders*, mas sim torná-los cooperativos.

É importante ressaltar que o estudo desenvolvido apresentou algumas limitações quanto ao tema, pois são escassos os autores nacionais que trabalharam assuntos referentes aos *stakeholders*. Assim, se fez necessário desenvolver o estudo quase que em sua totalidade sobre os poucos autores ingleses que desenvolveram uma trajetória apreciável de assuntos referentes aos *stakeholders* nos últimos 51 anos.

Este estudo retratou quais os *stakeholders* da empresa objeto de estudo e realizou uma profunda caracterização dentro da metodologia escolhida, porém seria interessante aprofundar ainda mais este assunto e desenvolver um modelo de planejamento estratégico com base nos dados obtidos na pesquisa realizada para demonstrar como deve ocorrer uma alocação de recursos e os processos estratégicos embasados na teoria de *stakeholders*.

O desenvolvimento deste tipo de planejamento estratégico organizacional certamente iria agregar valor à teoria de *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; WOOD, Donna J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.** *University of Pittsburgh. Academy of Management Review, New York.* v.22., nº 4, Oct. 1997. p.853-886.

ALMEIDA, Ricardo José de; SOUSA, Almir Ferreira de. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2006. 142 p.

_____. **Planejamento e Controle financeiro na perspectiva da teoria dos stakeholders.** *Revista Adm. São Paulo* .v.38, n.2, p 144-152. 2002.

BLAIR, John D. SAVAGE, Grant T.; NIX, Timoty W.; WHITEHEAD, Carlton J. **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders.** *Texas Tech University. Academy of Management Review, New York.* v. 5, n. 2, p. 61-75. 1991.

BORBA, Paulo da Rocha Ferreira; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; YOSHINAGA, Claudia Emiko. **Crítica à teoria dos stakeholders como função – objetivo corporativo.** *Caderno de Pesquisas em Administração.* São Paulo. v. 12, n. 1, p. 33-42, Jan/Março 2005.

CARROL, Anchie B. **Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct.** *University of Georgia. Business and Society.* Sep. 1999. v. 38, n.3, p. 268-295. 1999.

CAVALCANTI, Marly. . **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2007. 499 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

_____; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

CLARKSON, Max B.E. **A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance.** *University of Toronto. Academy of Management Review, New York.* v.20, p.92- 117, jan.1995.

COSTA, Ana Carolina Vital da; GOMEZ, Carla Regina Pasa; SILVA, Minelle Enéas da. **A influência dos stakeholders no processo decisório:** um estudo em uma organização do terceiro setor. *Universidade Federal de Pernambuco. Simpoi Anais.* Pernambuco. 2010. p.1-16. Obtido via base de dados ANPAD. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso 12 Abr. 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. *Academy of Management Review, New York*.v.20, n.1, Jan. 1995, p.65-91.

DRANOVE, David; MARCIANO, Sonia. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007. 202p.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. *University of Minnesota*.London: Pitman Books Limited, 1984. 276 p.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia: e o cenário dos negócios texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GROSSI, Ignacio. **Stakeholder analysis in the context of the lean enterprise**. 2003. *Thesis (Master) – Science in Engineering and Management, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 2003*.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma gestão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007. 378 p.

JERSEN, Michael C. **Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function**.*Journal of Applied Corporate Finance*.Harvard Business School Division of Research.Califórnia.Oct. 29/2001. Bank Of America. 16 p.

JUNQUEIRA, Rosemeire Rodrigues; WADA, Elizabeth Kyoko.**Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento: estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. São Paulo, v. 10, n. 3, p. 94-125, set./dez. 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balancedscorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 6.ed Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206p.

KRÜGER, Rafael. **Estudo para a elaboração de um planejamento estratégico de marketing**. 2008. 54f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2008

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise**. Revista Administração Contemporânea – RAC. Curitiba, v. 13, Edição Especial. 2009.

MARINO, Eduardo. **Análise de stakeholders na etapa de análise situacional de um projeto**. PRONORD 2004.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano**. São Paulo: Editora LTR, 2000. 122 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. 20 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecilia Feitosa. **Entrevistas “Em Profundidade” na Pesquisa Qualitativa em Administração: Pistas Teóricas e Metodológicas**. Universidade Federal de Campina Grande. Simpoi Anais. 2012. Campina Grande. 2012. 12p.

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. **Gestão estratégica: revelando alta performance às empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005. 175 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986. 362 p.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 24 ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999. 144 p.

SANTOS, Jeferson Weber. **A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SLOAN, Pamela. **Stakeholders and the enterprise: scholarship at a crossroads.** École des Hautes Études Commerciales (HEC Montréal): Montréal, Oct. 2005. 40 p.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking estratégico.** São Paulo: Makron Books, 1994. 284 p.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Gestão empresarial: o fator humano.** São Paulo: Atlas, 2002. 189p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000. 433p.

XAVIER, Daniel Laurentino de Jesus. **Análise dos stakeholders: um estudo de caso em um banco de crédito consignado.** São Paulo, 2010. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas). Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho –UNINOVE 2010.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – Carta de consentimento livre esclarecido.

Criciúma, Abril de 2014.

Prezado (a) Senhor (a), agradecemos desde já sua disposição em participar desta entrevista. Trata-se de uma pesquisa para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração na UNESC, tendo com requisito elaboração de uma Monografia e um artigo científico que será apresentado em eventos acadêmicos e científicos, além da submissão em revistas da área.

Tema da Pesquisa: A influência dos *stakeholders* e sua contribuição no desempenho estratégico de uma empresa especializada em materiais para construção.

Pesquisadora: Suelen Guizzo Martinello

Orientadora: Gisele Silveira Coelho Lopes

Esta pesquisa tem o objetivo de conhecer a influência dos stakeholders e sua contribuição no desempenho estratégico de uma empresa especializada em materiais para construção. O universo de pesquisa serão os gestores desta empresa, que contribuirão com suas experiências a respeito do tema em questão. É oportuno frisar que o seu nome não será identificado, tendo em vista que o propósito é obter as informações necessárias para atingir o objetivo geral desta pesquisa.

A entrevista terá duração média de 60 minutos e será utilizado um gravador digital, como forma de registrar suas contribuições a respeito das questões deste instrumento. Garantimos que assim que as entrevistas foram transcritas, as gravações serão deletadas a fim de garantir a segurança quanto as informações concedidas. Ficaremos a disposição para maiores esclarecimentos a qualquer momento desta pesquisa, Muito Obrigada!

Suelen Guizzo Martinello

Assinatura do Entrevistado

APÊNDICE B – Roteiro Semi Estruturado.

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome do Entrevistado	
Cargo	
Ano em que nasceu	
Tempo na empresa	
Tempo no cargo atual	

PARTE I – LEVANTAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* (INTERESSADOS NO NEGÓCIO)

1. Que grupos de **interesses internos** existem na empresa que você acredita que de alguma forma atuam ou influenciam (de forma positiva ou negativa) no dia a dia da instituição?
2. Que grupos de **interesses externos** à empresa que você acredita que de alguma forma atuam ou influenciam (de forma positiva ou negativa) no dia a dia da instituição?
3. Dentre os grupos de interesses apresentados, existe mais algum que não foi informado nas questões anteriores que merecem ser considerados em função da sua importância? Quais?
4. Dentre os grupos de interesses apresentados, quais pessoas ou grupos você considera **mais** importante? Porquê?
5. Dentre os grupos de interesses apresentados, quais pessoas ou grupos você considera **menos** importante? Porquê?
6. Dentre os grupos de interesse apresentados anteriormente, qual (quais) contribuem ou influenciam diretamente no desempenho estratégico da empresa? Porquê?

PARTE 2 – ATRIBUTOS DOS STAKEHOLDERS

1. PODER

Definição do Termo: A definição de poder no âmbito de relacionamento organizacional dentro do conceito de *stakeholders* é classificada pela imposição de uma ação onde a execução ocorre com resistência ou não pelo receptor da ordem (ALMEIDA, 2003). Baseado em AGRE; MITCHELL e WOOD (1997) é possível confirmar que o poder é posse de uma parte da relação, onde a parte possui o domínio devido ao acesso a meios coercivos, utilitários ou simbólicos para impor suas vontades. Entretanto AGRE; MITCHELL e WOOD (1997) defendem que o poder não é um quadro estável, mas sim um estado variável e por este motivo o poder é transitório que pode ser adquirido como também perdido.

- a) Indique na Tabela a seguir os *stakeholders* (grupos interessados), que possuem maior ou menor PODER em relação à empresa. (Indique 1(um) para mais importante, 2 (dois) para o segundo mais importante, 3 (três) para o terceiro mais importante e assim por diante).

	Poder Coercitivo	Poder Utilitário	Poder Simbólico
Stakeholder Quais? Porque? Como se dá?	Poder para utilizar-se de algum meio jurídico para constranger ou causar dano à Cooperativa	Poder sobre recursos físicos que a Cooperativa utiliza (financeiros, presença em regiões, captação de recursos, etc).	Poder para causar dano à reputação e/ou a imagem da empresa.
1			
2			
3			
4			
5			

2. LEGITIMIDADE

Definição do Termo: A legitimidade é o atributo que possuir uma identificação de maior clareza dentro do conceito de *stakeholder*, pois trata-se de *stakeholders* com direitos morais ou de propriedade formalizados, ou seja, nesta relação de *stakeholders* existe a certeza de que normas serão cumpridas (ALMEIDA, 2003). Para MITCHELL; AGRE e WOOD (1997) a parte da relação legítima é também a parte que detém poder de execução, não sendo sempre o caso, mas é uma ligação comum entre legitimidade, poder e até mesmo autoridade. Deste modo, o *stakeholder* que opera com legitimidade atua de forma a cumprir deveres ou fazer uso de direitos frente à organização, ao indivíduo ou a sociedade.

- b) Indique na Tabela a seguir os *stakeholders* (grupos interessados), que possuem maior ou menor LEGITIMIDADE em relação à empresa. (Indique 1(um) para mais importante, 2 (dois) para o segundo mais importante, 3 (três) para o terceiro mais importante e assim por diante).

	Legitimidade Legal	Legitimidade Moral
Stakeholder Quais? Porque? Como se dá?	Para quais <i>stakeholders</i> a Cooperativa possui obrigações legais para atender as suas necessidades (através de contratos e ou normas legais)	Para quais <i>stakeholders</i> a cooperativa possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao <i>stakeholder</i> (interessado)).
1		
2		
3		
4		
5		

3. URGÊNCIA

Definição do Termo: A caracterização de uma relação de urgência com o *stakeholder* ocorre por dois fatores, primeiramente a relação é sensível ao tempo, que influencia tanto a relação quanto a probabilidade de gerar reclamações, e num segundo momento, a relação com o *stakeholder* é prioritária, classificada como muito importante para as partes envolvidas sendo ela por prioridade, sentimento, expectativa ou exposição à crítica (AGRE; MITCHELL e WOOD, 1997). ALMEIDA(2003), fundamentado em AGRE; MITCHELL e WOOD (1997, p.868) afirma que para definir a relação com o *stakeholder* como urgente deve-se ter a sensibilidade aos efeitos que o tempo pode causar a relação e ao grau de importância que esta relação possui para o *stakeholder*.

- c) Indique na Tabela a seguir os *stakeholders* (grupos interessados), que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à empresa (Indique 1 (um) para mais importante, 2 (dois) para o segundo mais importante, 3 (três) para o terceiro mais importante e assim por diante).

	Sensibilidade Temporal	“Criticalidade”
Stakeholder Quais? Porque? Como se dá?	O <i>stakeholder</i> pode aceitar atrasos por parte da empresa para os processos que dependem da mesma.	Para quais <i>stakeholders</i> o atraso implicaria em prejuízo ou dano.
1		
2		
3		
4		
5		

PARTE 3 – A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

1. Qual o seu conceito sobre desempenho estratégico?
2. Quais as ações realizadas pela empresa para melhorar o seu desempenho estratégico no curto, médio e longo prazo?
3. Quais as estratégias realizadas pela empresa que tiveram um **MAIOR** impacto no seu desempenho?
4. Quais as estratégias realizadas pela empresa que tiveram um **MENOR** impacto no seu desempenho?
5. Em que medida a empresa envolve os *stakeholders* no desenvolvimento das suas estratégias?