

# INFLUÊNCIAS DOS STAKEHOLDERS NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO NUMA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO CIVIL

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers08>

Suelen Guizzo Martinello – UNESC

*E-mail:* [suhmartinello@hotmail.com](mailto:suhmartinello@hotmail.com)

Gisele Silveira Coelho Lopes – UNESC

*E-mail:* [giselelopes@unesc.net](mailto:giselelopes@unesc.net)

Melissa Watanabe – UNESC

*E-mail:* [melissawatanabe@unesc.net](mailto:melissawatanabe@unesc.net)

Cristina Keiko Yamaguchi – UNESC

*E-mail:* [criskyamaguchi@gmail.com](mailto:criskyamaguchi@gmail.com)

SUMÁRIO



## INTRODUÇÃO

As pesquisas referentes à terminologia *stakeholder* tiveram avanços nos debates a partir de Freeman (1984) que definiu o termo como qualquer grupo ou indivíduo que possa ser impactada por ela. Apesar desse termo ser mencionado em meados dos anos de 1960, a abordagem da teoria de *stakeholders* de Freeman (1984) foi à principal base dos estudos para pesquisadores e consultores organizacionais a partir dos anos de 1980 (DONALDSON; PRESTON, 1995; ALMEIDA; SOUSA, 2003; GROSSI, 2003; GOMES; LYRA; JACOVINE, 2009; BOAVENTURA *et al*, 2013). Contudo, uma importante contribuição para esta teoria foi disponibilizada por Agle, Mitchell e Wood (1997) que desenvolveram um processo de classificação dos *stakeholders*.

O presente trabalho está posicionado no alinhamento dos *stakeholders* à estratégia organizacional, conforme os estudos de Freeman (1984), Agle, Mitchell e Wood (1997), pelo interesse de identificar, classificar e caracterizar os *stakeholders*. Assim, essa pesquisa visa conhecer os *stakeholders* e suas influências no desempenho estratégico de uma empresa especializada na comercialização de materiais para construção do município de Araranguá, SC (Brasil).

Portanto, a seguir será apresentado o referencial teórico delimitado em 2 (duas) seções. A primeira seção visa conhecer a trajetória da terminologia *stakeholder* e como ocorre a classificação dos *stakeholders*. Já a segunda seção correlaciona a teoria dos *stakeholders* com uma abordagem estratégica organizacional, devido à necessidade de atender os objetivos da pesquisa. A terceira seção apresenta os métodos de pesquisa utilizados para a coleta e análise dos dados e a quinta seção apresenta os resultados da pesquisa.

## REVISÃO TEÓRICA

Em 1963, o termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez em um memorando interno da *Stanford Research Institute (SRI)*. O texto desse memorando relacionava o termo *stakeholder* com um grupo de interessados ou envolvidos que sustentam a existência de uma organização. Após este período, o conteúdo começou a ser discutido na academia científica, sendo atraído por pesquisadores e consultores organizacionais (FREEMAN, 1984).





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, tanto as pessoas físicas quanto o jurídico.

Vale ressaltar que, os estudos que abordam o termo *stakeholder* vem sendo pesquisado tanto para buscar uma definição para o termo, como também para identificar quais são as partes envolvidas diretamente e/ou indiretamente com uma organização. Essa preocupação com a definição dos termos vai além dos efeitos desses relacionamentos na contribuição da ampliação da visão da gestão empresarial, e, na identificação da responsabilidade de cada um, mas no estabelecimento de vínculos positivos que atraiam a maximização dos lucros empresariais (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

A teoria *stakeholders* defendidos por Donaldson e Preston (1995), visualizam também maximizar lucros, levando em consideração o ambiente interno e externo da empresa, suas influências, ameaças, oportunidades, grupos e indivíduos envolvidos, além da participação de *stakeholders* para obtenção do lucro.

Considerar a influência do ambiente interno e externo busca compreender qual é o tipo de influência gerada por cada *stakeholder* sobre os recursos físicos, financeiros e humanos das empresas, além dos tipos de influências que os *stakeholders* possuem nas atividades desempenhadas por uma organização (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Dentro desse contexto, é possível entender a relação entre estratégia e *stakeholders*, baseada na visão ampla de ambiente (FREEMAN, 1984).

Um fator que contribui com a teoria dos *stakeholders* é a possibilidade de classificá-los. Para Agle, Mitchell e Wood (1997) essa classificação é realizada devido aos atributos pertinentes aos *stakeholders*. Os autores sugerem que os *stakeholders* podem ser identificados e classificados de acordo com grau de proximidade de interação com a empresa. Os atributos de classificação são conhecidos como urgência, poder ou legitimidade, conforme observado na Figura 1 (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

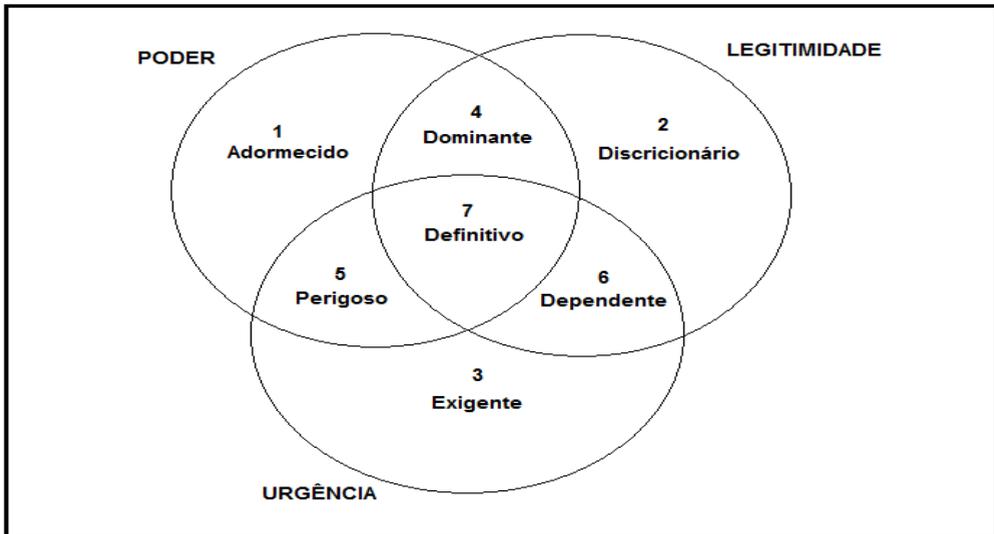
Um *stakeholder* é classificado como urgente pela sua relevância e importância para a empresa. Desse modo, possui um relacionamento prioritário que





ocorre pela união de sentimentos, expectativas ou possível exposição à crítica. Essa classificação considera o quesito tempo como primordial, pois o *stakeholder* é sensível às ações temporais, visto que, priorizar, reduz a probabilidade de reclamações e evita prejuízos e danos morais para a empresa (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

Figura 1 - Combinação entre atributos



Fonte: Agle, Mitchell e Wood (1997).

Um *stakeholder* é classificado pelo poder, no âmbito de relacionamento organizacional, por meio da imposição de uma ação que ocorre com ou sem a resistência do receptor da ordem (ALMEIDA; SOUSA, 2003). O poder nessa perspectiva poderá ser a posse do *stakeholder*, caso ele tenha domínio devido ao acesso aos meios coercitivos, utilitários ou simbólicos para impor suas vontades. Ter o poder, também, é considerado algo instável e transitório, pois o mesmo pode ser adquirido, assim como perdido (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Existem algumas variações de poder. O poder coercitivo refere-se ao uso de violência, restrição ou força, pois o *stakeholder* é capaz, por meio de leis e normas, impor suas vontades à empresa. O poder utilitário é quando existe o controle sobre os recursos financeiros ou materiais, e, o poder simbólico diz respeito à recursos simbólicos como amor, estima, prestígio social ou aceitação (GROSSI, 2003).

A legitimidade é o atributo que trata de *stakeholders* com direitos morais ou de propriedade formalizados. Nessa relação de *stakeholders*, existe a certeza





de que as normas serão cumpridas (ALMEIDA; SOUSA, 2003). A parte legítima em alguns casos, é a parte que detém poder de execução, na qual existe uma ligação comum entre legitimidade, poder e autoridade. Desse 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 é apresentada na Figura 1, que descreve os 7(sete) tipos diferentes de *stakeholders* (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Assim, a figura 1 organiza os *stakeholders*, primeiramente, pelos atributos principais ou primários de legitimidade, poder e urgência. Unindo os 3 (três) atributos primários origina a segunda classificação que pode ser chamada de secundária. Essa análise permite e justifica a identificação de instituições, que realmente devem ser consideradas *stakeholders* da empresa, e que os gestores podem selecionar quais serão realmente relevantes (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Os *stakeholders* nessa classificação podem ser divididos entre expectantes, que possuem apenas um dos atributos ou dominadores com 2 (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 nomeados por dominante (legitimidade e poder), definitivos (legitimidade, poder, urgência) e dependentes (urgência, legitimidade) (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997), conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 - Classificação secundária dos *stakeholders***

| <b>STAKEHOLDER</b>    | <b>DEFINIÇÃO</b>   |
|-----------------------|--|
| <b>Dominante</b>      | 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> ;  |
| <b>Adormecido</b>     | 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.   |
| <b>Discricionário</b> | 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;  |
| <b>Exigente</b>       | 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;  |
| <b>Definitivo</b>     | 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; |
| <b>Perigoso</b>       | Existem os atributos: poder e urgência, mas não a legitimidade o que torna este <i>stakeholder</i> possivelmente violento;   |
| <b>Dependente</b>     | Possui os atributos de urgência e legitimidade, mas não possui o poder, dependendo assim de algum <i>stakeholder</i> que possua esse 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. Essa identificação permite determinar a adequada alocação de recursos organizacionais (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Portanto, essa classificação proposta pelos autores é ampla, pois classificará, primeiramente, pelos atributos visivelmente característicos de cada *stakeholder*, e, após essa primeira análise buscará compreender quais os *stakeholders* possuem dois ou mais atributos. Assim, é possível classificar os atributos encontrados num *stakeholder* e, também, identificar qual o potencial que cada um possui.

Desse modo, é possível destacar que a classificação dos *stakeholder* visa direcionar os gestores para as ações estratégicas. O estudo de Agle; Mitchell e Wood (1997) permite aprofundar a classificação quanto ao potencial do *stakeholder* e identifica-se com a proposta do estudo.

## **STAKEHOLDERS E O DESEMPENHO ESTRATÉGICO**

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. Desse modo, a estratégia poderá ser o meio econômico, inteligente, viável, possivelmente original e astuto da empresa para alcançar seus objetivos e estar na frente 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 é 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, é preciso ter o conhecimento dessas forças ou influências externas, incluindo a capacidade de atuação da empresa, pois a ação defensiva estará agindo de modo a conhecer como a empresa é capaz de enfrentar, ou evitar o confronto com algum grupo externo (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2000). Já a ação ofensiva determina que a empresa esteja ciente de que pode fazer algo além de enfrentar uma força externa. Essa análise busca encontrar um equilíbrio para a estratégia organizacional e produzir o melhor retorno a empresa, e já 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) e ganhando forma no decorrer dos anos.

Partindo da definição de Oliveira (2004) que afirma 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. Se a estratégia liga a empresa ao ambiente, a teoria dos *stakeholders* permite classificar e encontrar a melhor forma de abordar cada grupo ou indivíduo do ambiente. Nesse sentido, para manter uma empresa no mercado é necessário que ela esteja condicionada ao reconhecimento, tanto da influência dos *stakeholders* exercidas nas decisões organizacionais, como em manter bons relacionamentos com os mesmos, pois estes possuem um poder de influência que a organização, já conscientizada, terá a oportunidade de uma maior assertividade ao determinar quais ações tomar em seu curso (COSTA; GOMEZ; SILVA, 2010).

Ao longo do tempo houve muitas transformações de cunho social, político, cultural e econômico. Essas mudanças do mercado, traz consigo um público mais exigente e impõe às organizações o alinhamento de suas metas e do seu processo estratégico com seus *stakeholders* em potencial, com vistas à sua sustentabilidade no mercado (GOMES; LYRA; JACOVINE, 2009). Entretanto, este público, que a empresa busca atender, 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 podem vir a afetar ao longo do tempo (FREEMAN, 1984).

Vale ressaltar que, a teoria de *stakeholder* abordada nesse estudo leva em consideração que nem todos os *stakeholders* influenciam de forma equânime uma organização, mas, que existe uma relação de influência (AGLE; MITCHEL; WOOD, 1997) e que se faz necessário a compreensão da necessidade de elaboração de estratégias empresariais que busquem acolher o ambiente como um todo. Reconhecendo também, que existem relacionamentos que a empresa precisa construir, aperfeiçoar ou se moldar para mantê-los fortes e para obter bom desempenho no longo prazo (BORBA; SILVEIRA; YOSHINAGA, 2005). Portanto, entender os relacionamentos existentes no mercado leva a um adequado desenvolvimento organizacional. Desse modo, é preciso reconhecer os envolvidos com a empresa, sejam outras organizações ou grupos específicos (COSTA; GOMEZ; SILVA, 2010).





## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos fins, como descritiva e exploratória, quanto aos meios de investigação de campo e um estudo de caso único (YIN, 2005). Esse estudo objetiva conhecer os *stakeholders* e suas influências no desempenho estratégico de uma empresa especializada na comercialização de materiais para construção do município de Araranguá, SC. O estudo foi realizado numa empresa e os gestores dividem-se em um sócio administrativo, um sócio cotista, responsável pela logística e estoque, e um gerente geral.

A pesquisa desenvolvida utilizou como meio de investigação dados primários, a partir do contato direto com os gestores. O processo de coletas de dados necessita, além da classificação dos dados, a escolha de técnicas que possibilitem a coleta dos mesmos. Portanto, para o presente estudo foi utilizado, como técnica de coleta de dados, a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado de 14 perguntas divididas em 4 (quatro) etapas. As três primeiras etapas direcionadas ao tema *stakeholders* e a última etapa focalizada na abordagem estratégica. O instrumento de coleta dos dados foi baseado no trabalho de Xavier (2010) em que investigou os *stakeholders* sob a ótica de uma instituição de crédito.

Foram realizadas 03 (três) entrevistas devido ao número de gestores o que proporcionou 175 minutos de material em áudio gravado. Os entrevistados foram identificados como E1, E2 e E3. Para a análise dos dados, foi adotado a abordagem qualitativa com a análise de conteúdo. As entrevistas foram transcritas, respeitando a autenticidade das falas. As omissões foram apresentadas em forma de colchetes [...].

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise é desenvolvida a partir dos dados coletados na pesquisa, sobre a influência dos *stakeholders* em uma empresa especializada em materiais para construção. Nessa seção, serão abordadas a classificação e características dos *stakeholders* identificados. O intuito da análise é verificar a influência dos *stakeholders* na organização a partir das informações coletadas com os gestores.





## CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Nesse 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.

Foi possível perceber uma breve semelhança da visão do ambiente interno pelos 03(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. Esse entrevistado considerou a influência gerada pela relação com funcionários e sócios, bem como 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. Foi possível observar que apenas o E3 identificou o gerente geral como um *stakeholder* e apenas o E1 identificou o sistema, assim como o setor administrativo. Isso revela que a identificação dos *stakeholders* pelos gestores entrevistados está relacionada à 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. Percebe-se que houve um número maior de *stakeholders* externos em comparação aos internos. Foram identificados 05 (cinco) *stakeholders* internos e 11 externos. Portanto, ocorreu nessa identificação um número maior de similaridades. Os três entrevistados concordaram que clientes, fornecedores, bancos, contabilidade e sindicato do comércio são *stakeholders* externos. Já o E1 e o E2 identificaram a propaganda (mídia) e as profissionais de arquitetura. O E1 e o E3 identificaram 02(dois) *stakeholders* externos que não possuem similaridade entre eles ou com o E2. É notável que, apesar de haver uma maior similaridade entre todos os *stakeholders* listados, 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 nessa lista de *stakeholders* que os demais resultados serão apresentados.





## CLASSIFICAÇÕES DA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Agle; Mitchell e Wood (1997) classificam os *stakeholders* em relação a 03 (três) atributos conhecidos como poder, legitimidade e urgência. Os atributos possuem ramificações que especificam, ainda mais, a característica de um *stakeholder*. Essas ramificações são conhecidas como coercitiva, simbólica e utilitária no caso do atributo poder. No atributo legitimidade, existem a legitimidade legal e moral; no atributo urgência identifica-se a característica de urgência por tempo e por originar reações críticas.

### a) Poder

Nesta etapa os gestores listaram quais os *stakeholders* possuem maior caracterização de poder frente à organização. Cada gestor elaborou uma lista com uma classificação de poder, conforme sua opinião. Desse modo, com base nas justificativas dos gestores é apresentado no Quadro 2 a lista de *stakeholders* identificados pelos gestores e com a definição de poder, conforme as justificativas descritas pelos mesmos. Constatou-se, conforme Quadro 2, que há 06(seis) *stakeholders* com poder simbólico, 05(cinco) utilitários, 04(quatro) coercitivos e 01(um) *stakeholder* coercitivo e utilitário. Esse resumo de informações faz-se 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.

**Quadro 2 – Stakeholders com poder conforme as justificativas dos gestores**

| <b>STAKEHOLDERS</b>          | <b>AMBIENTE</b> | <b>PODER</b>               | <b>GESTORES</b> |
|------------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
| Funcionários                 | Interno         | Simbólico                  | E2; E3.         |
| Clientes                     | Externo         | Simbólico                  | E1; E2; E3.     |
| Fornecedores                 | Externo         | Simbólico                  | E1; E2; E3.     |
| Bancos                       | Externo         | Utilitário                 | E1; E2; E3.     |
| Governo Federal/Estadual     | Externo         | Utilitário e/ou Coercitivo | E1.             |
| Prefeitura de Araranguá      | Externo         | Coercitivo                 | E1.             |
| Contabilidade                | Externo         | Coercitivo                 | E1; E3.         |
| Profissionais de arquitetura | Externo         | Utilitário                 | E1.             |
| Sócios                       | Interno         | Utilitário                 | E2; E3.         |
| Propaganda (Mídia)           | Externo         | Simbólico                  | E1.             |
| Sistema                      | Interno         | Utilitário                 | E1.             |
| Sindicato do Comércio        | Externo         | Coercitivo                 | E1; E2; E3.     |
| Setor Administrativo         | Interno         | Utilitário                 | E1.             |
| Concorrentes                 | Externo         | Simbólico                  | E3.             |
| Gerente Geral                | Interno         | Simbólico                  | E3.             |
| Cartório                     | Externo         | Coercitivo                 | E3.             |

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores





Essa 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 que os próprios gestores trabalhem numa linha de raciocínio comum. Entretanto, essa diferença no ponto de vista dos gestores pode vir a ser algo positivo, pois um gestor pode trazer ao planejamento detalhes que os demais deixaram de perceber, sendo uma união de pontos de vista que pode abranger diversos aspectos do ambiente.

## b) Legitimidade

Após a análise das classificações e justificativas dos entrevistados quanto à legitimidade legal e moral, foi possível perceber que, nesse aspecto, os gestores conseguiram desenvolver melhor suas ideias e contribuir com maior adequação a proposta de pesquisa. Essa percepção é visível, pois unindo as classificações com as justificativas, nota-se que os gestores tiveram uma margem de divergência muito inferior a avaliação no atributo poder.

Essa 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, esse fato será analisado com maior certeza até o término desta análise. Desse modo, após uma avaliação dos dados obtidos quanto ao atributo legitimidade encontrou o senso de informações classificatórias descritos no Quadro 3.

**Quadro 3 - Stakeholders com legitimidade conforme as justificativas dos gestores**

| <b>STAKEHOLDERS</b>          | <b>AMBIENTE</b> | <b>LEGITIMIDADE</b> | <b>GESTORES</b> |
|------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| Funcionários                 | Interno         | Legal e/ou Moral    | E1; E2; E3.     |
| Fornecedores                 | Externo         | Legal               | E1; E2.         |
| Bancos                       | Externo         | Legal               | E1; E2; E3.     |
| Governo Federal/Estadual     | Externo         | Legal               | E1.             |
| Prefeitura de Araranguá      | Externo         | Legal               | E1.             |
| Contabilidade                | Externo         | Moral               | E1.             |
| Profissionais de arquitetura | Externo         | Moral               | E1; E2.         |
| Sócios                       | Interno         | Moral               | E1; E2; E3.     |
| Propaganda (Mídia)           | Externo         | Legal               | E1.             |
| Sistema                      | Interno         | Não Possui.         | E1.             |
| Sindicato do Comércio        | Externo         | Legal               | E1; E2; E3.     |
| Setor Administrativo         | Interno         | Moral               | E1.             |
| Concorrentes                 | Externo         | Moral               | E3.             |
| Gerente Geral                | Interno         | Moral               | E3.             |
| Cartório                     | Externo         | Legal               | E3.             |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador





No Quadro 3 percebe-se 08 (oito) *stakeholders* com legitimidade legal, 06 (seis) com legitimidade moral, 01 (um) sem legitimidade e 02 (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.

### c) Urgência

Foi possível perceber que cada gestor apresentou opiniões distintas quanto à classificação de urgência referente a cada *stakeholder*. A Tabela 04, apresenta a opinião dos entrevistados sobre o atributo urgência.

No Quadro 4 observa-se que os gestores elegeram 08 (oito) *stakeholders* com urgência crítica (funcionários, clientes, fornecedores, bancos, concorrentes, sistema, sindicato do comércio e o cartório) aquele que na falta de cumprimento de prazos a empresa pode ser prejudicada. A urgência temporal foi denominada para 01 (um) *stakeholder* (setor administrativo) que pode aceitar atrasos da empresa. Os demais não foram compreendidos como urgentes, sendo um total de 07 (sete) *stakeholders* sem urgência como o governo Federal/Estadual, a Prefeitura de Araranguá/SC, a contabilidade, as profissionais de arquitetura, os sócios e a propaganda (mídia).

**Quadro 4 - Stakeholders com urgência conforme as justificativas dos gestores**

| <b>STAKEHOLDERS</b>          | <b>AMBIENTE</b> | <b>URGÊNCIA</b> | <b>GESTORES</b> |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Funcionários                 | Interno         | Crítico         | E2.             |
| Clientes                     | Externo         | Crítico         | E1; E2; E3.     |
| Fornecedores                 | Externo         | Crítico         | E1; E2.         |
| Bancos                       | Externo         | Crítico         | E2; E3.         |
| Governo Federal/Estadual     | Externo         | Não Possui      | E1.             |
| Prefeitura de Araranguá      | Externo         | Não Possui      | E1.             |
| Contabilidade                | Externo         | Não Possui      | E1.             |
| Profissionais de arquitetura | Externo         | Não Possui      | E1; E2.         |
| Sócios                       | Interno         | Não Possui      | E1; E2.         |
| Propaganda (Mídia)           | Externo         | Não Possui      | E1; E2.         |
| Sistema                      | Interno         | Crítico         | E1.             |
| Sindicato do Comércio        | Externo         | Crítico         | E2; E3.         |
| Setor Administrativo         | Interno         | Temporal        | E1.             |
| Concorrentes                 | Externo         | Crítico         | E3.             |
| Gerente Geral                | Interno         | Não Possui      | E3.             |
| Cartório                     | Externo         | Crítico         | E3.             |

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores





## ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Nesta etapa foi utilizada 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 existentes na organização e quais as características dessas ações. Foi questionado o impacto das mesmas na empresa e em que medida ocorre o envolvimento dos *stakeholders* nesse processo.

### a) Conceito de desempenho estratégico para cada gestor:

Analisando as opiniões dos gestores percebeu-se que o E1 possui conhecimento de assuntos pertinentes a planejamento estratégico. É provável, que esse entendimento seja decorrente de sua graduação, pois diferente dos demais gestores, esse é o único que possui formação acadêmica. O E1 afirma: “O desempenho estratégico é o planejamento que a empresa tem [...]” [grifo nosso] (E1). Desse 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 que ela possa atingir seus objetivos de curto em longo prazo. Já o gestor E2, demonstrou um conhecimento com uma lente comercial, apresentando ações estratégicas em seu conceito, como o estímulo à venda por meio de inovação constante. 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 material de construção está relacionado diretamente as vendas [...] Ou também a inovação [...]” [grifo nosso] (E2). O que é uma afirmação correta, pois segundo 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.

### b) Ações realizadas pela empresa a curto, médio e longo prazo com o intuito de melhorar o desempenho estratégico





Para melhor compreensão das ações descritas por cada gestor, em curto prazo os entrevistados E1 e E3 demonstraram ter conhecimento de uma 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 entrevistado explica que para ocorrer essa mudança são necessárias algumas providências como a conscientização de processos dos funcionários. 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 esse comportamento ao cliente.

Em médio prazo os 03(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 essa realidade. Assim, o E3 informa que em médio prazo estão trabalhando com constantes reuniões de orientação com o funcionário.

A 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.

- c) Estratégias adotadas pela empresa que tiveram menor e maior impacto no desempenho

Os gestores foram questionados quanto às estratégias utilizadas pela empresa. Nesta etapa da pesquisa o E1 relata um acontecimento importante. Ele informa que devido à 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, foi constatado que os clientes, atualmente, estão despreocupados 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 deixar de 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\$ 50.000,00 e o retorno foi de cerca de R\$ 5.000,00.”* [grifo nosso] (E3). Isso demonstra que essa mudança de cultura relatada também é um fator que contribui para a inadimplência, e, conseqüentemente, vem prejudicando o faturamento dessa empresa em específico. Portanto, o E1 classificou esse 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 o retorno foi oposto ao 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 foi diferente do 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 trocá-lo, 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 eram decorrentes de outro funcionário. Desse modo, todo o transtorno poderia ter sido evitado se eles tivessem optado por investigar o que ocorria de fato com a entrega.

Oposto a essas situações, os gestores também listaram ações estratégicas que tiveram um impacto considerável no desempenho da empresa. Segundo o E1, algo que impactou, positivamente, na empresa foi à primeira mudança de espaço ocorrida em 2008. O entrevistado relata que realizar essa mudança gerou 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 aplicá-los a fim de uma 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, assegura 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 essas mudanças o sistema, também, é mais prático e objetivo que o anterior.





d) Envolvimento dos *stakeholders* com a estratégia

Outro assunto abordado com os gestores foi em que medida a empresa estava envolvendo seus *stakeholder* no desenvolvimento das mesmas. 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 agradecer o maior número possível de *stakeholders*.

O E3 possui uma opinião um pouco diferente dos demais quanto ao vínculo de estratégia e *stakeholder*. Para esse gestor, a empresa estaria errada ao 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.

## COMBINAÇÃO ENTRE OS ATRIBUTOS

A presente análise identificou dados importantes referentes ao tema *stakeholder* junto aos gestores. Foi constatado que a percepção dos gestores é relativa ao ambiente de trabalho e a responsabilidade atribuída a cada gestor, sendo que os clientes são colocados por unanimidade como o *stakeholder* mais importante para a empresa. Essa colocação supõe que a empresa, em estudo, atua com um modelo tradicional de gestão, pois apenas o cliente é o foco de saídas da empresa, enquanto os demais *stakeholders* alimentam a empresa para essa saída (DONALDSON; PRESTON, 1995). Nesse ponto, a empresa demonstra a necessidade de amadurecer seus conhecimentos 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





esses, 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). Nessa etapa da pesquisa foi identificado constantes divergências de informação entre a lista desenvolvida por cada gestor e as justificativas.

Durante toda a análise há divergências de dados entre os gestores e, também, entre a própria lista elaborada por eles e as justificativas dos mesmos. Entretanto, divergências de opiniões são naturais, visto que, o olhar dos gestores é diferente devido ao cargo de ocupação, suas responsabilidades e, principalmente, ao tempo de atuação na empresa. Desse modo, cada gestor possui um posicionamento correspondente ao ambiente em que ele está alocado. O que é um fator positivo, pois as opiniões quando unidas geram uma fonte importante de informações que contribuem para os negócios da empresa.

Por fim, os gestores demonstraram conhecimento sobre a existência de métodos estratégicos, porém, possuem uma deficiência no conhecimento de processos estratégicos, quando reconhecem o que deve ser feito, mas precisam, entendem melhor como deve ser feito. Possivelmente, a gestão possui carência em planejamento administrativo, em virtude de os gestores trabalharem baseado nas experiências no ramo em que atuam, e não no conhecimento técnico ou teórico, pois a pesquisa identificou que os gestores atuam na empresa no seguinte tempo de serviço: (E1) há 11 anos, o (E2) há 15 anos e o (E3) há 2 anos e não possuem graduação administrativa ou algum *stakeholder* que auxilie nas necessidades estratégicas. Nessa questão, enquadra-se a necessidade de um planejamento estratégico que envolva os *stakeholders* e que possibilite investir de modo eficiente e eficaz seus recursos (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

Percebe-se, nas entrevistas feitas, que todas as classificações envolvendo os *stakeholders* estão *de acordo com a* proposta de Agle, Mitchell e Wood (1997), em que os grupos/indivíduos são classificados a partir dos atributos poder, legitimidade e urgência, e também, em expectantes (possui 1 atributo) e dominadores (possui 2 ou 3 atributos), conforme apresentado na Figura 2.







## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo conhecer a influência dos *stakeholders* em uma empresa especializada em materiais para construção. Para esse fim, foram identificados os *stakeholders* da empresa e em seguida foram classificados, conforme suas características e atributos. Nesse trabalho foi possível perceber que apesar dos entrevistados desconhecerem o conceito do termo *stakeholders*, os gestores estão cientes da existência dos grupos ou indivíduos que podem afetar a empresa ou serem afetados pela realização dos propósitos de uma organização. Os gestores demonstram, tal conhecimento, quando mostram de que forma a empresa está estruturada e qual a participação de cada um deles na empresa. Percebe-se no perfil dos gestores, que sua escolaridade, alocamento no cargo, responsabilidades e tempo de atuação são os principais influenciadores na estratégia; na lente de cada um, quanto aos *stakeholders*, e na forma como a empresa se relaciona com os mesmos.

Constatou-se que a empresa necessita de um planejamento estratégico estruturado, pois, atualmente, atua com uma gestão tradicional, porém mostram potencial quando buscam um melhor envolvimento com os *stakeholders* internos e externos. Ficou evidente que os *stakeholders* da empresa possuem capacidade de mapeamento e capacidade de encontrar estratégias. Durante toda a entrevista, os gestores mostraram-se conscientes de quem são seus *stakeholders* e, assim buscam manter um bom relacionamento com eles.

É importante ressaltar que, o estudo desenvolvido apresentou algumas limitações quanto à extensão da pesquisa tendo em vista que o trabalho se restringiu na análise de uma empresa em específico. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação para várias empresas do mesmo segmento, como forma de realizar comparativos quanto à maturidade do setor industrial em análise.

## REFERÊNCIAS

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; WOOD, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **University of Pittsburgh. Academy of Management Review**, NewYork. 22: 853-886.





ALMEIDA, R. J; SOUSA, A.F. (2003). Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos *stakeholders*. **Revista Adm.** São Paulo. 38: 144-152.

BLAIR, et al. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Texas Tech University. **Academy of Management Review**, New York. 5: 61-75.

BOAVENTURA, et al. (2013). Limites da Teoria dos Stakeholders: a Questão da Dominância. In: **XXVII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro: Anpad, 1 - 3. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ESO2218.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO2218.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2014.

BORBA, P.R.F; SILVEIRA, A.D.M; YOSHINAGA, C.E. (2005). Crítica à teoria dos *stakeholders* como função: objetivo corporativo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo. 12: 33-42.

COSTA, A.C.V; GOMEZ, C.R.P; SILVA, M.E.(2010) 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. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Data de Acesso 12 Abr. 2014.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, New York.20: 65-91.

FREEMAN, R. E. (1984). **Strategic management: a stakeholder approach**. University of Minnesota. London: Pitman Books Limited.

GHEMAWAT, P. (2000). **A estratégia: e o cenário dos negócios texto e casos**. Porto Alegre: Bookman.

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

GOMES, R.C.; LYRA, M. G.; JACOVINE, L.A.G. (2009). O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise. **Revista Administração Contemporânea – RAC**. Curitiba, 13: 39-52.

OLIVEIRA, D.P.R. (2004). **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas.





PORTER, M.E. (1986). **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

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

YIN, R.K.(2005). **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman.

