

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

Gisele Silveira Coelho Lopes – Unesc

E-mail: giselelopes@unesc.net

Melissa Watanabe – Unesc

E-mail: melissawatanabe@unesc.net

Cristina Keiko Yamaguchi – Unesc

E-mail: 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 impactado por ela. Apesar de o termo ser mencionado em meados dos anos de 1960, a abordagem da teoria de *stakeholders* de Freeman (1984) foi a 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, esta pesquisa visa conhecer os *stakeholders* e suas influências no desempenho estratégico de uma empresa especializada na comercialização de materiais para construção no município de Araranguá, SC (Brasil).

Portanto, a seguir será apresentado o referencial teórico delimitado em 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 do *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 esse 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 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 as jurídicas.

Vale ressaltar que os estudos que abordam o termo *stakeholder* vêm sendo pesquisados 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 da identificação da responsabilidade de cada um; podem auxiliar no estabelecimento de vínculos positivos que atraiam a maximização dos lucros empresariais (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

A teoria *stakeholders* defendida por Donaldson e Preston (1995), visualiza 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).

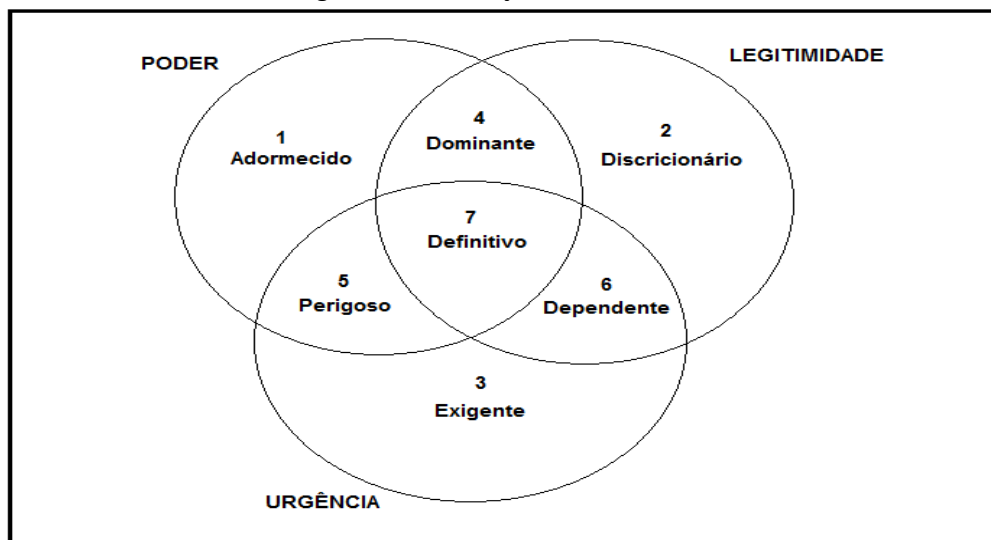
Um fator que contribui para a teoria dos *stakeholders* é a possibilidade de classificá-los. Para Agle, Mitchell e Wood (1997) essa classificação é feita conforme os atributos pertinentes aos *stakeholders*. Os autores sugerem que os *stakeholders* podem ser identificados e classificados de acordo com o 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 é considerado também 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 a 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 à sociedade (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

A combinação dos três atributos citados é apresentada na figura 1, que descreve os 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. A união dos três atributos primários dá origem à 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 quais, do ponto de vista dos gestores, serão realmente as mais relevantes (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Os *stakeholders* nessa 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 discricionários (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*

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.
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	Existem os atributos: poder e urgência, mas não a legitimidade o que torna este <i>stakeholder</i> possivelmente violento;
Dependente	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, a 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. Assim sendo, 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 compreendem 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 para a empresa. 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* (FREMAN, 1984) e acabou ganhando forma ao longo 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 à 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* exercida nas decisões organizacionais como em manter bons relacionamentos com os mesmos, pois estes possuem um poder de influência; a organização, por sua vez, já conscientizada, terá a oportunidade de agir com 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, trazem no seu bojo um público mais exigente e impõem às organizações o alinhamento de suas metas e do seu processo estratégico com seus *stakeholders* em potencial, com vistas a 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 neste estudo leva em consideração que nem todos os *stakeholders* influenciam de forma equânime uma organização, mas que existe uma relação de influência (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997) e que se faz necessária a compreensão da necessidade de elaboração de estratégias empresariais que busquem acolher o ambiente como um todo. Reconhecendo também que existem relacionamentos em que a empresa precisa construir, aperfeiçoar ou se moldar para mantê-los fortes e para obter um bom desempenho a 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). Este 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 são 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, da escolha de técnicas que possibilitem a coleta dos mesmos. Portanto, para o presente estudo foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado de 14 perguntas divididas em 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), que investigou os *stakeholders* sob a ótica de uma instituição de crédito.

Foram realizadas três entrevistas devido ao número de gestores, o que resultou 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*

Neste estudo, os gestores avaliaram, primeiramente, quais *stakeholders* existem dentro do ambiente da organização (interno) e, num segundo momento, quais *stakeholders* existem no ambiente externo da organização.

Foi 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. 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 ao qual está atribuída 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 na 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 cinco *stakeholders* internos e onze 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 os profissionais de arquitetura. O E1 e o E3 identificaram 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 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 apresentada 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 seis *stakeholders* com poder simbólico, cinco utilitários, quatro coercitivos e um *stakeholder* coercitivo e utilitário. Esse 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.

Quadro 2 – Stakeholders com poder conforme as justificativas dos gestores

STAKEHOLDERS	AMBIENTE	PODER	GESTORES
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 para 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 se encontrou o senso de informações classificatórias descritos no quadro 3.

Quadro 3 - Stakeholders com legitimidade conforme as justificativas dos gestores

STAKEHOLDERS	AMBIENTE	LEGITIMIDADE	GESTORES
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, percebem-se oito *stakeholders* com legitimidade legal, seis com legitimidade moral, um sem legitimidade e 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*. O quadro 4, apresenta a opinião dos entrevistados sobre o atributo urgência.

No quadro, observa-se que os gestores elegeram oito *stakeholders* com urgência crítica (funcionários, clientes, fornecedores, bancos, concorrentes, sistema, sindicato do comércio e o cartório, aquele em que na falta de cumprimento de prazos a empresa pode ser prejudicada). A urgência temporal foi denominada para um *stakeholder* (setor administrativo) que pode aceitar atrasos da empresa. Os demais não foram compreendidos como urgentes, sendo um total de sete *stakeholders* sem urgência, como governos federal e estadual, prefeitura de Araranguá, contabilidade, profissionais de arquitetura, sócios e propaganda (mídia).

Quadro 4 - Stakeholders com urgência conforme as justificativas dos gestores

STAKEHOLDERS	AMBIENTE	URGÊNCIA	GESTORES
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 foram utilizadas 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. Os gestores foram questionados sobre 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 diferentemente dos demais gestores, 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 e 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 às 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, nesse caso, é a melhoria do sistema. Entretanto, cada gestor justificou sua escolha 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 dos funcionários em relação aos processos. 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 três gestores trouxeram opiniões diferentes de ações. O E1 complementando a ação de curto prazo, diz que pretende treinar os funcionários para torná-los aptos 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 os funcionários.

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. Nessa etapa da pesquisa, o E1 relata um acontecimento importante. Ele informa que devido à grande inadimplência enfrentada pela empresa, optaram por contratar o serviço de um advogado para realizar as cobranças de dívidas com cerca de 10 meses de atraso no pagamento. Entretanto, foi constatado que os clientes, atualmente, estão despreocupados em manter o nome limpo como ocorria há anos atrás, pois mesmo clientes que ficariam sem crédito no mercado optaram por deixar de pagar suas dívidas: *“Verificamos que hoje boa parte dos clientes não está interessada em limpar o 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 da empresa. 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 em que o retorno foi o oposto do 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 de 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.

Ao contrário de situações como essas, 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 a primeira mudança de local, ocorrida em 2008. O entrevistado relata que realizar a mudança gerou certa aflição por parte da empresa, devido ao risco de perder seus clientes por conta da mudança de endereço. Mas, ao contrário, o retorno foi positivo. Já o E2 assegura que aumentar a preocupação com o treinamento dos funcionários com vistas a uma constante busca por inovações foi algo que teve um impacto positivo nas vendas.

O E3, complementando sua opinião quando às 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 novo 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 da mesma. 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 isso, a empresa precisa trabalhar de forma a agradar 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 à responsabilidade atribuída a cada gestor, sendo que o cliente é colocado 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 à 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 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, foram identificadas divergências de informação entre a lista desenvolvida por cada gestor e as justificativas.

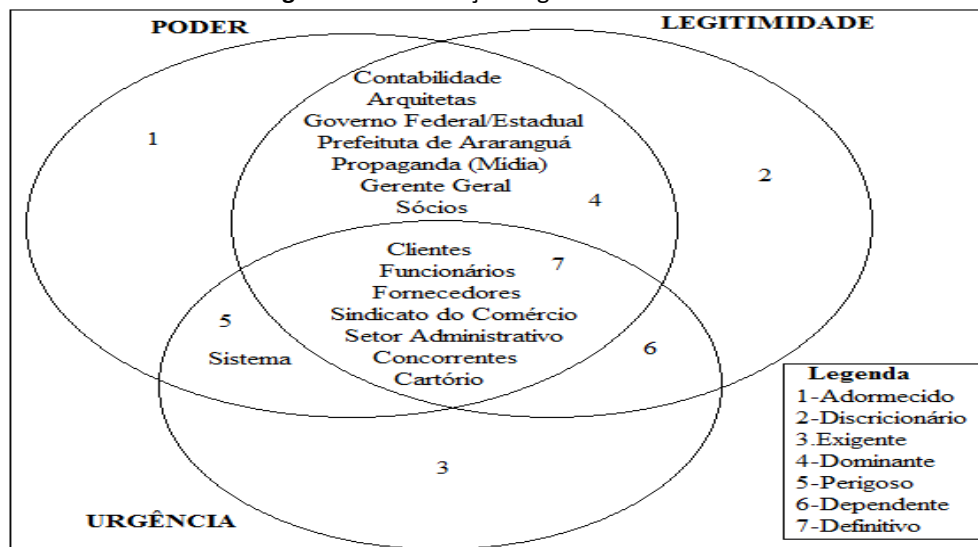
Durante toda a análise há divergências de dados entre os gestores e, também, entre a própria lista elaborada por eles e as justificativas dos mesmos. Entretanto, divergências de opiniões são naturais, visto que o olhar dos gestores é diferente devido ao cargo ocupado, suas responsabilidades e, principalmente, 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 entender melhor como deve ser feito. Possivelmente, a gestão possui carência em planejamento administrativo, em virtude de os gestores trabalharem baseados 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, (E2) há 15 anos e (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.

Figura 2 - Classificação segundo os atributos



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Observa-se que os *stakeholders* possuem uma caracterização específica como dominadores, por possuírem dois ou mais atributos. E, dentro do grupo



de dominadores, encontram-se *stakeholders* dominantes, perigosos, definitivos e dependentes. Esse resultado se baseia na classificação dos 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 2 mostra 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 o ambiente é um dos fatores determinantes para o grau de influência do grupo. Apenas o *stakeholder* sistema, que é interno, ficou classificado como perigoso.

A análise dos resultados da pesquisa e da teoria utilizada demonstra as necessidades de seus *stakeholders*. Assim, há necessidade de investir em estratégias para envolver os grupos/indivíduos com as metas e objetivos da empresa, para que possam se disponibilizar a apoiar a organização, cientes de que essa harmonia organizacional buscará beneficiar a todos os envolvidos no processo.

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. Neste 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 organização. 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 à análise de uma única empresa. 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*, New York. 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>. 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>>. Acesso em 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: 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.