

Teoria dos *Stakeholder*: uma análise da variância por segmento

Filipe Vilmar Kreutzfeld ¹

Michael Samir Dalfovo ²

Stakeholder theory: na analysis of segment variance

Resumo

Os *stakeholders* tem recebido uma atenção considerável, tanto nos estudos acadêmicos quanto no dia a dia das organizações. Pois através dos *stakeholders* as organizações podem obter informações necessárias para uma tomada de decisão mais eficiente. Este estudo tem como objetivo analisar os *stakeholders* perante as organizações e sua variância de acordo com o segmento. Para o alcance desse objetivo foram realizadas pesquisas em 354 micro, pequenas, médias e grandes empresas, na região sul do país. A metodologia utilizada no presente trabalho foi a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, utilizando-se do método *survey*. Os resultados obtidos apontam que existe a influência dos *stakeholders* nas organizações, porém são vistos de forma diferente perante o seu segmento, e as organizações estão em busca da melhoria no relacionamento com os *stakeholders*.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*. Análise da variância. Segmento.

Abstract

Stakeholders have received considerable attention in both academic and day-to-day studies of organizations. Because through *stakeholders* organizations can obtain information needed for more efficient decision making. This study aims to explore *stakeholders* before organizations and their variance according to the segment. To achieve this goal, surveys were conducted in 354 micro, small, medium and large companies in the southern region of the country. The methodology used in this work was quantitative, using the survey method. The results show that there is the influence of *stakeholders* in organizations, but they are seen differently in relation to their segment, and organizations are seeking to improve the relationship with *stakeholders*.

Keywords: *Stakeholder* theory. Analysis of variance. Segment.

1 INTRODUÇÃO

As primeiras informações a respeito de *stakeholders* surgiram nos estudos de Freeman (1984) e estavam ligadas às teorias de estratégia. O autor define *stakeholder* como “grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos propósitos de uma organização”. O raciocínio, apresentado por Freeman *et al.* (2010) baseia-se que, para maximizarem os seus lucros as organizações precisam



ter produtos que atendam às necessidades dos clientes, desenvolver relações solidas com fornecedores, motivar os trabalhadores a partilhar a missão da empresa, promover o seu comprometimento com a melhoria continua, bem como cativar o apoio da comunidade de modo a propiciar o desenvolvimento sustentável da empresa. As organizações não podem operar como independentes, sem parceiros dedicados, ou seja, estão cada vez mais dependentes de seus funcionários, fornecedores, distribuidores e demais parceiros.

Reforça-se a justificativa de se trabalhar o tema *stakeholders* pela necessidade de compreender a gestão e o controle nas organizações. Contribuindo também como os *stakeholders* influenciam na gestão e no controle da organização e ampliando o conhecimento de uma nova dimensão para o problema. Avaliando e mensurando o desempenho organizacional pode trazer para os *stakeholders*, a escolha de quais investimentos terão prioridade, apresentar as estratégias adotadas pela organização aos seus colaboradores, objetivos de curto, médio e longo prazo e também o acompanhamento (Brugha, Varvasovsky, 2000).

A organização depende dos *stakeholders* para a sobrevivência, precisa ser sensível a eles. Por isso é importante ter um bom relacionamento entre *stakeholders* e organização, obtendo benefícios para a organização e como para os *stakeholders*. Os *stakeholders* estão ligados a gestão estratégica das organizações. Identifica-se dificuldades nas relações que envolvem o ambiente e as organizações. Entre estas preocupações estão a formulação de novos planos de negócios, sistemas de planos de negócios, necessidade de participação da organização em sistemas sociais, necessidade de responsabilidade social da organização e obrigatoriedade de teorias integrativas (Freeman, 1984). Isto é, fazer a gestão dos *stakeholders* traz benefícios para todas as pessoas envolvidas com a organização e monitorar o ambiente proporciona as organizações a possibilidade de sair a frente de seus demais concorrentes em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, fazendo com que a mesma possa escolher qual a melhor decisão a ser tomada e também a possibilidade de inovações. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo: **analisar os *stakeholders* perante as organizações e sua variância de acordo com o segmento.**

Contribuindo para esse debate, a Gestão dos *Stakeholders* é importante para o crescimento e gestão eficiente, pois eles contribuem para o crescimento da organização. Há vários métodos a serem



utilizados, cabe à organização identificá-los e verificar quais são os mais eficazes para que a gestão seja assertiva. Efetuando a gestão dos *Stakeholders* a organização possui um complemento ao Planejamento Estratégico, e possui embasamento para a tomada de decisão correta. Conforme estudado nos artigos correlatos a Gestão de *Stakeholders* em gestão de projetos propiciou uma análise dos métodos utilizados e das abordagens, assim como a Influência dos *Stakeholders* na gestão e no controle das organizações esportivas observou – se que os *stakeholders* possuem influências na gestão das organizações e com isso verificar quais são essenciais para a organização. Outro estudo realizado foi a Participação dos *Stakeholders* na energia e clima municipal – experiência na Suécia e com o resultado obtido informaram que os *Stakeholders* possuem participação no planejamento energético e climático.

O artigo se inicia sobre a temática de definição dos *Stakeholders* e como influenciam a organização tanto internamente como externamente. Então passa a detalhar os tipos de *stakeholders* que existem, quais são considerados *stakeholders*, relações com a organização. Em seguida a importância e a relação dos *stakeholders* para com a organização, juntamente com a metodologia, a base de dados. Enfim sintetizar o auxílio dos estudos e os desafios para estudos futuros. O próximo capítulo apresenta a modalidade da pesquisa, campo de observação, instrumento e critérios para análise dos dados. Na sequência são discutidos os resultados alcançados. O artigo finaliza com as considerações finais, limitações e sugestões de futuros estudos.

2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Definição

Em uma análise da palavra *stakeholder*, a tradução *stake* é participação, e *holder* é titular. A tradução dessa palavra para o português significa *partes interessadas*, frequentemente utilizada como *stakeholder* ou *stakeholders* (Freeman, 1984). A definição de *stakeholders* é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance da economia da empresa ou pelo cumprimento do propósito do projeto empresarial (Freeman, 1984, Carvalho, Rabechini Jr., 2011). O significado da palavra *stakeholders* se refere a um agente que possui interesse no resultado da organização e nela investe, ou seja, literalmente falando é o dono de um investimento (Xavier, Costa e Vieira, 2011).



A teoria de gestão dos *stakeholders* é um conceito novo, onde busca a compreensão dos indivíduos e que influenciam e são influenciados pelas ações e estratégias da organização. A busca desse acordo se dá através do reconhecimento, o entendimento e análise das características, e das pessoas envolvidas com a organização, assim suprindo todos os públicos envolvidos com ela (Mitchell, Agle, Wood, 1997).

O termo *stakeholders* começou a ser utilizado em um memorando em 1963, no Instituto Stanford Research, onde seu conceito foi dado como um grupo de pessoas interessadas na organização, onde possuem grande importância, e sem eles a organização deixaria de existir (Freeman, 1984).

No entanto, existem outras definições como a de Clarkson (1995), onde informa que existe dois grupos de *stakeholders* onde eles possuem direitos, interesses e exigências parecidas: os primários e os secundários. Os primários são os parceiros que tem mais ligação com a organização são eles os clientes, acionistas, fornecedores, funcionários, gestores e o governo. Os secundários são os que possuem menor ligação com a organização, e não são essenciais, porém conseguem interferir na opinião pública contra ou a favor da organização, que são eles; a imprensa, redes sociais, grupos de influência crítica.

Harrison, Bosse e Philips (2010), contrapõem que por meio de um relacionamento alicerçado em reciprocidade e justiça com os *stakeholders* primários, a organização tem mais acesso a informações sobre a função utilidade dos *stakeholders*, gerando potenciais vantagens como o aumento de demanda e eficiência, a inovação e a habilidade de lidar com situações inesperadas. As vantagens obtidas, quando aproveitadas pela organização, geram valor que é distribuído de forma justa entre todos os *stakeholders*.

Motta, Pimenta e Tavares (2006) ressaltam que a relação dos *stakeholders* e a organização é fundamental por vários fatores, entre eles: a imagem da marca, o reconhecimento da empresa, a motivação e a produtividade dos empregados, o apoio de governos, o fortalecimento do poder político da empresa, os consumidores reconhecendo a empresa, a comunicação entre os setores da empresa, e os inúmeros fatores que contribuem para a geração da satisfação das expectativas da empresa.



Conforme defendem Sachs e Rühli (2011), uma diferença da perspectiva política é o foco na mutualidade que assegura que os valores são criados com e para os *stakeholders*, divergindo da posição de valor criado com base meramente econômica, como retorno do capital.

Tipos de *stakeholders*

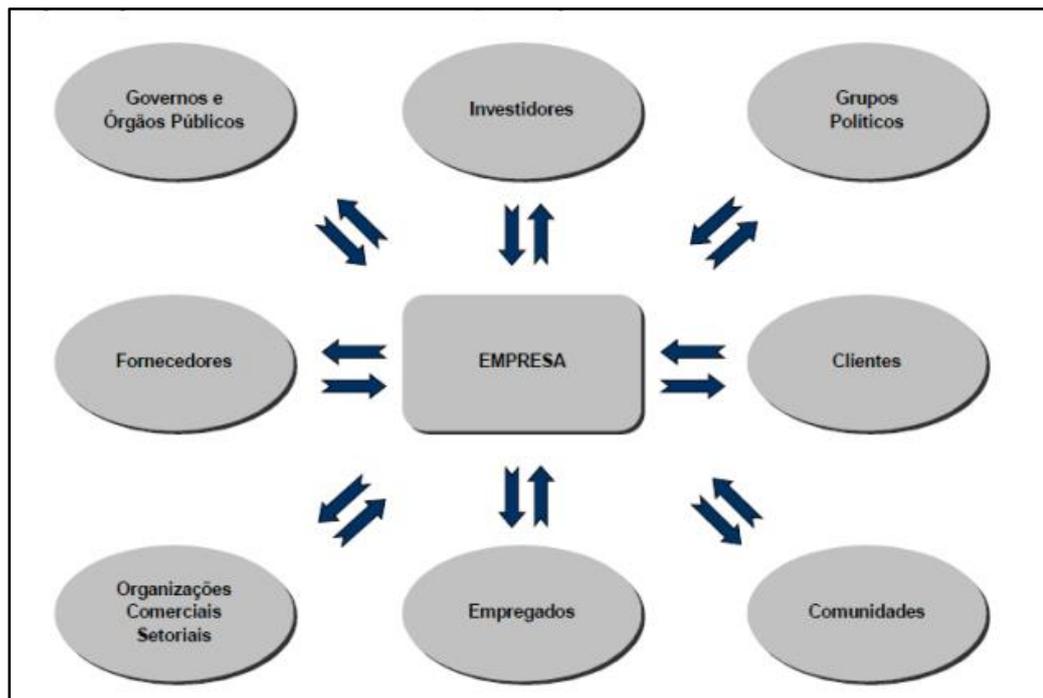
Na teoria dos *stakeholders* informa que as organizações devem interagir com todos os envolvidos em torno dela, e não se limitar ao público interno, como funcionários, fornecedores e a comunidade devem participar de algumas decisões da organização, para que estas escolhas sejam mostradas corretamente (Young, O'Byne, 2001).

Os *stakeholders* nas organizações têm como objetivo principal identificar quem são e que tipo de influência eles exercem na organização. Conforme já visto nas teorias de *stakeholders* é possível mapeá-los com ajuda de ferramentas que auxiliam no processo de visualização. Os *stakeholders* tem influência direta no sucesso ou fracasso das organizações, identifica-los e classificá-los acabam gerando influência direta nas estratégias de posicionamento e relação com o cliente, refletindo em sua reputação e imagem perante a sociedade (Lyra, Gomes, Jacovine, 2009).

Os *stakeholders* fazem parte da organização com o objetivo de obter benefícios. E a teoria dos *stakeholders* não está focada apenas nos gestores, e eles não são os únicos que controlam a organização (Donaldson, Preston, 1995).

Freeman (1984) retrata na figura 1 a relação da organização com seus *stakeholders*, sejam eles do ambiente interno ou externo.

Figura 1: Relação da organização com *stakeholders*.



Fonte: Adaptado de Freeman (1984 p,25).

Busch (2008) utiliza o modelo de Freeman para demonstrar que os principais *stakeholders* são: *stockholders*: possuem uma porcentagem de participação na empresa, esperam algum retorno financeiro. São conhecidos como sócios, proprietários ou acionistas.

Colaboradores: trabalham na organização, recebem salários e benefícios em troca do trabalho.

Fornecedores: são essenciais, pois através deles a empresa recebe matéria-prima para produzir. Sendo determinado por eles qualidade e preço do produto ou serviço;

Consumidores: adquirem os produtos ou serviços oferecidos e em troca remuneram a organização.

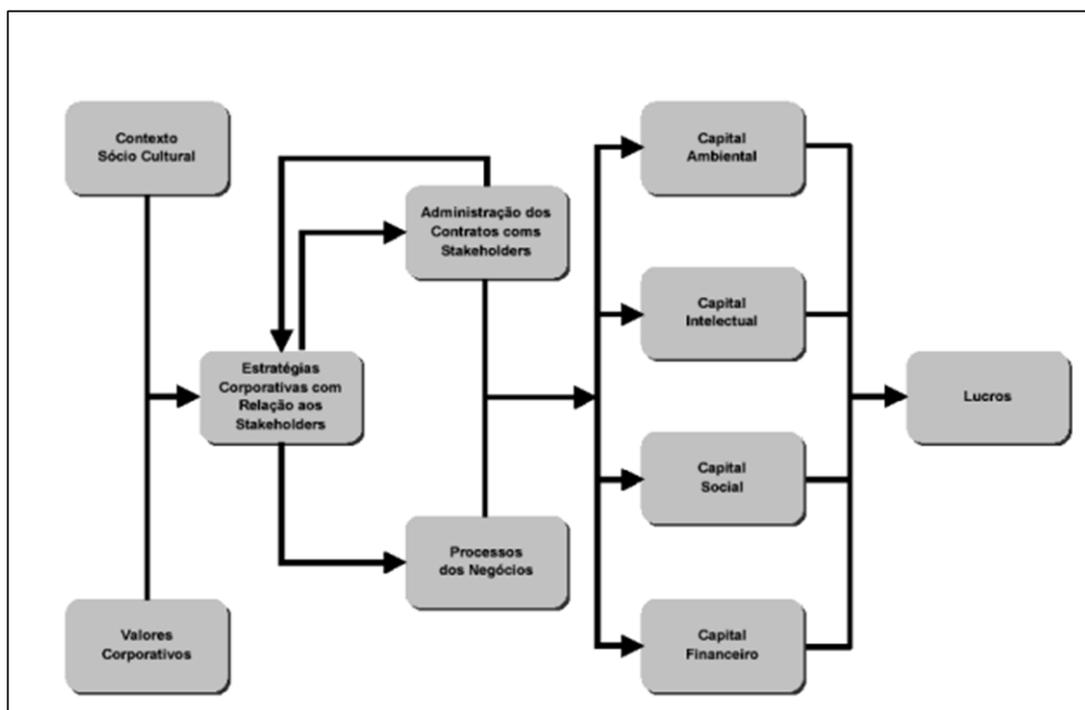
Comunidade local: as empresas têm o direito de construir suas instalações, porém, em troca de benefícios, atendendo as expectativas da comunidade sem gerar danos, como por exemplo poluição do local.

Governo: determina as leis a serem seguidas pelas organizações para atuarem no mercado.

Organizações não governamentais: as organizações precisam possuir uma imagem boa para manter a compra de seus produtos, que estão associadas às partes da sociedade civil que estão relacionadas com as preocupações do meio ambiente e sociais.

Para entender a relação entre a organização e os *stakeholders*, Borger (2007) explica que as empresas interagem com os seus grupos e são envolvidas numa rede de relações, onde são geradas novas ideias para serem colocadas em pratica por todos dentro da organização, conforme a figura 2.

Figura 2: Relação organização e *stakeholders*.



Fonte: Svendsen (1998, apud BORGER, 2007 p.18)

Os *stakeholder* podem ser instituições com grandes interesses dentro ou fora da organização, são elas: clientes/ usuários, fornecedores/ parceiros comerciais, *stockholders*, patrocinadores, escritórios de projetos, equipe do projeto, entre outros (PMI, 2013).

Importância dos *stakeholders*



Na teoria dos *stakeholders* os interessados são afetados pela organização em relação a conquista de seus objetivos. O objetivo da estratégia é beneficiar todas as partes comprometidas, para administrar esta relação com os *stakeholders* é essencial para sustentar a organização a longo prazo (Whittington, 2002, Sender e Fleck, 2004).

Conforme Michell, Agle e Wood (1997) os gestores devem avaliar a importância dos *stakeholders* para a organização, a classificação é feita através das características que eles lhes proporcionam, e são essas: poder, urgência legitimidade.

- a) Poder: como a organização utiliza o poder de influência do *stakeholder* na organização.
- b) Urgência: é o nível com que os *stakeholders* solicitam atenção.
- c) Legitimidade: é uma percepção geral da organização, construída a partir de normas, valores, definições, crenças, essenciais na sociedade, na organização e nos indivíduos.

Mitchel, Agle e Wood (1997) desenvolveram uma classificação a partir dessas características. Primeiramente os *stakeholders* que possuem apenas um atributo, são chamados de *stakeholders* latentes; aqueles que possuem dois atributos são os *stakeholders* expectantes; os que possuem os três atributos são os *stakeholders* definitivos, conforme o modelo, os gestores devem atender e priorizar os interesses dos *stakeholders*.

Freeman, Harrison e Wicks (2007) utilizaram-se dos princípios de Freeman (1984) onde define a direção e a avaliação dos *stakeholders* para a organização. Se utiliza sete técnicas para esclarecer melhor o relacionamento com os *stakeholders*, são eles:

- (1) avaliação dos *stakeholders*;
- (2) análise do comportamento dos *stakeholders*;
- (3) compreensão dos *stakeholders* em maior profundidade;
- (4) avaliar as estratégias dos *stakeholders*
- (5) desenvolver estratégias específicas para os *stakeholders*;
- (6) Criação de novos modos de interação com os *stakeholders*;

(7) desenvolvimento de estratégias de criação de valores integrativas.

Para a organização planejar suas estratégias com assertividade é necessário que ela conheça seus recursos internos como: financeiro, tecnológico, humano e entre outros. E com isso se faz um melhor aproveitamento dos mesmos, pensando em chegar mais próximo da missão estabelecida por ela (Freeman, 1984). Devem também satisfazer seus funcionários, acionistas, clientes, fornecedores e sindicatos. Para que consiga a satisfação dos *stakeholders* é necessário seguir os quatros tipos de programas estratégicos, que são eles: (Freeman, 1984).

- (1) Programas que existem para os *stakeholders*; são as estratégias já utilizadas pelas empresas para gerir o relacionamento com seus *stakeholders*.
- (2) Programas novos para os *stakeholders*; são as alterações na estratégia e no relacionamento com os *stakeholders* existentes ou relação com novos entrantes. Como o lançamento de um novo produto, provável que novos *stakeholders* surgiram, ou deve-se neste caso, rever a relação com os existentes.
- (3) Programa para a melhoria das operações atuais: esse programa trata como as empresas devem fazer suas ações, a maneira como ela pode realizar suas operações atuais com mais eficiência, não se preocupando com formas diferentes de fazer, mas como obter o melhor aproveitamento dos processos.
- (4) Programas de relacionamento e apoio a outros *stakeholders*; é obvio afirmar que todos os *stakeholders* não atuam sozinhos, e que esse programa proporciona total apoio em relação empresa e *stakeholders*, e ambos colaboram para a melhoria na interação entre eles.

Quando as organizações fazem o gerenciamento dos *stakeholders*, por vezes ignoram os interesses deles, fazendo com o que seu potencial de cooperação não seja considerado. A satisfação dos *stakeholders* está ligada a avaliação dos gestores, que analisam o potencial dos *stakeholders* como cooperar e ou ameaçar a organização. São esses fatores que determinam a capacidade dos *stakeholders* (Savage *et al.*, 1991).

Manter uma relação direta com o público da organização é fundamental para o seu sucesso, sendo necessário que a empresa não se limite apenas a relações documentais com os *stakeholders*. As



ações dos *stakeholders* influenciaram as suas atuações, sendo que ambas as partes se aliem, e verifiquem os interesses de cada grupo (Lupetti, 2007).

Na teoria dos *stakeholders* informa que as organizações devem interagir com todos os envolvidos em torno dela, e não se limitar ao público interno, como funcionários, fornecedores e a comunidade devem participar de algumas decisões da organização, para que estas escolhas sejam mostradas corretamente (Young, O'Byne, 2001).

A boa relação entre a organização e os *stakeholders* enfatiza a imagem da mesma, aumenta o reconhecimento da organização, evolui a motivação e aumenta a produtividade dos colaboradores, ganha o apoio do governo, enriquece o poder político e contribui para o aumento da importância da organização para os consumidores e o contato entre os departamentos, estes fatores colaboram para a satisfação e cumprimentos dos planos da organização (Motta, Pimenta, Tavares, 2006). As empresas que adquirem retorno social institucional (aquelas que são reconhecidas ou privilegiadas publicamente por atitudes sociais), tem sua imagem protegida e demonstram total credibilidade diante do mercado. Empresas que realizam ações como patrocínios e doações sociais responsáveis, se isentam de tributos fiscais tanto Municipal, Estadual e Federal (Guedes, 2000).

Barbosa, Temoche, Echternacht, Castro e Bandeira (2007) ressaltam que o olhar dos consumidores para com as organizações está mais criterioso em relação à cobrança no comportamento dela com a comunidade, visando não apenas a geração de empregos, mas exigem que ela faça mais em relação as práticas sociais, e isso pode ser uma boa estratégia. Os *stakeholders* estão se tornando “sócios da empresa e adequados para dividir e gerar resultados”. As empresas que não tratam bem ou menosprezam os *stakeholders*, principalmente as que não exercem éticas e responsabilidade social, podem atrair efeitos negativos, como afastamentos dos investidores e quedas nas ações, imagem negativa e queda nas vendas, desmotivação e insatisfação dos funcionários, conseqüentemente diminuição da produtividade, também geram propagandas negativas, indenizações devido ao descumprimento das leis, multas, reclamações e principais perdas de clientes que possuem um alto potencial (Lourenço, Schroder, 2003).

Pode se adotar três diferentes abordagens para se analisar os *stakeholders*: descritiva/empírica, instrumental e/ou normativa (Donaldson, Preston, 1995). A abordagem descritiva/empírica é utilizada



para descrever e/ou explicar características específicas da organização/*stakeholders* e seus comportamentos, como por exemplo, a natureza da organização, a maneira como gestores pensam a gestão, o que os membros da direção pensam a respeito dos constituintes da organização; a abordagem instrumental visa identificar as relações, ou a falta delas, entre os *stakeholders* e os objetivos da organização, relacionando a gestão dos *stakeholders* (causa) com o desempenho da organização (efeito); e a abordagem normativa é utilizado para interpretar as funções da organização e suas relações a partir de elementos de identificação moral ou filosófica oferecendo diretrizes para a gestão e operação das organizações. Estas abordagens são complementares e não excludentes, e a análise dos *stakeholders* pode ser realizada nestes três níveis, que possuem propósitos e profundidade diferentes, desde o mais superficial (descritivo/empírico) até o mais profundo (normativo) (Donaldson, Preston, 1995).

A análise dos *stakeholders* é essencial para neutralizar, mobilizar ou derrotar, e atender os objetivos estratégicos da empresa (Reed S. *et al.*, 2009).

Com a evolução e o desenvolvimento da gestão de políticas e recursos naturais, a análise dos *stakeholders* verificou que fortalecendo os atores marginais, de uma forma que passaram a influenciar os processos de tomada de decisão, e no desempenho/ sucesso do projeto (Achterkamp, Vos, 2008, Reed S. *et al.*, 2009).

2.1 QUADRO DE CORRELATOS.

Nesta seção são argumentadas as pesquisas já realizadas sobre a temática gestão dos *stakeholders*, e estudos que utilizam a temática em conjunto. Segue correlatos sobre o tema.

Pesquisa

Autores

Objetivo

Tipos de
Pesquisa

Principais Resultados

Extensão e

Iniciação Científica

SOCIESC - REIS

Cacilda Mendes

O estudo teve como objetivo obter uma análise da gestão dos *stakeholder* na gestão de

UNISOCIESC
Compartilhar conhecimento
é conhecer o mundo!



Pesquisa	Autores	Objetivo	Tipos de Pesquisa	Principais Resultados
Gestão de <i>Stakeholders</i> em gestão de projetos.	dos Santos Amaral; Cristiane Esteves Cruz; Leonardo Leonel Taconi; Marly Monteiro de Carvalho (2017)	projetos, mostrando as atividades mais representativas. Os resultados obtidos apontaram uma crescente evolução na área da construção civil. Com o decorrer do estudo o resultado dos artigos mais relevantes apontou que há um grande aproveitamento da abordagem instrumental e estudos de casos.	método de revisão sistemática de literatura, com técnicas de análise bibliométrica e com análise de conteúdo qualitativo.	O artigo nos propiciou uma análise dos métodos utilizados e as abordagens, obtendo uma pesquisa instrumental qualitativa e setorizada. A união das citações de três grandes setores como a gestão de projetos clássica, gestão de projetos aplicada, de liderança e de comportamento, nos mostra como impulsionar futuras pesquisas.
Influência dos <i>Stakeholders</i> na gestão e no controle das organizações esportivas.	Henrique César Melo Ribeiro; Benny Cramer Costa (2017)	Constatou-se que os <i>stakeholders</i> influenciam mais a gestão do que o controle das organizações esportivas, os <i>stakeholders</i> internos como funcionários e gestores. As confederações com seus dirigentes influenciam nesse processo.	Aplicou-se o método estudo de caso múltiplo, através de entrevistas.	O artigo utilizou-se de métodos como intracasos e intercasos. Observando ainda que os <i>stakeholders</i> tem mais influências na gestão do que no controle da organização, com o resultado obtido pode-se verificar quais <i>stakeholders</i> são essenciais para o desempenho da organização. Pode-se verificar que os <i>stakeholders</i> são de extrema importância para os setores público e privado, inclusive para o esporte.
Proposta de um método para análise de <i>stakeholders</i> em	DEGLANE, Kátia Cardoso Bacelar; LOURES, Luís Eduardo V. da	O presente artigo informou que pode ser utilizada uma única análise dos <i>stakeholders</i> , e com isso evitando desperdícios. Onde se era	Adotou-se o método de pesquisa técnica, estratégica e	O estudo feito através de uma necessidade dos institutos de pesquisas público e aeroespacial. Procurando uma forma de lidar com suas estratégias e na gestão, e também com os desafios da direção de



projetos aeroespaciais	Costa; SILVA, Roberto Gil Annes; ANDRADE, Herlandí de Souza(2016).	utilizado o Planejamento estratégico, Gestão de projetos e a Engenharia de sistemas e em organizações que apresentavam produtos complexos se utilizavam dessas três competências.	mercadologic a.	projetos complexos. Onde foi alcançado os resultados e os métodos revelaram uma vantagem sobre essa construção.
Gestão dos <i>Stakeholders</i> na Captação de Recursos nos Hospitais Filantrópicos e Religiosos.	F. A. Martins; A. Ferreira-da- Silva; C. Machado- Santos. (2014)	O objetivo central é compreender a potencial associação entre a gestão dos <i>stakeholders</i> e o sucesso na captação de contribuições financeiras voluntárias.	Adotou-se o método qualitativo e exploratório.	O estudo revelou que, em ambos os casos, a gestão dos <i>stakeholders</i> é ainda incipiente e pouco estruturada.
Critérios para Identificação da Saliência de <i>Stakeholders</i> através da Análise de Conteúdo	João Mauricio Gama Boaventura; Luis Guilherme Paulon Fontes; Greicis Sarturi; Eduardo Armando. (2017)	A pesquisa mostrou uma contribuição metodológica para a análise de modelo de saliência, com isso ajudando os pesquisadores ao acesso a uma informação maior sobre a percepção dos gestores em relação aos <i>stakeholders</i> .	Adotou-se o método de análise do conteúdo para a análise da saliência.	Os resultados revelaram que é operacionalmente consistente a metodologia de análise de saliência, foram feitas comparações dos resultados obtidos com informações que a organização disponibilizou, e que existe um alinhamento entre elas, os documentos públicos auxiliam os pesquisadores no acesso a maior quantidade.
Aplicando o modelo dos <i>Stakeholders</i> ao social Empreendedor ismo - uma abordagem prática	Justin Peart; Lisa Knowles (2018)	O objetivo deste artigo foi de se fazer uma análise <i>Swot</i> identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação a análise dos <i>Stakeholders</i> , demonstrando a essa comunidade um modelo de sucesso e que eles possam dar continuidade para todas as pessoas interessadas.	Adotou-se o método de análise <i>Swot</i> .	Ficou evidente que através da análise dos <i>Stakeholder</i> e da <i>Swot</i> , pode se descrever e ilustrar que os beneficiários têm um cenário verdadeiro de ganha-ganha para todas as partes interessadas.



<p>Participação dos <i>Stakeholders</i> na energia e clima municipal Planejamento - experiências da Suécia</p>	<p>Paul Fenton; Sara Gustafsson; Jenny Ivner; Jenny Palm (2016)</p>	<p>Este artigo verifica a influência dos <i>Stakeholders</i> na gestão municipal, no planejamento energético e climático da Suécia.</p>	<p>Adotou-se a pesquisa quantitativa</p>	<p>Os principais resultados mostram que a participação dos <i>stakeholders</i> pode ser a base de desenvolvimento de objetivos comuns, porém o planejamento energético e climático não deve ser usado como um documento, mas sim a implementação que faz parte de processos ligados a aprendizagem mútua e a mudança social.</p>
<p>Nós estamos muito, mas isso não é culpa nossa: desculpas organizacionais em situações de crise ambíguas.</p>	<p>Joshua M. Bentley; Kimberly R. Oostman; Sayyed Fawad Ali Shah. (2018)</p>	<p>Na teoria de gestão de crises as organizações são encorajadas a usarem diferentes respostas estratégicas, os <i>stakeholders</i> atribuem responsabilidades para as organizações pela crise que existe. As organizações reconhecem as responsabilidades e mostram empatia por elas, pois eles são claramente culpados.</p>	<p>Adotou-se a pesquisa quantitativa.</p>	<p>O estudo da teoria da gestão de crises evidenciou que entende que as desculpas utilizadas é um tipo útil em resposta a crise, mesmo em situações ambíguas, os gestores de crise podem melhorar a qualidade de suas desculpas levando em conta o que os <i>stakeholders</i> querem nessas desculpas, em vez de apenas verificar o lado da organização.</p>
<p>As percepções dos <i>stakeholders</i> em relação ao sal. Estratégia de redução para a Índia</p>	<p>Priti Gupta; Sailesh Mohan; Claire Johnson; Vandana Garg; Sudhir Raj Thout; Roopa Shivashankar; Anand Krishnan; Bruce Neal; Dorairaj Prabhakaran</p>	<p>O tema deste artigo foca na redução de consumo de sal na Índia, onde está aumentando a hipertensão no país. Os <i>stakeholders</i> preocupados com o aumento da hipertensão no país ofereceram métodos para a diminuição do consumo do sal, mas as crenças sociais e culturais, setor varejista não-organizado e falta de</p>	<p>Adotou-se o método de análise de tenda, e pesquisa qualitativa.</p>	<p>Os principais resultados indicam que os <i>stakeholders</i> importantes e influentes na Índia, criaram um programa de redução de sal, assim prevenindo e controlando a hipertensão. O Plano de ação criado proporciona a plataforma um potencial que pode ser aproveitado para impulsionar, implementar e monitorar o consumo de sal.</p>



	(2018)	organização alimentar impossibilitam a diminuição.		
Percepção dos <i>Stakeholders</i> da comunicação Sobre a vacinação em regiões de Camarões	Heather Ames; Diangha Mabel Njang; Claire Glenton ; Atle Fretheim; Jessica Kaufman; Sophie Hill; Afiong Oku;Julie Cliff;Yuri Cartier; Xavier Bosch- Capblanch; Gabriel Rada; Artur Manuel Muloliwa; Ângela Oyo-Ita; Awah Pascoal Kum; Simon Lewin (2017)	O presente trabalho tem como objetivo de incentivar os <i>Stakeholders</i> a comunicarem sobre a vacinação infantil, nas regiões central e noroeste de Camarões. Os <i>stakeholders</i> utilizaram vários meios de comunicação para a divulgação da vacina.	Adotou-se o método de estudo de caso, qualitativo.	O estudo demonstrou como ocorre a comunicação junto aos <i>Stakeholders</i> em relação à divulgação da importância da vacinação contra a poliomielite. Verificou-se que esta não é uma tarefa fácil, visto que os sistemas de saúde de Camarões não estão preparados em relação ao conteúdo e à fonte das Comunicações. Optou-se então por efetuar esta comunicação em locais de serviços religiosos. Este estudo contribui para a compreensão dos formuladores de políticas e gestores do que é necessário para que a comunicação da vacina seja eficaz.

Quadro 1: Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que compõem o Tema Teoria dos *Stakeholders*.

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2019).



Ao analisar o Quadro 1 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática Teoria dos *Stakeholders*: Uma análise da variância por segmento, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a Gestão de Projetos, análise de conteúdo e percepção dos *Stakeholders*. A dimensão Gestão de Projetos refere-se a obter uma análise da gestão dos *stakeholders* na gestão de projetos, mostrando as atividades mais representativas (Amaral *et al*, 2017).

A pesquisa Influência dos *Stakeholders* na gestão e no controle das organizações esportivas refere-se demonstrar que os *stakeholders* influenciam mais a gestão do que o controle das organizações esportivas, os *stakeholders* internos como funcionários e gestores (Ribeiro, Costa, 2017). A dimensão Proposta de um método para análise de *stakeholders* em projetos aeroespaciais refere-se à realização de uma única análise, evitando desperdícios (Deglane, 2016). A dimensão Gestão dos *Stakeholders* na Captação de Recursos nos Hospitais Filantrópicos e Religiosos refere-se a compreender a potencial associação entre a gestão dos *stakeholders* e o sucesso na captação de contribuições financeiras voluntárias (Martins, Silva, Santos, 2014). A dimensão Critérios para Identificação da saliência de *Stakeholders* através da análise de conteúdo refere-se à demonstração da contribuição metodológica para a análise de modelo de saliência (Boaventura *et al*, 2017). A dimensão aplicando o modelo dos *stakeholders* ao social, Empreendedorismo – uma abordagem na prática, refere-se à realização de uma análise *Swot* identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação a análise dos *Stakeholders* (Peart, Knowles, 2018).

A pesquisa Participação dos *Stakeholders* na energia e clima municipal - Planejamento - experiências da Suécia refere-se à verificar a influência dos *Stakeholders* na gestão municipal, no planejamento energético e climático da Suécia (Fenton *et al*, 2016). A dimensão. Nós estamos muito, mas isso não é culpa nossa: desculpas organizacionais em situações de crise ambíguas refere-se à verificação de que na teoria de gestão de crises as organizações são encorajadas a usarem diferentes respostas estratégicas, os *stakeholders* atribuem responsabilidades para as organizações pela crise que existe. As organizações reconhecem as responsabilidades e mostram empatia por elas, pois eles são claramente culpados (Bentley, Oostman, Shah, 2018).

A pesquisa as percepções dos *stakeholders* em relação ao sal. Estratégia de redução para a Índia refere-se à pesquisa junto aos *stakeholders* para a diminuição de consumo de sal no país (Gupta



et al, 2018). A dimensão Percepção dos *Stakeholders* da comunicação sobre a vacinação em regiões de Camarões tinha como objetivo aumentar a comunicação sobre a importância da vacinação infantil na região de Camarões (Ames *et al*, 2017).

Verificando – se nos artigos apresentados que a Gestão dos *Stakeholders* é importante para o crescimento e gestão eficientes, pois eles contribuem para o crescimento da organização. Há vários métodos a serem utilizados, cabe à organização identificá-los e verificar quais são os mais eficazes para que a gestão seja assertiva. Efetuando a gestão dos *Stakeholders* a organização possui um complemento ao Planejamento Estratégico, e possui embasamento para a tomada de decisão correta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva. Gil (2008) afirma que o objetivo das pesquisas descritivas é apresentar características de uma experiência, população ou fenômeno. Como exemplo podemos citar uma pesquisa para verificação de sexo, nível de escolaridade, faixa etária etc. Já Cervo, Bevilan e Silva (2007) afirmam que a pesquisa descritiva demonstra relações entre vida social, econômica, política e entre demais aspectos de conduta humana.

Para Silva e Menezes (2000) o objetivo da pesquisa descritiva além de apresentar as características de determinado grupo, estabelece relações entre as variáveis observadas nestes grupos. Este tipo de pesquisa utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados: observação sistemática e questionários, que em geral assume-se a forma de levantamento. De acordo com Triviños (1987) a pesquisa descritiva determina que o investigador obtenha uma série de dados sobre o que deseja pesquisar, assim descrevendo os fatos e fenômenos da realidade.

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa. Para selecionar um projeto de pesquisa verifica-se as informações baseadas no problema e na questão da pesquisa, possuindo assim abordagem quantitativa. Este tipo de pesquisa é utilizado para o teste de teorias objetivas, buscando examinar a relação entre as variáveis. A variável define-se como uma característica, esta pode ser de um indivíduo ou organização, havendo variação entre elas, estas podem ser medidas e observadas. As



variáveis com maior frequência de verificação são: gênero, idade, comportamentos e atitudes. (Creswell, 2007).

A pesquisa quantitativa tem suas origens através do pensamento positivista lógico, e enfatiza o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e as características mensuráveis da experiência humana. Analisando de outra forma a pesquisa quantitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana (Polit, Becker e Hungler, 2004).

Os estudos de métodos quantitativos conduzem – se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador inicia através de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações a serem estudadas. Uma lista de consequências é abatida das hipóteses. A coleta de dados enfatizara informações que poderá ser revertida em números que permitem verificar a ocorrência ou não das consequências, e aí a aceitação ou não das hipóteses. Os dados são verificados através da estatística ou de técnicas matemáticas (Popper, 1972).

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como um survey. A pesquisa com survey é a pesquisa que busca informações diretamente com um grupo de pessoas indicando como representante de uma população alvo e a respeito de dados que se deseja obter, se utiliza o questionário como instrumento de pesquisa, e nesse tipo de pesquisa o respondente não é identificável, portanto o sigilo é garantido, alguns exemplos desse tipo de estudo as pesquisas de opinião sobre determinado atributo, a realização de um mapeamento geológico ou botânico (Fonseca, 2002). Para Forza (2002), um survey contribui para o conhecimento geral de uma área particular de interesse, pois envolve uma coleção de informações de indivíduos por meio de questionários e entrevistas sobre suas atividades ou sobre si mesmos.

Neste estudo foi utilizado como instrumentos de coleta o questionário. O questionário utilizado teve base no estudo de Mitchell, Agle e Wood (1997) onde se utilizou três atributos fundamentais para a definição da influência dos *stakeholders* na organização: Poder, Legitimidade e Urgência. O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui 19 questões e utilizou escala Likert de 7 pontos.



Figura 1 - Escala Likert

Discordo totalmente				Concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A escala possui o nível 1, discordo totalmente, ao 7, concordo totalmente. Os entrevistados responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão.

A população do estudo são empresas do Ramo de comércio e serviço da região do Sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. A amostra não probabilística por conveniência é feita através de determinado critério, porém não são todos os elementos que são selecionados, neste caso, não há como generalizar. São utilizadas pessoas que não são fáceis de identificar e as pessoas são selecionadas por encontrar-se disponíveis. (Freitas, 2000). Ao total do estudo, foram obtidos 354 respondentes de organizações de manufatura e, comércio e serviço.

A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. Creswell (2010) afirma que a análise descritiva dos dados é o resultado de estudos que avaliam as variáveis através de médias, pontuações, variação e desvio padrão. A visualização das informações obtidas ocorre através de quadros e tabelas, onde por meio destes elabora-se o relatório final com os dados colhidos da própria realidade. Para validar os fatores nas dimensões propostas serão utilizados os testes estatísticos por meio do software SPSS. Hair Jr. *et al* (2009) descreve que a análise fatorial exploratória é empregada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas das questões sobrepostas. Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validados no estudo de Mitchell, Agle e Wood (1997).

5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para responder o objetivo do estudo analisar a influência das capacidades dinâmicas em empresas de manufatura comércio e serviços. A pesquisa foi aplicada em uma determinada região do sul do Brasil

e foram considerados 354 respondentes de empresas de pequeno, médio e grande porte. Primeiramente apresenta-se a análise da média e desvio padrão das questões de acordo com os fatores e na sequencia analise da Anova com os fatores que influenciam a Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* na amostra testada. A tabela 1 apresenta-se as questões levantadas bem como os índices para análise.

Tabela 1– Estatística Descritiva da Capacidade de Gestão dos Stakeholders

Variáveis	Questões	Média	Desvio padrão	Valor F	Valor P
Poder					
P_Soc	Sócios e/ou Acionistas	5,90r	1,695	7,630	,006
P_Ins	Instituições Financeiras (Bancos, Cooperativas de Crédito entre outros)	5,16	1,576	,168	,682
P_Cli	Consumidores e Clientes	6,30	1,032	,001	,974
P_Emp	Empregados	5,32	1,708	12,129	,001
P_Ass	Associações de Classe e/ou Sindicatos	4,11	1,927	17,288	,000
P_Con	Concorrentes	5,12	1,487	1,120	,291
P_For	Fornecedores	5,48	1,623	6,637	,010
P_Gor	Governos e Agências Locais (Órgãos Públicos)	5,07	1,789	5,011	,026
P_Ong	ONG's	2,81	1,739	6,749	,010
P_Mid	Mídia	4,61	1,861	,231	,631
P_Com	Comunidade Local / Sociedade	5,30	1,423	5,130	,024
Legitimidade					
L_Soc	Sócios e/ou Acionistas	5,86	1,778	4,564	,033
L_Ins	Instituições Financeiras (Bancos, Cooperativas de Crédito entre outros)	5,68	1,501	4,766	,030
L_Cli	Consumidores e Clientes	6,69	,700	6,033	,015



L_Emp	Empregados	6,02	1,548	2,281	,132
L_Ass	Associações de Classe e/ou Sindicatos	4,36	2,067	11,488	,001
L_Con	Concorrentes	5,15	1,722	6,447	,012
L_For	Fornecedores	5,91	1,577	2,470	,117
L_Gor	Governos e Agências Locais (Órgãos Públicos)	5,15	1,882	8,115	,005
L_Ong	ONG's	3,25	2,071	11,282	,001
L_Mid	Mídia	5,34	1,737	,416	,519
L_Com	Comunidade Local / Sociedade	5,62	1,295	,183	,669
Urgência					
U_Soc	Sócios e/ou Acionistas	5,29	1,944	,670	,414
U_Ins	Instituições Financeiras (Bancos, Cooperativas de Crédito entre outros)	5,20	1,704	9,564	,002
U_Cli	Consumidores e Clientes	6,65	,853	,358	,550
U_Emp	Empregados	5,94	1,509	3,968	,047
U_Ass	Associações de Classe e/ou Sindicatos	4,28	1,991	19,245	,000
U_Con	Concorrentes	4,62	1,967	7,166	,008
U_For	Fornecedores	5,68	1,585	10,407	,001
U_Gor	Governos e Agências Locais (Órgãos Públicos)	4,96	2,027	12,493	,000
U_Ong	ONG's	3,13	1,996	8,285	,004
U_Mid	Mídia	4,86	1,795	,225	,636
U_Com	Comunidade Local / Sociedade	5,60	1,305	,369	,544

Fonte: Elaboração Própria (2019).

A teoria de gestão dos *stakeholders* busca a compreensão dos indivíduos e que influenciam e são influenciados pelas ações e estratégias da organização. A busca desse acordo se dá através do reconhecimento, o entendimento e análise das características, e das pessoas envolvidas com a



organização, assim suprindo todos os públicos envolvidos com ela (Mitchell, Agle, Wood, 1997). Conforme analisado, a dimensão de Poder, com uma média de 6,30, onde os Consumidores e Clientes tem forte influência nas organizações, com isso acabam trazendo para a organização um crescimento gradativo, lucro, e gerando o impulso na economia. Auxiliam os gestores a tomarem decisões, optam por produtos novos.

Desta forma, o uso de indicadores auxiliará na tomada de decisão, ajudando a entender o que realmente não funcionou, o que funcionou parcialmente, e buscar rever a estratégia com essas informações em mãos. Desta forma os gestores definem o grau de importância para líder com esse tipo de *stakeholder* que é tão importante para a organização. As organizações devem ter entendimento e uma boa comunicação em questões sociais e questões sustentáveis, tais como: direitos humanos, consumidores e clientes, governança corporativa e bem-estar social (Thioteo; Garcez; Hourneaux Junior, 2015).

Conforme Michell, Agle e Wood (1997) os gestores devem avaliar a importância dos *stakeholders* para a organização, a classificação é feita através das características que eles lhes proporcionam, e são essas: poder, urgência legitimidade.

- d) Poder: como a organização utiliza o poder de influência do *stakeholder* na organização.
- e) Urgência: é o nível com que os *stakeholders* solicitam atenção.
- f) Legitimidade: é uma percepção geral da organização, construída a partir de normas, valores, definições, crenças, essenciais na sociedade, na organização e nos indivíduos.

Conforme a tabela de análise a dimensão com a maior média foi a Legitimidade com 6,69, sendo a alternativa Consumidores e Clientes importante para a organização, através da Legitimidade os consumidores e clientes repassam as organizações os valores, as definições de compra que eles utilizam, as crenças de cada indivíduo perante a sociedade.

Barbosa, Temoche, Echternacht, Castro e Bandeira (2007) ressaltam que o olhar dos consumidores para com as organizações está mais criterioso em relação à cobrança no comportamento dela com a comunidade, visando não apenas a geração de empregos, mas exigem que ela faça mais em relação as práticas sociais, e isso pode ser uma boa estratégia. Os Clientes e Consumidores perante



a média de 6,65 obtida na dimensão Urgência influenciam os gestores nas decisões econômicas, financeira, em relação a produtos que podem ser comercializados.

Na dimensão Legitimidade a alternativa Ong's foi a que maior teve seu desvio padrão com 2,071. Em uma escala de 1 a 7, as respostas obtidas ficaram próxima a escala de grau 4, pois as Ong's não são importantes para o negócio. Ainda na dimensão Legitimidade o menor desvio padrão com 0,700, foi a alternativa Consumidores e Clientes, obtendo a maior média em relação as dimensões, sendo assim de importância os Consumidores e Clientes pois através deles que as organizações fluem para o seu crescimento e sucesso. São peças principais para o desenvolvimento das organizações.

Outra análise e contribuição desse estudo está na comparação dos resultados entre os segmentos das empresas pesquisadas no setor de manufatura e Comércio e Serviços. Para tanto optou-se pelo cálculo da Anova para identificar se existe diferença significativa na percepção de organizações de micro e pequeno, médio e grande porte. Vale lembrar que o critério de classificação se deu pelas características do setor.

Na Tabela 01 para analisar a ANOVA é necessário principalmente considerar dois indicadores, quais sejam, valor-f e índice de significância (valor-p). O valor-f deve ser acima de 5 e valor-p abaixo de 0,05. Percebe-se pela tabela que independentemente da dimensão, poder, legitimidade ou urgência a questão que demonstrou maior diferença significativa entre os segmentos está relacionada com o *stakeholder* "Associações de Classe e/ou Sindicatos".

Tanto na análise realizada neste trabalho quanto no estudo de Horneaux Jr (2010) percebe-se que os *stakeholders* têm grande influência na tomada de decisão das organizações. As expectativas são de que eles sejam afetados positivamente, com os "ganhos" que a organização pode proporcionar, seja com o aumento dos lucros, ou na criação de novos produtos. A sociedade impõe que as empresas se atualizem em relação à utilização dos recursos, pensando em como esta utilização impactará nos recursos disponíveis futuramente, proporcionando qualidade de vida às gerações futuras. Compreender que a sociedade impõe estas mudanças, e que estas mudanças também são importantes para os *stakeholders* gera aproximação entre a empresa e as partes relacionadas à ela.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossas descobertas oferecem um modelo de avaliação empírica que testa a teoria dos *stakeholders* uma análise da variância por segmento, onde qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance da economia da empresa ou pelo cumprimento do propósito do projeto empresarial de acordo com Freeman (1984). Através do projeto foi formado o questionário conforme proposto por Honeaux Jr (2010).

Este estudo descobre convergências importantes que sustentam empiricamente a importância dos *stakeholders* para a organização, onde os gestores que devem avaliar essa importância, a classificação é feita através das características que eles lhes proporcionam, sendo eles; Poder: como a organização utiliza o poder de influência do *stakeholder* na organização; Urgência: é o nível com que os *stakeholders* solicitam atenção; e a Legitimidade: é uma percepção geral da organização, construída a partir de normas, valores, definições, crenças, essências na sociedade, na organização e nos indivíduos, de acordo com Michell, Agle e Wood(1997).

Nossos resultados demonstraram que as três dimensões do modelo pesquisado influenciam os *stakeholders* perante as organizações. A dimensão de Poder, com uma média de 6,30 onde os Consumidores e Clientes tem forte influência nas organizações contudo acabam trazendo um alto crescimento, aumentando a economia, lucro. Auxiliando os gestores a tomarem decisões, optarem por produtos novos. Considerando o Poder obtido pelos *stakeholders* a organização poderá medir determinadas decisões, por exemplo: lança-se um novo produto no mercado, se este for aceito pelos *stakeholders*, trará lucros, porém se a criação deste produto não for aceita, a organização, mesmo que queira, não poderá mantê-lo no mercado, visto que não trará os resultados esperados, podendo ocasionar em prejuízos para a empresa.

A aceitação dos *stakeholders* às mudanças da organização e dos produtos/serviços comercializados por ela, demonstra o quanto este poder influencia as empresas visto que, sem *stakeholders*, uma organização não se sustenta por muito tempo no mercado.

A dimensão com 6,69 a maior média foi a Legitimidade, sendo a alternativa Consumidores e Clientes importante para a organização, através da Legitimidade os consumidores e clientes repassam as organizações os valores, as definições de compra que eles utilizam, as crenças de cada indivíduo perante a sociedade.



Os Clientes e Consumidores perante a média de 6,65 obtida na dimensão Urgência influenciam os gestores nas decisões econômicas, financeira, em relação a produtos que podem ser comercializados. Nesta dimensão também fica evidente o quanto os *stakeholders* influenciam a organização. Se o mercado busca por produtos com determinadas características a empresa deverá se adaptar ao que está sendo procurado, com a urgência solicitada.

Os *stakeholders* nas organizações têm como objetivo principal identificar quem são e que tipo de influência eles exercem na organização. Conforme já visto nas teorias de *stakeholders* é possível mapeá-los com ajuda de ferramentas que auxiliam no processo de visualização. Os *stakeholders* tem influência direta no sucesso ou fracasso das organizações, identifica-los e classificá-los acabam gerando influência direta nas estratégias de posicionamento e relação com o cliente, refletindo em sua reputação e imagem perante a sociedade (Lyra, Gomes, Jacovine, 2009). Os gestores que devem avaliar essa importância, a classificação é feita através das características que eles lhes proporcionam, sendo eles; Poder: como a organização utiliza o poder de influência do *stakeholder* na organização; Urgência: é o nível com que os *stakeholders* solicitam atenção; e a Legitimidade: é uma percepção geral da organização, construída a partir de normas, valores, definições, crenças, essências na sociedade, na organização e nos indivíduos, de acordo com Michell, Agle e Wood(1997). Nesse estudo pode - se destacar e enquadrar quais são as ferramentas que auxiliam no processo de visualização dos *stakeholders* e suas influências.

Este estudo tem algumas limitações a serem consideradas. Uma primeira limitação é quanto ao segmento, manufatura e comércio e serviço. Outra limitação a ser considerada é quanto a área de abrangência. Dessa forma, sugere-se a replicação desse estudo em outras regiões do Brasil a fim de identificar um panorama em nível nacional.

REFERÊNCIAS

Achterkamp, m. c.; vos, j. f. j. Investigating the use of the *stakeholder* notion in project management literature, a meta-analysis. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 7, p. 749–757, 2008.

ASHTON, K. That ‘Internet of Things’ Thing. In the real world things matter more than ideas. RFID Journal, 2009. Disponível em <https://www.rfidjournal.com/articles/pdf?4986>.



Babbie, e. Métodos de pesquisas de Survey. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

Barbosa, Edmery Tavares; Temoche, Cesar Augusto Ruiz; Echternacht, Tiago, Henrique de Souza; Castro, Rita de Cássia Silva; Bandeira, Lucilene Kleina Rodrigues. **Responsabilidade Social Como Estratégia do Marketing Social.** Disponível em <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/673.pdf>> Paraíba, 2007.

Brugha, R.; Varvasovszky, Z. *Stakeholder analysis: a review.* Health Policy and Planning, [Oxford], v. 15, n. 3, p. 239-246, 2000.

Carvalho, M. M. DE; Rabechini JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos.** 3a edição ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Cervo, Amado L.; Bervian, Pedro A.; da Silva, Roberto. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007

Clarkson, M.B.E.A. *stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.* **Academy of Management Review,** New York: Jstor, v. 20, p. 92-117, jan. 1995.

Creswell, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

Creswell, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Donaldson, Thomas; Preston, Lee E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications.** The Academy of Management Review, Vol. 20, n. 1, jan.1995

Freeman, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston, MA: Pitman, 1984.

Freeman, R. Strategic management: a *stakeholder* approach. Massachusetts: Pitman, 1984.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). **Stakeholder theory: the state of the art.** New York: Cambridge Press.

Freeman, R. E.; Harrison, J.S.; Wicks, A. **Managing for Stakeholder: Survival, Reputation, and Success.** Yale University Press. London. 2007

Freeman, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman. 1984. Disponível em: <<http://>



www.corporate-ethics.org/pdf/Strategic_Management_A_Stakeholder_Approach.pdf>. Acesso em: 20 set. 2009.

Freitas, H. et al. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, v.35, n.3, p.105 – 112. Jun/dec.2000.

Friedman, M. T.; Parent, M. M.; Mason, D. S. Building a framework for issues management in sport through *stakeholder* theory. **European Sport Management Quarterly**, v. 4, n. 3, p. 170–190, 2004.

Fonseca, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

Forza, C. Survey research in operations management: a process-based perspective international. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p. 152-194. 2002.

Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIUSTO, D., A. IERA, G. MORABITO AND L. ATZORI: The Internet of Things. 2010.

Guedes, Rita. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for *stakeholders*, *stakeholder* utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74.

KAGERMANN, H. et al. Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group. 2013.

Kleine, M., Langenbach, P., & Zhurakhovska, L. (2016). Fairness and persuasion: How *stakeholder* communication affects impartial decision making. *Economics Letters*, 141, 173-176.

Lyra, M. G.; Gomes, R. C.; Jacovine, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. RAC, Curitiba, v. 13, p. 39-52, jun. 2009.

Lourenço, Alex Guimarães; Schroder, Débora de Souza. **Vale investir em responsabilidade social empresarial?** *Stakeholders*, ganhos e perdas. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2003.

Lupetti, Marcélia. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Thomson, 2007.



Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

Motta, Paulo Roberto; Pimenta, Roberto; Tavares, Elaine Maria. **Novas Ideias em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Motta, Paulo Roberto; Pimenta, Roberto; Tavares, Elaine Maria. **Novas Idéias em Administração**. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=f2lPKg5xY8kC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Nova+s+id%C3%A9ias+em+administrat%C3%A7%C3%A3o&ots=X92gCpL1fP&sig=Kuhzn2KT53eWBkiOdGA6fjcWb9E#v=onepage&q&f=false>.

Pmi (Project Management Institute). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 5th ed. ed. Maryland: Project Management Institute Inc., 2013.

Polit, D. F.; Beck, C. T.; Hungler, B. P. Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Popper, Karl. A lógica da pesquisa científica. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

Phillips, R. *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berret, 2003.

Sachs, S., & Rühli, E. (2011). *Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society*. Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781139026963.

Savage, G.T.; Bunn, M.D.; Gray, B.; Xiao, Q.; Wang, S.; Wilson, E.J.; Williams, E.S. *Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice*. **J. Bus. Ethics**. 96: 21-26, jun. 2011.

Sender, G.; Fleck, D. L. **Folga Organizacional e Gestão de stakeholders**: um estudo em bancos brasileiros. In: XXVIII Enanpad, Anais... Curitiba/PR, p. 1-16., 2004.

Silva, E. L., Menezes, E. M. (2000) Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

Souza Neto, J. B., & Borges, J. F. (2019). As narrativas dos *stakeholders* sob a perspectiva da estratégia como prática social. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1). doi:10.1590/1678-6971/eRAMR190118

THIMÓTEO, A. C. A., GARCEZ, M. P., & HOURNEAUX JUNIOR, F. **O uso e a importância dos indicadores de sustentabilidade nas organizações – estudos de casos em empresas de energia elétrica**. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*. 2015



Triviños, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Vergara, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

Xavier, D. L. J., Costa, B. K., & Vieira, S. F. A. (2011). Análise dos *stakeholders* pelo método de saliência: O caso de um banco de crédito consignado. *Revista de Administração FACES Jornal*, 10(2), 165-185.

Young, S. D.; O'Byrne, S. F. **Eva e Gestão Baseada em Valor:** guia prático para implementação. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

Whittington, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.