

Teoria dos Stakeholders: uma análise da variância por porte em empresas de manufatura

Tiago Souza da Silva – Faculdade Sociesc de Blumenau – tiago_ivm@hotmail.com

Michael Samir Dalfovo – Faculdade Sociesc de Blumenau – msdalfovo@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

É importante as organizações manterem um bom relacionamento com o seu público. Afinal, esse público exerce grande influência nas organizações e são chamados de *stakeholders*. Por conta dessa influência é necessário saber identificá-los e classificá-los conforme a sua importância. Com o surgimento da teoria dos *Stakeholders* nas décadas de 80 e seu grande avanço e desenvolvimento na década de 90, em especial com os trabalhos de Freeman (1984), Mitchell, Agle e Wood (1997), Donaldson e Preston (1995), entre outros, o tema em questão ganhou amplo espaço no meio acadêmico e entre profissionais da área de gestão.

A teoria dos *stakeholders* propõem que todas as partes interessadas na organização, sejam consideradas nas ações estratégicas realizadas pelos gestores. O estudo desse tema tem real relevância para todas as instituições, não se restringindo ao meio acadêmico ou grandes empresas. Freeman (1984) cita que esses interessados nos objetivos das empresas podem ser definidos como a comunidade local, governos, fornecedores, funcionários, entre outros. Com isso, Donaldson e Preston (1995), definem que o conceito de gestão de *stakeholders* foi criado para que as organizações tenham conhecimento, examinem e analisem todos os aspectos e características de indivíduos ou grupos que exercem influência ou são influenciados pelo comportamento organizacional.

Brugha e Varvasovszky (2000), conceituam que avaliar e mensurar o desempenho organizacional pode trazer para os *stakeholders* externos a escolha de quais investimentos terão prioridade ou não, mostrar quais são as estratégias adotadas pela organização para os seus funcionários, definição de objetivos de curto, médio e longo prazo e também o acompanhamento dos mesmos. Deste modo, trazendo vantagens competitivas para as empresas que utilizam e seguem essa teoria, em relação com seus concorrentes.

Como forma de agregar conhecimento, o estudo abrangeu pesquisa recentes, nacionais e internacionais sobre a temática das partes interessadas. É possível observar que os estudos recentes seguem um mesmo parâmetro, ou seja, a maioria das pesquisas foram voltadas para profissionais que ocupam no mínimo cargo de gerência nas empresas, e também demonstram como a administração estratégica tem relação direta com gestão dos *Stakeholders*, observando-se também que os diversos estudos se relacionam diretamente, uma vez que todos tratam da importância da influência das partes interessadas no desempenho organizacional. Isso fica claro nos trabalhos de Joselino et al (2017), Olsen (2017) e Lima (2018).

Contribuindo com esse importante debate, o presente artigo demonstra a importância para as organizações da correta gestão e avaliação das partes interessadas. Buscando sempre uma gestão e desempenho superior, bem como se precavendo a incertezas externas. Nesse sentido, o objetivo desse estudo é **analisar os fatores que compõem a teoria dos *stakeholders* e sua variância no porte de empresas de manufatura.**

O presente estudo começa pelo embasamento teórico da teoria dos *stakeholders* e suas formas de classificação, detalhando também o monitoramento ambiental, ambidestria na estratégia e o ajuste ambiental nas organizações demonstrando suas vantagens competitivas e os impactos positivos causados pelo uso dessas estratégias. É delimitado também a questão problema da pesquisa que é o

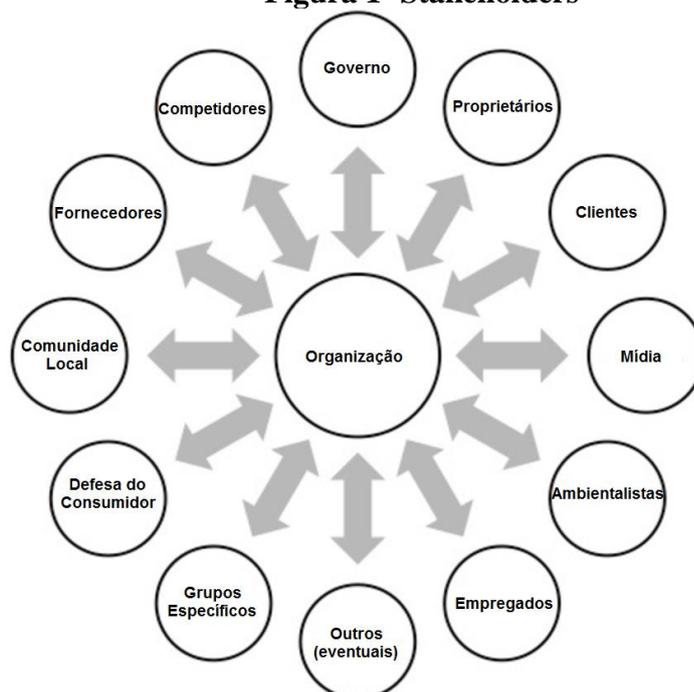
principal norte para os estudos e objetivos gerais e específicos. A fundamentação teórica finaliza com o quadro a apresentação do quadro dos estudos correlatos; e por fim, os procedimentos metodológicos descrevem a fase empírica para a pesquisa de campo desde a modalidade da pesquisa, campo de observação, instrumento de coleta de dados e critérios para análise de dados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Freeman (1984), a definição de *stakeholders* é dada pela influência que um grupo de indivíduos exercem na organização, podendo afetar ou ser afetada pelos objetivos apresentados pela organização. Nesse grupo citado pode ser incluído, por exemplo: bancos, governo, acionistas, clientes, funcionários, ambientalistas, entre outros, que de alguma forma tem grande influência nas decisões da empresa. Essa influência causada por esses grupos pode ser positiva ou negativa. Segundo Freeman (1984) o termo *stakeholders* foi utilizado pela primeira vez em 1963 em um memorando interno no Stanford Research Institute, onde teve sua definição dada como um grupo de suma importância e que sem o seu apoio a organização deixaria de existir.

O significado da palavra *stakeholders* se refere a um agente que tem interesse no resultado da organização e está investindo nela, ou seja, literalmente falando é o dono de um investimento (XAVIER, COSTA E VIEIRA 2011). De acordo com Melo, Bellene Zaro (2015) os *stakeholders* são definidos como um grupo de indivíduos que tem interesse nas atividades exercidas por uma organização. Já Harrison, Freeman e Abreu (2015) evidenciam esses grupos ou também denominados agentes *stakeholders* como os colaboradores, administradores, clientes, fornecedores, acionistas e financiadores. Seguindo essa linha de raciocínio, todos esses grupos citados acima são muito importantes para a empresa e indispensáveis no planejamento estratégico da organização. A criação de valor da empresa tem influência direta dos *stakeholders* (FREEMAN, 2001; PIANCA, 2014).

Figura 1- Stakeholders



Freeman (1984), conceitua que os *stakeholders* são classificados em dois grupos, sendo eles primários e secundários. Acionistas, colaboradores, clientes, comunidade próxima da organização, sócios e fornecedores são classificados como primários que tem influência direta na gestão da empresa. Já outras partes interessadas como grupos de pressão e imprensa são classificados como secundários, que é um grupo que pode afetar a imagem da empresa de forma positiva ou negativa, influenciando indiretamente a organização.

No início dos estudos sobre os *stakeholders* o objetivo era derrotar, neutralizar ou mobilizá-los, focando em atender somente os objetivos estratégicos da organização. No entanto, com o passar do tempo e o desenvolvimento de estudos, a análise dos *stakeholders* começou a ser vista como um fator indispensável na empresa, e mostrando como eles podem ter influência direta nos processos e tomadas de decisões, ou seja, tem ligação direta com o desempenho da empresa (REED S. et al., 2009).

Para Lupetti (2007), a organização é suscetível as ações dos *stakeholders* que influenciarão conforme as suas atuações, sendo necessário que ambas as partes aliem os interesses de cada grupo. Manter uma relação direta com o público da organização é fundamental para o seu sucesso, sendo necessário que a empresa não se limite há apenas a relações documentais com os *stakeholders*. Os autores Young e O'byrne (2001) citam ainda que eles são as engrenagens vitais da organização. Com isso é necessário que todas as partes envolvidas nesse processo devem participar e/ou serem consultadas na tomada de certas decisões da empresa, com o objetivo de alinhar os interesses de ambos de forma correta.

Segundo Amaral (2002), o mercado expandiu e isso demonstra cada vez mais a importância dos *stakeholders* na organização, quando alinhado seus interesses, eles auxiliam a empresa com relação ao mercado, beneficiando assim ambas as partes e focando no objetivo principal da empresa que é gerar lucro. Manter uma boa relação com os *stakeholders* é muito vantajoso para a empresa por diversos fatores, como por exemplo: o reconhecimento da empresa pelos consumidores e pela região a onde atua, a produtividade e motivação de seus colaboradores, consolidação do poder político da empresa, a imagem da marca, o apoio do governo além de vários outros fatores que contribuem para que a empresa gere maior satisfação com relação a suas expectativas (MOTTA; PIMENTA; TAVARES, 2006).

De acordo com Campos (2003), a definição dos *stakeholders* pode ser feita pelo grau de relevância que ele tem com a empresa, ou seja, quanto o *stakeholder* A é mais importante que o B. Pode ser adotado outros critérios para a classificação como: competitividade e cooperação (FREEMAN, 1984).

Para Donaldson e Preston (1995) os *stakeholders* são indivíduos ou grupo de indivíduos que tem interesses justificáveis nos processos ou nos resultados das atividades da empresa. Por isso, a gestão de *stakeholders* requer cautela para diferenciar os seus interesses na hora da tomada de decisão e no estabelecimento de procedimentos e políticas internas da empresa. A teoria demonstra que não existe tratamento igualitário entre os *stakeholders*. Por isso a importância de classificá-los, tomando assim as decisões corretas para cada um deles.

O conceito teórico dos *stakeholders* teve uma grande aceitação como ferramenta de gestão para aprimorar e desenvolver novas estratégias para as organizações, em parte por conta de seu esquema visual e facilidade. Contudo, a multiplicação de teorias e diversas definições sobre o tema geram confusão e trouxeram críticas palpáveis, que afinam a necessidade de refinamento da teoria (FASSIN 2008).

2.1 A ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

De acordo com Brugha e Varvasovszky (2000), nos campos da administração tem se tornado cada vez popular o uso da análise dos *stakeholders* como ferramenta de gestão estratégica e

desenvolvimento de políticas internas das empresas, nas últimas duas décadas. É visível que isso é fruto de um reconhecimento por parte dos pesquisadores, gestores e políticos com relação a importância dos *stakeholders* e o seu poder de influência nas organizações

Como visto, a teoria dos *stakeholders* demonstra, entre outros fatores, uma reflexão sobre os compromissos das empresas em relação a sua função e interação com toda a sociedade. E ao mesmo tempo também aborda as vantagens sobre seus concorrentes pela atenção a esses grupos (BRUGHA; VARVASOVSKY 2000). Analisar os *stakeholders* pode gerar grande impacto para as estratégias organizacionais da empresa, pois ao analisá-los gera uma compreensão do ambiente em que a empresa atua. Os estudos sobre as partes interessadas na empresa permitem identificar aspectos-chaves para o estudo mais aprofundado do ambiente da organização, gerando assim, uma visão mais ampla e detalhada sobre o panorama de negócios, permitindo também identificar tendências futuras para a decisão estratégica da empresa (MOORE, 2001).

Ao analisar os *stakeholders* as organizações têm como seus objetivos principais identificar quem são e que tipo de influência eles exercem na empresa. Com base nas características levantadas dos *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, conhecê-los e classificá-los geram influência direta nas estratégias de posicionamento e relação com o cliente, refletindo em sua reputação e imagem perante a sociedade (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Segundo Miller (1992), o ambiente organizacional possui variáveis internas e externas, que devem ser avaliadas e levadas em consideração pelos gestores na hora da tomada de decisão. Dess e Beard (1984), conceitua que o ambiente é constituído por elementos concretos e nítidos.

As organizações devem se adaptar continuamente ao ambiente aonde estão inseridas para que continuem visíveis e competitivas (DUNCAN, 1972). O ambiente é capaz de selecionar, ou eliminar as organizações de acordo com seu ajuste ambiental, a adaptação estratégica ao ambiente é fundamental para a sobrevivência da empresa (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Para Aragón e Sharma (2003), o ambiente em que a organização está estabelecida é considerado como um fator influenciador, mas não determinante, das estratégias da mesma. Escobar, Lizote e Verdinelli (2012) também conceituam que a percepção dos fatores ambientais irá influenciar o gestor nas estratégias a serem seguidas, sendo capaz de afetar a competitividade e desempenho da organização. Dessa forma, analisar o ambiente é uma importante etapa no processo estratégico de uma empresa, devendo ser realizado frequentemente pelos gestores.

O ambiente organizacional pode produzir incerteza ambiental para a empresa, em diferentes proporções, tem influência direta e pode afetar o comportamento da mesma (GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2013). Para Teece, Peteraf e Leih (2016), conforme a economia se torna mais avançada, gera aumento no grau de incerteza das organizações, isso permite a possibilidade de abertura de novos negócios em qualquer lugar.

Essa incerteza nas organizações é composta por falta de informação dos fatores ambientais, como cliente, concorrentes, pessoas, fornecedores, entre outros, e também pela falta de previsão das consequências de acontecimentos de ações, e como esses acontecimentos afetam o controle nos momentos cruciais, que acontecem no contexto ambiental (DUNCAN, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; GOLL; ROSHEED, 2005).

Segundo Dess e Beard (1984), o nível de incerteza de uma organização cresce conforme a complexidade do ambiente em que um gestor estiver atuando. Quanto maior for a diversidade de informações ou de fatores que tem influência no processo de tomada de decisão, mais complexo será o ambiente (DUNCAN, 1972; DESS; BEARD, 1984; ESCOBAR, 2012; MIKALEF; PATELI, 2017).

Para Damanpour (1996), a variação do ambiente e sua complexidade é o que determina a incerteza ambiental. A variação se refere a previsibilidade e frequência em componentes ambientais.

A complexidade é definida como a variedade e magnitude de tais componentes. O nível de incerteza ambiental aumenta conforme a complexidade e dinamismo do ambiente, quando a incerteza é alta as empresas precisam processar mais informações para auxiliar nos processos decisórios.

Por outro lado, Downey, Hellriege e Slocum Jr (1975), conceituam que o termo incerteza ambiental é inadequado e enfatizam que ambiente não é nem certo nem incerto, mas apenas percebido por cada organização de forma diferente. A incerteza pode ser compreendida como uma característica do comportamento humano, em vez de um atributo físico. Com isso, a percepção da incerteza pode ser vista como uma questão psicológica individual ao contrário de um atributo do ambiente.

Nos últimos anos o estudo sobre ambidestria organizacional vem ganhando força no meio acadêmico. Essa expressão é adaptada das ciências biológicas, e foi utilizada pela primeira vez por Robert Duncan em 1976, em um capítulo de um livro onde relatava a estratégia que algumas organizações adotaram, a estratégia consistia em manter duas estruturas diferenciadas (“dual structures”) para lidar com perspectivas gerenciais e temporais distintas em seus processos produtivos (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

A partir do ano de 2005 foram publicados vários estudos sobre a ambidestria organizacional e o tema foi alvo de várias pesquisas como, possibilidade de aplicação, o papel moderador de algumas variáveis e suas causas e efeitos nas organizações. Em vista que as organizações de sucesso não escolhiam entre uma estratégia ou outra, mas sim procuravam conciliar dois objetivos aparentemente opostos, consolidou-se como uma tese plausível, e com isso muitos pesquisadores foram a campo para obter maior compreensão sobre como era esse resultado na prática (BIRSKINSHAW & GUPTA, 2013).

Segundo Han e Celly (2008), o processo de ambidestria é benéfico para as organizações, e citam que o seu uso na estratégia organizacional tem gerado um desempenho superior comparada aqueles que não seguiram a mesma estratégia, este fato foi constatado em empreendimentos internacionais recentes.

Segundo Porter (1996), em uma organização não é possível, ao mesmo tempo, ter dois objetivos opostos; a organização deve decidir-se entre ter custos mais baixos que seus concorrentes (liderança em custos), ou oferecer produtos e serviços diferenciados (diferenciação). A maioria dos estrategistas organizacionais nos dias de hoje concorda e segue este princípio. Não é à toa que em grande parte das organizações as premissas consistem em “grandes escolhas”.

Segundo Han e Celly (2008), o processo de ambidestria é benéfico para as organizações, e citam que o seu uso na estratégia organizacional tem gerado um desempenho superior comparada aqueles que não seguiram a mesma estratégia, este fato foi constatado em empreendimentos internacionais recentes. Com isso o resultado esperado pelo uso da ambidestria como estratégia é um desempenho sustentável, que depende da busca de exploração e exploração por parte da diretoria da empresa.

O sucesso da ambidestria está diretamente ligado ao conhecimento por parte da alta cúpula da organização. Com isso a estrutura hierárquica de baixo para cima da organização relacionasse de forma favorável as atividades de exploração, e o fluxo de cima para baixo possui coerência de pensamento e com a atividade de exploração (TAYLOR; HELFAT, 2009).

Lin, Yang e Demirkan (2007), conceituam que é fundamental o gestor de uma empresa ter a percepção sobre o ambiente onde ela atua, essa percepção é o principal mecanismo para a geração da ambidestria na empresa. Conforme a visualização desse cenário da empresa os gestores poderão desenvolver uma estratégia ambidestra, ou optar pela exploração ou exploração. Se os gestores observarem oportunidades, poderão tornar flexível as suas tomadas de decisões, ficando sensível as necessidades de seus clientes e promovendo a criação de novos produtos que as satisfaçam (exploração); de outro ponto de vista caso fosse percebido ameaças, os gestores poderão utilizar da

sua experiência existente e formar a estratégia da empresa de tal forma que seja promovido somente inovações incrementais em seus produtos (exploração).

O monitoramento ambiental é entendido na literatura como a obtenção e uso de Informações sobre relacionamentos, eventos e tendências que acontecem no ambiente externo da empresa (AGUILAR, 1967; AUSTER; CHOO, 1993). Segundo Aguilar (1967), o monitoramento do ambiente externo nas organizações é de grande importância, pois ajuda a identificar e entender as mudanças das forças externas que afetam o desempenho da organização e com isso desenvolver de forma rápida respostas para manter a sua posição no mercado em que atua ao longo do tempo.

Sutton (1988) afirma que é necessário manter um processo de monitoramento ambiental contínuo nas organizações, isso ajuda os a promover novas oportunidades de negócios, evitar surpresas, além de tornar oportuno vantagens competitivas com o planejamento de curto e longo prazo. Para Auster e Choo (1993), a capacidade de adaptação organizacional de cada empresa, depende das mudanças que acontecem em seu ambiente externo e tem relação direta de como essas mudanças são interpretadas pelos gestores e seus conhecimentos sobre elas.

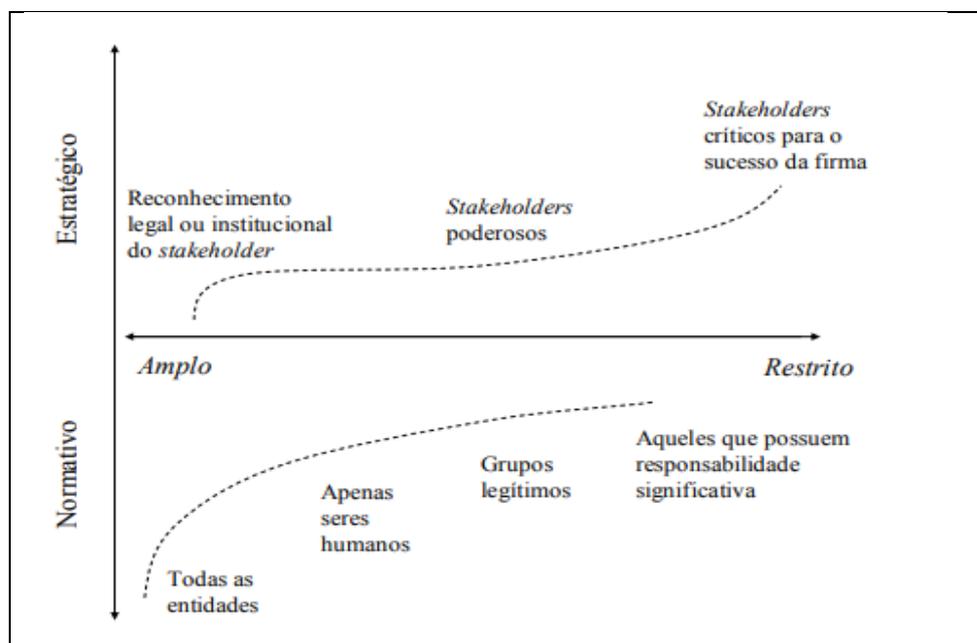
Mintzberg (2003), afirma que para analisar a organização como um sistema aberto é necessário compreender que ela opera dentro de um ambiente mais amplo, que abrange grupos, indivíduos, outras organizações e forças tecnológicas sociais maiores, todas essas variáveis podem impactar o desempenho da organização. O ambiente externo em termos estruturais, pode ser entendido a partir de seu fracionamento em dois níveis: ambiente de tarefas e ambiente geral (MINTZBERG, 2003; DUNCAN, 1972; DAFT, 2002).

De acordo com Sutton (1988), o conhecimento organizacional gera vantagens competitivas no contexto ambiental. Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003), defendem a tese de que as empresas devem utilizar o conhecimento de seus colaboradores de forma estratégica para sobreviver em ambientes cada vez mais turbulentos, incerto e hostis.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), a classificação de importância dos *stakeholders* para empresa deve ser medida a partir do ponto de vista dos gestores, que devem avaliar o seu grau de influência perante a empresa, sob a visão de seus líderes. O meio onde a organização está situada exerce grande influência no campo estratégico da empresa, com isso, as estratégias devem satisfazer os interesses dos grupos que influenciam a organização de acordo com a sua importância.

Friedman e Miles (2006) classificam as definições dos *stakeholders* conforme o seu propósito, que pode ser normativo ou estratégico e sua finalidade que pode ser ampla ou restrita. Esse modelo de classificação criado pelos autores permite uma visualização das diversas variáveis dadas para as variações dadas ao termo pelos autores. A figura 2 apresenta o modelo citado.

Figura 2: Classificação dos *stakeholders*



Fonte: Friedman e Miles (2006, p. 11)

Com base nesse modelo apresentado pelos autores é possível compreender que quanto mais ampla e normativa a orientação, mais amplo a quantidade de *stakeholders*, quanto mais restrito for a definição, menor será a quantidade. Na parte superior do gráfico, é possível verificar que os *stakeholders* são caracterizados em função da influência que exercem na organização, passando desde uma situação na qual a legitimidade é reativa, até a concentração de *stakeholders* que são fundamentais para a organização, que podem também ser caracterizados em uma posição estratégica (FRIEDMAN; MILES, 2006).

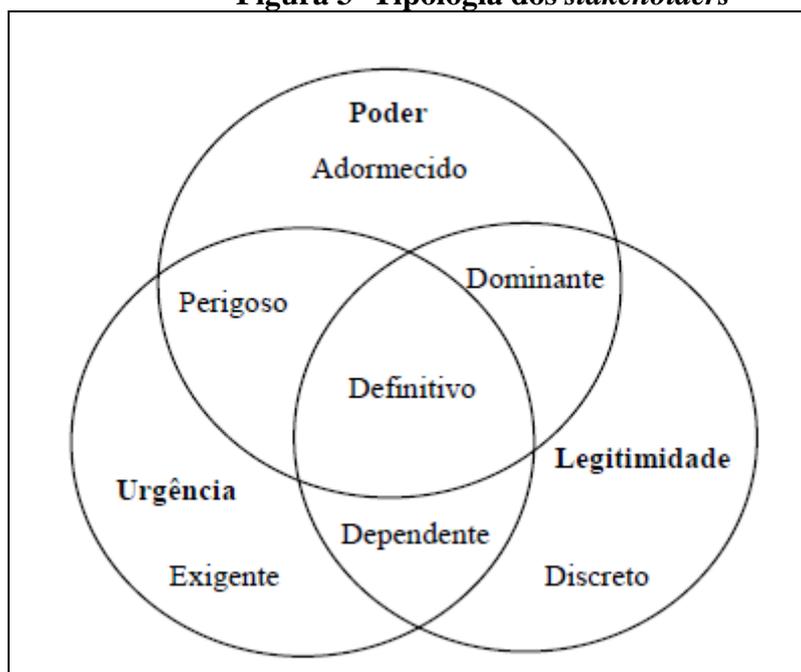
Segundo Freeman (1984), se as organizações aplicassem efetivamente o conceito das partes interessadas, a forma e maneira de gerenciamento sofreriam grandes mudanças e avanços. Essa efetividade dependeria de uma mudança no modelo de gestão, iniciando uma revolução em termos conceituais, e abrangendo novas teorias e modelos organizacionais, integrando o planejamento estratégico para a gestão estratégica das organizações, sendo assim, caracterizando e justificando a posição de importância estratégica para o tema.

Existe um modelo dinâmico de identificação de *Stakeholder* chamado *Salience*, esse modelo explica para os gestores quais as relações com os *Stakeholder* devem ser priorizadas. O modelo *Salience* de identificação apresenta três vantagens: é operacional pois qualifica os *Stakeholder* da organização, também é dinâmico considerando as constantes mudanças de interesses e político, pois considera que nas organizações existem interesses conflitantes e desiguais (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

A identificação dos *stakeholders* pode ser realizada a partir de três atributos: O primeiro é o poder de influência das partes interessadas na organização, o segundo atributo é a legitimidade da relação entre a organizações e os *stakeholders*, e o terceiro e último atributo é urgência das reivindicações *stakeholder* na organização. Deste modo, a *saliência* do *stakeholder* está relacionada com a percepção da gestão estratégica da presença desses três atributos (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

Mitchell, Agle e Wood (1997), criaram uma classificação com base nesses três atributos. As partes interessadas que possuem apenas um atributo são caracterizadas como *stakeholders* latentes; os que possuem dois atributos são chamados de *stakeholders* expectantes; e os que possuem todos os atributos são definidos com *stakeholders* definitivos. O modelo criado pelos autores é apresentado na figura 3.

Figura 3- Tipologia dos stakeholders



Fonte: MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p.874.

Etzioni (1964), define poder como a influência de uma pessoa sobre outra para que ela faça ou tome uma atitude que normalmente ela não faria sem a sua influência. O poder pode ser classificado como utilitário, normativo ou coercitivo. A legitimidade trata da adequação de ações de um *stakeholder* aos valores, crenças e normas socialmente aceitas (SUCHMAN, 1995), e pode ser considerada individualmente, socialmente ou na organização. Urgência é relacionada com o grau de atenção dada as reivindicações do *stakeholder*, o tempo para atender essa reivindicação, a importância ou a relação que é mantida com essa parte interessada (WOOD, 1991).

Quadro 1: Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que Compõem o Tema: Teoria dos Stakeholders: uma análise da variância por porte em empresas de manufatura

Autores	Objetivo	Segmento	Itens
Lima (2018)	Estrategista	Proprietários de Empresas de manufatura	Tecnologia; Gestão de operações; Cliente; Comunicação.
Cavolcante e Almeida (2017)	Gerenciamento de operações	Gerentes	Cliente; Fornecedores; Produto; Operações.
Barros (2017)	Stakeholders	Partes interessadas	Competitividade;

			Fornecedores; Gestão de projetos; Clientes.
Bispo e Gomes (2018)	Stakeholders	Partes interessadas	Gerenciamento de operações; Fornecedores; Gestão empresarial; Tecnologia.
Amaral et al (2016)	Gestão de stakeholders	Gerentes	Gestão empresarial; Clientes; Indicadores; Influências externas; Clientes.
Joselino et al (2017)	A Importância Dos Stakeholders Na Estratégia	CEO's	Gestão estratégica; Responsabilidades sociais; Tecnologia; Inovação; Clientes
Olsen (2017)	Teoria dos stakeholders políticos	Agentes políticos	Ética na gestão pública; Agentes políticos; Tecnologia;
Graversgaard et al (2017)	Indicadores de Desempenho	Gerentes	Clientes; Produto; Operações; Mercado;
Akremit et al (2018)	Stakeholders	Partes interessadas	Clientes; Ferramentas de medição de desempenho; Gestão estratégica; Tecnologia;
Hein et al (2017)	Análise dos Stakeholders	Proprietários de Empresas de médio porte	Clientes; Fornecedores; Produto; Competitividade; Parceiros.

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

Os estudos correlatos citados no quadro 1 são pesquisas recentes, nacionais e internacionais, que apresentam diferentes recursos disponíveis dentro do ambiente organizacional, e se relacionam diretamente, uma vez que todos tratam de temáticas sobre os *Stakeholders* e sua influência e importância nas organizações.

Percebe-se que os estudos dos *Stakeholders* têm um segmento voltado para profissionais que ocupam no mínimo cargo de gerência nas empresas, o foco nesse tema é de grande importância e isso vem sendo demonstrado na quantidade de pesquisas recentes. Olsen (2017), cita a importância dos estudos como ferramenta de gestão para as empresas privadas e também para o poder público, seja aprovando, influenciando, implementando, monitorando ou ajudando a modificar ações e decisões.

Seguindo a mesma linha de pensamento a maioria dos estudos citam a administração estratégica juntamente com a gestão dos *Stakeholders*, Joselino et al (2017) aponta que em seu estudo

a atual situação econômica em que o Brasil se encontra e como a administração estratégica pode ajudar as empresas a se fortalecer no mercado procurando sempre entender cada vez mais o ambiente interno e externo. E como as empresas tem uma responsabilidade social muito importante para o desenvolvimento da região a onde está inserida. O estudo ainda deixa claro a intenção de futuramente replicar o estudo considerando as publicações dos relatórios nos próximos anos a fim de se verificar a priorização das partes interessadas na estratégia empresarial, buscado sempre a inovação e desenvolvimento tecnológico.

Outro ponto muito importante abordado por Lima (2018), é a estratégia de comunicação das empresas de manufatura com as partes interessadas, e como a gestão de comunicação tem impacto direto na empresa. Graversgaard et al (2017), em seu trabalho cita a processo de participação pública estruturado (*top-down*) é uma maneira eficaz de envolver as partes interessadas, porque os recursos são alocados para o processo. O envolvimento dos *Stakeholders* proporciona para as organizações resultados eficientes e a soma de conhecimentos das condições locais influencia na estratégia definida pelas organizações e também a encontrar soluções de problemas com mais facilidade.

Com base nos artigos apresentados é visto que a gestão das partes interessadas (*Stakeholders*) é de grande importância para o desenvolvimento das organizações, pois elas têm influência direta na empresa e isso tem que ser levando em consideração da tomada de decisões e estratégias organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para obter as informações necessárias para conclusão desse estudo. São demonstrados a maneira que a amostra estudada foi selecionada e como os dados foram coletados.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva. Gil (1999) afirma que na pesquisa descritiva há a utilização de algumas técnicas especializadas, por exemplo: questionários e a observação sistemática. Sendo estas, suas principais características. O objetivo de uma pesquisa descritiva, é justamente descrever as características, ou seja, análise da relação entre algumas variáveis de uma população.

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente (DENZIN; LINCOLN, 2005; NEVES, 1996; HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006).

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como um survey Babbie (1999) descreve a pesquisa Survey como o método usado para obter dados ou informações a respeito de características, ações e opiniões de uma população determinada, para tal, seleciona uma população alvo, que se refere a amostra. Nessa seleção é utilizado um instrumento de pesquisa do método que geralmente é o questionário.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. O questionário utilizado buscou identificar os fatores que compõem o tema: Teoria dos Stakeholders: uma análise da variância por porte em empresas de manufatura. O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui XX questões e utilizou escala likert de 7 pontos.

Figura 2 - 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 manufatura de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. Creswell (2010) define amostra não probabilística por conveniência como um tipo de amostra em que as respostas não possuem uma probabilidade, e as pessoas que irão responder são escolhidos através de conveniência e disponibilidade.

Para definição da quantidade de respostas foi utilizado o cálculo de erro amostral apresentado por Barbetta (2002) considerando a população como infinita e erro amostral de 5% obteve um total mínimo de 400 respondentes conforme apresenta o cálculo:

$$N_o = 1/e^2 - N_o = 1/(5\%)^2 - N_o = 1/(5/100)^2 - N_o = 1/(0,005)^2 - N_o = 1/(0,0025) - N_o = 400$$

A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. Segundo Barroso *et al.* (2007) a estatística descritiva, como o próprio nome já diz, se preocupa em descrever os dados. Toda a análise de dados quantitativos deve se iniciar com o cálculo de estatística descritiva que permite criar a noção do que a análise irá revelar, permitindo a análise destes dados e sua interpretação. Para validar os fatores nas dimensões propostas foram 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. Para que esta análise possa acontecer é necessário que o modelo seja avaliado primeiro isoladamente e após em conjunto. É imprescindível a análise fatorial exploratória e confirmatória para a validação do modelo de análise (HAIR, JR; et al, 2009). 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. Desta forma, entende-se que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória. Nesse tipo de análise foram consideradas as estimativas dos valores para os testes estatísticos, índices de ajustes do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RMSEA estão de acordo como recomendado pelo autor (HAIR, JR. *et al*, 2009).

REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.
ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Environments of organizations**. Annual Review of Sociology, v. 2, p. 79-105, 1976.

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. **O Conceito de Stakeholders e o Novo Paradigma do Ensino Superior**. Revista Portuguesa de Educação, Portugal, 2000. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/374/37413202.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2010.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. **A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy**. Academy of Management Review, v. 28, n. 1, p. 71-88, 2003.

- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. **A stakeholder approach to strategic Performance Measurement.** Sloan Management Review, [S. l.], v. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.
- AUSTER, E.; CHOO, C. W. **Environmental scanning by CEOs in two canadian industries.** Journal of the American Society for Information Science, v. 44, n. 4, p. 194-203, 1993.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada as Ciências Sociais.** Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2002.
- BARROSO, R.C., FILGUEIRAS, R.A., PINTO, N.G.V., LIMA, J.C., PINHEIRO, C.J., BRAZ, D. **Coherent Scattering Signatures for Some Lyophilized Blood Constituents Using Synchrotron Radiation.** Activity Report (Laboratório Nacional de Luz Síncrotron), 2007.
- BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. **Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies.** The Academy of Management Perspectives, 2013, Vol. 27, No. 4, pp 287-298.
- BRUGHA, R.; VARVASOVSKY, Z. **Stakeholder analysis: a review.** Health Policy and Planning, [Oxford], v. 15, n. 3, p. 239-246, 2000.
- CAMPOS, Taiane las Casas. **Administração de stakeholders: uma proposta metodológica para as pesquisas sobre responsabilidade social das organizações.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003. Curitiba. Resumo dos trabalhos... Curitiba: ANPAD, 2003
- CHOO, C .W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Senac, 2003.
- CRESWELL, J W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.
- DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DAMANPOUR, F. **Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models.** Management Science, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.
- DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage, 2005
- DESS, G. G.; BEARD, D. W. **Dimensions of organizational task environments.** Administrative Science Quarterly, v. 29, n. 1, p. 52-73, 1984.
- DESS, G. G.; BEARD, D. W. **Dimensions of organizational task environments.** Administrative Science Quarterly, v. 29, n. 1, p. 52-73, 1984.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications.** Academy of Management Review, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOWNEY, H. K., HELLRIEGEL, D. & SLOCUM JR., J. W. **Environmental uncertainty: the construct and its application.** Administrative Science Quarterly, 20, p. 613- 629, 1975.

DUNCAN, R. B. **Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty.** Administrative Science Quarterly, v. 17, n. 3, p. 313- 327, 1972.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional.** 2012. 202f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

ETZIONI, Amitai. **Modern organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.

FASSIN, I. **The stakeholder model refined.** Journal of Business Ethics, [S. l.], v. 84, n. 1, p. 113-135, 2008.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. **Stakeholders: Theory and Practice.** New York: Oxford University Press, 2006.

FREEMAN, E. **A stakeholder theory of the modern corporation.**In: J. W. Dierhart, Business, Institutions and Ethics. New York: Oxford University Press. (2001).

FREEMAN, R. **E.Strategic Management: a Stakeholder Approach.**Boston: Pitman. New York:Cambridge University Press. 1984.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. **O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas.** Revista Administração, v.48, n.4, p. 702-715, 2013.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOLL, I.; RASHEED, A. A. **The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making,** environmental munificence, and firm performance. Organization Studies, v. 26, n. 7, p. 999-1023, 2005.

HAIR JR, J. F.; et al. **Análise Multivariada de Dados.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAN, M.; CELLY, N. **Strategic ambidexterity and performance in international new ventures.** Canadian Journal of Administrative Science, v.25, n.4, 335-349, 2008.

HARRISON, J., FREEMAN, E., & ABREU, M. C. S. **Stakeholder theory an ethical approach to effective management:** Applying the theory to multiple contexts.Revista Brasileira de Gestão de Negócios,2015.

HAYATI, D; KARAMI, E. & SLEE, B. **Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty.** Social Indicators Research, v.75, p.361-394, springer, 2006.

LIN, Z.; YANG, H.; DEMIRKAN, I. **The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing.** Management Science, v.10, n.5, 1645-1658, 2007.

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

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.

MELO, P. T. N. B., BELLEN, H. M. V., & ZARO, E. S. **A qualidade do capital social com stakeholders:** Fator de desenvolvimento espúrio ou sustentável. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, 4(2), 2015.

MIKALEF, P.; PATELI, A. **Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance:** Findings from PLS-SEM and fsQCA. Journal of Business Research, v. 70, p. 1-16, 2017.

MILLER, D. **Environmental fit versus internal fit.** Organization Science, v. 3, n. 2, p. 159-178, 1992.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003

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, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 853- 886, 1997.

MITCHELL, R., AGLE, B. E WOOD, D. **“Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”**, Academy of Management Review, vol. 22, nº 4, 1997.

MOORE, G. **Corporate social and financial performance:** an investigation in the U.K. supermarket industry. Journal of Business Ethics, [S. l.], v. 34, n. 3-4, p. 299-315, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto; PIMENTA, Roberto; TAVAREZ, Elaine Maria. **Novas ideias em Administração.** Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=f2IPKg5xY8kC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Novas+id%C3%A9ias+em+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=X92gCpL1fP&sig=Kuhzn2KT53eWBkiOdGA6fjcWb9E#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 24 mar. 2019.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'REILLY III, C. A. III; TUSHMAN, M.L.; **Organizational Ambidexterity – Past, Present, and Future.** The Academy of Management Perspectives Vol. 27, No. 4, 324- 338. 2013,

PIANCA, O. J. B.A **Teoria dos Stakeholders e suas Diferentes Abordagens.** Aracruz. .2014.

PORTER, M.E. **What is Strategy?** Harvard Business Review (1996), vol 74, issue 6, pp 61-78

REED, S. M. et al. **Who's in and why?** A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. Journal of Environmental Management, v. 90, n. 5, p. 1933–1949, 2009.

SUCHMAN, Mark C. **Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches.** Academy of Management Review. New York, v. 20, n. 3, p. 571-610, July 1995.

SUTTON, H. **Competitive intelligence.** New York: The Conference Board, 1988.

TAYLOR, A.; HELFAT, C. E. **Organizational linkages for surviving technological change: complementary assets, middle management, and ambidexterity.** Organization Science, v.20, n.4, 718-739, 2009.

TEECE, D. J.; PETERAF, M. A.; LEIH S. **Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy.** California Management Review, v. 58, n. 4, p. 1-33, 2016.

WOOD, Donna J. **Corporate Social Performance Revisited.** Academy of Management Review. New York, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

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. **Gestão Baseada em Valor:** guia prático para implementação. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=TZAQbIccDawC&oi=fnd&pg=PA19&dq=TEORIA+DOS+STAKEHOLDER+S+&ots=xOWScPe8DT&sig=25biE1aceEdZrnioQLRcoBVws8#v=onepage&q=TEORIA%20DOS%20STAKEHOLDERS&f=false> Acesso em: 18 set. 2010