

Análise dos *stakeholders* das empresas industriais do Estado de São Paulo

Autoria: Flavio Hourneaux Junior, João Paulo Lara de Siqueira

Resumo

O aumento da complexidade das relações das organizações, tanto nos aspectos internos, como e, principalmente, nos externos, ratifica a posição de vários autores sobre a necessidade estratégica da gestão do relacionamento com os *stakeholders* como crítica para a estratégia organizacional (FREEMAN, 1984; FROOMAN, 1999). O problema se intensifica com a inserção da variável sustentabilidade nas organizações, o que pressupõe um relacionamento ético, saudável e de resultados positivos, tanto para as organizações, como para seus *stakeholders*. Assim, neste estudo pretende-se analisar as relações entre as empresas industriais do Estado de São Paulo e seus *stakeholders*, em função das características atribuídas a eles, segundo a visão das empresas pesquisadas. A pesquisa, de natureza descritiva e quantitativa, tem como base conceitual a Teoria dos *Stakeholders*, disseminada a partir da obra de Freeman (1984) e, de acordo com a classificação de Donaldson e Preston (1995), apresenta um enfoque instrumental e descritivo, não considerando os possíveis motivos e razões a partir dos quais a organização visualizaria ou não a Gestão de *Stakeholders*, aspectos esses analisados a partir da ótica normativa. A pesquisa empírica tem como base os estudos de Mitchell, Agle e Wood (1997) e Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), que defendem que três atributos propostos por eles – poder, legitimidade e urgência –, definiriam a influência de cada *stakeholder* sobre a organização em foco e, desta forma, possibilitariam determinar diferentes categorizações para os *stakeholders*. O levantamento de dados foi feito por meio de uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*, com a utilização de um questionário eletrônico enviado aos associados do CIESP, associação que congrega cerca de 8.000 empresas relacionadas ao setor industrial do Estado de São Paulo. A amostragem foi do tipo intencional e não probabilística, sendo a posterior análise dos dados realizada de forma univariada e multivariada e atingiu um número de 149 respostas completas e válidas. Apesar das restrições de caráter metodológico, os resultados evidenciaram que os *stakeholders* são vistos de forma diferente a partir de seus atributos analisados pelos respondentes. Dessa forma, haveria uma possibilidade de diferenciação de tratamento e de priorização de ordem estratégica dos *stakeholders* por parte da organização. Além disso, por meio de uma análise fatorial, foi possível agrupar as 11 categorias de *stakeholders* analisadas em três diferentes categorias: Relacionamento Direto com o Negócio; Relacionamento Indireto com o Negócio; e Propriedade do Negócio; o que também pode ser avaliado do ponto de vista da análise estratégica e das práticas de relacionamento com cada *stakeholder*.

1 Introdução

A crescente complexidade do ambiente em que atuam é uma realidade que tem sido enfrentada pelas organizações. Tem sido frequente, tanto no meio acadêmico, como no meio empresarial, discussões sobre quais as melhores formas de se tratar tal complexidade. A partir dessa abordagem, um dos pontos analisados é a questão da inserção dos *stakeholders* – ou partes interessadas – na estratégia das organizações e, conseqüentemente, como essa inserção na formulação e na implementação da estratégia passa necessariamente pelo entendimento da natureza e das características dos vários *stakeholders* da organização que se propõe a encarar tal realidade.

A teoria dos *stakeholders*, desde a obra seminal de Freeman (1984), tem tratado diversos elementos desta questão, como os diferentes focos dados aos estudos do tema (Donaldson e Preston, 1995; Miles e Friedman, 2006); os impactos dos *stakeholders* nas estratégias organizacionais (Freeman, 1984; Savage *et al.*, 1991; Frooman, 1999); os diferentes atributos apresentados pelos *stakeholders* (Mitchell *et al.*, 1997; Agle *et al.*, 1999); e às diferentes categorias de *stakeholders* que se apresentam para as organizações (Freeman, 1984; Jawahar e McLaughlin, 2001; Buysse e Verbeke, 2003; Fernandez-Gago e Antonin, 2004; Parent e Deephouse, 2007; Ferguson, 2009), dentre outros aspectos importantes para a consolidação de uma base conceitual relevante.

Os dois últimos pontos citados, relativos à como se identificam e se classificam os *stakeholders* organizacionais, apesar de serem submetidos a algumas regras gerais, como apresentarem legitimidade (Freeman, 1984) ou seguirem normas já regulamentadas (AA-1000, 1999) em sua relação com a organização – sem que se entre no aspecto normativo da questão –, torna-se muitas vezes de difícil operacionalização, com poucas pesquisas que partem de dados quantificáveis para sua realização (Agle *et al.*, 1999; Buysse e Verbeke, 2003).

Assim, embora a literatura explicita que há uma variação dos *stakeholders* para as organizações, com diferentes categorias (Freeman, 1984; Jawahar e McLaughlin, 2001; Buysse e Verbeke, 2003) é razoável supor que, para empresas pertencentes a um grupo que compartilhe as mesmas características, existam *stakeholders* que sejam comuns. Assim, este estudo, que visou analisar o setor industrial do Estado de São Paulo, cujas empresas dividem, em grande parte, a mesma realidade em termos de infraestrutura, políticas públicas, disponibilidade e características da mão-de-obra e de mercado, apresenta como contribuição a identificação e classificação dos *stakeholders* relacionados ao grupo pesquisado.

A escolha desse universo de pesquisa se justifica em função de alguns números. Responsável por mais de 31% do PIB do país, São Paulo tem a maior produção econômica dentre os estados brasileiros (São Paulo, 2010). Além disso, a indústria do estado é a que mais emprega no país: são 2.575.782 pessoas, o que representa um total de remuneração de quase 61 bilhões de Reais e mais de 26 milhões de Reais em termos de encargos sociais, trabalhistas, indenizações e benefícios. O emprego de todos esses recursos permite a essa indústria uma receita líquida de vendas de quase 593 bilhões de Reais (IBGE, 2007). Uma das principais instituições ligadas à indústria no Estado de São Paulo é o CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), a quem os autores agradecem o envio do questionário aos seus associados, o que possibilitou a realização desta pesquisa.

Portanto, o problema de pesquisa deste estudo consiste em identificar semelhanças e diferenças entre as categorias de *stakeholders* das empresas industriais do Estado de São Paulo, segundo a visão das empresas pesquisadas. Os resultados permitiram agrupar essas categorias, em função dos seus atributos comuns na percepção dos respondentes das 149 empresas que participaram da pesquisa. Os atributos avaliados seguem critérios de classificação dos *stakeholders* já considerados clássicos na literatura administrativa (Mitchell *et al.*, 1997; Agle *et al.*, 1999).

2 Fundamentação Teórica

O interesse nas discussões sobre o tema *stakeholders* tem crescido de forma considerável nos últimos anos, muito embora haja controvérsias sobre o assunto (Donaldson e Preston, 1995; Jones e Wicks, 1999; Friedman e Miles, 2006), chegando-se, inclusive, ao ponto de haver debates diretos entre autores, em função de distintos posicionamentos a respeito da importância do tema (Campbell, 1997; Argenti, 1997).

A conceituação de *stakeholder* tem sido tratada de forma extensiva na literatura. Friedman e Miles (2006) identificaram 55 diferentes definições do termo em setenta e cinco publicações analisadas. A mais antiga citação data de 1963 e foi creditada a um memorando interno do Stanford Research Institute e se referia a *stakeholders* como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir” (Freeman, 1984, p. 31).

A definição de *stakeholder* que ficou universalmente conhecida foi aquela criada por Freeman (1984), para quem o termo pode significar “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma” (Freeman, 1984, p. 46), em que se destacam os vários tipos de relação que uma dada organização apresenta com seus diversos públicos. Posteriormente, com o desenvolvimento do tema, diferentes visões foram incluídas nas discussões, inclusive posições favoráveis e contrárias à definição original de Freeman (Friedman e Miles, 2006).

No entender de Freeman (1984), a aplicação efetiva do conceito de *stakeholders* pelas organizações levaria a grandes mudanças na maneira de gerenciá-las. O autor aponta que esta efetividade estaria condicionada a uma mudança de modelo (*framework*) de gestão, dando origem a uma revolução em termos conceituais, com a crescente necessidade de surgimento de novas teorias e modelos organizacionais; e, também, à necessidade de integração de planejamento estratégico para administração estratégica (Freeman, 1984), caracterizando e justificando o caráter estratégico deste tema.

Independentemente da definição adotada para o termo, pode-se visualizar uma grande variedade de *stakeholders* para o caso de qualquer organização que venha a ser analisada. No entanto, como aponta Freeman (1984), há uma necessidade de legitimidade destes *stakeholders* em relação à organização (e vice-versa), com a separação daqueles que seriam considerados legítimos e daqueles considerados genéricos, como apontam Freeman (1984) e Mitchell, Agle e Wood (1997). Haveria, ainda, uma grande multiplicidade de fatores que influenciariam as relações organização – *stakeholders*, como o setor, tamanho e o local de atuação da organização (Freeman, 1984).

Clarkson (1995), para quem *stakeholders* são “pessoas ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades no período passado, presente e futuro” (1995, p. 106), aponta que há dois tipos de *stakeholders*, em

função da semelhança de seus interesses, reivindicações ou direitos. Assim, seriam categorizados em:

- *Stakeholders* primários: são grupos sem os quais a continuidade da empresa está comprometida, implicando em um alto grau de interdependência. São exemplo os acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores e governo. Há um alto nível de interdependência entre a organização e seus *stakeholders* primários.
- *Stakeholders* secundários: são grupos que influenciam ou afetam e são influenciados ou afetados pela empresa, sem que, no entanto, participem de transações com a empresa, não sendo essenciais para a sua sobrevivência. São também aqueles que possuem a capacidade de mobilizar a opinião pública contra ou a favor da empresa em questão. São exemplos a mídia, universidades e ONGs. Não há uma relação de dependência da organização para essa categoria de *stakeholders*.

O Quadro 1 apresenta três estudos que compreendem diferentes relações de categorias de *stakeholders*, sendo o primeiro deles, a primeira tentativa de se sistematizar os conceitos no tema (Freeman, 1984), a segunda relação, um importante estudo no enfoque descritivo do conceito (Jawahar e McLaughlin, 2001) e a terceira, um estudo quantitativo de classificação de categorias de *stakeholders* (Buysse e Verbeke, 2003). É importante ressaltar que nenhum dos estudos aqui relacionados inclui o ambiente como uma possível parte interessada, apesar de autores advogarem em contrário (Starik, 1995; Phillips e Reichart, 2000; Carroll e Buchholtz, 2000).

Quadro 1
Diferentes categorias de Stakeholders

Freeman (1984)	Donos, Comunidade financeira, Consumidores Empregados, Concorrentes, Fornecedores Governo, Associações comerciais, Grupos ativistas Grupos de defesa dos consumidores, Grupos políticos, Sindicatos
Jawahar e McLaughlin (2001)	Acionistas, Credores, Consumidores, Empregados Fornecedores, Governo, Associações comerciais Grupos ambientais, Comunidade
Buysse e Verbeke (2003)	Acionistas, Instituições financeiras Consumidores internacionais, Consumidores locais Empregados, Concorrentes internacionais, Concorrentes locais Fornecedores internacionais, Fornecedores locais, Agências públicas locais Governo Nacional (e Regional), Organizações não governamentais Signatários internacionais, Mídia

Fonte: criado pelos autores baseado em Freeman (1984); Jawahar; McLaughlin (2001); Buysse; Verbeke (2003)

Aprofundando as ideias de Freeman (1984) e de outros autores, a partir de uma crítica sobre a própria definição do que seria o conceito de *stakeholder*, Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram uma tipologia que define diferentes classificações para as categorias de *stakeholders*, que seriam baseadas em seus atributos. Dessa forma, os autores definem três grandes classes de *stakeholders* – latentes, expectantes e definitivos –, que seriam definidas pela presença de um, dois, três ou nenhum (que, portanto, passaria a ser um não-*stakeholder*) dos três atributos propostos por eles, poder, legitimidade e urgência, assim definidos pelos autores:

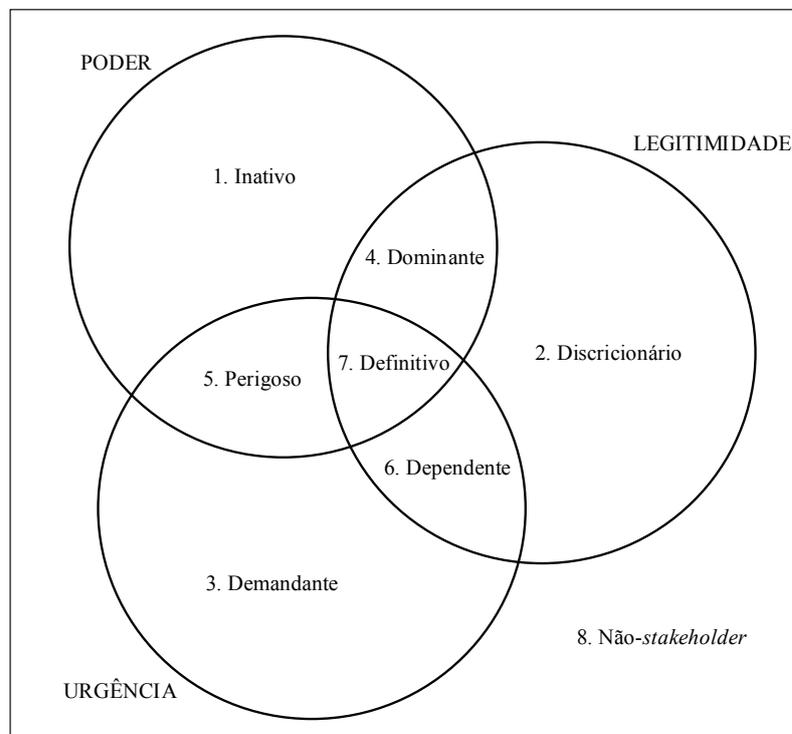
- Poder (definição): a capacidade de aplicar diretamente um alto nível de recompensas ou punições econômicas (dinheiro, bens, serviços e outros) e/ou força coercitiva ou física (uso de armas, imobilização, sabotagem e outros, incluindo acesso a processos legais que podem induzir o uso de força física) e/ou influência social positiva ou negativa (na reputação, prestígio e outros, por meio da mídia e de outros meios).
- Legitimidade (definição): qualidade do que é apropriado ou adequado.

- Urgência (definição): ação regular para que as demandas ou desejos sejam considerados importantes (Agle *et al.*, 1999).

A soma dos três atributos definiria a saliência do *stakeholder* e a sua combinação, por sua vez, geraria oito possíveis grupos, em função de sua presença ou ausência dos atributos. Desse modo, os autores definem cada uma das classes e respectivas categorias propostas, também ilustradas pela Figura 1:

- Stakeholders* latentes: apenas um dos três atributos estaria presente, segundo a percepção dos executivos consultados. Três categorias se enquadrariam nesse critério:
 - Inativos: apresentam o atributo poder, mas não apresentam urgência ou legitimidade.
 - Discricionários: apresentam o atributo legitimidade, mas não apresentam poder ou urgência.
 - Demandantes: apresentam o atributo urgência, mas não apresentam poder ou legitimidade.
- Stakeholders* expectantes: dois dos três atributos estariam presentes, segundo a percepção dos executivos. Três categorias se enquadrariam nessa classificação:
 - Dominantes: apresentam os atributos poder e legitimidade, mas não apresentam urgência.
 - Dependentes: apresentam os atributos legitimidade e urgência, mas não apresentam poder.
 - Perigosos: apresentam os atributos poder e urgência, mas não apresentam legitimidade.
- Stakeholders* definitivos: os três atributos, poder, legitimidade e urgência estariam presentes, segundo a percepção dos executivos.

Figura 1
Tipologia para os stakeholders



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

Essa tipologia passou a ser utilizada em trabalhos de vários pesquisadores (Agle *et al.*, 1999; Fernandez-Gago e Antonin, 2004; Parent e Deephouse, 2007; Ferguson, 2009). Os autores

ainda destacam que é possível que os *stakeholders* se movimentem de uma para outra categoria, em função de situações específicas (Mitchell *et al.*, 1997).

Vale destacar que em uma tentativa de organizar o conhecimento sobre *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995), após um extensivo levantamento dos estudos anteriores sobre o tema, chegaram a uma classificação dos três diferentes níveis em que o assunto tem sido tratado pela academia. Tais enfoques são:

- Aspecto descritivo: reflete e explica o passado, presente e futuro do estado e negócios da corporação e das suas partes interessadas.
- Aspecto instrumental: é usado normalmente para relacionar eventos específicos entre causa (gerenciamento das partes interessadas) e efeito (desempenho da organização) em detalhes.
- Aspecto normativo: é usado para interpretar o papel das relações e oferecer diretrizes sobre o investidor-proprietário da corporação com base em princípios morais e filosóficos básicos (Donaldson e Preston, 1995).

De tal modo, de acordo com os autores, cada enfoque tem propósitos, objetos e métodos de trabalho diversos, além de remeterem a distintos posicionamentos, que são complementares e não excludentes (Donaldson e Preston, 1995).

3 Aspectos Metodológicos

3.1 Aspectos metodológicos gerais

A concepção adotada neste estudo foi descritiva. Para Malhotra (2006, p. 102), a pesquisa descritiva é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”. Boyd Jr. e Westfall (1979, p. 68), de forma bastante semelhante, dizem que “os estudos descritivos destinam-se a descrever as características de determinada situação”. No mesmo sentido, Aaker, Kumar e Day (2004, p. 94) dizem que “o propósito da pesquisa descritiva é “obter um instantâneo preciso do ambiente de mercado””. Parasuraman, Grewal e Krishnan (2004, p. 72) dizem o mesmo e acrescentam que “os dados obtidos por meio de pesquisas descritivas pode fornecer informações valiosas sobre unidades de estudo em relação a características relevantes e também sobre associações entre essas características”.

A pesquisa descritiva foi adotada porque esse tipo de pesquisa serve para “descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado” e porque esses estudos “respondem às perguntas quem, o quê, quando, onde e como” (Malhotra, 2006, p.101).

O estudo realizado também pode ser classificado como quantitativo. Os estudos quantitativos são entendidos pelos autores da área de pesquisa como uma “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística” (Malhotra, 2006, p.154) e também como pesquisas que envolvem “a coleta de dados de maiores e mais representativas amostras de respondentes e o cálculos numéricos com os resultados” (Parasuraman *et al.*, 2004, p. 194). Para McDaniel e Gates (2003, p. 120) são simplesmente “estudos que utilizam análises matemáticas”.

A pesquisa empírica realizada é do tipo *survey*, que consiste em uma ferramenta de “auto-reporte” de dados factuais ou opiniões, sendo possível aplicá-la a um grupo homogêneo, com

pelo menos uma característica comum, como pertencer a uma indústria, por exemplo (Flynn *et al.*, 1990). A utilização de uma pesquisa tipo *survey* é: “comum e popular em pesquisas em administração”; frequentemente usada “para as questões quem, que, onde, e quanto” e “em pesquisas exploratórias e descritivas”; e, considerada “importante pelas pessoas em geral e tanto fácil para explicar, como para entender” (Saunders *et al.*, p.138).

Assim, pretende-se analisar as relações entre os *stakeholders* e as empresas industriais do Estado de São Paulo, em função das características atribuídas aos vários *stakeholders*, segundo a visão das empresas pesquisadas.

3.2 Coleta dos dados

Como o universo da pesquisa é o conjunto das empresas industriais ligadas ao CIESP, todos os seus associados foram convidados a participar do levantamento. Portanto, a amostragem é do tipo intencional, ou seja, segue um critério por julgamento, que atende a critérios determinados pelo pesquisador (Cooper e Schindler, 2003, p. 169) e do tipo voluntário, ou seja, os indivíduos podem manifestar livremente o seu desejo de tomarem parte na pesquisa (Saunders *et al.*, 2007, p. 233), a partir de uma carta convite enviada pela Diretoria de Responsabilidade Social do CIESP.

Trata-se, portanto, de uma amostra não probabilística, com característica “arbitrária (não aleatória) e subjetiva” (Cooper e Schindler, 2003, p. 152). Apesar das desvantagens em termos de generalização e extrapolação próprias das amostras não probabilísticas (Sampieri *et al.*, 2003, p. 326), tal procedimento pode permitir “a obtenção de ricas informações para explorar na questão da pesquisa” (Saunders *et al.*, 2007, p. 226), dadas as características e propósitos deste estudo.

O instrumento eletrônico de coleta de dados relacionava, além de perguntas qualificadoras da amostra, uma relação de 11 diferentes categorias de *stakeholders* (conforme Quadro 2), definidas a partir do levantamento da literatura (ver Quadro 1, anterior) e de discussões em entrevistas com os representantes do CIESP para adequação às características das empresas industriais.

Quadro 2
Categorias de Stakeholders utilizadas na pesquisa

Número	Categorias de Stakeholders utilizadas na pesquisa
1	Acionistas
2	Instituições financeiras
3	Consumidores e Clientes
4	Empregados
5	Sindicatos
6	Concorrentes
7	Fornecedores
8	Governo e Agências Locais
9	Organizações Não-Governamentais
10	Mídia
11	Comunidade

Fonte: criado pelos autores

Para cada uma das categorias, deveriam ser atribuídas notas de acordo com uma escala de discordância-concordância, sendo “1” equivalente a “discordo totalmente” e “7”, a “concordo

totalmente”, para cada atributo do *stakeholder* (poder, legitimidade e urgência), de acordo com o estudo de Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999).

3.3 Análise dos dados e limitações da pesquisa

A análise dos dados foi realizada de forma univariada e multivariada. Para a análise univariada foram verificadas as principais medidas estatísticas para verificação das características das empresas (ver Tabela 1) e do comportamento da amostra com relação ao objetivo da pesquisa (média e desvio padrão, apresentadas no Gráfico 1 e nas Tabelas 4 e 5). A validação dos requisitos para a análise fatorial e as respectivas etapas foram seguidas na análise dos dados e serão apresentadas no item *Apresentação e discussão dos resultados*.

Como limitações da pesquisa em função do método utilizado, tem-se que: (i) a pesquisa apresenta caráter descritivo; portanto não se tem a intenção de se determinar as possíveis relações de causa-e-efeito entre as variáveis, mas tão somente as suas características descritivas e correlações; (ii) para a pesquisa de tipo *survey*, por não se tratar de uma amostra probabilística, e sim intencional, as conclusões se refeririam apenas àquela amostra estudada; e (iii) as conclusões se referem aos resultados dados pelas técnicas de análise utilizadas, dentro dos requisitos necessários e dos níveis de significância estabelecidos. Além disso, em termos conceituais, é importante destacar que não se pretende tratar dos aspectos normativos, dado o enfoque da pesquisa.

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Características da amostra

O levantamento de dados, realizado no primeiro semestre de 2010, totalizou 149 empresas com respostas válidas, a partir do envio do convite de participação a cerca de 8.000 empresas associadas ao CIESP. As principais características da amostra obtidas estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1
Principais características da amostra pesquisada*

Variável	Classificação	Frequência	Percentual
Setor Industrial	Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	3	2,0%
	Indústrias Extrativas	1	0,7%
	Indústrias de Transformação	130	87,2%
	Água, Esgoto, Atividades de Gestão de Resíduos e Descontaminação	2	1,3%
	Eletricidade e Gás	3	2,0%
	Construção	10	6,7%
Origem do capital da empresa	Nacional	119	79,9%
	Estrangeiro	23	15,4%
	Misto	7	4,7%
Constituição do capital da empresa	Privado	148	99,3%
	Estatal	1	0,7%
Tipo de empresa	Sociedade por quotas de responsabilidade limitada	129	86,6%
	Sociedade Anônima	17	11,4%
	Outro	3	2,0%

Tabela 1
Principais características da amostra pesquisada* (cont.)

Faturamento / Receita anual (aproximado)	Menos de R\$ 60 milhões	109	73,2%
	Entre R\$ 60 milhões e R\$ 300 milhões	24	16,1%
	Entre R\$ 300 milhões e R\$ 600 milhões	8	5,4%
	Entre R\$ 600 milhões e R\$ 1 bilhão	3	2,0%
	Acima de R\$ 1 bilhão	5	3,4%
Número de colaboradores da empresa	Até 99 colaboradores	88	59,1%
	Entre 100 e 500 colaboradores	45	30,2%
	Entre 500 e 1.000 colaboradores	4	2,7%
	Entre 1.000 e 5.000 colaboradores	9	6,0%
	Acima de 5.000 colaboradores	3	2,0%

* Nota: Números em negrito representam a maior frequência para cada variável analisada.

Fonte: criado pelos autores

De modo geral, percebe-se que a amostra tem uma predominância de empresas do setor industrial de transformação, sendo em sua maioria micro, pequenas e médias empresas, com faturamentos anuais inferiores a R\$ 60 milhões, de acordo com a classificação do BNDES (2010). As empresas, em sua maioria, são do tipo sociedade por quotas de responsabilidade limitada e de capital privado nacional.

4.2 Confiabilidade e Validade dos Constructos

A confiabilidade de um constructo refere-se à precisão e acurácia com que um conceito é mensurado por esse instrumento, possibilitando a repetição desse instrumento em outras ocasiões, com a obtenção dos mesmos resultados e a maneira mais utilizada de se mensurar a confiabilidade é a por meio do cálculo do Alfa de Cronbach (Cooper e Schindler, 2003; Van Der Velde *et al.*, 2004).

Como critério para os níveis de confiabilidade, Hair *et al.* (1998, p. 118) recomendam que o Alfa calculado seja igual ou superior a 0,7 para estudos em geral e 0,6 para estudos exploratórios. Assim, foram calculados os Alfas de Cronbach para cada um dos constructos que compõem o instrumento de coleta de dados, com os resultados mostrados pela Tabela 2. Percebe-se, dessa forma, que todos os constructos ultrapassaram o limite estabelecido e, que, portanto são considerados confiáveis.

Tabela 2
Confiabilidade dos constructos

Constructo	Valor Alfa Cronbach	Valor Alfa Cronbach Padronizado	Número de itens
Poder dos <i>Stakeholders</i>	0,827	0,844	11
Legitimidade dos <i>Stakeholders</i>	0,866	0,880	11
Urgência dos <i>Stakeholders</i>	0,853	0,862	11

Fonte: criado pelos autores

Para Van der Velde, Jansen e Anderson (2004, p. 54-55) a confiabilidade (como se conduz a mensuração) é um pré-requisito para a validade (o que está sendo medido), ou seja, o instrumento pode ser altamente confiável, mas pode não medir aquilo que pretende medir. Foram utilizados os testes de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett para mensurar a validade dos constructos utilizados em seu instrumento de pesquisa. Seguindo esses passos, na Tabela 3 são apresentados os cálculos realizados para os constructos que constituem esta pesquisa.

Tabela 3
Validade dos constructos

Constructo	Kayser-Meyer-Olkin (KMO)	Teste de Bartlett	Nível de Significância para Teste de Bartlett
Poder dos <i>Stakeholders</i>	0,815	543,625	0,000
Legitimidade dos <i>Stakeholders</i>	0,842	772,481	0,000
Urgência dos <i>Stakeholders</i>	0,795	665,886	0,000

Fonte: criado pelos autores

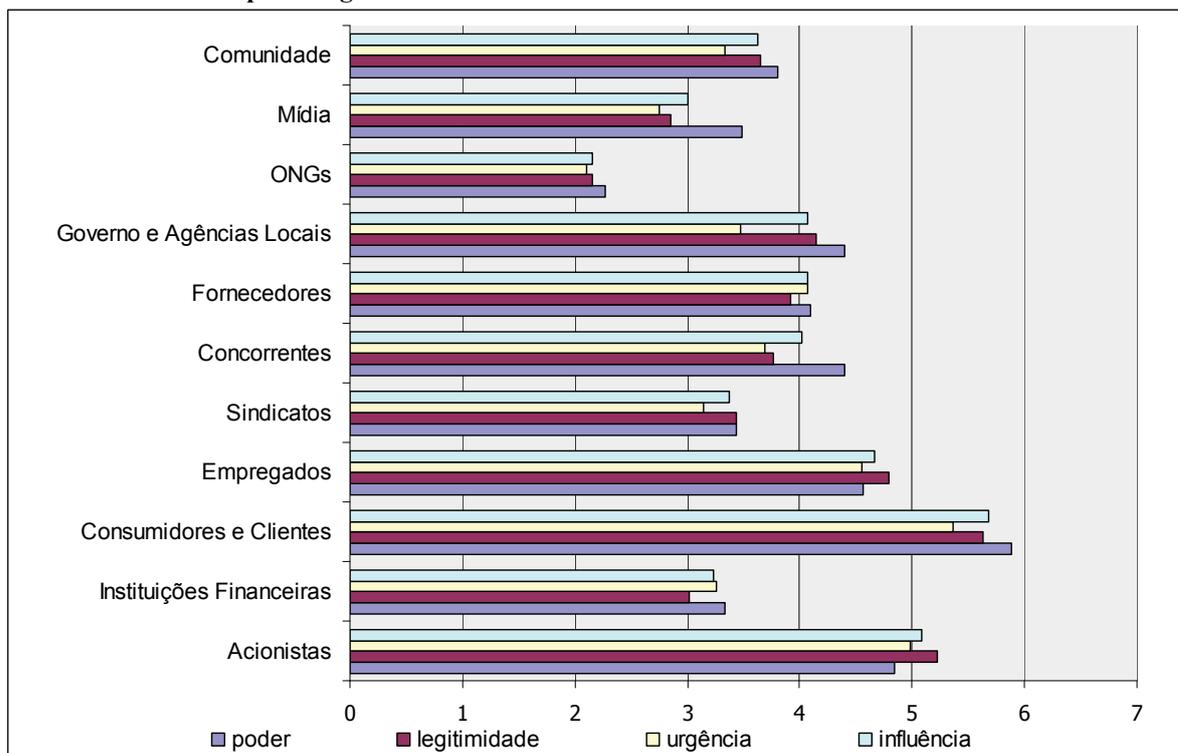
Portanto, os três atributos analisados atendem aos requisitos de confiabilidade e de validade para as análises estatísticas posteriores.

4.3 Atributos dos *Stakeholders*

Nesta seção, o objetivo é apresentar os resultados referentes às opiniões dos respondentes sobre os três atributos relativos aos *stakeholders* da organização, Poder, Legitimidade e Urgência (Mitchell *et al.*, 1997). Cabia ao respondente identificar os três atributos, de acordo com sua definição original (Agle *et al.*, 1999) e seguindo a escala de discordância-concordância, sendo “1” equivalente a “discordo totalmente” e “7”, a “concordo totalmente”, para as onze categorias de *stakeholders* listados.

A Figura 2 apresenta a média de cada atributo e a média dos três atributos (Influência) para cada categoria de *stakeholders*. Percebe-se a preponderância da categoria “Consumidores e Clientes”, que se destaca das demais em todos os atributos, com a categoria “Acionistas” em segundo lugar na visão dos respondentes.

Figura 2
Atributos e Influência por categoria dos stakeholders



Fonte: criado pelos autores

Nota-se, no entanto, que aparentemente, há diferenças na composição dessas categorias. Enquanto que, para os “Consumidores e Clientes”, os atributos de maior peso, na ordem, são Poder, Legitimidade e Urgência; para os “Acionistas”, seriam Legitimidade, Urgência e Poder. Tais desigualdades fazem supor que houve uma real percepção da diferença entre os atributos por parte dos respondentes, o que valoriza a qualidade da pesquisa e dos resultados.

Por outro lado, para outras categorias, como “ONGs”, por exemplo, praticamente não há diferenças entre os atributos. Tal fato pode ser interpretado como uma dificuldade na diferença da percepção entre os atributos, ou então, uma similaridade real dos atributos para essas categorias, o que não é considerado na literatura.

A Tabela 4 complementa a análise do gráfico anterior, classificando as categorias de *stakeholders* de acordo com a média geral obtida nos três atributos. De acordo com os resultados, os “Consumidores e Clientes” estão em primeiro lugar, tanto em termos de atributos individualmente, como na influência total, dada pela média geral dos três. Os “Acionistas”, segundo colocado, e os “Empregados”, em terceiro, também têm os segundos postos nos três atributos individualmente. O mesmo ocorre com o último classificado, “ONGs”. Tal resultado dá indícios de que os respondentes enxergam os principais *stakeholders* claramente como os mais importantes, não interessando o atributo que seja analisado. Outra possibilidade seria que os respondentes não analisaram, de fato, cada um dos atributos segundo sua definição, e sim de acordo com ideias preconcebidas sobre determinados *stakeholders*.

Tabela 4
Classificação dos *stakeholders* de acordo com a média de cada categoria

Posição	Categorias de <i>stakeholders</i>	Atributo			Média por categoria de <i>stakeholders</i>
		Poder Média	Legitimidade Média	Urgência Média	
1	Consumidores e Clientes	5,88	5,63	5,36	5,62
2	Acionistas	4,85	5,22	4,98	5,02
3	Empregados	4,57	4,79	4,55	4,64
4	Fornecedores	4,10	3,92	4,07	4,03
5	Governo e Agências Locais	4,40	4,15	3,47	4,01
6	Concorrentes	4,40	3,76	3,69	3,95
7	Comunidade	3,80	3,65	3,34	3,60
8	Sindicatos	3,44	3,44	3,14	3,34
9	Instituições financeiras	3,34	3,02	3,26	3,21
10	Mídia	3,49	2,85	2,75	3,03
11	Organizações Não-Governamentais	2,27	2,15	2,10	2,17
Média por atributo		4,05	3,87	3,70	3,87

Fonte: criado pelos autores

A Tabela 5 apresenta a classificação das categorias de *stakeholders* com relação ao desvio padrão dos atributos. A categoria de *stakeholders* com desvio padrão mais elevado é “Acionistas”, com números muito superiores aos demais. Tal dispersão pode sugerir que há, de uma parte, uma maior valorização dos “Acionistas”, dentro da visão tradicional de negócio, de provimento de retorno dos investimentos por eles realizados; e de outra, que há empresas que não os considerem dentre os mais importantes *stakeholders*, prevalecendo outras categorias.

Tabela 5
Classificação dos *stakeholders* de acordo com o desvio padrão calculado de cada categoria

Posição	Categorias de <i>stakeholders</i>	Atributo			Desvio Padrão médio por categoria de <i>stakeholders</i>
		Poder Desvio Padrão	Legitimidade Desvio Padrão	Urgência Desvio Padrão	
1	Acionistas	2,52	2,48	2,47	2,49
2	Mídia	1,98	1,84	1,85	1,89
3	Governo e Agências Locais	1,74	1,99	1,92	1,88
4	Concorrentes	1,58	1,98	1,95	1,83
5	Instituições Financeiras	1,71	1,75	1,92	1,79
6	Comunidade	1,78	1,73	1,84	1,78
7	Fornecedores	1,56	1,83	1,84	1,74
8	Sindicatos	1,59	1,66	1,82	1,69
9	Empregados	1,34	1,59	1,67	1,53
10	Consumidores e Clientes	1,21	1,58	1,77	1,52
11	ONGs	1,35	1,39	1,38	1,38
Média por atributo		1,67	1,67	1,80	1,86

Fonte: criado pelos autores

“Consumidores e clientes” foi a categoria apontada como mais influente na média, também devido à grande variação nas notas dadas aos “Acionistas” (“Consumidores e Clientes” apresenta uma baixíssima dispersão, só sendo superado neste quesito por “ONGs”, que tem a menor dispersão de todas as categorias), sendo que o atributo “Poder” na categoria “Consumidores e Clientes” possui a menor dispersão de todas, o que pode significar que, tal categoria pode ser crítica na relação com a empresa e na própria continuidade desta, de acordo com as opiniões dos respondentes.

4.4 Análise fatorial para as classes de *stakeholders*

Vários estudos procuraram agrupar as diferentes categorias de *stakeholders* de acordo com possíveis similaridades entre eles (Mitchell *et al.*, 1997; Agle *et al.*, 1999; Buysse e Verbeke, 2003; Fernandez-Gago e Antonin, 2004). Da mesma forma, com a utilização de uma análise fatorial, permitiu-se criar três diferentes classes de *stakeholders* de acordo com os resultados dessa pesquisa, como ilustra a Tabela 6, a seguir.

Os resultados obtidos pela análise fatorial anterior conseguem representar 66,70% da variância total das variáveis, o que pode ser considerado satisfatório (Hair *et al.*, 1998). O primeiro fator, denominado “Relacionamento Direto com o Negócio”, é o mais relevante na composição do modelo fatorial, correspondendo a 33,09% da variância e compreende sete categorias de *stakeholders*, que podem ser mais diretamente associados à cadeia de valor da empresa. O segundo fator, “Relacionamento Indireto com o Negócio”, responde por 22,19% e compreende três categorias de *stakeholders*: “Comunidade”, “Mídia” e “ONGs”, em geral, associadas ao ambiente de negócios, mas sem um relacionamento comercial com a organização. E o terceiro fator, “Propriedade do Negócio”, composto somente pelos “Acionistas”, e que corresponde a 11,42% da variância total, identificaria interesses distintos das demais categorias, com a busca da maximização do retorno para os proprietários como a função essencial do negócio (Friedman, 1970). Assim, os resultados apontam para uma

diferenciação com relação à proposta de Clarkson (1995), pois os acionistas seriam diferenciados dos demais *stakeholders* primários.

Tabela 6
Análise fatorial para as classes de stakeholders pesquisadas

Fator	Categorias de <i>stakeholders</i>	Componente		
		1	2	3
Relacionamento Direto com o Negócio (33,09% da variância total)	Concorrentes	0,779	0,230	-0,181
	Fornecedores	0,769	0,295	0,033
	Governo e Agências	0,731	0,289	0,145
	Sindicatos	0,695	0,251	0,183
	Consumidores e Clientes	0,669	0,347	0,118
	Instituições Financeiras	0,633	-0,015	0,408
	Empregados	0,591	0,391	0,286
Relacionamento Indireto com o Negócio (22,19% da variância total)	Comunidade	0,289	0,832	0,111
	Mídia	0,277	0,836	-0,109
	ONGs	0,245	0,691	0,343
Propriedade do Negócio (11,42% da variância total)	Acionistas	0,088	0,115	0,874

Notas: Matriz Rotacionada para Fatoração com convergência em 6 iterações;
Método de rotação varimax com normalização Kaiser;
Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin = 0,84135; Sig = 0,000;
Explicação de 66,70% da variância total com cinco dimensões.

Fonte: criado pelos autores

Os valores negativos na tabela representam possíveis conotações contrárias aos demais *stakeholders*. Por exemplo, “Concorrentes” representam potenciais interesses contrários aos “Acionistas”: ou seja, o que para um é positivo, para o outro é negativo. Tais conflitos de interesse são apontados pela literatura (Elkington, 1994) e comprovados pelos resultados, o que evidencia, mais uma vez, a necessidade de se tratar os *stakeholders* de forma diferenciada e estratégica pela gestão das organizações.

5 Considerações Finais

Apesar da inerente dificuldade de tratar o tema – em função das especificidades das relações organização-*stakeholders*, o que leva, inclusive, a dificuldades do ponto de vista metodológico –, este estudo busca evidenciar as diferenças entre os diversos *stakeholders* organizacionais e, importante ressaltar, a partir da percepção das próprias empresas, o que ratifica a posição de vários autores e a necessidade estratégica da gestão do relacionamento com os *stakeholders* como crítico para a organização (Freeman, 1984; Savage *et al.*, 1991; Frooman, 1999). Dessa forma, um ponto a salientar é que os critérios utilizados para a classificação dos *stakeholders* e as possíveis categorizações propostas pela literatura e também pelas premissas e pelos resultados desse trabalho, podem ser importante fonte de conhecimento para uma efetiva gestão do relacionamento com os *stakeholders* que, pelos motivos já citados, tem tido uma importância estratégica crescente para as organizações (Frooman, 1999). Igualmente, ferramentas que permitam identificar, entender e avaliar a relevância de cada *stakeholder* e suas implicações para a organização em questão podem

contribuir para uma maior eficácia na gestão. Como demonstrado, haveria uma possibilidade de diferenciação de tratamento e de priorização de ordem estratégica dos *stakeholders* por parte da organização, possivelmente levando a melhores resultados (para todos).

Igualmente, se as organizações buscam um enfoque sustentável para gerenciar seu desempenho, elas “devem ter efetivos sistemas de monitoramento, avaliação e reporte” para seu desempenho sustentável e “devem constantemente monitorar os interesses dos *stakeholders* e exigir que seus parceiros e fornecedores também considerem os interesses de seus *stakeholders*” (Epstein e Roy, 2003, p. 30) e incluí-los em seus sistemas de mensuração de desempenho (Neely *et al.*, 2001; Neely *et al.*, 2002).

Na busca da sustentabilidade, não se pode desprezar a necessidade de se entender os diferentes aspectos que envolvem a questão e, portanto, há que se perceber as diferenças entre as práticas e os diferentes impactos que se darão sobre os diversos *stakeholders* organizacionais. Também se torna fundamental uma análise aprofundada da estratégia organizacional e, em se tratando de sustentabilidade, há que se ter consciência de que a complexidade existe e ultrapassa as fronteiras da organização.

Além disso, embora tenha sido intencional – e com todas as restrições metodológicas quanto à generalização seria possível de se fazer –, a amostra de dados obtida nesta pesquisa pode ser, de certa forma, considerada como representativa da indústria paulista e nacional. A predominância de empresas de menor porte, de capital nacional e sem ações em bolsa, é um retrato da típica indústria nacional. Assim, é plausível se considerar que as mesmas condições e dificuldades enfrentadas por essas empresas seriam também repetidas para outras empresas no cenário brasileiro.

6 Referências bibliográficas

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. (2004) **Pesquisa de marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, p. 94.
- AGLE, B.; MITCHELL, R; SONNENFELD, J. (1999) Who matters to CEOs? An investigation of *stakeholder* attributes and salience, corporate performance and CEO values. **Academy of Management Journal**; Oct, Vol. 42 Issue 5, p507-525, 19p, 1999
- ARGENTI, J. (1997) *Stakeholders: the Case Against*. **Long Range Planning**. Volume 30, Issue 3, June, Pages 442-445
- BOYD Jr, H.W.; WESTFALL, R. (1979) **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- BNDES (2010). **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622_modificacao_porte_empresa.html Acesso em 20/04/2010
- BUYSSE, K.; VERBEKE, A. (2003) Proactive environmental strategies: A *stakeholder* management perspective. **Strategic Management Journal**; May; 24, 5; p. 453.
- CARROLL, A.B. (1979) A three dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, 4, p.498-505
- CAMPBELL, A. (1997) *Stakeholders: the Case in Favour*. **Long Range Planning**. Volume 30, Issue 3, June, p. 446-449
- CARROLL, A.B.; BUCHWOLTZ, A.K.(200) **Business and society: ethics and stakeholder management**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 4th. ed.
- CLARKSON, M. (1995) A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**. Vol. 20. No 1. 92-117.

- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 7a. ed., 640 p.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. (1995) The *Stakeholder* Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Jan.; 20, 1
- ELKINGTON, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*; Winter 1994; 36,2, p. 90
- ELKINGTON, J. (2001) *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.
- EPSTEIN, M.J.; ROY, M. J. (2003) Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles. *Journal of General Management*; Autumn 2003, Vol. 29 Issue 1, p15-31, 17 p.
- FERGUSON, D.L. (Org.). (2009) *Measuring Business Value and Sustainability Performance*. Cranfield University: **Doughty Centre for Corporate Responsibility**.
- FERNANDEZ-GAGO, R.; ANTONIN, M.N. (2004) *Stakeholder* salience in corporate environmental strategy. *Corporate Governance*, 4;3; p. 65.
- FLYNN, B.B.; KAKIBARA, S.S.; SCHROEDER, R.G.; BATES, K.A.; FLYNN, E.J. (1990) Empirical Research Methods in Operations Management. *Journal of Operations Management*. Vol. 9, No. 2.
- FREEMAN, R.E.(1984) **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**. Setembro.
- FRIEDMAN, A.L.; MILES, S. (2006) **Stakeholders: Theory and practice**. Oxford: Oxford University Press.
- FROOMAN, J. (1999) *Stakeholder* influence strategies. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; 24, 2.
- HAIR, J.F.; BLACK, B.; BARRY, B. ANDERSON, R.E (1998) **Multivariate Data Analysis**, (5th. edition). Upper Sadlle River: Prentice Hall.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007)** Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa Industrial Anual - Empresa 2007 Disponível em www.ibge.gov.br Acesso em 20/02/2010
- JAWAHAR, I.M.; McLAUGHLIN, G.L., (2001) Toward a descriptive *stakeholder* theory: An organizational life cycle approach. **Academy of Management Review**, Vol 26(3), 397-414.
- JONES, T.; WICKS, A. (1999) Convergent *stakeholder* theory. **Academy of Management Review**, no. 24, pp. 206-221.
- MALHOTRA, N. (2006) **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- MCDANIEL, C.; GATES, R. (2003) **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. (1997) Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, Vol. 22. N.4, p. 853-86.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. (2001) The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v. 5, n. 2, p. 6-12.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. (2002) **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**. London: Prentice Hall.
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; KRISHNAN, R. (2004) **Marketing research**. Boston: Houghton Mifflin.

- PARENT, M.; DEEPCHOUSE, D. (2007) A Case Study of *Stakeholder* Identification and Prioritization by Managers. **Journal of Business Ethics**; Sep2007, Vol. 75 Issue 1, p1-23, 23p.
- PHILLIPS, R.A.; REICHAART, J. (2000) The Environment as a *Stakeholder*? A Fairness-Based Approach. **Journal of Business Ethics**. Publisher Springer Netherlands. Volume 23, Num. 2, Janeiro.
- SAMPIERI, R.H., COLLADO C.F.; LUCIO, P.B. (2003) **Metodología de la Investigación**. México: McGraw Hill.
- SÃO PAULO (2010). **Governo do Estado de São Paulo**. Disponível em http://www.saopaulo.sp.gov.br/conhecasp/principal_conheca Acesso em 10/02/2010.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THONRHILL, A. (2007) **Research Methods for Business Students**. Harlow: Pearson Education Limited, 4th Edition.
- SAVAGE, G.T.; NIX, T.W.; WHITEHEAD, C.J.; BLAIR, J.D. (1991) Strategies for assessing and managing organizational *stakeholders*. **Academy of Management Executive**, 5(2), 61-75.
- STARIK, M. (1995) Should trees have managerial standing? Toward *stakeholder* status for non-human nature. **Journal of Business Ethics**. Publisher Springer Netherlands. Volume 14, Num. 3, Março.
- TRIVIÑOS, A.N.S. (1987) **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 175p.
- VAN DER VELDE, M.; JANSEN, P.; ANDERSON, N. (2004) **Guide to management research methods**. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.