

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
Mestrado Inter-institucional CIESA/UFSC

**INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS
NA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DE SEGURANÇA PATRIMONIAL**

Dissertação de Mestrado

Uadson Ulisses Marques Martins

Florianópolis

2001

**INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS
NA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DE SEGURANÇA PATRIMONIAL**

Uadson Ulisses Marques Martins

**INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS
NA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
SEGURANÇA PATRIMONIAL**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 22 de setembro de 2001.



Prof. Ricardo Miranda Barcia Ph.D
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Emílio Araújo de Menezes
Orientador



Prof. Dr. José Waldemar Gonçalves de Souza



Prof. Dr. Milanez Silva de Souza

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Emílio Araújo de Menezes pela orientação, pelo incentivo e pelas palavras de reforço positivo, que ajudaram o desenvolvimento deste trabalho;

Aos meus pais por tudo que me proporcionaram ao longo de suas vidas;

Aos meus filhos, Micael e Camila, por cederem uma parcela de seu tempo comigo para proporcionar as pesquisas e os estudos;

A minha esposa Magaly, uma fiel incentivadora que sempre me apoiou;

Ao Centro de Ensino Superior do Amazonas – Ciesa, especialmente na figura do seu Diretor-Geral Sr. Luis Antônio Correa, não só pelo patrocínio, mas sobretudo pelo desejo da qualificação de seus docentes;

Ao meu professor, amigo e agora companheiro de trabalho, João Alves que sempre me incentivou desde à Primeira Série do Ensino Médio;

Aos colegas de grupo de pesquisa e troca de informações técnicas: Abrahan Bensadon, Ronaldo Correa, Flávio Assis, Jandeci, Eliane, Michiles, Leonor;

A todos que de uma forma direta ou indireta acabaram por contribuir nesta realização;

A Deus.

Sumário

LISTA DE FIGURAS.....	p. vi
LISTA DE QUADROS.....	p. vii
RESUMO.....	p.viii
ABSTRACT.....	p. ix
1 INTRODUÇÃO.....	p. 1
1.1 Apresentação do Problema.....	p. 1
1.2 Objetivo Geral.....	p. 3
1.3 Objetivos Específicos.....	p. 3
1.4 Delimitação.....	p. 3
1.5 Justificativa.....	p. 4
1.6 Estrutura do Trabalho.....	p. 4
1.7 Resultados Esperados.....	p. 5
2 STAKEHOLDERS E AS ORGANIZAÇÕES.....	p. 6
2.1 A terminologia <i>Stakeholder</i>.....	p. 6
2.2 Stakeholders-chave.....	p. 11
2.3 A influência dos stakeholders.....	p. 14
2.3.1 A influência dos empregados.....	p. 14
2.3.2 A influência dos acionistas.....	p. 18
2.3.3 A influência dos clientes.....	p. 19
2.3.4 A influência dos fornecedores.....	p. 22
2.3.5 A influência dos concorrentes.....	p. 24
2.3.6 A influência dos agentes governamentais.....	p. 26
2.3.7 A influência dos sindicatos.....	p. 28
2.4 Teoria da dependência de recursos.....	p. 29
2.5 Estratégias de influências dos <i>stakeholders</i>.....	p. 32
2.6 Indicadores de desempenho.....	p. 34
2.6.1 Balanced Scorecard – BSC.....	p. 35
2.7 Considerações finais.....	p. 37
3 STAKEHOLDERS E AS ESTRATÉGIAS DE INFLUÊNCIA.....	p. 39
3.1 Estratégias utilizadas pelos stakeholders.....	p. 39
3.1.1 Estratégias de influência.....	p. 40
3.1.1.1 Estratégia de controle de recursos.....	p. 40
3.1.1.2 Estratégia de direção de influência.....	p. 42
3.2 Escolha das estratégias de influências.....	p. 44
3.3 Variáveis dependentes e independentes.....	p. 47
3.4 Desenvolvimento do modelo.....	p. 50
3.4.1 Procedimento Metodológico.....	p. 51
3.4.2 Delimitação do Estudo.....	p. 52
3.4.3 Objetivo do Modelo.....	p. 53
3.4.4 Modelo Proposto.....	p. 53
3.4.4.1 Primeiro Passo: Coleta de dados.....	p. 55
3.4.4.1.1 Identificação dos <i>Stakeholders-chave</i>	p. 55
3.4.4.1.2 Identificar necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i>	p. 56
3.4.4.1.3 Identificação das distorções.....	p. 56
3.4.4.1.4 Influência no relacionamento <i>stakeholder-organização</i>	p. 56

3.4.4.1.5 Estratégia utilizada.....	p. 57
3.4.4.2 Segundo Passo: Análise dos dados.....	p. 57
4 O CASO DA EMPRESA ALFA	p. 59
4.1 Análise ambiental segundo stakeholders da empresa Alfa	p. 61
4.1.1 Visão dos Dirigentes.....	p. 64
4.1.1.1 Relacionamento dos Sócios diante da Organização.....	p. 65
4.1.1.2 Relacionamento com os clientes.....	p. 67
4.1.1.3 Relacionamento com Empregados.....	p. 68
4.1.1.4 Relacionamento com Fornecedores.....	p. 72
4.1.2 Visão dos Clientes.....	p. 74
4.1.3 Visão dos Empregados.....	p. 75
4.1.4 Visão dos Fornecedores.....	p. 77
4.2 Análise dos dados	p. 78
4.2.1 A influência do <i>stakeholder</i> acionista.....	p. 78
4.2.2 A influência do <i>stakeholder</i> empregado.....	p. 79
4.2.3 A influência do <i>stakeholder</i> cliente.....	p. 81
4.2.4 A influência do <i>stakeholder</i> fornecedor.....	p. 84
4.3 Indicadores de desempenho	p. 85
4.3.1 Indicadores de desempenho segundo a visão da empresa.....	p. 85
4.3.2 Indicadores de desempenho segundo a visão dos stakeholders da empresa.....	p. 93
5 CONCLUSÕES	p. 103
5.1 Conclusões	p. 103
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros	p. 106
6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS	p. 107
6.1 Obras Citadas	p. 107
6.2 Obras consultadas	p. 111
7 ANEXOS	p. 114
Anexo 1 Roteiro de Entrevista 1: Visão dos dirigentes	p. 114
Anexo 2 Roteiro de Entrevista 2: Visão dos empregados	p. 115
Anexo 3 Roteiro de Entrevista 3: Visão dos clientes	p. 116
Anexo 4 Roteiro de Entrevista 4: Visão dos fornecedores	p. 117

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
Mestrado Inter-institucional CIESA/UFSA

INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS
NA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
SEGURANÇA PATRIMONIAL

Uadson Ulisses Marques Martins

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Florianópolis

2001

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Influência do relacionamento <i>stakeholder</i> -organização.....	p. 11
Figura 2: O ambiente externo dos negócios.....	p. 31
Figura 3: Balanced Scorecard – medidas de desempenho.....	p. 37
Figura 4: Estratégias para tomada de decisão.....	p. 44
Figura 5: Relação de Poder e Influência entre <i>Stakeholder-Empresa</i>	p. 45
Figura 6: Processo metodológico para estudo dos <i>Stakeholders</i> da empresa Alfa.....	p. 53
Figura 7: Coleta de informações com o uso da entrevista.....	p. 56
Figura 8: Relação entre influências e estratégias.....	p. 57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação de Poder e Influência <i>Stakeholder-Empresa</i>	p. 46
Quadro 2: As proposições de Frooman – Perspectiva da empresa.....	p. 48
Quadro 3: As proposições de Frooman – Perspectiva dos <i>stakeholders</i> ...	p. 48
Quadro 4: Características da empresa Alfa.....	p. 59
Quadro 5: Distribuição da Clientela da empresa Alfa.....	p. 62
Quadro 6: Quantitativo de fornecedores da Empresa Alfa.....	p. 62
Quadro 7: Índice de Rotatividade.....	p. 70
Quadro 8: Relação do faturamento líquido com pessoal e lucro líquido.....	p. 71
Quadro 9: Indicadores de desempenho dos acionistas.....	p. 87
Quadro 10: Indicadores de desempenho dos clientes.....	p. 89
Quadro 11: Indicadores de desempenho dos empregados.....	p. 91
Quadro 12: Indicadores de desempenho dos fornecedores.....	p. 93
Quadro 13: Indicadores de desempenho na visão dos clientes.....	p. 96
Quadro 14: Indicadores de desempenho na visão dos empregados.....	p. 99
Quadro 15: Indicadores de desempenho na visão de fornecedores.....	p. 101

MARTINS, Uadson U. M. **Influência dos stakeholders na tomada de decisão organizacional - Estudo de caso em uma empresa de segurança patrimonial**. Florianópolis, 2001. 154f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

RESUMO

A evolução constante do estudo das organizações e em especial na tomada de decisão tem trazido novas teorias para o campo da Administração. A teoria dos *stakeholders* enfatiza os relacionamentos da organização com o ambiente interno e externo que a cerca, bem como trata da responsabilidade social que a organização deve ter com os seus agentes intervenientes, representados pelos empregados, administradores, fornecedores, clientes, governo, concorrentes, sociedade além de seus acionistas. Conhecer os *stakeholders*, as suas necessidades, as suas expectativas em relação à organização, a sua forma de atuar e influenciar as organizações é de fundamental importância para o estabelecimento das estratégias que devem ser empregadas para se obter vantagem competitiva neste relacionamento. Ao final se constatou que a identificação dos stakeholders, suas necessidades e expectativas possibilita a determinação de indicadores de desempenho que servem como parâmetro para melhoria contínua das atividades desenvolvidas pela organização.

Palavras-chaves: stakeholders, ambiente, influência, poder, estratégia

MARTINS, Uadson U. M. **Influência dos stakeholders na tomada de decisão organizacional - Estudo de caso em uma empresa de segurança patrimonial**. Florianópolis, 2001. 154f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

ABSTRACT

The constant evolution of the study of the organizations and in special in the decision taking has brought new theories for the field of the Management. The theory of stakeholders emphasizes the relationships of the organization with the internal and external environment that the fence, as well as deals with the social responsibility that the organization must have with its intervening agents, represented for the employees, agency, suppliers, customers, government, competitors, society beyond its shareholders. To know stakeholders, its necessities, its form to act and to influence the organizations is of basic importance for the establishment of the strategies that must be used to get competitive advantage in this relationship. To the end if it evidenced that the identification of stakeholders, its necessities and expectations makes possible the determination of performance pointers that serve as parameter for continuous improvement of the activities developed for the organization.

Keys words: stakeholders, environment, influence, power, strategy

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Problema

As organizações não podem ser mais estudadas e analisadas de forma isolada ou como componentes de um único segmento econômico, pois integrando um macro-sistema ambiental têm necessariamente que se inter-relacionarem de forma direta ou indireta com os demais integrantes do ambiente organizacional, sejam estes pertencentes ou não ao ramo de atividade desenvolvido pela instituição (Campbell, 1997).

A existência de uma organização no mundo dos negócios envolve uma multiplicidade de variáveis que devem ser conhecidas, analisadas, dominadas e gerenciadas pelos administradores da empresa para o atingimento dos objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazos.

No mundo atual, em que as informações fluem a uma velocidade jamais vista pelo homem, é de fundamental importância para a condução de uma organização que os seus administradores consigam desenvolver políticas e estratégias não apenas de reação à mudanças, mas também provocando mudanças ante às variáveis internas e externas que afetam o seu negócio (Nadler & Tushman, 2000).

Para isso, o aspecto proativo e multidisciplinar, o relacionamento pessoal, o bom senso e a capacidade técnico-profissional para antecipação e solução dos problemas da organização são requisitos indispensáveis para os gestores organizacionais.

Analisar o ambiente organizacional, interno e externo, e conhecer as variáveis que influenciam decisivamente nas políticas a serem implementadas é um exercício mensurador da capacidade estratégica e das habilidades gerenciais do administrador, pois o sucesso ou o fracasso empresarial depende da avaliação dos fatores intervenientes na organização, para um processo de tomada de decisão compatível com as características ambientais.

O sucesso das organizações vai depender essencialmente do conhecimento dos *stakeholders* que mais influenciam no processo decisório,

visto que são catalisadores das tendências influenciadoras do mercado, formando verdadeiros grupos de pressão sobre a gestão empresarial (Argandona, 1999).

Os grupos de pressão que atuam sobre a empresa com repercussão na lucratividade são os empregados, os sindicatos, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os acionistas, o poder público, a sociedade, as organizações ambientais (Frooman, 1999).

Não se pode esquecer que no mundo globalizado de hoje, surgem novos *stakeholders* que muitas das vezes não têm qualquer relação direta com o negócio da empresa. Nessa categoria incluem-se a mídia, as organizações de proteção ambiental, os organismos internacionais, as instituições creditícias, as entidades religiosas, dentre outras. Estes *stakeholders* influenciam todas as organizações, umas de forma mais acentuada, outras não, é o que Porter (1986) chama de forças competitivas, pois afetam todo o direcionamento do negócio.

As organizações que não visam lucros também são influenciadas por *stakeholders*, fazendo-se as adaptações necessárias em decorrência da natureza do negócio, como por exemplo, os acionistas não existem em uma sociedade religiosa, porém os doadores de oferendas podem ter a mesma influência que têm os acionistas em uma sociedade com fins lucrativos.

O próprio governo também sofre influências de seus *stakeholders* para cumprimento de sua missão institucional que é promover o bem-estar social, onde cidadãos, contribuintes, mídia, terceiros países, organizações não governamentais, organismos internacionais, partidos políticos, servidores públicos, políticos afetam sensivelmente as diretrizes básicas de condução das políticas públicas.

Dentro deste contexto ambiental, faz-se necessário identificar os *stakeholders*, suas necessidades e desejos, bem como as formas de influência por eles exercidas sobre a organização, para que seja selecionada a estratégia de atuação da empresa, a fim de atender os objetivos dos diferentes tipos de *stakeholders*.

Assim, a problemática a ser estudada nesta dissertação deve ater-se às estratégias utilizadas na tomada de decisão pela organização em decorrência da influência dos *stakeholders* na sua gestão.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente dissertação é identificar os fatores de influência que atuam sobre a tomada de decisão organizacional, para que possibilite a seleção de estratégias de ação gerencial, a fim de atender os objetivos almejados pelos diferentes *stakeholders* e melhorar o desempenho organizacional.

1.3 Objetivos Específicos

São objetivos específicos da presente dissertação:

- Identificar os principais *stakeholders* que atuam na concepção das diretrizes organizacionais;
- Enumerar os fatores internos e externos provocados pelos principais *stakeholders* que influenciam na concepção de produtos ou serviços, na melhoria de qualidade e em preços competitivos;
- Relacionar as necessidades, os desejos e as expectativas dos principais *stakeholders* que atuam no contexto organizacional;
- Identificar a estratégia a ser utilizada considerando-se a influência dos principais *stakeholders* no processo de tomada de decisão; e
- Mostrar que a identificação dos *stakeholders*, de suas necessidades, de seus desejos e de suas expectativas possibilita a determinação de indicadores de desempenho da organização sob diferentes óticas que podem servir de instrumentos para melhoria contínua da gestão organizacional.

1.4 Delimitação

A teoria dos *stakeholders* aborda a responsabilidade social da empresa sobre os diversos entes que atuam sobre o seu negócio e que influenciam na

tomada de decisão. Nesta dissertação serão analisadas as relações de acionistas, empregados, fornecedores e clientes de uma empresa de segurança patrimonial, na abordagem de estudo de caso.

A escolha desses quatro tipos de *stakeholders* justifica-se pelo fato de representarem a cadeia produtiva simplificada, possibilitando a racionalização do estudo proposto na aplicação das entrevistas com estes *stakeholders*.

Contudo, para efeito de melhor compreensão teórica sobre o assunto, além desses *stakeholders* serão relacionados os concorrentes, os agentes governamentais e os sindicatos na revisão da literatura.

1.5 Justificativa

O presente trabalho justifica-se pelo fato de a teoria dos *stakeholders* mostrar as relações de interveniência do ambiente interno e externo da organização como fatores de influência na tomada de decisão.

O conhecimento desses fatores intervenientes é fundamental para a sobrevivência da empresa dentro do mercado competitivo, porque o poder de pressão dos agentes que atuam no processo decisório tais como acionistas, fornecedores, clientes, empregados, concorrentes, governo, sindicatos e sociedade afetam a tomada de decisão e devem ser identificados e mensurados para melhorar o desempenho organizacional.

Além disso, a identificação dos *stakeholders*, de suas necessidades, de suas expectativas possibilita a enumeração de indicadores de desempenho organizacional, os quais são ferramentas gerenciais para se buscar atingir a melhoria contínua da empresa em relação às suas atividades e à satisfação de acionistas e dos demais *stakeholders*.

1.6 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação foi elaborada com cinco capítulos, incluindo este capítulo inicial.

O Capítulo 2 trata da revisão da literatura da problemática referente à influência dos *stakeholders* nas organizações, onde se descreve os tipos de

stakeholders, os inter-relacionamentos, suas necessidades, como esta relação é estudada pela teoria dos *stakeholders*, as relações de influência e os indicadores de desempenho.

O Capítulo 3 trata de uma sistemática para a resolução da problemática elaborada no Capítulo 2, a partir do modelo estabelecido por Frooman (1999).

O Capítulo 4 mostra a aplicação da sistemática apresentada no Capítulo 3 em uma empresa de segurança patrimonial, localizada na cidade de Manaus/AM, sendo escolhida a abordagem do estudo de caso.

No Capítulo 5 estão as conclusões retiradas da aplicação do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

Ao final, são colocadas as Fontes Bibliográficas e os Anexos.

1.7 Resultados Esperados

Os resultados esperados por este trabalho de dissertação podem ser elencados da seguinte forma:

- Identificar os *stakeholders* que atuam em um ambiente organizacional;
- Demonstrar que os esforços para o atingimento dos objetivos organizacionais devem atender também as necessidades dos *stakeholders* que atuam no contexto organizacional;
- Relacionar os fatores intervenientes no processo decisório de uma empresa sob a ótica da teoria dos *stakeholders*;
- Identificar e listar as estratégias utilizadas conforme a influência do *stakeholder* sobre a empresa;
- Mostrar que a identificação dos *stakeholders* possibilita a listagem de indicadores de desempenho que servem para melhorar o desempenho da gestão organizacional; e
- Servir esta dissertação de referência para futuros trabalhos.

2 STAKEHOLDERS E AS ORGANIZAÇÕES

Em um ambiente organizacional, existem relações de interdependência entre os diversos componentes ambientais e a organização focal, onde essas relações são marcadas por influências recíprocas que resultam em um maior ou menor poder da organização frente a estes componentes (Rowley, 1998).

A teoria dos *stakeholders* utilizando-se dos mecanismos de análise da teoria sistêmica, referentes à interdependência e integração dos agentes que compõem um sistema procura explicar essa inter-relação e desenvolver fundamentação teórica atinente à responsabilidade social da organização com o ambiente onde está inserida (Campbell, 1997).

A teoria sistêmica tem como pressuposto que a organização é um sistema aberto, interagindo com o ambiente onde está inserida, pois recebe energia do meio, na forma de recursos produtivos (recursos humanos, recursos materiais, recursos tecnológicos, informações), transforma esses recursos utilizando-se de sua capacidade produtiva (equipamentos, maquinaria, tecnologia), os quais retornam ao ambiente na forma de serviços e produtos (Mota, 1986).

Assim, o estudo dos stakeholders deve considerar a organização como pertencente a um sistema aberto com múltiplas relações de influências, porque as organizações não são auto-independentes ou auto-suficientes, ficando condicionadas às demandas do ambiente para fornecer recursos necessários e absorver outros recursos (Frooman, 1999).

As influências mútuas nas relações *stakeholder-empresa* vão atuar direta ou indiretamente na escolha da estratégia a ser implementada na tomada de decisão organizacional, problemática esta a ser estudada nesta dissertação.

2.1 A terminologia *Stakeholder*

Para efeito deste trabalho, tem-se que preliminarmente definir o que vem a ser *stakeholder*, segundo o entendimento da teoria vigente. O termo *stakeholder* não tem tradução literal para a língua portuguesa. O seu emprego por autores estrangeiros dá-se com o sentido de identificar grupos econômicos

que atuam direta ou indiretamente sobre as organizações, conforme pode ser verificado em Freeman (1984), Goodpastor (1991), Campbell (1997), Rowley (1998) e Frooman (1999).

Segundo Freeman, (1984, p. 25), *stakeholder* é "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa".

Goodpastor (1991) estudando a definição de Freeman (1984), observou que existem dois tipos característicos de *stakeholders* bastante distintos:

Os *stakeholders* estratégicos; e

Os *stakeholders* morais.

Os *stakeholders* estratégicos são aqueles que podem afetar diretamente o ciclo produtivo de uma empresa, uma vez que participam efetivamente da produção de bens e serviços como é o caso dos empregados, dos clientes, dos acionistas, dos fornecedores.

Os *stakeholders* estratégicos devem ser identificados, gerenciados e direcionados para atender os objetivos da empresa, uma vez que a organização não pode conduzir o seu processo produtivo de bens e serviços sem a presença e intervenção desses agentes intervenientes.

Os *stakeholders* morais são aqueles que são afetados indiretamente pelo processo produtivo ou afetam o direcionamento das empresas em uma relação de responsabilidade social, na busca de um equilíbrio de interesses.

Neste aspecto, a teoria dos *stakeholders* invade o campo da ética, fazendo com que exista uma aproximação bidirecional entre a empresa e seus *stakeholders*. A empresa deve buscar alcançar o lucro, mas também deve preocupar-se eticamente com os seus *stakeholders*, havendo portanto um inter-relacionamento bidirecional, visto que os *stakeholders* dependem da empresa e a empresa depende dos *stakeholders* (Campbell, 1997).

Se o que a empresa realiza é determinado por seus *stakeholders*, então se faz necessário conhecê-los, a fim de ser implementada uma estratégia compatível. Conseqüentemente, a teoria dos *stakeholders* deve fornecer um método de como os *stakeholders* tentam influenciar uma organização na tomada de decisão afetando assim o seu comportamento (Frooman, 1999).

Mitchell et al (1997), identificaram a urgência, a legitimidade e a força de influência como atributos principais e característicos de todo *stakeholder* que interagem com as organizações. A combinação desses atributos são indicadores da atenção que deve ser dada pela gerência para cada *stakeholder* na condução dos negócios da empresa, tendo em vista a interdependência recíproca.

O atributo da urgência tem haver com o tempo necessário para o atendimento do *stakeholder* em suas interações frente à organização. Segundo Frooman (1999), essa urgência recebeu pouca atenção da literatura de *stakeholder*, uma vez que poderia levar a tomada de decisões precipitadas e que não viessem a atender os interesses resguardados.

A legitimidade tem haver com o reconhecimento do *stakeholder* pela sociedade e pela empresa como um elemento de influência capaz de modificar o comportamento organizacional. Para Frooman (1999) a importância da legitimidade como um atributo do *stakeholder* é controversa, pois do ponto de vista do planejamento estratégico da empresa, não importa se a sociedade julga apropriada as reivindicações de um *stakeholder*, uma vez que essas reivindicações não podem ser mais importantes que a habilidade do *stakeholder* afetar a direção a ser tomada pela empresa.

A força de influência é um atributo aceito por autores como Freeman (1984), Argenti (1997), Campbell (1997), Mitchell et al (1997), Argandona (1998), visto que os *stakeholders* utilizam-se de suas potencialidades para interferir na condução estratégica da empresa para que esta atenda os seus interesses. Frooman (1999) em seu estudo, levantou várias categorias de força de influência tratadas por estudiosos da teoria de *stakeholder*, dentre elas: a formal, a econômica e a política (Freeman & Reed, 1983), assim como a coercitividade, a utilidade e a normativa relacionadas por Mitchell et al (1997).

Frooman (1999) cita Carroll (1989) o qual sugeriu que o tamanho do orçamento e da equipe de funcionários, assim como a fonte de financiamento, poderiam servir como medidas do grau de força de influência do *stakeholder* sobre a empresa.

Rowley (1998) afirma que os *stakeholders* são grupos ou pessoas que influenciam o do contexto organizacional na busca do atingimento de seus objetivos. Esta definição é perfeitamente compatível com a terminologia apresentada por Freeman (1984), visto que em cada conceito tem-se nitidamente a presença de uma interação entre grupos e a organização em um ambiente organizacional

Argenti (1997), apesar de tecer críticas quanto à aplicabilidade da teoria dos *stakeholders* no que diz respeito a seu caráter de responsabilidade social, ele concorda com os demais autores que essa teoria procura demonstrar a influência de grupos sobre o processo decisório organizacional, bem como os efeitos produzidos na gestão em decorrência do impacto provocado no produto em si, nos preços, nos custos e no atendimento das necessidades dos consumidores. Esse autor sustenta que a missão da empresa é alcançar resultados positivos para seus acionistas (*shareholders*) e não atender às necessidades de seus *stakeholders*.

Campbell (1997), pelo contrário é defensor da teoria dos *stakeholders*, pois acredita que a organização deve ter responsabilidade social diante do ambiente em que vive. Para ele, existem *stakeholders* que atuam diretamente sobre a empresa buscando dividendos, melhores salários, maiores prazos de pagamentos e preços baixos, são os *stakeholders* ativos, pois são influenciadores imediatos do processo de gestão organizacional. Ainda segundo este autor, os outros agentes que afetam a organização de forma mediata são os chamados *stakeholders* passivos, destacando-se entre estes a sociedade, as organizações não governamentais.

Um sistema social é constituído por uma série de transações entre suas partes e com o todo em que ele faz parte. Quando se vê um sistema como um conjunto de transações entre as pessoas que afetam-se diretamente, têm-se o que se chama *stakeholder* (Ackoff, 1999).

O outro aspecto a ser abordado refere-se à quantidade de *stakeholders* que mantêm relações diretas ou indiretas com a organização. O número de *stakeholders* que atuam sobre as organizações não têm uma quantidade definida, sendo encontrado normalmente nos artigos e teses um número de

oito a dez agentes intervenientes. Argenti (1997) enfatiza que o número potencial de *stakeholders* que atuam nas organizações é infinito, dependendo de suas peculiaridades e do negócio envolvido.

Assim, pode-se entender como *stakeholders* os acionistas, os credores, os gerentes, os empregados, os consumidores, os fornecedores, o governo, a comunidade local, as organizações não governamentais e o público em geral.

Além desses, a natureza do negócio e a ação global sobre as organizações ensejam a interveniência de outros *stakeholders* e nessa categoria incluem-se a imprensa, as organizações de proteção ambiental estatais e não estatais, os organismos internacionais, as instituições creditícias, as entidades religiosas.

Campbell (1997) reconhece que é muito difícil afirmar quem é *stakeholder* e quem não é, para isso faz-se necessário definir os objetivos da organização e sua atuação no mercado, para apuração das forças que interagem de forma direta ou indireta. O relacionamento da empresa e o negócio é que vão estipular o número de *stakeholders* que atuam sobre a organização.

A teoria dos *stakeholders* sugere que o comportamento estratégico das organizações é afetado por diversos grupos situados em seu ambiente e as estratégias da organização devem buscar satisfazê-los da melhor maneira possível, sob pena de fracasso na implementação de suas políticas e diretrizes, daí a importância do estudo, da análise e da pesquisa sobre os grupos de *stakeholders* que atuam sobre elas.

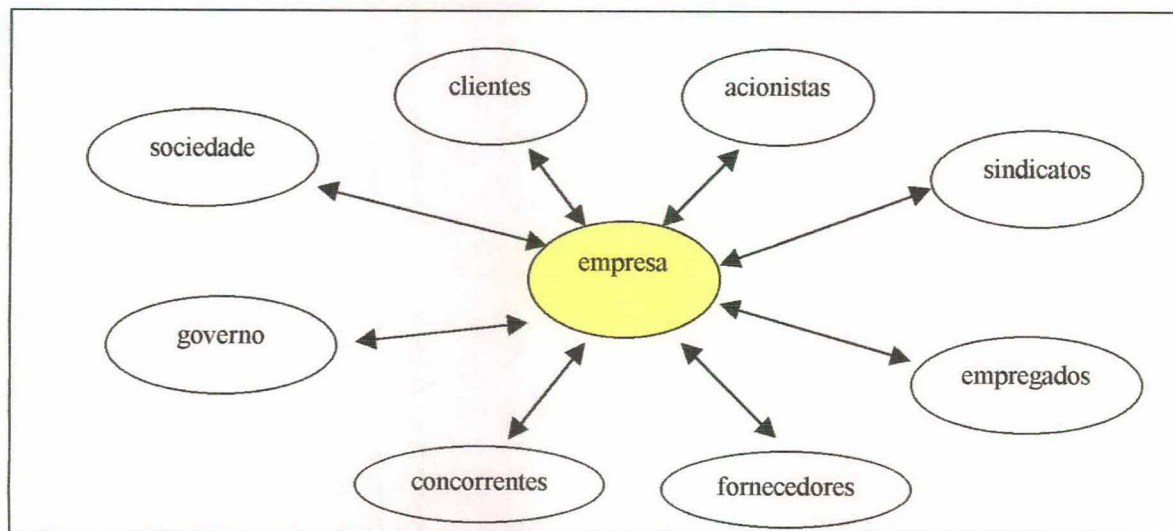
Borenstein (1999, p. 55) explica que “as ações dos *stakeholders* provocam modificações no ambiente externo, restringindo as ações da organização. Esta, internamente, adaptar-se-á ao novo ambiente externo e/ou tentará influir nele, para diminuir ou reverter a ação externa”.

Assim, a gestão da empresa, como integrante de um grande sistema aberto, sofre influências externas do ambiente, como também exerce influências sobre este meio. A capacidade da empresa conseguir obter vantagem competitiva nos relacionamentos com seus *stakeholders* pode ser a chave do sucesso organizacional.

Na Figura 1 abaixo, a organização é vista de forma central em suas relações de influências recíprocas com o ambiente, interno e externo. Note-se

que as setas que representam a influência estão nos dois sentidos para enfatizar a reciprocidade na relação.

Figura 1: Influência do relacionamento stakeholder-organização



Fonte: FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. 1984. Adaptação

2.2 Stakeholders-chave

Stakeholders-chave são elementos diretos que afetam decididamente o processo produtivo organizacional, de forma direta ou indireta, sendo ainda indispensáveis para o atingimento dos objetivos propostos (Ernest & Young et al, 1999).

A organização deve saber identificar os seus *stakeholders*-chave e ter o máximo de informações para estabelecer um diálogo produtivo que venha a gerar novas oportunidades e evitar conflitos potenciais (Ernest & Young et al, 1999). Estes *stakeholders* são aqueles essenciais ou principais para o desenvolvimento do negócio, uma vez que atuam diretamente no processo produtivo, influenciando de forma efetiva e decisiva na tomada de decisão organizacional, sendo chamados por Campbell (1997) de *stakeholders* ativos.

Em um mundo globalizado, essas influências ocorrem segundo um processo contínuo e dinâmico, ou seja, cotidianamente a organização é

atacada por influências dos seus diversos tipos de *stakeholders*, necessitando, portanto, que as ações implementadas pela gestão organizacional sejam tomadas no momento oportuno, visto que suas dificuldades ou vantagens competitivas são conhecidas por seus concorrentes, em qualquer parte do mundo.

A empresa deve conhecer bem os grupos de pressão que atuam sobre o seu negócio e procurar não apenas reagir às transformações, mas também desencadear mudanças e se fazer presente e atuante no mercado (Drucker, 2000a).

Diversos estudos têm sido feitos para analisar os *stakeholders-chave* que atuam no cenário organizacional, podendo-se destacar os trabalhos de Freeman (1984), Argenti (1997), Champbell (1997), Mitchell et al (1997), Argandona (1998), Ernest & Young et al (1999), sendo apresentada abaixo uma síntese referente a empregados, fornecedores, acionistas, consumidores, governo, concorrentes e distribuidor, segundo a concepção de diversos estudiosos.

A proposta de Drucker (2000) de fazer com que os empregados sintam-se sócios do negócio, pode motivá-los e levá-los ao comprometimento, pois neste caso estará alinhando-se os interesses pessoais do empregado com os interesses da organização. Note-se que o processo de mudança, conforme a proposta de Drucker, é de caráter proativo visando antecipar-se aos problemas e empregar uma estratégia adequada de relacionamento.

A parceria com fornecedores, fazendo-os integrantes ativos do processo produtivo reduz custos e traz melhorias à saúde financeira da empresa. Não se pode mais pensar dentro da atual economia globalizada de antagonismo entre fornecedor-organização, ou que um deve tirar vantagem do outro. O negócio só é bom, quando atende aos objetivos de ambos, é o que Ury (1999) chama de “ganhar-ganhar” e Campbell (1997) de “fazer um bom negócio com fornecedores e consumidores”. A idéia agora não é tirar vantagem um do outro e sim crescer juntos.

Focar o negócio no consumidor, inovando produtos e serviços, indo além de suas perspectivas, encantando-os, pode ser uma vantagem competitiva

essencial para aumento de vendas e incremento dos lucros e criação de valor para os acionistas, é uma outra perspectiva defendida por Nasser (2000).

Buscar incentivos governamentais para redução da carga tributária também traz resultados satisfatórios a médio e longo prazos, uma vez que em economias onde existe forte participação do Estado definindo juros, estabelecendo incentivos fiscais, normatizando as ações privadas, deve a organização ter um relacionamento bastante efetivo e utilizar estratégias adequadas para enfrentar as influências impostas por estes agentes.

Saber enfrentar a concorrência, explorando os seus pontos fracos, fazendo *benchmarking* com os melhores do segmento, faz com que a empresa melhore seus produtos e serviços, sua rentabilidade, sua performance. A consequência disso é que a organização deve tornar-se competitiva internacionalmente, mesmo que opere a nível local ou regional (Drucker, 2000).

Note-se que os *stakeholders* não podem ser evitados, porque fazem parte do processo de gestão, porém a empresa pode alavancar seus resultados sabendo lidar com esses grupos de influência e para isso necessitará de habilidades gerenciais capazes de vislumbrar horizontes inusitados e de alta potencialidade.

Corroborando com esta afirmação, Campbell (1997) enfatiza que é defensor da teoria dos *stakeholders* pois acredita que seja fundamental para compreender como a organização deve ganhar dinheiro nos negócios sem perder de vista a sua responsabilidade social.

A mudança de cenário da economia com o surgimento do comércio eletrônico também propicia a ênfase em *stakeholders* que estavam aparentemente inertes ou alheios ao processo. Para Drucker (2000a) está surgindo um novo *stakeholder* determinante nas empresas de comércio eletrônico e que talvez seja o novo foco organizacional do século XXI, visto que a cadeia de valor será deslocada para o distribuidor como uma tendência mundial.

Para ele, quando a cadeia de distribuição melhorar seus processos além da entrega física dos objetos pelo correio tradicional e efetivamente encurtar as distâncias entre o produtor e o consumidor, esse tipo de comércio deslançará

sendo um diferencial competitivo para esse tipo de organização (Drucker, 2000a).

2.3 A influência dos *stakeholders*

Considerando que o número de *stakeholders* varia em decorrência do negócio, conforme Argenti (1997), Campbell (1997) e Frooman (1999), selecionou-se empregados, acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes, agentes governamentais e sindicatos para apresentar como atuam e influenciam as organizações.

O critério de escolha adotado justifica-se pelo fato destes agentes intervenientes serem os principais *stakeholders* que atuam sobre o negócio da empresa prestadora de serviço de segurança, objeto do estudo de caso a ser analisado.

A seguir, apresenta-se os *stakeholders* que atuam e influenciam o ambiente organizacional, de forma direta ou indireta.

2.3.1 A influência dos empregados

Os empregados são *stakeholders* do ambiente interno das empresas. Esse tipo de *stakeholder* influencia diretamente no custo do produto ou serviço oferecido pela organização.

Para Argenti (1997), o objetivo de uma organização é maximizar a riqueza dos seus acionistas, sendo para isso que foi criada e, portanto, deve voltar-se para atingir esta finalidade.

Esse entendimento do autor justifica-se por ser ele defensor da teoria dos *shareholders*, a qual tem como pressuposto que a organização deve criar e maximizar valor para seus acionistas, sendo para isso que foi constituída e neste sentido deve direcionar suas ações e ser mantida (Argenti, 1997).

Essa maximização de resultados pode ser realizada aumentando-se as receitas e reduzindo-se os custos e despesas e conseqüentemente os gastos incorridos, gerando um ganho maior para os seus proprietários.

Os empregados têm como objetivo maximizar seus salários, benefícios sociais, melhorias em relação ao ambiente de trabalho e exercerão pressão sobre a empresa para o alcance desse resultado.

O salário, os benefícios sociais e outras melhorias almejadas são custos ou despesas para as empresas. O salário dos empregados é custo quando a mão-de-obra é utilizada diretamente na realização de atividades ligadas à fabricação do produto ou à prestação serviço, reduzindo portanto o resultado operacional (Boisvert, 1999).

O salário é despesa quando decorre do pagamento de empregados de apoio logístico, não relacionando-se diretamente com a manufatura dos produtos ou com a prestação dos serviços, porém reduz o resultado global da organização.

Os benefícios sociais como auxílio transporte, auxílio alimentação, auxílio creche, dentre outros são despesas que reduzem o lucro do exercício.

Como pode-se observar, o posicionamento tradicional de Argenti (1997) revela que os objetivos referentes aos ganhos da empresa e dos empregados assumem posições antagônicas. A empresa que atende todas as reivindicações dos empregados referentes à salário e benefícios sociais está reduzindo o ganho dos acionistas e pode até tornar o negócio não mais interessante. Essa visão tradicional do relacionamento empregado-empresa é chamada por Pfeffer (1999) de empresa tóxica.

Para este autor, o relacionamento da empresa com seus empregados deve ser redimensionado, uma vez que estes empregados devem ser tratados como ativos organizacionais e principalmente como pessoas dotadas de conhecimentos, de experiências, de aptidões e que interagem nos relacionamentos com os clientes.

Ainda segundo este autor, o que distingue uma empresa da concorrente é a capacidade, o conhecimento e o comprometimento das pessoas e que o gerenciamento adequado dos funcionários leva a um desempenho 30% ou 40% superior ao das companhias que não fazem (Pfeffer, 1999). Esse gerenciamento adequado, segundo o autor, é o respeito pelo indivíduo, é o tratamento digno, é a valorização do trabalho em equipe, é a valorização do

conhecimento, é o tratamento de indivíduos como pessoas e não como fator de produção.

Quando Pfeffer (1999) defende a visão organizacional do empregado como ativo, adentra no conceito de ativos intangíveis ou de capital intelectual, que segundo Stewart (1997), é a soma do conhecimento de todos indivíduos de uma empresa e o que lhe proporciona vantagem competitiva, ou seja, é o conhecimento, a experiência, as informações que agregam valor ao produto ou serviço com a utilização do intelecto humano.

Assim, pelo entendimento de Pfeffer (1999), os empregados não representam apenas despesas com salários e benefícios sociais que reduzem o ganho da empresa e de seus acionistas, como enfatiza Argenti (1997), porém são investimentos, ativos intelectuais que podem trazer maiores ganhos para empresa, se adequadamente gerenciados e motivados.

Nos enfoques apresentados por Argenti (1997) e Pfeffer (1999), a tomada de decisão levará em conta a política, a cultura e o clima organizacional, dependendo ainda da habilidade gerencial para contornar o problema e alcançar os objetivos da empresa. Segundo Campbell (1997) a definição dos objetivos de uma empresa é um instrumento de direcionamento das expectativas da empresa em relação à seus empregados.

Para este autor, os empregados vão querer trabalhar em uma empresa que procure desenvolver seu pessoal e propicie-lhes benefícios sendo estas expectativas direcionadoras do relacionamento. A não satisfação dessas expectativas resulta em frustração e desmotivação dos empregados e a qualquer tempo buscarão outras empresas (Campbell, 1997).

Outro problema na gestão de pessoas relaciona-se ao campo psicossocial. As pessoas necessitam satisfazer suas necessidades internas de participação, de reconhecimento, de *status*, precisam sentir-se acreditadas, responsáveis, criativas, queridas e valorizadas (Tschohl & Franzmeier, 1996). Todas essas variáveis são intangíveis, não são custos ou despesas para as empresas, porém quando a organização não dá a devida importância pode trazer resultados negativos em termos de motivação, lealdade, produtividade e comprometimento dos empregados.

Para Tschohl & Franzmeier (1996, p. 198), “a organização deve envolver os empregados com informações pertinentes aos objetivos organizacionais e enfatizar o valor que eles representam para realização desses objetivos, a fim de motivarem-se e identificarem-se com os interesses da companhia”.

As pessoas não gostam de ser tratadas apenas como um número quantificável dentro de uma organização, como um recurso organizacional. Elas querem ser tratadas como pessoas (Rosa, 1999) e a Administração da empresa deve conhecer essas necessidades dos empregados.

Pfeffer (1999) afirma que os valores centrais da empresa são respeito pelo indivíduo, tratamento digno e trabalho em equipe, sendo que os gerentes devem acreditar nestes valores e não apenas utilizar em discursos teóricos. Para este autor, a prática organizacional deve coadunar-se com os ideais dos dirigentes e não apenas em promessas e discursos vazios.

Segundo Sampaio (1998), as relações trabalhistas exigem profissionalismo e competência, rejeitando-se o paternalismo, pois o consumidor não está mais disposto a pagar altos preços decorrentes de ineficiência, de baixa produtividade e de privilégios organizacionais. Além disso, Drucker (2000) entende que deva haver uma mudança nas relações trabalhistas transformando o subordinado em colegas executivos, e de empregados, por mais bem pagos que sejam, em sócios.

O paradigma do antagonismo entre objetivos organizacionais e objetivos dos empregados deve ser quebrado, pois a empresa necessita do empregado para o prosseguimento do negócio, bem como o empregado necessita da empresa, pois do fruto de seu trabalho retira os meios para sua subsistência e realização de seus objetivos pessoais.

Dentro da mesma linha de raciocínio empregada por Drucker (2000), Campbell (1997) reconhece que deva ser criado valor para o acionista, porém não se pode pensar que o empregado trabalhe apenas para gerar valor para o acionista, pois se assim fosse não haveria lealdade, comprometimento e motivação.

A empresa tem responsabilidade social com seus empregados, não apenas na geração de emprego e pagamento de salários, mas pelo desenvolvimento

profissional e pessoal, reconhecendo-os e tratando-os como pessoas, com suas qualidades, aptidões, habilidades (Montana & Charnov, 1998).

O empregado quer ser reconhecido, valorizado, fazer algo interessante, essas expectativas levam à produtividade, à criatividade, ao desempenho e ao comprometimento, elementos que vão servir de vantagem competitiva e de diferencial qualificado para enfrentar a concorrência.

2.3.2 A influência dos acionistas

Os acionistas são *stakeholders* internos que representam a própria razão de ser do negócio, uma vez que de seu esforço em acreditar e aplicar na capacidade produtiva da organização move-se o processo produtivo e a prestação de serviços na busca dos resultados financeiros que os satisfaçam (Gitman, 1997).

Argenti (1997), defensor da teoria dos *shareholders*, enfatiza que a empresa deve maximizar os resultados para seus acionistas para que estes permaneçam no negócio, devendo a capacidade produtiva alcançar resultados acima do custo de oportunidade, minimizando os riscos. A maximização dos ganhos associada a minimização dos riscos envolvidos com o negócio é tarefa de extrema capacidade financeira, uma vez que os maiores ganhos decorrem de investimentos em atividades com risco mais elevado.

Assim, para este autor, tudo que a empresa faz em termos de redução de custos, de investimentos em novas tecnologias, de desenvolvimento de produtos inovadores, de aumento das receitas deve estar intimamente ligado com a satisfação dos interesses dos acionistas, tendo em vista que estas políticas devem refletir em um ganho adicional.

A crença de Argenti (1997) na geração de valor para os acionistas como principal resultado a ser alcançado pelas organizações, mereceu diversas críticas elaboradas por Campbell (1997), visto que este autor acredita na força interativa de todos os *stakeholders* que atuam no ambiente organizacional e na geração de valor para todos, em uma relação de interdependência mútua.

Essa força interativa é a capacidade de influência dos *stakeholders* sobre a organização na busca de satisfação de suas necessidades. Como a

organização reage a essa influência, a agregação de valor dependerá da força de influência desses *stakeholders*, conforme Campbell (1997) e Frooman (1999).

Os dividendos pagos com regularidade ou a perspectiva de recebê-los é um instrumento motivador para os acionistas, os quais alavancam novos investimentos na atividade produtiva, uma vez que aquela atividade deve ter uma capacidade de retorno além do custo de oportunidade do mercado, aumentando, portanto, a participação dos acionistas no negócio.

Contudo, essa relação entre os acionistas e os administradores da empresa, relação de *agency*, é carregada de conflitos motivada pelos objetivos diferentes destes *stakeholders*, como afirma Ross, Westerfield, Jaffe (1995). Para esses autores, os administradores estão preocupados com a riqueza da empresa sobre a qual têm controle e não necessariamente com o aumento da riqueza dos acionistas. Para evitar ou reduzir estes conflitos, os acionistas criam incentivos apropriados para os administradores e em seguida acompanham o seu comportamento, gerando para empresa o custo de *agency*.

Os acionistas, em última análise são os controladores da empresa e nas sociedades por ações elegem o Conselho de Administração, que por sua vez contrata e demite o quadro de administradores (Ross, Westerfield, Jordan, 1997). Esse poder faz com que os administradores ajam de acordo com os interesses dos acionistas.

Ainda segundo estes autores, os problemas de *agency* não são exclusivos de sociedades por ações, pois estão presentes sempre que haja separação entre propriedade e gestão, como também pode haver conflitos no relacionamento entre os próprios acionistas, como por exemplo, acionistas majoritários e minoritários no direcionamento das políticas a serem adotadas na condução do negócio (Ross, Westerfield, Jordan, 1997).

2.3.3 A influência dos clientes

Os clientes são *stakeholders* externos que estão diretamente ligados ou afetos pelo processo decisório das empresas, visto que sobre eles

fundamentam-se as estratégias de desenvolvimento do negócio (Campbell, 1997).

A razão de ser de qualquer negócio dá-se pela conquista e manutenção dos clientes. Para alcançar esse objetivos é necessário satisfazer as necessidades potenciais e efetivas dos clientes, sendo esta a linha de estratégia da maioria das empresas, sem perder de vista também a criação de valor para os acionistas (Nasser, 2000).

O processo de conquista, manutenção e satisfação dos clientes exige esforços organizacionais que vão desde a concepção do produto até o atendimento pós-venda, dentro de uma concepção de qualidade que venha diferenciar os produtos (Paladini, 1997).

Os clientes procuram produtos e serviços que lhes agregue valor ou proporcione satisfação individual, daí buscarem qualidade, funcionalidade, preço, garantia, comodidade, segurança.

Esses fatores forçam os custos das empresas para cima, todavia não podem ser repassados aleatoriamente, pois no mercado globalizado a concorrência exige alternativas não ortodoxas. Segundo Cooper & Slagmulder (2000), as empresas devem fixar um preço de venda pretendido e procurar reduzir seus custos, inclusive rateando com seus fornecedores, no processo que chamam de custeio alvo (*target costing*).

Para o atendimento das necessidades de um *stakeholder*, a exemplo de clientes, a organização precisa interagir com outros *stakeholders* (fornecedores, acionistas, empregados) tendo em vista a interligação da cadeia produtiva e das influências desses agentes nas decisões organizacionais e na lucratividade.

Porter (2000) afirma que a organização deve obter o máximo de informações sobre os clientes e que não se deve perder o foco, tendendo a ver todos os clientes como se tivessem o mesmo valor. Para ele agir estrategicamente é deixar alguns clientes insatisfeitos para que os clientes que interessam efetivamente para a organização sintam-se atendidos, realizados e contentes com os produtos ou serviços oferecidos.

Como ilustração da afirmação de Porter, podemos citar o caso dos bancos que atuam no mercado de varejo do Brasil, que estabelecem estruturas diferenciadas para seus clientes, em níveis de importância. Assim, existem clientes *vips* atendidos pelos gerentes, clientes medianos atendidos pelos caixas e recepcionistas e clientes atendidos nos terminais eletrônicos, dando um idéia da importância e do valor do cliente para a instituição.

A gestão financeira da empresa será diretamente afetada pelos gastos dispendidos para atender os gostos e as preferências dos clientes, contudo, “não se pode atender a todos os clientes”, devendo ser trabalhados aqueles que agregam valor para a empresa, sendo indispensável para tanto ter informações de seu processo decisório (Riesenbeck, 2000, p. 110).

Hayman & Schultz (1999) entendem que devem ser diferenciados os clientes de alto valor para os de baixo valor com base na contribuição para o lucro da empresa e apresentam um modelo para aferir o retorno do investimento no cliente (*return on customer investment* ou ROI).

As empresas buscam conquistar clientes no mercado disputando acirradamente com os concorrentes para obter uma participação melhor no segmento. No entanto, participação no mercado não significa rentabilidade, pois a empresa deve identificar os melhores clientes: aqueles que estrategicamente respondem à oferta da empresa, têm potencial de crescimento e são rentáveis (Hope, 2000).

A escassez dos recursos financeiros, o risco na implementação de novos projetos, a taxa de juros do mercado, a capacidade de liquidez e solvência, a taxa de retorno sobre o capital próprio (ROCE), o grau de endividamento são variáveis decisórias que devem ser conhecidas. O atendimento da satisfação do cliente deve ser buscado, todavia a organização deve fazer uma avaliação e análise nos custos incorridos, avaliando a recuperação do capital investido e o *playback* (Souza & Clemente, 1999).

Ilustrando a importância dessa avaliação, a Gillette levou 5 anos desenvolvendo o barbeador Mach 3, desembolsando US\$ 750 milhões no projeto, na produção e nos testes e ainda mais US\$ 300 milhões para o marketing do novo produto. Contudo, nos primeiros seis meses do lançamento,

houve um faturamento de US\$ 60 milhões na venda do aparelho e mais US\$ 68 milhões na venda de suas lâminas, tendo como meta alcançar participação no mercado mundial com este produto de 20 a 30% (HSM, 2000, p. 30-36).

Todavia, a empresa antes de massificar seus investimentos em novos produtos, deve conhecer seus clientes. Neste sentido, Drucker (2000a) enfatiza que é necessário observar os consumidores em determinada realidade corporativa, a fim de perceber-se suas características, expectativas e comportamentos e ainda estudar os mecanismos que leva uns a escolherem certa empresa e ignorarem outras.

O foco no cliente também é uma abordagem feita por Wiersema (2000). Nesse sentido ele revela que a maioria das empresas bem sucedidas são aquelas que formam laços de intimidade com o cliente, despertando uma relação de confiança entre compradores e fornecedores. Assim, conforme aumenta a afinidade e o grau de confiança entre clientes e fornecedores, a distinção entre eles vai desaparecendo, como se pertencessem a setores de uma mesma organização.

Tschohl & Franzmeier (1996) entendem que o serviço prestado com qualidade conserva os clientes que a empresa tem, atrai mais clientes, desenvolve a imagem organizacional e induz os clientes potenciais a fazerem negócios com a empresa. Para estes autores, atender as necessidades dos clientes com serviços de qualidade não gera custos, pois os dispêndios realizados retornam no desenvolvimento e conservação de um relacionamento comercial positivo com os clientes, ensejando em maiores vendas e lucros futuros.

2.3.4 A influência dos fornecedores

Os fornecedores são *stakeholders* externos que afetam diretamente a tomada de decisão das empresas. Na moderna concepção de produção, a filosofia do *comekership* dá uma nova missão ao fornecedor, o qual passou a ser um parceiro comercial da empresa, *partnership*, ou mais propriamente uma extensão desta (Martins, 1998).

A necessidade da produção ajustada, a preocupação com os recursos financeiros que não podem ficar sem remuneração em um estoque de matéria-prima, a técnica do *just in time* e o sistema *kanban* de produção estão associados diretamente ao relacionamento fornecedor-empresa como uma extensão natural do processo produtivo (Paladini, 1997).

É inadmissível persistir o paradigma de oposição entre fornecedor-empresa, pois nos sistemas produtivos atuais o fornecedor que atende aos pedidos no tempo certo, que oferecem produtos de qualidade a preços compatíveis e principalmente que dão formas de pagamento facilitado, reflete um amadurecimento e um profissionalismo nesta relação. Para Paladini (1997), as relações com fornecedores devem ser de confiança e respeito mútuos, bem como devem ter objetivos convergentes para que não entrem em atritos, visto que os conflitos levam a um processo de perdas recíprocas.

A título ilustrativo, o fornecedor que vende a prazo contribui com o fluxo financeiro da empresa, uma vez que reduz os dispêndios iniciais no ciclo operacional. Por outro lado, fornecedor que só vende à vista, pressiona a empresa a possuir recursos financeiros imediatos e disponíveis, os quais originam-se do capital próprio ou de terceiros. Neste último caso, obriga a empresa a adotar uma política de endividamento com agentes financeiros, que dependendo dos juros podem levar a empresa a reduzir seus lucros de forma progressiva com o pagamento dos serviços da dívida.

Dentro da perspectiva da teoria dos *stakeholders*, a escolha dos fornecedores é requisito fundamental para o contexto da responsabilidade social da empresa, uma vez que afetaram diretamente o processo produtivo e a gestão financeira. Para Cooper & Slagmulder (2000), a gestão de fornecedores tem dois aspectos primários que são ligados ao custeio-alvo dos componentes que integrarão o processo produtivo: a seleção dos fornecedores que concorrem com os melhores preços e prazos de atendimento e a recompensa à criatividade destes fornecedores que contribuirão para redução de custos adicionais.

Riesenback (2000) considera que a escolha do fornecedor não é baseada apenas no produto, existindo outros critérios importantes para respaldar o

relacionamento fornecedor-empresa ligado à marca, ao preço, à assistência técnica, à logística, ao serviço de entrega e à reputação da empresa.

Contudo, em pesquisa realizada, Arkader (1999) verificou que no relacionamento comprador-fornecedor na indústria automobilística brasileira o fornecimento enxuto ainda está carregado por muitos traços do contexto ganhar-perder, sendo preponderante ainda o preço e a barganha.

Naquele trabalho, os compradores apontavam avanços significativos nas relações com fornecedores, sendo destacado o apoio técnico, a colaboração, a troca de informações e a comunicação e que a escolha do fornecedor era feita pela qualidade dos produtos e nos relacionamentos firmados com o tempo. No entanto, a visão dos fornecedores era outra, pois os compradores eram inflexíveis na negociação e pouco cooperativos, sendo o preço o principal diferencial na escolha do fornecedor, bem como o compartilhamento de riscos e benefícios eram bem limitados.

Nesta pesquisa, pode-se perceber a preponderância do pensamento da teoria dos *shareholders* de Argenti (1997), em contraposição à responsabilidade social que as empresas devem ter com os agentes interativos de suas relações produtivas, *stakeholders*: empregados, fornecedores, clientes, consumidores, organismos ambientais, agentes governamentais.

2.3.5 A influência dos concorrentes

As empresas concorrentes são *stakeholders* externos que afetam diretamente as organizações exigindo destas mais competitividade de seus produtos e serviços. Cooper & Slagmulder (2000) enfatizam que a concorrência internacional força as empresas a oferecerem produtos de qualidade e funcionais para atender seus clientes e ao mesmo tempo garantam os lucros pretendidos, sendo necessário uma política de custos para sobreviver. Portanto, atender bem ao cliente não basta, principalmente quando se tem uma concorrência global.

Kotler (1997) entende que as organizações devem saber onde estão localizados seus principais concorrentes, verificar o perfil adotado frente aos

relacionamentos com o mercado e como se poderia fazer para ser superior nesse processo competitivo.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Paladini (1997) ratifica que a organização deve acompanhar continuamente os movimentos da concorrência, como uma forma de definir as estratégias para neutralizar as influências sobre clientes e consumidores.

A concorrência é um instrumento de desenvolvimento tecnológico e de surgimento de novos produtos e serviços. A empresa não pode mais fazer apenas o trivial, que é a satisfação dos clientes. Os clientes devem ser cativados e encantados, seus desejos satisfeitos, bem como devem surgir produtos revolucionários que venham a atender necessidades inertes.

Além desse aspecto inovador, a concorrência atua diretamente na formação do preço do produto ou serviço e conseqüentemente em uma melhor adequação dos custos. Note-se o paradoxo, deve haver um investimento na pesquisa de novos produtos, para manter e conquistar mercados e ao mesmo tempo praticar-se preços competitivos, uma vez que se uma empresa distanciar-se com seus preços de seus concorrentes, poderá perder parcelas significativas de mercado.

Para Lemos & Nascimento (1999, p. 32), a competitividade em questões ambientais "são potencialmente criadoras de ameaças para as empresas em geral", todavia essas ameaças devem ser transformadas em oportunidades ou vantagens competitivas como diferencial para enfrentar a concorrência.

A preocupação com o meio ambiente além de ser uma responsabilidade social da empresa pode ser encarada como um diferencial frente a concorrência (Campbell, 1997). Lemos & Nascimento (1996) utilizando-se de dados do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE fizeram a seguinte ilustração dessas vantagens competitivas:

Em 1996, o *ecobusiness* movimentou US\$ 230 bilhões e que a estimativa para o ano de 2000 era de US\$ 580 bilhões, com os produtos verdes;

As exportações referentes ao *ecobusiness* representam certa de 5 a 10% da produção dos países desenvolvidos.

Para superar a influência da concorrência, algumas organizações têm realizado aquisições, fusões ou formado alianças com concorrentes como uma tentativa de monopolizar o mercado (Drucker, 2000a). Os benefícios resultantes dessa união vão desde o estabelecimento de preços sem a pressão da concorrência até a redução dos custos com tecnologias, uma vez que não haverá duplicidade de esforços. Como exemplo podemos citar a fusão das cervejarias Brahma e Antarctica, formando a AMBEV – Companhia de Bebidas das Américas (*American Beverage Company*).

2.3.6 A influência dos agentes governamentais

Os agentes governamentais são *stakeholders* externos que influenciam direta ou indiretamente as organizações, devido à regulamentação da atividade econômica. A política governamental adotada sobre a economia ocasiona impactos diretos na empresa e em sua gestão financeira, impondo custos de adequação às exigências legais e administrativas (Monteiro, 1999).

As concepções do Estado Liberal, do Estado Neoliberal e do Estado Intervencionista dentro das peculiaridades de cada um, modifica perspectivas, estratégias e lucratividade das organizações.

A ação do governo sobre as empresa reflete-se diretamente na concepção do produto ou serviço prestado e nos dispêndios necessários para compatibilizar o regramento estabelecido pelo Estado. O Estado influencia todas as ações da empresa, desde o pessoal até no controle da poluição ambiental, sem contar com a política de juros e do controle da inflação (Guedes, 1999).

No entendimento de Borenstein (1999), a regulação, conceituada como a interferência externa nas organizações do setor, visa assegurar regras para a competição, procurando ganhos de eficiência e produtividade em favor da sociedade, porém deve dar certa margem de manobra, para que as organizações sustentem suas vantagens competitivas como diferenciais em relação à concorrência.

Os empregados, por política adotada pelo governo, têm direitos assegurados tais como férias remuneradas, descanso remunerado, licença

maternidade, licença paternidade, abono pecuniário sobre férias, horas-extras, auxílio alimentação, auxílio transporte, seguro social que são dispêndios fixos mensais que afetam o resultado da empresa.

O governo controla também as taxas de juros e estas refletem no grau de endividamento da empresa, bem como no processo de vendas, pois os juros elevados podem desestimular os consumidores a adquirir determinados produtos.

A desvalorização da moeda pelo governo em economias sujeitas à instabilidade, leva as empresas a tomarem decisões radicais em suas estratégias de negócio. A título de exemplo, a Toyota, maior montadora de veículos do Japão e a quarta do mundo, teve que modificar seus planos de expansão no Brasil com a desvalorização do real, uma vez que a maioria de partes e peças utilizados na fabricação de seus veículos são importadas, e com a desvalorização da moeda, tornou-se inviável a importação devido ao aumento dos custos internos e a perda de competitividade para concorrer com veículos de outras montadoras que utilizam-se de insumos nacionais (Mano, 2000).

A tributação é outro exemplo que afeta diretamente a gestão financeira, visto que em países onde a carga tributária sobre o produto e sobre a empresa é intensa, a tendência é a redução dos lucros ou utilização de mecanismos não convencionais para atenuar o impacto dessa tributação, tais como a elisão e a sonegação fiscal. Monteiro (1999) em pesquisa feita concluiu que o ônus total decorrente da capacidade de tributar subtrai do setor privado um volume de recursos estimado em mais de 30% do PIB, reduzindo, portanto, a lucratividade da empresa, os investimentos e os benefícios dos empregados.

O governo também pode beneficiar a empresa concedendo incentivos fiscais. A redução da carga tributária tem o objetivo de desenvolver determinado segmento da economia ou determinada região ou ainda regular a demanda. Pode-se exemplificar como política de incentivos a instalação de indústrias na Zona Franca de Manaus, onde as empresas obtêm do governo isenção de impostos na importação de insumos, redução de impostos na venda de produtos para o mercado interno com emprego de componentes

estrangeiros, isenção de impostos que atuam sobre o patrimônio e isenção na exportação (Ratti, 1997).

Esses fatores reforçam o fluxo de caixa das empresas e estimulam a instalação de outros empreendimentos no parque industrial. Note-se que a intervenção do governo na economia e, indiretamente, na tomada de decisão das organizações viabiliza a implementação e manutenção do modelo.

As empresas exercem influência política na formação das leis, podendo inclusive associar-se a outras empresas na busca de alcançarem interesses comuns, isto significa que as empresas são *stakeholders* intervenientes na organização governamental. É óbvio ainda, que por sua vez as regulamentações governamentais, seja a nível municipal, estadual ou federal podem influenciar ou até mesmo “reprimir as decisões organizacionais” (Montana & Charnov, 1998, p. 59).

Porter (2000, p. 28) tece críticas às empresas latino-americanas devido ao seu excessivo papel influenciador nas ações governamentais. Segundo ele, “As empresas da região estão acostumadas a pedir subsídios fazendo *lobby*. Todos se queixam da moeda, das taxas de juros e reclamam porque o presidente não resolve todos os problemas políticos e individuais”. E arremata na conclusão afirmando que a prosperidade econômica não é responsabilidade de um único protagonista e sim de todos os setores da sociedade, devendo as empresas buscarem soluções próprias para seus problemas, não dependendo apenas das ações políticas governamentais.

2.3.7 A influência dos sindicatos

Não se pode deixar de considerar a ação sindical como uma forma de pressão e influência na tomada de decisão das empresas. O sindicalismo como uma vertente social defensora dos direitos dos trabalhadores influencia diretamente nos custos diretos incorridos com a mão-de-obra, quando conseguem reajustes e benefícios para a categoria. Esses reajustes e benefícios refletirão nos custos e nos preços dos produtos e serviços.

Montana & Charnov (1998) analisando a influência do sindicalismo, concluíram que nas últimas três décadas o poder dos sindicatos vem sendo

reduzido em decorrência de fatores como desemprego, legislação trabalhista, políticas de recursos humanos de valorização do pessoal, redução de filiados. Contudo, a negociação coletiva de salários e benefícios tem sido a grande força de influência dos sindicatos sobre as organizações. É o que esses autores chamam de passagem das greves e boicotes do chão de fábrica para a mesa de negociação.

Dentro deste contexto, a política sindical não luta apenas por reajustes e benefícios, atua também na manutenção do emprego. Segundo Rodrigues, (1999a), o Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, em meio a crise do pólo automobilístico de 1998 adotou uma decisão ímpar, de aceitar redução de jornada de trabalho e redução de salário, para manter o nível de emprego, fato este não comum dentro do sindicalismo, caracterizando uma mudança na forma de negociação.

Esse tipo de visão dos sindicatos demonstra a sua influência decisiva nos rumos de uma categoria de trabalhadores, atingindo portanto a gestão financeira das empresas, tanto como uma forma de aumentar gastos, como para reduzi-los.

2.4 Teoria da dependência de recursos

O estudo da teoria dos *stakeholders* levando-se em consideração as influências no relacionamento com a organização foi estudada por Lawler & Yoon (1995) utilizando-se os pressupostos da teoria da dependência de recursos. Por esta teoria, a dependência de recurso existe quando um agente concentra em suas mãos o fornecimento de recursos a seus clientes nas relações de troca. A magnitude relativa da troca tem haver com o percentual de entradas e saídas considerados na relação. Em outras palavras, se a organização A fornece uma proporção grande de recursos para organização B, ou absorve uma proporção grande de produções de B, então B será dependente em A.

Para Frooman (1999), o maior ou menor poder da empresa ou do *stakeholder* vai estabelecer o grau de dependência um do outro, dando

margem a uma relação de poder de influência, fato este que vai alterar substancialmente o comportamento organizacional.

Frooman (1999) defende a existência de uma relação entre dependência e influência de poder nas relações *stakeholders* e empresa. Assim, o poder está estruturalmente determinado na natureza da relação, significando que é dependente quem possui menor poder. Assim, para afirmar que A tem poder em cima de B, precisa-se somente verificar se B for dependente de A.

Se B é dependente de A em termos de obtenção ou de produção de recursos, então A exercerá sobre B influência capaz de modificar o seu comportamento organizacional e por conseguinte afetar a sua tomada de decisão.

Para que haja dependência entre duas organizações de forma a proporcionar poder de uma sobre a outra, deve haver assimetria na relação de troca. Para saber se A tem poder em cima de B, o estudioso organizacional tem que verificar em ambas as organizações, que B é dependente de A e que A não é dependente de B. Assim, poder está definido em termos relativos, pois A tem poder em cima de B se B for mais dependente de A, relativamente a dependência de A em B (Lawler & Yoon, 1995).

Montana & Charnov (1998) apresentam uma relação de influência e poder entre a organização e o ambiente externo, onde a tomada de decisão estará sempre cercada de variáveis como os aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e políticos.

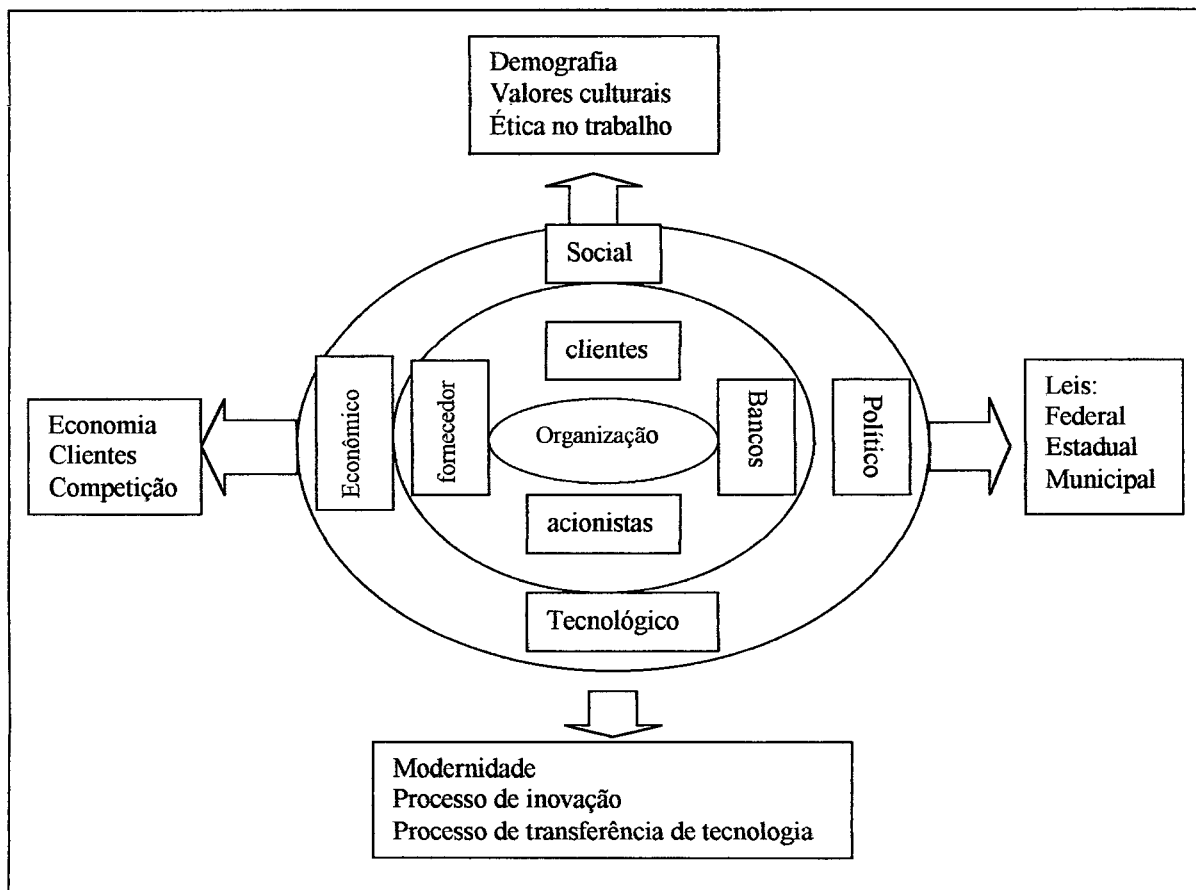
A localização da empresa é determinada por estes fatores e pelos agentes intervenientes no processo (Martins, 1999), sendo, portando, variáveis incidentes na tomada de decisão organizacional.

Note-se, por exemplo, que as empresas costumam-se localizar-se em regiões onde há incentivos fiscais, ou próximo a centros fornecedores e consumidores. Podem ainda direcionar suas atividades para determinado segmento social ou multiplicidade de segmentos. Em todas as situações sofrerá necessariamente influências do ambiente e de seus agentes, seja de forma direta ou indireta.

Na Figura 2 abaixo, é apresentado um esquema resumindo estas relações, onde se apresenta a organização relacionando-se diretamente com seus clientes, fornecedores, acionistas e instituições financeiras.

Esses *stakeholders* influenciam e são influenciados pelos fatores sociais, tais como a demografia, os valores culturais, a ética no trabalho; pelos fatores econômicos, como a competição, as demandas dos clientes, os segmentos de mercados; pelos fatores políticos, como as leis que estabelecem incentivos fiscais, criam tributos e regulam as relações trabalhistas; e pelos fatores tecnológicos com o surgimento de novas tecnologias, da transferência de tecnológica com pagamento de patentes (*royalties*).

Figura 2: O ambiente externo dos negócios



Fonte: Montana & Chamov, Administração. 1998, p. 53.

2.5 Estratégias de influências dos *stakeholders*

Nos estudos sobre *stakeholders* tais como os apresentados por Freeman (1984), Goodpastor (1991), Campbell (1997), Mitchell et al (1997), Ernest & Young et al (1999) tem-se que estes agentes influenciam e são influenciados pela organização. Contudo, não se estabelece as estratégias de como esta influência é exercida.

Frooman (1999) utilizando-se da teoria da dependência de recurso, a qual estabelece que os agentes produtivos dependem de recursos de outros agentes da cadeia produtiva para consecução dos seus objetivos, verificou a existência dos seguintes tipos de estratégias de influência do *stakeholder* sobre as organizações:

Estratégia de retenção de recurso pelo *stakeholder*,

Estratégia de uso do recurso pelo *stakeholder*,

Estratégia direta aplicada pelo *stakeholder*, e

Estratégia indireta do *stakeholder*.

Na estratégia de retenção de recurso, o *stakeholder* deixará de ofertar o recurso disponível quando pouco depender da organização, como por exemplo, um grupo de importantes clientes de um banco que transferem seus investimentos para outro. Note-se que o fato de o cliente deixar de disponibilizar seus investimentos em um banco e passar a investir em outro, retendo o recurso disponível, influenciará o primeiro banco a rever seus produtos, seu atendimento, suas taxas de juros para manutenção de sua clientela.

Na estratégia de uso, o *stakeholder* não tem interesse de cortar suas relações com a organização, pois existe uma dependência mútua entre eles, contudo continuará disponibilizando os recursos de forma gradual e contínua, segundo condições previamente estabelecidas. Como exemplo, tem-se os empregados que disponibilizam a sua força produtiva em troca de salários e benefícios sociais (alimentação, transporte, seguro de vida, lazer) conforme estabelecido em um contrato de trabalho.

Na estratégia direta, o *stakeholder* exerce sua influência diretamente sobre a organização, quando a organização depende dele. Como exemplo, os acionistas na busca de seus dividendos e segurança do capital investido exercem influência direta sobre a tomada de decisão da empresa.

Na estratégia indireta, o *stakeholder* é mais dependente da organização e para exercer sua influência, utiliza-se de outros *stakeholders* que exercem maior influência sobre a empresa. Como exemplo, os empregados utilizarão estratégia indireta para influenciar a empresa para conseguirem maiores benefícios por meio dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho.

A utilização das estratégias acima vai depender do poder de influência que o *stakeholder* exerce no relacionamento com a organização. Frooman (1999) identificou os seguintes relacionamentos:

- Poder de influência da empresa;
- Poder de influência do *stakeholder*;
- Interdependência alta;
- Interdependência baixa.

O poder de influência da empresa ocorre quando o *stakeholder* é mais dependente da empresa que esta dele. Como exemplo, os empregados de algumas empresas são obrigados a realizarem horas-extras, mesmo sem desejarem, com receio de perderem seus empregos, porque a empresa pode demiti-los e contratar outro para substituir. Note-se que no exemplo, o empregado depende mais da empresa que esta dele, razão pela qual a empresa utilizará seu poder de influência.

O poder de influência do *stakeholder* ocorre quando a empresa é mais dependente do *stakeholder* que este dela. Como exemplo, o cliente que exige tratamento diferenciado em termos de prazos, descontos, condições de pagamento, em transações comerciais com volumes financeiros expressivos. Note-se que se a empresa depender deste ou destes clientes, oferecerá esse tratamento diferenciado para manter o cliente, e este por sua vez, pode procurar outra instituição que lhe ofereça melhores benefícios, caso sintá-se insatisfeito neste relacionamento.

A interdependência alta ocorre quando o relacionamento *stakeholder*-empresa é marcado pela alta influência recíproca, onde haja uma alta dependência um do outro. Como exemplo, um fornecedor que trabalhe em parceria com seu cliente, exercerá e sofrerá forte influência, porque depende do cliente para fornecedor os insumos pedidos, enquanto que o cliente depende desse fornecedor para suprir a necessidade de insumos no seu processo produtivo. Ressalte-se que os objetivos neste relacionamento estão alinhados e no mesmo sentido, corroborando com o entendimento de Drucker (2000), uma vez que a satisfação das necessidades do cliente com a entrega a tempo, na quantidade e qualidade requisitada, acaba por satisfazer as necessidades do fornecedor de produzir e vender seus produtos.

A interdependência baixa ocorre quando o relacionamento *stakeholder*-empresa é marcado pela baixa influência recíproca, havendo pouca dependência um do outro. Como exemplo, uma empresa que tenha vários fornecedores de um mesmo produto e estes fornecedores tenham diversos clientes desse mesmo produto, resultará em uma relação de baixa influência, vez que o cancelamento de um pedido não vai causar impactos no relacionamento cliente-fornecedor.

2.6 Indicadores de desempenho

A teoria dos *stakeholders* é criticada por autores como Argenti (1997), Argandona (1998) e Clarke (2000) por não apresentar fundamentos sólidos que comprove que a empresa tem responsabilidade social com os agentes diretos e indiretos que atuam no seu ambiente de negócio, como os empregados, os clientes, os fornecedores, a sociedade, o governo, as entidades não governamentais. Para estes autores, a responsabilidade social da empresa está ligada a seus acionistas, os *shareholders*, uma vez que a organização foi criada para gerar lucro, garantir o retorno do investimento, propiciar rendimentos, sendo esta a razão da sua existência.

Trabalhos desenvolvidos por Campbell (1997), Greenley & Foxall (1997), Rowley (1997), Kumar & Subramanian (1998), Ernest & Young et al (1999) concluem que nos relacionamentos da empresa com seus *stakeholders* surgem

indicadores de desempenho que devem ser considerados mesmo quando têm indicações subjetivas e de difícil mensuração como satisfação de empregados, satisfação de clientes, reputação da empresa, comprometimento, responsabilidade.

2.6.1 Balanced Scorecard – BSC

Kaplan (1999) afirma que “o que medimos é o que conseguimos”. Para ele, as organizações necessitam definir os seus objetivos e dispor de mecanismos para avaliar se estes objetivos estão sendo atingidos, para se fazer correções de rumos nos processos e melhorar a performance da empresa.

O Balanced Scorecard - BSC é um sistema integrado de avaliação de desempenho organizacional, que utiliza além dos indicadores tradicionais, como o retorno sobre o investimento e a rentabilidade, outros indicadores subjetivos orientados pela perspectiva dos clientes, pela perspectiva comercial interna, pela perspectiva da inovação e aprendizagem, pela perspectiva financeira (Kaplan & Norton, 1992).

Pela perspectiva do cliente, os indicadores de desempenho devem ser estabelecidos para aqueles aspectos considerados importantes para os clientes, como tempo de resposta, qualidade e desempenho e ainda atribuir metas possíveis de serem mensuradas, para representar quantitativamente estes indicadores. No entendimento de Kaplan (1999) a empresa deve conhecer como os clientes a vêem e estabelecer objetivos para atendê-los e não fazer como as empresas tradicionais que procuram oferecer produtos e serviços para os clientes, sem conhecer as suas necessidades.

Pela perspectiva comercial interna, a empresa deve procurar melhorar continuamente os seus processos e suas habilidades internas e para isso devem ser desenvolvidas medidas que recebam as influências das ações dos empregados, tais como a produtividade, o comprometimento, a criatividade.

Pela perspectiva de inovação e aprendizagem a empresa deve possuir indicadores para avaliação de sua capacidade de inovar, de melhorar, de aprender e de criar valor, para manter-se no mercado, conquistar novos clientes e melhorar seu faturamento e margem de lucro.

Pela perspectiva financeira, as medições de desempenho financeiro indicam se a implementação e execução das estratégias da empresa contribuíram para o alcance dos objetivos planejados, gerando valor para os acionistas.

Kaplan (1999), no entanto, argumenta que os gerentes da empresa não podem apenas procurar atingir as metas financeiras de criação de valor para os acionistas, uma vez que as medições de desempenho tradicionais, como rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas, não melhoram a satisfação dos clientes, a qualidade, o tempo de ciclo, a motivação dos empregados e não avaliam a concorrência.

Para ele, a empresa deve gerar valor para seus acionistas, empregados e clientes, segundo a perspectiva de cada um, sem contudo deixar de considerar os custos envolvidos. Para tanto, a empresa deve ter indicadores específicos do desempenho organizacional segundo estas perspectivas.

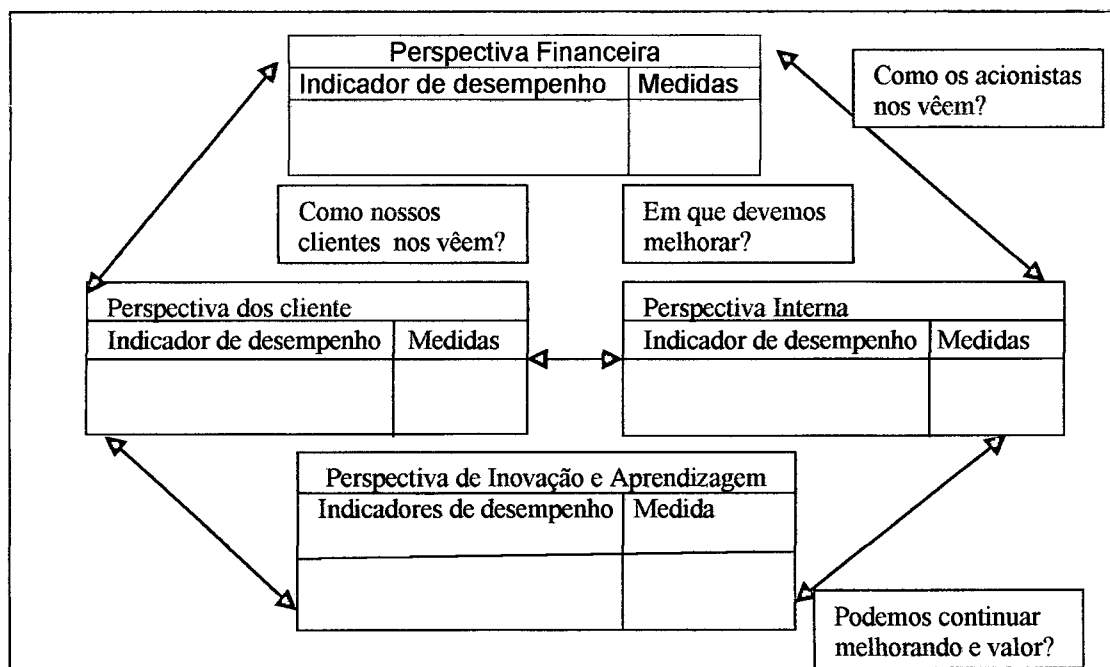
Assim, no entendimento de Kaplan (1999) a preocupação da empresa em estabelecer indicadores para mensurar o desempenho organizacional sobre a perspectiva de clientes, empregados e acionistas está atrelada às influências desses *stakeholders* na tomada de decisão da empresa, conforme os estudos de Freeman (1984), Campbell (1997), Greenley & Foxall (1997), Rowley (1997), Kumar & Subramanian (1998), Ernest & Young et al (1999). Nota-se então, uma relação entre o BSC e a teoria dos *stakeholders*, a qual já havia sido considerada por Campbell (1997).

Kaplan & Norton (1992) afirmaram que sendo o BSC um sistema integrado de avaliação do desempenho organizacional, há um inter-relacionamento entre as perspectivas relacionadas, porque a empresa não pode ser avaliada de forma isolada e estanque.

A validade do BSC está diretamente associada ao conhecimento das expectativas dos *stakeholders* em relação à empresa e como poderá melhorar para atender estas expectativas sem perder de vista os custos incorridos, daí a necessidade de indicadores de desempenho organizacional segundo a visão desses *stakeholders*.

Na Figura 3, são apresentadas essas perspectivas segundo o modelo desenvolvido por estes autores.

Figura 3: Balanced Scorecard – medidas de desempenho



Fonte: Kaplan & Norton (1992, p. 93).

Nota-se que a empresa deve procurar melhorar continuamente segundo a visão dos seus clientes, devendo aprender com as mudanças do mercado e gerar valor com o uso de sua capacidade produtiva para acionistas, clientes e empregados e dispor de indicadores de desempenho específicos que venham a mensurar as variáveis envolvidas segundo estas perspectivas.

2.7 Considerações finais

Neste Capítulo realizou-se revisão da literatura acerca da problemática da teoria dos *stakeholders*, onde foram apresentados alguns tipos de *stakeholders*, internos e externos, que atuam sobre a organização como os acionistas, os empregados, os fornecedores, os concorrentes, os clientes, os agentes governamentais e os sindicatos, assim como as relações de influência desses *stakeholders* sobre a empresa e indicadores de desempenho que surgem dessas relações.

A responsabilidade social da empresa em relação a estes *stakeholders* foi enfatizada como consequência do inter-relacionamento e dependências mútuos, uma vez que a organização está inserida em um ambiente dinâmico e interativo.

Foram relacionados ainda os principais fatores solicitados pelos *stakeholders* tais como: salários e benefícios sociais, pelos empregados; qualidade e preço, pelos clientes; lucro e dividendos, pelos acionistas; impostos e cumprimento de normas, pelos agentes governamentais; que acabam por influenciar na concepção de produtos ou serviços, na melhoria de qualidade e em preços competitivos.

No Capítulo seguinte serão apresentadas técnicas, metodologias e ferramentas a serem utilizadas na resolução do problema descrito, sendo destacado o modelo proposto por Frooman (1999) pertinente às estratégias de tomadas de decisão diante das influências dos *stakeholders* associado a indicadores de desempenho.

3 STAKEHOLDERS E AS ESTRATÉGIAS DE INFLUÊNCIA

A proposta deste capítulo é estabelecer uma sistemática para construir um modelo que avalie a influência dos *stakeholders* sobre a tomada de decisão organizacional.

A importância dessa sistemática reside no fato de permitir aos gerentes conhecer e compreender o comportamento dos *stakeholders* que atuam sobre a organização, considerando suas necessidades e expectativas e como podem afetar a tomada de decisão organizacional.

Na literatura sobre *stakeholders*, principalmente nos trabalhos de Freeman (1984), Argenti (1997), Campbell (1997), Mitchell et al (1997), Argandona (1998), Ernest & Young et al (1999) verifica-se uma grande preocupação de identificar os *stakeholders* que atuam no contexto organizacional e relacionar-se suas necessidades. Contudo, nestes trabalhos não se discute uma sistemática que venha estabelecer uma relação entre as influências dos *stakeholders* e a tomada de decisão organizacional.

O modelo de Frooman (1999) acerca das estratégias a serem utilizadas na tomada de decisão organizacional decorrentes da influência dos seus *stakeholders*, foi então escolhido para desenvolvimento desta dissertação por desenvolver uma sistemática que relaciona as influências dos *stakeholders* com a tomada de decisão organizacional.

A sistemática a ser desenvolvida será associada ao Balanced Scorecard – BSC para se obter indicadores de desempenho organizacional a partir das perspectivas dos *stakeholders* que atuam sobre a gestão da empresa a fim de estes indicadores servirem de ferramenta para a melhoria das atividades da organização.

Sendo um modelo recente, apresenta-se a seguir os seus principais fundamentos para entendimento da sistemática elaborada.

3.1 Estratégias utilizadas pelos *stakeholders*

Os *stakeholders* para satisfazerem suas diversas necessidades, tais como lucro, salários, qualidade, preços, segurança, exercem influências sobre as

organizações utilizando-se de estratégias. Analisando essas influências, Frooman (1999) identificou estratégias particulares de influência dos *stakeholders* que atuam sobre determinada empresa para aferir a sua eficácia ou reação a tais estratégias.

Para identificação das estratégias utilizadas pelos *stakeholders*, Frooman (1999) considerou o atributo da força de influência do *stakeholder* de Mitchell et al (1997) o tema central na argumentação, ou seja, a força da influência do *stakeholder* está associada ao grau de dependência dos recursos que podem ser ganhos ou dispendidos para satisfação de suas necessidades.

3.1.1 Estratégias de influência

Frooman (1999) elenca dois tipos de estratégia de influência que podem ser adotadas por uma organização na gestão de seus *stakeholders*:

Estratégia de controle de recursos;

Estratégia de direção de influência.

3.1.1.1 Estratégia de controle de recursos

A estratégia de controle de recursos decorre da dependência das organizações em obter recursos do ambiente para suprir suas necessidades operacionais, bem como da forma que utilizam esses recursos segundo suas atividades, dando assim oportunidade para que os *stakeholders* do meio venham a ganhar controle sobre elas através de um processo de influência permanente.

Para Frooman (1999), podem ser utilizadas como estratégia de controle de recursos a estratégia de retenção e a estratégia de uso.

As estratégias de retenção são utilizadas quando o *stakeholder* escolhe não distribuir seu recurso para a organização focal, a fim de obter um ganho com esta medida. Em outras palavras, um *stakeholder* com controle sobre a distribuição só tem poder se tiver a habilidade para articular uma ameaça à organização com a retirada de seus recursos, tornando a empresa focal dependente de suas ações, de forma a alterar o seu comportamento.

Claro que todo *stakeholder* que fornece um recurso a uma empresa tem um método diferente de efetivar a retenção. Por exemplo, os empregados retêm trabalho fazendo greve, os credores retêm crédito por não renovação de empréstimos, os clientes retêm suas compras não adquirindo produtos ou serviços de certas empresas, o governo pode reter as concessões de benefícios para as empresas.

A estratégia de retenção é utilizada para influenciar o comportamento da empresa, seja ela efetivamente realizada ou simplesmente colocada em termos de ameaça de reter. Note-se que o poder desta estratégia decorre da retenção propriamente dita ou da possibilidade de retenção. Nos dois casos o *stakeholder* influencia e dita as regras que devem ser observadas pela organização, modificando portanto o comportamento da empresa focal.

As estratégias de uso são aquelas nas quais o *stakeholder* não interrompe o fornecimento de determinado recurso à organização, mas o processo de distribuição é feito de forma lenta, cautelosa e gradual. Utilizando-se da estratégia de influência de uso, um *stakeholder*, sem interromper o fornecimento do recurso, passa a estabelecer condições que devem ser cumpridas pela organização dependente.

Ressalte-se que a estratégia de uso é realizada por *stakeholders* que têm um certo grau de parceria com a organização, havendo uma dependência mútua entre eles, de maneira que o objetivo dessa estratégia é alcançar resultados positivos na relação *stakeholder*-empresa para ambos.

A utilização da estratégia de retenção ou da estratégia de uso, busca alguma mudança de comportamento das empresas em decorrência do poder de influência do *stakeholder*. Se o *stakeholder* tiver êxito empregando sua estratégia, a empresa mudará seu comportamento.

As estratégias de retenção e de uso são distintas, uma vez que um *stakeholder* que emprega uma estratégia de retenção está preparado para fechar inteiramente o fluxo de fornecimento de recursos para uma empresa, enquanto que um *stakeholder* que emprega uma estratégia de uso não está preparado para suspensão do fornecimento desses recursos.

Assim, na estratégia de retenção a habilidade do *stakeholder* para fazer a ameaça de reter recursos ocorrerá quando tiver condições de sair da relação com a empresa sem causar dano para si mesmo. Isto acontecerá quando a empresa for unilateralmente dependente do *stakeholder*.

Em outras situações, existe uma relação de dependência recíproca entre o *stakeholder* e a empresa, não estando o *stakeholder* em uma posição privilegiada. Em tal cenário, o bem-estar de cada um estará interligado ao do outro, de forma interdependente. Assim cada um só agirá atendendo às necessidades recíprocas. Neste caso, a estratégia de influência indicada seria a de uso, visto que o fornecimento do recurso não seria interrompido.

Frooman (1999) verificou que tanto na utilização da estratégia de retenção quanto na de uso, a absorção dos custos incorridos pela mudança de comportamento da empresa é um assunto fundamental na relação *stakeholder-empresa*, sendo o poder de influência o diferencial que marcará a condução no rateio dos custos incorridos no processo de mudança organizacional.

Na estratégia de retenção de recursos, a empresa é mais dependente do *stakeholder* do que este da empresa. O *stakeholder* ameaçando reter o fornecimento ou até mesmo retendo os recursos a distribuir, consegue empurrar custos da mudança de comportamento para a empresa, a qual os absorve temendo a interrupção do fornecimento de recursos e de maiores prejuízos em decorrência dessa supressão.

Já na estratégia de uso, como existe uma interdependência mútua, os custos são absorvidos pelos agentes (*stakeholder-empresa*) de forma mais equilibrada e eqüitativa, não havendo vantagens individuais pendendo para um dos lados. Se não há vantagens individuais, a força de influência será menor em termos da que é usada na estratégia de retenção, uma vez que os agentes estão no mesmo nível na relação.

3.1.1.2 Estratégia de direção de influência

A estratégia de direção de influência decorrente da relação de dependência de recurso entre o *stakeholder* e a empresa vai estabelecer a forma de direcionamento das ações para interferir no comportamento organizacional.

Frooman (1999) apresentou duas espécies de estratégias de direção de influência que podem ser utilizadas em um contexto organizacional, conforme o relacionamento estabelecido com os *stakeholders-chave*:

Estratégias diretas; e

Estratégias indiretas.

Na estratégia direta, o próprio *stakeholder* manipula efetivamente o fluxo de recursos disponibilizado para a empresa. Com isso, o nível de influência sobre a organização vai depender da estratégia de controle de recursos utilizada, se de retenção ou de uso.

Ressalte-se que a utilização da estratégia direta pela *stakeholder* sobre a empresa vai ter um efeito de influência e de alteração imediata no comportamento organizacional, porque o *stakeholder* manipulará o tipo de estratégia de influência que mais lhe aprouver para exercer o seu poder de influência (Frooman, 1999).

Na estratégia indireta, o *stakeholder* manipula o fluxo de recursos da empresa através de um aliado, utilizando-se do grau de influência que este aliado tem sobre a empresa. O surgimento de uma nova relação de dependência e o equilíbrio de forças vão caracterizar esta estratégia. Em outras palavras, a estratégia de retenção ou uso não têm que ser executada por um *stakeholder*, mas, ao invés, poderia ser executada por um aliado do *stakeholder* com quem a empresa focal tem uma relação de dependência.

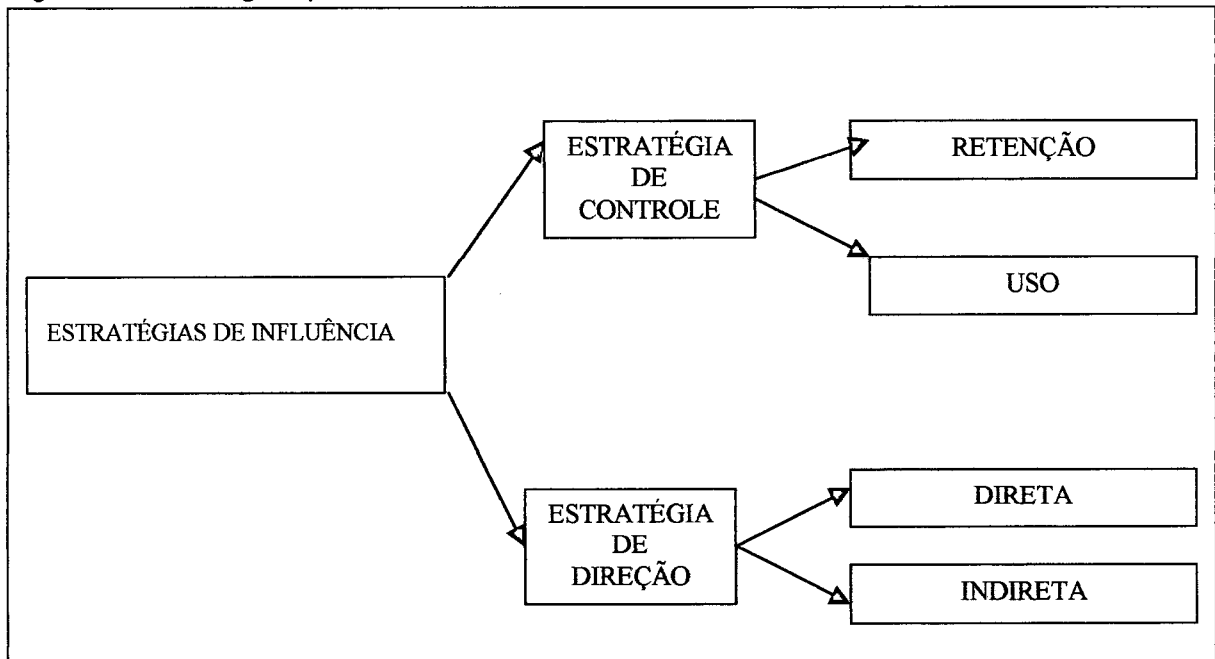
A existência de tais aliados determina o caminho de influência que o *stakeholder* pode usar para exercitar o controle de recurso que será disponibilizado para a organização dentro do relacionamento envolvido.

Claro que, o primeiro passo em qualquer estratégia indireta é a comunicação que o *stakeholder* dirige ao aliado, informando o comportamento da empresa, o que deveria ser feito e quais os resultados esperados daquele relacionamento.

Na Figura 4 abaixo, apresenta-se um quadro sinóptico das estratégias apresentadas por Frooman (1999), onde se observa a estratégia de influência estabelecendo-se nos seguimentos de estratégia de controle e direção.

A utilização de uma dessas estratégias vai depender do nível de influência estabelecido no relacionamento *stakeholder*-empresa.

Figura 4: Estratégias para tomada de decisão



Fonte: FROOMAN, J. 1999. Adaptação.

3.2 Escolha das estratégias de influências

Para se identificar as variáveis determinantes da escolha da estratégia de influência, tem-se que estabelecer as relações de recursos envolvidos entre empresa e *stakeholder*, tendo no poder uma variável determinante na relação de dependência como visto anteriormente.

Para Pfeffer & Salancik, 1978 (apud Frooman, 1999), quando a troca líquida entre entidades organizacionais for assimétrica, o poder da relação concentra-se na organização menos dependente. Este poder pode ser empregado tentando influenciar ou constranger o comportamento da outra organização mais dependente.

Ainda segundo estes autores, se a troca líquida é simétrica, de forma que as duas organizações são igualmente dependentes uma da outra, nenhuma possui vantagem de poder individual, reduzindo a probabilidade de uma

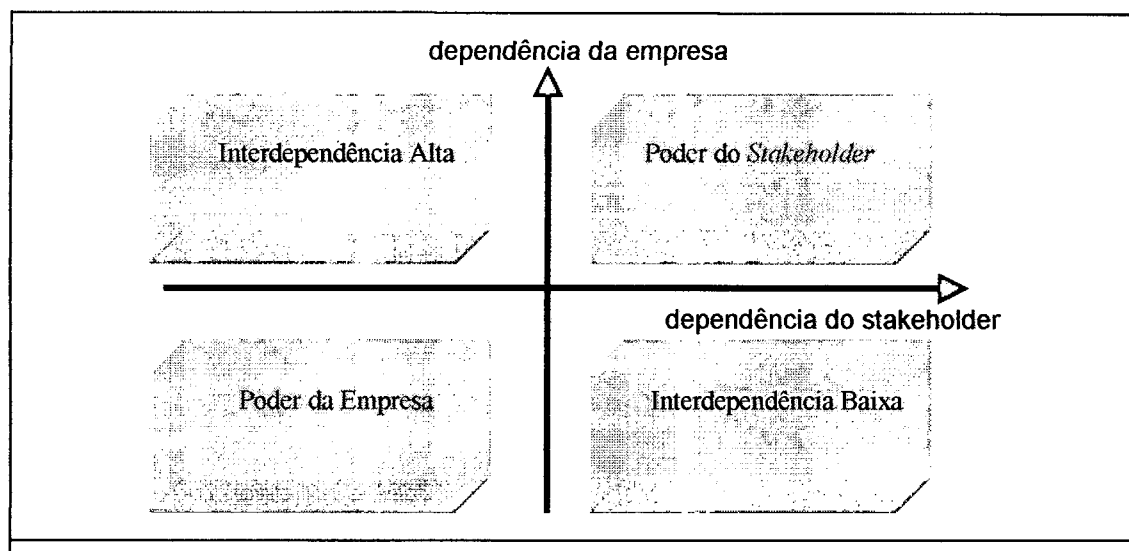
organização dominar as influências inter-organizacionais, não se concentrando o poder de influência em nenhuma das partes da relação.

Na Figura 5, verifica-se a noção de dependência estabelecida por Pfeffer & Salancik. O eixo horizontal representa a dependência do *stakeholder* da empresa e o eixo vertical é a dependência da empresa no *stakeholder*. Para propósitos de simplificação, a dependência é tratada como uma variável de dicotomia onde cada parte é ou não dependente da outra.

Os dois quadrantes ao longo da diagonal nordeste-sudoeste contém a noção de Pfeffer e de Salancik de assimetria na relação de troca de poder. Frooman (1999) qualificou estes quadrantes de poder de influência do *stakeholder* e poder de influência da empresa, respectivamente.

Os outros dois quadrantes ao longo da outra diagonal ilustram a concepção de interdependência, que acontece quando houver simetria na relação de troca - as partes são altamente dependentes uma da outra, ou ambas não são dependentes uma da outra. Estes quadrantes foram chamados por Frooman (1999) de interdependência alta e interdependência baixa.

Figura 5: Relação de Poder e Influência entre *Stakeholder-Empresa*



Fonte: Pfeffer & Salancik (Apud Frooman, 1999). Adaptado.

No Quadro 1 abaixo, a mesma relação é demonstrada segundo a adaptação do modelo inicialmente proposto por Pfeffer & Salancik.

Quadro 1: Relação de Poder e Influência *Stakeholder-Empresa*

		Dependência do Stakeholder	
		Alta	Baixa
Dependência do Stakeholder	Alta	Interdependência Alta	Poder do Stakeholder
	Baixa	Poder da Empresa	Interdependência Baixa

Fonte: FROOMAN, J. 1999. Adaptação.

O nível de dependência da empresa determina o tipo de direção de influência a ser escolhido: estratégias diretas ou estratégias indiretas.

Para Frooman (1999), as organizações serão responsáveis por outras que no seu ambiente lhes proporcionem recursos necessários para sua existência. Para ele, a responsabilidade social da empresa está associada aos *stakeholders* ativos de Campbell (1997) ou os chamados *stakeholders-chave* ou essenciais da Ernest & Young et al (1999).

Quando a empresa é diretamente dependente do *stakeholder* a qual fornece seus recursos, a estratégia direta será a mais adequada a ser utilizada, uma vez que o poder de influência é acionado diretamente pelo *stakeholder* para modificar ou alterar o comportamento organizacional.

A dependência de recurso estabelece que os comportamentos organizacionais são influenciados externamente, porque a organização tem que prestar atenção às demandas dos agentes em seu ambiente que fornecem recursos necessários e importantes para sua sobrevivência. Assim, a estratégia a ser aplicada pela empresa é a indireta, tendo em vista que o *stakeholder* influenciará diretamente o comportamento da empresa.

De outro modo, um baixo nível de dependência de uma empresa em um *stakeholder* insinua que a empresa não precisa ser responsável pelo *stakeholder*. Neste caso, o entendimento de Frooman (1999) fica dissociado da responsabilidade social da empresa sobre estes *stakeholders*.

A empresa, então, é impenetrável à influência desse *stakeholder*, o qual para exercer sua influência, tenderá usar estratégias indiretas (isto é, agir por intermédio de um aliado seu, do qual a empresa é mais dependente).

Para Frooman (1999), o nível de dependência do *stakeholder* determina o tipo de controle de recurso a ser escolhido: força de influência da empresa, interdependência alta, interdependência baixa e força de influência do *stakeholder*.

Quando existir dependência de recurso, significa que o bem-estar da empresa está ligado à organização que fornece seus recursos fundamentais. Com o aumento do grau de dependência, os resultados mais significativos da empresa são atrelados a seus fornecedores de recurso. Então, um nível alto de dependência do *stakeholder* em relação a uma empresa, significa que o bem-estar do *stakeholder* está ligado também ao bem-estar da empresa, gerando uma relação de dependência.

O *stakeholder* não desejará ver o sucesso da empresa ameaçado e não escolherá a estratégia de retenção de um recurso crítico para aquela organização. Deste modo, o *stakeholder* tenderá utilizar estratégias de uso como seus meios de influenciar as organizações.

3.3 Variáveis dependentes e independentes

Para efeito da metodologia, importante é distinguir as variáveis dependentes e independentes envolvidas no processo de determinação das estratégias a serem utilizadas, a fim de se estabelecer uma metodologia mais adequada para cada situação específica.

Segundo Frooman (1999) o tipo da relação de recurso é a variável independente e a variável dependente é a escolha da estratégia de influência. A partir deste entendimento, estabeleceu as seguintes proposições:

Proposição 1: Quando a relação for de interdependência baixa, o *stakeholder* escolherá uma estratégia de retenção indireta para influenciar a empresa.

Proposição 2: Quando a relação for marcada pelo poder de influência da empresa, o *stakeholder* escolherá uma estratégia de uso indireta para influenciar a empresa.

Proposição 3: Quando a relação for marcada pelo poder de influência do *stakeholder*, o *stakeholder* escolherá uma estratégia de retenção direta para influenciar a empresa.

Proposição 4: Quando a relação for de interdependência alta, o *stakeholder* escolherá uma estratégia de uso direta para influenciar a empresa.

No Quadro 2, encontra-se as quatro proposições de Frooman segundo as estratégias estabelecidas na relação *stakeholder-empresa*, vista a aplicação da estratégia do ponto de vista da empresa.

Quadro 2: As proposições de Frooman – Perspectiva da empresa

PROPOSIÇÃO	RELACÕES	ESTRATÉGIAS			
		DIRETA	INDIRETA	USO	RETENÇÃO
1	Interdependência baixa		X		X
2	Poder de influencia da empresa	X			X
3	Poder de influencia do stakeholder		X	X	
4	Interdependência alta	X		X	

Fonte: FROOMAN (1999). Adaptação.

No Quadro 3, encontram-se as referidas Proposições, agora sob a perspectiva dos *stakeholders* que atuam no ambiente organizacional.

Quadro 3: As proposições de Frooman – Perspectiva dos *stakeholders*

PROPOSIÇÃO	RELACÕES	ESTRATÉGIAS			
		DIRETA	INDIRETA	USO	RETENÇÃO
1	Interdependência Baixa		X		X
2	Poder de influencia da empresa		X	X	
3	Poder de influencia do stakeholder	X			X
4	Interdependência alta	X		X	

Fonte: FROOMAN (1999). Adaptação.

Como pode ser observado as Proposições 1 e 4 são idênticas sob a perspectiva da empresa e dos *stakeholders*.

Na Proposição 1, a baixa dependência tem como resultado que a empresa não tem responsabilidade social com o *stakeholder* e este, por sua vez, não demonstra interesse em manter o relacionamento, podendo a qualquer momento sair da relação sem qualquer prejuízo. Já na Proposição 4, existe uma dependência recíproca, que tem como resultado a busca da satisfação dos interesses dos *stakeholders* e da empresa, os quais estão no mesmo sentido. Note-se que na Proposição 4 configura-se a responsabilidade social da empresa sobre seus *stakeholders* essenciais.

As Proposições 2 e 3 enfatizam o poder da empresa e do *stakeholder*, respectivamente. Note-se que as estratégias utilizadas estão em sentidos opostos. Quando há poder da empresa, esta utiliza a estratégia de retenção direta para obter vantagem na relação e o *stakeholder* para defender-se, utiliza a estratégia de uso indireta, pois depende mais da empresa que esta dele. Quando há poder do *stakeholder*, este utilizará a estratégia de retenção direta para obter vantagem na relação e a empresa para defender-se, empregará a estratégia de uso indireta, pois depende mais do *stakeholder* que este dela.

Para efeito desta sistemática, a variável dependente é representada pela escolha da estratégia de retenção ou uso, direta ou indireta e variável independente representada pelas relações de recurso de poder de influência do *stakeholder*, interdependência alta, interdependência baixa e poder de influência da empresa.

Assim, quando os *stakeholders* buscam influenciar o comportamento organizacional, terão a sua disposição quatro tipos de estratégias de influência e quatro relações de recursos.

Tipos de estratégias de influência de *stakeholder*: retenção direta, retenção indireta, uso direto e uso indireto.

Tipos de relações de recurso: poder de influência do *stakeholder*, interdependência alta, interdependência baixa e poder de influência da empresa.

O equilíbrio de forças utilizadas na relação de recursos determina qual dos tipos de estratégia usará um *stakeholder* para influenciar o comportamento organizacional.

3.4 Desenvolvimento do modelo

Toda organização, seja ela com finalidade lucrativa ou não, tem um determinado número de *stakeholders* intervenientes no seu processo de gestão, os quais vão interagir de acordo com o seu grau de influência junto à empresa para alterar-lhe o comportamento e obter certas vantagens (Mitchell et al, 1997).

Dentro da produção de bens ou na prestação de serviços, há uma grande interação entre os processos, fazendo com que surjam *stakeholders*, diretos ou indiretos, para interferir e participar neste processo. Assim, cada organização necessita identificar seus *stakeholders-chave*, verificar o que eles realmente querem e utilizar estratégias para lidar com as influências desses *stakeholders* na sua tomada de decisão (Ernest & Young et al, 1999).

O processo de identificar os *stakeholders* que atuam direta ou indiretamente sobre a empresa estará intimamente ligado com o negócio desenvolvido pela organização. Neste contexto é fundamental o dimensionamento das necessidades dos *stakeholders* e de suas expectativas como a segunda medida efetiva a ser feita, tendo em vista que essas necessidades serão variáveis conforme o relacionamento envolvido, uma vez que na relação *stakeholder*-empresa cada um busca mecanismos para sua satisfação contínua e mediata.

Porém, mesmo que a organização possua conhecimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders*, a sua satisfação contínua e mediata vai estar ligada à relação estabelecida com estes *stakeholders* em diversos graus de intensidade, dentro da perspectiva do ambiente interno e externo (Frooman, 1999).

Finalmente, conhecidos os *stakeholders-chave* e identificadas as suas necessidades e expectativas na relação com a empresa, deve-se levantar indicadores de desempenho e então buscar a estratégia adequada para ser

utilizada naquela situação, de acordo com o poder de influência utilizado no relacionamento decorrente desta interação, processo este que é o objetivo deste modelo proposto.

O modelo escolhido para o desenvolvimento deste trabalho foi o que trata das estratégias a serem utilizadas na tomada de decisão organizacional, elaborado por Frooman (1999), sendo associado a indicadores de desempenho, conforme comentado anteriormente.

Note-se que as proposições foram elaboradas segundo o ponto de vista dos *stakeholders*, todavia utilizou-se sua metodologia segundo o ponto de vista da organização, uma vez que o objetivo deste trabalho é verificar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão organizacional. O Quadro 2 acima relaciona essas proposições sob a perspectiva da organização.

O modelo vai ser adaptado para efeito de aplicabilidade, tendo em vista as peculiaridades da organização, da própria região e sob o aspecto do ponto de vista da organização.

O próximo tópico descreve o modelo proposto para efeito de realização deste trabalho, sendo realizado em fases.

3.4.1 Procedimento Metodológico

Este estudo está caracterizado pela abordagem de estudo de caso, tendo em vista que procura investigar fatos e agentes que influenciam a tomada de decisão e alteram o comportamento organizacional, em uma única empresa, de forma intensiva e pontual, a fim de se compreender as variáveis internas e externas envolvidas neste processo.

O estudo tem natureza exploratória dos fatos concretos e intervenientes na relação *stakeholder*-empresa, tendo em vista que exigiu inicialmente a familiarização com a realidade investigada. Para isso, precisou-se conhecer a realidade organizacional, visitar suas instalações, clientes e fornecedores para se ter uma visão de conjunto.

Ademais, o trabalho é descritivo, pois diante da realidade vivida pela organização pesquisada, procurou-se descrever processos e ações observados, sem contudo interferir nos procedimentos rotineiros da empresa.

Finalmente, esta dissertação tem o caráter comparativo, uma vez que a realidade observada foi comparada com a teoria dos *stakeholders* abordada na revisão da literatura.

3.4.2 Delimitação do Estudo

A prestação de serviços de segurança patrimonial que há cerca de dez anos era feita apenas para instituições financeiras, órgãos públicos e grandes indústrias estende-se hoje a micro-empresas, condomínios, residências, escolas, faculdades, fato este que motivou o interesse no estudo de uma empresa do ramo enfocando-se a teoria dos *stakeholders* e os indicadores de desempenho relacionados na visão dos diferentes *stakeholders*.

Para o desenvolvimento deste estudo de caso, foi selecionada a empresa de segurança patrimonial, localizada na cidade de Manaus/AM, de um universo de 26 empresas do mesmo ramo na região.

A justificativa da escolha deve-se ao fato de ser uma organização com pouco tempo de atividade, mas que presta serviços em vários instituições financeiras, órgãos públicos, indústrias, condomínios e comércio da cidade, conquistando clientela de renomadas empresas do ramo.

No intuito de manter-se preservadas as informações pertinentes à empresa e dirigentes, os entrevistados receberam nomes fictícios e denominou-se a organização estudada de Alfa.

Os *stakeholders* escolhidos para estudo foram os acionistas, os empregados, os clientes e os fornecedores, os quais formam a cadeia produtiva básica da prestação de serviço da empresa. Deixou-se de considerar os outros *stakeholders*, tais como os concorrentes, os sindicatos, os agentes governamentais, a sociedade, as instituições financeiras para simplificação e racionalização do estudo, vez que adotou-se a pesquisa qualitativa, utilizando-se a entrevista com perguntas abertas para os *stakeholders* escolhidos.

Os indicadores de desempenho levantados segundo a visão dos *stakeholders* e dos dirigentes da empresa não serão mensurados para efeito de generalização do modelo.

3.4.3 Objetivo do Modelo

A elaboração deste modelo tem por objetivo:

Identificar os principais *stakeholders* que interagem com a empresa;

Enumerar as necessidades e expectativas dos *stakeholders* em relação à organização;

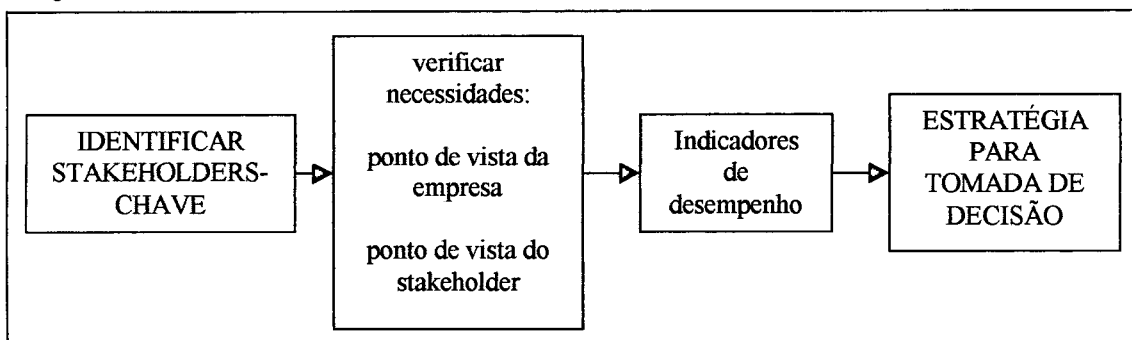
Relacionar indicadores de desempenho segundo a perspectivas dos diferentes *stakeholders* que atuam no contexto organizacional;

Relacionar as estratégias empregadas nos relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, segundo as relações de influências na tomada de decisão organizacional;

Mostrar que a identificação dos *stakeholders*, de suas necessidades e expectativas, podem resultar em indicadores de desempenho que sirvam para a melhoria contínua das atividades desenvolvidas pela empresa.

Na Figura 6 abaixo, ilustra-se o procedimento simplificado a ser seguido para efeito de realização da metodologia proposta.

Figura 6: Processo metodológico para estudo dos *Stakeholders*



Fonte: Frooman (1999). Adaptação

3.4.4 Modelo Proposto

Como já citado, os conceitos utilizados na construção do modelo foram: *stakeholders-chave* e as proposições elaboradas por Frooman (1999) para estabelecimentos das estratégias para combater a influência dos *stakeholders*

na tomada de decisão das empresas associadas à indicadores de desempenho para melhoria contínua da gestão.

A população foi estimada em 1.600 pessoas, distribuídas entre os diversos tipos de *stakeholders*: empregados, sócios, clientes, fornecedores, entidades governamentais, concorrentes que mantém uma relação direta ou indireta com a organização.

Dessa população, foram selecionados aleatoriamente quatro *stakeholders*, representados por oito pessoas, para efeito de amostra, dentre os *stakeholders-chave*, utilizando-se a técnica de amostragem não-probabilística intencional.

As técnicas utilizadas para coleta de dados com relação à identificação dos *stakeholders* relacionados com a organização na pesquisa de campo, foram a entrevista padronizada, com perguntas abertas, a observação direta e a pesquisa documental, de modo a identificar os relacionamentos da empresa com os parceiros do ambiente interno e externo.

As perguntas abertas foram feitas ao dirigente principal da organização em um momento inicial da entrevista, tendo em vista a necessidade de se compreender a organização no tocante a sua missão, seu negócio, sua visão sob o ponto de vista de seus administradores.

As perguntas abertas também foram utilizadas para se conhecer o que os *stakeholders* desejam da organização. Esse instrumento foi aplicado para verificar as principais necessidades e expectativas dos acionistas, empregados, clientes e fornecedores nesse relacionamento com a empresa, sob o ponto de vista daqueles *stakeholders*.

Neste nível da pesquisa, essas perguntas foram feitas aos *stakeholders-chave* identificados inicialmente, de forma a se conhecer as principais necessidades, anseios e desejos na relação com a organização focal.

A observação direta teve a finalidade de conhecer os processos da organização, a fim de detectar outros possíveis *stakeholders* que interferem de forma direta ou indireta na organização.

Identificados os *stakeholders* e o que desejam da organização foi pesquisada a influência de cada *stakeholder* na tomada de decisão da empresa

a fim de se estabelecer a estratégia a ser utilizada, segundo o modelo de Frooman (1999), sintetizado em quatro proposições.

O poder de influência do *stakeholder* sobre a tomada de decisão organizacional foi verificado com o uso de entrevista com perguntas abertas ao dirigente da organização. Supletivamente, foi utilizada a pesquisa documental nos estatutos, relatórios disponíveis e informativos da empresa para se ter uma visão diferenciada do ambiente de atuação e dos negócios.

Para efeito de sistematização, o trabalho de campo foi desmembrado em fases, conforme demonstrado a seguir:

3.4.4.1 Primeiro Passo: Coleta de dados

O primeiro passo do modelo proposto para coleta de dados foi a pesquisa de campo feita diretamente pelo autor, com a utilização da entrevista, da observação direta e da pesquisa documental.

A pesquisa de campo teve como objetivos básicos no desenvolvimento deste trabalho:

3.4.4.1.1 Identificação dos *Stakeholders-chave*

A identificação dos *stakeholders-chave* que atuam nos relacionamentos com a organização Alfa foi o ponto de partida para o desenvolvimento dos trabalhos, tendo em vista que estes relacionamentos são determinantes para estabelecimento da estratégia na tomada de decisão (Frooman, 1999).

Os *stakeholders* foram detectados utilizando-se entrevistas com os dirigentes e pela observação direta. Verificou-se que a cadeia produtiva dos serviços prestados pela empresa Alfa é formada basicamente por seus fornecedores, pelos dirigentes, empregados e clientes, os quais ficam definidos como *stakeholders-chave*, pela sua importância no processo (Ernest & Young et al, 1999).

3.4.4.1.2 Identificação das necessidades e expectativas dos *stakeholders*

A identificação das necessidades dos *stakeholders*, internas ou externas, e de suas expectativas junto à organização tem a finalidade de possibilitar o mapeamento de seus inter-relacionamentos e o grau de influência no processo decisório, sendo informações essenciais dentro de um contexto organizacional.

Essas necessidades foram identificadas segundo o ponto de vista dos *stakeholders* e dos dirigentes da organização, através da entrevista.

3.4.4.1.3 Identificação das distorções

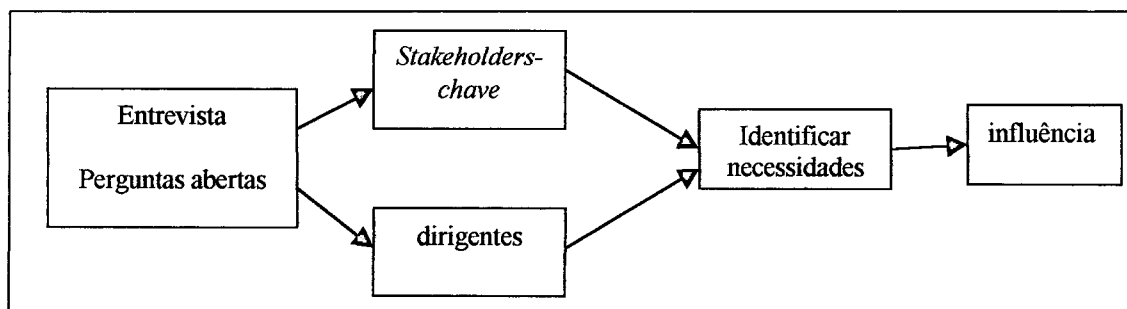
Utilizando da técnica de comparação de respostas, foram cotejados os dados obtidos nas entrevistas com os dirigentes da organização e de seus *stakeholders*, sendo implementada ainda a observação direta para complementação da análise.

3.4.4.1.4 Influência no relacionamento *stakeholder*-organização

Utilizando-se das técnicas de entrevista e observação direta, foram observadas as influências mútuas entre *stakeholders* e organização.

Para efeito ilustrativo desta fase, segue a Figura 7, a qual representa as etapas do processo de entrevista, onde foram utilizadas perguntas abertas para dirigentes e *stakeholders-chave* a fim de se identificar suas necessidades, sob esses dois pontos de vista, e se conhecer o poder de influência no relacionamento *stakeholder*-empresa.

Figura 7: Coleta de informações com o uso da entrevista



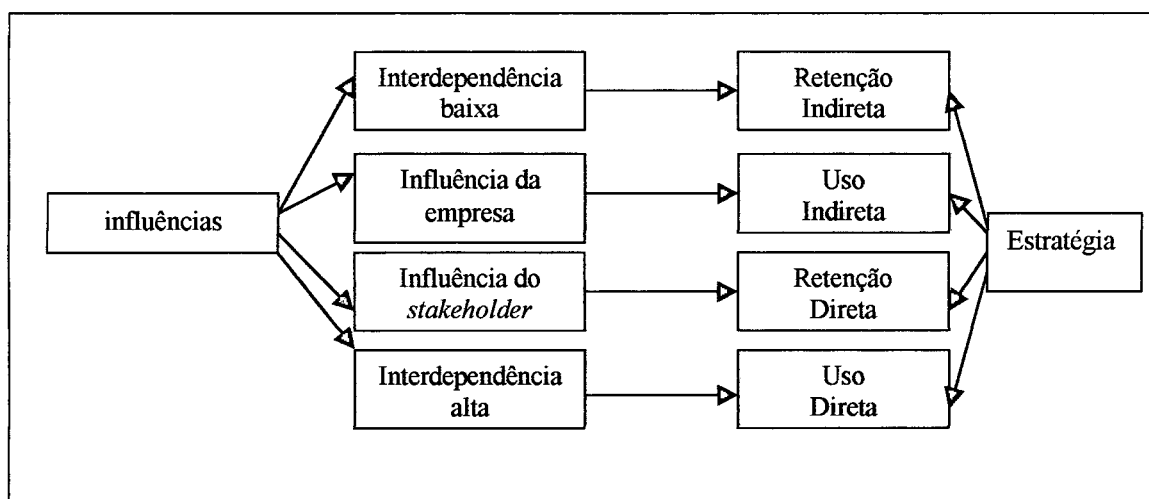
Fonte: própria

3.4.4.1.5 Estratégia utilizada

Em entrevistas com o dirigente da organização, foram coletados os tipos de estratégias adotadas para cada *stakeholders-chave* de acordo com o nível de influência observado no relacionamento.

As estratégias utilizadas segundo a metodologia proposta por Frooman (1999) foi representada na Figura 8 abaixo, onde os diversos tipos de influências de poder no relacionamento *stakeholder-empresa* implicarão em tipos de estratégias diferentes.

Figura 8: Relação entre influências e estratégias



Fonte: FROOMAN, J. 1999. Adaptação

3.4.4.2 Segundo Passo: Análise dos dados

Os dados levantados foram analisados segundo o seu valor qualitativo, buscando-se identificar e relacionar as principais necessidades, expectativas dos *stakeholders*, enumerar os indicadores de desempenho obtidos no levantamento de dados e verificar as influências dos *stakeholders* na tomada de decisão organizacional, segundo as influências no relacionamento com a organização.

A aplicabilidade do modelo de Frooman (1999) associado aos indicadores de desempenho deve permitir ao final da análise de dados:

Identificar os principais *stakeholders* da organização;

Enumerar as necessidades e expectativas desses *stakeholders* em relação à organização;

Relacionar indicadores de desempenho segundo a ótica dos principais *stakeholders* que atuam sobre a organização;

Identificar o tipo de estratégia empregado pela organização para atuar sobre seus *stakeholders* a fim de se obter melhoria contínua de suas atividades e gestão.

No próximo capítulo, será desenvolvido o estudo de caso empregado na empresa utilizando-se a sistemática aqui apresentada.

4 O CASO DA EMPRESA ALFA

Esta dissertação foi elaborada utilizando-se o método denominado estudo de caso e possui natureza de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa com o uso do estudo de caso tem sido defendida por diversos autores como de fundamental importância para o estudo da administração em diversas áreas de aplicabilidade, destacando-se Roesch (1999) e Yin (1994 Apud Roesch, 1999).

A empresa onde foi realizado o estudo de caso foi criada em 1994, sendo considerada de grande porte na sua área de atuação, contando com cerca de 1.200 empregados distribuídos na cidade de Manaus e no interior do Estado do Amazonas. No Quadro 4 abaixo, tem-se em síntese as principais características desta organização.

Quadro 4: Características da empresa Alfa

Missão	Proteger o patrimônio com a prestação de serviços de segurança de segurança
Visão	Manter e atender com qualidade os clientes
Negócio	Segurança Patrimonial
Data de fundação	1994
Porte	Grande
Níveis hierárquicos	4
Número de dirigentes	5
Número de empregados	1.200
Número de clientes	357
Número de fornecedores	50
Certificação de Qualidade	Não
Outras certificações	Ministério da Justiça

Fonte: Empresa Alfa (2001).

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a entrevista pessoal, a observação direta e a pesquisa documental, conforme proposta feita no Capítulo 3.

Nas entrevistas foi utilizado um roteiro previamente elaborado para cada grupo de *stakeholders*, conforme Anexos 1 a 4. As entrevistas não foram gravadas, sendo utilizada a anotação para os registros dos fatos mais interessantes.

A observação direta auxiliou na entrevista para conhecer as reações dos entrevistados acerca de cada pergunta elaborada, bem como foi utilizada esta técnica para conhecer as instalações e as relações interpessoais vividas entre os *stakeholders* que se apresentaram no período da pesquisa.

Na pesquisa documental, utilizou-se os estatutos sociais, as demonstrações financeiras, os jornais e os informativos internos para se ter um embasamento situacional das relações existentes da organização, dentro do momento focal estudado.

Devido à natureza qualitativa da pesquisa, foi utilizada a amostragem não probabilística, sendo justificada a escolha dos grupos de cada *stakeholder* envolvido de acordo com os seguintes critérios:

Acionistas: foi escolhido um acionista, que também exerce o papel de dirigente, dos cinco que formam a sociedade. A escolha desse acionista, o qual neste trabalho será chamado de Pedro, decorreu da sua disponibilidade em prestar esclarecimentos e de seu conhecimento da organização como um todo. As entrevistas foram realizadas em reuniões feitas ao final do expediente;

Empregados: foram escolhidos aleatoriamente cinco empregados de um total de 1.200. Esses empregados são de turnos de trabalho diferentes, sendo quatro de postos de serviço externo e um que trabalhava internamente em horário comercial;

Clientes: foi selecionado um entre os seis maiores clientes em volume de negócios da organização, os quais contribuem com cerca de 60% do seu faturamento. Este cliente entrevistado contribui com cerca de 5% desse faturamento;

Fornecedores: foi selecionado um fornecedor dentre aproximadamente 50, justificando-se a escolha pela relação duradoura de relacionamento junto à organização Alfa, a qual ocorre desde a fundação desta.

Assim, o número de elementos que compõem a amostra dos *stakeholders* acima foi estabelecido segundo os pressupostos da amostragem não probabilística, da conveniência e facilidade para coleta de informações, vez que o objetivo da pesquisa foi obter idéias e posicionamentos e não fazer estimativas quantitativas da população com números representativos do universo, critérios estes desenvolvidos pela amostragem probabilística.

Ressalte-se ainda que nos trabalhos realizados por Campbell (1997), Greenley & Foxall (1997), Ernest & Young et al (1999), Frooman (1999) foram utilizados um elemento de cada grupo de *stakeholder*, onde procurou-se investigar as informações coletadas pelo seu caráter qualitativo sem levar em conta a representatividade da população.

4.1 Análise ambiental segundo *stakeholders* da empresa Alfa

Seguindo o roteiro de perguntas, inicialmente procurou-se conhecer a missão da empresa a fim de direcionar os trabalhos para os seus objetivos gerais. O dirigente Pedro não soube explicar claramente qual seria a missão da empresa, porém percebeu-se na entrevista que há uma preocupação constante de oferecer um serviço de qualidade aos clientes para manter a integridade e segurança patrimonial.

Em relação à visão de futuro da empresa, o dirigente informou que a empresa está priorizando a melhoria na qualidade da prestação do serviço e que há um interesse precípuo de manter-se a clientela atual.

Essa preocupação em manter o nível da atividade do negócio atual, segundo o dirigente decorre de:

Saturação do nível do negócio no mercado, onde tem-se muitas empresas sem um crescimento equivalente da demanda;

A necessidade de altos investimentos para expansão, o que poderia até inviabilizar a estrutura financeira atual da empresa; e

Clientela atual compatível com o nível do empreendimento, necessitando contudo manutenção desse contingente através da melhoria da qualidade dos serviços oferecidos.

Os agentes externos que se relacionam, direta ou indiretamente, com a organização são:

Cientes: a empresa possui 357 clientes atualmente, sendo predominante o cliente de vigilância patrimonial (146). Eles serviços são prestados para órgãos governamentais, instituições financeiras, indústrias, comércio, condomínios e residências. O Quadro 5 abaixo apresenta a distribuição dos serviços prestados segundo o número de clientes:

Quadro 5: Distribuição da Clientela da empresa Alfa

CLIENTELA	Nº
Vigilância Patrimonial	146
Vigilância Eletrônica	75
Transporte de Valores	16
Conservadora	120
Total	357

Fonte: empresa Alfa (2001)

Fornecedores: a empresa possui diversos fornecedores para aquisição de material de consumo, de expediente, fardamento, armas e munições, veículos, equipamentos de informática, manutenção. O Quadro 6 apresenta uma síntese desses fornecedores:

Quadro 6: Quantitativo de fornecedores da Empresa Alfa

FORNECEDORES	QUANTIDADE
Fardamento	2
Material de Expediente	8
Material de Informática	5
Segurança eletrônica	1
Alimentação	1
Armamento	2
Material de Consumo	12
Outros	19
Total	50

Fonte: Empresa Alfa (1999)

Concorrência: segundo o dirigente entrevistado, a competição nesta área de prestação de serviços é bastante acirrada, vez que além das grandes empresas que atuam no mercado, existem diversas pequenas empresas que acabam por conquistar os pequenos clientes. Segundo informações da empresa Alfa, o número de concorrentes diretos na área de vigilância é de 26 empresas, porém existem empresas de outros Estados que também buscam conquistar mercado, principalmente quando a disputa é feita por grandes clientes;

Sindicato: segundo o dirigente da empresa Alfa, o Sindicato dos Trabalhadores de Vigilância atua de forma intensiva na época do reajuste da categoria com a mobilização dos trabalhadores e discussão da pauta de negociação. Na negociação coletiva discute-se além de salários, que é o tema principal, o valor do vale-alimentação, a segurança pessoal dos vigilantes, o plano de saúde, as horas-extras e estabilidade;

Órgãos governamentais: o dirigente da empresa informou que órgãos governamentais atuam de forma decisiva sobre a organização, uma vez que para operar a empresa necessita da autorização de funcionamento, de certificação de prestador de serviço de segurança e ainda estar em situação regular perante às instituições públicas de controle. Dentre os órgãos governamentais, destaca-se a Polícia Federal que autoriza o porte de arma e o funcionamento do serviço de segurança, o Ministério da Justiça que controla os registros de funcionamento das empresas de segurança, o Conselho Regional de Administração, que fiscaliza as atividades dos administradores da empresa, o Instituto Nacional do Seguro Social que controla os recolhimentos obrigatórios da seguridade social, o Ministério do Trabalho que controla as relações de trabalho e a Fazenda Pública exercendo o controle dos tributos devidos;

Políticas governamentais: as grandes prestadoras de serviços deste ramo, têm como principais clientes os órgãos governamentais e o Governo tem sua planilha de custos a qual deve ser seguida por estas empresas. Segundo o dirigente Pedro, “Qualquer modificação para mais ou para menos” nesta

planilha acaba afetando estas empresas, uma vez que mexe decisivamente nos custos incorridos por cada uma, “podendo até quebrar uma prestadora de serviços”.

Os agentes internos que afetam o empreendimento são os dirigentes e os empregados dos diversos níveis da cadeia hierárquica.

Os empregados na prestação de serviços são as peças fundamentais para este tipo de empresa, uma vez que o faturamento depende do número de postos de serviço contratados pelos clientes.

Quanto maior o número de seguranças contratados pelos clientes, maior o faturamento da empresa.

Os cinco dirigentes que também são os sócios da empresa atuam diretamente sobre a condução do negócio, representando a própria organização. Essa dupla função dos dirigentes acaba por reduzir os conflitos de *agency*, porque o interesse dos administradores são idênticos aos dos sócios, pois são representados pelos mesmos indivíduos.

Pertinente à responsabilidade social, a empresa procura cumprir suas obrigações sociais com a geração de emprego e o pagamento dos tributos e emolumentos estabelecidos pela legislação pertinente, sem contudo ter uma preocupação adicional ligada à sociedade ou ao ambiente.

Dada esta visão geral da organização, serão apresentados os principais pontos identificados e percebidos nas entrevistas feitas com os *stakeholders* da empresa Alfa, os quais foram separados por grupos, segundo a visão dos dirigentes, dos empregados, dos clientes e dos fornecedores, conforme delimitação feita no modelo proposto no Capítulo 3.

4.1.1 Visão dos Dirigentes

A organização Alfa é uma sociedade limitada formada por cinco sócios que detém cotas iguais de participação no empreendimento. Todos os cinco sócios atuam como dirigentes da organização, sendo diretores das áreas comercial, financeira, jurídica, administração e operações.

O relacionamento com os *stakeholders* da empresa na visão do dirigente da empresa é apresentada abaixo.

4.1.1.1 Relacionamento dos Sócios diante da Organização

O dirigente Pedro informou que o relacionamento entre os sócios está ligado por traços de amizade de mais de 15 anos e por profissionalismo. Nas decisões do negócio não existe preponderância de um único sócio, sendo as decisões tomadas, “após discutidas e analisadas pela maioria dos dirigentes, sendo acatada por todos, sempre buscando atender as necessidades do negócio e não as vaidades individuais”.

Este sócio informou que esse relacionamento amigável, onde se resolve tudo a “bom termo”, decorre além da longa amizade pessoal, da experiência dos dirigentes anteriormente ao negócio, uma vez que foram funcionários públicos, gerentes de instituições financeiras, trabalharam em outras empresas de segurança patrimonial, bem como da formação acadêmica nas áreas de Administração, Economia e Direito.

Segundo o dirigente Pedro, “a razão do negócio estar dando certo reside no fato de a empresa ter sido formada por cinco pessoas que conhecem amplamente o ramo de atuação e por haver uma dedicação integral de todos para que o empreendimento cresça e desenvolva-se e principalmente por não haver conflitos insolucionáveis”.

A repartição dos lucros é feita de forma igualitária, tendo em vista que a participação nas cotas é de 20% para cada um.

Os investimentos são feitos após discussão e análise dos objetivos que se pretende atingir, sendo estudados de acordo com o retorno que aquele desembolso poderá gerar.

O dirigente fez questão de citar que a diversificação dos serviços com o uso da segurança eletrônica foi uma decisão estratégica muito discutida pelos sócios, pelos valores envolvidos no investimento, pelo risco e pelo tempo de retorno. Salientou que o “consenso técnico” foi fundamental para aquela tomada de decisão.

Perguntado do que os sócios-dirigentes esperam da empresa Alfa, o dirigente informou que desejam: retorno do investimento, rentabilidade, realização profissional no gerenciamento do negócio, manutenção do negócio

com a continuidade da prestação de serviço e fornecimento de renda compatível com suas necessidades.

Este dirigente informou que para realização dos investimentos são feitos estudos de viabilidade econômica, a fim de verificar o prazo de retorno, a lucratividade e os riscos envolvidos. Para ele “um bom investimento é aquele que tem um prazo de retorno curto, alta lucratividade e risco reduzido”, acrescentando ainda que a conjugação desses três elementos é muito difícil na prática, pois normalmente os negócios de maior lucratividade envolvem altos riscos.

Dentro da sua concepção, para os acionistas da empresa Alfa um prazo de retorno de investimento curto deve ser de no máximo 3 anos, com lucratividade em torno de 10% a.a, tirados os custos e que a redução do risco deve ser alcançada fazendo-se investimento em ativos que tragam um retorno neste prazo e que não comprometa mais que 10% do lucro líquido.

Para ele, a rentabilidade da empresa oscilando entre 3% e 5% do faturamento é suficiente para manutenção do negócio e realização de investimentos futuros, principalmente porque a empresa tem equipamentos modernos, adquiridos acerca de um ano e que nesse tipo de negócio não é necessário fazer investimentos constantes após a empresa está instalada, como por exemplo em armamento, veículos, equipamentos de informática e sistema de segurança.

Em relação ao desenvolvimento profissional na gestão dos negócios, este dirigente informou que os acionistas da empresa Alfa adquiriram muita experiência antes da fundação da organização, pois exerceram atividades de gerente de instituição financeira, de gerente de empresa de segurança, de professor universitário e de advocacia e que agora têm a oportunidade de aplicarem estes conhecimentos em um negócio próprio. Segundo ele, o desafio de manter, de fazer funcionar e de obter retorno impulsiona-os cotidianamente na gestão da empresa.

Para o dirigente Pedro, a manutenção do negócio deve persistir por prazo indeterminado trazendo a lucratividade esperada e renda suficiente para atender as necessidades dos sócios.

Essas cinco expectativas dos acionistas podem representar indicadores de desempenho na visão desses *stakeholders* com os seus padrões de desempenho esperados.

4.1.1.2 Relacionamento com os clientes

Para o dirigente Pedro, “o cliente é de importância fundamental para uma organização prestadora de serviços, que atua em um mercado saturado e com uma concorrência acirrada”. Ressaltou ainda que a visão da empresa em termos de política adotada em relação ao cliente é procurar mantê-lo, oferecendo um serviço de melhor qualidade, com preços competitivos.

Em relação à importância de cada cliente, Pedro informou que dos 357 clientes, 6 clientes contribuem com cerca de 60% (sessenta por cento) do faturamento da organização, sendo dispensado, “por razões contingenciais”, um tratamento diferenciado.

Neste tratamento diferenciado, a empresa procura negociar preços, prazos e formas de pagamento até um limite suportável, tendo em vista que estes clientes procuram barganhar o máximo. Esse limite suportável “é até onde a empresa consegue cobrir os seus custos e ter um retorno positivo.

Perguntado se a empresa para manter um cliente importante, reduziria o faturamento a níveis bem próximos de seus custos, o dirigente Pedro informou que algumas empresas do ramo fazem isso, para ter o *Know how* frente aos concorrentes de prestar serviço para aquela empresa renomada, porém que no estágio atual de sua empresa não trabalham mais para “empatar com os custos”.

A empresa Alfa tem uma planilha média de custo de seus serviços e com base nesses valores, são negociados os contratos. O dirigente informou que na negociação de preços de grandes contratos, muitos clientes barganham e conseguem redução de valores, mas que os negócios somente são fechados dentro dos limites de ganho estabelecidos internamente pela empresa Alfa. Essa “perda” é compensada com novos contratos negociados acima do custo médio, bem como pela satisfação dos clientes e manutenção de parcela significativa de mercado.

Em relação aos demais clientes, o sócio Pedro informou que a empresa Alfa procura evitar que estes clientes sintam-se discriminados e preteridos, sendo oferecido um serviço que os deixe satisfeitos, dentro daquilo que foi ajustado entre eles, visto que esses clientes “são também a razão de ser do empreendimento”.

As principais exigências dos clientes além de preço e qualidade nos serviços, segundo o dirigente da empresa, estão relacionados a seguir:

Solução imediata de problemas na prestação do serviço, como substituição de vigilantes, a qual é feita em no máximo seis horas após a reclamação e fornecimento de carros-fortes fora dos horários estabelecidos, com um prazo de atendimento de até duas horas;

Reparação de danos causados aos clientes na prestação de serviços, como pagamento de equipamentos, diferenças de valores, furtos e sumiços de objetos, sendo feito normalmente em até sete dias da comunicação do evento;

Tolerância no recebimento de faturas, chegando até dez dias esse prazo concedido, dependendo do cliente. Essa negociação é feita diretamente com os dirigentes das empresas, pois envolve a dispensa de juros e multas contratuais.

4.1.1.3 Relacionamento com Empregados

A geração de emprego, o pagamento dos encargos legais devidos e benefícios indiretos oferecidos pela empresa Alfa têm sido a forma de atender “a responsabilidade social” segundo o gerente Pedro.

A empresa Alfa tem uma política remuneratória compatível com o mercado de Manaus, sendo pagos em média quatro salários-mínimos para cada vigilante, valores estes que correspondem ao piso da categoria mais horas-extras e incentivos de desempenho, conforme informações de sua direção e sendo confirmado posteriormente pelos empregados entrevistados.

O gerente Pedro informou ainda que existe uma certa diferenciação em termos de salários em razão da atividade desempenhada pelos vigilantes, sendo aqueles que trabalham na segurança interna da sede, na central de

operações, nos carros fortes e na segurança eletrônica os detentores dos maiores salários dentro da categoria.

Esses vigilantes são escolhidos para trabalhar nestes setores depois de alguns anos de empresa, levando-se em consideração seu perfil psicológico, suas aptidões, conhecimentos técnicos, lealdade e espírito de equipe.

O gerente salientou ainda que no processo de recrutamento e seleção é exigido que todos os candidatos tenham curso profissionalizante de vigilância, atestado de boa conduta, idade de no máximo quarenta anos, escolaridade de no mínimo segundo grau e conhecimentos de informática, pois muitos clientes exigem esses dois últimos requisitos para o prestador de serviço em razão da Certificação ISO 9000.

Para reduzir o absenteísmo, a empresa incentiva os vigilantes com bônus para aqueles que não faltam ou se atrasam ao serviço. Segundo o dirigente Pedro, “este sistema deu certo e reduziu as faltas e os atrasos aos serviços”.

Os benefícios sociais oferecidos pela organização são o vale-alimentação, o vale-transporte, o seguro de vida em grupo, que somados correspondem a cerca de 20% da remuneração de cada empregado.

Fora isso, a empresa mantém um ambulatório com médico e enfermeira que atendem aos empregados e seus familiares, bem como há convênios com farmácias que oferecem prazos dilatados e descontos para esses empregados.

O dirigente considera que “os empregados estão satisfeitos parcialmente com a remuneração que lhes é paga e no momento a empresa não tem condições de oferecer outras vantagens”.

Apesar de a empresa não ter condições de oferecer maiores benefícios para seus empregados, o dirigente salientou ainda que não há greve na empresa desde sua criação e que acredita que isso decorre da política de relacionamento e incentivo adotada, onde a direção procura dar um tratamento pessoal aos seus empregados e oferecer benefícios indicados acima.

No trabalho realizado, verificou-se que a empresa tem um índice de rotatividade elevado, vez que há um alto número de contratações e demissões durante o ano. No Quadro abaixo tem-se a título ilustrativo o índice de rotatividade da empresa no período de 1998 a 2.000.

Quadro 7: Índice de Rotatividade

ANO	ADMISSÃO	DEMISSÃO	EFETIVO MÉDIO	ROTATIVIDADE
1998	498	216	989	36%
1999	385	364	1.010	37%
2000	274	305	1200	26%

Fonte: Empresa Alfa (2001)

O dirigente informou que os contratos com clientes têm duração em média de dois anos e que nesse tipo de negócio, o número de empregados oscila de acordo com o número de clientes. Quando a empresa perde um grande cliente, existe um processo de demissão elevado, pois não tem como manter esses empregados. De outro modo, quando a empresa consegue firmar um novo contrato de prestação de serviços, tem a necessidade de contratar empregados para atender esta demanda. Assim, o tempo médio de permanência dos seus empregados é de dois anos em decorrência do atrelamento do vigilante que presta serviço no posto de vigilância com o contrato firmado com o cliente.

Essa instabilidade apesar de ser considerada normal pela administração da organização, traz uma insegurança marcante entre os trabalhadores, os quais procuram informar-se sobre o tempo de contrato onde prestam serviços.

O dirigente da empresa informou que em decorrência da natureza da atividade que atrela o faturamento ao número de postos de serviço negociados, as despesas com pessoal e encargos sociais alcançam cerca de 85% do faturamento bruto da empresa e que o lucro líquido, retirada as demais despesas oscila entre 3% e 5%.

Examinando-se os demonstrativos financeiros da empresa no período de 1998 a 1999, verificou-se que a participação das despesas com pessoal sempre alcançaram valores superiores a 79% do faturamento da empresa e o lucro líquido oscila nos valores acima, conforme Quadro abaixo.

Quadro 8: Relação do faturamento líquido com pessoal e lucro líquido

ANO	Faturamento Líquido (FL)	Pessoal e Encargos (PE)	PE/FL %	Lucro Líquido (LL)	LL/FL %
1998	10.789.450	8.597.200	79	591.419	5,4
1999	14.659.894	11.887.700	81	659.695	4,5
2000	15.645.911	13.298.430	85	502.233	3,2

Fonte: Empresa Alfa (2.001)

Na visão da gerência, os pontos fortes de seus empregados são:

Lealdade à empresa. O dirigente informou que apenas cerca de 3% dos seus empregados pedem demissão para irem trabalhar em outras empresas e que pouco mais de 5% dos que são demitidos entram na Justiça do Trabalho com reclamações, o que segundo ele, comprova a lealdade dos empregados para com a empresa em decorrência da política de recursos humanos adotada;

Formação profissional, com 100% dos vigilantes com curso de vigilantes;

Compromisso assumido de prestar bons serviços. Segundo o dirigente, a prestação de serviços com qualidade pode ser avaliada pelo número de reclamações dos clientes, pois no início de suas atividades haviam reclamações de atrasos e de falta de urbanidade dos vigilantes várias vezes durante a semana e que atualmente essas queixas ocorrem esporadicamente, quatro ou cinco vezes por mês, mas que a meta da empresa é a reclamação zero.

Responsabilidade para cumprir as atribuições. O dirigente informou que são registrados de 15 a 20 casos de ocorrências de atrasos e faltas ao serviço durante ao mês, sendo este número reduzido em comparação as quase 100 ocorrências havidas no primeiro ano de existência da empresa e que essa redução foi alcançada com a introdução do bônus por pontualidade e assiduidade.

Capacidade no desempenho de suas funções. O dirigente informou que os vigilantes conhecem e sabem lidar com as situações de perigo para proteger o patrimônio do cliente. Salientou que o "estado de vigília" é fundamental para o desempenho desse tipo de atividade, onde o segurança deve estar atento a

todo e qualquer movimento ou procedimento suspeito e que a ação preventiva de rondas e de chamados da equipe de apoio pelos equipamentos de rádio inibe ações de assaltos. Saliu ainda que ao longo de seis anos de existência da empresa ocorreram apenas quatro situações de assaltos bem sucedidas, sendo três em instituições financeiras e uma em residência e que em cada ano ocorrem de 12 a 15 registros de tentativas de assalto, as quais foram frustradas graças a ação dos vigilantes.

Os pontos fracos, segundo o gerente, são os problemas de alcoolismo, pois já foi verificado que a maioria dos casos de faltas ao serviço ocorreram em razão de embriaguez de vigilante, ocorrendo principalmente segunda-feira e após o pagamento. O outro ponto fraco levantado foi o relacionamento interpessoal, onde foram registradas reclamações de vigilantes por falta de urbanidade.

O dirigente salientou ainda que a contratação de psicólogo e de profissionais especialistas em recursos humanos tem reduzido sensivelmente essa problemática com a aplicação de testes de seleção, onde se procura detectar e excluir do processo os indivíduos e com palestras e aconselhamentos individuais para os vigilantes que já estão na empresa.

4.1.1.4 Relacionamento com Fornecedores

O sócio Pedro informou que a empresa Alfa tem diversos fornecedores para a grande variedade de produtos que necessitam rotineiramente adquirir, produtos estes que vão desde o fardamento do pessoal até veículos blindados para transporte de valores mobiliários.

A empresa não tem fornecedores exclusivos e imprescindíveis, sem o qual ficasse impossibilitada de atuar, mas mantém um cadastro específico dos principais relacionamentos envolvidos.

Nas aquisições, são negociados preços, prazos de entrega e pagamento, formas de pagamento, assistência técnica, qualidade, dentre outros critérios, buscando-se os fornecedores que mais atendam essas variáveis.

O gerente informou que “nas grandes aquisições, que envolvem o desembolso de altos valores financeiros, sua organização tem o poder de

negociação melhor”, neste caso obtendo vantagem em relação às variáveis acima elencadas. Nas compras de pequeno vulto, a empresa acaba por sujeitar-se às regras dos fornecedores, “quando não há outra opção no mercado”, fato este que demonstra um relacionamento tradicional com os fornecedores.

Por ocasião das entrevistas, foi observada a negociação feita com uma empresa administradora de vale-alimentação. Esse fornecedor quando entrou no mercado há cerca de dois anos, negociou com a empresa Alfa trabalhar com taxa de administração zero para fornecimento dos vales para cerca de 1200 pessoas. Agora, estava pleiteando uma taxa de 3%.

A empresa Alfa tomou a decisão de pagar 1% a título de taxa de administração após negociações de cerca de uma semana. No final da negociação, a fornecedora aceitou as condições estabelecidas pela empresa Alfa.

O dirigente Pedro foi questionado sobre a hipótese de a empresa fornecedora não aceitar aquele percentual. Ele respondeu que “seria rescindido o contrato e que se procuraria outro fornecedor ou até o crédito do valor respectivo de vale nos contracheques dos empregados” como alternativa para manutenção dos benefícios aos empregados.

O dirigente informou que em um processo de negociação com fornecedores, é necessário discutir-se além do preço, deve-se negociar formas de pagamento que não comprometam o fluxo de caixa da empresa. Para ele, os fornecedores devem parcelar os pagamentos ou oferecerem descontos nas aquisições à vista, de forma que o cliente opte na forma de pagamento que melhor atenda suas necessidades e não comprometa seu fluxo de caixa.

A empresa Alfa sendo um prestador de serviços, recebe seus pagamentos após a prestação do serviço, arcando com as despesas do transcurso dessa execução como armamento, vestuário, alimentação, transporte. Quando o fornecedor oferece prazos de 30 ou 60 dias para pagamento, acaba por aliviar o caixa da empresa; quando isso não ocorre, é mais uma despesa a ser associada às despesas correntes.

As principais dificuldades que a empresa Alfa tem encontrado no relacionamento com os seus fornecedores segundo sua direção são:

Não cumprimento dos prazos de entrega, sendo freqüentes atrasos de 5 a 10 dias;

Demora na assistência técnica, sendo observado atrasos em média de 3 dias;

Relacionamento não duradouro. O dirigente informou que apenas dois fornecedores relacionam-se com a empresa desde a sua criação, sendo um fornecedor de vestuário e o outro de armamento e munições. O motivo da não durabilidade desses relacionamentos, segundo o dirigente, dá-se em razão do não cumprimento de prazos de entrega ou pelo não atendimento da qualidade esperada.

O dirigente Pedro informou que a empresa tem procurado enfrentar estas dificuldades firmando cláusulas contratuais que estabeleçam multas por inadimplemento de contrato, bem como se estuda a possibilidade de se ter fornecedores específicos para seus principais insumos.

Essas dificuldades acabam por influenciar na tomada de decisão da empresa Alfa, como colocado no exemplo apresentado pelo seu dirigente, quando houve atraso de 40 dias na entrega de um carro-forte, que levou a empresa a perder parte de um contrato que exigia a disponibilidade daquele veículo em data acertada.

4.1.2 Visão dos Clientes

Foi entrevistado um cliente da organização Alfa na cidade de Manaus, o qual identificou-se neste estudo como empresa Beta, sendo as informações prestadas pelo gerente de operações. A empresa Beta é uma empresa de renome nacional atuando na área de produção de telhas de fibro-cimento, contando com um contingente de segurança de 54 homens da empresa Alfa.

Para a empresa Beta, a empresa Alfa sempre prestou serviços de qualidade satisfatória e essa qualidade é medida mensalmente através de planilhas de desempenho, onde foram estabelecidas variáveis como cumprimento de horário de trocas de vigilância, reclamações, uso de

equipamentos, entregas de faturas e documentos, urbanidade para se aferir e controlar a execução do contrato.

A empresa Beta já teve outros fornecedores desse tipo de serviço, mas o prestador anterior não atendia adequadamente suas necessidades. A empresa Alfa foi escolhida para prestar esse serviço em decorrência de na negociação ter-se chegado a um acordo que foi bom para as duas empresas, onde os fatores de boa reputação na prestação dos serviços de segurança, de atender com capacidade técnico-profissional, dos preços praticados, do porte empresarial foram preponderantes e decisivos para que a empresa Alfa fosse escolhida, a qual concorreu com outras duas concorrentes.

Apesar de a empresa Alfa considerar a empresa Beta como um grande cliente em termos de volume de negócios, pois contribui com 5% do seu faturamento, o dispêndio da empresa Beta com serviços de segurança pagos à empresa Alfa constitui um volume de 0,1% do seu faturamento, sendo portanto considerada a empresa Alfa um pequeno fornecedor nesta relação.

Os principais pontos fortes da empresa Alfa na visão desse cliente são:

Rapidez no atendimento das solicitações, pois a empresa Alfa não passa mais que 24 horas para resolver os problemas apresentados;

Fácil acesso aos dirigentes, sendo possível negociar diretamente com os responsáveis da empresa pagamentos, valor do contrato, tipos de serviço;

Bom desempenho dos seguranças, os quais são prestativos, atenciosos e vigilantes às ações de suspeitos;

Utilização de equipamentos e pessoal de apoio aos postos de vigilância, sendo feitas rondas duas vezes ao dia.

O ponto fraco da empresa na visão desse cliente é o reduzido número de carros-fortes, mas que isso ainda não afetou ainda na prestação do serviço.

4.1.3 Visão dos Empregados

Entrevistou-se cinco vigilantes da empresa Alfa segundo o roteiro previamente estabelecido.

Para eles, a empresa Alfa tem fundamental importância para satisfação de suas necessidades, pois lhes proporciona emprego, salário e benefícios.

Apesar de considerarem importante o vínculo contratual com a organização, quatro desses trabalhadores reclamaram do salário e estão na expectativa que o sindicato consiga um reajuste de 20% por ocasião da negociação coletiva de trabalho.

Esses empregados desejam também aumento do valor de face do vale refeição, de R\$ 3,80 para R\$ 5,00. Todos têm a convicção que isso depende do acordo coletivo de trabalho, mas que a empresa poderia conceder espontaneamente essas reivindicações.

O relacionamento, segundo eles, com os demais colegas e dirigentes da empresa “é muito bom”. Os vigilantes têm um relacionamento mais efetivo com seus colegas de posto de serviço, sendo os contatos com os demais colegas e dirigentes da empresa mais raro devido atuarem no sistema de escala de serviço e nas dependências dos clientes.

Na visão dos empregados, os principais pontos fortes da empresa Alfa são:

Pontualidade no pagamento de salários, visto que recebem no quinto dia útil de cada mês;

Fornecimento de vales refeição e vale transporte, fundamentais para complementação de renda;

Bom ambiente de trabalho, uma vez que relacionam-se bem com os supervisores, colegas de trabalhos e com os dirigentes da empresa;

Oferecimento de fardamento e apoio na prestação do serviço;

Serviço médico para os familiares e convênios com drogarias.

Os pontos fracos apresentados pelos empregados foram:

Salário e instabilidade no emprego;

Falta de um plano de saúde, pois o ambulatório da empresa atende apenas 25 pacientes por dia;

Horário de funcionamento do posto ambulatorial, o qual atende somente pela manhã.

A principal dificuldade que colocaram foi que sentem receio de fazerem reivindicações diretamente para direção da empresa, pois temem por seus empregos, já que se fossem demitidos “seria muito difícil encontrar nova colocação”.

Informaram ainda que estão satisfeitos com a empresa Alfa em termos da pontualidade do pagamento, da possibilidade de obterem adiantamentos e dos benefícios disponíveis e que essa empresa se assemelha “às grandes empresas de vigilância da cidade”, pois as empresas pequenas normalmente atrasam salários e não recolhem encargos sociais, causando problemas para o empregado por ocasião da rescisão.

4.1.4 Visão dos Fornecedores

Foi entrevistado um fornecedor de vestuário da empresa Alfa conforme roteiro de entrevista elaborado. As informações foram prestadas pelo gerente de logística. Essa empresa que será chamada de Delta, é uma empresa de renome nacional, que fornece vestuário para muitas organizações comerciais, industriais e governamentais.

Para a empresa Delta, a empresa Alfa é um cliente considerado de médio porte pelo número de pedidos que solicita para atendimento de seus empregados, uma vez que adquire em média 800 uniformes completos (camisa, calça, boné, cintos) por ano. Porém, sabem que na impossibilidade de atender no tempo solicitado, a empresa Alfa compra de um outro fornecedor local.

Na visão da empresa Delta, a empresa Alfa tem bastante importância como todo cliente, devendo ser atendida em suas peculiaridades de qualidade, tempo de entrega, prazos de pagamento e quantitativos solicitados.

Perguntado se quando a empresa Alfa efetua compras de empresas locais, se isso causa impacto estratégico na produção e vendas da empresa Delta, foi-nos informado que não, uma vez que existem outros grandes clientes em volume de faturamento na região, mas que não se deve desprezar um cliente desse porte. Acrescentou ainda que a maioria das vendas fragmenta-se por diversos clientes e que a empresa Alfa contribui com cerca de 0,5 a 1% do faturamento de sua empresa

As relações comerciais da empresa Delta com a Alfa existem acerca de cinco anos, sendo acompanhado o crescimento da empresa Alfa no mercado

com o aumento das aquisições de materiais e por conseguinte do nível de exigência quanto a preço e prazo de pagamento.

Para esse entrevistado, a empresa Delta atende as necessidades da empresa Alfa e raramente não consegue entregar um pedido a tempo. Na sua visão, as principais necessidades de sua empresa neste relacionamento estão ligadas a preço, à qualidade, a prazos de entrega e a formas de pagamento.

Em relação aos pontos do relacionamento que poderiam ser melhorados, o entrevistado informou que os pedidos poderiam ser feitos com antecedência de pelo menos vinte dias, para que houvesse tempo de entrar na programação. Muitas das vezes, o pedido ocorre com dez dias e dependendo do quantitativo de uniformes solicitados “fica complicado o atendimento”.

4.2 Análise dos dados

Os dados coletados na empresa Alfa são agora analisados segundo o modelo de Frooman (1999), aplicando-se as proposições nas relações entre *stakeholders* e organização e ao final extraíndo-se os indicadores de desempenho na visão dos diferentes *stakeholders* pesquisados.

4.2.1 A influência do *stakeholder* acionista

O fato de os próprios sócios atuarem como dirigentes acaba por colocar termo no problema de *agency*, uma vez que os interesses dos acionistas são os mesmos dos dirigentes da empresa Alfa.

A forma adotada para solução dos conflitos internos sem que haja uma preponderância de um dos sócios é um ponto forte, que representa maturidade e visão empresarial profissional, pois eles sentiram que a manutenção do negócio depende da atuação e do empenho de todos.

Em relação à estratégia de controle de recursos utilizada, verifica-se que os *stakeholders* acionistas procuram estabelecer uma estratégia de uso para influenciar no comportamento da empresa Alfa. Note-se que há uma dependência elevada entre eles, pois a organização representa um negócio lucrativo, seguro e que proporcione desenvolvimento profissional e eles são

para a empresa Alfa a fonte de recursos de investimentos e de gestão empreendedora.

Neste relacionamento, os *stakeholders* acionistas utilizando a estratégia de uso fornecem seus recursos à empresa Alfa, assumindo com esta os riscos do negócio, vez que o bem-estar de um estará ligado ao bem-estar do outro.

Quanto à estratégia de direção de influência, verifica-se que os *stakeholders* acionistas utilizam a estratégia direta sobre organização, pois manipulam efetivamente o fluxo de recursos disponibilizados para a empresa.

Dessa forma, verifica-se que o relacionamento acionista-empresa é caracterizado pela interdependência alta, estabelecida na Proposição 4 de Frooman (1999), visto que existem uma dependência acentuada entre eles, levando-os a utilizarem estratégia de uso, como estratégia de controle de recursos, e a estratégia direta, como estratégia de direção de influência para exercerem influência no intuito de satisfazerem suas necessidades.

O modelo poderia ser aplicado no relacionamento entre os dirigentes entre si, para se conhecer o nível de influência de cada um na tomada de decisão organizacional referente ao controle de recursos e o direcionamento das ações de influência, mas não é o objetivo deste trabalho analisar as influências internas dos grupos de *stakeholders* entre si.

4.2.2 A influência do *stakeholder* empregado

Os empregados mostraram-se solícitos e interessados na pesquisa que foi feita com eles, uma vez que a empresa Alfa ainda não havia questionado deles a sua visão sobre a organização, seus pontos fortes e pontos fracos.

Aparentemente, estavam parcialmente satisfeitos com a empresa que trabalhavam relativamente ao pagamento em dias, aos benefícios concedidos, ao ambiente de trabalho. Todavia, estavam descontentes com o salário, com a ausência de um plano de saúde e a instabilidade no emprego.

Verifica-se que os empregados procuram estabelecer uma estratégia de uso na prestação dos serviços, pois dependem essencialmente da empresa Alfa para manterem seus empregos. Essa estratégia configura-se pela

ausência de greves, pelas reivindicações não serem feitas diretamente e até por um certo conformismo com a situação atual.

Esse conformismo surge do receio do desemprego e por conseguinte da falta de recursos para manutenção familiar. O nível de escolaridade de nível médio, a faixa etária dos empregados (25 a 40 anos) e a falta de qualificação técnica para atuar em outras áreas são as variáveis internas que fazem com que aceitem as condições impostas pela organização.

Note-se que estes empregados não utilizam a estratégia de retenção de recursos pois não há greves ou boicotes na prestação do serviço, isso ocorre porque o poder de influência da empresa sobre os seus empregados acentua-se em decorrência da baixa qualificação, do tipo de serviço prestado, bem como da oferta de mão-de-obra ser superior à demanda.

Contudo, na busca de melhores salários e de benefícios sociais utilizam a estratégia de influência indireta através do sindicato da categoria, onde possuem influência direta. Os sindicatos atuam decisivamente nas negociações de salários e estabelecimento de benefícios, sendo a pauta de negociação apresentada para o sindicato patronal, previamente discutida e aprovada pelos afiliados.

Assim, o relacionamento com os empregados assume a forma de uma relação marcada pelo poder de influência da empresa, correspondendo a Proposição 2 de Frooman (1999), que estabelece que quando a relação for marcada pelo poder de influência da empresa, o *stakeholder* escolherá uma estratégia de uso indireta para influenciar a empresa.

Cabe aqui ressaltar que nessa relação a empresa Alfa utiliza a retenção como estratégia de controle de recursos, uma vez que o nível de emprego baixo possibilita demissões e admissões rotineiramente, variáveis estas que inibem os empregados por busca de melhores salários e benefícios de forma direta, configurando assim o seu poder de influência.

Em atividades onde o nível de qualificação exigida é baixa, como no caso dos serviços de vigilância, e com o mercado de trabalho com reduzida oferta de vagas, as empresas utilizarão o seu poder de influência para estabelecer as condições na relação trabalhista em termos de salários, benefícios,

treinamento, qualificação, jornada de trabalho, tendo como limitadores desse poder a legislação trabalhista pertinente.

Note-se que esses *stakeholders* são a essência do negócio, pois os serviços de vigilância são contratados por posto de vigilância e cada posto corresponde a um vigilante, mas exercem baixo poder de influência direta na tomada de decisão da organização estudada, visto que suas reivindicações são negociadas a nível de sindicato.

As reivindicações em termos de aumentos salariais e de benefícios em sua grande maioria não são atendidas, porém a empresa Alfa procura oferecer prêmios para assiduidade e pontualidade, que acabam por satisfazer algumas necessidades dos empregados.

Destaque, assim, que a Proposição 2 de Frooman (1999) é compatível com o nível de relacionamento estudado, sendo aplicável na prática, pois a empresa utiliza como estratégia de controle de recursos a estratégia de retenção e como estratégia de direção de influência a estratégia direta, correspondendo ao poder de influência da empresa sobre o empregado, o qual para manter-se na relação utiliza-se da estratégia de uso, procurando exercer influência sobre a empresa de forma indireta.

4.2.3 A influência do *stakeholder* cliente

Na pesquisa feita com a empresa Alfa verificou-se que há uma constante preocupação com a satisfação dos clientes relativamente à qualidade do serviço prestado, ao atendimento de suas reivindicações e à parceria no relacionamento relativamente a preço, formas e prazos de pagamento.

Na relação estudada, verifica-se que a empresa Beta tem um poder de barganha grande para negociar preços, qualidade, formas de pagamento, prazos nessa parceria, em decorrência do volume financeiro de seu contrato com a empresa Alfa, que corresponde a cerca de 5% do faturamento desta.

A relação da empresa Alfa com o cliente Beta é marcada por uma relação de poder de influência do *stakeholder*. Isto ocorre porque este cliente pode a qualquer tempo rescindir o contrato, se entender que a empresa Alfa não supre mais às suas necessidades, e contratar outra empresa de vigilância do ramo,

talvez por um preço até menor que o atualmente pactuado ou com outra vantagem diferenciada.

Esta relação está associada com a Proposição 3 de Frooman (1999), que estabelece que quando a relação for marcada pelo poder de influência do *stakeholder*, o *stakeholder* escolherá uma estratégia de retenção direta para influenciar a empresa.

A retenção direta neste caso específico poderia ser realizada com a rescisão do contrato ou com a perspectiva de rescisão, forçando a empresa Alfa a ser mais receptiva na negociação do contrato e aceitar reduções de preços por postos de vigilância e oferecer outras vantagens, como prazos dilatados para pagamento.

A empresa Alfa para manter o contrato e o relacionamento com este cliente adota a estratégia de uso como controle de recurso e a estratégia de direção de influência indireta.

A estratégia de uso dos recursos está marcada pelo desejo da empresa Alfa manter este contrato de prestação de serviço, pois a empresa Beta é um cliente de porte, paga seus compromissos nos prazos estabelecidos e ainda existe a concorrência que gostaria de prestar este serviço.

A manutenção de um cliente de renome é um bom indicador para a imagem da empresa no mercado, o que leva a conquistar novos contratos, sem contar ainda que a empresa Beta honra com pontualidade seus compromissos e seu contrato corresponde a 5% do faturamento mensal.

Assim, a empresa Alfa procura manter o relacionamento atendendo com pontualidade, presteza e qualidade as necessidades desse cliente, bem como trabalhando com preços preferenciais e oferecendo outras vantagens solicitadas pelos cliente.

Note-se que neste relacionamento existe uma estratégia de direção de influência direta, devido à atuação pessoal e específica direcionada a este cliente.

Todavia, não se pode deixar de considerar a estratégia indireta de influência da empresa Alfa, quando entre os critérios de escolha pela empresa

Beta levou-se em consideração a reputação daquela empresa no mercado de segurança patrimonial.

A imagem na empresa no mercado é uma forma indireta de influência, pois para fechamento das negociações a empresa Beta levou em consideração às informações de seus parceiros acerca do desempenho da empresa Alfa.

A empresa Beta afeta sensivelmente a tomada de decisão da empresa Alfa, pois quando reduz preços e prazos de recebimento para manter o contrato, tem o seu fluxo de caixa alterado e, no contexto geral, inviabiliza que venha oferecer melhores benefícios aos empregados ou ainda aumentar as suas reservas de lucros para investimentos futuros.

Os empregados são atingidos quando a empresa reduz preços, porque os valores dos contratos são formados a partir da remuneração do vigilante, agregando-se os encargos sociais e os custos diretos com uniforme, armas, alimentação, seguro de vida e transporte. Como a empresa não pode mexer nesses benefícios, pois são legais ou negociados em convenção coletiva, a única forma de atender o cliente é não aumentando o salário dos vigilantes.

A outra redução que pode ser feita é reduzir os ganhos da empresa, porém esse ganho varia entre 3% e 5% por contrato. Na planilha de preços do contrato da empresa Beta, o ganho da empresa Alfa é de 3%, estando no limite, segundo seu dirigente.

A empresa Alfa poderia até perder este contrato, porém a perda de um grande cliente reflete no mercado, podendo significar que não estava prestando serviços de qualidade, sem contar a demissão dos vigilantes que seria inevitável, aumentando ainda a instabilidade em relação ao emprego dos outros empregados, fato este que pode refletir na prestação do serviço alterando o desempenho para pior.

Deste modo, verifica-se o poder de influência do *stakeholder*-cliente, o qual utiliza como estratégia de controle de recursos a estratégia de retenção e como estratégia de influência de direção a estratégia direta, correspondendo à aplicabilidade da Proposição 3 de Frooman (1999).

4.2.4 A influência do *stakeholder* fornecedor

A empresa Alfa adquire a cerca de 80% dos uniformes da empresa Delta, em uma relação que perdura por mais de seis anos.

A empresa Alfa depende da empresa Delta para fornecimento dos uniformes, mas consegue encontrar no mercado local outros fornecedores. Já a empresa Delta tem diversos clientes a nível nacional e regional, sendo a empresa Alfa um bom cliente, mas a sua perda não causaria redução significativa em seu faturamento, visto que a empresa Alfa contribui para seu faturamento com cerca de 0,5% a 1%.

Ambas as empresas, procuram utilizar estratégia de retenção de recursos de forma indireta para influenciar o relacionamento.

A empresa Alfa adquire uniformes de empresas locais como se avisasse à empresa Delta que pode substituí-la a qualquer tempo, fazendo assim uma retenção dos recursos que poderiam ser canalizados para aquele fornecedor.

Por sua vez, a empresa Delta conhece o mercado local e sabe perfeitamente que a produção das empresas menores não consegue atender a demanda, servindo apenas para regular o mercado em épocas de pico. O não atendimento de pedidos pode ser também um aviso da imprescindibilidade deste fornecedor, sendo portanto uma retenção no fornecimento de vestuário para a empresa Alfa, na busca de tornar-se um fornecedor exclusivo e exercer o seu poder de influência na relação.

Assim, a empresa Alfa utiliza a estratégia de direção indireta através dos concorrentes da empresa Delta; esta por sua vez, utiliza a estratégia de direção indireta pelos clientes da empresa Alfa, pois se a concorrência não atender a demanda, necessariamente, a empresa Alfa buscará este fornecedor, pois os clientes só admitem seguranças uniformizados.

Essa relação nos moldes que se apresenta causa pouca influência na tomada de decisão da empresa Alfa, tendo em vista que consegue no mercado local substituí-la com um nível de qualidade e preço compatível com suas necessidades. Todavia, por já ser uma relação duradoura e até de parceria, pois a empresa Alfa presta serviços de vigilância com três postos de serviços para a empresa Delta, deveria ser cativada e intensificado o relacionamento.

A relação *stakeholder*-empresa é conduzida com sinais de independência mútua, uma vez que podem romper com o relacionamento sem causar prejuízos internos para seus negócios. Assim, o relacionamento é marcado por uma relação de interdependência baixa, conforme a Proposição 1 de Frooman (1999) que estabelece que quando a relação for de interdependência baixa, o *stakeholder* escolherá uma estratégia de retenção .

4.3 Indicadores de desempenho

Na pesquisa feita na empresa Alfa, verifica-se na listagem das necessidades, expectativas dos *stakeholders* apresentada sob diferentes pontos de vista que foram relacionados indicadores de desempenho que podem servir como ferramenta para o atingimento dos objetivos organizacionais.

A seguir, serão listados e analisados esses indicadores segundo a visão da empresa e de seus *stakeholders*.

4.3.1 Indicadores de desempenho segundo a visão da empresa

Os acionistas da empresa Alfa relacionaram como suas expectativas em relação ao negócio desenvolvido os indicadores de desempenho: retorno do investimento, rentabilidade, realização profissional no gerenciamento do negócio e manutenção do negócio com a continuidade da prestação de serviço.

O retorno de investimento, na visão dos dirigentes, deve ser alcançado no máximo em 3 anos, com lucratividade em torno de 10% a.a, e que não comprometa mais que 10% do lucro líquido.

Como pode ser observado, o dirigente chegou até a informar os padrões de desempenho esperado pelos sócios nos investimentos feitos. Na entrevista, nos foi informado que o comportamento dos investimentos com carros-fortes, armamentos, bens de informática, segurança eletrônica têm sido mantido dentro deste padrão.

A rentabilidade da empresa oscila entre 3% e 5% do faturamento e segundo o seu dirigente é suficiente para manutenção do negócio e realização de investimentos futuros. Aqui também é apresentado um padrão objetivo

observado pela empresa ao longo dos seus seis anos de existência. Ressalte-se em relação a este indicador de desempenho que os dirigentes consideram o limite mínimo de 3% do faturamento.

A realização profissional na gestão dos negócios é um indicador subjetivo da capacidade empreendedora, mas é um indicador interessante para se identificar a motivação dos dirigentes da empresa. Essa realização profissional não é medida objetivamente, porém podem ser empregados elementos que vão dar sinais de um grau maior ou menor de realização, por exemplo associando-se à manutenção do negócio dando lucro, ao retorno no investimento, à manutenção ou ao aumento da clientela.

Os dirigentes estariam realizados profissionalmente quando a empresa estivesse gerando lucro, o investimento retornando nos prazos estabelecidos e o número de clientes elevando-se ou mantendo-se. A não realização profissional ocorreria quando houvesse prejuízo constante, perda da clientela, desinvestimentos o que poderia levar o negócio à dissolução, pois não se pode conceber que o negócio em plena decadência deixe seus dirigentes realizados profissionalmente

Observe-se que se for feita esta associação para se estabelecer um grau maior ou menor de realização profissional, ter-se-ia padrões para indicar se os dirigentes estavam satisfeitos profissionalmente ou não.

A manutenção do negócio por prazo indeterminado vem a ser a razão da sociedade como objetivo temporal tendo estrita ligação com a realização profissional. Aqui também deve-se associar elementos para medir esse desempenho, como por exemplo a rentabilidade, o retorno do investimento, a renda pessoal dos dirigentes e a manutenção da clientela.

Para o dirigente da empresa, a manutenção do negócio será interessante havendo rentabilidade de no mínimo 3% do faturamento, com o retorno no prazo de no máximo 3 anos.

Observe-se que existe um inter-relacionamento entre estes indicadores de desempenho, pois os padrões de avaliação são utilizados em mais de um deles segundo a perspectiva de desempenho avaliada.

Estes indicadores de desempenho representam a perspectiva financeira do Balanced Scorecard, onde se tem a percepção dos acionistas sobre a organização. Note-se que a realização profissional e a manutenção do negócio podem ser associadas a esta perspectiva, pois têm medidas financeiras (padrões de desempenho) compostas por indicadores financeiros.

No Quadro 9, apresenta-se o resumo desses indicadores de desempenho e as medidas de avaliação consideradas segundo a perspectivas dos dirigentes da empresa Alfa, todavia generalizou-se os padrões de desempenho para efeito de aplicação.

Quadro 9: Indicadores de desempenho dos acionistas

INDICADORES DE DESEMPENHO	PADRÕES DE AVALIAÇÃO
Retorno do Investimento	Prazo de retorno Lucratividade sobre faturamento Não comprometimento do lucro líquido
Rentabilidade	Percentual mínimo do faturamento
Realização Profissional	Rentabilidade sobre faturamento Retorno do investimento Manutenção ou elevação do número de clientes
Manutenção do negócio	Retorno do investimento Rentabilidade sobre faturamento

Na visão dos dirigentes da empresa, foram relacionados os seguintes indicadores de desempenho no relacionamento com seus clientes: solução imediata de problemas na prestação de serviços, reparação de danos e tolerância no recebimento de pagamentos.

A solução imediata de problemas na prestação do serviço utilizada como indicador de desempenho tem um aspecto subjetivo se considerada de forma geral. Todavia, verificou-se que a empresa relacionou os principais problemas advindos de reclamações dos clientes.

Dente estes problemas foi citado os pedidos de substituição de vigilantes por falta de urbanidade, atrasos ou faltas, sendo atendido em no máximo de seis horas após a reclamação, conforme o dirigente da empresa.

O problema que exige solução imediata é o fornecimento de carros-fortes fora dos horários estabelecidos. Segundo o dirigente, esses pedidos excepcionais são atendidos com um prazo de até duas horas, uma vez que deve ser observado o horário de funcionamento das instituições financeiras.

A reparação de danos causados pelos vigilantes na prestação de serviços, tais como inutilização de equipamentos, diferenças de valores, furtos e sumiços de objetos é feita aos clientes em média até sete dias da comunicação do evento.

O outro indicador que pode ser considerado é a tolerância no recebimento de faturas, quando solicitado pelos clientes. Concede-se até dez dias de prazo sem incidência de multa ou juros, dependendo do cliente. Essa negociação é feita diretamente com os dirigentes da empresa, pois envolve a dispensa de juros e multas contratuais.

Nota-se dos dados obtidos na entrevista com o dirigente da empresa uma preocupação constante com a satisfação do cliente. Essa satisfação do cliente também pode ser considerada um indicador de desempenho, que apesar de ser subjetivo, pode ser associado a outros indicadores objetivos como número de reclamações, número de renovação de contratos e número de distratos no curso da prestação de serviço.

O reduzido número de reclamações pode ser um indicativo da satisfação do cliente e como a empresa tem um histórico das reclamações dos seus clientes torna-se adequado utilizar este indicador para medir a satisfação dos clientes. A empresa informou que o número de ocorrências de reclamações sobre o desempenho de vigilantes é de 4 ou 5 ao mês, mas que no primeiro ano de atividades eram diversas reclamações semanais. Esse número de reclamações é reduzido se considerarmos que a empresa Alfa possui 1.200 empregados que prestam serviços a 237 clientes.

A renovação de contratos também é um indicativo de satisfação do cliente, pois um cliente insatisfeito com o prestador de serviço dificilmente continuará

na relação de negócio, a menos que seja dependente deste prestador de serviço, e como a empresa Alfa tem um cadastro de todos os seus clientes, pode utilizar essas informações para mensuração da satisfação de seus clientes.

Os distratos de contratos no curso da prestação de serviço poderiam também ser utilizados para aferir a satisfação dos clientes. O cliente satisfeito manteria o contrato, o insatisfeito pediria rescisão contratual. O número reduzido de rescisões contratuais seria indicativo da satisfação dos clientes.

Ressalte-se ainda que poderia ser associados os indicadores de solução de problemas, reparação de danos e tolerância no recebimento de faturas para mensurar a satisfação dos clientes, vez que estes indicadores acabam por influir na satisfação da clientela, quando não atendidos dentro dos prazos estabelecidos.

No Quadro 10, estão indicados estes indicadores de desempenho e as medidas de avaliação respectivas, segundo a perspectiva da empresa Alfa, generalizados para efeito de aplicação.

Quadro 10: Indicadores de desempenho dos clientes

INDICADORES DE DESEMPENHO	PADRÕES DE AVALIAÇÃO
Solução de problemas dos clientes: Substituição de vigilantes	Tempo máximo da reclamação
Solução de problemas dos clientes: Fornecimento de carro-forte extra	Tempo máximo do pedido
Reparação de danos	Tempo médio da comunicação
Tolerância no recebimento de faturas	Tempo médio de tolerância do vencimento
Satisfação do cliente	Número de reclamações feitas Renovação de contrato Número de rescisões contratuais Solução de problemas de clientes Reparação de danos Tolerância no recebimento de faturas

Os indicadores de desempenho dos empregados segundo a visão dos dirigentes da empresa Alfa são os seguintes: lealdade, qualificação

profissional, responsabilidade, comprometimento e capacidade técnico-profissional no desempenho de suas funções.

A lealdade à empresa no entendimento do dirigente está ligada à fidelização do empregado, visto que apenas cerca de 3% pedem demissão para irem trabalhar em outras empresas e que pouco mais de 5% dos que são demitidos entram na Justiça do Trabalho com reclamações. Apesar da lealdade ser um indicador de desempenho subjetivo, a associação ao número de pedidos de demissão voluntária e de reclamações trabalhistas podem indicar o quanto os empregados são leais à organização.

A qualificação profissional dos vigilantes em cursos de segurança patrimonial é um bom indicador de desempenho para mensurar a formação técnica dos empregados. Segundo a empresa, todos os vigilantes possuem este curso e são reciclados periodicamente a cada dois anos. O dirigente informou que o curso de segurança patrimonial fornece técnicas de defesa pessoal, técnicas de combate preventivo e repressivo de ações contra o patrimônio, técnicas de utilização de armas e prática de tiro, porém não oferece técnicas de relações interpessoais. Para fornecer uma formação melhor, a empresa promove palestras de cursos de curta duração em desenvolvimento interpessoal, visto que é necessário um tratamento cordial com a clientela.

A responsabilidade dos empregados é um indicador de desempenho subjetivo, ao qual pode ser associado parâmetros objetivos para sua mensuração tais como o número de faltas e de atrasos. A empresa informou que são registrados de 15 a 20 casos de ocorrências de atrasos e faltas ao serviço durante ao mês, mas que este número já foi de quase 100 ocorrências havidas no primeiro ano de existência e que essa redução foi alcançada com a introdução do bônus por pontualidade e assiduidade e na política adotada de combate ao alcoolismo.

O comprometimento dos empregados de prestar bons serviços é um indicador de desempenho subjetivo. Esse comprometimento pode ser mensurado utilizando-se outros indicadores, como o número de reclamações dos clientes e o número de faltas e atrasos.

A capacidade técnico-profissional dos vigilantes e da própria empresa pode ser mensurada pelo número de ações repressivas que evitaram assaltos em relação ao número de clientes ou ainda pelo percentual de clientes assaltados. Segundo dados da empresa, verifica-se que o número de quatro assaltos com êxito nos seis anos da empresa é bastante reduzido, se comparados com o número de 237 clientes (vigilância e transporte de valores) que a empresa dispõe atualmente, resultando em média menos de um assalto bem sucedido por ano. As tentativas de assalto frustradas de 12 a 15 registros no ano é um indicador da ação ostensiva e atuante dos vigilantes no exercício de suas funções. Pode ser utilizado também o percentual entre o número de tentativas de assalto (15) e o número de clientes (237), o que vai indicar um percentual de 6% de tentativas de assalto e de 94% de segurança efetiva ao patrimônio dos clientes.

Estes indicadores de desempenho correspondem à perspectiva interna do Balanced Scorecard, segundo a visão dos dirigentes. O processo de melhoria contínua da organização poderia começar sendo trabalhado os indicadores acima, associados à perspectiva dos empregados.

No Quadro 11, são apresentados estes indicadores de desempenho e os padrões de avaliação dos empregados observados do ponto de vista da empresa.

Quadro 11: Indicadores de desempenho dos empregados

INDICADORES DE DESEMPENHO	PADRÕES DE AVALIAÇÃO
Lealdade	Número de demissões voluntárias Percentual de reclamações trabalhistas
Qualificação profissional	Percentual de vigilantes com curso de segurança patrimonial Número de participantes em atividade de desenvolvimento pessoal
Responsabilidade	Percentual de faltas e atrasos
Comprometimento	Número de reclamações de clientes Percentual de faltas e atrasos
Capacidade profissional	Percentual entre o número de assaltos frustrados/número de tentativas Percentual de clientes não assaltados

Na visão dos dirigentes da empresa, foram relacionados como indicadores de desempenho no relacionamento com seus fornecedores: parceria nos relacionamentos, pontualidade na entrega e na assistência técnica, formas de pagamento que não comprometam o fluxo de caixa da empresa.

A parceria no relacionamento com seus fornecedores é marcada por relacionamento não duradouros em decorrência de descumprimento de prazos de fornecimento e de assistência técnica.

Relacionamento duradouro para o dirigente da empresa Alfa é aquele que supera o período de dois anos, tendo apenas dois fornecedores que atendem esta meta. Segundo o dirigente, estes fornecedores oferecem prazos de pagamento de até 60 dias e normalmente atendem os prazos de entrega.

A pontualidade na entrega dos pedidos é considerado fundamental para a empresa Alfa, vez que os atrasos podem comprometer a execução dos contratos. A tolerância admitida é de até três dias, segundo o dirigente da empresa Alfa.

A pontualidade na assistência técnica também é considerada fundamental, principalmente em se tratando de equipamentos ligados ao sistema de vigilância eletrônico, visto que nos períodos de não disponibilidade desse sistema, os clientes exigem vigilância redobrada, o que leva a empresa a utilizar mais vigilantes e colocar o sistema de ronda ostensiva com viaturas fazendo seis rondas diárias, quando o padrão é de duas, aumentando os custos operacionais da empresa. A tolerância admitida pela empresa é o atraso de no máximo 24 horas, uma vez que a partir daí as despesas acima relacionadas vão se tornando cada vez mais crescente.

As formas de pagamento que contribuem para o fluxo de caixa da empresa, segundo o seu dirigente, é o pagamento à vista com desconto e o pagamento parcelado, com prazos de 30 e 60 dias, uma vez que os recebimentos pelos serviços prestados ocorrem após sua execução, que corresponde a um mês, sendo concedido ainda um prazo de 5 a 10 dias de tolerância para o recebimento das faturas. Neste período a empresa arca com as despesas correntes dos serviços, como salários e encargos, armamento,

alimentação, transporte e vestuário dos vigilantes. Se os fornecedores não oferecerem estes prazos para pagamento ou descontos, compromete o fluxo de caixa da empresa.

Esse relacionamento com os fornecedores está representado por indicadores de desempenho que representam a perspectiva de inovação e aprendizagem do Balanced Scorecard, visto que a organização pode extrair lições e dar continuidade em um processo de melhoria contínua.

No Quadro 12, foram relacionados estes indicadores de desempenho com os padrões de avaliação respectivos.

Quadro 12: Indicadores de desempenho dos fornecedores

INDICADORES DE DESEMPENHO	PADROES DE AVALIAÇÃO
Parceria no relacionamento	Tempo de duração do relacionamento Concessão de prazos de pagamento Cumprimento dos prazos de entrega e de assistência técnica
Pontualidade na entrega dos pedidos	Tolerância máxima
Pontualidade na assistência técnica	Tolerância máxima
Formas de pagamento	Pagamentos à vista com descontos Pagamentos parcelados

4.3.2 Indicadores de desempenho segundo a visão dos *stakeholders* da empresa

Na visão do *stakeholder* cliente, os indicadores de desempenho da empresa Alfa podem ser estabelecidos por: rapidez no atendimento das solicitações, negociação direta com dirigentes, eficiência dos vigilantes, capacidade técnico-profissional, reputação, qualidade na prestação dos serviços.

Segundo este cliente, a empresa Alfa não passa mais que 24 horas para resolver os problemas apresentados, sendo satisfatório para o atendimento de suas necessidades.

A negociação direta com os dirigentes da empresa, sem a intermediação de gerentes de menor poder decisório, o que flexibiliza o estabelecimento dos preços, dos prazos, dos tipos de serviço e das condições de pagamentos dos serviços prestados.

Apesar de a negociação ser um indicador de desempenho difícil de ser mensurado, não se pode deixar de considerá-la, visto que para o cliente negociar diretamente com os dirigentes da empresa fornecedora do serviços é fundamental para o fechamento do negócio, sendo portanto uma vantagem competitiva a negociação direta. Pode-se associar à negociação direta com os dirigentes, o acesso fácil a estes dirigentes, o que pode ser estabelecido pelo tempo necessário para se marcar uma visita de negócio ou até o tempo para se ter uma resposta do dirigente por meio de telefone. Pode-se associar ainda o número de contratos firmados, o ganho de cada contrato, o prazo de tolerância para recebimento de faturas.

O cliente considerou eficiente o desempenho dos seguranças, os quais são prestativos, atenciosos e vigilantes às ações de suspeitos. Esse desempenho dos seguranças pode ser associados à responsabilidade, ao comprometimento e à capacidade profissional que já haviam sido reconhecidas pelos próprios dirigentes da empresa Alfa.

Como visto antes, a responsabilidade foi mensurada pelo percentual de faltas e atrasos ao serviço; o comprometimento pelo percentual de reclamações e percentual de faltas e atrasos; e a capacidade profissional pelo percentual entre o número de assaltos frustrados pelo número de tentativas e pelo percentual de clientes não assaltados.

A capacidade técnico-profissional da empresa aludida pela cliente está associada à qualificação profissional dos vigilantes e da própria estrutura de suporte da empresa Alfa que dá apoio aos vigilantes com rondas em viaturas, com equipamentos de rádio que acionam a central nos momentos considerados de perigo.

A capacidade técnico-profissional dos vigilantes já havia sido reconhecida pela empresa, porém não se pode esquecer que o fato de os dirigentes da empresa Alfa possuírem experiência gerencial em empresas de segurança

contribui para o desempenho positivo de sua empresa na prevenção e repressão de ações contra o patrimônio dos clientes.

A reputação da empresa é um indicador de desempenho subjetivo, mas está relacionado com a imagem que a empresa tem no mercado. Note-se que a boa reputação foi um fator preponderante para a escolha da empresa Alfa pelo cliente entrevistado.

Os padrões de desempenho que poderiam ser associados para mensurar essa reputação estão ligados à investigação de como a empresa tem prestado o serviço para outros clientes. Isso pode ser feito com ligações para empresas conhecidas ou até por notícias veiculadas na imprensa que abone ou desabone a empresa.

O outro padrão associado está ligado à verificação da quantidade de clientes de renome dentro do mercado que a empresa dispõe. Segundo o dirigente da empresa Alfa, ter na clientela clientes de porte financeiro, multinacionais, instituições financeiras e órgãos governamentais é um indicativo de capacidade técnica da empresa que reflete-se na sua imagem e leva a conquistar novos clientes e manter os atuais, visto que na negociação são relacionados os principais clientes da empresa.

O padrão de desempenho seguinte está associado à verificação se a empresa atende a tempo as solicitações, quando a mesma já prestar serviços ao cliente.

A qualidade na prestação dos serviços é um indicador de desempenho que foi estabelecido pelo cliente em decorrência do atendimento de suas expectativas, visto que a empresa Alfa cumpre suas atividades com eficiência, dando suporte de apoio com rondas em viaturas, as trocas de segurança são feitas nos horários estabelecidos, o posto de vigilância não fica descoberto durante as trocas, quando existem reclamações, estas são resolvidas de imediato.

Note-se que a qualidade na prestação dos serviços está associada aos outros indicadores de desempenho apresentados pelo cliente como a rapidez no atendimento das solicitações, a eficiência, a capacidade técnico-profissional e a reputação da empresa.

No Quadro 13, foram relacionados estes indicadores de desempenho com os padrões de avaliação segundo o ponto de vista desses cliente.

Quadro 13: Indicadores de desempenho na visão dos clientes

INDICADORES DE DESEMPENHO	PADROES DE AVALIAÇÃO
Atendimento de solicitações	tempo máximo para atendimento
Negociação	Número de contratos firmados Rentabilidade de cada contrato Tempo de tolerância de recebimento de faturas Acessibilidade aos dirigentes – prazos para visitas e respostas via telefone
Eficiência dos vigilantes	Percentual entre o número de assaltos frustrados/número de tentativas Percentual de clientes não assaltados Percentual de atrasos e faltas Percentual de reclamações
Capacidade profissional	Percentual entre o número de assaltos frustrados/número de tentativas Percentual de clientes não assaltados Tempo de experiência dos dirigentes na área de Segurança
Reputação	Número de informações obtidas no mercado Número de clientes de renome no mercado Tempestividade no atendimento das solicitações
Qualidade da prestação de serviços	Atendimento das solicitações Eficiência dos vigilantes Capacidade profissional Reputação

Na concepção do Balanced Scorecard de Kaplan & Norton (1992), o Quadro acima representa a perspectiva dos clientes, ou seja, como os clientes estão vendo a organização, onde são relacionados indicadores de desempenho que representam esta percepção. Estes indicadores devem ser comparados com a percepção dos dirigentes da empresa Alfa, afim de se verificar as compatibilidades de visão.

Comparando-se os indicadores de desempenho dos clientes na visão da empresa e de seu cliente, pode chegar-se às seguintes conclusões:

Compatibilidade entre o indicadores solução de problemas e reparação de danos relacionado pela empresa com o atendimento das solicitações relacionado pelo cliente, uma vez que em ambos a empresa Alfa procura atender as reclamações e solicitações dos clientes em prazos considerados aceitáveis, estabelecidos em torno de 24 horas contado da reclamação. Note-se que o cliente considera atendimento pontual o que é procedido dentro de 24 horas, enquanto a empresa Alfa considera o tempo para substituição dos clientes de 6 horas da reclamação;

A tolerância no recebimento das faturas indicada pela empresa Alfa está relacionada com a negociação direta indicada pelo cliente. O tempo extra de até 10 dias além do vencimento para recebimento das faturas atende as necessidades do cliente, sendo uma variável importante no processo de negociação direta com os dirigentes da empresa Alfa;

A satisfação do cliente indicada pela empresa Alfa pode ser relacionada com a eficiência dos vigilantes, com a capacidade profissional, com a qualidade da prestação de serviços e com a negociação indicadas pelo cliente Delta.

Note-se que a satisfação do cliente é um reflexo da eficiência, capacidade profissional da empresa e da qualidade dos serviços e da negociação, que faz com que seu patrimônio fique protegido por empresa competente, a qual presta seus serviços de forma responsável, atendendo as solicitações nos prazos convencionados e praticando preços compatíveis com os serviços prestados.

Os padrões de avaliação de desempenho para clientes indicados pela empresa Alfa como o número de reclamações, o número de renovação de contratos, o números de rescisões contratuais, o número de problemas solucionados dos clientes, o número de reparação de danos e a tolerância no recebimento das faturas são indicativos que podem mensurar esta satisfação;

A reputação da empresa Alfa foi colocada como indicativo de desempenho do ponto de vista do cliente, mas não foi relacionada pelo dirigente da empresa Alfa. Isso não significa que a empresa Alfa não esteja preocupada com sua imagem perante aos clientes. Na realidade a sua performance em termos de

eficiência na prestação dos serviços, na pontualidade no atendimento das solicitações e no cumprimento de suas obrigações contratuais acaba por formar uma imagem positiva perante à clientela.

Comparados esses indicadores, pode-se concluir que existe compatibilidade entre o desempenho da empresa Alfa e as expectativas de desempenho desejadas por seus clientes.

Na visão do *stakeholder* empregado, os indicadores de desempenho da empresa Alfa podem ser estabelecidos por: satisfação do empregado, ambiente de trabalho, apoio na prestação do serviço e reputação da empresa.

A satisfação do empregado sendo um indicador de desempenho subjetivo pode ser associada a outros fatores para sua mensuração, tais como pontualidade no pagamento, oferecimento de benefícios sociais na forma de concessão de alimentação e transporte, convênios com drogarias, seguro de vida e serviço médico, relacionamento interpessoal, ambiente de trabalho.

Os empregados entrevistados afirmaram que a empresa paga com pontualidade os salários até o quinto dia útil de cada mês, bem como são oferecidos refeições e transporte que servem para complementação de renda. Segundo informações da empresa, os benefícios sociais com alimentação, transporte e seguro chegam a 20% da remuneração de cada vigilante. A insatisfação fica por conta dos salários e da instabilidade no emprego.

O ambiente de trabalho foi associado pelos empregados ao relacionamento interpessoal com os supervisores, colegas de trabalhos e dirigentes da empresa. De fato, mensurar o ambiente de trabalho exige associação a outros fatores, visto a sua característica de subjetividade. Poderia ser utilizado o número de conflitos interpessoais, ou de queixas entre empregados, ou o número de pedidos de trocas de postos de serviços.

O apoio na prestação do serviço com a utilização de equipamentos de rádios, veículos para ronda, central de serviços facilita o vigilante no desempenho de suas atividades. Esse apoio na prestação dos serviços está ligado à capacidade profissional da empresa, a qual foi associada ao número de assaltos frustrados em relação ao número de tentativas, ao percentual de

clientes não assaltados e o tempo de experiência dos dirigentes na área de segurança.

A reputação da empresa foi um indicador de desempenho apresentado pelos empregados em decorrência de não atrasar seus pagamentos, de pagar seus encargos, de indenizar os empregados demitidos. Aparece aqui a reputação da empresa do ponto de vista dos empregados assim como já havia sido reconhecida pelo cliente entrevistado. A imagem da empresa que paga seus compromissos pontualmente, que presta serviços de qualidade tem sido uma vantagem competitiva para se manter e conquistar novos clientes.

Estes indicadores corresponde à perspectiva interna do Balanced Scorecard, visto que a partir desses dados a organização poderá estabelecer linhas de ação em um processo de melhoria contínua com sua força produtiva.

No Quadro 14, foram relacionados estes indicadores de desempenho com os padrões de avaliação sob a perspectiva dos empregados.

Quadro 14: Indicadores de desempenho na visão dos empregados

INDICADORES DE DESEMPENHO	PADROES DE AVALIAÇÃO
Satisfação do empregado	Pontualidade no pagamento Percentual de benefícios Número de reclamações ou atritos Número de transferências
Ambiente de trabalho	Número de conflitos Número de reclamações ou atritos Número de transferências
Capacidade profissional da empresa	Percentual entre o número de assaltos frustrados/número de tentativas Percentual de clientes não assaltados Tempo de experiência dos dirigentes na área de segurança
Reputação	Pontualidade no pagamento Pagamento de encargos Pagamento de indenizações

Comparando-se os indicadores de desempenho na visão dos dirigentes da empresa Alfa e dos empregados, verifica-se que as expectativas da empresa em relação a seus empregados estão sendo atendidas em termos de

compromisso, lealdade, eficiência, profissionalismo, responsabilidade. As expectativas dos empregados que são satisfeitas pela empresa estão relacionadas ao pagamento em dia, à concessão de benefícios, ao ambiente de trabalho e à reputação da empresa.

O salário é a variável de impasse, pois os empregados gostariam que houvesse aumento, já a empresa encontra dificuldades em atender esse pleito, pois terá que repassar para os clientes os aumentos, uma vez que os contratos são formados com cerca de 85% entre salários e encargos sociais. O repasse para os clientes pode significar perda de contratos ou redução do número de postos de vigilância por cliente, fato este que representa redução do faturamento. Segundo do dirigente da empresa Alfa, o piso da categoria quando aumentado em negociação coletiva é repassado para os clientes, pois todos os concorrentes repassam.

Na visão do *stakeholder* fornecedor, os indicadores de desempenho da empresa Alfa podem ser estabelecidos por: pontualidade no pagamento de seus compromissos, negociação de preços, formas e prazos de pagamento e parceria no relacionamento.

A pontualidade no pagamento das faturas foi considerada como um ponto positivo pelo fornecedor entrevistado, pois a empresa Alfa salda seus compromissos nos prazos estabelecidos. Os fornecimentos de material são faturados para pagamento em 30 e 60 dias, dando-se ainda um prazo extra de mais cinco dias para as quitações.

A negociação nos fornecimentos é feita diretamente com os dirigentes da empresa Alfa, os quais procuram barganhar preços e descontos. Segundo este fornecedor, a negociação é fechada quando se consegue um equilíbrio aceito pelas partes. Nota-se aqui que a negociação como indicador de desempenho está associada a percentuais de ganho acima dos custos e despesas dos produtos.

Os prazos e as formas de pagamento também entram no processo de discussão da negociação, sendo concedidos prazos de 30 a 60 dias para pagamento a prazo e desconto de até 10% para pagamento à vista. Esses prazos e percentuais são diferenciados para cada cliente, sendo considerados

o quantitativo da compra, a experiência anterior com o cliente, o tempo do relacionamento na negociação.

Outro indicador de desempenho apresentado pelo fornecedor é a parceria no relacionamento. Para o fornecedor, a parceria acontece com o tempo de relacionamento, onde o cliente passa a compreender as necessidades do fornecedor e vice-versa. Essa parceria pode ser mensurada pelo tempo do relacionamento, pelo volume de material adquirido, pelas concessões feitas com prazos de pagamento, formas de pagamento, descontos, pontualidade no pagamento, tempestividade na assistência técnica, cumprimento dos prazos de entrega.

Estes indicadores de desempenho estão associados à perspectiva de inovação e aprendizagem do Balanced Scorecard, devendo serem utilizados para dar continuidade ao processo de melhoria contínua da organização.

No Quadro 15, foram relacionados estes indicadores de desempenho com os padrões de avaliação sob o ponto de vista do fornecedor.

Quadro 15: Indicadores de desempenho na visão dos fornecedores

INDICADORES DE DESEMPENHO	PADROES DE AVALIAÇÃO
Pontualidade no pagamento de faturas	Percentual de pagamentos no prazo
Negociação	Percentual de ganho nas vendas Prazo de pagamento Percentual de desconto
Parceria no relacionamento	Tempo no relacionamento Cumprimento de prazos Concessões de descontos e prazos de pagamento

Observando-se os indicadores de desempenho relacionados pelo fornecedor com os indicadores pela empresa Alfa, verifica-se compatibilidade em relação à pontualidade de entregas, formas de pagamento e parceria.

Os impasses ficam por conta da negociação, onde nota-se que a empresa Alfa busca barganhar vantagens na relação, enquanto que a empresa Delta procura a exclusividade no fornecimento de vestuário. Na realidade, é um jogo

de forças, onde as empresas buscam o domínio na relação, sendo que a parceria ainda é do tipo tradicional, do ganha-perde, ou seja, busca-se tirar vantagem da relação.

No próximo Capítulo, serão apresentadas as conclusões considerando-se os aspectos mais importantes da relação *stakeholder-empresa*, especificando-se o atingimento dos objetivos propostos e as sugestões para futuros trabalhos.

5 CONCLUSÕES

No Capítulo anterior foi apresentado um estudo de caso na empresa Alfa para se verificar as influências dos seus *stakeholders* na tomada de decisão, identificando-se os principais *stakeholders*, suas necessidades e expectativas em relação à empresa estudada e os indicadores de desempenho relacionados sob a perspectiva desses *stakeholders*. Neste Capítulo serão apresentadas as conclusões da aplicabilidade da teoria dos *stakeholders* segundo o modelo proposto, bem como as sugestões para futuros trabalhos.

5.1 Conclusões

A teoria dos *stakeholders* procura enfatizar a responsabilidade social da empresa em relação ao ambiente que a cerca, seja pertinente aos seus agentes integrantes, seja pela natureza em si.

Dentro deste contexto, os *stakeholders* procuram influenciar a tomada de decisão organizacional, em um processo de influências recíprocas na busca de realização de satisfações individualizadas, ou seja, buscam atender suas necessidades no relacionamento com a organização. Assim, têm expectativas em relação à organização, tais como lucro, salários, responsabilidade social, qualidade.

A identificação dos *stakeholders*, de suas necessidades e do que esperam da organização são variáveis que podem melhorar o desempenho organizacional, quando utilizadas como vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva pode ser obtida quando a empresa busca a melhoria contínua nos processos, produtos e serviços prestados de forma a satisfazer seus objetivos e os objetivos desses *stakeholders*. Para isso, é importante identificar o que os *stakeholders* desejam para que a empresa implemente ações para satisfazer essas expectativas e estabelecer diferencial competitivo frente ao mercado.

Para satisfazer suas necessidades, os *stakeholders* procuram influenciar a organização exercendo poder segundo sua capacidade de influenciar. Assim, a empresa deve identificar os tipos de influência para implementar estratégia adequada a ser utilizada no relacionamento.

A utilização de indicadores de desempenho pode ser uma vantagem competitiva para a empresa melhorar seu desempenho, uma vez que mensurando-se as principais variáveis esperadas por cada um desses *stakeholders*, a empresa pode avaliar seu desempenho em relação aos agentes intervenientes em seu negócio.

Os indicadores de desempenho associados à teoria dos *stakeholders* acabam por retirar o caráter de arbítrio na indicação de direitos e deveres dos *stakeholders*, uma vez que a empresa pode utilizar de forma racional as informações sobre as necessidades e expectativas dos *stakeholders* para melhorar seu desempenho com a utilização de estratégia adequada.

Greves podem ser evitadas, clientes podem ser mantidos, fornecedores podem ser parceiros, a sociedade pode ter uma imagem positiva da empresa, se a organização identificar suas causas, analisando as necessidades e expectativas desses *stakeholders*, e empregar estratégias adequadas segundo as perspectivas de cada um. Neste sentido, os indicadores de desempenho serão uma espécie de termômetro, onde a empresa verificará que chegado a certo limite, ou antes de chegar, deve agir, sob pena de sofrer perdas na sua capacidade produtiva, na sua imagem, na sua clientela.

A aplicação do modelo no estudo de caso da empresa Alfa dentro dos relacionamentos escolhidos apresentou resultados compatíveis com as proposições de tomada de decisão elaboradas por Frooman (1999). Todavia, na situação estudada, não foi possível aplicar o modelo aos *stakeholders* acionistas, pois eram administradores e dirigentes da empresa ao mesmo tempo, não havendo portanto distinção de interesses nesse relacionamento.

Os pontos fortes do modelo estão associados com a sistematização para adequar cada situação apresentada a nível de poder de influência dos diversos *stakeholders* que atuam sobre a empresa, sendo possível estabelecer as possíveis reações a serem tomadas por *stakeholders* e organização dentro de um nível de relacionamento estabelecido entre eles.

Outro ponto forte, está relacionado com os indicadores de desempenho obtidos segundo a visão de cada *stakeholder*, os quais foram detectados pelas suas necessidades e expectativas em relação à empresa. O conhecimento das

expectativas dos *stakeholders* pode ser utilizado como vantagem competitiva para a organização, pois poderá implementar um conjunto de estratégias capazes de satisfazer seus clientes, empregados, acionistas e sociedade, em um processo de melhoria contínua.

Neste sentido, o modelo pode ser empregado em organização pública ou privada e é uma importante ferramenta para tomada de decisão, visto que identifica *stakeholders*, suas necessidades, expectativas, indicadores de desempenho, tipos de influência e a estratégia a ser empregada.

O ponto fraco consiste na sua aplicabilidade, pois vai depender de informações prestadas pela organização acerca do relacionamento com seus *stakeholders*, fato este que pode provocar distorções, principalmente se não for possível fazer uma avaliação *in loco* desses *stakeholders*.

Não se pode deixar de considerar que o modelo é hipotético e ideal. É hipotético pois desenvolve as hipóteses de estratégias a serem aplicadas conforme a relação de influência estabelecida entre o *stakeholder* e a empresa e é ideal pois, amparado na hipótese, procura apresentar as possíveis soluções para tomada de decisão organizacional segundo a influência dos seus *stakeholders*. Todavia, na prática a reação da organização nos seus relacionamentos pode ser contrária à estratégia estabelecida pelas proposições de Frooman (1999), tendo conseqüências não programadas pelo modelo.

O modelo proporcionou conhecimento relativamente à gestão de negócios, focando a organização como uma entidade responsável pelos agentes intervenientes na consecução de seus objetivos. Neste sentido, o conhecimento das necessidades desses agentes e de suas expectativas deve ser considerado na tomada de decisão, principalmente se a organização relacionar essas necessidades e expectativas como indicadores de desempenho para mensuração dos resultados organizacionais.

Assim, a aplicabilidade do modelo proposto no estudo de caso permitiu atender aos objetivos estabelecidos.

5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

O modelo foi aplicado em uma empresa prestadora de serviços de vigilância patrimonial. As Proposições de Frooman (1999), como ferramenta teórica, mostraram-se eficientes na determinação da tomada de decisão a ser aplicada dependendo do relacionamento *stakeholder-organização*.

Recomenda-se o uso desta ferramenta em trabalhos futuros associada ao Balanced Scorecard – BSC, tendo-se organizações prestadoras de serviços como foco de estudo, devendo no entanto serem ampliados o número de *stakeholders* a serem analisados neste processo.

Outra recomendação, seria procurar utilizar o modelo fazendo-se uma comparação da tomada de decisão para relacionamentos semelhantes entre empresas do mesmo ramo de atividade, utilizando-se porém a pesquisa quantitativa.

Por último, recomenda-se a aplicação do modelo no setor público, para identificar *stakeholders*, os tipos de influência nos relacionamentos, os indicadores de desempenho e as estratégias a serem implementadas de acordo com a influência desses *stakeholders*.

6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

6.1 Obras Citadas

- ACKOFF, A. A teoria dos sistemas. 2000. Entrevista. Disponível em: <<http://ismnet.com/clippings/ackoff.htm>>. Acesso em: 02jun.2001.
- ARGANDONA, A. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht, v. 17. jul. 1998. p. 1093-1102.
- ARKADER, R. Avanços e barreiras ao Fornecimento Enxuto da Indústria Automobilística Brasileira: a Perspectiva dos Fornecedores. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 3, n. 1, jan/abr, 1999. p. 7-21.
- ARGENTI, John. Stakeholders: the case against: brief case. **Long Range Planning**, London, v. 30, n.3, June, 1997. p. 442-445.
- BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por Atividades**: Contabilidade de Gestão São Paulo, Atlas, 1999. p. 17-50.
- BORENSTEIN, Carlos R. Regulação e gestão competitiva em setores de infraestrutura: a procura de um equilíbrio dinâmico. **Revista de Administração Pública**. FGV. Rio de Janeiro, v. 33, n. 4, 1999. jul/ago. p. 47-61.
- CAMPBELL, A. Stakeholders: the Case in Favour. **Long Range Planning**, London, v. 30, n.3, June, 1997. p. 446-449
- CARROLL, A. B. Business and society: Ethics and stakeholder management. Cincinnati: South-Western Publishing. 1989. p. 23-46.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Definir preço com rentabilidade. **HSM Management**, São Paulo, n.18, p. 86-94, jan/fev. 2000.
- DRUCKER, P. Além da Revolução da Informação. **HSM Management**, São Paulo: n.18, p. 48-55, jan/fev. 2000.
- DRUCKER, P. E assim começa o milênio... **HSM Management**. São Paulo, edição especial, p. 7-11. 2000a.
- ERNEST & YOUNG et al. A management guide to stakeholders reporting. Third international Conference on social and ethical accounting, auditing and reporting. Copenhagen: 1999. Disponível no site <<http://www.stakeholder.dh/>>
- MANO, C. Marcha lenta. **Exame**. São Paulo, n. 20, p. 56-58, outubro, 2000.

- FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston, Pitman Publishing. 1984.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. **Management Review**, California, 1983. p. 88-106.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**. April, 1999. Disponível no site <http://www.findarticles.com/cf_0/m4025/2_24/54599956/print.jhtml>
- GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo, Harbra. 7^a ed. 1997. p. 5-30.
- GOODPASTOR, K. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, 1991. p. 53-71.
- GREENLEY, G. E., FOXALL, G. R. Multiple Stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance. **Journal of Management Studies**. Mar, Oxford, 1997. p. 259-284.
- GUEDES, P. A Inflação voltou? **Revista Exame**. n. 24. Ano 1999.
- HAMEL, G. Dez princípios de revolução. **HSM Management**. São Paulo, n.6, p. 114-124, jan/fev. 2000.
- HSM MANAGEMENT**. Lançamento Relâmpago. São Paulo, n. 18, p. 30-36, mar/abr. 2000.
- HAYMAN, D., SCHULTZ, D. E.. ROCI: retorno do investimento no cliente. **HSM Management**. São Paulo, n.17, p. 96-100, nov/dez. 1999.
- HOPE, A. Gestão financeira na Terceira Onda. **HSM Management**. São Paulo, n.15, p. 42-48, jul/ago. 2000.
- LAWLER, E. J., YOON, J.. Structural power and emotional processes in negotiation: A social exchange approach. In KRAMER, R. M. , MESSICK D. M. (Eds). **Negotiation as a social process**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1995. p. 143-165.
- KAPLAN. R. S., NORTON, D. P., The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. Boston, jan/fev. 1993. p. 92-100.

- KAPLAN, R. **Balanced Scorecard: medidas que impulsionam o desempenho**. 1999. Disponível no site <<http://www.intermanagers.com.br/artigos>>.
- KOTLER, P. et al. Valor com valor se paga. **HSM Management**. São Paulo, n.6, p. 6-16, jan/fev. 2000.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. Meeting the Expectations of key Stakeholders: Stakeholders Management in the Health Care Industry. **Sam Advanced Management Journal**. Las Vegas, Spring. 1998. p. 31-40.
- LE MOS, A. D.; NASCIMENTO, L. F. A Produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 3, n. 1, jan/abr, 1999, p. 23-46.
- MARTINS, P. **Administração da Produção**. São Paulo, Saraiva. 1998. p. 34-102.
- 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**, 1997. p. 853-886.
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. H. **Administration**. New York, Hauppauge. Tradução Taylor, R. B. Saraiva, São Paulo, 1998. p. 32-128.
- MONTEIRO, J. A conjuntura das escolhas públicas: O fenômeno da credibilidade de uma política econômica. **Revista de Administração Pública**. FGV. Rio de Janeiro. v. 33, n. 4, jul/ago, 1999. p.137-143.
- MOTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Pioneira, 1986. Cap. 9, p. 73-100: A abordagem dos sistemas abertos.
- NASSER, J. O motor da mudança. (entrevista). **HSM Management**. São Paulo, n. 18, p. 6-16, jan/fev. 2000.
- NADLER, D.A.; TUSHMAN, M. L. A organização do futuro. **HSM Management**. São Paulo, n. 18, p. 58-66, jan/fev. 2000.
- PALADINI, E. **Qualidade Total na Prática. Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2ª ed., Atlas. São Paulo, 1997. p. 5-43.
- PFEFFER, J. Perigo: empresa tóxica. **HSM Management**. São Paulo, n. 16, p. 116-120, set/out. 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva. Técnica para análise de indústria e da concorrência**. São Paulo, Campus. 17ª ed. 1986. p. 105-145.

- PORTER, M. E. A nova era da estratégia. **HSM Management**. São Paulo, ed. especial. 2000. p. 18-28.
- RATTI, B. **Comércio Internacional e Câmbio**. São Paulo, Aduaneiras. 1997. p. 340-398.
- RIESENBECK, H. De empresa para empresa. Business-to-business. **HSM Management**. São Paulo, n. 18, p. 106-110, jan/fev. 2000.
- RODRIGUES, A. F. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das propostas das condições na literatura e propostas para sua avaliação. Resenha apresentada em Mestrado: UFSC. Outubro. Maringá, 1999.
- RODRIGUES, I.J. **O novo sindicalismo: vinte anos depois**. São Paulo, Petrópolis, Vozes, 1999a. p. 54-105.
- ROESCH, S.M.A, **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas. 1999. p. 195-280.
- ROSA, J. A. Um mínimo de etiqueta é imprescindível. IOB Comenta. Administração de Empresas. São Paulo, n. 29, julho. 1999. p. 10-11.
- ROSS, S., WESTWERFIELD, R. W., JAFFE, J. F. **Administração Financeira. Corporate Finance**. São Paulo, Atlas. 1995. p. 4-47.
- ROSS, S., WESTERFIELD, R, W., JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira. Essentials of Corporate Finance**. São Paulo, Atlas. 1997. p.3-36.
- ROWLEY, T.J. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**. Toronto, v. 22. n. 4. 1998. p. 887-909.
- SAMPAIO, N. **Fim do emprego, início do trabalho**. São Paulo, Nobel. 1998. p. 15-82.
- SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. São Paulo, Atlas. 1999. p. 20-35.
- STEWART, T. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro, Campus, 1997. p. 22-87.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente. Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente.** São Paulo, Makron Books. 1996. p. 4-68.

URY, W. Negociar na Era da Informação. **HSM Management.** São Paulo, n. 15, p. 6-11, jul/ago. 1999.

WIERSEMA, F. **Intimidade com o cliente.** São Paulo, Campus. 2000. p. 34-88.

6.2 Obras consultadas

ARKADER, R. Relações de fornecimento no contexto da produção enxuta. Um estudo na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro. Tese de Doutorado em Administração – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

AMRAN, M., KULATILAKA, N. Disciplined decisions. **Harvard Business Review.** Boston: Jan/fev. 1999.

ARGYRIS, C. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management.** São Paulo, n. 17, p. 12-20, nov/dez. 1999.

BERRY, L. Em busca da boa reputação. **HSM Management.** Entrevista. São Paulo, n. 20, p. 28-32, mai/jun. 2000.

BICUDO, V. R. O impacto de modelos de gestão nas relações de trabalho e nos riscos à saúde dos trabalhadores: em busca de formas gerenciais participativas. **Revista de Administração Pública.** Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. v. 33, n. 4, jul/ago, 1999. p. 117-120.

COBRA, M. **Marketing Básico.** São Paulo, Atlas. 1997. p. 2-66.

COOPER, R. EPM: Gestão do Desempenho da Empresa. **HSM Management.** São Paulo: n.19, p. 64-68, mar/abr. 2000.

CSILLAC, J. M. **Análise de Valor:** Novas tendências gerenciais. São Paulo, Atlas, 1995. p. 20-50.

BARBOSA, L. O centro do universo: o novo papel da empresa. **Exame.** n. 7, Abril, São Paulo, v. p. 108-110, 2001

HSM MANAGEMENT. Marketeiros são de Marte, vendedores são de Vênus. São Paulo, n.18, p. 34-40, jan/fev. 2000.

- HSM MANAGEMENT.** Mercado invisível. São Paulo, n. 18, p. 130-136. jan/fev. 2000.
- HSM MANAGEMENT.** Sua marca na Internet. São Paulo, n. 21, p. 100-105, jul/ago. 2000.
- JANES, L. Stakeholder culture. Newsletter, n. 3. Spring. 1996. Disponível no site <<http://socsci.open.ac.uk/SocSci/johnh/stakehold.html>> Acesso em 01jan2000.
- KOTLER, P. Buscando o valor do cliente e a satisfação. 1997. Disponível no site <<http://www.intermanagers.com.br/prodBRA/>> Acesso em 02jan2000.
- PAULILLO, L. F. Terceirização e reestruturação Agroindustrial: Avaliando o caso citríco brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v. 3, n. 1, jan/abr, 1999, p. 87-103.
- PEPERS, D. A revolução do marketing interativo.2000. Disponível no site <<http://www.intermanagers.com.br>> 15mar2001.
- PORTER, M. E. Cluster e competitividade. **HSM Management.** São Paulo, n. 15, p. 100-110, jul/ago. 1999.
- PRAHALAD, C.K. Reexame de competência. **HSM Management.** São Paulo, n. 17, p. 40-46, nov/dez. 1999.
- PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Management.** São Paulo, n. 20, p. 42-52, mai/jun. 2000.
- RELATÓRIO BAIN & COMPANY. Quem tem medo das ferramentas gerenciais. **HSM Management.** São Paulo, n. 19, p. 122-130, mar/abr. 2000.
- SENGE, P. Além da quinta disciplina. **HSM Management.** São Paulo, n. 19, p. 18-22, mar/abr. 2000.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis, LED/PPGEP/UFSC, 1999. p. 50-118
- SIMONS, R. How risky is your company? **Harvard Business Review.** Boston, mai/jun. 1999.
- SVENDSEN, A. The Globe & Mail Business Ethics Column. 2000. Disponível no site <<http://www.correlation.com/social.html>> Acesso em 02/08/2000.
- TIME MAGAZINE REVIEW.** Doing Well by doing good. New York, n. 21. v. 147, maio. 1996.

WOLF, M. Sua atenção por favor. **HSM Management**. São Paulo, n.18, p. 96-104, jan/fev. 2000.

WANDERLEY, J. A. Negociação: Novas perspectivas. 1998. Disponível no site <<http://www.institutomvc.com.br> >Acesso em 03mar1999.

7 ANEXOS

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 VISÃO DOS DIRIGENTES	
1	Quais os agentes externos relacionados, direta ou indiretamente, com a organização?
2	Desses agentes externos, quais os principais para a organização? Por quê?
3	Quais os agentes internos mais importantes para organização?
ACIONISTAS	
4	Os acionistas da empresa participam da direção do negócio?
5	Qual a importância do negócio na visão dos acionistas?
6	Nas decisões sobre o negócio, existem preponderância de algum dos acionistas?
7	Qual a visão dos acionistas em relação aos clientes, empregados e fornecedores?
8	Qual a responsabilidade social da empresa diante da sociedade?
9	A empresa está cumprindo esse papel?
FORNECEDORES	
10	Dentre os seus fornecedores, qual é imprescindível para a organização? Por quê?
11	Esses fornecedores afetam na tomada de decisão da sua empresa? Como?
12	Como é a relação com os demais fornecedores, são substituíveis?
13	Esses fornecedores afetam a tomada de decisão da empresa? Como?
14	Na sua opinião, os fornecedores estão satisfeitos com o relacionamento com sua empresa?
15	Quais as principais dificuldades enfrentadas no relacionamento com os fornecedores?
16	Como a empresa tem enfrentado essas dificuldades?
CLIENTES	
17	Dentre os clientes, existe algum que seja imprescindível para a organização? Por quê?
18	Esses clientes têm algum tipo de tratamento especial? Como?
19	Esses clientes afetam a tomada de decisão da sua empresa? Como?
20	Os demais clientes sentem-se menos privilegiados com este tratamento?
21	A organização procura atender as necessidades de seus clientes? Como?
22	É feita alguma pesquisa para verificar a satisfação dos clientes?
23	Quais as principais dificuldades encontradas no relacionamento com os clientes?
24	Como a empresa tem enfrentado estas dificuldades?
EMPREGADOS	
25	Quais as principais reivindicações dos empregados?
26	Essas reivindicações são atendidas? Como?
27	Como os empregados afetam a tomada de decisão da empresa?
28	A política de benefícios é compatível com a oferecida pelo mercado, ou a empresa oferece algo mais?
29	A rotatividade e o absenteísmo são elevados?
30	Na sua opinião, quais os pontos fortes dos empregados?
31	Na sua opinião, quais os pontos fracos dos empregados?
32	Quais as principais dificuldades encontradas no relacionamento com os empregados?
33	Como a empresa tem enfrentado essas dificuldades de relacionamento?

ANEXO 2**ROTEIRO DE ENTREVISTA 2****VISÃO DOS EMPREGADOS**

- 1) Qual a importância da organização Alfa para você?
- 2) Como é o relacionamento com a direção da empresa?
- 3) Quais os principais benefícios que a empresa lhe oferece?
- 4) Ela atende a todas suas reivindicações?
- 5) Vocês são treinados para relacionarem-se com os clientes da empresa?
- 6) Na sua opinião, quais os pontos fortes da empresa?
- 7) Na sua opinião, quais os pontos fracos da empresa?
- 8) Quais as principais dificuldades enfrentadas no relacionamento com a empresa Alfa?

ANEXO 3**ROTEIRO DE ENTREVISTA 3****VISÃO DOS CLIENTES**

- 1) Qual a importância da empresa Alfa para sua empresa?
- 2) A empresa Alfa atende suas expectativas?
- 3) Porque a empresa Alfa foi escolhida como prestadora de serviços?
- 4) Quais foram os principais fatores que influenciaram nesta escolha?
- 5) A empresa já teve ou tem outros fornecedores deste serviço?
- 6) Na sua opinião, quais os principais pontos fortes da empresa Alfa?
- 7) Na sua opinião, quais os principais pontos fracos da empresa Alfa?
- 8) Quais as principais dificuldades no relacionamento com a empresa Alfa?

ANEXO 4**ROTEIRO DE ENTREVISTA 4****VISÃO DOS FORNECEDORES**

- 1) Qual a importância da empresa Alfa para a sua organização?
- 2) Como é o relacionamento da empresa Alfa com a sua organização?
- 3) Essa relação existe a quanto tempo?
- 4) Quais as principais dificuldades no relacionamento com a empresa Alfa?
- 5) Na sua opinião, a sua empresa atende as expectativas da empresa Alfa?
- 6) Quais os pontos no relacionamento com a empresa Alfa que poderiam ser melhorados?