

# Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo

Recebido em 08/junho/2012  
Aprovado em 13/dezembro/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1138

Os autores agradecem ao apoio do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP) para a viabilização da pesquisa relatada neste artigo, em função dos esforços de distribuição dos questionários a seus associados.

**Flavio Hourneaux Junior**

Universidade Nove de Julho – São Paulo/SP, Brasil

**João Paulo Lara de Siqueira**

Universidade Nove de Julho – São Paulo/SP, Brasil

**Renato Telles**

Universidade Paulista – São Paulo/SP, Brasil

**Hamilton Luiz Corrêa**

Universidade de São Paulo – São Paulo/SP, Brasil

## RESUMO

Neste estudo, pretende-se analisar as relações entre as empresas industriais do estado de São Paulo e seus *stakeholders*, tendo como base conceitual a Teoria dos *Stakeholders*. A pesquisa, descritiva e quantitativa, parte de três atributos — poder, legitimidade e urgência — que definem a relação ou influência entre cada *stakeholder* e a organização. O levantamento de dados foi conduzido por meio de uma pesquisa do tipo *survey* eletrônica, com o uso de um questionário enviado a associados do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo. A amostragem adotada foi intencional e não probabilística, obtendo-se uma amostra com 149 respostas válidas. Apesar das restrições metodológicas, os resultados indicam que os *stakeholders* são vistos pelos respondentes de formas diversas, o que tornaria viável a diferenciação de tratamento e de priorização estratégica dos *stakeholders* por parte das organizações, com predomínio dos clientes e consumidores sobre os demais. Por meio de uma análise fatorial, agruparam-se as 11 classes de *stakeholders* analisadas em 3 categorias — relacionamento direto com o negócio, relacionamento indireto com o negócio e propriedade do negócio —, diferentes das classificações propostas em estudos anteriores.

**Palavras-chave:** *stakeholders*, administração estratégica, gestão de *stakeholders*, setor industrial, classificação de *stakeholders*.

*Flavio Hourneaux Junior*, Mestre e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, com passagem pela *Cranfield University*, é Professor do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Ambiental e Sustentabilidade e do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho (CEP 05001-100 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: flaviohjr@uol.com.br  
Endereço:  
Universidade Nove de Julho  
Mestrado Profissional em Gestão Ambiental e Sustentabilidade  
Avenida Francisco Matarazzo, 612  
Água Branca  
05001-100 – São Paulo – SP

*João Paulo Lara de Siqueira*, Engenheiro Civil pela Escola de Engenharia Mauá, Mestre e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho (CEP 05001-100 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: siqueira.jp@uol.com.br

*Renato Telles*, Graduado em Economia, Engenharia e Física pela Universidade de São Paulo, Mestre e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor do Programa de Mestrado da Universidade Paulista (CEP 04026-002 – São Paulo/SP, Brasil), de Graduação e Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e das Faculdades Integradas Rio Branco.  
E-mail: rtelles@unip.br

*Hamilton Luiz Corrêa*, Mestre e Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, é Professor Doutor no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil), Professor de MBAs na Fundação Instituto de Administração e da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras.  
E-mail: hamillco@usp.br

## 1. INTRODUÇÃO

A teoria dos *stakeholders*, desde a obra seminal de Freeman (1984), tem sido analisada em diferentes perspectivas (Donaldson & Preston, 1995; Friedman & Miles, 2006), tais como os impactos dos *stakeholders* nas estratégias organizacionais (Freeman, 1984; Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991; Frooman, 1999); os diferentes atributos apresentados pelos *stakeholders* (Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999); as diferentes categorias de *stakeholders* que se apresentam para as organizações (Freeman, 1984; Jawahar & McLaughlin, 2001; Buysse & Verbeke, 2003; Fernández-Gago & Antolín, 2004; Parent & Deephouse, 2007; Ferguson, 2009; Mainardes, Alves, Raposo, & Domingues, 2011) e demais aspectos importantes para a consolidação de uma base conceitual relevante. Atualmente, a teoria dos *stakeholders* tem sua importância revigorada na área de estratégia, a ponto de a *Strategic Management Society* tê-la incluída como um dos grupos de interesse em seus eventos (Strategic Management Society, 2012).

Assim, a consideração dos *stakeholders* — também chamados de partes interessadas, públicos de interesse ou ainda públicos de relacionamento — na formulação e na implementação da estratégia passa necessariamente pelo entendimento da natureza e das características de seus diferentes *stakeholders*.

Para tanto, a identificação e a classificação dos *stakeholders* organizacionais, apesar de submetidos a alguns padrões gerais, como apresentar legitimidade (Freeman, 1984) ou seguir normas já regulamentadas (Institute of Social and Ethical Accountability [ISEA], 1999) em sua relação com a organização, apresentam-se como uma tarefa de difícil operacionalização, com raras pesquisas que partem de dados quantificáveis para sua realização (Agle *et al.*, 1999; Buysse & Verbeke, 2003).

Embora a literatura explicita que há uma variedade de *stakeholders* para as organizações, com diferentes categorias possíveis (Freeman, 1984; Jawahar & McLaughlin, 2001; Buysse & Verbeke, 2003), é razoável supor que, para empresas que compartilham um mesmo contexto e pertençam a um mesmo setor, existam *stakeholders* comuns. Assim, no presente estudo, pretende-se responder à seguinte pergunta: **Qual é a influência das várias categorias de *stakeholders* de organizações que pertençam a um setor específico?**

A pesquisa empírica foi realizada no setor industrial do estado de São Paulo, cujas empresas compartilham de uma mesma realidade em termos de infraestrutura, políticas públicas, disponibilidade e características de mão-de-obra e de mercado. A importância do local justifica-se pela posição do setor industrial na economia desse estado, que foi responsável por 33,47% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2009 (IBGE, 2011). Além disso, o Brasil, um dos países que formam o acrônimo BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, em inglês), tem uma posição de destaque na economia mundial, ocupando a nona posição e podendo chegar à sétima até o ano 2020 (Euromonitor International, 2010), o que reforça a necessidade de pesquisas sobre esse expressivo contexto.

Trabalhos anteriores também procuraram analisar os *stakeholders* de diferentes contextos setoriais brasileiros, como o setor florestal (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009), de papel e celulose (Andrade, 2002), de automação comercial (Boaventura & Fischmann, 2007), setor elétrico (Pinto & Oliveira, 2004) e setor eletroeletrônico (Schröder & Bandeira-de-Mello, 2010), com diferentes objetivos e metodologias. Neste estudo parte-se da análise de três atributos — poder, legitimidade e urgência — que definiriam a relação ou influência entre cada *stakeholder* e a organização, seguindo-se o modelo descrito por Mitchell *et al.* (1997) e Agle *et al.* (1999). O objetivo foi identificar o grau de influência das várias categorias de *stakeholders* relacionadas a esse conjunto de empresas e identificar semelhanças e diferenças entre elas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Teoria dos *stakeholders*: origem e conceitos

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

A conceituação de *stakeholder* tem sido tratada de forma extensiva na literatura. Friedman e Miles (2006) identificaram 55 diferentes definições do termo em 75 publicações analisadas. A mais antiga citação data de 1963 e foi creditada a um memorando interno do *Stanford Research Institute*, referindo-se a *stakeholders* como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir” (Freeman, 1984, p. 31). A definição de *stakeholder* que ficou universalmente conhecida foi aquela criada por Freeman (1984), para quem o termo pode significar “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma” (Freeman, 1984, p. 46), na qual se destacam os vários tipos de relação que uma dada organização apresenta com seus diversos públicos. Posteriormente, com o desenvolvimento do tema, diferentes visões foram incluídas nas discussões, inclusive posições favoráveis e contrárias à definição original de Freeman (Friedman & Miles, 2006).

No entender de Freeman (1984), a aplicação efetiva do conceito de *stakeholders* pelas organizações levaria a mudanças relevantes na maneira de gerenciá-las. O autor aponta que a incorporação do conceito estaria condicionada a uma mudança de modelo (*framework*) de gestão, dando origem a uma revolução em termos conceituais, com a crescente necessidade de desenvolvimento de novas teorias e modelos organizacionais, e também a necessidade de integração de planejamento estratégico e administração estratégica (Freeman, 1984; Frooman, 1999), caracterizando e justificando o caráter estratégico desse tema.

Vale destacar que, em uma tentativa de organizar o conhecimento sobre *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995), após extensivo

levantamento dos estudos anteriores sobre o tema, chegaram a uma classificação dos três diferentes níveis em que o assunto tem sido tratado pela academia. Tais enfoques foram definidos como:

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

De tal modo, segundo Donaldson e Preston, (1995), cada enfoque tem propósitos, objetos e métodos de trabalho diversos, além de remeterem a distintos posicionamentos, que são complementares e não excludentes. Neste trabalho não se inclui a abordagem normativa, concentrando-se apenas nos aspectos descritivo e instrumental da teoria.

## 2.2. Classificação dos stakeholders

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

organização (Freeman, 1984). Clarkson (1995, p. 106), para quem *stakeholders* são “pessoas ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades no período passado, presente e futuro”, entende que há dois tipos de *stakeholders*, em função da semelhança de seus interesses, reivindicações ou direitos, que poderiam ser descritos como:

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

O Quadro 1 apresenta três estudos que compreendem diferentes relações de categorias de *stakeholders*. A perspectiva de Freeman (1984) oferece a primeira tentativa de sistematizarem-se os conceitos no tema; o rol de *stakeholders*, estabelecido por Jawahar e McLaughlin (2001), representa uma contribuição a partir de enfoque descritivo do conceito; a relação proposta por Buysse e Verbeke (2003) resulta de estudo quantitativo focalizado na classificação de categorias de *stakeholders*. Deve-se reconhecer que nenhum dos estudos arrolados inclui o ambiente como uma possível parte interessada, apesar de

Quadro 1

### Diferentes Categorias de Stakeholders

Freeman (1984)	Donos, Comunidade Financeira, Consumidores
	Empregados, Concorrentes, Fornecedores
	Governo, Associações Comerciais, Grupos Ativistas
	Grupos de Defesa dos Consumidores, Grupos Políticos, Sindicatos
Jawahar e McLaughlin (2001)	Acionistas, Credores, Consumidores, Empregados
	Fornecedores, Governo, Associações Comerciais
	Grupos Ambientais, Comunidade
Buysse e Verbeke (2003)	Acionistas, Instituições Financeiras
	Consumidores Internacionais, Consumidores Locais
	Empregados, Concorrentes Internacionais, Concorrentes Locais
	Fornecedores Internacionais, Fornecedores Locais, Agências Públicas Locais
	Governo Nacional (e Regional), Organizações Não Governamentais
Signatários Internacionais, Mídia	

Fonte: Elaborado com base em Freeman (1984), Jawahar e McLaughlin (2001) e Buysse e Verbeke (2003).

essa abordagem ser proposta por alguns autores (Starik, 1995; Carroll & Buchholtz, 2000; Phillips & Reichart, 2000).

Aprofundando as ideias de Freeman (1984) e de outros autores, a partir de uma crítica sobre a própria definição do que seria o conceito de *stakeholder*, Mitchell *et al.* (1997) criaram uma tipologia que define diferentes classificações para as categorias de *stakeholders*, baseadas em seus atributos. Segundo os autores, esses três atributos seriam poder, legitimidade e urgência, definidos a seguir.

- **Poder** (definição) – capacidade de aplicar diretamente um alto nível de recompensas ou punições econômicas (dinheiro, bens, serviços e outros) e/ou força coercitiva ou física (uso de armas, imobilização, sabotagem e outros, incluindo acesso a processos legais que podem induzir o uso de força física) e/ou influência social positiva ou negativa (na reputação, no prestígio e outros, por meio da mídia e de outros meios).
- **Legitimidade** (definição) – qualidade do que é apropriado ou adequado.
- **Urgência** (definição) – ação regular para que as demandas ou os desejos sejam considerados importantes (Agle *et al.*, 1999).

Partindo-se do reconhecimento desses atributos, os autores definem três grandes classes de *stakeholders*: latentes, expectantes e definitivos. Essas classes seriam definidas pela presença de um, dois, três ou nenhum desses atributos associados à entidade considerada. Na condição de nenhum desses atributos estarem presentes, a entidade seria entendida como um não *stakeholder*. A composição dos três atributos definiria a relevância do *stakeholder*, e a sua combinação, por sua vez, geraria oito possíveis grupos. Desse modo, Mitchell *et al.* (1997) definem cada uma das classes e respectivas categorias propostas (representadas no Quadro 2), conforme a seguir.

- **Stakeholders latentes** – apenas um dos três atributos estaria presente, segundo a percepção dos consultados. Três categorias enquadrar-se-iam nesse critério:
  - Inativos – apresentam o atributo poder, mas não apresentam urgência ou legitimidade;

- Discricionários – apresentam o atributo legitimidade, mas não apresentam poder ou urgência;
- Demandantes – apresentam o atributo urgência, mas não apresentam poder ou legitimidade.

- **Stakeholders expectantes** – dois dos três atributos estariam presentes, segundo a percepção dos consultados. Três categorias enquadrar-se-iam nessa classificação:
  - Dominante – apresentam os atributos poder e legitimidade, mas não apresentam urgência;
  - Dependentes – apresentam os atributos legitimidade e urgência, mas não apresentam poder;
  - Perigosos – apresentam os atributos poder e urgência, mas não apresentam legitimidade.
- **Stakeholders definitivos** – os três atributos — poder, legitimidade e urgência — estariam presentes, segundo a percepção dos consultados.
- **Não stakeholders** – nenhum dos três atributos teria sido apontado pelos consultados.

Essa tipologia passou a ser utilizada em trabalhos de vários pesquisadores (Agle *et al.*, 1999; Fernández-Gago & Antolín, 2004; Parent & Deephouse, 2007; Ferguson, 2009). Os seus criadores destacam que é possível que os *stakeholders* se movimentem de uma para outra categoria, em função de situações específicas (Mitchell *et al.*, 1997).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Aspectos metodológicos gerais

A concepção adotada neste estudo foi descritiva, que é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo — normalmente características ou funções do mercado” (Malhotra, 2006, p. 102) e cujos “dados obtidos por meio de

Quadro 2

#### Atributos dos Stakeholders e sua Classificação

Tipo de Stakeholder	Denominação	Presença do Atributo		
		Poder	Legitimidade	Urgência
Latente	Inativo	Sim	Não	Não
	Discricionário	Não	Sim	Não
	Demandante	Não	Não	Sim
Expectante	Dominante	Sim	Sim	Não
	Dependente	Não	Sim	Sim
	Perigoso	Sim	Não	Sim
Definitivo	-	Sim	Sim	Sim
Não Stakeholder	-	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado com base em Mitchell *et al.* (1997).

pesquisas descritivas podem fornecer informações valiosas sobre unidades de estudo em relação a características relevantes e também sobre associações entre essas características” (Parasuraman, Grewal, & Krishnan, 2004, p. 72). Vale ressaltar que, além da pesquisa descritiva, a literatura menciona outros dois tipos de pesquisa, a exploratória e a causal (Aaker, Kumar, & Day, 2004; Malhotra, 2006); entretanto, essas opções não foram adotadas porque: a investigação exploratória de um fenômeno sobre o qual já existe uma ampla teorização é desnecessária; e uma investigação explicativa não era apropriada em função de que a busca de relações de causa e efeito não era o objetivo neste estudo.

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

A pesquisa empírica realizada é do tipo *survey*, que consiste em uma ferramenta de **autorreporte** de dados factuais ou opiniões, sendo possível aplicá-la a um grupo homogêneo, com pelo menos uma característica comum, como pertencer a uma indústria, por exemplo (Flynn, Kakibara, Schroeder, Bates, & Flynn, 1990). A utilização de uma pesquisa tipo *survey* é “comum e popular em pesquisas em administração”; frequentemente usada “para as questões quem, que, onde, e quanto” e “em pesquisas exploratórias e descritivas”, sendo considerada “importante pelas pessoas em geral e tanto fácil para explicar, como para entender” (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007, p. 138).

A escolha do universo de pesquisa — empresas industriais do estado de São Paulo — justifica-se em função da relevância da região, caracterizada pela sua destacada importância econômica e social para o Brasil. Responsável por mais de 33,47% do PIB do país (IBGE, 2011), São Paulo tem a maior produção econômica dentre os estados brasileiros (São Paulo, 2010). Além disso, a indústria do estado é a que mais emprega no país: são 2.575.782 pessoas, o que representa um total de remuneração de quase R\$ 61 bilhões e mais de R\$ 26 milhões em termos de encargos sociais, trabalhistas, indenizações e benefícios. O emprego de todos esses recursos permite a essa indústria uma receita líquida de vendas de quase R\$ 593 bilhões (IBGE, 2007).

### 3.2. Coleta dos dados

Como o universo da pesquisa é o conjunto das empresas industriais ligadas ao Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), todos os seus associados foram convidados a participar do levantamento. Portanto, a amostragem é do tipo intencional, ou seja, segue um critério por julgamento, atendendo a critérios determinados pelo pesquisador (Cooper & Schindler, 2003, p. 169), e do tipo voluntário, ou seja, os indivíduos podem manifestar livremente

o seu desejo de tomarem parte na pesquisa (Saunders *et al.*, 2007, p. 233), a partir de uma carta-convite enviada pela Diretoria de Responsabilidade Social do CIESP.

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

O instrumento eletrônico de coleta de dados relacionava, além de perguntas qualificadoras da amostra, uma relação de 11 diferentes categorias de *stakeholders* (conforme o Quadro 3), definidas a partir do levantamento da literatura e de discussões em entrevistas com os representantes do CIESP para adequação às características das empresas industriais, objetos desta pesquisa. Para cada uma dessas categorias, deveriam ser atribuídas notas de acordo com uma escala de discordância-concordância, sendo **1** equivalente a **discordo totalmente** e **7**, a **concordo totalmente**, para cada atributo do *stakeholder* (poder, legitimidade e urgência), de acordo com o estudo de Agle *et al.* (1999).

### Quadro 3

#### Categorias de Stakeholders Utilizadas na Pesquisa

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

O questionário foi submetido posteriormente a discussões com representantes do CIESP, para adequação às características das empresas industriais, objetos desta pesquisa.

### 3.3. Análise dos dados e limitações da pesquisa

A análise dos dados foi realizada de forma univariada e multivariada. Para a análise univariada, foram verificadas as principais medidas estatísticas para verificação das características das empresas (ver Tabela 1) e do comportamento da amostra com relação aos objetivos da pesquisa. Foi também realizada uma análise fatorial, buscando-se identificar um agrupamento para as categorias de *stakeholders* analisadas. Como limitações

da pesquisa em função do método utilizado, tem-se que: a pesquisa apresenta caráter descritivo, não se destinando, portanto, à determinação de possíveis relações de causa e efeito entre as variáveis, mas tão somente focalizando suas características descritivas e correlações; como a pesquisa é do tipo *survey* com uma amostra não probabilística e intencional, as conclusões referem-se apenas à amostra estudada; e as conclusões são condicionadas às técnicas de análise utilizadas, dentro dos requisitos necessários e dos níveis de significância estabelecidos. Além disso, em termos conceituais, é importante destacar que não se pretende tratar dos aspectos normativos do tema, dado o enfoque da pesquisa.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Características da amostra

O levantamento de dados, realizado em 2010, totalizou 149 respostas válidas, a partir do envio do convite de participação a cerca de 8 mil empresas associadas ao CIESP. As principais características obtidas da amostra estão apresentadas na Tabela 1.

De modo geral, percebe-se que a amostra tem uma predominância de empresas do setor industrial de transformação, sendo em sua maioria micro, pequenas e médias empresas, com faturamentos anuais inferiores a R\$ 60 milhões, de acordo com a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES] (2010). As empresas são, em sua maioria, do tipo sociedade por quotas de responsabilidade limitada e de capital privado nacional. A natureza da amostra compreende diferentes configurações de empreendimentos, porém rigorosamente pertencentes à população pesquisada, qual seja empresas industriais do estado de São Paulo, independentemente de sua condição particular em termos de classificação dentro do setor.

### 4.2. Confiabilidade e validade dos construtos

A confiabilidade de um construto refere-se à precisão e à acurácia com que um conceito é mensurado por esse instrumento, possibilitando a repetição desse instrumento em outras ocasiões, com a obtenção dos mesmos resultados. A maneira mais utilizada de se mensurar a confiabilidade é por meio do

**Tabela 1**

### *Principais Características da Amostra Pesquisada*

Variável	Classificação	Frequência	%
Setor Industrial	Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	3	2,0
	Indústrias Extrativas	1	0,7
	Indústrias de Transformação	<b>130</b>	<b>87,2</b>
	Água, Esgoto, Atividade de Gestão de Resíduos e Descontaminação	2	1,3
	Eletricidade e Gás	3	2,0
	Construção	10	6,7
Origem do capital da empresa	Nacional	<b>119</b>	<b>79,9</b>
	Estrangeiro	23	15,4
	Misto	7	4,7
Constituição do capital da empresa	Privado	148	99,3
	Estatual	1	0,7
Tipo de empresa	Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada	<b>129</b>	<b>86,6</b>
	Sociedade Anônima	17	11,4
	Outro	3	2,0
Faturamento/Receita anual (aproximado)	Menos de R\$ 60 milhões	<b>109</b>	<b>73,20</b>
	Entre R\$ 60 milhões e R\$ 300 milhões	24	16,10
	Entre R\$ 300 milhões e R\$ 600 milhões	8	5,40
	Entre R\$ 600 milhões e R\$ 1 bilhão	3	2,00
	Acima de R\$ 1 bilhão	5	3,40
Número de colaboradores da empresa	Até 99 colaboradores	<b>88</b>	<b>59,10</b>
	Entre 100 e 500 colaboradores	45	30,20
	Entre 500 e 1.000 colaboradores	4	2,70
	Entre 1.000 e 5.000 colaboradores	9	6,00
	Acima de 5.000 colaboradores	3	2,00

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

cálculo do Alfa de Cronbach (Cooper & Schindler, 2003; Van der Velde, Jansen, & Anderson, 2004).

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

Para Van der Velde *et al.* (2004, a confiabilidade (como se conduz a mensuração) é um pré-requisito para a validade (o que está sendo medido), ou seja, o instrumento pode ser altamente confiável, mas pode não medir aquilo que pretende medir. Foram utilizados os testes de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett para mensurar a validade dos construtos utilizados em seu instrumento de pesquisa. Na Tabela 3, são apresentados os cálculos realizados para os construtos desenvolvidos e propostos nesta pesquisa.

De acordo com os resultados, percebe-se que os três atributos analisados atendem aos requisitos de confiabilidade e de validade para as análises estatísticas posteriores.

### 4.3. Atributos dos stakeholders

Nesta seção, o objetivo é apresentar os resultados referentes às opiniões dos respondentes sobre os três atributos relativos aos *stakeholders* da organização: poder, legitimidade e urgência (Mitchell *et al.*, 1997). Cabia ao respondente identificar os três atributos, de acordo com sua definição original (Agle *et al.*, 1999), seguindo a escala de discordância-concordância, sendo **1** equivalente a **discordo totalmente** e **7**, a **concordo totalmente**, para as 11 categorias de *stakeholders* listados. A Figura 1 apresenta a média de cada atributo e a média dos três atributos (influência) para cada categoria de *stakeholders*.

Os resultados apresentados na Figura 1 apontam uma preponderância da categoria Consumidores e Clientes, com valores maiores do que os dos demais *stakeholders* em todos os três atributos; a categoria Acionistas aparece em segundo lugar.

Nota-se, no entanto, que aparentemente há diferenças na composição dessas categorias. Enquanto para os Consumidores e Clientes os atributos de maior peso são, na ordem, Poder, Legitimidade e Urgência, para os Acionistas são Legitimidade, Urgência e Poder.

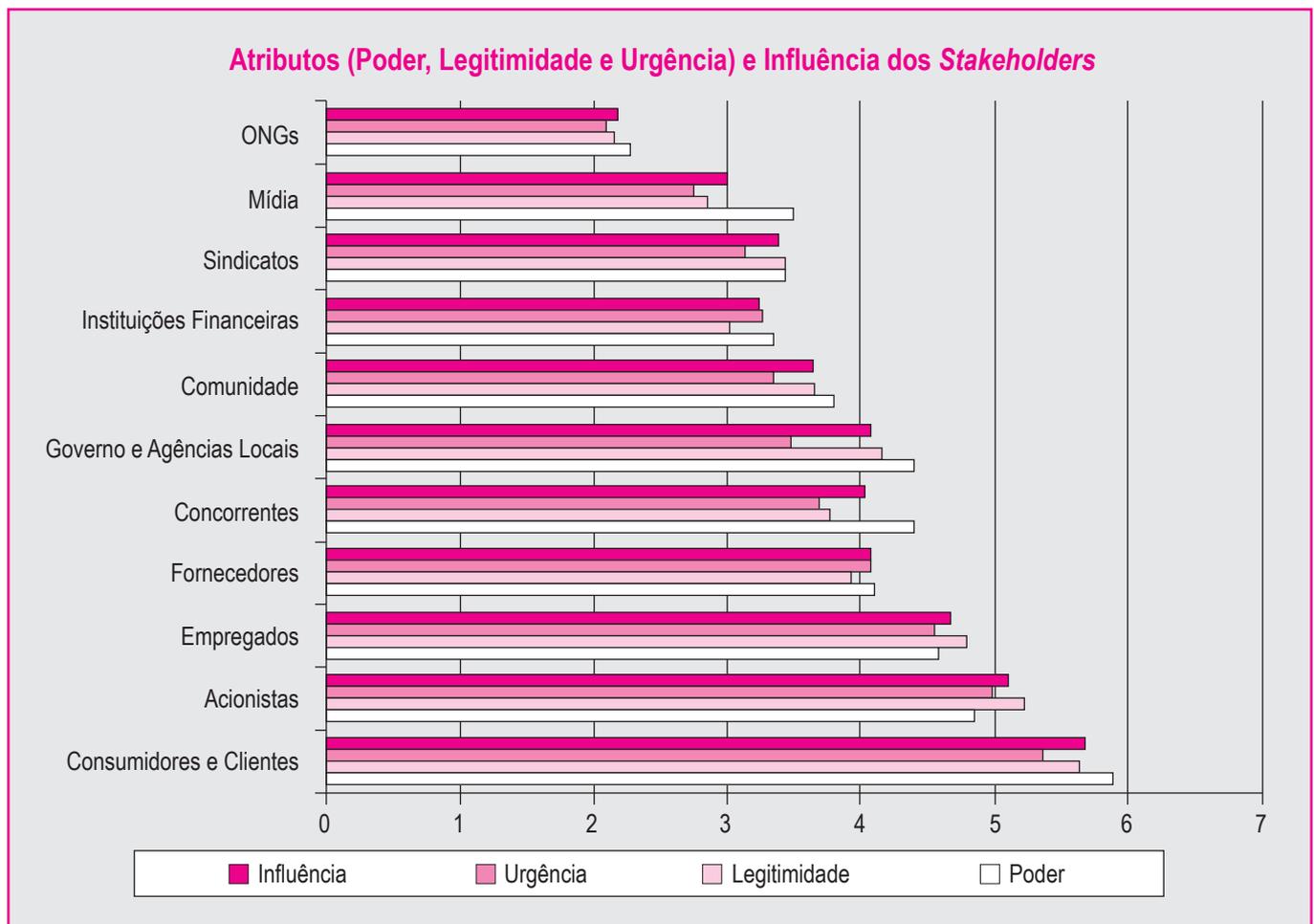


Figura 1: Atributos e Influência por Categoria dos Stakeholders

Tais desigualdades fazem supor que houve uma percepção efetiva da diferença entre os atributos por parte dos respondentes, o que remete à qualidade da pesquisa e dos resultados.

Contudo, para outras categorias, como ONGs, por exemplo, percebe-se a ausência virtual de diferenças entre os atributos. Tal fato pode ser interpretado como decorrente de dificuldade na diferenciação entre atributos pelos respondentes nesse caso ou, então, como uma similaridade

real dos atributos para essas categorias, o que não é considerado na literatura, que os trata como bastante distintos.

A Tabela 4 complementa a análise da Figura 1, apresentando as categorias de *stakeholders* relacionadas a médias, desvios padrão (DP) e coeficientes de variação (CV), obtidos nos três atributos.

A análise dos CV, definidos como a razão entre DP e médias, sugere valores importantes, devendo ser reconhecidos

Tabela 2

**Confiabilidade dos Construtos**

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

Tabela 3

**Validade dos Construtos**

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

Tabela 4

**Medidas de Dispersão para as Categorias de Stakeholders**

Categorias de Stakeholders	Atributo									Parâmetros por Categoria		
	Poder			Legitimidade			Urgência			Média	DP	CV
	Média	DP	CV	Média	DP	CV	Média	DP	CV			
Consumidores e Clientes	5,88	1,21	0,21	5,63	1,58	0,28	5,36	1,77	0,33	5,62	1,52	0,27
Acionistas	4,85	2,52	0,52	5,22	2,48	0,48	4,98	2,47	0,50	5,02	2,49	0,50
Empregados	4,57	1,34	0,29	4,79	1,59	0,33	4,55	1,67	0,37	4,64	1,53	0,33
Fornecedores	4,1	1,56	0,38	3,92	1,83	0,47	4,07	1,84	0,45	4,03	1,74	0,43
Governo e Agências	4,4	1,74	0,40	4,15	1,99	0,48	3,47	1,92	0,55	4,01	1,88	0,47
Concorrentes	4,4	1,58	0,36	3,76	1,98	0,53	3,69	1,95	0,53	3,95	1,83	0,46
Comunidade	3,8	1,78	0,47	3,65	1,73	0,47	3,34	1,84	0,55	3,6	1,79	0,50
Sindicatos	3,44	1,59	0,46	3,44	1,66	0,48	3,14	1,82	0,58	3,34	1,69	0,51
Instituições Financeiras	3,34	1,71	0,51	3,02	1,75	0,58	3,26	1,92	0,59	3,21	1,79	0,56
Mídia	3,49	1,98	0,57	2,85	1,84	0,65	2,75	1,85	0,67	3,03	1,89	0,62
ONGs	2,27	1,35	0,59	2,15	1,39	0,65	2,1	1,38	0,66	2,17	1,38	0,64
<b>Parâmetros por Atributo</b>	<b>4,05</b>	<b>1,67</b>	<b>0,41</b>	<b>3,87</b>	<b>1,80</b>	<b>0,47</b>	<b>3,7</b>	<b>1,86</b>	<b>0,50</b>	<b>3,87</b>	<b>1,78</b>	<b>0,46</b>

Nota: DP = desvio padrão; CV = coeficiente de variação.

como ressalva a ser considerada. Entretanto, 80% dos valores agregados obtidos (por atributo e por categoria) não são suficientemente elevados para comprometer os resultados indicados para as médias, segundo Garcia (1989) e Spiegel (1996). Os níveis de dispersão em torno da média para os atributos estudados merecem uma análise mais focalizada no contexto objeto do estudo, remetendo a considerações relevantes sobre potenciais diferenças entre grupos constituintes da população pesquisada em função de sua natureza. Essa perspectiva sugere que as dispersões observadas revelem discrepâncias relevantes sobre a compreensão das dimensões pesquisadas pelos diferentes negócios participantes da amostra.

De acordo com os resultados, Consumidores e Clientes estão em primeiro lugar, tanto em termos de atributos individualmente, como na influência total, dada pela média geral dos três. Acionistas, segundo colocado, e Empregados, em terceiro lugar, também possuem os segundos postos nos três atributos individualmente. O mesmo ocorre com o último classificado, ONGs. Tal resultado sugere que os respondentes percebem os principais *stakeholders* claramente como os mais importantes, não interessando o atributo analisado. Outra possibilidade seria os respondentes não terem analisado,

de fato, cada um dos atributos segundo sua definição, e sim de acordo com ideias preconcebidas sobre determinados *stakeholders*.

A categoria com DP mais elevado é a de Acionistas, exibindo de forma importante números superiores aos demais. Esse grau de dispersão pode sugerir que há, por uma parte dos entrevistados, maior valorização dessa categoria, dentro da visão tradicional de negócio, e, por outra parte dos respondentes, uma compreensão de importância relativamente inferior desses *stakeholders* em relação às demais categorias.

Consumidores e Clientes foi a categoria apontada como mais influente na média, também devido à variação nas notas atribuídas aos Acionistas (Consumidores e Clientes apresenta uma reduzida dispersão, apenas superior nesse quesito a ONGs, que exibem a menor variabilidade de todas as categorias). A categoria Consumidores e Clientes possui a menor dispersão entre todas para o atributo Poder, o que pode significar que tal atributo nessa categoria pode ser crítico na relação com a empresa e na própria continuidade dela, de acordo com as opiniões dos respondentes. Vale o comentário de que, em estudo realizado na Espanha, também com empresas industriais e sua relação com estratégia ambiental corporativa (Fernández-Gago & Antolín, 2004), dentre as dez categorias de *stakeholders*

Tabela 5

Análise Fatorial para as Categorias de Stakeholders Pesquisadas

Fator	Stakeholders	Componentes			Comunalidade
		1	2	3	
Relacionamento Direto com o Negócio (33,09% da variância total)	Concorrentes	0,779	0,230	-0,181	0,693
	Fornecedores	0,769	0,295	0,033	0,679
	Governo e Agências	0,731	0,289	0,145	0,639
	Sindicatos	0,695	0,251	0,183	0,580
	Consumidores e Clientes	0,669	0,347	0,118	0,582
	Instituições Financeiras	0,633	-0,015	0,408	0,567
	Empregados	0,591	0,391	0,286	0,584
Relacionamento Indireto com o Negócio (22,19% da variância total)	Comunidade	0,289	0,832	0,111	0,788
	Mídia	0,277	0,836	-0,109	0,788
	ONGs	0,245	0,691	0,343	0,655
Propriedade do Negócio (11,42% da variância total)	Acionistas	0,088	0,115	0,874	0,785
<b>Autovalor</b>		<b>3,31</b>	<b>2,22</b>	<b>1,14</b>	<b>6,67</b>
<b>Fração da Variância</b>		<b>0,331</b>	<b>0,222</b>	<b>0,114</b>	<b>0,667</b>

Nota: Matriz Rotacionada para Fatoração com convergência em seis iterações. Método de rotação varimax com normalização Kaiser. Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin = 0,84135. Sig = 0,000. Explicação de 66,70% da variância total com três fatores.

analisadas, aquela que obteve os maiores resultados foi o Governo, uma posição muito diferente da que foi percebida nas empresas industriais paulistas.

#### 4.4. Análise fatorial para as categorias de *stakeholders*

Diferentes estudos procuraram agrupar as diversas categorias de *stakeholders* de acordo com possíveis similaridades entre elas (Mitchell *et al.*, 1997; Agle *et al.*, 1999; Buysse & Verbeke, 2003; Fernández-Gago & Antolin, 2004). Neste trabalho, a utilização de uma análise fatorial permitiu gerar três diferentes fatores ou classes de *stakeholders* de acordo com os resultados obtidos, como ilustra a Tabela 5.

Assim, o modelo gerado pela análise fatorial representa 66,70% da variância total das variáveis, o que pode ser considerado satisfatório (Hair *et al.*, 1998). O primeiro fator, denominado como Relacionamento Direto com o Negócio, é o mais relevante na composição do modelo fatorial, correspondendo a 33,09% da variância e compreendendo 7 categorias de *stakeholders*, que podem ser mais diretamente associados ao negócio e à cadeia de valor da empresa. O segundo fator, identificado como Relacionamento Indireto com o Negócio, responde por 22,19% da variância total, sendo constituído por três categorias de *stakeholders*: Comunidade, Mídia e ONGs, em geral associadas ao ambiente de negócios, mas sem que essa relação seja referente à atividade-fim das empresas pesquisadas (transações comerciais de produtos industriais). O terceiro fator, tratado como Propriedade do Negócio, é composto somente pelos Acionistas. Correspondendo a 11,42% da variância total, esse fator indica que haveria uma diferença entre os interesses dos acionistas e os das demais categorias. Tal evidência difere da proposta de Clarkson (1995), que inclui os acionistas no mesmo grupo daqueles que foram agrupados no fator Relacionamento Direto com o Negócio. Em contrapartida, essa análise destaca o interesse do acionista como diverso do interesse dos demais *stakeholders*, com a busca da maximização do retorno para os proprietários como a função essencial do negócio (Friedman, 1970).

Os valores negativos na Tabela 5 representam possíveis relações de oposição entre os diversos *stakeholders*. Por exemplo, de acordo com sua natureza, Concorrentes apresentariam interesses contrários aos Acionistas, ou seja, o que para um é positivo para o outro é negativo. Tais conflitos de interesse são apontados pela literatura (Elkington, 1994) e comprovados pelos resultados, o que evidencia, mais uma vez, a necessidade de os *stakeholders* serem tratados de forma diferenciada e estratégica pela gestão das organizações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das inerentes dificuldades de tratamento do tema, em função das especificidades das relações

organização-*stakeholders*, o que leva, inclusive, a dificuldades do ponto de vista metodológico, neste estudo busca-se evidenciar diferenças entre os diversos *stakeholders* organizacionais, segundo a percepção das próprias empresas. Essa abordagem alinha-se à concepção de vários autores sobre a necessidade estratégica da gestão do relacionamento com os *stakeholders* como aspecto crítico para a organização (Freeman, 1984; Savage *et al.*, 1991; Frooman, 1999). Dessa forma, deve-se reconhecer que os critérios utilizados para a classificação dos *stakeholders* e as possíveis categorizações propostas pela literatura, conjugados às premissas e aos resultados deste trabalho, podem constituir importante fonte de conhecimento para uma efetiva gestão do relacionamento com os *stakeholders* que, pelos motivos citados, têm tido importância estratégica crescente para as organizações (Frooman, 1999). Os resultados da pesquisa inclusive apontam para uma percepção diferente de obras anteriores no que se refere às classes de *stakeholders*, como se vê pelos resultados da análise fatorial, que permitiu a identificação de três grupos: Relacionamento Direto com o Negócio, Relacionamento Indireto com o Negócio e Propriedade do Negócio, diferentemente de propostas anteriores, como a de Clarkson (1995), com duas classes de *stakeholders* — primários e secundários — ou a de Buysse e Verbeke (2003), com quatro diferentes classes — primários externos, secundários, primários internos e regulatórios.

Igualmente, ferramentas que permitam identificar, entender e avaliar a relevância de cada *stakeholder* e suas implicações para a organização em questão podem contribuir para maior eficácia na gestão. Como demonstrado, haveria possibilidade de diferenciação de tratamento e de priorização de ordem estratégica dos *stakeholders* por parte da organização, possivelmente levando a melhores resultados (potencialmente para todos os envolvidos). Da mesma forma, se as organizações buscam um enfoque sustentável para gerenciar seu desempenho, elas “devem ter efetivos sistemas de monitoramento, avaliação e reporte” para seu desempenho sustentável e “devem constantemente monitorar os interesses dos *stakeholders* e exigir que seus parceiros e fornecedores também considerem os interesses de seus *stakeholders*” (Epstein & Roy, 2003, p. 30), assim como devem ser em seus sistemas de mensuração de desempenho (Neely, Adams, & Kennerley, 2002).

Assim, devem-se destacar as diferenças entre as práticas e os diversos impactos que se darão sobre os diversos *stakeholders* organizacionais. Nesse sentido, assume papel fundamental uma análise aprofundada da estratégia organizacional e, em se tratando de sustentabilidade, torna-se necessária a consciência de que a complexidade é grande e ultrapassa as fronteiras da organização. A compreensão de que as várias categorias de *stakeholders* podem ser classificadas a partir de estudos (como, neste caso, em três diferentes grupos: Relacionamento Direto

com o Negócio, Relacionamento Indireto com o Negócio e Propriedade do Negócio) oferece a possibilidade de uma abordagem de gestão estratégica distinta para esses grupos, com perspectivas e processos dedicados diferenciados, como recorrentemente destacado na literatura. Abrem-se como alternativas para futuras pesquisas a investigação de comportamentos diferenciados em relação a contextos ou demandas específicas e o aprofundamento do estudo dos aspectos que sejam comuns ou característicos para cada categoria de *stakeholders*, dando continuidade à proposta deste trabalho.

Embora a amostragem tenha sido intencional, implicando naturalmente em restrições metodológicas quanto à generalização dos resultados, é razoável admitir que a amostra coligida, em função de sua dimensão e procedimento de coleta, pode ser considerada como referência relevante e qualificada das indústrias paulista e nacional. A predominância de empresas de menor porte, de capital nacional e sem ações em Bolsa reflete um contexto típico da indústria nacional, sugerindo ser plausível considerar que as condições enfrentadas pelas empresas investigadas seriam potencialmente semelhantes às condições de boa parte das organizações atuantes no cenário brasileiro. ◆

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de marketing* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525. doi: 10.2307/256973
- Andrade, J. C. S. (2002). Formação de estratégias socioambientais corporativas: os jogos Aracruz Celulose-partes interessadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 75-97. doi: 10.1590/S1415-65552002000200006
- Argenti, J. (1997). Stakeholders: the case against. *Long Range Planning*, 30(3), 442-445.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2010, junho). *BNDES modifica classificação de porte de empresa*. Recuperado em 10 abril, 2010, de [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Sala\\_de\\_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622\\_modificacao\\_porte\\_empresa.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622_modificacao_porte_empresa.html)
- Boaventura, J. M. G., & Fischmann, A. A. (2007). Um método para cenários empregando *stakeholder analysis*: um estudo no setor de automação comercial. *Revista de Administração (RAUSP)*, 42(2), 141-154.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470. doi: 10.1002/smj.299
- Campbell, A. (1997). Stakeholders: the case in favour. *Long Range Planning*, 30(3), 446-449.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000). *Business and society: ethics and stakeholder management* (4th ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração* (7a ed.). São Paulo: Bookman.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15-31.
- Euromonitor International (2010, July). *Top 10 largest economies in 2020*. Recuperado em 13 maio, 2012, de <http://blog.euromonitor.com/2010/07/special-report-top-10-largest-economies-in-2020.html>
- Ferguson, D. L. (Org.) (2009). *Measuring business value and sustainability performance*. Cranfield: Doughty Centre for Corporate Responsibility.
- Fernández-Gago, R., & Antolín, M. N. (2004). Stakeholder salience in corporate environmental strategy. *Corporate Governance*, 4(3), 65-76. doi: 10.1108/14720700410547512
- Flynn, B. B., Kakibara, S. S., Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Flynn, E. J. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 9(2), 250-284. doi: 10.1016/0272-6963(90)90098-X
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 191-205.
- Garcia, C. H. (1989). *Tabelas para classificação de coeficientes de variação*. Piracicaba: IPEF.
- Hair, J. F., Black, B., Barry, B., & Anderson, R. E. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA). (1999). The AA1000 Standards. Recuperado em 20 fevereiro, 2010, de <http://www.accountability.org/standards/index.html>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2007). Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa Industrial Anual – Empresa 2007. Recuperado em 20 fevereiro, 2010, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/empresas/2007/piaempresa2007.pdf>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2011). Recuperado em 30 junho, 2012, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2009/contasregionais2009.pdf>
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Jacovine, L. A. G. (2009). O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 39-52. doi: 10.1590/S1415-65552009000500004
- Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M., & Domingues, M. J. C. S. (2011). Um novo modelo de classificação de *stakeholders*. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)*, Porto Alegre, RS, Brasil, 5.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2003). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall.
- Parasuraman, A., Grewal, D., & Krishnan, R. (2004). *Marketing research*. Boston: Houghton Mifflin.
- Parent, M., & Deephouse, D. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75 (1), 1-23. doi: 10.1007/s10551-007-9533-y
- Phillips, R. A., & Reichart, J. (2000). The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. *Journal of Business Ethics*, 23 (2), 185-197. doi: 10.1023/A:1006041929249
- Pinto, M. S. L., & Oliveira, R. R. (2004). Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da Chesf. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 131-155. Recuperado em 30 junho, 2012, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84009508>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2003). *Metodologia de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- São Paulo. Governo do Estado de São Paulo. Conheça SP (2010). *Uma potência chamada São Paulo*. Recuperado em 10 abril, 2010, de [http://www.saopaulo.sp.gov.br/conhecasp/principal\\_conheca](http://www.saopaulo.sp.gov.br/conhecasp/principal_conheca)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Schröeder L., & Bandeira-de-Mello, R. (2010). Relacionamento entre empresa e *stakeholders*: um estudo de caso no setor eletroeletrônico. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO) da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 6.
- Spiegel, M. R. (1996). *Estatística* (3a ed., P. Consentino, Trad., Rev. Técnico). São Paulo: Makron Books.
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207-217. doi: 10.1007/BF00881435
- Strategic Management Society. (2012). *Interest groups and communities*. Recuperado em 20 agosto, 2012, de <http://strategicmanagement.net/ig/index.php>
- Van der Velde, M., Jansen, P., & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

ABSTRACT

### Stakeholder analysis of industrial companies in the State of São Paulo

In this study, we aimed at analyzing the relationship between industrial enterprises from the State of São Paulo and its stakeholders, based on the stakeholders theory. The research, both descriptive and quantitative, considers that three attributes — power, legitimacy and urgency — should define the relationship or the influence of each stakeholder and the organization. The research was conducted through an electronic survey, using a questionnaire sent to members of the Center of Industries of São Paulo State. The sample was intentional and non-probabilistic, summing up 149 valid responses. Despite methodological limitations, the results indicate that stakeholders are regarded by respondents in different ways, which would make it possible to have both different treatment and strategic prioritization of stakeholders by organizations, with clients and consumers prevailing over others. Through factor analysis, we have grouped the 11 classes of stakeholders analyzed in 3 categories — direct relationship with business, indirect relationship with business, and business property —, diverging from classifications proposed by previous studies.

**Keywords:** stakeholders, strategic management, stakeholders management, industrial sector, stakeholders classification.

RESUMEN

### Análisis de los stakeholders de las empresas industriales en el estado de São Paulo

En este estudio se pretendió analizar las relaciones entre las empresas industriales del Estado de São Paulo y sus *stakeholders* teniendo como base conceptual la Teoría de los *Stakeholders*. La investigación, descriptiva y cuantitativa, parte de tres atributos — poder, legitimidad y urgencia — que definirían la relación o influencia entre cada *stakeholder* y la organización. El levantamiento de datos fue realizado a través de una encuesta del tipo *survey* electrónica, utilizando un cuestionario enviado a asociados del Centro de las Industrias del Estado de São Paulo. El muestreo adoptado fue intencional y no probabilístico, obteniéndose una muestra de 149 respuestas válidas. A pesar de las restricciones metodológicas, los resultados indican que los *stakeholders* son vistos por los entrevistados de diversas formas, lo que haría viable la diferenciación de tratamiento y de priorización de los *stakeholders* por parte de las organizaciones, con predominio de los clientes y los consumidores sobre los demás. Por medio de un análisis factorial, se agruparon las 11 clases de *stakeholders* analizadas en tres categorías: relacionamiento directo con el negocio, relacionamiento indirecto con el negocio y propiedad del negocio, a diferencia de las clasificaciones propuestas por estudios anteriores.

**Palabras clave:** stakeholders, administración estratégica, gestión de stakeholders, sector industrial, clasificación de stakeholders.

# RAUSP

## Revista de Administração

desde 1947

Assine já:  
[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)  
ou pelo telefone:  
(011) 3818-4002

Para entender Administração



FEA-USP