As estratégias de influência dos *stakeholders* nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú - SC

The stakeholders influence strategy in the construction industry: building sector in Balneário Camboriú - Brazil

Valmir Emil Hoffmann
José Ademar Procopiak Filho
Carlos Ricardo Rossetto

Resumo

A literatura sobre o tema da estratégia organizacional vem salientando a importância para a empresa do conhecimento acerca de seus *stakeholders* e da relevância do atendimento de suas expectativas organizacionais. Nesse contexto, apresenta-se este estudo, que tem o objetivo de identificar os *stakeholders*, seus graus de influência e as estratégias de influência que podem ser adotadas na interação com as organizações da indústria da construção civil – setor de edificações (ICC-SE) em Balneário Camboriú, SC. O estudo, predominantemente quantitativo, apontou como resultado 25 *stakeholders* do ambiente externo e 4 do ambiente interno. Os *stakeholders* mais importantes do ambiente externo que usam estratégias de influência são os clientes, os fornecedores de concreto, os fornecedores de mão-de-obra, os fornecedores de aço e os proprietários de terrenos para edificação. Por outro lado, os *stakeholders* mais influentes do ambiente interno que utilizam estratégias de influência são os funcionários, os engenheiros, os sócios e os arquitetos. O grau de interdependência dos fornecedores de concreto, aço, elevadores, cerâmica, proprietários do terreno e funcionários, incluindo engenheiros, arquitetos e sócios, é mais alto com a empresa e pode-se aplicar a estratégia “uso direto”. Os demais *stakeholders* têm baixa influência e podem aplicar a estratégia “retenção direta”.

Palavras-chave: Estratégia organizacional. Teoria dos *stakeholders*. Indústria da construção civil. Ambiente organizacional.

Abstract

Literature on organizational strategy has stressed the importance company knowledge on stakeholders and of taking into account their organizational expectations. The aim of this article was to identify stakeholders, their degree of influence, and the influence strategies they adopt when interacting with organizations of the Building Industry from the town of Balneário Camboriú, Brazil. This mostly quantitative study identified 25 stakeholders in the external environment and four of the internal environment. The most important external stakeholders were clients, concrete suppliers, labour contractors, steel suppliers, and landowners, whereas in the internal environment, the stakeholders that use influence strategies were employees, engineers, workers, and architects. The degree of interdependence of concrete, steel, lifts, and ceramic tiles suppliers, landowners, employees, including engineers and architects, with construction is higher and these stakeholders may apply the “direct use” strategy. All other stakeholders have a lower degree of influence and may use the “direct retention” strategy.

Keywords: Organizational strategy. Stakeholders’ theory. Construction industry. Organizational environment.

Valmir Emil Hoffmann
Programa de Pós-Graduação em
Administração e Turismo
Universidade do Vale do Itajaí
5ª Avenida, s/n
Bairro dos Municípios
Balneário Camboriú - SC - Brasil
CEP 88337-300
Tel./Fax: (47) 3261-1211
E-mail: ehoffmann@univali.br

José Ademar Procopiak
Filho
Curso de Comércio Exterior
Universidade do Vale do Itajaí
Rua João Bauer Jr., 209
Bairro Cabeçadas
Itajaí - SC -Brasil
CEP 88330-000
Tel.: (47) 3248-9492
E-mail: jpkimob@hotmail.com

Carlos Ricardo Rossetto
Programa de Pós-Graduação em
Administração e Turismo
Universidade do Vale do Itajaí
Rua Patrício Antônio Teixeira,
317
Jardim Carandaí
Biguaçu - SC-Brasil
CEP 88160-000
Tel.: (48) 3279-9552
Fax: (48) 3279-9580
E-mail: rossetto@univali.br

Recebido em 22/04/08
Aceito em 25/09/08

Introdução

Pode-se afirmar que ano após ano o ambiente externo organizacional caracteriza-se como turbulento e complexo (CHAKRAVARTHY, 1982; RING; VAN DE VEN, 1992). Para o ambiente organizacional brasileiro, Oliveira e Forte (2003) sinalizam a mesma realidade. Isso significa que, na percepção destes autores, passados 20 anos, o ambiente não mudou sua lógica, prevalecendo a grande diversidade e a incerteza das variáveis ambientais. Ao se observar o ambiente da indústria da construção civil – setor de edificações (ICC-SE) no município de Balneário Camboriú, SC, objeto deste estudo, constatam-se também características de dinamicidade e complexidade. Nesse contexto, sugere-se que em ambientes turbulentos existe uma necessidade organizacional em ser mais flexível, de modo a perceber e reagir a mudanças de uma forma mais eficiente. As organizações devem fazer escolhas para sobreviver no ambiente em que operam (HAMPTON, 1998).

Surge então a questão: como sobreviver se o ambiente é complexo e turbulento? A estratégia organizacional determina escolhas dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado ou determina como a empresa se posiciona nele (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991). Observa-se que a ênfase da estratégia está em como a organização lida com as mudanças que possam ocorrer em seus ambientes, seja através da capacidade de criar novos ambientes ou de responder às mudanças ambientais. Assim, parece que em um ambiente turbulento a resposta empresarial passa a ser a estratégia organizacional.

Conforme o conceito de Freeman e Reed (1983), as partes interessadas (*stakeholders*) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais. Dessa forma, a perspectiva das partes interessadas parece auxiliar a análise da estratégia organizacional. Para Whittington (2002), o principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes – seus *stakeholders*. E nisso repousa o êxito da empresa, já que a administração das relações com os *stakeholders* é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações (SENDER; FLECK, 2004).

Em termos acadêmicos, o tema não é novo. Nas últimas duas décadas, houve um avanço no rigor científico em publicações de pesquisas sobre estratégia, principalmente no correto entendimento dos fundamentos dos *stakeholders* na tomada de decisão nas organizações (ASHER; MAHONEY; MAHONEY, 2005). Diversos estudos

internacionais corroboram com o uso do enfoque da teoria dos *stakeholders* na análise do ambiente organizacional contemporâneo (CLARKE, 2005; FREEMAN; LIEDTKA, 1997; METCALFE, 1998), assim como vários trabalhos nacionais também (GHISI, 2001; PINTO; OLIVEIRA, 2004; ROSSETTO, 1998; SABINO et al., 2005).

A relevância da teoria dos *stakeholders* abrangeu sua atenção devido a falências ocorridas em grandes organizações norte-americanas, como Enron, WorldCom e Tyco. Essas organizações deram ênfase a seus acionistas, negligenciando outros grupos de *stakeholders*, conforme Alexander, Miesing e Parsons (2005). Essa ênfase talvez tenha se dado por, como afirma Clement (2005), haver cada vez mais pressões nas organizações modernas para responder aos interesses dos distintos grupos de *stakeholders*. Nota-se que as barreiras inerentes ao processo das empresas sugerem que se deseja saber como os *stakeholders* conseguirão obter o que desejam das organizações, ou seja, quais são as estratégias exógenas às organizações que podem ser adotadas por *stakeholders* nos ambientes organizacionais externo e interno. Ou considerando objetivamente as questões formuladas por Grundy (2005), que escreveu que é importante que as empresas entendam quem são os seus *stakeholders*, quais são seus interesses e como podem gerenciá-los melhor. Nessa mesma direção, Grundy (2005) argumenta que a agenda da direção da empresa está se tornando mais crítica no que tange à pressão que os *stakeholders* exercem sobre as organizações. Conhecendo melhor os *stakeholders*, a empresa tem a possibilidade de melhor responder aos seus interessados externos (STARIK, 1995) e, conseqüentemente, construir relacionamentos mais estreitos, complementa Bansal (2005).

Uma aproximação ao tema feita por estes autores para a construção deste artigo, que focou a relação das organizações e seus *stakeholders* em empresas brasileiras, mostrou que ainda existe espaço para se estudar essa temática. Na construção civil foram realizados trabalhos como os de Bandeira-de-Mello (1997), Martignano (1998) e Rossetto (1998), mas não foram encontradas pesquisas em organizações da indústria da construção civil (ICC) que analisem as estratégias de influência dos *stakeholders* segundo a tipologia de Frooman (1999). Assim, este estudo tem como objetivo identificar os *stakeholders* nos ambientes organizacionais externo e interno, seus graus de influência e as estratégias de influência que podem ser adotadas na interação com as organizações da indústria da construção civil – setor de edificações

(ICC-SE) em Balneário Camboriú, SC, onde ela é a segunda atividade econômica, superada apenas pela atividade turística (SECTUR, 2007).

A seguir, discutem-se o ambiente organizacional – a relação entre o ambiente e a estratégia – e a Teoria dos *Stakeholders*, com atenção especial sobre como a organização pode ser afetada em termos de estratégia.

O ambiente organizacional

Verifica-se que o ambiente externo, extremamente dinâmico, enfrentado pelas organizações contemporâneas, faz com que os tomadores de decisões tenham que aprender a lidar com novos desafios (OLIVEIRA; FORTE, 2003). O acirramento da concorrência devido à globalização, provocado por transformações tecnológicas e reestruturações produtivas, também contribui para a necessidade de ajuste nas organizações (ANTUNES, 2003).

Enquanto isso, o ambiente interno das organizações também apresenta constantes variações devido a vários elementos, entre eles a mão-de-obra e acesso a mercados protegidos e recursos financeiros ou a matéria-prima. As organizações necessitam desenvolver habilidades nesse ambiente interno para se adequar a mudanças no ambiente externo, e o aprendizado nas organizações é um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento dessas habilidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), pode-se dividir o ambiente externo organizacional em três áreas principais: o ambiente geral, o da concorrência e o do setor. O ambiente geral é constituído de elementos de alcance abrangente na sociedade que influenciam nas organizações do mesmo setor. Os segmentos ambientais são seis: econômico, demográfico, sociocultural, tecnológico, político e global. As organizações não são capazes de controlar esses segmentos do ambiente geral e colhem dados e informações necessárias para que suas estratégias possam ser empregadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Os mesmos autores afirmam que, no ambiente da concorrência, as organizações interpretam e coletam as informações sobre as organizações concorrentes. A união desses resultados nesse ambiente influencia o desenvolvimento das intenções, missão e ações estratégicas das organizações.

Paralelamente, o ambiente do setor ou ambiente industrial é representado por Porter (1986) como a interação de cinco forças que propiciam o

potencial de lucro em uma organização, que atua de forma competitiva. Essas cinco forças competitivas são: a ameaça de novos entrantes em determinado setor, o poder de barganha de compradores e fornecedores, produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre concorrentes.

A importância do ambiente nos estudos que buscam explicar a relação entre *stakeholders* e as organizações de determinado setor fica clara quando se depara com certas afirmações como as de Clarkson (1995), que escreve que o desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos *stakeholders*. McGee (1998) segue a mesma idéia e pondera que avaliar o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a *performance* organizacional.

Stoner e Freeman (1995) classificam os *stakeholders* dentro do ambiente de ação direta e indireta. No ambiente de ação direta, dividem-se em duas categorias: (1) interna – composta de acionistas, investidores, proprietários, conselho de administração e funcionários; (2) externa – inclui grupos como sindicato, competidores, fornecedores, grupos governamentais e clientes, por exemplo. No ambiente de ação indireta são os elementos do ambiente externo que afetam o clima em que a organização atua, como a economia, a política e a tecnologia.

A Teoria dos *Stakeholders*

As idéias sobre os *stakeholders* originam-se na segunda metade do século XX, segundo a definição clássica, originalmente elaborada em 1963, através de um memorando interno do Stanford Research Institute, que observa os *stakeholders* como “[...] aqueles grupos cuja inexistência de suporte acarretaria o fim da existência da organização” (FREEMAN; REED, 1983, p. 91). Conforme Freeman e Liedtka (1997, p. 286), a abordagem dos *stakeholders* foi “[...] conectada a uma tradição muito antiga que observa os negócios como uma parte integrada à sociedade, ao invés de uma instituição que é separada e puramente econômica por natureza”. Verifica-se no trabalho de Freeman e Liedtka (1997) que o comportamento de longo prazo dos *stakeholders*, que adquirem produtos de uma organização, implica a repetição desse comportamento, assim como eles podem dar sugestões para novos produtos.

Em um sentido amplo, *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização” (FREEDMAN; REED, 1983, p. 91). Entre esses grupos estão concorrentes, sindicatos, empregados e acionistas, entre outros. Num sentido restrito, *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo no qual a organização é dependente para a sua contínua sobrevivência” (FREEMAN; REED, 1983, p. 91). Entre estes grupos estão certos fornecedores, algumas instituições financeiras e acionistas, entre outros. Em função dos objetivos organizacionais, tal conceito pode ser ampliado, dependendo da abrangência dessas relações entre organização e *stakeholders*.

No estudo de Metcalfe (1998), observa-se que a abordagem dos *stakeholders* possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local. No Japão e na Europa, os objetivos organizacionais englobam um vasto interesse de grupos de *stakeholders* (investidores, fornecedores, clientes). Lá, a empresa é percebida como uma instituição social, com responsabilidades públicas na definição dos caminhos nos quais elas seguem e são administradas, enquanto no ambiente organizacional anglo-americano a empresa tem interesse privado, que é definido pela relação dos acionistas com os gestores organizacionais (METCALFE, 1998).

Outros estudos têm contribuído para o entendimento das relações entre *stakeholders* e estratégias. O trabalho de Hillman e Keim (2001) testa a relação entre o valor do acionista, a administração dos *stakeholders* e o resultado da participação social. Segundo os autores, a melhoria da relação com *stakeholders* como clientes, fornecedores ou funcionários, chamados pelos autores como primários, pode ser a razão do crescimento da riqueza dos acionistas. Isso pode ajudar a organização a desenvolver ativos intangíveis de valor, os quais podem se tornar fontes de vantagem competitiva. Por outro lado, no uso de recursos da organização para resultados sociais não vinculados aos *stakeholders* primários, possivelmente não se pode criar valor para o acionista. Então, o estudo evidencia que a administração dos *stakeholders* direciona-se para a criação de valor para o acionista, enquanto o resultado da participação social é negativamente associado com o valor do acionista.

De certa maneira, McVea e Freeman (2005) resumem as orientações que os estudos têm seguido, ao afirmar que a Teoria dos *Stakeholders* caminha de forma cruzada em quatro direções: a) compreensão do marketing e das operações

comerciais das organizações em termos de suas relações com os *stakeholders*; b) a Teoria dos *Stakeholders* com abordagens sobre ética; c) a produção de estudos empíricos que descrevem a maneira que gestores e outros pensam sobre como é o mundo; e d) a ênfase em se tratar *stakeholders* como pessoas reais, identificando-as. Este estudo parece que se posicionou em uma linha não contemplada, que é aquela que descreve os *stakeholders* e suas relações com a empresa.

Nota-se no estudo de Beaver (1999) que a teoria dos *stakeholders* enfoca uma perspectiva mais ética e justa para as organizações, mas a duração da relevância no enfoque dessa teoria não é conhecida por causa de uma série de eventos que fortalecem a posição dos acionistas das organizações. Entre esses eventos, é verificado o elevado crescimento de acionistas no mercado americano no período de 1990 a 1999. Naquele período, Beaver (1999) previa que a atenção organizacional futura para outros *stakeholders* ficaria em uma segunda posição.

Contudo, o que se percebe com a discussão em torno da responsabilidade social das empresas, inclusive com a emissão de seu balanço social, é que a comunidade tem assumido importância maior junto às empresas. Corroborando o estudo de Beaver (1999), Sharma e Henriques (2005) sustentam que a percepção dos gerentes na indústria florestal canadense dos diferentes tipos de influência dos *stakeholders* afeta os tipos de práticas sustentáveis que aquelas empresas utilizam quando da definição de suas estratégias.

A literatura dos *stakeholders* argumenta que eles são importantes (CLARKSON, 1995; FREEMAN, 1984) ou considerados importantes pelos gerentes, quando analisam seu poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), quanto a sua influência sobre as estratégias organizacionais. A influência pode ser direta ou indireta e está ligada à dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) entre a empresa focal – aquela que está fornecendo ou obtendo recursos – e o próprio *stakeholder* (FROOMAN, 1999), ou baseada na posição da empresa focal na rede do *stakeholder* (ROWLEY, 1997).

A discussão de como cada *stakeholder* pode influenciar as empresas foi desenvolvida por Frooman (1999), quando apresentou sua proposta de análise das estratégias de influência dos *stakeholders* sobre as organizações e vice-versa. Observa-se em sua obra uma tipologia sobre as possíveis relações de recurso baseada nas dependências entre *stakeholder* e organização, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

Cada linha está relacionada com a dependência, que pode variar de baixa à alta, analisando-se a variável dependência para verificar se cada grupo é ou não dependente do outro. A linha horizontal está relacionada à dependência do *stakeholder* sobre a organização; e a vertical, com a dependência da organização sobre o *stakeholder*. Frooman (1999) sugere uma tipologia para as estratégias que os *stakeholders* podem usar para influenciar as decisões organizacionais e os comportamentos que podem explicar as estratégias escolhidas por eles. Esses comportamentos presentes no Quadro 1 relacionam-se ao fornecimento de recursos e podem ser descritos quando há: a) poder do *stakeholder*; b) poder da organização; c) baixa interdependência de influência entre a organização e o *stakeholder*; e d) alta interdependência de influência entre o *stakeholder* e a organização. O resultado do poder de relacionamentos das interdependências pode ser verificado no Quadro 2, que determina quais os tipos de estratégia que os *stakeholders* podem usar. As estratégias de influência dos *stakeholders*, segundo Frooman (1999), são: a) a estratégia de retenção, na qual os *stakeholders* cessam o fornecimento de recursos com a intenção de mudar certo comportamento em uma organização; e b) estratégia de uso, na qual os *stakeholders* buscam impor condições às organizações no fornecimento de determinado recurso. A estratégia direta é aquela em que o *stakeholder*, de forma objetiva, manipula o fornecimento de recursos para uma organização. Já a estratégia indireta ocorre quando um *stakeholder* relaciona-se com outro *stakeholder* com o propósito de manipular o fornecimento de recursos.

Em resumo, estratégias de retenção determinam se uma empresa obtém um recurso, enquanto a estratégia de uso busca determinar condições para que se continue a fornecer determinado recurso

(FROOMAN, 1999). Como exemplo, podemos citar que uma empresa usando estratégias de retenção bloquearia o fornecimento de determinado recurso no intuito de mudar o comportamento organizacional da organização que necessita tal recurso. Uma empresa usando estratégias de uso continua a fornecer determinados recursos, mas com certas exigências. Então, se as estratégias de retenção determinam se a empresa receberá o fornecimento de determinado recurso, as estratégias de uso impõem condições para a continuidade do recebimento do recurso.

Considerando as estratégias diretas, podemos afirmar que elas são utilizadas pelos *stakeholders* com o intuito de manipular diretamente o fluxo de recursos para a empresa, por retenção ou por uso. Por outro lado, as estratégias indiretas possibilitam aos *stakeholders* influenciar a ação de uma empresa utilizando outro *stakeholder*.

A estratégia de uso indireto será aplicada pelo *stakeholder* quando ele for dependente (alta interdependência) da organização. Quando a organização depender (alta interdependência) do *stakeholder*, este usará a estratégia retenção direta; a baixa interdependência implicará o uso da estratégia retenção indireta. O *stakeholder* escolherá uma estratégia de uso direto para influenciar a organização se ambos forem mutuamente dependentes. As idéias sobre as estratégias de influência do *stakeholder* fornecem uma possibilidade de resposta à indagação sobre quais ações os *stakeholders* implementarão para tentar obter o que desejam das organizações, conforme Frooman (1999). A partir da tipologia proposta por Frooman (1999), são descritos os resultados do estudo feito em empresas incorporadoras da ICC-SE localizadas na cidade de Balneário Camboriú, SC.

O <i>stakeholder</i> é dependente da firma?		
A firma depende do <i>stakeholder</i> ?	Não	Sim
Não	Baixa interdependência	Poder da firma
Sim	Poder do <i>stakeholder</i>	Alta interdependência

Fonte: Frooman (1999)

Quadro 1 - Dependência de recursos entre a empresa e stakeholders

O <i>stakeholder</i> é dependente da firma?		
A firma depende do <i>stakeholder</i> ?	Não	Sim
Não	Indireta/retenção	Indireta/uso
Sim	Direta/retenção	Direta/uso

Fonte: Frooman (1999)

Quadro 2 - Tipologia das estratégias de influência

Metodologia da pesquisa

A pesquisa de campo realizada foi predominantemente quantitativa, com enfoque eminentemente descritivo, seguindo as orientações de Cerro e Bervian (1996). O universo da pesquisa compreendeu as organizações pertencentes à ICC-SE, cadastradas no Sindicato da Indústria da Construção de Balneário Camboriú (SINDUSCON Balneário Camboriú). Objetivando fazer um censo da população, foram distribuídos 61 questionários, representando 100% do universo pesquisado. Concordearam em participar da pesquisa 29 construtoras, que representaram 47,54% da população.

O procedimento ocorreu da seguinte forma: a) foi realizado um pré-teste do questionário com três empresas e desse pré-teste foi elaborado o questionário na versão final (Quadro 3); b) para aplicação dos questionários, foram realizados contatos prévios por telefone; c) após o contato foram remetidos questionários por meio eletrônico; e d) ocorreu a visita a campo, quando se realizou pessoalmente com os dirigentes o preenchimento dos questionários. O questionário estruturado foi elaborado utilizando-se as percepções e atitudes dos pesquisados (HAYES, 2003) e seguindo a escala contínua, segundo a classificação de Malhotra (2001). Os questionários foram aplicados utilizando-se uma escala de intensidade de cinco pontos, sendo 5 para o grau mais alto e 1 para o mais baixo. Os *stakeholders* selecionados foram aqueles que apresentaram mais de 50% das respostas do centro da escala (3) para cima.

Para determinar os *stakeholders* do ambiente externo, partiu-se da tipologia de Stonner e Freeman (1985). Nesta tipologia, os *stakeholders* fazem parte do ambiente de ação direta e pertencem a duas categorias: a) interna – composta por acionistas, investidores, proprietários, conselho de administração e funcionários, entre outros; e b) externa – inclui grupos como sindicato, competidores, fornecedores, grupos governamentais e clientes, entre outros. Para a definição final dos *stakeholders* a serem pesquisados, foi realizada uma abordagem exploratória, com uma entrevista não estruturada realizada com dirigentes empresariais, escolhidos por acessibilidade.

As estratégias de influência que os *stakeholders* podem adotar foram levantadas mediante entrevistas com os dirigentes, em que se perguntava, no mesmo questionário, se em relação a cada *stakeholder* a organização é dependente dos interesses dos *stakeholders* – OD; os *stakeholders* são dependentes dos interesses da organização – SD; ou se a organização e os *stakeholders* têm interesses mutuamente dependentes – OSD. Após essa etapa, o

dirigente deveria assinalar na escala em qual intensidade essa dependência se dava, o que propiciou uma mensuração e pôde-se determinar as estratégias de influência que eram usadas pelos *stakeholders*, conforme a tipologia de Frooman (1999), descrita no Quadro 2. Para efeito de análise e detalhamento, ponderou-se que, quando os percentuais de alguns dos quadrantes do modelo adotado de Frooman (1999) eram muito próximos, exemplo do *stakeholder* fornecedor de aço, optou-se por colocar no quadrante da interdependência (31,0%) bem como no quadrante do poder dos *stakeholders* (34,5%), conforme o Quadro 4. Esse procedimento foi utilizado para análise das estratégias de influência de outros *stakeholders*.

Resultados do estudo

Os resultados da pesquisa dividem-se na determinação dos *stakeholders*, seu grau de influência e as estratégias. Contudo, para contextualizar o setor e assim também buscar uma melhor compreensão na determinação dos *stakeholders*, inicia-se com um panorama da ICC-SE pesquisada.

A ICC-SE - um breve panorama municipal e estudos realizados

A Indústria da Construção Civil (ICC) agrega distintos processos produtivos para a fabricação de diferentes produtos (CBIC, 2005). O ano de 2007 foi marcado pela expansão no setor, que atingiu 14 trimestres seguidos de crescimento, e foram gerados 202.636 novos empregos, chegando a 1.553.983 vagas, com ocupação de mais de 80% da capacidade instalada (CBIC, 2008). Essa indústria também está presente em Balneário Camboriú, SC. O município tem vocação turística, conhecida no Brasil e no exterior, principalmente no Paraguai, Argentina e Uruguai (SECTUR, 2007). Possui uma população fixa estimada em 94.344 habitantes (IBGE, 2007) e flutuante de 1.200.000 pessoas em média (SECTUR, 2007), entre turistas, visitantes e veranistas, mais destacadamente nos meses de dezembro a março.

As organizações da ICC-SE contam com diversos fornecedores estabelecidos no município ou próximos a ele. Mais de 160 empresas e 500 profissionais liberais, entre corretores de imóveis, engenheiros civis e arquitetos, fazem parte do ambiente em que as organizações da ICC-SE operam, além dos funcionários diretos e indiretos que são contratados nos períodos de execução das edificações (SINDUSCON, 2005). A Tabela 1 apresenta as áreas construídas por metragem quadrada, por empresas da ICC-SE no município de Balneário Camboriú entre 1960 e 2004.

Grupo(s)/indivíduo(s) que afetam a tomada de decisões em sua empresa	Sem importância				Muita importância:	Empresa é dependente dessa entidade	Entidade é dependente da empresa	interdependência
Clientes	1	2	3	4	5			
Fornecedores de concreto	1	2	3	4	5			
Fornecedores de elevadores	1	2	3	4	5			
Fornecedores de mão-de-obra	1	2	3	4	5			
Fornecedores de aço	1	2	3	4	5			
Fornecedores de cerâmicas	1	2	3	4	5			
Fornecedores de tijolos	1	2	3	4	5			
Fornecedores de tinta ou de serviço de pintura	1	2	3	4	5			
Outros fornecedores	1	2	3	4	5			
Imobiliárias e corretores	1	2	3	4	5			
Engenheiros terceirizados	1	2	3	4	5			
Concorrentes	1	2	3	4	5			
Funcionários terceirizados	1	2	3	4	5			
Arquitetos terceirizados	1	2	3	4	5			
Bancos	1	2	3	4	5			
Governo Municipal	1	2	3	4	5			
Governo Estadual	1	2	3	4	5			
Governo Federal	1	2	3	4	5			
Sindicatos	1	2	3	4	5			
Associações empresariais	1	2	3	4	5			
Outras organizações não governamentais	1	2	3	4	5			
Proprietários de terrenos para edificações	1	2	3	4	5			
Arrendatários de imóveis	1	2	3	4	5			
Organizações do setor hoteleiro	1	2	3	4	5			
Organizações no estrangeiro	1	2	3	4	5			
Engenheiro da organização	1	2	3	4	5			
Arquiteto da organização	1	2	3	4	5			
Funcionário da organização	1	2	3	4	5			
Sócios	1	2	3	4	5			

Quadro 3 - Resumo do questionário aplicado

Décadas	Área (m²)
60	134.933,31
70	1.248.519,50
80	3.524.084,95
90	3.310.444,12
A partir do ano 2000 até 2004	1.352.041,80
TOTAL	9.821.131,48

Fonte: SINDUSCON/BC (2005)

Tabela 1 - Áreas construídas por década

Registram-se diversos estudos brasileiros sobre a ICC e a ICC-SE. Nota-se no trabalho de Rossetto (1998) e Rossetto e Cunha (1999) que o ambiente em que atuam as organizações da ICC-SE tem sido caracterizado pela incerteza e elevada competição. Mudanças em suas estratégias têm sido consideradas fator de sobrevivência organizacional. O estudo de Ghisi (2001) aborda como se processou a adaptação estratégica em uma organização de meio porte da ICC no período de 1973 a 2001. Os resultados apontam que: a) inexistência de diferenciação do produto pela marca nas organizações da ICC; b) a localização do imóvel é uma das principais características percebidas pelos clientes; c) inexistem fornecedores poderosos no setor; e d) a maior dificuldade organizacional é anteceder o que os clientes estão dispostos a comprar.

O estudo de Araújo (2003) determinou como a relação entre construtora e empreiteira de mão-de-obra afeta a competitividade na ICC-SE. Esse trabalho foi realizado em seis organizações edificadoras e seis empresas de mão-de-obra na Região da Grande Florianópolis, SC. Naquele estudo, a ICC-SE sofria restrições na demanda, o que fez com que as organizações inseridas nessa indústria desenvolvessem “[...] novas formas de racionalização da organização produtiva, objetivando, assim, a manutenção e aumento de desempenho” (ARAÚJO, 2003, p. 14). Outros pontos abordados naquele trabalho são a evidência da necessidade de as empresas melhorarem a capacitação da mão-de-obra e a fraca integração e cooperação entre as organizações investigadas, determinando uma perda relevante na vantagem competitiva da indústria.

Identifica-se no trabalho de Cavalcanti, Miranda e Silva (2004) a adoção da Certificação ISO e a medição de desempenho em organizações da ICC-SE na Região Metropolitana de Recife, PE. Os autores escreveram também sobre a carência de estudos avaliadores do desempenho das organizações da ICC-SE brasileira. Cavalcanti, Miranda e Silva (2004) observaram mudanças na ICC-SE, sobretudo no que tange à maior exigência por parte dos clientes em relação à qualidade dos produtos, o que leva as organizações a enfocarem mais suas demandas.

Barros Neto (1999), Brunaldi *et al.* (2007) e Bandeira-de-Mello (1997) também realizaram estudos na ICC-SE: Barros Neto (1999), quando adapta os critérios competitivos clássicos para a realidade da pequena empresa construtora, em virtude da sua função produção, do porte e das características do setor; Brunaldi *et al.* (2007), quando relacionou o comportamento estratégico e o estilo cognitivo de gestores de pequenas

construtoras; e Bandeira-de-Mello (2002), que focou seu trabalho no estudo das mudanças em uma construtora catarinense.

Apesar de termos vários trabalhos na ICC-SE, que não se esgotam nos citados, nenhum tem como foco principal o estudo dos *stakeholders* nos moldes aqui definidos. O estudo que ora se apresenta tem esta preocupação: definir os principais *stakeholders* de empresas pertencentes à ICC-SE situadas na cidade de Balneário Camboriú. Além da definição dos *stakeholders*, também se definiu o grau e as estratégias de influência na relação entre eles e as empresas estudadas.

Determinação de *stakeholders*

Os *stakeholders* externos encontrados com frequência em todas as 29 organizações pesquisadas foram: fornecedores de concreto; de tijolos; de aço; de elevadores; de tinta ou de serviços de pintura; cerâmica; mão-de-obra; outros fornecedores (em geral); engenheiros civis terceirizados; arquitetos terceirizados; clientes; bancos; funcionários terceirizados; sindicatos; associações; Governo Municipal; Governo Estadual; Governo Federal; concorrentes; imobiliárias e corretores; outras organizações não governamentais (ONGs); proprietários de terrenos para edificação; arrendatários de imóveis; organizações do setor hoteleiro; e organizações no estrangeiro. Cabe aqui fazer uma consideração sobre os *stakeholders* fornecedores. Ao invés de se tratar dos fornecedores em seu conjunto, neste estudo decidiu-se por especificar cada um deles, a fim de delimitar o papel individual, entendendo que poderia haver diferenças entre eles.

Os *stakeholders* internos encontrados nas 29 organizações pesquisadas foram: os engenheiros; os arquitetos; os funcionários da organização; e os sócios. Considerando a identificação dos *stakeholders* no ambiente das organizações da ICC-SE, segundo a tipologia de Stonner e Freeman (1985), pode-se verificar um maior número de *stakeholders* no ambiente externo do que no ambiente interno organizacional.

O Grau de influência dos *stakeholders*

Pode-se verificar na Tabela 2 o grau de influência dos *stakeholders* do ambiente externo, identificados nas organizações da ICC-SE no município de Balneário Camboriú, SC. Os *stakeholders* externos mais representativos, com grau 5 de influência na pesquisa, são os clientes com 82,8%. Nota-se a relevância dos *stakeholders* fornecedores, que, na sua maioria, excetuando os de cerâmicas, de tijolos e de tintas e serviços de pintura, estão com forte percentual no grau 5 de

influência. São eles os fornecedores: de concreto, com 62,1%; de mão-de-obra, com 62,1%; de aço, com 51,7%; e de elevadores, com 41,4%. Os fornecedores de cerâmica posicionam-se com maior percentual no grau 4 de influência, com 37,9%, e os outros fornecedores situam-se com percentual maior no grau 3 de influência, com 34,5%. Outros *stakeholders* externos com maior percentual no grau 5 de influência são: proprietário(s) de terreno(s) para edificações, com 48,3%, imobiliárias e corretores, com 41,4%, e funcionários terceirizados, com 31,0%. O *stakeholders* que não apresentaram ao menos 50% de importância entre 3 e 5 foram excluídos da análise.

Além do fornecedor de mão-de-obra, nota-se que os outros *stakeholders* com grau 5, à parte do cliente, são fornecedores que têm forte impacto no custo das edificações. Pode-se concluir que essa percepção parece estar alinhada ao impacto que o concreto, os elevadores e o aço têm nas edificações. Em termos de clientes, a análise apenas ratifica estudos anteriores, em que eles são apontados como fonte de retorno para o acionista (HILLMAN; KEIM, 1999). O que se pode considerar como algo positivo para as empresas da ICC-SE de Balneário Camboriú é que elas têm uma boa percepção dessa importância.

Verifica-se na Tabela 3 que todos os *stakeholders* do ambiente interno são relevantes. Todos se posicionam com o maior percentual na amostra pesquisada no grau 5 de influência, sendo os mais representativos em ordem decrescente funcionário(s), com 69,0%, engenheiro(s), com 65,5%, sócio(s), com 55,2%, e arquiteto(s) da organização, com 34,5%. Observa-se nesse trabalho, da mesma forma que no estudo de Sabino *et al.* (2005), a presença relevante no grau 5 de influência dos sócios (*stakeholders* do ambiente interno) e dos clientes (*stakeholders* do ambiente externo) nas organizações pesquisadas.

Quanto aos *stakeholders* internos, foram apontados quatro. Suas importâncias são distintas, ou seja, os funcionários e engenheiros são mais importantes que os arquitetos e os sócios. Isso traz a conclusão de que as empresas neste estudo estão valorizando mais a parte técnica ligada à engenharia, e não o projeto como um todo. É possível que elas estejam atribuindo tarefas menos impactantes para os arquitetos, em termos de custos e conseqüentemente de retorno, do que para os engenheiros. Também chama a atenção a

importância percebida quanto aos funcionários. Percebe-se que os funcionários foram considerados mais importantes, com 69% das respostas na graduação 5 da escala, e também de quem mais a empresa depende internamente, embora esses valores não se distanciaram tanto da percepção ligada aos engenheiros. Uma conclusão que parece despontar é que, como se discutiam as decisões estratégicas e a influência que os distintos *stakeholders* têm, do ponto de vista interno são os engenheiros e os funcionários quem mais influenciam, e isso pode se dar em função da capacidade de gerenciamento da obra e dos recursos da empresa.

Assim, quanto aos *stakeholders* mais importantes, os clientes, este estudo parece corroborar o trabalho de Ghisi (2001), visto que os clientes são os *stakeholders* mais influentes na ICC-SE em Balneário Camboriú, tal como apresentado naquele trabalho, o que leva as empresas a enfrentarem dificuldades em satisfazer esses *stakeholders*, pela complexidade em antever o que eles estão dispostos a adquirir, como apontado por Ghisi (2001). A relevância dos clientes pode ser verificada também no estudo de Freeman e Liedtka (1997), pois o comportamento daqueles na aquisição de produtos da organização em longo prazo implica a repetição desse comportamento. Eles podem contribuir com sugestões para novos produtos. Os trabalhos de Rossetto (1998) e Rossetto e Cunha (1999) também demonstram a importância dos *stakeholders* clientes públicos e privados na definição das estratégias das empresas do setor de edificações na ICC-SE.

Poderia se supor que a importância dos clientes nas organizações da ICC-SE pesquisadas seria por causa da demanda enfrentada pelo setor, como aponta Araújo (2003). Contudo, dados recentes (CBIC, 2008) mostram que o ano de 2007 foi de forte atividade, mas não houve pressão sobre os preços. Nota-se que, como observam Cavalcanti, Miranda e Silva (2004), as organizações da ICC-SE enfocam mais os clientes, porque estes exigem mais qualidade nos produtos. Esse fato talvez tenha relação com a estratégia de influência predominante que eles podem exercer, a estratégia retenção direta, cujo poder de influência faz com que as organizações da ICC-SE dependam mais dos interesses desses do que o inverso. O presente estudo não corrobora o trabalho de Beaver (1999), visto que os sócios não são os *stakeholders* mais influentes.

Stakeholders externos	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Total (%)
Clientes	3,4	10,3	82,8	96,5
Fornecedores de concreto	13,8	17,2	62,1	93,1
Fornecedores de elevadores	24,1	27,6	41,4	93,1
Fornecedores de mão-de-obra	6,9	24,1	62,1	93,1
Fornecedores de aço	17,2	24,1	51,7	93,0
Fornecedores de cerâmicas	27,6	37,9	24,1	89,6
Imobiliárias e corretores	17,2	27,6	41,4	86,2
Proprietários de terrenos para edificações	17,2	20,7	48,3	86,2
Fornecedores de tijolos	31,0	13,8	37,9	82,7
Fornecedores de tinta ou de serviço de pintura	27,6	20,7	31,0	79,3
Concorrentes	34,5	24,1	13,8	72,4
Funcionários terceirizados	10,3	24,1	31,0	65,4
Arquitetos terceirizados	17,2	20,7	20,7	58,6
Outros fornecedores	34,5	10,3	13,8	58,6
Governo municipal	17,2	13,8	24,1	55,1

Tabela 2 - Distribuição do grau de influência dos *stakeholders* externos

Stakeholders internos	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Total (%)
Engenheiro da organização	10,3	13,8	65,5	89,6
Arquiteto da organização	20,7	20,7	34,5	75,9
Funcionário da organização	3,4	17,2	69,0	89,6
Sócios	13,8	6,9	55,2	75,9

Tabela 3 - Distribuição do grau de influência dos *stakeholders* do ambiente interno

As estratégias de influência dos *stakeholders*

A Tabela 4 apresenta os *stakeholders* do ambiente externo mais relevantes, que exercem estratégias de influência, estando por ordem decrescente de percentual: clientes (86,2%); fornecedores de mão-de-obra (79,3%); de concreto (72,4%); de aço (68,9%); proprietários de terrenos para edificação (65,5%); fornecedores de elevadores (62%); imobiliárias e dos corretores de imóveis (58,6%); e dos fornecedores de cerâmica (55,2%).

Na mesma tabela, verifica-se que se destacam nos percentuais de uso de estratégias de influência três *stakeholders* externos: clientes; fornecedores de mão-de-obra; e fornecedores de concreto. Os clientes podem utilizar a estratégia de retenção direta (65,5%), estratégia de uso direto (17,2%) ou estratégia de uso indireto (3,4%). Os fornecedores de mão-de-obra podem utilizar estratégia de retenção direta (41,4%), estratégia de uso direto (20,7%) ou estratégia de uso indireto (17,2%). Por último, os fornecedores de concreto podem utilizar estratégia de uso direto (44,8%), estratégia de retenção direta (17,2%) ou estratégia uso indireto (10,3%).

A Tabela 5 apresenta os *stakeholders* do ambiente interno mais relevantes, que exercem estratégias de influência, estando por ordem decrescente de percentual: funcionários (79,3%); engenheiros civis (75,9%); sócios (58,6%); e arquitetos (51,7%). Na mesma tabela, verifica-se que se destacam nos percentuais de uso de estratégias de influência dois *stakeholders* internos: funcionários e engenheiros civis das organizações. Os funcionários podem utilizar a estratégia de uso direto (48,3%), retenção direta (27,6%) ou uso indireto (3,4%). Os engenheiros civis podem utilizar estratégia de uso direto (34,5%), retenção direta (24,1%) ou uso indireto (17,2%).

Verifica-se no trabalho de Sabino *et al.* (2005), que aborda o setor hoteleiro em Bombinhas, SC, que os sócios podiam usar a estratégia retenção direta. Já nas organizações da ICC-SE, observa-se a predominância por parte dos sócios da estratégia de uso direto. Isso parece significar estratégias de influência distintas dos sócios em organizações que atuam em diferentes setores de atividade. Como se nota a maior presença de *stakeholders* externos, da mesma forma que nas organizações da ICC-SE, reforça-se que isso seja comum entre as organizações (STONNER; FREEMAN, 1985).

Stakeholders externos	OD %	SD %	OSD %	Total %
Clientes	65,5	3,4	17,2	86,2
Fornecedores de mão-de-obra	41,4	17,2	20,7	79,3
Fornecedores de concreto	17,2	10,3	44,8	72,4
Fornecedores de aço	34,5	3,4	31,0	68,9
Proprietário(s) de terreno(s) para edificações	27,6	6,9	31,0	65,5
Fornecedores de elevadores	17,2	13,8	31,0	62,0
Imobiliárias e corretores	31,0	3,4	24,1	58,6
Fornecedores de cerâmicas	6,9	13,8	34,5	55,2

Tabela 4 - Distribuição das estratégias de influência dos *stakeholders* no ambiente externo

Stakeholders internos	OD %	SD %	OSD %	Total %
Funcionário(s) da organização	27,6	3,4	48,3	79,3
Engenheiro(s) da organização	24,1	17,2	34,5	75,9
Sócios	10,3	3,4	44,8	58,6
Arquiteto(s) da organização	17,2	13,8	20,7	51,7

Tabela 5 - Distribuição das estratégias de influência dos *stakeholders* no ambiente interno

Visto que os concorrentes denotam relativa importância em seu grau de influência nas organizações pesquisadas, este estudo parece corroborar o trabalho de Rossetto (1998) e de Rossetto e Cunha (1999), ao enfatizar a elevada competição no setor e a necessidade de aprimoramento no foco estratégico organizacional para a sobrevivência das empresas da ICC-SE. Conforme Alexander, Miesing e Parsons (2005), a habilidade em desenvolver e manter estreitas relações com os *stakeholders* mais proeminentes das organizações aumenta a probabilidade de que essas relações continuem no futuro.

Verificado o elevado percentual na possibilidade de adoção de estratégias de influência por *stakeholders* nas organizações da ICC-SE, este estudo coaduna com a proposta de McVea e Freeman (2005), do estabelecimento de um relacionamento mais próximo com os *stakeholders*, na tentativa de minimizar o efeito que as estratégias de influência poderiam causar na tomada de decisão das organizações pesquisadas. Assim como no trabalho de McVea e Freeman (2005), os autores propõem uma importância maior na relação com os *stakeholders*, tratando-os como pessoas reais.

Para concluir este item sobre as estratégias de influência, retomou-se a proposta de Froomean (1999), alinhando-a com os resultados do trabalho de campo (Quadro 4). Dos 25 *stakeholders* identificados, 8 no ambiente externo e 4 no ambiente interno adotam estratégias de influência em mais de 50% das organizações pesquisadas. Os *stakeholders* externos e internos que estão no

quadrante de interdependência são: fornecedores de concreto; fornecedores de aço; proprietários de terrenos para edificações; fornecedores de elevadores; imobiliárias e corretores; fornecedores de cerâmicas; os engenheiros da organização; os arquitetos da organização; os funcionários da organização; e os sócios. Esses *stakeholders* devem utilizar predominantemente estratégias de influência do tipo uso direto. Os gerentes das empresas pesquisadas responderam que esses *stakeholders* externos e internos implementam as estratégias do tipo uso direto para influenciar o uso dos recursos que fornecem e, conseqüentemente, atingir seus objetivos.

Os *stakeholders* externos que estão no quadrante do poder dos *stakeholders* são: clientes; fornecedores de mão-de-obra; fornecedores de aço; proprietários de terrenos para edificação; e imobiliária e corretores. Neste quadrante apenas os *stakeholders* internos arquiteto(s) da organização foram encontrados. Estes *stakeholders* utilizam predominantemente estratégias de influência do tipo retenção direta. Os gerentes responderam que os *stakeholders* externos e internos que estão utilizando estratégias de influência do tipo retenção direta provêm a empresa de recursos críticos à operação dela, fazendo com que ela tenha que seguir determinadas regras ou princípios para que receba tais recursos. Para os quadrantes de poder da empresa e nenhuma interdependência, não foram encontrados *stakeholders*, segundo a percepção dos gerentes das empresas pesquisadas.

Dependência da empresa sobre os <i>stakeholders</i>	Dependência dos <i>stakeholders</i> sobre a empresa	
	Alta	Baixa
Alta	<p>Interdependência</p> <p>Fornecedores de concreto Fornecedores de aço Proprietário(s) de terreno(s) Fornecedores de elevadores Fornecedores de cerâmicas Funcionário(s) da organização Engenheiro(s) da organização Sócios Arquiteto(s) da organização</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Direta/uso</p>	<p>Poder do <i>stakeholder</i></p> <p>Clientes Fornecedores de mão-de-obra Fornecedores de aço Proprietário(s) de terreno(s) Imobiliárias e corretores Arquiteto(s) da organização</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Direta/retenção</p>
	Baixa	<p>Poder da empresa</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Indireta/uso</p>

Quadro 4 - Resultados condensados do estudo de campo agrupados no modelo de Frooman (1999) e adaptados do quadro apresentado por Sharma e Henriques (2005)

Ao analisar o modelo feito por Sharma e Henriques (2005), na indústria florestal canadense, percebe-se que tanto naquele estudo como neste *stakeholders* são hábeis na definição de estratégias de influência para fazer com que as empresas dos setores estudados sigam exigências feitas por eles, mas também por apresentar que *stakeholders* utilizam-se de diferentes estratégias para influenciar as empresas de seu setor. Isso pode ser constatado no Quadro 4, que apresenta *stakeholders* em mais de um quadrante, podendo-se concluir que, dependendo das circunstâncias do ambiente organizacional, eles adotam estratégias de influência diferentes para atingir seus objetivos.

Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi identificar os *stakeholders* nos ambientes organizacionais externo e interno, seus graus de influência e as estratégias de influência que podem ser adotadas na interação com as organizações da indústria da construção civil – setor de edificações (ICC-SE) em Balneário Camboriú, SC.

Sobre os *stakeholders* externos, foram encontrados 25: fornecedores de concreto; de tijolos; de aço; de elevadores; de tinta ou de serviços de pintura; cerâmica; mão-de-obra; outros fornecedores (em geral); engenheiros civis terceirizados; arquitetos terceirizados; clientes; bancos; funcionários terceirizados; sindicatos; associações; Governo Municipal; Governo Estadual; Governo Federal; concorrentes; imobiliárias e corretores; outras organizações não governamentais (ONGs); proprietários de terrenos para edificação; arrendatários de imóveis; organizações do setor hoteleiro; e organizações no estrangeiro. Os *stakeholders* internos encontrados foram: os engenheiros; os arquitetos; os funcionários da organização; e os sócios.

Ainda como conclusão acerca dos *stakeholders* encontrados, percebe-se que as empresas estão mais voltadas ao ambiente externo, pois, além de atribuírem um peso maior aos *stakeholders* externos, também os listaram em maior número como sendo relevantes. Isso parece refletir o estágio em que esse tipo de empreendimento encontra-se na

cidade de Balneário Camboriú, uma vez que a maioria das edificações continua sendo projetada para atender à demanda por segundas residências. Isso sugere o foco na demanda (clientes) e na qualidade, já verificado na cidade de Recife por Cavalcanti, Miranda e Silva (2004), ou seja, esta parece ser uma ocorrência que extrapola o âmbito da ICC-SE dessas duas cidades.

Quanto ao grau de influência dos *stakeholders* externos, os mais representativos foram os clientes, com 82,8%. Nota-se também a relevância dos *stakeholders* fornecedores de concreto, de mão-de-obra, de aço e de elevadores. Outros *stakeholders* externos que fornecem outros produtos bem como o(s) proprietário(s) de terreno(s) para edificações, imobiliárias e corretores, e funcionários terceirizados também foram considerados com grau de influência pelo estudo.

Sobre o grau de relevância dos *stakeholders* do ambiente interno, pode-se afirmar que todos apresentaram grau 5 de influência, sendo os mais representativos em ordem decrescente os funcionário(s), engenheiro(s), sócio(s) e arquiteto(s) da organização.

Quanto às estratégias de influência, dos 25 *stakeholders* identificados no ambiente externo organizacional, 8 deles adotam estratégias de influência. Desses, 5 *stakeholders* utilizam estratégias do tipo uso direto e 5 utilizam estratégias do tipo retenção direta. É importante salientar que os *stakeholders* fornecedores de aço e proprietário(s) de terreno(s) utilizaram-se de ambas as estratégias de influência. Todos os 4 *stakeholders* internos identificados no trabalho adotaram estratégias do tipo uso direto. Também se pode observar que os *stakeholders* arquiteto(s) da organização também utilizaram as estratégias do tipo retenção direta.

A importância dos estudos que envolvem a análise dos *stakeholders* na tomada de decisão está diretamente ligada às implicações que eles têm com a governança corporativa, particularmente quando existem conflitos entre os grupos de interesse da empresa em maximizar seu valor econômico. Ela reside também em explicitar que as organizações, ao determinarem suas estratégias, dão mais importância a alguns *stakeholders* em detrimento de outros. Como as organizações são dependentes de recursos, a atenção que elas dão a determinado grupo de interesse está diretamente ligada à necessidade prioritária de recursos.

Este artigo apresenta algumas limitações. Não foram entrevistados os *stakeholders* do ambiente externo e do ambiente interno. Além disso, foram pesquisadas apenas as organizações afiliadas ao SINDUSCON-BC no município de Balneário

Camboriú, SC, cuja atividade principal – turismo – pode influenciar na avaliação de *stakeholders* das empresas. Isso implica a recomendação de pesquisas diretamente com os *stakeholders* mais destacados pelas empresas neste estudo. A ampliação do estudo de ICC-SE localizadas em outros destinos turísticos ou mesmo em outras cidades poderia propiciar um exercício de comparação.

Como proposta para trabalhos futuros, poderíamos sugerir a utilização de outras metodologias para definir os *stakeholders* e definir se os resultados encontrados neste estudo corroboram com aqueles alcançados em outras realidades. Além disso, também cabe propor estudos que evoluam para determinar quais são essas estratégias e em que circunstâncias foram definidas; e também se a utilização de uma forma ou outra acaba por determinar mais competitividade e desempenho na(s) empresa(s) estudada(s). Outra proposta, ainda, seria relacionar a importância dos *stakeholders* no ciclo de vida das organizações.

Referências

- ALEXANDER, C. S.; MIESING, P.; PARSONS, A. L. How important are stakeholder relationships? State University of New York at Albany, 2005. **Anais eletrônicos...** New York, 2005. Disponível em: <<http://www.albany.edu/pm157/research/stakeholder.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2005.
- ANTUNES, B. M. B. A estrutura organizacional frente às estratégias de aquisição: um estudo de casos em minas gerais. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. p. 1-16.
- ARAÚJO, H. N. **Estudo da competitividade setorial no grupo de relação:** construtora e empreiteira de mão-de-obra – indústria da construção civil. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ASHER, C. C.; MAHONEY, J.; MAHONEY, J. Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. **Journal of Management and Governance**, Palo Alto, CA: Annual Reviews, v. 9, n. 1, p. 5-32, jan. 2005.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações:** um caso em Florianópolis. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development.

- Strategic Management Journal**, Malden, MA: John Wiley & Sons, v. 26, n. 3, p. 197-218, mar. 2005.
- BARROS NETO, J. P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. 342 f. Tese (Doutorado de Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- BEAVER, W. Is the stakeholder model dead? **Business Horizons**, Pittsburg: Pittsburg State University, v. 42, n. 2, p. 8-12, mar./apr. 1999.
- CAVALCANTI, R. F. V.; MIRANDA, L. C.; SILVA, A. C. M. A utilização da Certificação ISO e a medição de desempenho na construção civil. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba/PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004. CD-ROM.
- BRUNALDI, K. R.; JUNGLES, A. E.; GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - 3ES, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Construção: cenários e perspectivas**. Brasília. 2005. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/arquivos/balanco2006.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2005.
- CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Construção: cenários e perspectivas**. Brasília. 2008. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/arquivos/balanco2007.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1996.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, New York: Jstor, v. 7, n. 1, p. 49-135, jan. 1982.
- CLARKE, T. Accounting for Enron: shareholder value and stakeholder interests. **Corporate Governance – An International Review**, New York: SSRN, v. 13, n. 5, p. 598-612, sept. 2005.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, New York: Jstor, v. 20, p. 92-117, jan. 1995.
- CLEMENT, R. W. The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. **Business Horizons**, Pittsburg: Pittsburg State University, n. 48, p. 255-264, 2005.
- FREEMAN, R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; LIEDTKA, J. Stakeholder capitalism and the value chain. **European Management Journal**, Amsterdam: Elsevier, v. 15, n. 3, p. 286-296, June 1997.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, California: ABI/Inform, v. 25, n. 3, p. 88-92, Spring 1983.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, New York, Jstor, v. 24, n. 2, p. 191-203, apr. 1999
- GHISI, H. O. L. **Adaptação estratégica em empresa de médio porte da indústria da construção civil**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- GRUNDY, T. Business strategy re-engineering and the bid battle for Marks and Spencer. **Strategic Change**, Malden, MA: John Wiley & Sons, v. 14, n. 4, p. 195-208, june/july 2005.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1988. p. 376.
- HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the Bottom Line? **Strategic Management Journal**, Malden, MA: John Wiley & Sons, v. 22, n. 2, p. 125-139, jan. 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson Learning Pioneira, 2003.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estatistica/populacao/contagem2007/contagem.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- McGEE, J. Commentary on 'Corporate Strategies and Environmental Regulations: an Organizing Framework' by A.M. Rugman and A. Verbeke. **Strategic Management Journal**, Malden, MA:

- John Wiley & Sons, v. 19, n. 4, p. 377-387, Apr. 1998.
- Mc VEA, J. F.; FREEMAN, R. E. A names-and-faces approach to stakeholder management. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks, CA: SAGE Collections, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005.
- MARTIGNAGO, G. **Mudanças estratégicas na indústria da construção civil – setor de edificações**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- METCALFE, C. E. The stakeholder corporation. **Journal of Business Ethics**, Malden, MA: Blackwell Publishing Inc., v. 7, n. 1, p. 30-36, Jan. 1998.
- 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**, New York, Jstor, v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct. 1997.
- OLIVEIRA, M. M. A.; FORTE, S. H. A. C. Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do Estado do Ceará. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003. CD-ROM.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba: CEPPAD/UFPR, Edição Especial, p. 131-135, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 409.
- SECTUR – Secretaria de Turismo de Balneário Camboriú. Balneário Camboriú, 2007. Disponível em: <<http://www.secturbc.com.br>>. Acesso em: 3 jul. 2007.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Malden, MA: John Wiley & Sons Ltd, v. 13, n. 7, p. 483-498, Oct. 1992.
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações. 1998. 194 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. A. A importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo de caso na indústria da construção civil. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu/PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1999. CD-ROM.
- ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, New York, Jstor, v. 22, n. 4, p. 887-910, Oct. 1997.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. **Fundamental issues in strategy**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1991.
- SABINO, B. S.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E. Importância dos Stakeholders na Tomada de Decisão das Pousadas de Bombinhas. **Revista Turismo, Visão e Ação**, Itajaí: Ed. Univali, v. 7, n. 2, p. 341-354, 2005.
- SENDER, G.; FLECK, D. L. Folga Organizacional e Gestão de Stakeholders: um estudo em bancos brasileiros. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba/PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004. CD-ROM.
- SHARMA, S.; HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, Malden, MA: John Wiley & Sons Ltd, v. 26, n. 2, p. 159-180, fev. 2005.
- SINDUSCON – BC. **Sindicato da Indústria da Construção de Balneário Camboriú**. Balneário Camboriú, 2005. Disponível em: <<http://www.sindusconbc.com.br/construtoras.htm>>. Acesso em: 18 jul. 2005.
- STARIK, M. Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. **Journal of Business Ethics**, Malden, MA: Blackwell Publishing Inc, v. 14, n. 3, p. 207-217, 1995.
- STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.