

O ALINHAMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO: UM MODELO DE ANÁLISE COM BASE NAS AÇÕES ESTRATÉGICAS ENTRE STAKEHOLDERS

Vercely Pereira Vieira

Resumo: O artigo tem como principal objetivo propor modelo que relacione o pensamento estratégico - traduzido por ações estratégicas - com o modelo de sustentabilidade associado ao papel dos *stakeholders* conforme estudo de Lyra, Gomes e Jacovine proposto em 2009. Para efetivação da pesquisa foram utilizadas metodologias internacionais aplicadas no contexto brasileiro: o diagrama de Venn de Mitchell, Agle e Wood (1997) que contém sete tipos de *stakeholders* segundo as combinações dos atributos poder, legitimidade e urgência; e a matriz de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991), que analisa a propensão dos *stakeholders* em colaborar ou ameaçar as estratégias da organização. Para testar o modelo, elaborou-se um estudo de caso da empresa Alfa. Após execução e análise dos dados, percebeu-se que existem ações prioritárias de forma a melhorar o grau de entendimento das ações estratégicas da organização que posteriormente incidirão positivamente na eficácia das propostas.

Palavras-chaves: Pensamento estratégico; Ações estratégicas; *Stakeholders*.

Abstract: *The article aims to propose model that relates the strategic thinking - translated by strategic actions - with the sustainability model associated with the role of stakeholders as Lyra study, Gomes and Jacovine proposed in 2009. For realization of international research methodologies were used in the Brazilian context: the Venn diagram of Mitchell, Agle and Wood (1997) which contains seven types of stakeholders according to the combinations of the attributes of power, legitimacy and urgency; and the array of Savage, Nix, Whitehead and Blair (1991), which examines the tendency of stakeholders to collaborate or threaten the organization's strategies. To test the model, we elaborated a case study company Alpha. After execution, and analysis of data, it was noticed that there are priority actions to improve the level of understanding of the strategic actions of the organization that later will focus positively on the effectiveness of the proposals.*

Keywords: *Strategic thinking; Strategic actions; Stakeholders.*

Introdução

A busca incessante por modelos que foquem na gestão competitiva ou na vantagem competitiva passou a ser mais bem delineado por Porter no final da década de 1970 e início de 1980.

O conceito de *stakeholders* foi enunciado por Freeman em 1984, citando que estes constituíam elementos essenciais para o planejamento estratégico de negócios de uma organização. Destes então pesquisadores das mais diferentes áreas, interessados em buscar um entendimento, vêm propondo modelos que possam explicar e aumentar a eficiência e eficácia competitiva das organizações.

O objetivo do estudo é propor um modelo que relacione a teoria dos *stakeholders*, modelo proposto por Mitchel *et alli* (1997) e Savage *et alli* (1991), com o pensamento estratégico visível – ações estratégicas. Sendo assim, fora realizado estudo de caso da empresa Alfa, com base numa pesquisa semiestruturada e análise de dados secundários, onde buscou-se triangular as informações e aplica-las conforme metodologia proposta.

O pensamento estratégico das organizações

Em uma abordagem mais específica do pensamento estratégico deve-se primeiramente estender, visando o estudo empresarial dos projetos organizacionais. Conforme Dalt (2002, p.11), pode-se definir organização como sendo um conjunto de quatro condições indispensáveis:

- 1-são entidades sociais;
- 2-são dirigidas por metas;
- 3-são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados;
- 4-são ligadas ao meio ambiente.

Os tópicos acima evidenciam que o homem é o centro de todas as relações organizacionais e é fundamental para o surgimento do sentido de existência empresarial. É importante ressaltar que todas as plasticidades e sinergias da estrutura organizacional são resultantes das interações entre os elementos da organização e meio ambiente.

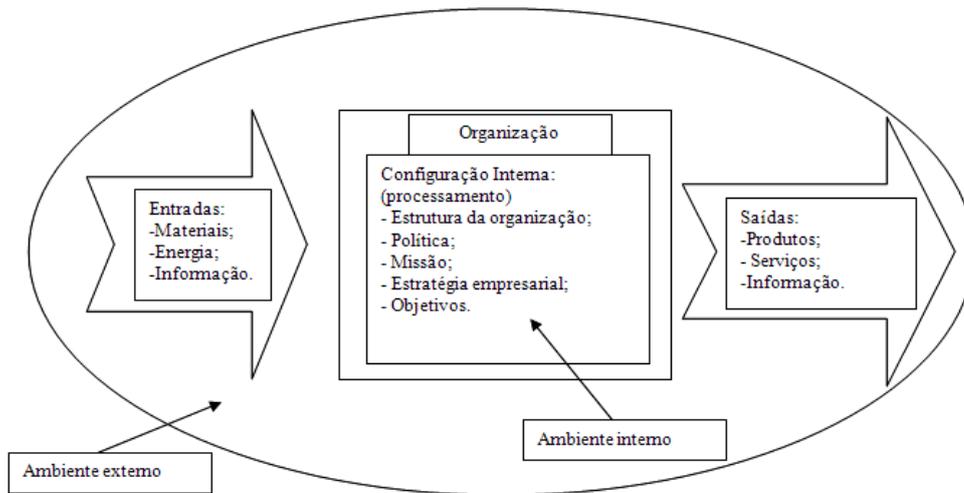
Dado que as relações internas e externas numa organização impactam num conjunto de interesses de uma respectiva organização (chamados de *Stakeholders*).

De acordo com Hitt et al (2002, p.29), podemos dividir os *Stakeholders* em três grupos com o intuito de facilitar a estratificação dos principais interesses relacionados com o desempenho das organizações e com isso facilitar o acoplamento das ações na busca de uma melhor sinergia entre todos os elementos envolvidos. O primeiro grupo está relacionado com os acionistas e as principais fontes de capital da empresa (depositário do mercado de capitais). O segundo grupo esta relacionado com clientes, concorrentes, intermediários, fornecedores e comunidade anfitriã (depositários do mercado do produto). O terceiro grupo esta relacionado aos empregados inclusive a área gerencial (depositários da organização).

Constitui-se desafio para as organizações conseguir trabalhar todos os grupos relacionados de forma a satisfazer as necessidades de um determinado segmento de mercado, bem como relacione todas as partes interessadas no processo. Entende-se que a satisfação plenamente de todos os *Stakeholders* é de difícil concretização, portanto deve-se focar em partes que se caracterizam como fundamentais ou críticas à sobrevivência ou vantagem competitiva da organização.

Conforme Darft (2002, p.13), um sistema aberto é “um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente, transformadas, e emite saídas para o ambiente externo”, desta forma pode-se identificar que as entradas constituem-se de insumos (materiais, energia e informação) que serão processados por uma configuração interna (organização) que gera resultados (bens, serviços e informação).

Figura 1 – A organização vista como um sistema aberto.

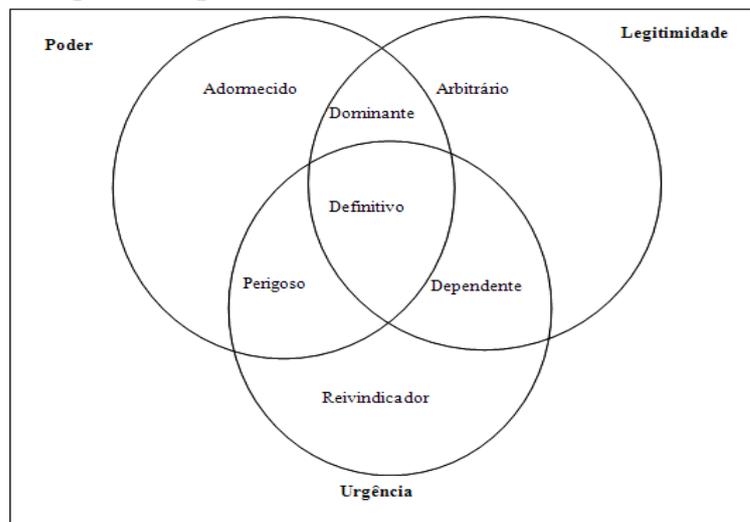


Fonte: Darf (2002 p. 13)

Com o objetivo de identificar os stakeholders de uma empresa e identificar quais influências eles exercem. Mitchell, Agle e Wood (1997) Buscaram estabelecer vínculo entre stakeholders e organização. A combinação de vários destes atributos: poder, legitimidade e urgência, em posse de forma isolada ou combinada podem identificar claramente os *stakeholders* conforme figura 2.

Conforme Boune e Walker (2005) pode-se mapear os stakeholders e suas influências de forma empírica a ser primordial o sucesso ou fracasso de um projeto. Conforme Almeida e Muniz (2005) é possível ao olhar para o ambiente interno da organização, conhecer os *gaps* e desta forma trata-los efetivamente com vistas a melhora-los internamente focando nos *stakeholders* da organização e projetando a percepção de tais atributos por parte dos *stakeholders* externos, contribuindo para que a empresa defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento.

Figura 2: Tipos de stakeholders



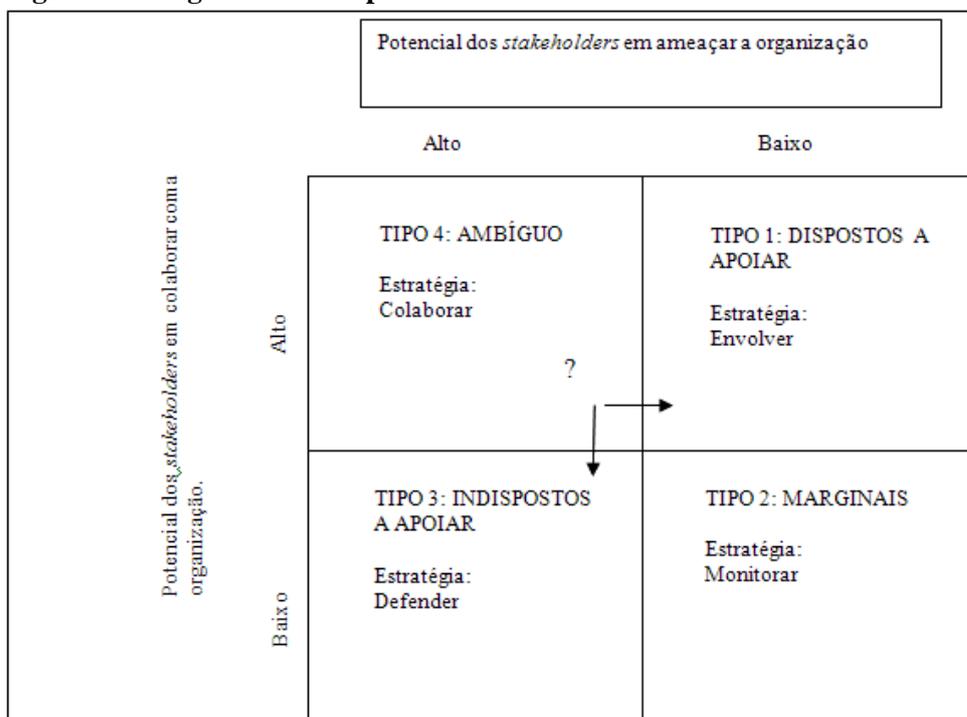
Fonte: Adaptado de Mitchell et alli (1997, p.874)

Conforme estabelecido por Mitchell *et alli* 1997, define-se que os stakeholders podem ser:

- 1) *Stakeholder* Adormecido: tem poder na organização, mas não tem legitimidade e/ou urgência, deve ser monitorado, apesar de seu poder ficar em desuso. Torna-se relevante para a organização quando obtém outro atributo.
- 2) *Stakeholder* Arbitrário: possui legitimidade, mas não tem poder e/ou urgência. Deve-se conduzir com foco na responsabilidade social corporativa.
- 3) *Stakeholder* Reivindicador: possui urgência, mas não tem poder e/ou legitimidade. Não apresenta grande relevância quando isolado, mas deve ser monitorado quanto ao potencial de obter outro atributo.
- 4) *Stakeholder* Dominante: possui legitimidade e poder, desta maneira espera receber muita atenção da organização.
- 5) *Stakeholder* Perigoso: possui poder e urgência, desta forma, torna-se um ator coercitivo e agressivo para a organização.
- 6) *Stakeholder* Dependente: possui legitimidade e urgência, mas depende do poder para reivindicar seus interesses.
- 7) *Stakeholder* Definitivo: possui poder, legitimidade e urgência, portanto apresenta papel de protagonista no modelo proposto.

Para completo entendimento da organização em estudo, torna-se necessário identificar os *stakeholders* que influenciam a organização, seja para ameaçar ou cooperar. Segundo a classificação de Savage *et alli* (1991, p.65). Estabelece-se a seguinte correspondência no plano cartesiano, dando origem a quatro combinações possíveis:

Figura 3 – Diagnóstico dos tipos de *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Savage *et alli* (1991, p. 65).

- 1) *Stakeholder* disposto a colaborar: possui baixo potencial de ameaça e alto potencial de apoiar. Deve estar envolvido com a organização.
- 2) *Stakeholder* marginal: possui baixo potencial de colaborar e baixo potencial de ameaçar. Deve ser monitorado.
- 3) *Stakeholder* indisposto: possui baixo potencial de colaborar e alto potencial de ameaçar. A organização deve se defender deste e estimulá-lo a mudar para o tipo 1.
- 4) *Stakeholder* ambíguo: possui alto potencial para colaborar e ameaçar. Deve-se estimular a sua colaboração.

Usando a definição de estratégia proposta por Henderson (1998, p.57) “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a capacidade competitiva da empresa” identifica cinco elementos básicos para formalização da competição estratégica:

- 1) Compreender o comportamento competitivo do processo, sistema pelo qual interagem (stakeholders, dinheiro, pessoas e recursos);
- 2) Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento pode alterar as relações competitivas;
- 3) Destinação de recursos em projetos que apresentem resultados a longo prazo, porém com evidência lógica de planejamento estratégico;
- 4) Capacidade de prever lucros ou prejuízos e desta maneira poder justificar o investimento ou não em determinados projetos;
- 5) Motivação para agir, pois detém-se informações a respeito dos processos e *stakeholders*.

De acordo com Savage et al (1991, tradução nossa), a aplicação dos conceitos dos stakeholders para cooperar é relevante para levar a organização a unir forças e juntar-se com outros stakeholders propiciando um melhor administração dos meios de negócios (pensamento estratégico). Portanto torna-se lógico que a organização deve focar no potencial de seus stakeholders-chave de forma a garantir o reconhecimento de suas necessidades emergentes, modificar planos a fim de envolvê-los e desviar de problemas relacionados à organização.

Metodologia

A presente pesquisa foi desenvolvida durante 3 meses nos anos de 2008, com o apoio da FUCAPE – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças.

É uma pesquisa eminentemente qualitativa e caracterizada como estudo de caso, por se tratar de investigação empírica que analisa um “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 1994, p. 32).

A empresa escolhida para o estudo de caso foi a Empresa Alfa, organização de base industrial, que fornece celulose para o mercado interno e externo (Empresa Alfa), alocadas no estado do Espírito Santo.

A utilização das denominações Alfa foi um pedido da empresa em estudo. Com planta industrial na cidade de Aracruz atua no plantio, transformação e comércio de celulose para grandes indústrias da área de papel.

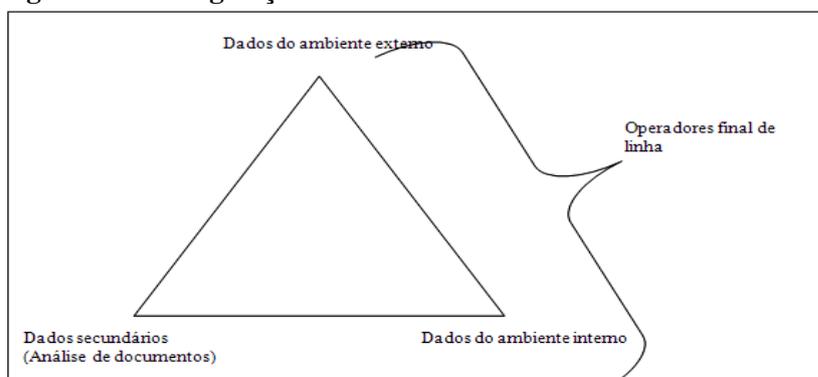
Conforme Wengraf (2001), uma entrevista de pesquisa é feita pelo propósito de aumentar o conhecimento e proporcionar uma visão significativa da parte com vistas a explicar o todo.

A entrevista semiestruturada foi a escolhida por partir de certos questionamentos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas do informante. Esse tipo de entrevista foi considerado o que oferecia abrangência maior de respostas dos entrevistados e, portanto, mais ampla base de dados, sem perder, no entanto, o direcionamento que a estrutura proporciona (Treviños, 1987 como citado por Buffara, 2003).

Entrevistas foram realizadas com 8 empregados da empresa Alfa, do setor de operação e produção, responsáveis diretamente pela saída do produto acabado e que irá para a expedição. Estes entrevistados podem reconhecer todo o processo industrial da planta produtiva, pois é reflexo direto ou indireto a qualidade do produto final que será entregue aos clientes desta empresa. A escolha deste grupo em detrimento dos demais pressupõe que estes profissionais poderiam contribuir de forma mais significativa com a pesquisa, pois estes estão na fronteira entre o ambiente interno e ambiente externo da organização. A amostra do grupo em questão possui a visão de dois cenários podendo estabelecer uma melhor leitura de mundo no que tange o complexo alinhamento do pensamento estratégico interno e externo, associado à visão estratégica da organização.

Para estabelecer um estudo de caso, não se deve ficar restrito a uma única fonte de evidências, é de suma importância a busca de outras fontes para coleta e tratamento de dados com objetivo principal do desenvolvimento de linhas convergentes que possam estabelecer conclusões convincentes e acuradas sobre um mesmo fenômeno. Portanto, conforme Yin (2001) tem-se na triangulação dos dados um fundamento lógico para utilizar várias fontes de evidências.

Figura 4 – Triangulação de dados



Fonte: Adaptado de Yin (2001, p.121).

Conforme Godoy (1995), a análise do discurso, do ponto de vista do conteúdo é um instrumento metodológico de forma que o pesquisador deve compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão subjetivos nos fragmentos de mensagens tomados em consideração.

A primeira ação da pesquisa foi a elaboração de roteiro de perguntas que melhor pudessem estabelecer direção, facilitando a comunicação e focando nos objetivos desta pesquisa. Foram elaboradas 12 perguntas, 6 com foco nas relações de clima e cultura da organização e 6 com foco nas ações estratégicas da empresa. Estas últimas tendem a estabelecer uma visão holística da estratégia da empresa neste período.

Após aplicação, a etapa seguinte foi a transcrição das entrevistas para posterior categorização dos conteúdos conforme grade de categorização desenvolvida.

A grade de categorização focou nos seguintes tópicos:

1) Processo de planejamento – Aqui entraram temas relacionados à questão de como a empresa planeja questões como mudanças cotidianas ou estratégicas e o envolvimento das pessoas neste processo. Os tipos de mudanças aqui considerados são tanto as operacionais, quanto as que envolvem toda a organização, o que inclui mudanças tecnológicas, terceirização de setores, fusões e aquisições, novas políticas de RH, novo perfil das lideranças. O que diferencia esta categoria das demais é que aqui só entraram temas relacionados especificamente com o processo de planejamento.

2) Implantação e monitoramento de mudanças por parte da organização – Aqui entraram temas relacionados à questão de como a organização lida formalmente (treinamento, promoção, demissão, transferências...) com as pessoas que contribuem e as que se opõem à implantação de mudanças planejadas previamente ou simplesmente implantadas de maneira imediata, sem planejamento prévio. Os tipos de mudanças aqui considerados são tanto as operacionais, quanto as que envolvem toda a organização, o que inclui mudanças tecnológicas, terceirização de setores, fusões e aquisições, novas políticas de RH, novo perfil das lideranças. O que diferencia esta categoria das demais é que aqui só entraram temas relacionados especificamente com as ações e posições formais da organização em relação à implantação de mudanças e ao seu monitoramento.

3) Valores desejados pela empresa e por seus membros - Aqui entraram temas que indicam quais são os valores desejados pelos membros organizacionais e pela empresa, ou seja, tanto as questões pessoais quando as que são associadas ao interesse organizacional entraram aqui.

4) Controles da empresa sobre o funcionário – Aqui entraram temas que indicam as maneiras pelas quais o funcionário se sente controlado ao atuar na empresa. Podem ser controles formais (Sistemas de avaliação, cartão de ponto, câmeras, padrões de produção, níveis de chefia, acompanhamento por parte do supervisor) ou informais (ex.: clientes, colegas ou subordinados que informalmente fazem com que o superior daquele funcionário saiba sobre os erros ou comportamentos dele).

5) União dos funcionários com a empresa - Aqui entraram temas nos quais os membros organizacionais revelam os processos formais e informais pelos quais eles se sentem parte da empresa ou afastados dela.

6) Implicações da estrutura organizacional- Aqui entraram temas nos quais os membros organizacionais indicam vantagens e desvantagens do sistema de organização existente e de possíveis transições de um sistema para outro. Por exemplo, algumas organizações se baseiam no sistema departamental, onde cada departamento é separado rigidamente, e tem certa independência, outras organizações optam pelo sistema processual, no qual os departamentos ou funções se relacionam em torno de determinados processos que são relevantes para a empresa.

7) Relações com influenciadores externos - Aqui entraram temas nos quais os membros organizacionais indicam como ocorrem as relações entre a organização e seu membros com os chamados influenciadores externos, tais como: clientes, membros da comunidade residente próxima à empresa, o setor público, os sindicatos, os fornecedores e demais agentes.

A análise dos dados secundários (dados obtidos por análise de documentos) foi categorizada conforme modelo descrito acima, permitindo comparações e conclusões.

Resultados

Ao fazer a integração dos conceitos propostos por Mitchel (1997), no que tange a classificação dos *stakeholders*, com os conceitos propostos e enunciados por Henderson (1998), consegue-se estabelecer uma correlação entre ambos. A Tabela 1, mostra que para ações estratégicas entre *stakeholders* é possível estabelecer classificação desta estratégia com base na importância dos *stakeholders*.

Tabela 1 – Classificação das ações estratégicas entre *stakeholders*

Ações estratégicas entre stakeholders	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação
Processo de planejamento	X	X		Dominante
Implantação e monitoramento de mudanças por parte da organização	X	X	X	Definitivo
Valores desejados pela empresa e por seus membros	X	X		Dominante
Controles da empresa sobre o funcionário	X	X	X	Definitivo
União dos funcionários com a empresa		X	X	Dependente
Implicações da estrutura organizacional		X	X	Dependente
Relações com influenciadores externos		X	X	Dependente

Fonte: adaptado de Mitchel *et alli* (1997p. 8740).

Conforme análise de Savage (1991) pode-se estabelecer o potencial que cada conjunto de ações estratégicas entre stakeholders, pode atuar de forma a ameaçar e/ou colaborar com a organização na introdução de uma nova estratégia ou mudança desta.

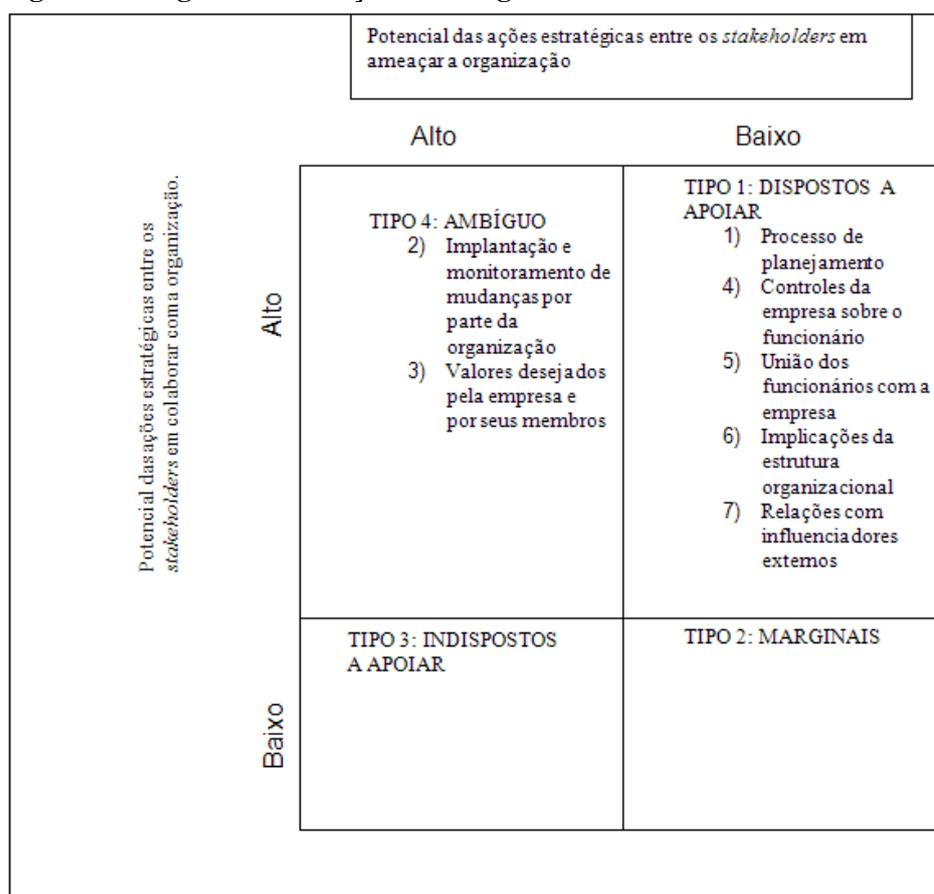
Henderson (1998), corrobora com a discussão quando enuncia os pilares básicos para a competição estratégica, evidenciando que a motivação para agir é importante para informações à respeito dos processos e stakeholders.

Tabela 2 – Classificação das ações estratégicas entre *stakeholders*

Ações estratégicas entre stakeholders	Potencial em ameaçar	Potencial em colaborar	Classificação
Processo de planejamento	Baixo	Alto	Disposto a apoiar
Implantação e monitoramento de mudanças por parte da organização	Alto	Alto	Ambíguo
Valores desejados pela empresa e por seus membros	Alto	Alto	Ambíguo
Controles da empresa sobre o funcionário	Baixo	Alto	Disposto a apoiar
União dos funcionários com a empresa	Baixo	Alto	Disposto a apoiar
Implicações da estrutura organizacional	Baixo	Alto	Disposto a apoiar
Relações com influenciadores externos	Baixo	Alto	Disposto a apoiar

Fonte: Adaptado de Savage *et alli* (1991p.65).

Após estudo proposto, fica evidente que a empresa Alfa apresenta

Figura 5– Diagnóstico das ações estratégicas entre os *stakeholders*

Fonte: Savage *et alli*. (1991, p. 65) adaptado para a pesquisa.

De acordo com a figura 5, a empresa Alfa caracteriza-se por apresentar-se num campo onde seus colaboradores apresentam potencial de colaborar com a organização, no que tange as estratégias da empresa Alfa. Percebe-se também a necessidade de atuar no campo 4 – Ambíguo, com o intuito de provocar mudança para o campo 1 – Dispostos a apoiar.

Sugestões de ações estratégicas entre *stakeholders* para a empresa alfa

A empresa Alfa, objeto desta pesquisa, poderá atuar de forma eficiente no propósito de alinhar suas estratégias ou mudá-las dando atenção às classificações propostas com base nas pesquisas realizadas de acordo com a figura 5.

A tratativa de situações expostas no campo 4 – Ambíguo, poderá reduzir a assimetria de informações no que foca a proposta estratégica da empresa Alfa.

Ao se analisar o discurso de um operador “Na parte de processo ela (empresa) deixa entender que você é o dono do processo. Eu tenho liberdade de conversar com meu gerente qualquer coisa como estou conversando com você. Você é responsável pelos seus atos sem alguém ficar te mandando, temos mais autonomia” fica evidenciado o item 3 da categorização - Valores desejados pela empresa e pelos seus membros.

Conecta-se também o seguinte discurso “Em termos de hierarquia não temos uma pessoa para coordenar local e outro coordenador para a fábrica. Não temos mais tantas funções de chefias como antigamente, desde quando entrei mudou muita coisa. Também ocorreram as terceirizações, até por conta da globalização. Nesta época foi muito difícil ver os colegas irem embora. A dificuldade/ resistência à mudança foi que mais pesou no período de terceirização”. Onde fica evidenciado o item 2 da categorização – percebe-se uma possível ameaça a instituição no que se refere a elaboração de grande conhecimento tácito a respeito de determinado processo e uma insegurança sobre as ações estratégicas da organização.

O ato de provocar mudança para o campo 1 – Dispostos a apoiar – propiciará o melhor entendimento na implantação e monitoramento de mudanças por parte da organização, bem como interiorização dos valores desejados pela empresa e pelos seus membros.

Referências

- Almeida, A. L. C., & Muniz, R. M. (2005, setembro). A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660.
- Buffara, L. C. B. (2003). *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: um estudo de caso no grupo O Boticário*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Dalt, R.L. (2002) “Organizações: teorias e projetos”, São Paulo, Pioneira Thomsom Learning.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração Pública*, 35(3), 20-29.

- Henderson, B.; et al. *Estratégia A Busca pela Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Hitt, M.; Ireland, R.D.; Hoskisson (2002), R. *Administração estratégica*. Trad. de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Lyra, M. G., Gomes, R., C., Jacovine, L., A., C., (2009). O Papel dos *Stakeholders* na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise, RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- 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.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research, design and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: biographic narrative and semi-structured method*. London: Sage Publications.