

RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ELETROELETRÔNICO

Lorena Schröder

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI
Professora da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI
lorena@univali.br

Rodrigo Bandeira-de-Mello

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos na Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP
rodrigo.bandeira.demello@fgv.br

RESUMO

No presente artigo, decorrente de pesquisa em nível de mestrado em Estratégia nas Organizações, apresentam-se os resultados do estudo sobre a prática da gestão estratégica das organizações no relacionamento com seus *stakeholders*. O trabalho é realizado à luz da Teoria dos *Stakeholders*, das principais discussões das perspectivas teóricas da Teoria dos Custos de Transação, a qual se baseia na premissa de que as transações comerciais de caráter econômico buscam alternativas de menores custos de transação, e da Nova Sociologia Econômica, na qual as discussões fundamentam que as relações emergem de redes sociais baseadas na confiança e no retorno de benefícios comuns aos atores envolvidos. A investigação caracteriza-se por ser um estudo de caso de caráter qualitativo, desenvolvido em uma organização do setor eletroeletrônico do estado de Santa Catarina, sendo realizada com os grupos de *stakeholders* comunidade, fornecedores e clientes, mediante entrevistas, envolvendo atores representantes da empresa e de cada um dos grupos de *stakeholders*. Os resultados permitiram analisar os diferentes grupos e revelaram particularidades no relacionamento da empresa com esses *stakeholders*, de modo que foi possível observar práticas distintas em condições variadas, sob diferentes perspectivas. Apesar dos interesses econômicos presentes nas relações, a cooperação e a confiança mútua predominam na busca de interesses dos envolvidos.

Palavras-chave: Confiança; Enraizamento; Reciprocidade; Relacionamento; *Stakeholders*.

1 INTRODUÇÃO

Diversos autores defendem e propõem contribuições à Teoria dos *Stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Freemann & Mcvea, 2006; Mitchel, Agle & Wood, 1997), complementares entre si e, por vezes, até divergentes, mas destaca-se a relevância da gestão dos interesses dos *stakeholders* para as organizações. Surge, daí, a importância de observar o relacionamento com os diversos *stakeholders*, a fim de compreender as características e condições das variáveis que constituem as organizações.

O presente estudo, voltado a analisar as relações entre empresa e *stakeholders* e as características dessas relações, pautou-se na dimensão descritiva da Teoria dos *Stakeholders*, a partir das vertentes da Nova Economia Institucional, especialmente em relação aos contratos relacionais (Jones, 1995), nos quais as características de relacionamento são o comportamento oportunístico egoísta. Por outro lado, pautou-se na óptica da Teoria Social, em que Granovetter (1985, 2007) e Uzzi (1996, 1997) apontam perspectivas de relacionamento sustentado na ação econômica, em que as relações são enraizadas e construídas com base em confiança, valores, compartilhamento e compreensão entre as partes.

Dessa forma, a questão de pesquisa foi: Quais são as características do relacionamento entre empresa e *stakeholders*? Para tanto, o objetivo geral traçado foi analisar a prática do relacionamento entre empresa e seus *stakeholders*, sendo os objetivos específicos descrever o histórico do relacionamento entre a organização e os *stakeholders* estudados; identificar as características principais do relacionamento à luz do *framework* teórico; e analisar as condições nas quais as características principais do relacionamento ocorrem.

Barney e Hansen (1994) destacam que é importante entender as características e condições nas quais ocorre um tipo particular de relacionamento, pois permite evidenciar se configuram vantagem competitiva. Assim, este estudo se justifica a partir da expectativa de contribuir para a compreensão de investigações na gestão das organizações com seus *stakeholders*, as quais destacam os relacionamentos como importante estratégia organizacional, tendo sido realizado com base em um estudo de caso brasileiro em uma organização que possibilitou analisar as variáveis e condições que constituem sua realidade.

A primeira seção deste artigo apresenta brevemente as principais discussões da Gestão dos *Stakeholders*, com base na Teoria dos *Stakeholders*, centrando a discussão em duas perspectivas do relacionamento entre empresa e *stakeholders*: a econômica, em que se destacam os relacionamentos a partir da metáfora contratual da lógica da reciprocidade; e a sociológica, com foco nas relações baseadas na confiança.

Os conceitos e dimensões utilizados nas perspectivas apresentadas foram os alicerces para a formulação do *framework* que direcionou a pesquisa, sendo apresentados na seção dos aspectos metodológicos da investigação, com a descrição da estratégia geral e das etapas do processo de pesquisa, incluindo os procedimentos utilizados. A seção seguinte é dedicada à apresentação dos resultados das práticas no relacionamento entre empresa e *stakeholders* do caso estudado. Na última seção, são apresentadas considerações finais, incluindo proposições de questões que podem ser exploradas em estudos futuros.

2 REVISÃO TEÓRICA

As diversas abordagens consideram que os *stakeholders* são os indivíduos, organizações ou grupos de interesse influenciados ou que influenciam as estratégias da organização (Freemann, 1984). Donaldson e Preston (1995) consideram que o público interessado em uma organização se constitui de investidores, governo, grupos políticos, fornecedores, clientes, empregados, comunidade e associações externas. Cada um desses *stakeholders* é um agente inserido no ambiente organizacional com objetivos próprios, e podem apresentar interesses e demandas a partir de suas relações e contribuições.

Freemann e Mcvea (2006) destacam que há necessidade da organização conhecer quem são os *stakeholders*, identificar o seu grau de relevância para a organização, seus objetivos e necessidades, além da capacidade de conciliá-los para atingir objetivos estratégicos. Considerando que o presente estudo se propõe a analisar o relacionamento da organização com seus *stakeholders*, convém destacar que, em uma perspectiva relacional, as firmas são vistas como agentes econômicos que buscam desenvolver e explorar competências centrais ou capacidades dinâmicas para o desenvolvimento, a produção e a distribuição de bens e serviços rentáveis. (Bronzo & Honório, 2005).

A perspectiva do relacionamento com *stakeholders*, na visão econômica, é abordada por Jones (1995, p. 407): “a firma é caracterizada por relações com muitos grupos e indivíduos (*stakeholders*), cada qual com o poder de afetar o desempenho da firma”. O autor menciona que essas relações baseiam-se na metáfora do contrato, em que os relacionamentos são considerados como um contrato – formal e informal – mediante o qual os agentes buscam desenvolver estratégias de interação ou salvaguardas, a fim de facilitar e proteger as trocas de produtos entre os *stakeholders*. Sob esse enfoque, as organizações são levadas a buscar estratégias diversificadas de equilíbrio na gestão dos *stakeholders* e na manutenção desses relacionamentos (Jones, 1995).

A teoria desenvolvida por Jones (1995) pode ser sumarizada a partir dos fundamentos que seguem: a) a firma é caracterizada através do relacionamento com muitos *stakeholders*; b) a metáfora do contrato se aplica a essas relações; c) a empresa é vista como um **nexo de contratos**; d) os gerentes são os agentes contratantes para a empresa; e e) mercados tendem ao equilíbrio e, em troca, têm tendência para contrair contratos eficientes.

Para o autor, estão implícitas nessa teoria as noções de oportunismo, falta de confiança e cooperação, que são problemas reais em relações entre empresas e *stakeholders*.

Para Williamson (1985, p. 47), oportunismo geralmente se refere “[...] à revelação incompleta ou distorcida de informações, de forma calculada, para enganar, distorcer, ofuscar ou confundir”. Assim, o agente é considerado como de natureza oportunista, em que a ênfase dos contratos relacionais deve levar em conta mecanismos de proteção.

Já em outra perspectiva, Fehr, Gächter e Kirchsteiger (1997) citam estudos que indicam que as pessoas tendem à reciprocidade de favores, punindo ou castigando comportamento injusto. Hipoteticamente, então, essas respostas comportamentais contribuem para a execução de contratos e, conseqüentemente, mais ganhos na transação comercial.

Segundo Barney e Hansen (1994), uma análise estratégica de confiança e fidedignidade direciona atenção às condições sobre as quais um tipo particular de confiança se torna uma vantagem competitiva no mercado. Com base nisso, os autores propõem a classificação da existência de níveis diversos de confiança.

Diferentemente da abordagem econômica, em que é o mercado quem dita as regras, Granovetter (1985) defende o relacionamento na perspectiva da Sociologia, por acreditar que as relações sociais é que são os agentes capazes de conduzir a vida econômica entre as organizações. Sustenta que os relacionamentos sociais hierárquicos – entre indivíduos ou entre organizações – são associações em que ambas as partes podem se beneficiar, não só por questões econômicas, mas também por poderem aprender e crescer juntas. O autor argumenta, ainda, que o *embeddedness* emergiu como uma teoria potencial por unir aproximações econômicas e sociológicas para a teoria de organização. Ao apresentar o termo *embeddedness*, refere-se à noção de que a formação de extensas redes de relacionamento é formalizada pelo **enraizamento** de relações sociais, alicerçadas em confiança e capacidades ou disposição mútua para a resolução de problemas com o objetivo de trazer vantagens econômicas comuns aos participantes.

Uzzi (1996) garante que o tipo de relacionamento com os atores organizacionais e interorganizacionais, a exemplo dos fornecedores, afeta o desempenho das empresas. Ao contrário das

vertentes da visão econômica sobre a reciprocidade nas relações, as análises de Uzzi (1997) permitiram observar que os riscos calculados representam um papel secundário, identificando o prevaletimento do cultivo de vínculos cooperativos a longo prazo, no lugar de estrito interesse próprio.

Ao resgatar a abordagem de Granovetter (1985), de que a fonte de confiança nas relações sociais residiria na preferência generalizada dos indivíduos em estabelecer transações com pessoas e organizações de reconhecida reputação, Uzzi (1997) infere que um dos incentivos para não quebrar a confiança e não praticar a má-fé é o custo da reputação. Esses autores procuram demonstrar que o processo de mercado é passível de análise sociológica e que essas análises revelam elementos centrais, concentrando os processos na confiança e na fé, e de que a ideia da imersão (imersão) possui aplicabilidade na vida econômica.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou-se da estratégia de estudo de caso (Yin, 2005), com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, realizado em uma organização do setor eletroeletrônico, selecionada intencionalmente.

Partiu-se de um conjunto de conceitos abordados na Teoria dos *Stakeholders* (Donaldson & Preston, 1994; Freemann, 1984; Jones, 1995), na Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1979, 1985, 1991) e na Sociologia Econômica (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997), dentre outros autores relevantes que apoiaram a concepção do *framework* da pesquisa.

Conforme Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (1998), a definição de um esquema conceitual anterior à coleta de dados é de grande utilidade para a identificação de aspectos relevantes e relações significativas nos eventos observados. Assim, o *framework* desta pesquisa foi concebido a partir da fundamentação teórica das características de relacionamento apontadas pelas correntes estudadas, com destaque à **reciprocidade, confiança, *embeddedness*, oportunismo, poder, reciprocidade e reputação**, na busca de analisar o desenvolvimento dos relacionamentos entre empresa e *stakeholders*, verificando-se suas características e em que situações são manifestadas na prática.

A coleta dos dados realizou-se mediante entrevistas, análise de documentos da empresa e observação. Destaca-se que, para este estudo, as entrevistas foram semiestruturadas, adequadas em situações nas quais se deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. (Godoy, 2006). As entrevistas foram realizadas no

período de 14 de dezembro de 2007 a 18 de fevereiro de 2008 com os administradores da empresa, além dos atores representantes dos principais grupos dos *stakeholders* pesquisados: clientes, comunidade e fornecedores.

O grupo de *stakeholders* pesquisado foi citado nos contatos preliminares como de grande importância para o desenvolvimento da empresa e realização de objetivos estratégicos. Foram ainda citados os colaboradores, porém, na ocasião, um significativo grupo estava envolvido no projeto de implantação de um novo sistema, o que dificultaria manter uma agenda de entrevistas. Assim, a importância para a empresa, a indicação e o acesso possibilitado foram os principais indicadores para a definição dos *stakeholders* integrantes do estudo. Foram entrevistados quatro gestores da organização: o representante de assuntos comunitários (membro do conselho de administração); o gerente de suprimentos – relacionamento com fornecedores; o gestor do Centro de Treinamento ao Cliente (CTC) e representante comercial – representante do relacionamento com o cliente.

O *stakeholder* comunidade, representada neste estudo pelo Corpo de Bombeiros Voluntário da cidade sede da empresa (CBVJS), entidade civil constituída por voluntários e efetivos, gerida e apoiada por entidades locais e membros da sociedade empresarial, na qual a organização em estudo tem significativa participação, teve a participação nas entrevistas de três membros; no grupo *stakeholders* fornecedores, a participação foi de três fornecedores locais, representados por seus fundadores e sócios; e no grupo *stakeholders* clientes, participaram das entrevistas dois clientes, representando o grupo indústria e assistência técnica.

A análise de conteúdo foi realizada a partir das transcrições das gravações das entrevistas, destacando palavras-chave que constituíam o *framework*. O registro e a categorização foram feitos no *software* Excel, e a tabulação dos dados permitiu visualizar os dados, fazer os filtros e relacionar notas que auxiliaram na identificação de conteúdos relevantes, no sentido de destacar as evidências e possibilitar a análise dos dados. Para cada *stakeholder*, gerou-se um arquivo que também possibilitou a comparação entre os grupos em suas variáveis.

Cabe advertir que limitações oriundas dos métodos de redução de dados em pesquisas qualitativas não permitiram apresentar toda a riqueza completa das informações obtidas na pesquisa, em face da natureza subjetiva do objeto estudado.

A abrangência do estudo para outros grupos de *stakeholders*, como colaboradores, contribuiria para outras pesquisas relacionadas já realizadas, assim como em relação ao governo, a investigação dos efeitos das doações políticas e sociais, feita por Marcon, Bandeira-de-Melo e Alberton (2005), os quais concluíram que, no Brasil, o desenvolvimento de relacionamento por meio de diversas estratégias, de

doações a campanhas, ou investimentos em projetos sociais, indicam a decisão de iniciar um relacionamento em que os comportamentos oportunistas são atenuados.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Os resultados são apresentados nesta seção, conforme os grupos de *stakeholders* pesquisados, iniciando a discussão com o grupo comunidade, seguido do grupo fornecedores e, em seguida, do grupo clientes.

4.1 RELACIONAMENTO ENTRE A EMPRESA E O STAKEHOLDER COMUNIDADE

Na trajetória da organização, ficou evidenciado o relacionamento dos fundadores, sócios e gestores com a comunidade. O apoio é voltado a diversas entidades, dentre as quais prioriza o investimento na educação, por sempre ocasionar reflexo na sociedade. Segundo o representante da empresa, o “*objetivo é ter uma sociedade mais espiritualizada, educada e sensibilizada*”. Segundo os representantes da empresa, os fundadores há muito se engajaram nessa causa, por perceberem que tal prática cria harmonia na sociedade, gerando um ambiente de fraternidade entre as pessoas.

Em especial, destacou-se, neste estudo, já no início da pesquisa, a entidade civil, caracterizada como associação, que é o CBVJS, no qual o apoio financeiro, a gestão e a presença de recursos humanos da empresa estudada são marcantes. A trajetória do CBVJS descreve que o relacionamento teve início por ocasião do quinto ano de fundação da empresa, em 1966, em que o CBVJS foi fundado com a participação de seus sócios fundadores e gestores.

Os recursos para gestão e manutenção da instituição são provenientes de contribuições espontâneas por parte da comunidade, de doações da área pública e, principalmente, de doações do empresariado local, evidenciando significativa participação da empresa em estudo, por parte de sócios e membros da família dos fundadores.

Os recursos humanos do CBVJS são formados por um quadro de efetivos, bombeiros voluntários da comunidade empregados das organizações da cidade ou estudantes, tanto na área técnica como na administrativa.

O Quadro 1 apresenta as principais características da prática do relacionamento da empresa com o *stakeholder* comunidade.

CARACTERÍSTICAS	CONDIÇÕES /ASPECTOS
CONFIANÇA	<p>Manifestada pelo histórico entre as relações familiares e extrafamiliares, a partir das relações dos gestores e fundadores da Empresa com os indivíduos em toda a comunidade, nos aspectos sociais, educacionais e culturais.</p> <p>Aparece como um elemento que promove a parceria e cooperação entre a instituição (CBVJS), a empresa e a comunidade.</p> <p>Forte confiança na relação da empresa com a comunidade, representada pelo CBVJS.</p>
EMBEDDEDNESS/ ENRAIZAMENTO	<p>Forte manifestação de relacionamento na comunidade, formalizado ao longo do tempo e baseado na confiança de seus gestores e patrocinadores e na disposição comum em atingir objetivos.</p> <p>A manifestação se faz presente na cooperação em ações sociais de trabalho voluntário e de contribuição econômica para a manutenção dos objetivos constitutivos da instituição – promover bem-estar e segurança social.</p>
OPORTUNISMO	<p>Há evidências fortes de confiança na parceria <i>empresa e comunidade</i> em ações e resultados, pois as informações são amplamente divulgadas e aceitas, o que indica não haver situações que requeiram proteção ou garantias. O comportamento oportunista, assim, não se manifesta no relacionamento.</p>
RECIPROCIDADE	<p>A empresa patrocinadora vincula valores, educação e formação de mão de obra disciplinada e comprometida em suas estratégias, buscando reverter as ações em benefício de recursos humanos para as organizações locais, especialmente de educação.</p> <p>A empresa imprime valores educacionais e comunitários a partir da instituição na forte contribuição econômica na troca do voluntariado por parte da comunidade.</p> <p>O interesse econômico não é calculado, mas busca uma resposta positiva da população na preservação e na manutenção da imagem da instituição e das empresas relacionadas.</p>
REPUTAÇÃO	<p>A reputação da instituição (CBVJS) e das empresas patrocinadoras (em especial a deste estudo) foi importante para a constituição da instituição e é fundamental para a manutenção do relacionamento.</p> <p>A reputação da empresa estabelece conexão direta com a confiança depositada pela comunidade na instituição.</p>

Quadro 1 – Síntese das características e condições do relacionamento entre a empresa e o stakeholder comunidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As relações com a comunidade foram estabelecidas a partir da percepção de credibilidade da instituição e da confiança nas pessoas envolvidas. A percepção é de que os valores transmitidos pelos dirigentes, especialmente dos empresários ou funcionários das organizações, refletem na comunidade.

As relações indivíduo-indivíduo, indivíduo-organização e indivíduo-sistema evidenciam a credibilidade nas ações sociais, manifestada em uma confiança na qual as informações são abertas aos interessados.

Apresenta-se uma condição social desejável pela organização, construída a partir de um sistema de normas, valores e crenças presentes nos indivíduos, nas organizações e na sociedade, que refletem os atributos de legitimidade dos *stakeholders* (Mitchel et al., 1997). Essa condição pode ser reconhecida pela comunidade a partir de uma relação de confiança. Compreende-se que as características dos atributos de legitimidade do relacionamento da empresa com a comunidade foram alicerçadas ao longo do tempo com a participação representativa dos membros da organização em diversas funções do CBVJS, seja na diretoria, seja nas operações de voluntariado.

Traços da tradição, presente nos movimentos sociais, de influência cultural europeia, e na priorização da educação e da saúde, estabelecem forte manifestação na reciprocidade de uma população que possa contribuir com o desenvolvimento econômico e social.

O fato de os fundadores, os acionistas majoritários e os descendentes dos fundadores estarem presentes socialmente na comunidade, com residência na região, possibilita que estes estabeleçam relacionamento social e mantenham identidade cultural, manifestação de tradições e identificação de necessidades, a partir do forte vínculo na região, o que revela características de *embeddedness*. Essa manifestação sugere imprimir aos fundadores da entidade, aos acionistas da empresa e a seus familiares uma identidade social em virtude da relação face a face, possibilitando a interação entre os indivíduos, que resulta em confiança mútua, respeito e amizade.

A confiança parece estar relacionada à imagem e à reputação dos envolvidos na entidade, representando a transparência da gestão e utilização dos recursos, conforme manifestado por um membro do CBVJS. Observa-se que há uma relação direta da reputação do CBVJS com a imagem de reputação da empresa, visto que gestores estão vinculados a ambas as instituições, tendo princípios similares de gestão.

Os entrevistados revelaram expectativas de resultado ou retorno das ações e envolvimento com a instituição, o que indica expectativa de resposta da comunidade em ações diante dos investimentos feitos por parte da organização à instituição, evidenciando-se a reciprocidade. Ficou destacado, desde o início deste estudo por parte da empresa, que ações sociais traziam em sua essência o fato de que **tudo tem que ser dado em troca de alguma coisa**. Observou-se que há uma reafirmação da expectativa de reciprocidade da contribuição econômica, vinculada à contrapartida da participação da comunidade, seja financeira, seja em serviços de voluntariado, assinalando a necessidade de reciprocidade e

CARACTERÍSTICAS	CONDIÇÕES/ ASPECTOS
-----------------	---------------------

satisfação mútua na relação. A relação de troca, na constatação de que um bom tratamento à comunidade representa retorno, evidencia-se no comprometimento dos empregados junto a atividades que desenvolvem profissionalmente nas organizações, nas instituições educativas ou, ainda, nas entidades em que desenvolvem o voluntariado.

4.2 RELACIONAMENTO ENTRE A EMPRESA E OS *STAKEHOLDERS FORNECEDORES*

O gerente de suprimentos participou da entrevista como representante da empresa. Os representantes dos fornecedores locais foram os gestores de três empresas, sendo aqui identificadas de fornecedores A, B e C.

O fornecedor A estabeleceu vínculos de 11 anos com a empresa. Durante esse período, desenvolveu produtos que poderiam ser adquiridos pela empresa, ofertou-os e após aprovado iniciou o relacionamento na condição de fornecedor. Atualmente, o faturamento deste fornecedor com a empresa pesquisada é de 80% de suas vendas.

O representante do fornecedor B, proprietário e fundador, foi funcionário da empresa na qual se realizou este estudo, passando por diversos treinamentos técnicos e de liderança no Centro de Treinamento da firma. Ao perceber a oportunidade de desenvolver produtos que pudessem ser comercializados para a empresa, desligou-se, e, após um ano e adaptações de projetos em sua oficina, desenvolveu o relacionamento comercial passando a ser seu fornecedor, o que já dura 19 anos. Atualmente, cerca de 30% a 40% do faturamento desse fornecedor é para a empresa.

O representante do fornecedor C é sócio-proprietário e fundador da empresa. Trabalhou na firma durante seis anos, sendo fornecedor há 17 anos. A empresa é composta por três sócios, sendo dois ex-empregados da empresa em estudo e um ainda vinculado a ela. No início do relacionamento, as vendas chegaram a representar 80% do faturamento total. Atualmente, as vendas para o Grupo da empresa em estudo representam uma parcela entre 35% e 40% do faturamento.

O Quadro 2 destaca as principais características da prática do relacionamento da empresa com o *stakeholder* fornecedores.

CARACTERÍSTICAS	CONDIÇÕES/ ASPECTOS
RECIPROCIDADE	<p>O interesse econômico de forma calculada é desenvolvido na fase de formação do relacionamento: Início do relacionamento baseado na condição de fornecimento de produto a preço competitivo; formulação de contrato como medida preventiva de oportunismo.</p> <p>Evidências na manutenção do relacionamento: Preço baseado em ganhos de escala e atendimento às questões de qualidade; logística favorecida; flexibilidade à adaptação de mudança de produtos. Flexibilidade contratual na fase de evolução e manutenção baseada em comportamentos passados e observações face a face a partir de confiança constituída. A reciprocidade é evidenciada no resultado de crescimento da empresa e dos <i>stakeholders</i> fornecedores. O <i>stakeholder</i> considera que ocorre aprendizagem, o que pode favorecê-lo em razão do porte e da estrutura da empresa.</p>
PODER	<p>O <i>stakeholder</i> fornecedor tem alta dependência na fase de formação do relacionamento. Redução do poder dos <i>stakeholders</i> fornecedores, por estímulo e ampliação de mercado (baseado na reputação de Fornecimento à empresa). Manifestação de poder da empresa a partir da ameaça de possível concorrência. Poder de barganha presente nas relações. Raras manifestações de conflito e indicações de que ocorrem negociações de preços. Na divergência de interesses, soluções são encaminhadas para atender o interesse das partes.</p>
OPORTUNISMO	<p>Não se evidenciam assimetrias de informação. Conhecimento tecnológico e informações de gestão são amplamente compartilhados, assim como projetos e custos de produtos, na busca de atendimento a interesses comuns.</p>
CONFIANÇA	<p>A empresa estabelece um contrato de fornecimento com destaque aos prazos de entrega e garantias de qualidade, além de diretrizes específicas informais. Já a confiança dos fornecedores em relação à empresa ocorre em virtude da clareza de diretrizes e por proporcionar segurança na manutenção do relacionamento pela garantia de compras de estoques e de fornecimento, de acordo com o período de contrato. As evidências apontam para uma confiança forte.</p>
EMBEDDEDNESS/ ENRAIZAMENTO	<p>Vinculação dos fornecedores aos valores e conhecimento da organização, predominando fornecedores locais de formação na escola da empresa (deste estudo de caso), ou na experiência como ex-funcionário. Também se manifesta a formação de redes sociais a partir da indicação dos fornecedores a outras empresas. Há uma constante proximidade na busca de solução de problemas para atingir interesses comuns de fornecedores e clientes. Como exemplo, a cooperação no desenvolvimento de novos produtos.</p>
REPUTAÇÃO	<p>A reputação da empresa no mercado é um importante determinante de confiança. Para o fornecedor, está relacionada tanto à qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços como dos gestores do negócio. E fornecer a uma empresa com reputação é vantajoso.</p>

Quadro 2 – Síntese de características e condições do relacionamento entre a empresa e o stakeholder fornecedores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A principal vantagem de investimento no desenvolvimento de fornecedores locais para a empresa é econômica e compensa o custo de envolvimento com a qualidade, conforme pode-se observar na política de fornecimento. Mas não se pode deixar de considerar que a proximidade e

facilidade de relacionamento, decorrente das relações já existentes de vínculo empregatício, são facilitadas e fortalecidas para o início e o desenvolvimento da relação.

A confiança está presente mais especificamente nas exigências de qualidade e denotam estratégias que podem variar de fraca confiança até confiança forte. A fraca confiança leva ao desenvolvimento de novos fornecedores. Embora os *stakeholders* possam exercer pressão, são os gestores, em virtude da legitimidade e poder que possuem por parte da empresa, que determinam quem receberá mais atenção, de acordo com o poder de fornecimento que possui. Essa questão está implícita na abordagem de Mitchel et al. (1987). A maioria dos entrevistados apontou atributos como o poder de influência (Froomann, 1999) da empresa em relação aos *stakeholders*. Esse poder parece estar mais acentuado no relacionamento do *stakeholder* fornecedor, em que a dependência de faturamento ainda é maior. Ressalta-se que o estímulo à redução da dependência deve-se, em parte, ao fato de a empresa entender que a ampliação de mercado leva à diluição de lucros, o que possibilita a manutenção econômica.

Outro aspecto no relacionamento que corrobora com a perspectiva econômica está relacionado ao poder da empresa em relação aos seus fornecedores. Porter (1991) afirma que, para o desenvolvimento de uma estratégia, é necessário pesquisar mais profundamente e analisar as fontes de cada força determinantes das relações concorrenciais. Há de se considerar que, na visão porteriana, o cliente tem o poder de barganha, pois a proximidade, o conhecimento do negócio do fornecedor e o acesso às informações privilegiadas, principalmente as margens de lucros, permitem negociar a redução dos custos. Assim, evidenciaria-se uma forma de poder econômico.

Essa revelação aponta para o predomínio do poder do cliente, que determina as condições desejáveis de manutenção do relacionamento com os *stakeholders*. Já Granovetter (1985) justifica que a proximidade e o acesso à informações presentes nas relações sociais são capazes de conduzir a vida econômica, de modo que ambos possam obter vantagens. Tal como Uzzi (1997) observou, prevalece o cultivo de vínculos de longo prazo, como os percebidos na relação entre a empresa e os *stakeholders* estudados neste caso. Apoiando-se nas considerações de Uzzi (1997), pode-se inferir que a imersão é demonstrada nas características dos relacionamentos identificados, em especial a confiança entre as partes e a resolução conjunta de problemas, bem como as informações trocadas em aspectos relacionados a produção, custos e qualidade.

Pode-se entender que as relações da empresa com seus fornecedores locais têm caráter de vínculos sociais e são facilitadas pela disseminação dos valores da empresa. A principal evidência é a

proximidade e facilidade de relacionamento, decorrente das relações já existentes de vínculo empregatício.

Assim, a imersão social está presente no relacionamento, à medida que os laços são fortes e duradouros, mas o grau pode variar de acordo com as características de reciprocidade, ameaça, fidelidade ou grau de poder existente entre os atores.

Barney e Hansen (1994) asseveram que a forma fraca de confiança ocorre quando não há vulnerabilidade de seleção adversa, danos morais ou outras variáveis. A fidedignidade será alta e a confiança será norma de troca, podendo, então, a confiança ser denominada de forma fraca, por não depender de meios legais de proteção governamental. A confiança surge, portanto, nesse tipo de troca, por haver oportunidades limitadas de oportunismo. Barney e Hansen (1994), porém, destacam que esse sistema de troca pode mudar e desenvolver-se com o tempo, por exemplo, os custos podem aumentar. O número de compradores pode cair, vulnerabilidades podem se desenvolver e outros tipos de confiança podem surgir.

A disseminação de valores da empresa num processo de formação aumenta a geração de laços sociais e, conforme proposto por Granovetter (1985), as associações em que ambas as partes podem se beneficiar, não só por questões econômicas, mas também por poderem aprender e crescer juntas, é que é o agente capaz de conduzir a vida econômica entre as organizações.

É possível compreender que a cooperação entre as partes levaria a benefícios que aparentemente gerariam resultados comuns, mas que não necessariamente teriam sido intencionais, surgindo inicialmente de estratégias de interesses econômicos da empresa. Diante da relação fornecedor-cliente, a empresa tem basicamente o lucro como premissa de manutenção do relacionamento, mesmo consciente do atendimento de interesses entre as partes.

4.3 RELACIONAMENTO ENTRE A EMPRESA E O *STAKEHOLDER* CLIENTE

Participaram da pesquisa o gestor de Treinamento ao Cliente da empresa deste caso e o representante comercial. O grupo Clientes Indústria foi representado pelo diretor de produção de um grande e importante cliente. O grupo Clientes Assistência Técnica foi representado pelo proprietário da empresa.

Segundo o representante, o cliente é considerado em todas as estratégias e ações, o que evidencia tratar-se de um importante *stakeholder*.

A fase de definição dos princípios que regem as relações com o cliente também foi um importante período de reposicionamento estratégico da empresa. O entrevistado destacou que, a partir dos anos 90, “houve uma série de ações estratégicas com o objetivo de focar sinergia, ter um representante sinérgico, ter os centros de negócios, ter uma revenda integrada, que trabalhasse não só com um produto, que trabalhasse com toda a linha de produto”. Assim, o Centro de Treinamento ao Cliente revelou-se uma importante estratégia de relacionamento com o cliente.

As principais características da prática do relacionamento da empresa com o *stakeholder* clientes são destacadas no Quadro 3.

CARACTERÍSTICAS	CONDIÇÕES
RECIPROCIDADE	O fator <i>preço</i> é relevante, mas não é predominante. A qualidade é um importante componente. Há um aparente atendimento aos interesses para ambos os atores. Ocorre reciprocidade mútua na relação, à medida que necessidades são atendidas, ou seja, possibilidades de manutenção do relacionamento no processo ganha-ganha. O cliente indústria pode apresentar características de cooperação em desenvolvimento de necessidades de soluções sinérgicas. O CTC é agente que tem como objetivo realizar a venda, então, o interesse econômico norteia as estratégias de relacionamento.
PODER	O poder da empresa relaciona-se às estratégias de diferenciação.
OPORTUNISMO	Não percebido. O conhecimento compartilhado ocorre nos sistemas de programação que integram a empresa e o cliente; simetria de informações em estoques, planejamento e programação de faturamento. Clientes atuais e potenciais, principalmente do grupo Assistentes Técnicos, absorvem conhecimento do produto, processo e estrutura da empresa, além da disseminação de princípios e valores construídos internamente.
CONFIANÇA	A confiança é forte e está relacionada à reputação e segurança no relacionamento, especialmente em prazos e qualidade; ou seja, é proporcionada pela imagem da empresa em transferir segurança ao <i>stakeholder</i> , parceria e fidelidade no relacionamento.
<i>EMBEDDEDNESS</i> / ENRAIZAMENTO	A consolidação do relacionamento ocorre ao longo dos anos. Estratégias de projeção de futuros profissionais, empresários e clientes possibilitam proximidade e transmissão de princípios e valores. Filhos de assistentes técnicos são treinados com o objetivo de manter o vínculo com a empresa para a continuidade da rede de assistência técnica ao longo do tempo. Manutenção do relacionamento construído no passado com os fundadores.
CONFLITO	Inexistente. Os interesses são mutuamente atendidos. O cliente atende expectativas de soluções, qualidade, serviços e segurança, e a empresa tem a contrapartida da parceria e fidelidade na relação.

REPUTAÇÃO	Relacionada ao histórico de qualidade e cumprimento dos acordos negociais; rede de assistência técnica nacional e internacional.
-----------	--

Quadro 3 – Síntese de características e condições do relacionamento entre a empresa e o stakeholder clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O cliente é, sem dúvida, um importante *stakeholder* para a maioria das organizações. Estudos apontam que ele exerce forte influência junto às organizações, caracterizando-o para as organizações como um importante público que determina estratégias.

Na organização em estudo, as relações com clientes assumem fortemente as características do mercado, porém, apesar dos objetivos comerciais presentes, há uma estratégia de aproximação com caracterizações típicas de reciprocidade. A confiança é vista como uma característica implícita nessa relação, ou seja, na visão dos gestores da empresa, os clientes são atraídos e fidelizados por participarem da realidade desta. A confiança, a imagem da empresa e o fortalecimento da marca são aspectos que ampliam os vínculos do relacionamento. Por conseguinte, há indicativos de que os vínculos construídos oferecem uma alternativa de atender às necessidades e preferências do cliente, assim como despertar para a identificação de novos produtos, a partir de estratégias de disseminação da informação e conhecimento sobre o produto, o que reforça a vinculação de interesses econômicos recíprocos, ou seja, projeção de expectativa de venda futura ou fortalecimento de vínculos existentes.

De acordo com um entrevistado, a percepção de que “*são coisas mínimas que estrategicamente acabam criando um relacionamento muito forte, porque essas empresas normalmente iniciaram um relacionamento forte com os fundadores, diretores*” é complementada a partir da intenção de se manter o relacionamento com o vínculo de proximidade na mudança de geração, ou seja, que futuros profissionais e gestores de empresas mantenham os vínculos e bases de relacionamento. Fica evidente que a estratégia busca manter o vínculo social e até familiar do relacionamento estabelecido ao longo dos anos. A estratégia consiste em aproximar o futuro cliente assistente técnico, despertando-o para o negócio e proporcionando a possibilidade de construir relacionamentos pessoais, aprendizagem e estímulo à parceria ao longo do tempo, para possibilitar a continuidade da rede de assistência técnica. Pode-se deduzir que a base formada nessa relação apresenta características de imersão, atraindo a confiança na perspectiva de cooperação futura.

A troca de informações também elimina os riscos calculativos e aproxima a relação entre a empresa e o *stakeholder* cliente. O sistema integrado com o cliente possibilita a programação contínua e a previsibilidade. Evidencia-se, assim, a estratégia genérica de diferenciação defendida por Porter

(1991), que confere seu poder junto ao cliente. A diferenciação do produto e serviço da empresa deste caso atende as proposições, em especial, as soluções sinérgicas ao cliente, à assistência técnica, à rede local de fornecedores e à imagem da marca. A lealdade resultante do consumidor com relação à marca e as vantagens oferecidas excluem a necessidade de uma posição de baixo custo. Outro elemento determinante da relação está aparentemente vinculado à imagem da empresa estudada, ou seja, sua reputação. A marca e a imagem da empresa no mercado são fatores decisivos nas relações.

Aparentemente a empresa cria vantagens competitivas pela honestidade, gerando, por conseguinte, confiança no mercado em que atua. A natureza da confiança em vínculos embutidos pode ser percebida na proximidade de relacionamento com os clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilita uma análise das características de relacionamento da empresa com *stakeholders* distintos e inclui os grupos primários e secundários apontados pela literatura. As características e condições observadas são comuns a alguns *stakeholders*, mas apontam evidências de ambas as correntes, ora predominando uma ação social cooperativa, ora destacando-se a ação econômica de risco calculado.

No grupo da comunidade, as características evidenciadas são reputação, confiança e cooperação, caracterizando-se um caráter mais social. Já no grupo de *stakeholders* fornecedores predominam as características econômicas de exequibilidade dos preços, manutenção de prazos e qualidade. Enquanto, no grupo clientes, evidenciam-se a reputação e a reciprocidade.

Apesar da multiplicidade de características, pode-se observar que a reciprocidade é comum aos *stakeholders* comunidade, fornecedores e clientes. No grupo *comunidade*, a reciprocidade é relativa à resposta de uma comunidade mais educada, que reflete na formação de recursos humanos, ao passo que, especialmente para o *stakeholder* fornecedor e também para o cliente, o fator econômico é responsável pela manutenção do relacionamento.

O *embeddedness* também é outra característica comum, embora as evidências permitam considerar que a intensidade não é a mesma. Manifesta-se mais fortemente no grupo de fornecedores, seguido do da comunidade. Já no grupo de clientes a intensidade é menor, embora as estratégias presentes possivelmente reflitam futuramente, em especial, no grupo de clientes de assistentes técnicos.

Em relação ao fator econômico, as estratégias de relacionamento evidenciam a busca de maximização dos resultados, seja no envolvimento de fornecedores ou na fidelização de clientes. Enfim, a empresa administra o conjunto de relações de cooperação para benefício de ambos os atores. Evidentemente, como fim de toda a organização, o lucro e o retorno aos acionistas são os objetivos norteadores das estratégias do relacionamento.

A reputação da empresa igualmente permeia os relacionamentos e é positiva em razão do histórico da organização, em aspectos econômicos e sociais, como preservação de valores e ética. A reputação da empresa é uma característica presente nos grupos de *stakeholders* estudados e basicamente imprime os valores transmitidos pelos fundadores nas relações sociais ao longo do tempo, pela confiança transmitida na qualidade de produtos e serviços, cumprimento de acordos negociais, presença na comunidade, preocupação constante com a qualidade e apoio técnico constante nas relações econômicas. Essas características estabelecem um valor intrínseco às relações, permitindo inferir que possivelmente contribuíram para o posicionamento competitivo da organização. Vale ressaltar que características de oportunismo não foram evidenciadas, o que reflete os valores, a ética e a confiança da empresa e da reciprocidade esperada e transmitida pelos *stakeholders*.

Diante dos resultados obtidos no estudo de caso realizado com o objetivo de analisar a prática dos relacionamentos entre a empresa e os *stakeholders*, pode-se considerar que a empresa reconhece o valor dos *stakeholders* estudados, sendo a valorização assumida como parte integrante dos princípios de gestão e da cultura da organização, presentes desde a fundação e mantida ao longo do tempo por seus gestores. O desempenho global da organização é gerido à luz dos critérios de natureza comercial e econômica, privilegiando mecanismos de acompanhamento permanente de custos e qualidade. Entretanto, outras características fundamentais, dentre elas, a manutenção da satisfação e do interesse de seus *stakeholders*, balizados pela reputação e imagem da empresa, são pilares no relacionamento.

Salienta-se que este estudo de caso foi realizado em uma organização competitiva no mercado mundial em seu segmento, de trajetória crescente e oriunda de estrutura familiar em uma região que se desenvolveu na mesma proporção em que absorveu traços culturais. Seu histórico não demonstra transações repetidas de futuro incerto, mas vantagens econômicas mútuas, em que a dinâmica competitiva busca parcerias com base na honestidade e cooperação, configurando-se como competência e recurso de valor competitivo. Assim, os relacionamentos não são puramente egoístas ou cooperativos, mas prevalecem os laços cooperativos, baseados essencialmente na confiança e na reputação.

Pode-se inferir que a reputação, no presente estudo, surge como um importante componente na relação com os *stakeholders*, baseando-se na abordagem de Granovetter (1985), de que a fonte de confiança residiria na preferência generalizada dos indivíduos em estabelecer transações com pessoas e organizações de reconhecida reputação, sendo, então, um dos incentivos para não quebrar a confiança e praticar a má-fé e o custo da reputação. Os achados sugerem que empresa e *stakeholders* cooperam entre si. Evidentemente, deve-se considerar a complexidade inerente às relações de troca. Apesar da motivação da racionalidade presente nas relações, há presença de caracterizações distintas de troca, em que fatores sociais se destacam, evidenciados neste estudo no grupo da comunidade, nas características de reputação, confiança e cooperação. Já no grupo de *stakeholders* fornecedores mostram-se as seguintes características: preço, prazo e qualidade. No grupo de clientes, por sua vez, nas variáveis reputação e reciprocidade.

Uma questão-chave é que a unidade de análise do *embeddedness*, no que se refere à formação de redes de relacionamentos alicerçados em confiança com o objetivo de trazer vantagens econômicas comuns aos participantes, parece eminente. Todos os *stakeholders* estudados caracterizaram a confiança como um fator central para a cooperação, e percebeu-se que este fator reduz as incertezas e os riscos de oportunismo. Com o tempo, gera-se uma familiaridade entre os atores, facilitada pela proximidade, aumentando ainda mais a confiança e reduzindo custos de transação. Nesse contexto, o enraizamento (*embeddedness*) das relações assume fundamental importância para a formação e a manutenção das trocas relacionais. Por outro lado, há de se observar que, em um cenário altamente competitivo, a reciprocidade é dominante e a confiança estabelecida pode ser rompida quando ocorre alguma injustiça ou se perde a confiança, aqui relacionada à reputação.

O que o estudo, acima de tudo, evidencia é que a gestão cuidadosa dos relacionamentos é importante e se desenvolve ao longo do tempo, trazendo vantagens, se o objetivo primordial não for apenas a maximização dos interesses dos acionistas. Proposições de pesquisas futuras, a partir de estratégias diferenciadas, como a Análise de Discurso, a *Grounded Theory* e a Etnografia, podem contribuir significativamente, pois ópticas distintas permitem revelar importantes estratégias de gestão dos *stakeholders* e práticas de relacionamento, em um contexto organizacional específico como o do Brasil.

Assim, a principal sugestão para futuras pesquisas é abranger as práticas organizacionais com o objetivo de identificar estratégias de gestão de *stakeholders* com os diversos interessados: clientes, fornecedores, público interno, sindicatos, acionistas, governo, comunidade, imprensa, instituições e

órgãos representativos, relacionando as práticas com elementos contributivos para a vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- Alves-Mazzotti, I., & Gewandsnajer, F. (1998). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira.
- Barney, J., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Bronzo, M., & Honório, L. (2005). O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. *RAE Eletrônica*, 4(1), 0-0.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: the economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181.
- Fehr, E., Gächter, E., & Kirchsteiger, G. (1997). Reciprocity is a contract enforcement device: experimental evidence. *Econometrica*, 65(4), 833-860.
- Freemans, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman Publishing.
- Freemans, R. E., & Mcvea, J. (2006). *A stakeholder approach to strategic management*. In M. A. Hitt, E. Freeman, & J. S. Harinson (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 189-207). Oxford: Blackwell Publishing.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy or Management Review*, 24(2), 191-205.
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. D. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 115-143). São Paulo: Saraiva.
- Granovetter, M. (2007). Ação e estrutura social: o problema da imersão. *RAE Eletrônica*, 6(1), 0-0.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of etichs and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Marcon, R., Bandeira-de-Mello, R., & Alberton, A. (2005). A teoria instrumental dos *stakeholders* em ambientes turbulentos: uma verificação empírica utilizando doações políticas e sociais [CD-ROM]. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 29. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Mitchel, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. T. (1997). A theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Yin, R. J. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization; the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 219-244.
- Williamson, O. (1985). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

THE FIRM-STAKEHOLDER INTERFACE: A CASE STUDY FROM THE HOUSEHOLD APPLIANCE INDUSTRY

ABSTRACT

This paper, which summarizes the author's master thesis in organization studies, presents results from a study of strategic management practices as they relate to organizational stakeholders. The underlying conceptual framework comes from stakeholder theory, transaction costs economics and the new economic sociology, which emphasize minimization of the costs of preventing opportunistic behaviour, and paradoxically, the development of social networks based on trust, which seek to maximize collective gain. This is a qualitative case study involving interviews with diverse stakeholders—community representatives, clients, and suppliers from an appliance manufacturer in Santa Catarina, Brazil. The results suggest the existence of a variety of different practices. Despite the presence of opportunistic pressures, cooperation and mutual trust are seen as important factors serving the interests of those involved.

Key words: Embeddedness; Reciprocity; Relationship; Stakeholders; Trust.

Data do recebimento do artigo: 14/08/2010

Data do aceite de publicação: 01/11/2010