

O RELACIONAMENTO COM OS *STAKEHOLDERS* E O IMPACTO QUE CAUSA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

THE RELATIONSHIP WITH STAKEHOLDERS AND THE IMPACT THAT CAUSE ON STRATEGIC PLANNING

Bruno Fernandes Dos Santos*

Aurenilson Cipriano**

Ellen Corrêa Wanbembruck Lago***

RESUMO: Este artigo apresenta um estudo acerca dos atores interessados nas ações empresariais, também chamados de *stakeholders*, trazendo definições e demonstrando como podem ser divididos, como se relacionam com a empresa e tornam-se um fator importante a ser analisado na elaboração do planejamento organizacional. O objetivo da pesquisa consiste em demonstrar a importância que os *stakeholders* representam para as organizações e verificar se o grau de relacionamento com esses atores pode mudar o planejamento estratégico da empresa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica por meio de consultas em livros e artigos inerentes aos temas estudados. O percurso metodológico foi delineado pela abordagem qualitativa de pesquisa, sendo realizada uma entrevista estruturada junto ao gestor de uma empresa de prestação de serviços contábeis localizada no norte do Paraná, a fim de sanar o problema de pesquisa proposto. As entrevistas foram analisadas por meio de análise de conteúdo temática. Os resultados obtidos permitiram concluir que o gestor da empresa analisada possui conhecimento de que é importante considerar o público interessado em suas ações, e como os *stakeholders* podem influenciar o planejamento estratégico e o processo decisório da organização.

* Acadêmico do 6º período do curso de Administração da Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – PR. e-mail: brunofds48@gmail.com

** Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (1997) e graduação em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Paraná (2011). Especialista em Gestão Pública e Administração e Finanças (Faculdade São Braz-UNINA). Tem experiência na área de Administração, Finanças e Gestão Pública, com ênfase em Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS). e-mail: aurenilson@hotmail.com

*** Doutoranda em Planejamento e Governança Pública – UTFPR Campus Curitiba (2020 a 2024); Mestra em Administração - UTFPR Campus Curitiba (2018); Especialista em Gestão Previdenciária e Regimes Próprios de Previdência - AVM Faculdade Integrada (2016); Especialista em Gestão Pública - FACSUL (2011); Graduada em Administração de Empresas - UNINTER (2007). e-mail: ellencwlagos@hotmail.com

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

PALAVRAS-CHAVE: *Stakeholders*. Planejamento Estratégico. Relacionamento. Ferramentas de Gestão.

ABSTRACT: This article presents a study about the actors interested in business actions, also called stakeholders, bringing definitions and demonstrating how they can be divided, how they relate to the company and become an important factor to be analyzed in the preparation of organizational planning. The objective of the research is to demonstrate the importance that stakeholders represent for organizations and to verify if the degree of relationship with these actors can change the company's strategic planning. To this end, a bibliographic search was carried out through consultations on books and articles related to the studied themes. The methodological path was outlined by the qualitative research approach, with a structured interview being conducted with the manager of an accounting services company located in the north of Paraná, in order to solve the proposed research problem. The interviews were analyzed using thematic content analysis. The results obtained allowed us to conclude that the manager of the analyzed company is aware that it is important to consider the public interested in their actions, and how the stakeholders can influence the strategic planning and decision-making process of the organization.

KEYWORDS: Stakeholders. Strategic Planning. Relationship. Management Tools.

1 Introdução

As organizações passaram a se atentar mais para o aspecto social que possuem, integrando de forma mais frequente o público interessado nas ações da empresa, a partir da segunda metade do século XX (DIAS, 2012).

O fator humano, enquanto participante ativo de uma organização empresarial, produz impactos relevantes na elaboração de estratégias e tomada de decisões, tendo em vista este fator é o responsável pela execução de tarefas com finalidade de cooperar e atingir os objetivos organizacionais.

Além dos objetivos econômicos, uma empresa deve estar ciente de sua responsabilidade social a partir do momento em que suas ações têm relação com o ambiente inserido, realizando uma análise regional ou estendendo-a, dependendo do porte e nível de atuação da empresa.

Esta análise não deve se limitar apenas aos interessados internos, devendo a organização ainda se atentar para o público externo que integra o ambiente em que a empresa se encontra instalada, não sendo, no entanto, exclusivamente focada neste ao ponto de não manter o equilíbrio com os membros internos.

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

Segundo Dias (2012, p. 61), “cada setor tem seus *stakeholders*, que mesmo dentro de um setor podem variar em função da empresa. É fundamental que as empresas que queiram integrar em sua gestão a responsabilidade social que identifiquem os seus *stakeholders* (...)”.

Portanto, cada setor deve se juntar na elaboração da estratégia para que os gestores consigam analisar com quais *stakeholders* devem se preocupar mais ao direcionar suas ações, conforme o grau de importância que representam para a empresa, a fim de que possam formular as melhores estratégias de atuação.

O papel do gestor neste aspecto diz respeito à sua capacidade de conciliar seus objetivos empresariais de forma que incluam uma relação saudável com o entorno local, exercendo a responsabilidade social que adquiriu a partir do momento que se tornou um agente econômico da região.

Com esta pesquisa pretende-se evidenciar a existência destes públicos que estão presentes em todas as organizações e podem passar despercebidos, ou mesmo não serem interpretados como uma informação relevante para a definição de ações a serem tomadas.

Para tanto, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica para elaboração de referencial teórico apresentando aspectos do relacionamento com público interessado por meios de bibliografias como Chiavenato, Dias, Miedzinski, Andrade, para estruturar um conhecimento e definições do que se tratam os *stakeholders* e o planejamento estratégico. Por meio de uma abordagem qualitativa, foi usada uma metodologia de pesquisa aplicada, conforme referencial desenvolvido, buscando-se relacionar o ambiente real dos negócios com o estudo criado, a fim de medir em que grau possui aplicação prática.

Além da introdução este artigo está organizado da seguinte maneira: a segunda seção contém o referencial teórico que aborda os conceitos de *stakeholders* e como são classificados, planejamento estratégico, ferramentas de gestão essenciais para uma análise estrutural, bases formadoras de uma organização que são missão, visão e valores seguidos, abordando também a gestão organizacional de equipe. Na terceira seção é apresentada a metodologia deste trabalho. A quarta seção contém os

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

resultados e discussões, e na última seção são apresentadas as conclusões da pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 Stakeholders

Nos dias atuais, a composição da estrutura que forma uma empresa não se resume apenas aos seus colaboradores internos, no entanto, um amplo grupo de pessoas envolvidas em todos os processos direta ou indiretamente pode determinar o sucesso ou fracasso da organização, que são os chamados *stakeholders*. Segundo Dias (2012), a forma como são mantidas as relações entre o público alvo e todos os agentes reguladores do mundo dos negócios têm promovido a responsabilidade social, onde as empresas e demais agentes do mercado que possuem interesse em suas ações podem ser afetados por ela.

Chiavenato (2014) compara os modelos de gestão da era industrial e era da informação, onde a primeira possuía um modelo de gestão *shareholder* (acionistas), de modo que a empresa focava seu planejamento no uso de recursos organizacionais com objetivo de redução de custos, eficiência e eficácia, regras e regulamentos para manter a ordem. Em contrapartida, o modelo *stakeholder* (parte interessada) tinha características na era da informação e possuía interesse em “competências essenciais, geração de valor, satisfação do cliente, governança corporativa, espírito empreendedor e flexibilidade e inovação” (CHIAVENATO, 2014, p. 44).

Para Chiavenato (2014), o modelo *stakeholder* é composto pelos seguintes atores: proprietário acionista, governo, entidades reguladoras, clientes consumidores, sociedade, funcionários, comunidade, fornecedores e administradores, enquanto que o modelo *shareholder* mantém o foco nos proprietários acionistas.

Os *stakeholders*, quando bem geridos, se tornam uma vantagem competitiva frente à concorrência e as organizações poderão usufruir da geração de valor para moldar a visão externa sobre a empresa, como também alinhar as decisões da empresa com as demandas de forma eficiente (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010;

MANTOVANI, 2014).

Para demonstrar a importância que o público interessado possui no planejamento da organização, aborda-se a Teoria dos Sistemas a qual, segundo Chiavenato (2014, p.46), “se aplica a todos os tipos de sistemas vivos, desde o vírus até as sociedades. As coisas vivas são sistemas abertos com entradas e saídas em constante intercâmbio em relação ao meio ambiente”. Portanto, as organizações possuem objetivos a serem atingidos, mas para isso estruturam sistemas que agem em conjunto e são formados por pessoas que compõem o círculo de interesses da empresa, em âmbito interno e externo.

Pelo fato das empresas estarem inseridas na sociedade, elas são observadas devido as suas ações sociais praticadas, pois a mensuração do valor que a empresa possui no ambiente dos negócios também está relacionada com ativos intangíveis, tais como consumidores e clientes com quem mantém uma ligação de negócios, e também o ambiente em que está inserida (CHIAVENATO, 2014). Devido a esse papel social, as empresas cedem informações ao público próximo às ações da empresa, os *stakeholders*.

Importante ressaltar que a simples definição de quem é seu público interessado não fornece automaticamente uma vantagem competitiva à empresa, entretanto, estar ciente da segregação e definição de cada um poderá proporcionar uma visão holística durante o processo de planejamento estratégico da cúpula administrativa, conforme destacam Rocha e Goldschmidt (2010).

As informações acerca da definição de quem é seu público interessado devem ser utilizadas para a criação de políticas adaptadas em todos os setores, promovendo a responsabilidade social e resultando em ganhos para a organização, tanto em ativos tangíveis quanto intangíveis que conseqüentemente podem aumentar o primeiro, devido à reputação corporativa adquirida pela correta gestão de *stakeholders* (DIAS, 2012).

As organizações precisam estender a sua rede de contatos a fim de divulgar seus bens e serviços, visando tornar-se referência em seu segmento. A importância de uma boa rede de contatos reside no fato de que, de acordo com Rocha e Goldschmidt (2010), fornecedores, distribuidores, comunidade e clientes fazem parte

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

do público interessado que podem ser enquadrados como parceiros.

Os *stakeholders* podem ser divididos em internos e externos, participando do primeiro grupo os colaboradores da empresa e seus acionistas e no segundo e maior grupo estão inclusos os fornecedores, distribuidores, imprensa, sociedade em que está inserida, o meio ambiente, consumidores ou clientes, credores e governo, que podem se relacionar com a organização tanto direta quanto indiretamente (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010; DIAS, 2012), conforme demonstrado na sequência.

2.1.1 Stakeholders Internos

Os *stakeholders* internos são definidos como todos aqueles que possuem um interesse nas ações da empresa e que nela atuam de forma interna, tais como os colaboradores que executam o planejamento e o definem, e são de extrema importância para a empresa. Isso porque uma organização traduz-se na equipe colaborando esforços e, sem isso, não passa de um nome apenas com objetivos que não sairão do papel, pois são os colaboradores que exercem as atividades da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), a ênfase nas pessoas decorrente da abordagem humanística busca valorizar as pessoas que fazem parte de uma organização, mudando o foco do planejamento para elas, uma vez que são as responsáveis pela execução do planejamento, buscando humanizar as relações entre empresa e colaboradores.

Um ponto importante trata-se de promover maior envolvimento de todos aqueles que participam do planejamento da empresa, fazendo-os pertencer de fato à organização e deixando-os cientes dos objetivos e processos, de modo que não sejam apenas as ferramentas para o alcance das metas estabelecidas (CHIAVENATO, 2014).

Os interesses do público alvo interno podem variar conforme o grau de envolvimento que os acionistas e colaboradores possuem. Segundo Dias (2012), os acionistas têm interesse maior quanto ao âmbito econômico, social e ambiental (desenvolvimento triple), pois impactam no desempenho da organização e

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

consequentemente em seus dividendos. Já os colaboradores têm interesse nas ações da empresa no que se refere a integração coletiva, boas condições de trabalho, envolvimento com a empresa e formação profissional contínua (DIAS, 2012).

Dias (2012, p. 76) ainda explana que para proporcionar boas condições aos empregados a fim de torná-los um diferencial competitivo e agregando valor de mercado para a empresa, os gestores devem realizar “uma política inovadora que converta as pessoas que integram a empresa no seu principal ativo e numa das mais importantes vantagens competitivas”.

Existem formas de aprimorar a relação entre colaboradores e organização que podem promover um melhor ambiente de trabalho e alinhamento de objetivos de forma saudável, conforme explica Dias (2012).

As organizações que investem no desenvolvimento de seus membros tendem a ter uma crescente valorização interna, tendo em vista que ao mesmo tempo em que qualificam um colaborador também estão atingindo melhor qualidade na execução das tarefas, devido ao desenvolvimento de conhecimentos técnicos da equipe. Ressalta-se que o desempenho desses membros pode variar de acordo com as políticas e código de ética que cada organização desenvolve (DIAS, 2012).

Conforme aponta Lucena (2004), o que diferencia as empresas umas das outras são os membros que a compõem, pois estes são os responsáveis pelos processos que as mantêm no mercado.

A organização moderna deve incluir como política a retenção de membros criativos e produtivos de forma técnica e inovadora, de forma que continuem na empresa e promovam bons resultados por motivações partidas internamente. Afirma Dias (2012, p. 70), que as pessoas “trabalham somente para empresas nas quais acreditam e onde seus próprios valores se alinham com os valores da empresa”. Nesse sentido, a motivação dos membros da equipe para permanecer na organização está ligada a identificação dos seus próprios valores aos da empresa.

A prática de promover um bom ambiente para reforçar as relações com o público interno também requer que as organizações se atentem às legislações que se referem à saúde e segurança do trabalhador, principalmente no que tange ao Decreto-

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943, alterado pela Lei Federal nº 6.514 de 22 de dezembro de 1977:

Art. 157 – Cabe às empresas:

- I - cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho;
- II - instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais;
- III - adotar medidas que lhes sejam determinadas pelo órgão regional competente;
- IV - facilitar o exercício da fiscalização pela autoridade competente.

De acordo com Rocha e Goldschmidt (2010), a imagem que os membros internos repassam no ambiente em que atuam impacta na opinião que o público possui sobre a organização, sendo esta moldada conforme a ação dos agentes na execução do planejamento. Os autores ainda destacam que não se deve excluir da gama interna de público interessado aqueles que são terceirizados para os serviços da empresa, como representantes comerciais, lojas de revenda, onde entram em contato com o cliente (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010).

2.1.1.1 Gestão Organizacional de Equipe

Uma organização não se trata de um indivíduo isolado, mas sim de um grupo de pessoas cooperando com esforços individuais gerando a estrutura organizacional conjunta com objetivo de se atingir um objetivo em comum (CHIAVENATO, 2014). Nesse sentido, é necessário adequar a política empresarial para uma correta valorização da estrutura, sendo o mecanismo que suporta a empresa, ou seja, seu fator humano.

De acordo com Andrade (2016), a gestão de pessoas que visa a valorização de pessoal pode ser promovida por meio de adaptação do ambiente de trabalho para gerar harmonia durante execução de tarefas, incentivar a cooperação entre colaboradores e aperfeiçoamento de habilidades, gerando um melhor recurso humano, conseqüentemente valorizando a organização.

A gestão organizacional de equipe não se trata apenas de desenhar cargos e delegar tarefas, pois a gestão deve proporcionar a colaboração para atingir um

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

objetivo da organização, deixando de lado a departamentalização, onde cada componente da empresa se preocupa apenas com sua tarefa e de seu departamento, esquecendo-se que para a empresa funcionar todos deverão estar alinhados ao planejamento (NEIS; PEREIRA, 2015).

Nesse ponto entra a importância do relacionamento da organização com seu público interno, proporcionando um adequado local de trabalho, com certa autonomia, tendo em vista que a estrutura organizacional não se trata somente de cargos e tarefas bem definidas, não se limitando a mecanicidade (LUCENA, 2004; NEIS; PEREIRA, 2015).

De igual maneira, a empresa não pode se limitar apenas a geração de um ambiente saudável, devendo ser capaz de alinhar seus componentes de acordo com suas capacidades e perfil para os cargos existentes, adequando-os com aquilo que são capazes. Segundo Lucena (2004, p.17), as decisões que a organização executa com a alocação correta de seus recursos humanos podem ser entendidas como “o diferencial está nas pessoas, e se manifesta pelo grau de comprometimento e de ação objetiva em sua relação com a empresa e o ambiente externo. Portanto, nenhuma organização é melhor do que as pessoas que nela trabalham”.

Apesar de o público interno ser um diferencial no planejamento da empresa, o público externo representa um grande impacto nesse planejamento, conforme o grau de relacionamento que mantém com a empresa (LUCENA, 2004). Portanto, a seguir são apresentados quem são as partes interessadas classificadas como *stakeholders* externos.

2.1.2 Stakeholders Externos

Os principais públicos interessados na organização que estão situados no ambiente externo são: meio ambiente, governo, ONG's, comunidade local e sociedade geral, agentes de informação local como jornais e rádios, fornecedores, parcerias, clientes, e até mesmo os concorrentes (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010).

O primeiro alvo externo do relacionamento com as partes interessadas são os consumidores da empresa, pois demandam por produtos e serviços que mantém a

sobrevivência econômica da organização. Os clientes e consumidores exigem uma maior transparência de processos e atitudes organizacionais, buscando saber se as ações da empresa são corretas em todos os aspectos, antes de consumir (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010; DIAS, 2012) seus produtos e contratar seus serviços.

No que se referem aos objetivos da gestão do relacionamento com os clientes, apontam Rocha e Goldschmidt (2010, p. 114) que “o foco está na construção de relações e laços entre a empresa e seus clientes, com objetivos ligados ao aumento da satisfação, do prazer e do volume de compras dos clientes, e ligados também à contribuição na retenção e na lealdade destes”.

Um fator que deve ser levado em consideração ao planejar o relacionamento com o cliente é a análise estratégica de que, possivelmente, a retenção de clientes pode ser mais lucrativa e fornecer conseqüentemente prospecção de novos clientes por meio de indicações que poderão ser feitas pela qualidade ofertada (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010).

No que diz respeito ao relacionamento com os *stakeholders*, não existe uma receita precisa a se seguir, tendo em vista que as empresas variam de acordo com suas políticas e ramos de atuação, como também seus públicos alvos, no entanto, existem bases que podem reforçar essa relação cliente-empresa que são conceituadas pela confiança, comprometimento, cooperação e valores compartilhados (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010).

De acordo com Dias (2012), os fornecedores de insumos e parceiros de negócios também devem ser incluídos no planejamento de gestão do relacionamento, sendo um dos pilares para o funcionamento da empresa por fornecer o necessário para os colaboradores e ampliar a rede de contatos no ambiente, além de potencializar a geração de valor organizacional. Ensina ainda o autor que a forma como os parceiros comerciais agem impacta diretamente na oferta de um bem ou serviço ao consumidor final (DIAS, 2012).

Uma organização também precisa se preocupar com os impactos ambientais causados, pois as ações empresariais refletem na qualidade de vida dos cidadãos. Desse modo, deverá possuir códigos de condutas que garantam a integridade da saúde local e o ambiente, como também o lado social, sendo um bom complemento

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

de estratégia levar ao público que suas atividades estão de acordo com os objetivos do governo e empresariais sem que nenhuma parte tenha perdas (DIAS, 2012).

Alguns benefícios promovidos por políticas adotadas a respeito da responsabilidade que a empresa possui com seu público são citados por Dias (2012), sendo eles: promover a criação de novas oportunidades de negócios; atrair e reter investimentos e parceiros comerciais, e colaboradores; manter a boa imagem de marca e fortalecimento da reputação corporativa; reforçar as vendas e a fidelidade do cliente; manter a reputação de empresa correta perante órgãos fiscalizadores; promover um bom ambiente interno de trabalho devido resultados externos.

As organizações devem observar o clima no ambiente dos negócios, a fim de se adaptar conforme a situação. Dias (2012) defende que as empresas devem se atentar em sua relação com o entorno social e produtivo, bem como a vinculação com os problemas do entorno internacional, caso sejam grandes corporações, como é a situação atual no mundo. A adaptação ao ambiente externo é um fator chave para a sobrevivência empresarial em meio à competitividade e imprevisibilidade de cenários.

A fim de demonstrar a importância que o planejamento estratégico representa para as organizações, na sequência serão apresentados aspectos do planejamento que são fundamentais para manter o relacionamento com os *stakeholders*.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento está por todos os lugares podendo a sua existência ser perceptível ou não pelos agentes externos, em outras palavras, é uma lista de diretrizes estabelecidas pela alta administração após criteriosa análise dos impactos que essas ações poderão causar no ambiente interno e externo (CRUZ, 2017). Existem formas distintas de conceituação do que é o planejamento em si, entretanto muitas delas levam ao desenho de ações a serem tomadas para atingir um objetivo, visando organizar os esforços de forma eficiente, minimizando defeitos.

Na Administração se torna indispensável citar o planejamento em qualquer aspecto organizacional, tendo em vista que, conforme ensina Chiavenato (2014), a Administração refere-se ao planejamento de como serão atingidos os objetivos pré-

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

estabelecidos, onde a cúpula administrativa organizará, direcionará e controlará todos os fatores que estiver à disposição, seja fator humano ou insumos, fazendo essa combinação ser a mais próxima possível dos padrões definidos no planejamento.

Nesse sentido, um fator essencial para qualquer tipo de empresa atualmente é o planejamento estratégico, pois é o guia de existência da organização voltado para atingir as metas e objetivos. O planejamento pode ser definido como uma série de atividades que formam um processo para buscar determinados objetivos, mediado por decisões tomadas de forma rigorosa usando informações coletadas pelos administradores (PEREIRA, 2010; OLIVEIRA, 2018).

De forma estruturada, apresenta-se o planejamento estratégico que uma empresa elabora e pratica em etapas, tais como (1) definição de objetivo, que pode ser aumentar participação de mercado, por exemplo; (2) diagnóstico, que diz respeito à análise de informações recolhidas pela equipe responsável que pode fornecer bons indicadores para a tomada de decisões; e (3) decisão, que vem sendo a etapa de definição da estratégia propriamente dita (ANDRADE, 2016).

Essas três etapas (objetivo, diagnóstico e decisão) antecedem a ação a ser tomada estabelecida no andamento inicial do planejamento que, depois de efetuada, deve passar por uma avaliação para medir em que grau se aproxima dos resultados esperados (ANDRADE, 2016).

De acordo com Andrade (2016), além da definição de ações a serem executadas, o planejamento também considera o ambiente externo em que atua, sendo ele o local onde a empresa pretende se consolidar, bem como leva em consideração o ambiente interno por refletir as ações da empresa para fora de suas portas.

Em suma, um planejamento é composto por diversas etapas de análise, apuração de resultados e busca de melhoria contínua realizada através de ferramentas administrativas. Em toda ação de um planejamento deve ser levada em consideração as restrições causadas pelo ambiente externo que não se tem controle e que muda constantemente, além do interno, que de certa forma é possível moldar a favor da empresa (PEREIRA, 2010; OLIVEIRA, 2018).

O ambiente empresarial tem passado por mudanças rápidas e contínuas, como

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

tecnologias, novos produtos, cenário político, sazonalidade (dependendo do ramo), entre outros fatores não controláveis que podem significar oportunidade ou ameaça para a empresa.

Na etapa do planejamento estratégico voltado para o relacionamento que a empresa possui com seu público, o processo de tomada de decisões depende não somente de análises feitas na cúpula organizacional interna, mas também de fatores externos. Adaptando à organização ou seus métodos administrativos escolhidos por seus gestores, a seguinte observação é uma hipótese a ser considerada, conforme ensina Oliveira (2018, p. 2):

Esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e empresariais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores não controláveis, os quais estão alocados no ambiente da empresa, ou seja, fora dela (OLIVEIRA, 2018, p.2).

Enfatizando a necessidade do relacionamento com o público envolvido nas ações da empresa, alguns princípios da Administração Estratégica são citados por Cruz (2017) como sendo essenciais para o sucesso das organizações, a saber: (1) envolver o gerenciamento da estratégia de mercado e da organização e da ligação entre eles; (2) o gerenciamento da ligação que a organização tem com o ambiente inserido é uma preocupação citada como principal; e (3) a Administração Estratégica é algo que deve ser desenvolvido pelo todo, ou seja, a organização por completo.

Antes de iniciar o planejamento, a organização deverá definir quais são a missão, visão e valores que possui, pois nisto serão baseados os métodos usados de acordo com a imagem que ela repassa ao seu público externo. A ferramenta de gestão chamada Análise SWOT pode ser fundamental após a definição de missão, visão e valores, por possibilitar a realização de um levantamento detalhado dos pontos fortes e fracos internos além de possíveis ameaças e oportunidades a serem aproveitadas, conforme apontam Andrade (2016) e Cruz (2017).

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

2.2.1 Ferramentas de Planejamento que envolvem o relacionamento com os *stakeholders*

Segundo Chiavenato (2014), uma empresa é um conjunto de pessoas combinando esforços para atingir um objetivo em comum, seja ele o lucro, aumento de participação de mercado, divulgação e consolidação de marca ou reconhecimento da sociedade pela empresa. Assim, essa visão de combinação de esforços passou a ser definida com base na ênfase na estrutura organizacional em que, Chiavenato (2014, p. 13) conceitua como sendo “a fase em que administrar significa basicamente planejar e organizar a estrutura de órgãos e cargos que compõem a empresa e dirigir e controlar suas atividades”.

O relacionamento com os *stakeholders* possui influência no planejamento, em virtude da maior exigência de todos que fazem parte dos processos de uma empresa, desde o primeiro ao último passo, e são os próprios *stakeholders* internos que possuem a responsabilidade de suprir as demandas que o mercado exige, formulando novas estratégias e moldando-as de acordo com o perfil de cliente que possuem e o atual cenário que participam (DIAS, 2012; MIEDZINSKI, 2015).

Em questão de ferramentas de planejamento que envolvem o relacionamento com os *stakeholders*, é indispensável citar a análise interna e externa organizacional, onde o gestor deve elaborar uma análise da estrutura da empresa e em seu ambiente externo, levantando seus fatores positivos e negativos. Tal análise estrutural pode ser explicada, conforme Andrade (2016), em análise interna e externa.

A análise estrutural interna engloba duas etapas, que são: (1) *strengths* (forças) e (2) *weakness* (fraquezas), onde busca-se estudar e analisar as informações acerca de recursos, capacidade dos membros, estrutura organizacional, ambiente, clima e políticas organizacionais (ANDRADE, 2016).

O relacionamento se torna importante para a análise das forças e fraquezas, a partir do ponto em que na primeira etapa, segundo Miedzinski (2015, p. 111), forças “significam qualquer ativo da organização que a ajude a atingir as necessidades dos clientes ou a diminuir as ameaças colocadas pelas pressões externas, que são representadas pela concorrência ou pelo marco regulatório”. Essa etapa do

planejamento sofre impacto pelo relacionamento por se tratar de forças internas que a organização possui, sendo elas: gestores, colaboradores e sócios.

Para Miedzinski (2015), podem-se citar características ligadas ao relacionamento bem administrado pela empresa, um ambiente interno que estimule uma maior autonomia dos colaboradores para disseminar ideias inovadoras, como também promover um clima propício a *feedbacks* construtivos, boa comunicação, alinhamento e inclusão de todos nos processos, por meio de times responsáveis descentralizados, além da adoção dos valores éticos empresariais.

Em contrapartida, dentre as forças internas que a organização pode ter reforçando seu relacionamento, destaca-se a segunda etapa, que é identificação das fraquezas decorrentes da má gestão de recursos humanos e falta de organização e comunicação objetiva, com processos desalinhados e resultando em ineficiência perante os resultados que se esperam. Segundo Miedzinski (2015), fraquezas são atividades que não são feitas corretamente e com execução desalinhada com as demandas do mercado.

Ensina Dias (2012) que um agente influente nas decisões da empresa é o cliente, não se limitando apenas aos seus consumidores, mas abrangendo de um aspecto geral os acionistas, parceiros comerciais, ambiente que atua, obrigando a empresa que se reinvente para saciar o senso de responsabilidade social que possui.

A terceira e quarta etapas de análise são oportunidades (*opportunities*) e Ameaças (*threats*) e estão diretamente interligadas ao ambiente externo da organização que possuem influência no planejamento (MIEDZINSKI, 2015; OLIVEIRA, 2018).

No aspecto externo incluem-se as fases (3) oportunidades e (4) ameaças. De acordo com Andrade (2016), a análise se fundamenta no estudo das informações adquiridas do exterior da organização, tais como: sociedade inserida, ramo de atuação, legislações, sindicatos, concorrência, formas que comunicação, competitividade, adaptação de variáveis incontrolláveis, oportunidades de novos produtos e serviços (*e-commerce*, a exemplo atualmente), como também ameaças que podem ser causadas pelos mesmos fatores que representam oportunidades para as organizações que melhor se adaptam.

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

Os fatores que compõem essas etapas de análise externa, identificação de oportunidades e ameaças, podem ser definidos como os impactos causados por terceiros a empresa como clientes, governo, ambiente inserido, legislações, fiscalizadores, mercado, evolução tecnológica, mudança cultural e demográfica, clima, entre outros externos que não estão sob controle podem ser definidos como variáveis externas que podem representar uma oportunidade ou ameaça para a organização, mediante o tipo de posicionamento que será admitido e como definirá o grau de dedicação no relacionamento com seu público (MIEDZINSKI, 2015; OLIVEIRA, 2018).

O relacionamento com os *stakeholders* externos, que estão envolvidos na análise de oportunidade e ameaças empresariais, deve ser observado em todos os contextos da empresa e sua tomada de decisão, conforme registra Dias (2012, p. 63):

As bases da competitividade empresarial e das relações das pessoas com as empresas se transformam em todas as direções. Produz-se um deslocamento da soberania para os clientes que favorece o desenvolvimento de importantes transformações estruturais internas, ao mesmo tempo em que adquirem uma nova e radical importância para as pessoas, suas iniciativas e capacidade de responsabilizar-se pelos processos de trabalho, antes governados fundamentalmente pela ótica da autoridade hierárquica (DIAS, 2012, p. 63).

O ramo da Administração exige de seus profissionais a capacidade de observar além das superficialidades de que bastam apenas vender um bem ou prestar serviços ao cliente. O gestor deve ser capaz de utilizar de ferramentas proporcionadas para avaliar e reforçar pontos que a empresa possui com seus clientes, parceiros, colaboradores, fornecedores e demais públicos que o circulam, se atentando para impactos causados com o relacionamento fora da empresa (MIEDZINSKI, 2015).

Um caso real ocorrido no ano de 2019 no Brasil demonstra uma situação em que o relacionamento com o público tem sido afetado de forma negativa, devido a um incidente que resultou em mortes e destruição no ambiente em que a empresa estava inserida.

A mineradora Vale, envolvida em um desastre ambiental no ano de 2015, teve sua imagem manchada perante o público que a envolve, sendo considerada culpada por um acidente na cidade de Brumadinho, em Minas Gerais, de forma que a empresa

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

teve prejuízos de grande valor financeiro e em sua reputação.

Em decorrência das mortes causadas pelo incidente, a empresa perdeu valor no mercado e teve sua reputação afetada. Melo e Gerbelli (2019) ressaltam que apesar dos impactos financeiros estarem sendo contabilizados, “o impacto do acidente para a reputação da Vale, no entanto, ainda não foi totalmente mensurado”.

A participação ativa da comunidade inserida no ambiente externo exige a cada ano que se passa uma atitude empresarial que coloque entre as prioridades de suas decisões fatores sociais, econômicos e ambientais, e de que forma será afetada esse tríplice (LUCENA, 2004).

2.2.2 Missão, Visão e Valores no Planejamento Estratégico

A empresa, ao realizar a análise de pontos positivos e negativos e o nível em que são afetados pelo relacionamento, deve também medir em que grau se aproxima da missão da empresa, que, de acordo com Pereira (2010, p. 81), “atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais”, e da visão que ela possui, além dos valores que acreditam e usam como estrutura para exercerem sua missão e perseguirem sua visão.

A missão diz respeito à representatividade da empresa perante o mercado e seu público (PEREIRA, 2010). A missão de uma empresa traduz-se como a formadora de caminhos ao qual a empresa deve trilhar, como, por exemplo, um negócio que proporciona ferramentas de gestão e consultoria para empreendedores possui como missão a consultoria e capacitação de empresários, bem como auxiliar sua gestão com profissionais da área. Após bem definida a razão de existência da organização, segue-se para a definição da visão, sendo ela ao objetivo que a empresa pretende atingir responsável por guiá-la.

De acordo com Oliveira (2018, p. 42), a visão “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. Na definição da visão, sendo um objetivo que a organização pretende alcançar, deve-se atentar às decisões que irá tomar de forma que os interesses profissionais e organizacionais, tanto interno quanto externo, não sejam prejudicados, tentando conciliar interesses mútuos.

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

De forma simplificada, a missão forma um caminho ao qual se deve trilhar, a razão de existir, e em seguida entra o conceito de visão, que pode ser exemplificado por uma empresa cuja missão seja consultoria e capacitação de empresários e auxílio na gestão, usando sua visão de onde se pretende chegar, como ser referência no seu ramo de atuação, a empresa começa a tomar decisões que a levarão ao objetivo sem o desvio da missão para qual existem (PEREIRA, 2010).

Por fim, quanto aos valores, por serem responsáveis pelo comportamento da empresa em suas ações, deve-se ter um cuidado em especial, pois de acordo com o estabelecimento destes e sua disseminação, todos seus componentes organizacionais deverão segui-los para existir de acordo com a missão da empresa e atingir a visão que esperam, sem que se deixe de lado a importância econômico-social essencial a sua sobrevivência no mundo dos negócios (PEREIRA, 2010; OLIVEIRA, 2018).

Os valores de uma empresa estruturam as políticas internas e externas, tornam uniformes as decisões diante de decisões enfrentadas por todos os colaboradores referentes aos processos, mercado, estratégias, *stakeholders*, etc, podendo-se definir como a formação do código de ética corporativo (PEREIRA, 2010).

Concluindo o raciocínio das três variáveis formadoras da estrutura organizacional, a empresa ficaria, para fins de exemplificação, estruturada da seguinte maneira: (1) missão: prestar consultoria e capacitação de empresários e o auxílio na gestão; (2) visão: se tornar referência no âmbito empresarial quando se trata de gestão e capacitação; e (3) valores: ética empresarial durante os serviços prestados, respeito à relação comercial, comprometimento com as análises durante tomada de decisões.

Assim, a importância do relacionamento com os *stakeholders* está presente durante as três etapas de estruturação organizacional. Durante a definição da missão da empresa, deve-se levar em consideração em que grau afetará o ambiente inserido já que ela é responsável pela comunicação interna e externa, e como sua existência será mantida por meio dos colaboradores internos e seu desempenho alinhados aos interesses pessoais e organizacionais (PEREIRA, 2010).

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de apresentar o assunto pretendido de desenvolvimento em obras específicas para proporcionar base para o conhecimento (TOZONI-REIS, 2009). Após levantamento do estudo sobre o tema abordado, optou-se por comparar em que grau o desenvolvimento teórico se assemelha à realidade empresarial, para isso utilizou-se o método da pesquisa aplicada para efeitos comparativos entre a teoria e sua aplicação em situações reais para validação, aplicando os conhecimentos desenvolvidos de forma prática (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Devido ao tema escolhido para desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se a pesquisa qualitativa para a análise de resultados, a fim de averiguar como as respostas coletadas se comparam com o estudo desenvolvido, sendo a análise das informações obtidas de forma descritiva (MARTINI, 2009; TOZONI-REIS, 2009).

O levantamento dos dados primários se deu por meio de uma entrevista realizada junto a um gestor de uma empresa com grande trajetória no mercado, a fim de confrontar a base teórica apresentada neste estudo com a realidade prática, pois, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010), técnicas padronizadas podem ser utilizadas para esse levantamento de informações.

A entrevista estruturada foi realizada com um empresário do setor de prestação de serviços de uma empresa localizada na cidade de Cornélio Procópio, no norte do Paraná, sendo essa escolha justificada pela longa trajetória empresarial do profissional, que passou por diversas situações em que necessitou realizar um planejamento imediato para se adaptar por mudanças constantes.

A entrevista ocorreu no mês de julho de 2020 e foi gravada, com autorização prévia do entrevistado, a fim de auxiliar o pesquisador na análise e tabulação dos dados obtidos.

De acordo com Tozoni-Reis (2009), a entrevista pode ser estruturada por meio de perguntas objetivas para a coleta de dados que se tornarão informações relevantes para a análise.

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

4 ANÁLISE E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de confrontar os dados de desenvolvimento deste artigo com o ambiente empresarial real e em que grau estes se aproximam, foi escolhido para participar deste estudo um gestor, com cinquenta anos de idade, que possui vinte e seis anos de atuação profissional, com formação acadêmica em ciências contábeis e especialização em auditoria e gerenciamento contábil.

O gestor possui um escritório com dezessete colaboradores no total, atuando no mercado de prestação de serviços contábeis, assessoria e consultoria contábil, e presta suporte empresarial às empresas do município de Cornélio Procópio, localizado no norte do Paraná, como também em cidades vizinhas.

Após a definição do perfil do entrevistado, foi levantado se o gestor possuía conhecimento do que são os *stakeholders*. Tendo em vista que o entrevistado relatou não conhecer a palavra, o pesquisador apresentou a definição de *stakeholders* que, segundo Dias (2012), são a estrutura que forma uma empresa por serem um grupo de pessoas envolvidas em todos os processos direta ou indiretamente, sendo explicado com exemplos alguns dos possíveis que a empresa possui. Depois de explicado do que se tratam, o gestor relata ter conhecimento sobre o significado do termo, porém não pela palavra *stakeholders*.

Em sequência, foi perguntado que tipo de ações a empresa toma para conservar o relacionamento com seus *stakeholders*, onde o gestor informa que uma das principais ações é o constante contato com os interessados, sejam em mudanças atuais, futuras, procuram sempre manter o contato diário para preservar esse relacionamento que possui. Sobre essa resposta, foi possível identificar que o gestor tem conhecimento sobre a importância de manter as relações, corroborando com os ensinamentos de Dias (2012) acerca das relações com as partes interessadas que promovem uma responsabilidade social, que podem afetar seu público de acordo com suas ações.

Ao ser levantado sobre a qualidade de serviços prestados ter a possibilidade de atrair novos clientes, foi questionado como o gestor conceitua a importância de criar uma rede de contatos. A resposta obtida foi de que, para o gestor, todos os

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

clientes são parceiros, como também os próprios colaboradores, e ele busca manter essas relações demonstrando que valoriza a criação e expansão de uma rede de contatos, coincidindo com aquilo que Rocha e Goldschmidt (2010) abordam acerca da importância da rede de contatos pelo fato de que clientes, colaboradores, comunidade, estão enquadrados como parceiros por participarem do público interessado.

Para identificar se o gestor tem um pensamento de adaptação às demandas de clientes, foi perguntado se a empresa possui uma política especial para cada um, conforme suas necessidades. A resposta permitiu identificar que cada cliente tem uma característica e a empresa se adapta conforme a necessidade de que cada um demanda dela, se ajustando em sua relação. De acordo com Rocha e Goldschmidt (2010), ter conhecimento de como estão separadas cada parte interessada pode ajudar no processo de planejamento pela administração, sendo utilizado isso para criação de políticas adaptadas em todos os setores.

Para Dias (2012), as empresas precisam conhecer como está o ambiente inserido e sua relação com ele, precisando se adaptar ao ambiente externo para se manterem vivas. Com base nesse pensamento, foi perguntado se a empresa tem o hábito de se adaptar conforme ocorrem as mudanças no ambiente dos negócios, sendo obtida a resposta de sempre adaptarem suas ações conforme as necessidades, tendo em vista que o ramo de atuação da empresa exige uma constante adaptação.

Identificado que a empresa tem um conhecimento sobre a importância do relacionamento com as partes interessadas, está em constante adaptação e com políticas adotadas para cada cliente, foi perguntado ao gestor quais fatores acredita formar uma base para reforçar o relacionamento com os *stakeholders*. O gestor identifica que a base desse relacionamento está na confiança mútua entre todos, na responsabilidade com que exercem a prestação dos serviços, no tempo que mantém parceria e na parceria propriamente dita, além da compreensão das demandas de cada cliente. Rocha e Goldschmidt (2010) indicam que, apesar de não existir um método padrão de ação para as empresas tendo em vista as peculiaridades do ramo de atuação, a confiança, comprometimento, cooperação e valores compartilhados

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

podem ser adotados como um subsídio para o gestor na manutenção do relacionamento com seus *stakeholders*.

Pela missão da empresa tratar-se de como ela é representada no mercado em que atua (PEREIRA, 2010), foi perguntado como o gestor poderia defini-la. De acordo com o entrevistado, a missão da empresa trata-se de interpretar informações que podem fornecer subsídios para a tomada de decisões dos clientes, oferecendo uma contabilidade consultiva em todos os setores, praticando ações que agregam valor nos serviços oferecidos, fornecendo apoio em virtude do comprometimento entre eles.

Pelos valores da empresa estruturarem suas políticas internas e externas, conforme Pereira (2010) relata, foi levantado se a empresa possui valores alinhados com a importância do relacionamento das partes interessadas. Para o gestor, os valores da empresa se apoiam na cumplicidade mantida com o cliente (como uma de suas principais bases), colaboradores e parceiros, além da honestidade que possuem em sua relação que geram uma confiança, para que possam exercer seus serviços com eficiência.

Sendo a visão caracterizada como onde a empresa pretende chegar, de acordo com Oliveira (2018), foi importante questionar qual é a visão da empresa, para que fosse identificado se os *stakeholders* estão incluídos nela. A visão da empresa, conforme relatos do entrevistado, atualmente é definida como conseguir que as partes interessadas fiquem satisfeitas com o serviço oferecido, que o resultado do trabalho atenda as expectativas dos colaboradores e clientes, mantendo assim o atual público junto à empresa.

Para entender a análise estrutural da empresa, que conforme Andrade (2016), pode ser dividida em análise interna e externa, foi perguntado se o gestor conhecia a análise SWOT, de primeiro momento sendo respondido que não. Em seguida foi explicado do que se trata essa análise estrutural e como ela é feita. O gestor então esclareceu que a faz no aspecto interno, por meio de *feedbacks* com seus colaboradores e também no lado externo com clientes para conhecer como está sendo a relação com eles. No aspecto externo, o gestor entende que deve se adaptar rapidamente a fatores que na área contábil acontece, como alterações que ocorrem na legislação.

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

Para encerramento da entrevista, foi perguntado como pode ser definida a estratégia da empresa e como os *stakeholders* estão relacionados com ela. O gestor respondeu que a estratégia depende dos *stakeholders*, pois as ações são baseadas neles, por isso estão totalmente relacionadas. Informou também que a equipe que compõe a empresa foi o incentivo para adentrar no mercado em novas áreas, expandindo sua atuação devido a capacitação e interesse que os colaboradores demonstraram, propiciando o crescimento da organização. De acordo com Chiavenato (2014), a organização é um grupo unindo esforços gerando a estrutura organizacional, onde o fator humano é o mecanismo que mantém a base da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou contribuir com gestores para identificar qual a importância que o relacionamento com as partes interessadas nas ações da empresa possui, como também demonstrar seus conceitos e como estão divididos, para que possam fornecer um fator a mais na análise e elaboração do planejamento. Foi abordado o que são os *stakeholders*, como são classificados e identificados conforme grau de interesse e forma de relação que possuem com a empresa, como também porque devem ser levados em consideração no estabelecimento de um planejamento quando se coloca como fator de análise o relacionamento com esse público.

Após a conceituação, apresentou-se o planejamento estratégico visando relacioná-lo ao público envolvido. Abordando os agentes de forma interna e externa, foi apresentada a análise estrutural organizacional, demonstrando o envolvimento dos *stakeholders* nas quatro etapas, sendo elas como internas as forças e fraquezas que uma organização possui, como também a externas classificadas em oportunidades de negócio e ameaças as atividades. Em seguida, foram conceituadas as formações da base de uma empresa, a saber: missão, visão e valores.

Para que fossem confrontadas as informações obtidas no desenvolvimento do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de uma entrevista estruturada onde, em concordância de um gestor, realizou-se uma análise organizacional de uma

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

empresa que atua como prestadora de serviços contábeis, assessoria e consultoria contábil, e suporte empresarial, atendendo diversas organizações no município de Cornélio Procópio, norte do Paraná, e cidades próximas.

O gestor foi entrevistado com base no referencial teórico desenvolvido na pesquisa, para que pudessem ser comparados em que grau os estudos acerca do tema se relacionam com a realidade do ambiente empresarial atual. As questões abordaram assuntos sobre *stakeholders*, planejamento da empresa voltado ao grupo de interessados, ferramentas de análise estrutural organizacional, além de identificar a razão da empresa existir (missão), junto a visão e valores institucionais.

Após a aplicação da pesquisa, pode-se concluir que o presente estudo possui relevância para o ambiente empresarial, fornecendo subsídios para os gestores sobre a temática que pode ser relevante durante o processo de tomada de decisões, ao levar em consideração o relacionamento que possuem com todos aqueles que têm algum interesse em suas ações. Ao realizar a análise de dados e resultados, concluiu-se que o gestor entrevistado tem ciência da importância em considerar o público interessado em suas ações, e como eles influenciam no planejamento estratégico.

A análise do impacto que o relacionamento com os *stakeholders* oferece, pode proporcionar uma visão diferenciada daqueles que visam apenas as atitudes voltadas ao lado econômico, esquecendo da responsabilidade social e ambiental.

O estudo realizado se torna relevante pois aborda um ponto importante do mundo organizacional, a relação e responsabilidade que as empresas possuem com o entorno social e todos aqueles que o compõem, fornecendo informações sobre as partes interessadas e buscando disseminar o conhecimento acerca da importância da relação com os *stakeholders* e como podem influenciar o processo decisório das organizações.

Referências

ANDRADE, Arnaldo Rosa De. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. 09 ago.

1943. p. 11937

_____. Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis de Trabalho, relativo a segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. 23 dez. 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico: Ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

DIAS, Reinaldo. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna, BA: Via Litterarum, 2010.

LUCENA, Maria Diva Da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

MANTOVANI, Emanuele (21 de Julho de 2014). **A gestão de stakeholders como vantagem competitiva**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/agemtao-de-stakeholders-como-vantagem-competitiva>>. Acesso em 01 jul. 2020.

MARTINI, Ulisses Gabriel. **Apostila de técnicas de pesquisa**. Chapecó, SC: Portal da Metodologia, 2009.

MELO, Luísa; GERBELLI, Luiz Guilherme (03 de Fevereiro de 2019). **Vale tem perda bilionária e enfrenta crise de imagem com tragédia em Brumadinho**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/03/vale-tem-perda-bilionaria-e-enfrenta-crise-de-imagem-com-tragedia-em-brumadinho.ghtml>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

MIEDZINSKI, João Cirilo. **Planejamento Empresarial: observando a teoria e construindo a prática**. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. v.4. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. (Coord). **Gestão dos Stakeholders:** como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

TOZONI-REIS, Marília Freitas De Campos. **Metodologia da Pesquisa.** 2. ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A, 2009.

APÊNDICE

A entrevista estruturada buscou levantar aspectos relacionados ao relacionamento da empresa com seus *stakeholders* e sobre como ele está envolvido no planejamento estratégico. Para a entrevista, foram usadas as seguintes perguntas:

- 1 – Idade, formação e tempo de atuação profissional?
- 2 – A empresa tem conhecimento do que são *stakeholders*? Se sim, quais são os internos e externos e qual o mais importante na perspectiva da empresa?
- 3 – Que tipo de ações a empresa toma para conservar o relacionamento com seus *stakeholders*?
- 4 – Como você conceituaria a importância de criar uma rede de contatos?
- 5 – A empresa possui uma política especial para cada cliente conforme necessidade que possuem?
- 6 – A empresa tem costume de se adaptar conforme as mudanças no ambiente dos negócios?
- 7 – Em sua opinião, quais fatores formam uma base para reforçar o relacionamento da empresa com o cliente?
- 8 – Como você define a missão da empresa?
- 9 – A empresa possui valores alinhados com a importância do relacionamento das partes interessadas? Se sim, quais são esses valores e como a opinião externa os afeta?
- 10 – Qual é a visão da empresa? E seus *stakeholders* estão inclusos nela?
- 11 – Você conhece a análise SWOT? Se sim, quais são os pontos que a empresa possui que formam a análise?
- 12 – Qual a estratégia da empresa e como o *stakeholders* estão relacionados com ela?

Recebido em: 21/08/2020.

Aprovado em: 15/09/2020.

DIÁLOGO E INTERAÇÃO