

ANÁLISE DE STAKEHOLDERS E PROCESSO DE SUSTENTABILIDADE: O CASO DE UMA EMPRESA DE BASE FLORESTAL

MARIANA GALVAO LYRA (mglyra@gmail.com , mariana@ambientepublico.com.br)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO

RICARDO CORREA GOMES (rgomes@ufv.br , ricardo@funarbe.org.br)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VICOSA

A expansão da consciência coletiva com relação ao meio ambiente e à complexidade das atuais demandas ambientais que a sociedade repassa às organizações induz a um novo posicionamento por parte delas em face a tais questões (Tachizawa, 2002).

Nesse sentido, a busca de procedimentos, mecanismos, arranjos e padrões comportamentais desenvolvidos pelas empresas delimita aquelas que são mais ou menos capazes de responder aos anseios da sociedade (Donaire, 1999).

Assim, este estudo se destina a relatar as ações da Empresa Alfa e oferecer alternativas de políticas gerenciais. A empresa foi analisada *in loco* e entrevistas foram feitas com as partes interessadas, assim como o estudo dos relatórios e documentos disponíveis, para sondar a profundidade, a amplitude e consistência do que vem sendo realizado com relação à sustentabilidade empresarial.

Considerando essas premissas, a problemática discutida neste estudo gira em torno da seguinte questão: como a administração de partes interessadas no negócio da Empresa Alfa pode ser eficiente no processo de sua sustentabilidade empresarial?

A elaboração do instrumento de coleta foi baseada na revisão de literatura, tomando como pano de fundo os princípios de produção sustentável e os níveis da estrutura de indicadores propostos pelo Lowell Center e apresentados por Veleza e Ellenbecker (2001). Para análise dos dados qualitativos foram utilizadas as técnicas de análise de *cluster* para agrupar diferentes expressões encontradas nas análises dos documentos e nas falas dos entrevistados que possuem significado semelhante para efeito da pesquisa (Miles e Huberman, 1994 tradução livre).

Após a análise concluída, houve um cruzamento do resultado do processo anterior com os modelos de análise de *stakeholder*. Assim, as partes interessadas foram classificadas segundo poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997), analisou-se os principais *stakeholders* que impactam e são impactados pela organização, após um levantamento com base na relevância de cada uma delas. Numa próxima etapa, foram classificados e plotados no gráfico sugerido por Savage et al. (1991) segundo sua capacidade de cooperar ou ameaçar a empresa.

Concomitante a isso, um perfil foi criado segundo as ações empresariais voltadas à sustentabilidade através de um cruzamento de dados colhidos com a estrutura dos indicadores propostos por Veleza e Ellenbecker. (2001).

Sabendo que os estudos de caso não devem ficar limitados a uma única fonte de evidência, a técnica utilizada para coleta e tratamento dos dados tem como objetivo principal o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, proporcionando conclusões mais convincentes e acuradas sob um mesmo fenômeno. Dessa forma, tem-se na triangulação dos dados um fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências (Yin, 2001).

Pôde-se perceber na etapa de análise dos dados colhidos nas entrevistas internas, que os principais indicadores que a Empresa Alfa possui dizem respeito ao seu processo produtivo.

Mesmo que não seja de conhecimento de todos os entrevistados, atualmente a Empresa Alfa monitora 36 indicadores, subdivididos em nove grupos (processos da empresa).

Frente às evidências encontradas com o apoio da ferramenta de triangulação dos dados, vários desalinhos de discursos podem ser melhorados através de ações que foram propostas durante a pesquisa e que serão publicadas em oportunidades futuras. Essas ações contam com um suporte metodológico tanto de instrumentos de monitoramento por parte das estratégias relacionadas ao gerenciamento de *stakeholders* quanto de ferramentas de controle através dos indicadores de produção sustentável.

Retomando à pergunta de pesquisa, concluímos o presente estudo certos de que existe correlação entre a administração de *stakeholders* da Empresa Alfa e seu processo de sustentabilidade empresarial. Os modelos aplicados ao estudo permitiram uma visualização atual e futura de como o relacionamento com *stakeholders* poderá ser moldado.

Todavia, cabe a Empresa Alfa acatar ou não as sugestões deste estudo e acompanhar sua eficiência ao longo do tempo. Estudos subseqüentes serão relevantes para analisar como se dará esta interferência e quais serão as reações desses *stakeholders* de acordo com as estratégias tomadas pela empresa.

Além disto, outros objetos de estudos podem e devem ser testados através da metodologia aqui apresentada para testar a capacidade réplica destas ferramentas quando utilizadas em conjunto e num processo estratégico integrado.

Referências Bibliográficas

- DONAIRE, D. 1999. Gestão ambiental na empresa. São Paulo: Atlas.
- MILES, M. B. e HUBERMAN, A.M. 1994. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. Thousand Oaks: Sage Publications.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B.R., WOOD, D.J. 1997. Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, v.22, n.4, Oct, p.853-886.
- SAVAGE, G. T., NIX, T.W., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D. 1991. Strategies for Assessing and Managing Organizational *Stakeholders*. *Academy of Management Executive*, v.5, n.2.
- TACHIZAWA, T. 2002. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas. 381 p.
- VELEVA, V. e ELLENBECKER, M. 2001. Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, v.9, 31 January, 2001, p.519–549.
- YIN, R. K. 1994. Case Study Research, design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, v.5. (Applied social research methods series)