

# Os *stakeholders* e seu grau de influência no setor ferroviário: um estudo na Ferrovia Tereza Cristina

Nelson Granemann Casagrande\*

Fabiano Pires de Oliveira\*\*

Oscar Pedro Neves Júnior\*\*\*

## Resumo

O tema estratégia organizacional destaca a importância do conhecimento acerca dos *stakeholders* para as empresas e do atendimento de suas expectativas. Nesse contexto, apresenta-se o presente estudo que teve como objetivo geral identificar os *stakeholders* da empresa Ferrovia Tereza Cristina (FTC) e as influências que eles exercem sobre ela. A pesquisa realizada foi de campo, em que predominou o enfoque quantitativo, apontando como resultado 23 *stakeholders* do ambiente externos e três do ambiente interno, o que demonstra que a empresa está voltada para o ambiente externo. Quanto ao grau de influência que estes *stakeholders* exercem sobre a empresa, destacam-se no ambiente interno os acionistas (*stakeholder* interno) e no ambiente externo os clientes (transporte de carga) e as mineradoras (*stakeholders* externos). Quanto à dependência estratégica da empresa sobre os *stakeholders*, o resultado deste estudo evidenciou que a FTC possui uma forte relação de interdependência com seus *stakeholders*, ou seja, entre os atores envolvidos nesse cenário (FTC e *stakeholders*) existe uma dependência mútua na qual a empresa não sobrevive sem os *stakeholders* e estes não sobrevivem sem a empresa. Por outro lado, a FTC se mostrou dependente dos órgãos governamentais e dos órgãos reguladores Aneel e ANTT.

Palavras-chave: Ambiente. Organização. *Stakeholders*.

## 1 INTRODUÇÃO

A mudança é umas das principais características do mundo atual, inevitável e necessária à sobrevivência das organizações. O ambiente externo se caracteriza como turbulento e dinâmico.

A turbulência no ambiente impõe às empresas a necessidade de constantes ajustes e adaptações em seus processos de gestão para responderem de forma mais eficaz a esse novo contexto.

Nos últimos anos, o ambiente no qual as empresas brasileiras estão inseridas tem se apresentado complexo e turbulento, em razão das mudanças significativas de ordem econômica, social e política, entre outras no ambiente externo a elas.

A adequação a esse novo cenário apresentado pelo ambiente externo das organizações tem produzido profundas mudanças nas estratégias e nos processos de adaptação das organizações, pressionando-as a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acele-

\* Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor da Faculdade Capivari; nelsond@yahoo.com.br

\*\* Mestrando em Administração pela Universidade Vale do Itajaí; Professor da Faculdade Capivari e Uniasselvi; fabianopo76@hotmail.com

\*\*\* Mestrando em Administração pela Universidade Vale do Itajaí; Especialista em Sistemas Distribuídos pela Universidade do Sul de Santa Catarina e em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Capivari; Professor da Fucap e da Uniasselvi; oscarnjr@gmail.com

rado. As estratégias organizacionais determinam a sobrevivência e o crescimento das empresas frente à competitividade presente no ambiente.

Sob esse viés, as perspectivas das partes interessadas, *stakeholders*, parecem auxiliar a análise da estratégia organizacional. Estes afetam e podem ser afetados pelos objetivos das organizações (PROCOPIAK FILHO, 2006).

Acredita-se na importância, por parte das empresas, do conhecimento de quem são seus *stakeholders*, quais seus interesses e como podem gerenciá-los (HOFFMANN; PROCOPIAK FILHO; ROSSETO, 2007). Conhecendo melhor seus *stakeholders*, a empresa tem a possibilidade de melhor responder aos seus interesses externos e construir relacionamentos estreitos.

Nesse contexto, este estudo teve como objetivo identificar quem são os *stakeholders* da empresa Ferrovia Tereza Cristina e qual o grau de influência que exercem sobre ela. Não pedem o objetivo, mas o problema.

## 2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para Miles e Snow (1978), as organizações se comportam em razão do ambiente, pois estão inseridas em uma rede de influências externas e relações que podem ser rotuladas como ambiente, não sendo entidades homogêneas, mas compostas de vários fatores complexos, como industriais, Governos e suas regras, produto, mercado, práticas e costumes, fornecedores, matéria-prima e serviços.

O ambiente externo altamente dinâmico leva os administradores a lidar com vários desafios. Para Blageski (2008), um sistema define-se como um todo organizado, formado por elementos interdependentes, rodeado pelo meio exterior (ambiente). A concorrência globalizada e com constantes transformações tecnológicas contribui sobremaneira para o ajuste das organizações neste ambiente.

Entretanto, no ambiente interno das organizações ocorrem variações nos elementos, as quais necessitam desenvolver habilidades para superar essas mudanças, bem como o aprendizado como forma de trabalhar as habilidades.

Para esclarecer o ambiente competitivo que as organizações estão inseridas, Montana e Charnov (2003) mostram que as organizações existem dentro de muitos ambientes que influenciam seu comportamento. Elas devem responder às forças que atuam sobre as empresas, mantendo o cuidado necessário no relacionamento com estas, bem como junto ao contexto social ao qual estão inseridas. O ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do ambiente real que ocorre dentro da organização (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) afirmam que o ambiente externo da empresa pode ser dividido em três camadas, que, ao serem estudadas, podem fornecer informações que possibilitem aos gestores entenderem o presente e realizarem previsões sobre os prováveis estados ambientais futuros que servirão de base para a definição das posturas e rumos da organização. Estas camadas são definidas como ambiente geral, ambiente do setor e ambiente do concorrente.

A análise do ambiente geral tem como objetivo o estudo da relação existente entre a organização e seu ambiente considerando as oportunidades e ameaças que este apresenta, bem como a sua posição atual e a almejada. A administração estratégica, nesse contexto, deve proporcionar condições para que a empresa seja eficaz ao confrontar as ameaças e restrições e saiba capitalizar as oportunidades ofertadas pelo ambiente (OLIVEIRA, 2001).

O modelo adequado para a análise do ambiente geral é composto por seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global. Estes segmentos não são controlados pelas organizações, mas estas podem, diante deste ambiente, colher informações necessárias ao emprego de suas estratégias. A análise do ambiente do concorrente à empresa busca entender os objetivos atuais e futuros de seus concorrentes, o que estes estão fazendo e o que podem fazer e qual é a sua capacidade. O resultado desta análise é definido como “Inteligência do Concorrente” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

O ambiente do setor, também denominado de microambiente ou ambiente industrial, é composto pelos concorrentes, fornecedores, clientes e agências reguladoras. (COLLIS; GHEMAWAT, 1999). Os autores citam um modelo popular de análise baseado nas cinco forças de Porter as quais abrangem os componentes do ambiente setorial que, integrados, influenciam profundamente na rentabilidade média de um determinado setor. As respectivas forças competitivas são: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre as empresas concorrentes.

As organizações sofrem influência e influenciam diversos agentes que compõem o ambiente onde estão inseridas. Cada vez mais os gestores sentem necessidade de entender quais são estas forças de influência e como podem interagir com os diferentes agentes, conhecidos na literatura como *stakeholders* (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

### **3 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

O termo *stakeholders* surgiu pela primeira vez em um memorando do Institute Stanford Research em 1963, que se referia a *stakeholders* como “[...] aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir.” (FREEMAN, 1984 apud HORNEAUX JUNIOR, 2010).

As discussões na literatura abrangem diversas áreas e propõem conceitos diferentes, variando conforme a perspectiva e o campo de análise, mas todos apresentam alguma forma de influência ao público interessado na gestão das organizações (SCHRODER, 2008).

Segundo Freeman (1984), existem muitos componentes da sociedade que devem ser considerados nas relações das empresas: os organismos governamentais, os grupos políticos, as organizações não governamentais, as associações de empresas, os sindicatos de trabalhadores, as associações de consumidores, os potenciais empregados, os potenciais clientes, as comunidades em que elas existem ou das quais obtêm recursos, e, na verdade, a sociedade como um todo (MAINARDES et al., 2011).

O processo de gestão dos *stakeholders*, segundo Carroll e Buchholtz (2000 apud HORNEAUX JUNIOR, 2010, p. 45), pode ser entendido como a resposta para um conjunto de perguntas ou questões essenciais da organização, sendo elas: Quem são os nossos *stakeholders*? Quais são seus interesses? Que oportunidades e desafios os *stakeholders* representam para a nossa organização? Que responsabilidades (econômicas, legais, éticas e filantrópicas) nossa organização tem com seus *stakeholders*? Que estratégias e ações nossa organização deve ter para melhor gerenciar as oportunidades e desafios relacionados aos *stakeholders*?

As respostas levantadas pelos questionamentos dos autores poderiam nortear as ações das organizações na gestão de seus *stakeholders*. Estas alertam quanto à tarefa da administração das organizações em considerar as necessidades das várias categorias de *stakeholders* (internas e externas) e equilibrar suas necessidades com as da própria organização.

Como a gestão dos *stakeholders* pode ser considerada um processo administrativo sistêmico, passa a existir a necessidade de um *framework* integrado, como base para a administração estratégica, como propõe Freeman (1984), apud Horneaux Junior (2010). Para o autor, o processo de gestão de partes interessadas passa por três dimensões diferentes, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Níveis de gestão das partes interessadas

NÍVEL “RACIONAL” (ENTENDIMENTO)	NÍVEL DE PROCESSO (COMO FAZER)	NÍVEL TRANSACIONAL (RELACIONAMENTO)
Identificação: Quem são?	Análise de portfólio	
Categorização: Quais são seus interesses?	Revisão estratégica dos processos	Mapa partes interessadas
Mapeamento: Como estas se “encaixam” na organização?	Processo de monitoramento estratégico	Processos organizacionais Relacionamento com as partes interessadas

Fonte: Freeman (1984 apud HORNEAUX JUNIOR, 2010, p. 46).

Para Freeman (1984), o nível racional é aquele no qual devem se compreender quem são os *stakeholders* da organização e quais seus interesses percebidos; o nível de processo é aquele em que devem se compreender os processos organizacionais implícita ou explicitamente, com seus *stakeholders*; o nível transacional é aquele em que deve se compreender o conjunto de transações entre a organização e seus *stakeholders* e deduzir se essas negociações se encaixam com os processos organizacionais (MANENTI, 2007).

A capacidade de uma organização, na gestão dos *stakeholders*, passa pela observação conjunta destes três níveis de análise. Uma análise simultânea de tais níveis seria supostamente melhor à gestão dos *stakeholders*.

Freeman (1984), ao apontar estes níveis para o entendimento dos processos de gestão nas relações com os *stakeholders*, leva a organização a responder três perguntas básicas: “Quem são os *stakeholders*? O que eles querem? E de que forma eles atingirão seus objetivos e metas?” (MANENTI, 2007).

As respostas a esses questionamentos e o entendimento da importância dos *stakeholders* levarão à viabilização de sua gestão estratégica (FROOMAN, 1999 apud HORNEAUX JUNIOR, 2010). O comportamento dos *stakeholders*, em nível de dependência com a organização, levará esta a tomar diferentes diretrizes estratégicas, com diferentes resultados.

- a) Se o *stakeholder* é dependente da organização e a organização é dependente do *stakeholder* (caracterizando uma alta interdependência), então o *stakeholder* optará por uma ação direta, com uso do seu poder, para influenciar a organização;
- b) se o *stakeholder* não é dependente da organização, mas a organização é dependente do *stakeholder* (caracterizando o poder do *stakeholder*), então o *stakeholder* escolherá uma estratégia direta, mas com reservas, para influenciar a organização;
- c) se o *stakeholder* é dependente da organização, mas a organização não é dependente do *stakeholder* (caracterizando o poder da organização), então o *stakeholder* escolherá uma ação indireta, com uso do seu poder, para influenciar a organização;
- d) se o *stakeholder* não é dependente da organização, e a organização não é dependente do *stakeholder* (caracterizando baixa interdependência), então o *stakeholder* escolherá uma estratégia indireta, mas com restrições, para influenciar a organização (FROOMAN, 1999, p. 199-200 apud HORNEAUX JUNIOR, 2010, p. 47).

O comportamento dos *stakeholders* em nível de dependência com a organização levará esta a tomar diferentes diretrizes estratégicas, com diferentes resultados, como no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologias essenciais de relacionamento e de influência nas estratégias

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

Fonte: Frooman (1999, p. 199 apud PROCOPIAK FILHO, 2006, p. 47).

O Quadro 3 demonstra que para Frooman (1999) “[...] a influência dos *stakeholders* na organização pode ser compreendida em relação à identificação dos tipos de estratégias utilizadas para tal e quais os fatores determinantes desta estratégia.” (SCHRODER, 2008).

Frooman (1999 apud Procopiak Filho, 2006) afirma que o resultado do poder dos relacionamentos das interdependências pode ser verificado em um balanço que determina as estratégias que os *stakeholders* podem usar, podendo ser visualizado no Quadro 3:

Quadro 3 – Tipologias das estratégias de influência

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

Fonte: Frooman (1999, p. 199 apud PROCOPIAK FILHO, 2006, p. 47).

Para Frooman (1999 apud HORNEAUX JUNIOR, 2010), o entendimento das relações entre a organização e cada *stakeholder* apresentaria diferentes situações que levariam a diferentes estratégias, por parte da organização e dos *stakeholders*.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada neste estudo foi de campo, em que predominou o enfoque quantitativo.

A primeira etapa teve como objetivo identificar quem são os *stakeholders* da Ferrovia Tereza Cristina. As entrevistas foram realizadas por meio de um questionário semiestruturado, na primeira semana de janeiro de 2012. Participaram dessa fase da pesquisa os três principais gestores do nível executivo da empresa. Os funcionários foram escolhidos por acessibilidade e grau de gerência.

Com base nas respostas da entrevista com os principais gestores da empresa foi elaborado um questionário estruturado, utilizando-se a percepção e as atitudes dos pesquisados (HAYES, 2003).

Para a aplicação dos questionários foi agendada uma visita para a terceira semana de janeiro de 2012. Participaram dessa fase da pesquisa oito gestores da empresa (inclusos aqui também os três principais gestores da empresa). Os questionários foram aplicados utilizando-se uma escala de intensidade de 5 pontos, sendo 5 para grau mais alto e 1 para grau mais baixo. (MALHOTRA, 2001). Foram selecionados os *stakeholders* que apresentaram mais de 50% das respostas do centro da escala três para cima.

A tipologia usada para determinar os *stakeholders* do ambiente externo foi a proposta por Stonner e Freeman (1985). Segundo esta tipologia, os *stakeholders* fazem parte do ambiente de ação direta. Estes pertencem a duas categorias:

- a) interna: acionistas, proprietários, investidos, conselho de administração, funcionários, entre outros;
- b) externa: grupos como sindicatos, competidores, fornecedores, órgãos do Governo, clientes, entre outros.

No mesmo questionário estruturado foram identificadas as estratégias de influência que os *stakeholders* podem adotar. Para tanto, o questionário perguntava aos pesquisados: se em relação a cada *stakeholder* a organização é dependente dos interesses dos *stakeholders*; se os *stakeholders* são dependentes da organização; ou, se a organização e os *stakeholders* têm interesses mutuamente dependentes.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Os resultados da pesquisa são apresentados na seguinte ordem: determinação dos *stakeholders*, seu grau de influência e as estratégias de influência.

Para contextualizar melhor o setor ferroviário e especificamente a empresa Ferrovia Tereza Cristina, e, portanto, obter melhor compreensão na determinação dos *stakeholders* apresenta-se, a seguir, uma síntese da empresa pesquisada.

## 5.1 A FERROVIA TEREZA CRISTINA (FTC)

A Ferrovia Tereza Cristina S.A. iniciou suas atividades em fevereiro de 1997, sendo concessionária da malha ferroviária Sul-Catarinense. Com 164 km de extensão, opera na região carbonífera e cerâmica, interligando o Sul de Santa Catarina ao Complexo Termelétrico Jorge Lacerda, em Capivari de Baixo, e ao Porto de Imbituba.

Seu diferencial no mercado competitivo está na capacidade de entregar grandes volumes de cargas, no menor prazo possível, com custo reduzido. A Ferrovia Tereza Cristina apresenta um transporte seguro e eficaz, certificado pela norma ISO 9.001, de gestão da qualidade. As certificações na ISO 14.001, gestão ambiental e na OHSAS 18001, gestão saúde e segurança, juntamente com a ISO 9.001, formam o Sistema de Gestão Corporativo (SGC) e reforçam o compromisso com a satisfação de clientes, colaboradores, comunidade e na preservação do meio ambiente, que se consegue por meio de planejamento, controle e monitoramento constante.

O principal produto transportado pela Ferrovia Tereza Cristina é o carvão mineral, que abastece as usinas do Complexo Termelétrico Jorge Lacerda. Além do carvão mineral, a FTC transporta contêineres com destino à cabotagem e exportação pelo Porto de Imbituba.

Anualmente, a Ferrovia Tereza Cristina transporta cerca de 2,6 milhões de toneladas de cargas. Desde que iniciou suas atividades em 1997, a FTC traçou uma nova etapa no transporte ferroviário de cargas. Com uma diferente filosofia de atuação exigida pela privatização da empresa e as constantes metas a serem atingidas, impostas pelos órgãos reguladores do Governo Federal, a FTC passou a trabalhar as particularidades da Região Sul do Brasil e suas necessidades para o transporte de cargas. Além de oferecer os melhores serviços, a confiabilidade, a segurança e a eficiência passaram a ser prioridades da FTC para os seus clientes.

## 5.2 DETERMINAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

A partir da entrevista com os três principais gestores da Ferrovia Tereza Cristina, foi possível identificar seus principais *stakeholders*. Os *stakeholders* externos encontrados foram: Cliente (transporte de carga); clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotivas), comunidade, empresas terceirizadas na manutenção da sinalização da via férrea, empresas terceirizadas na manutenção dos vagões, empresas terceirizadas na manutenção das locomotivas, escolas na comunidade, fornecedores de dormentes, de mão de obra, de trilhos; óleo *diesel*, de óleos lubrificantes; de peças, *marketing*, mineradoras, órgãos certificadores (ISO); órgãos governamentais, organizações não governamentais, órgãos reguladores (ANTT), órgãos de segurança (Bombeiros, Polícia, Defesa Civil), portos e sindicatos.

Os *stakeholders* internos identificados foram: acionistas, funcionários da organização e sócios.

Diante do resultado da pesquisa, quanto à determinação dos *stakeholders*, verifica-se a existência de um maior número de *stakeholders* no ambiente externo do que no ambiente organizacional interno.

### 5.3 O GRAU DE INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

Por intermédio da análise da Tabela 1, pode-se verificar o grau de influência dos *stakeholders* no ambiente externo, identificados na Ferrovia Tereza Cristina. Os *stakeholders* com maior grau de influência (5) na pesquisa, foram os clientes de carga com 100%, e as mineradoras também, com 100%.

Os órgãos reguladores (Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)) apresentaram um grau de influência 5, de 87,5%.

Os *stakeholders* mais significativos com maior percentual, 4, foram 5: clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotiva), empresas terceirizadas na manutenção dos vagões, empresas terceirizadas na manutenção das locomotivas. Os *stakeholders* citados obtiveram um grau de influência 4, de 62,5%.

Os *stakeholders* analisados apresentaram um percentual de grau de influência maior que 50%.

Pode-se concluir que o grau de influência 5, com percentual de 100% das mineradoras, ocorre pela adaptabilidade do modal ferroviário às cargas cativas, entre as quais se destaca o carvão (VILLAR; MARCHETTI, 2008).

A FTC, com uma malha ferroviária isolada do sistema nacional ferroviário, tem como principal produto transportado o carvão mineral, que se destina à Tractebel energia, comercializado por meio de cotas periódicas, préestabelecidas por contratos e definidas com a participação das empresas mineradoras e órgãos reguladores (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTADORES FERROVIÁRIOS, 2010).

Na comercialização do carvão se origina o grau de influência dos clientes (transporte de carga) com 100% e dos órgãos reguladores (ANTT).

Quanto aos *stakeholders* internos, foram apontados três. Os *stakeholders* internos com maior grau de influência (5) foram os acionistas com 100%, seguidos dos sócios com 87,5% e dos funcionários com 75%.

Clarkson (1995) afirma que o objetivo geral de qualquer organização é criar riquezas e valor para todos os seus *stakeholders* considerados primários, compreendendo empregados, clientes, sócios, acionistas e fornecedores, além do Governo e órgãos reguladores.

Quanto aos *stakeholders* mais influentes, os acionistas, os clientes (transporte de carga) e as mineradoras, este estudo parece retratar a realidade vivenciada no modal ferroviário Sul-Catarinense, onde passam anualmente 2,5 milhões de toneladas pelos trilhos da FTC. Passando por 12 municípios do Sul-Catarinense, interliga o polo carbonífero (área de mineração de carvão), o Complexo Termelétrico Jorge Lacerda e o Porto de Imbituba. (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTADORES FERROVIÁRIOS, 2010).

Mesmo sendo o carvão seu principal produto transportado, a FTC, como importante elo da cadeia logística do Estado de Santa Catarina, pode contribuir para o escoamento de sua produção industrial, promovendo a redução de custos, agilidade e cadência na operação de empresas da região, tornando-as mais competitivas no cenário nacional. Na ciência do elo que representa, a FTC investe na obtenção de outras opções de cargas, como os produtos cerâmicos

destinados à exportação (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTADORES FERROVIÁRIOS, 2010).

Neste cenário, as mineradoras e os clientes de transportes de carga têm grau de influência significativa, como demonstra a pesquisa. O grau de influência 5, com 100%, correspondente aos acionistas, considerou a contribuição deles para o desenvolvimento da organização e o poder de influência destes nas questões do ambiente organizacional.

Tabela 1 – Distribuição do grau de influência dos *stakeholders* externos

<i>Stakeholders</i> externos	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Total (%)
Clientes (transporte cargas)	0	0	100	100
Clientes (locação de locomotivas)	37,5	62,5	0	100
Empresas terceirizadas na manutenção dos vagões	25	62,5	12,5	100
Empresas terceirizadas na manutenção das locomotivas	37,5	62,5	0	100
Fornecedores de óleo <i>diesel</i>	25	25	50	100
Mineradoras	0	0	100	100
Órgãos governamentais	25	25	50	100
Órgãos reguladores (ANTT)	0	12,5	87,5	100
Sindicatos	87,5	12,5	0	100
Clientes (locação de vagão)	25	62,5	0	87,5
Empresas terceirizadas na manutenção da sinalização da via férrea	25	62,5	0	87,5
Fornecedores de óleos lubrificantes	12,5	25	50	87,5
Órgãos certificadores (ISO)	37,5	37,5	12,5	87,5
Órgãos de segurança (Bombeiros, Polícia, Defesa Civil)	75	12,5	0	87,5
Comunidade	37,5	25	12,5	75
Fornecedores de dormentes	12,5	50	12,5	75
Fornecedores de mão de obra	25	37,5	12,5	75
Fornecedores de trilhos	12,5	37,5	25	75
Fornecedores de peças	12,5	37,5	25	75
Portos	37,5	37,5	0	75
Marketing	25	37,5	0	62,5
Escolas na comunidade	50	0	0	50
Organizações não governamentais	50	0	0	50

Fonte: adaptada de Hoffmann, ProcopiaK Filho e Rosseto (2008).

Tabela 2 – Distribuição do grau de influência dos *stakeholders* internos

<i>Stakeholders</i> internos	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Total (%)
Acionistas	0	0	100	100
Funcionários da organização	0	25	75	100
Sócios	12,5	0	87,5	100

Fonte: adaptada de Hoffmann, ProcopiaK Filho e Rosseto (2008).

## 5.4 AS ESTRATÉGIAS DE INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

A Tabela 3 apresenta os *stakeholders* do ambiente externo mais relevantes, que exercem estratégias de influência, dispostos em ordem decrescente de percentual: fornecedores de mão de obra (98,2%); clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotivas), fornecedores de óleo *diesel* e mercado (95,83%); clientes (transporte de cargas), fornecedores de peças e

*marketing* (91,67%); organizações não governamentais (91,66%); fornecedores de dormentes e fornecedores de óleos lubrificantes (87,5%); empresas terceirizadas na manutenção de sinalização, empresas terceirizadas na manutenção dos vagões, fornecedores de trilhos, mineradoras, órgãos certificadores (ISO) (83,32%); órgãos de segurança (83,31%); portos (79,16%); comunidade, órgãos governamentais e sindicatos (75%); escolas na comunidade e órgãos reguladores Aneel ANTT (70,81%); empresas terceirização na manutenção de locomotivas (54,33%).

Na mesma Tabela se verifica que todos os *stakeholders* se destacam nos percentuais de uso de influência, exceto as empresas terceirização na manutenção locomotivas. Os fornecedores de mão de obra podem utilizar estratégia de uso direto (95%) ou estratégia de retenção direta (3,2%). Os clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotivas), fornecedores de óleo *diesel* e mercado podem utilizar estratégia de uso direto (87,5%) ou estratégia de retenção direta (8,33%). Os clientes (transporte de cargas), fornecedores de peças e *marketing* podem utilizar estratégia de uso direto (75%) ou estratégia de retenção direta (16,67%). As organizações não governamentais podem utilizar estratégias de uso direto (87,5%) ou estratégia de uso indireto (4,16%). Os fornecedores de dormentes e fornecedores de óleos lubrificantes podem utilizar estratégia de uso direto (62,5%) ou estratégia de retenção direta (25%). As empresas terceirizadas na manutenção de e sinalização dos vagões podem utilizar estratégias de uso direto (74,99%) ou estratégia de uso indireto (8,33%). Os fornecedores de trilhos, mineradoras, órgãos certificadores (ISO) podem utilizar estratégia de uso direto (49,99%) ou estratégia de retenção direta (33,33%). Os órgãos de segurança podem utilizar estratégia de uso direto (62,49%), estratégia de uso indireto (4,16%) ou estratégia de retenção direta (16,66%). Os portos podem utilizar estratégia de uso direto (62,5%), estratégia de uso indireto (8,33%) ou estratégia de retenção direta (8,33%). A comunidade pode utilizar estratégias de uso direto (62,5%) ou estratégia de uso indireto (12,5%). Os órgãos governamentais podem utilizar estratégia de uso direto (25%) ou estratégia de retenção direta (50%). Os sindicatos podem utilizar estratégias de uso direto (62,5%) ou estratégia de uso indireto (12,5%). As escolas na comunidade podem utilizar estratégia de uso direto (49,99%), estratégia de uso indireto (12,49%) ou estratégia de retenção direta (8,33%). Os órgãos reguladores Aneel e ANTT podem utilizar estratégia de uso direto (24,99%), estratégia de uso indireto (4,16%) ou estratégia de retenção direta (41,66%).

Tabela 3 – Distribuição das estratégias de influência dos *stakeholders* no ambiente externo

Grupo/indivíduo que afeta a tomada de decisões	Empresa é dependente da entidade	Entidade é dependente da empresa	Interdependência	Total
Fornecedores de mão de obra	3,2%	0%	95%	98,2%
Clientes (locação de vagão)	8,33%	0%	87,5%	95,83%
Clientes (locação de locomotivas)	8,33%	0%	87,5%	95,83%
Fornecedores de óleo diesel	8,33%	0%	87,5%	95,83%
Mercado	8,33%	0%	87,5%	95,83%
Clientes (transporte de cargas)	16,67%	0%	75%	91,67%
Fornecedores de peças	16,67%	0%	75%	91,67%
Marketing	16,67%	0%	75%	91,67%
Organizações não governamentais	0%	4,16%	87,5%	91,66%
Fornecedores de dormentes	25%	0%	62,5%	87,5%
Fornecedores de óleos				
lubrificantes	25%	0%	62,5%	87,5%
Empresas terceirizadas na				
manutenção sinalização	0%	8,33%	74,99%	83,32%

Fonte: os autores.

A Tabela 4 apresenta os *stakeholders* do ambiente interno que exercem estratégias de influência, dispostos em ordem decrescente de percentual: sócios (87,49%), acionistas (83,32%) e funcionários da organização (74,99%). Os sócios podem utilizar estratégia de uso direto (75%), estratégia de uso indireto (4,16%) ou estratégia de retenção direta (8,33%). Os acionistas podem utilizar estratégia de uso direto (49,99%), estratégia de uso indireto (3,33%) ou estratégia de retenção direta (30%). Os funcionários podem utilizar estratégia de uso direto (50%), estratégia de uso indireto (8,33%) ou estratégia de retenção direta (16,66%).

Tabela 4 – Distribuição das estratégias de influência dos *stakeholders* no ambiente interno

Grupo/indivíduo que afeta a tomada de decisões	Empresa é dependente da entidade	Entidade é dependente da empresa	Interdependência	Total
Sócios	8,33%	4,16%	75%	87,49%
Acionistas	30%	3,33%	49,99%	83,32%
Funcionários da organização	16,66%	8,33%	50%	74,99%

Fonte: os autores

Os dados das Tabelas 3 e 4 mostram que a FTC possui uma forte relação de interdependência com seus *stakeholders*, ou seja, entre os atores envolvidos nesse cenário (FTC e *stakeholders*) existe uma dependência mútua em que a empresa não sobrevive sem os *stakeholders* e estes não sobrevivem sem a empresa. Por outro lado, a FTC se mostrou dependente dos órgãos governamentais e dos reguladores Aneel e ANTT.

Quadro 4 – Resultados do estudo de campo

Dependência da empresa sobre os stakeholders	Dependência dos Stakeholders sobre a empresa	
	Alta	Baixa
Alta	<b>INTERDEPENDÊNCIA</b> Fornecedores de mão-de-obra Clientes (locação de vagão) Clientes (locação de locomotivas) Fornecedores de óleo diesel Mercado Clientes (transporte cargas) Fornecedores de Peças Marketing Organizações não-governamentais Fornecedores de dormentes Fornecedores de óleo lubrificantes Empresas terc. na mnt. sinalização Empresas terc. na mnt. dos vagões Fornecedores de trilhos Mineradoras Órgãos certificadores (ISO) Órgãos de Segurança Portos Comunidade Sindicatos Escolas na comunidade Empresas terc. na mnt. locomotivas Sócios Acionistas Funcionários ↓ <b>USO DIRETO</b>	<b>PODER DO STAKEHOLDER</b> Fornecedores de trilhos Mineradoras Órgãos certificadores (ISO) Órgãos governamentais Órgãos reguladores Acionistas ↓ <b>RETENÇÃO DIRETA</b>
	Poder da empresa ↓ <b>USO INDIRETO</b>	Nenhuma Interdependência ↓ <b>RETENÇÃO INDIRETA</b>
Baixa		

Fonte: adaptado de Frooman (1999) e Sharma e Henriques (2005).

A categorização adotada de baixa interdependência e alta interdependência, poder do stakeholder e poder da empresa possibilitaram a compreensão das possíveis estratégias que esses grupos poderiam adotar para influenciarem a FTC.

A compreensão de quem são os principais stakeholders da FTC, o que estes desejam e quais as possíveis estratégias a serem utilizadas para atingir seus objetivos oportunizou o conhecimento da dinâmica do relacionamento da empresa com seus stakeholders.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi identificar quem são os stakeholders da empresa Ferrovia Tereza Cristina e qual o grau de influência que exercem sobre ela.

Quanto à identificação dos stakeholders da Ferrovia Tereza Cristina, na pesquisa de campo realizada com seus gestores, foram identificados 26 stakeholders, divididos em externos e internos.

Os stakeholders externos encontrados foram: cliente (transporte de carga); clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotivas), comunidade, empresas terceirizadas na manutenção da sinalização da via férrea, empresas terceirizadas na manutenção dos vagões, empresas terceirizadas na manutenção das locomotivas, escolas na comunidade, fornecedores de dormentes, fornecedores de mão de obra, de trilhos; de óleo diesel, de óleo lubrificantes; de

peças, *marketing*, mineradoras, órgãos certificadores (ISO); órgãos governamentais, organizações não governamentais, órgãos reguladores (ANTT), órgãos de segurança (Bombeiros, Polícia, Defesa Civil), portos e sindicatos.

Os *stakeholders* internos identificados foram: acionistas, funcionários da organização e sócios.

Quanto ao grau de influência que estes exercem sobre a empresa, destacam-se no ambiente interno os acionistas (*stakeholder* interno) e, no ambiente externo, os clientes (transporte de carga) e as mineradoras (*stakeholders* externos).

O grau de influência das mineradoras e dos clientes (transporte de carga), como a Tractebel Energia, ocorre pela adaptabilidade do modal ferroviário às cargas cativas, em que o carvão se destaca. O grau de influência dos acionistas corresponde à contribuição destes para o desenvolvimento da organização e o poder de influência deles nas questões do ambiente organizacional.

Em relação à dependência estratégica da empresa sobre os *stakeholders*, o resultado deste estudo evidenciou que a FTC possui uma forte relação de interdependência com seus *stakeholders*, ou seja, entre os atores envolvidos nesse cenário (FTC e *stakeholders*) existe uma dependência mútua em que a empresa não sobrevive sem os *stakeholders* e estes não sobrevivem sem a empresa. Por outro lado, a FTC se mostrou dependente dos órgãos governamentais e dos órgãos reguladores Aneel e ANTT. Verificou-se a existência de um maior número de *stakeholders* no ambiente externo do que no ambiente organizacional interno, o que demonstra que a empresa em estudo está mais voltada para o ambiente externo do que o interno, resultado esperado em razão dos modelos de Freeman e Stoner (1985) e Frooman (1999).

A relevância de estudos que abordam a análise dos *stakeholders* na tomada de decisão está relacionada às implicações da gestão das empresas, especialmente quando existem conflitos entre os principais atores envolvidos na maximização de seu valor econômico. Ela consiste também em explicar o porquê das organizações, em suas estratégias, atribuírem mais ênfase a alguns *stakeholders* em detrimento de outros. Esta ênfase está diretamente ligada à sua necessidade prioritária de recursos.

Como proposta para futuros trabalhos, sugere-se a pesquisa com os *stakeholders* internos e externos, bem como a utilização de outras metodologias para definir os *stakeholders* neste estudo.

### ***Stakeholders and their degree of influence in the railway sector: a study in Railroad Tereza Cristina***

#### ***Abstract***

*The article refers to a scientific research on an organization and its stakeholders. In this article are substantiated concepts presented the term stakeholders. The overall objective is to identify the stakeholders of the company and it's Railroad Tereza Cristina that influences exercise over it. Through this, it was possible to make a survey of different authors regarding the importance of stakeholders inside and outside the organization. The research conducted in this study was from the countryside, where predominated the quantitative approach, pointing as a result external environ-*

*mental stakeholders 23 and 3 internal environment, shareholders, officials and partners. The stakeholders with a greater degree of influence in the research were customers 5 and the mining companies.*  
*Keywords: Environment. Organization. Stakeholders.*

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DOS TRANSPORTE FERROVIÁRIO. Histórico FTC. 2010. Disponível em: <<http://www.antf.org.br/index.php/associadas/ftc/historico>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

ALMEIDA, Geraldo Sardinha; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARTINS, Humberto. Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais. **Enanpad 2000**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=51&cod\\_evento\\_edicao=4&cod\\_edicao\\_trabalho=3985](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=51&cod_evento_edicao=4&cod_edicao_trabalho=3985)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

BLAGESKI E. J. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículos**. Biguaçu, 2008. Dissertação – (Programa de Mestrado Acadêmico em Administração)–Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu, SC, 2008.

BOULOS FILHO, Sami. **A dimensão política das competências dos executivos em sua relação com os stakeholders**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Universidade Prebisteriana Mackenzi, São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://bdtdj.ibict.br/executarAcao.jsp?codAcao=3&codTd=176008&url=http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1303](http://bdtdj.ibict.br/executarAcao.jsp?codAcao=3&codTd=176008&url=http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1303)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CLARKSON, M.; *Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance* Academy of Management. **Review**, v. 20, n. 1, 1995.

COLLIS, D.; GHEMAWAT, P. Análise Setorial: compreendendo a estrutura e a dinâmica do setor. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (Org.). **MBA: curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The *stakeholder* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995.

ELIAS, Sandro Al-Alam. **Relação entre uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e seus stakeholders**. Dissertação (Mestrado Agronegócio)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13126](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13126)>. Acesso em: 11 ago. 2011.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

HAYES, B. E. **Medindo a Satisfação do Cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; ROSSETO, C. R. As estratégias de influências dos Stakeholders nas Organizações da Indústria da Construção Civil: Setor de Edificações em Balneário Camboriú-SC. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, ANPAD, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007.

HORNEAUX JUNIOR, Flávio. **Relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e os sistemas de mensuração de desempenho organizacional**. 2010. 218 f. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28072010-151731/pt-br.php>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

JACOBI, P.; MONTEIRO, F. Análise dos atores e redes sociais nos Sub-Comitê de Bacia Hidrográfica de Cotia-Guarapiranga e Tietê-Cabeceiras. **Negotat workpackage 3 report**. 2005. Disponível em: <[www.negotat.org/Docs4Web/Brazil\\_pdf/12\\_Brazil.pdf](http://www.negotat.org/Docs4Web/Brazil_pdf/12_Brazil.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

LEMONS, Anderson Queiroz. Stakeholders e Desempenho Empresarial: um Estudo Sobre Legitimidade, Urgência e Poder. In: SEMEAD: empreendedorismo e inovação, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/851.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/851.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

MAINARDES, Emerson Wagner et al. Um novo modelo de classificação de stakeholders. ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA. ANPAD 3E, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=700&cod\\_evento\\_edicao=56&cod\\_edicao\\_trabalho=12812](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=700&cod_evento_edicao=56&cod_edicao_trabalho=12812)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

MALHOTRA, N. K., **Pesquisa em Marketing – uma orientação prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MANENTI, Diogo Zappali. **Identificação dos principais *stakeholders* e análise dos relacionamentos existentes no contexto do roteiro turístico da localidade de Ana Rech em Caxias do Sul – RS**. 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007. Disponível em: <[http://tede.ucs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=146](http://tede.ucs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=146)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

MILES R. E.; SNOW C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, L. C. P. **A Estratégia como Estrategema**: Um Estudo de Caso na Indústria da Construção Civil. 2001. Tese (Doutorado)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

PROCOPIAK FILHO, J. A. **A estratégia e Stakeholders em organizações da Indústria da Construção Civil em Balneário Camboriú-SC.** 2006. Dissertação (Mestrado)–Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

SCHRODER, Lorena. **Relacionamento entre empresas e *stakeholders*:** um estudo de caso no setor eletroeletrônico. 2008. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008. Disponível em: <[siaibib01.univali.br/pdf/Lorena %20Schroder.pdf](http://siaibib01.univali.br/pdf/Lorena%20Schroder.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

STONNER, J. A., FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: PHB, 1985.

VILLAR, L. B.; MARCHETTI, D. dos S. **Dimensionamento do Potencial de Investimentos do Setor Ferroviário.** 2010. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv\\_perspectivas/08.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/08.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2012.