



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

ANA CAROLINA BARBOSA DE SOUZA

**Gestão do relacionamento com *stakeholders*: um estudo
de caso no setor de serviços**

Brasília – DF
2016

ANA CAROLINA BARBOSA DE SOUZA

**Gestão do relacionamento com *stakeholders*: um estudo
de caso no setor de serviços**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Diego Mota Vieira

Brasília – DF

2016

Souza, Ana Carolina Barbosa de.

Gestão do relacionamento com *stakeholders*: um estudo de caso no setor de serviços / Ana Carolina Barbosa de Souza. – Brasília, 2016.

88 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Doutor Diego Vieira, Departamento de Administração.

1. Análise de *Stakeholders*. 2. Marketing de Relacionamento. 3. Geração de Valor. I. Título.

ANA CAROLINA BARBOSA DE SOUZA

**Gestão do relacionamento com *stakeholders*: um estudo
de caso no setor de serviços**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Ana Carolina Barbosa de Souza

Diego Mota Vieira
Professor-Orientador

Leonardo Silveira Conke
Professor-Examinador

José Márcio Carvalho
Professor-Examinador

Brasília, 29 de junho de 2016

RESUMO

Devido à atual competitividade do mercado, da busca pela satisfação e atingimento de expectativas dos clientes e partes envolvidas, buscou-se através desse trabalho explorar teorias de marketing de relacionamento e identificação e classificação de *stakeholders* e partes interessadas, verificando como as organizações podem gerar valor sem perder a sua margem de ganho. Também busca mostrar o quanto entender os *stakeholders* pode otimizar a atuação, seja na atração, retenção, fidelização, indicação de clientes ou outros fatores. A relevância do trabalho está na proposta de um procedimento para gestão de *stakeholders* composto de um passo a passo com etapas que correspondem à aplicação dos modelos distintos de análise de *stakeholders* que estão sendo usados em conjunto, complementando um ao outro, para ao final propor planos de ação e gerar valor para ambas as partes. Assim sendo, os objetivos específicos deste trabalho são identificar os *stakeholders* de uma Consultoria, classificá-los conforme o grau de relevância, descrever estratégias adotadas para guiar a atuação e, por fim, avaliar como se dá a geração de valor para os principais *stakeholders*. Através de um estudo de caso aplicado na AD&M Consultoria Empresarial foi possível criar um modelo de gestão do relacionamento com os *stakeholders*, baseado em entrevistas semiestruturadas e análise documental. Foram identificados 33 *stakeholders* e propostos alguns planos de ação para lidar com os prioritários. Os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados e como contribuição, a formalização de um modelo de gestão de relacionamento composto por 9 passos.

Palavras-chave: 1. Análise de *Stakeholders*. 2. Marketing de Relacionamento. 3. Geração de Valor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Classes de <i>stakeholders</i>	18
Figura 2 – Tipologia de <i>Stakeholders</i> com 1, 2 ou 3 atributos presentes	18
Figura 3 – Diagnóstico dos tipos de <i>Stakeholders</i>	20
Figura 4 – Processo de gerenciamento compreensivo dos <i>stakeholders</i>	22
Figura 5 – Delimitação conceitual entre o valor, qualidade e satisfação	24
Figura 6 – Dimensões do Marketing Holístico	26
Figura 7 – Os seis modelos de mercado	28
Figura 8 – Mapa de ênfase sobre cada <i>stakeholder</i>	29
Figura 9 – Análise da Estratégia Corporativa	32
Figura 10 – Capacidade de gerenciar <i>stakeholders</i>	33
Figura 11 – Ciclo básico da investigação-ação	46
Figura 12 – Análise SWOT geral	63
Figura 13 – 5 forças de Porter	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de <i>Stakeholder</i>	19
Quadro 2 – Fatores que afetam o potencial dos <i>stakeholders</i> em ameaçar ou cooperar	21
Quadro 3 – A Evolução do Marketing.....	27
Quadro 4 – Tipos de mercado segundo Payne	28
Quadro 5 – Quadro de planejamento para as relações com stakeholders.....	30
Quadro 6 – Fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.....	37
Quadro 7 – Roteiro de Entrevista e respectivas referências bibliográficas	43
Quadro 8 – Características da pesquisa-ação	45
Quadro 9 – Classificação da natureza e influência	49
Quadro 10 – Identificação dos stakeholders	51
Quadro 11 – Classificação dos stakeholders de acordo com potencial em ameaçar e colaborar	52
Quadro 12 – Classificação dos stakeholders de acordo com a saliência e classes ..	56
Quadro 13 – Classificação dos stakeholders de acordo importância	58
Quadro 14 – Classificação nos Six Market Models	60
Quadro 15 – Análise SWOT referentes ao stakeholder Aluno	62
Quadro 16 – Classificação dos Stakeholders.....	69
Quadro 17 – Resumo do Trabalho	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD&M – Análises Diretrizes e Métodos Consultoria Empresarial

BJ – Brasil Júnior

CAADM – Centro Acadêmico de Administração

CDT – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico

CFA – Conselho Federal de Administração

CRA – Conselho Regional de Administração

DCE – Diretório Central dos Estudantes

EJ – Empresa Júnior

FACE – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

KPI – *Key Performance Indicators*

MEJ – Movimento Empresa Júnior

ONG – Organização não-governamental

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Identificação, Classificação e Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	16
2.2	Geração de Valor	24
2.3	Marketing de Relacionamento.....	25
2.4	Um modelo de gestão do relacionamento com <i>Stakeholders</i>	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	35
3.2	Caracterização da organização.....	38
3.3	Participantes do estudo.....	41
3.4	Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa	42
3.5	Procedimentos de análise dos dados.....	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1	Gestão de <i>stakeholders</i>	47
4.1.1	Classificação da natureza e influência.....	48
4.1.2	Identificação dos <i>stakeholders</i> : primário, público ou secundário.....	50
4.1.3	Identificação do potencial de colaborar e ameaçar.....	52
4.1.4	Determinar lacunas de desempenho e expectativas	54

4.1.5	Identificar a saliência dos <i>Stakeholders</i> , avaliando a importância estratégica de cada um.....	56
4.2	<i>Six Markets Model</i>	59
4.2.1	Identificar os principais participantes, ou segmentos, dentro de cada um dos domínios do mercado;.....	59
4.2.2	Avaliação de destaque em cada mercado.....	61
4.2.3	Formular uma estratégia de relacionamento adequada	62
4.3	Geração de valor para stakeholders	69
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	73
6	REFERÊNCIAS.....	76
	APÊNDICES.....	81
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	81
	ANEXOS	82
	Anexo A – Conceito Nacional de Empresa Júnior.....	82
	Anexo B – Lei 13.267: Regulamentação das empresas juniores	85

1 INTRODUÇÃO

Em busca da legitimidade e aceitação de produtos ou serviços, as organizações têm se orientado e criado ações não somente em prol do bem comum, como por exemplo, ações de cunho socioambiental, como também ações que envolvam o relacionamento com as principais partes interessadas, ou seja, *stakeholders*.

Stakeholders são todos os atores que influenciam ou são influenciados direta ou indiretamente pela organização e a sua tomada de decisões, como consumidores, concorrentes, governo e entre outros. Segundo Hill e Jones (1992), *stakeholders* são partes interessadas que possuem necessidades legítimas para com a organização, estabelecidas por uma relação de troca na qual ambas as partes fornecem para posteriormente receberem o que lhes é de interesse particular. Ou seja, tenta-se estabelecer uma relação de ganha-ganha entre ambas as partes.

Para tal, existem as ações de marketing, cuja vantagem de entender e mapear os *stakeholders* é a possibilidade de transformar necessidades individuais em verdadeiras oportunidades de negócio e também auxiliam a adaptar a maneira que as organizações são percebidas pelos *stakeholders*, afetando assim, o processo de decisão de compra e relacionamento. Foi resumido por Kotler e Keller (2012, pg. 27) como:

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor para os clientes e administrar as relações com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*. A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, reter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

E traduzindo a definição da *American Marketing Association*, Marketing é a atividade, o conjunto de instruções, e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo (versão revisada e aprovada pela última vez em 2013).

Segundo as duas últimas definições, a orientação que as empresas têm para com o Mercado, além da evidente necessidade de ter que se portar da maneira que almejam ser percebidas, ainda precisam verificar de que maneira estão gerando valor para os *stakeholders* (que podem ser clientes, parceiros e a sociedade no geral).

Assim sendo, este trabalho tem como propósito identificar e classificar os tipos de *stakeholders* que têm poder de influência na AD&M Consultoria Empresarial através de uma pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas baseadas na Teoria de *Stakeholders*, como ocorre a geração de valor para os principais *stakeholders* envolvidos e por fim, marketing de relacionamento. Os aspectos abordados variam desde como a influência ocorre segundo os atributos de valor e percepção e de quanto cada grupo de *stakeholders* vale para a empresa. Ao final serão propostas estratégias de como lidar com tais *stakeholders* e como priorizá-los de forma que a saúde da empresa não seja afetada negativamente. Também foi proposto um modelo de gerenciamento de *stakeholders*, com base nas teorias de Savage *et al.* (1991), Preble (2005) e Mitchell, Agle e Wood (1997) para identificação e classificação das partes interessadas, posteriormente, de acordo com Payne *et al.* (2005), uma classificação dos mercados e planos de ação correspondentes à atuação frente aos *stakeholders* definitivos, ou seja, os que têm maior influência, poder e legitimidade sobre a organização em estudo e que devem ser priorizados.

1.1 Formulação do problema

O tema foi escolhido com base na evidente necessidade que as empresas têm de se adequarem ao mercado em busca da tão almejada competitividade, que segundo Barbosa (1999), pode ser resumida como a capacidade de entregar para os clientes produtos e serviços com uma boa qualidade, ter os custos de produção e compra menores e por fim, gerar valor para o cliente através da satisfação em adquirir o produto. Também menciona que é importante quando o cliente se sente mais satisfeito ao realizar negócio com a organização em questão do que ao fazê-lo com concorrentes. Para isso, é necessário formular

estratégias de atuação que possam garantir não só a competitividade frente ao mercado, mas também a sobrevivência e saúde financeira da empresa.

Através de um Estudo de Caso aplicado na AD&M Consultoria Empresarial, foram identificados e classificados os *stakeholders* que têm mais impacto e podem influenciar de maneira mais significativa as estratégias da organização, para em seguida ser possível verificar de que maneira o valor agregado pode ser otimizado para ambas as partes. Segundo Andrade e Rosseti (2006, p. 132 *apud* Ladeira, 2009), “vistos como grupos interagentes do ambiente de negócios das companhias, os *stakeholders* precisam ser administrados de forma a assegurar lucratividade, crescimento e fluxos livres de caixa”. Dessa forma é possível identificar a razão pela qual as empresas precisam identificar, classificar e gerenciar a atuação referente aos grupos de interesse que influenciam e são influenciados por suas políticas, diretrizes e estratégias, mas que em muitas vezes não é priorizado ou dado o devido valor. Caso não sejam identificados e as necessidades elencadas, a lucratividade e o crescimento da empresa podem ser comprometidos e não obter o retorno esperado.

Após breve explicação, o presente trabalho responderá “Como uma organização deve proceder a gestão de seus *stakeholders*?”.

1.2 Objetivo Geral

A partir do que foi anteriormente proposto, o objetivo geral deste trabalho é descrever como uma organização deve gerenciar o relacionamento com seus *stakeholders*.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste presente estudo são:

- a. Identificar os *stakeholders* da AD&M Consultoria Empresarial;
- b. Classificar os *stakeholders* conforme seu grau de relevância;

- c. Descrever estratégias que poderiam ser adotadas para lidar com os *stakeholders*;
- d. Avaliar como se dá a geração de valor para os principais *stakeholders*.

1.4 Justificativa

A fim de corroborar com pesquisas de mesmo âmbito, esta pesquisa visa acrescentar conceitos da Teoria dos *Stakeholders* à ideia de geração de valor e marketing de relacionamento para as partes interessadas. Por isso, o objetivo deste trabalho é dar o embasamento adequado para a empresa firmar as estratégias de relacionamento, para direcionar a tomada de decisão de forma a obter uma orientação competitiva para o mercado, agregando valor aos principais *stakeholders* de forma otimizada. A importância do trabalho pode ser visualizada na aplicação da teoria em problemas reais, fazendo com que os modelos possam ser aplicados de acordo com a realidade organizacional. Existem diversos modelos de análise de stakeholders, mas não foi verificado nos trabalhos pesquisados a utilização dos mesmos no sentido de gerar valor para os stakeholders e manter um relacionamento com eles. Por isso, a relevância do trabalho está na proposta de um procedimento para gestão de stakeholders composto de um passo a passo com etapas que correspondem a aplicação dos modelos distintos de análise de stakeholders que estão sendo usados em conjunto, complementando um ao outro.

A organização estudada foi escolhida por não possuir uma classificação formalizada de *stakeholders* nem um gerenciamento de expectativas ou influências. Existia apenas um breve levantamento de alguns atores influentes e algumas iniciativas para certos tipos de *stakeholders*, mas que não eram mensuradas ou não possuem uma continuidade, são ações pontuais e que são realizadas conforme necessidade de aproximação ou de melhora no relacionamento. Por esse motivo, tal trabalho pode auxiliar a forma que a organização prioriza e lida com cada tipo de *stakeholder*, podendo ocasionar em uma alavancagem competitiva, já que ao melhorar o relacionamento com as partes influentes, o trabalho e o alcance de objetivos traçado pela empresa pode

ser mais facilmente alcançado. Portanto, este trabalho busca alinhar a teoria com a prática, através de um estudo de caso aplicado na AD&M Consultoria Empresarial a um gerenciamento que não existia e que pode alavancar os resultados da mesma, caso aplicado corretamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será realizada uma explanação dos principais temas abordados, de maneira que os conceitos fiquem claros e possam gerar um maior entendimento dos resultados. Primeiramente identificação, classificação e relacionamento de *Stakeholders*, depois uma breve contextualização sobre geração de valor e, por fim, conceitos de marketing de relacionamentos.

2.1 Identificação, Classificação e Relacionamento com *Stakeholders*

Conforme explicitado na introdução deste trabalho, *stakeholders* são as partes interessadas que exercem influência ou são influenciadas por determinada organização ou medida. Em se tratando de marketing, é importante ter os *stakeholders* mapeados e classificados, pois assim o gerenciamento de expectativas e criação de estratégias será facilitado. Conseqüentemente, a proposição de melhorias no relacionamento da empresa com esses atores pode influenciar positivamente a eficiência empresarial e sustentabilidade da organização, que no caso deste trabalho será a AD&M Consultoria Empresarial. Esse mapeamento pode constituir uma vantagem competitiva perante outras empresas e até mesmo um diferencial estratégico, pois auxilia a criação de uma visão holística e sistêmica da organização e como ela deve se portar perante cada grupo de *stakeholders*.

É importante frisar que *stakeholders* não são somente acionistas e sócios, mas também governo, concorrentes, funcionários, consumidores, fornecedores, sindicatos, sociedade, investidores e entre outros. Bem como também existem inúmeras classificações: primários, secundários, públicos, legítimos e entre outros. Porém neste trabalho, a análise será limitada a três modelos: Preble (2005), Savage *et al.* (1991) e Mitchell *et al.* (1997).

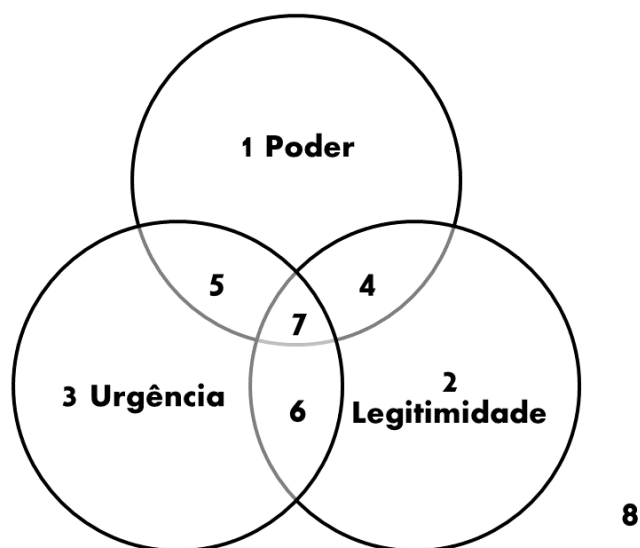
A definição de *stakeholder* nem sempre foi a mesma, passando por diversas modificações desde 1963, como foi relatado por Mitchell, Agle e Wood (1997): até 1987 a definição descrevia a dependência de ambas as partes e o quão bom

deveria ser, para que houvesse continuidade. Até 1989 tal definição foi mantida, porém com o acréscimo de um contrato entre ambos. Até 1991 foi inserido um contexto jurídico. Até 1994 foi acrescentado o conceito de legitimidade para exercício de propriedade. E atualmente a definição gira em torno da criação de valor para as partes envolvidas.

Após um breve histórico de quais perspectivas foram ganhando destaque ao longo dos anos, no período atual pode-se perceber que o relacionamento entre ambas as partes é respaldado na criação de valor. E por isso, neste trabalho haverá um capítulo cujo tema irá englobar como a geração de valor para as principais partes interessadas pode se caracterizar como uma jogada estratégica e proporcionar sustentabilidade às organizações.

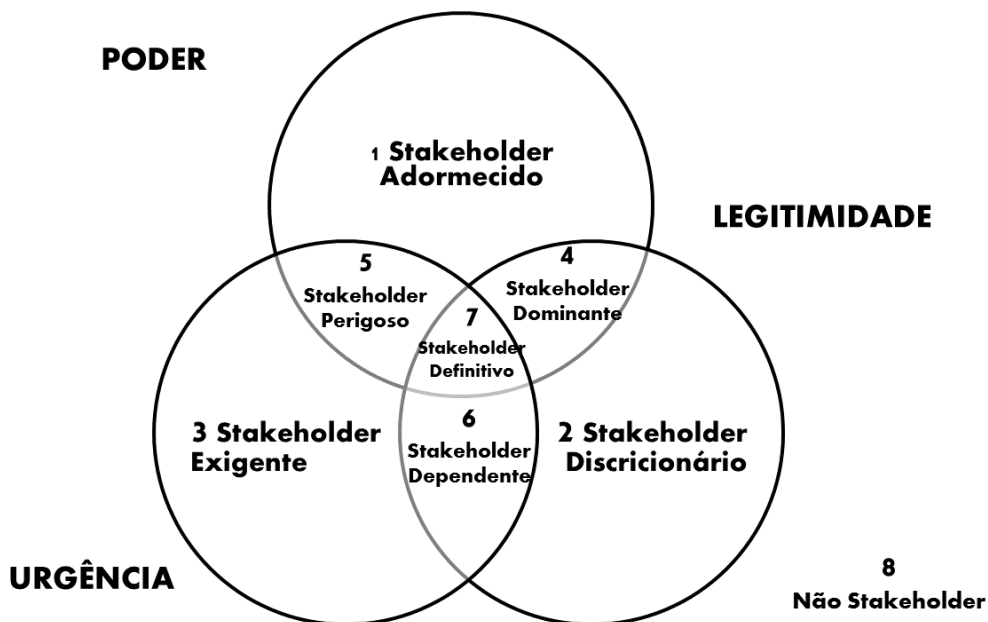
Mitchell, Angle e Wood (1997), propõem que nenhum stakeholder seja desconsiderado ou excluído da análise inicial e que posteriormente seja feita uma classificação com base em 3 atributos (que podem ser visualizados na Figura 1): *stakeholders* que têm poder para influenciar a firma, a legitimidade que o relacionamento do stakeholder com a empresa tem e por fim, a urgência que a empresa dá a reclamação ou reivindicação do stakeholder. Os autores concluem que com base nessa classificação, a identificação das partes interessadas fica bem mais tangível e através dela é possível descobrir em quem eles realmente devem prestar atenção e monitorar.

A variável “poder” se refere a probabilidade que um ator estará em posição de persuadir ou impor determinada vontade, ideologia ou ação. Pode ser acompanhado por influência, força e soberania. “Legitimidade” se refere a uma “percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. E “urgência” se trata de ações imediatas e imperativas com alto grau de impacto na organização, levando em consideração a percepção do tempo e a importância do stakeholder.

Figura 1 - Classes de *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood, (1997), tradução livre.

A partir dessa primeira classificação, grupos de *stakeholders* são identificados e caracterizados com base nas 3 variáveis, formando 7 grupos de interesse, como pode ser visualizado na figura 2, localizada abaixo.

Figura 2 - Tipologia de *Stakeholders* com 1, 2 ou 3 atributos presentes

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood, (1997), tradução livre.

E de acordo com a quantidade de atributos que cada stakeholder possui, foi dada para os diferentes grupos uma nomenclatura, como pode ser visto na figura acima e explicada no quadro abaixo. O grupo que possui apenas um atributo é

chamado de “latente” (composto por: adormecido, discricionário, exigente), o que possui dois atributos “expectante” (dominante, perigoso, dependente), o que possui três atributos “definitivo” e por fim, o não-stakeholder, que é o grupo de agentes que não possui nenhum dos três atributos e, portanto, não influencia e nem é influenciado pela organização, não podendo por isso receber o nome de stakeholder.

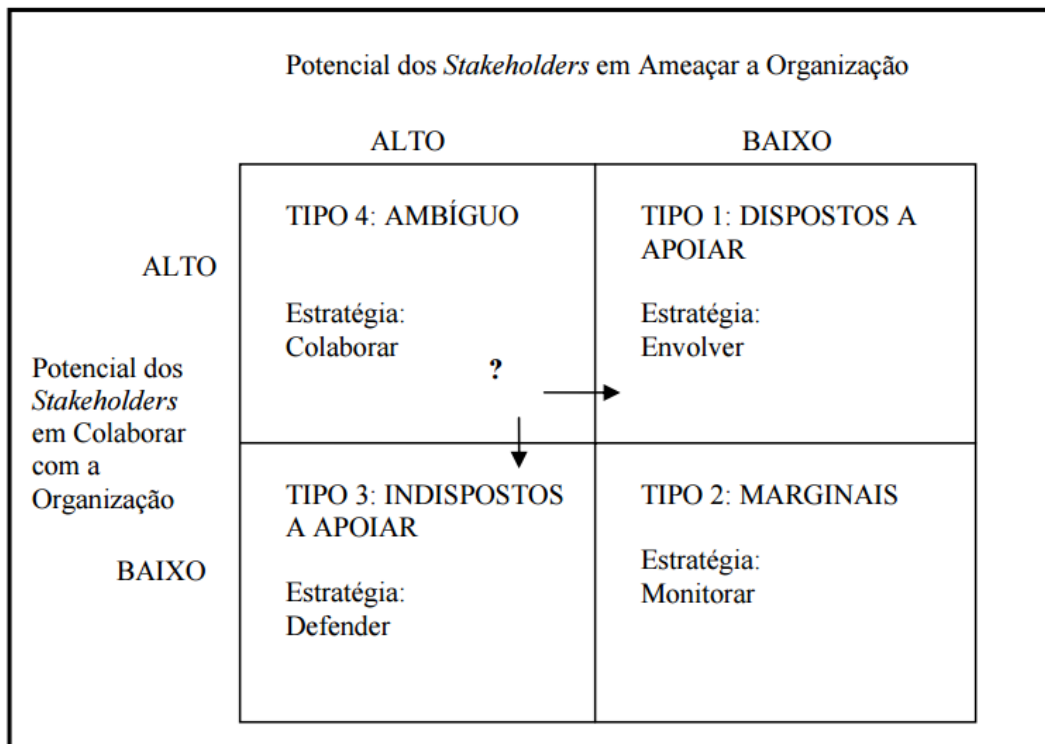
Quadro 1 - Tipos de Stakeholder

Tipo de Stakeholder	Possibilidades de Classificação
<i>Stakeholders</i> Latentes (possuem apenas um dos atributos, provavelmente recebem pouca atenção da empresa)	1- Stakeholder Adormecido: Grupo ou indivíduo que tem poder para impor a sua vontade na organização, mas não tem legitimidade ou urgência. Desta forma o seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Em contrapartida, a gestão precisa conhecer este stakeholder com o intuito de avaliar o seu potencial de conseguir um segundo factor;
	2- Stakeholder Discricionário: Grupo ou indivíduo que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa, nem alega urgência. Nestes casos, a atenção que deve ser dada a este stakeholder diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos;
	3- Stakeholder Exigente: Quando o atributo mais importante é a urgência. Sem poder nem legitimidade, não exigem tanto da empresa, porém devem ser monitorados quanto ao potencial para conseguirem um segundo atributo;
<i>Stakeholders</i> Expectantes (possuem dois atributos, o que leva a uma postura mais ativa do stakeholder e da própria empresa).	4- Stakeholder Dominante: Grupo ou indivíduo que tem a sua influência na empresa garantida pelo poder e pela legitimidade. Assim sendo, espera e recebe muita atenção da empresa;
	5- Stakeholder Perigoso: Quando há poder e urgência, porém, não existe legitimidade. O stakeholder coercivo (e possivelmente violento) para a organização pode ser um perigo;
	6- Stakeholder Dependente: Grupo ou indivíduo que detém os atributos de urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro stakeholder para que suas reivindicações sejam levadas em consideração;
7- Stakeholder Definitivo (quando o stakeholder possui poder, legitimidade e urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse stakeholder).	8- Não-Stakeholder (quando o indivíduo ou grupo não exerce nenhuma influência, nem é influenciado, pela operação da organização).

Fonte: Mainardes, Alves, Raposo, Domingues, 2010 - adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 875)

Outra classificação utilizada neste trabalho será a de Savage *et al.* (1991), em que analisa o potencial de ameaçar ou cooperar com a organização de cada stakeholder, totalizando 4 tipos:

Figura 3 - Diagnóstico dos tipos de Stakeholders



Fonte: Lyra, Gomes, Jacovine (2009) – traduzido de Savage *et al.* (1991, p. 65)

A figura 3, disposta acima, consegue demonstrar corretamente de que forma cada classificação foi feita com base nos dois critérios propostos por Savage: ameaçar ou cooperar. E, portanto, o tipo 1 tem baixa propensão em ameaçar a alta propensão a cooperar, o tipo 2 tem baixa propensão em ameaçar e cooperar, o tipo 3 tem alta propensão em ameaçar e baixa em cooperar e, por fim, o tipo 4 que tem alta propensão em ameaçar e cooperar.

A partir dessa definição é possível visualizar de forma mais clara como as partes interessadas interagem com a organização, em que nem sempre será de uma forma agradável. E o autor frisa que muitas vezes, as empresas tendem a se preocupar somente com os *stakeholders* considerados ameaça, porém os dispostos a colaborar também devem ser priorizados, já que de alguma forma podem tornar a organização mais forte. Esse modelo se difere do utilizado por Mitchell *et al.* (1997) já que um diz a respeito de como um stakeholder tem relevância para a empresa através de poder, legitimidade e urgência e o modelo de Savage *et al.* (1991) tem preocupação em classificar conforme a propensão do stakeholder em auxiliar ou não a organização. Então pode se dizer que o primeiro foca mais na parte de como a organização percebe e classifica as partes

interessadas e o segundo considera mais a visão que o stakeholder tem acerca da empresa, podendo atuar como aliado ou detrator.

Para facilitar da classificação de cada um dos *stakeholders* foi utilizado o quadro 2, em que Carvalho (2013) elenca várias perguntas com base na teoria de Savage (1991), de forma que é possível analisar se aumenta ou diminui o potencial do stakeholder em ameaçar e também se aumenta ou diminui o potencial do stakeholder em cooperar.

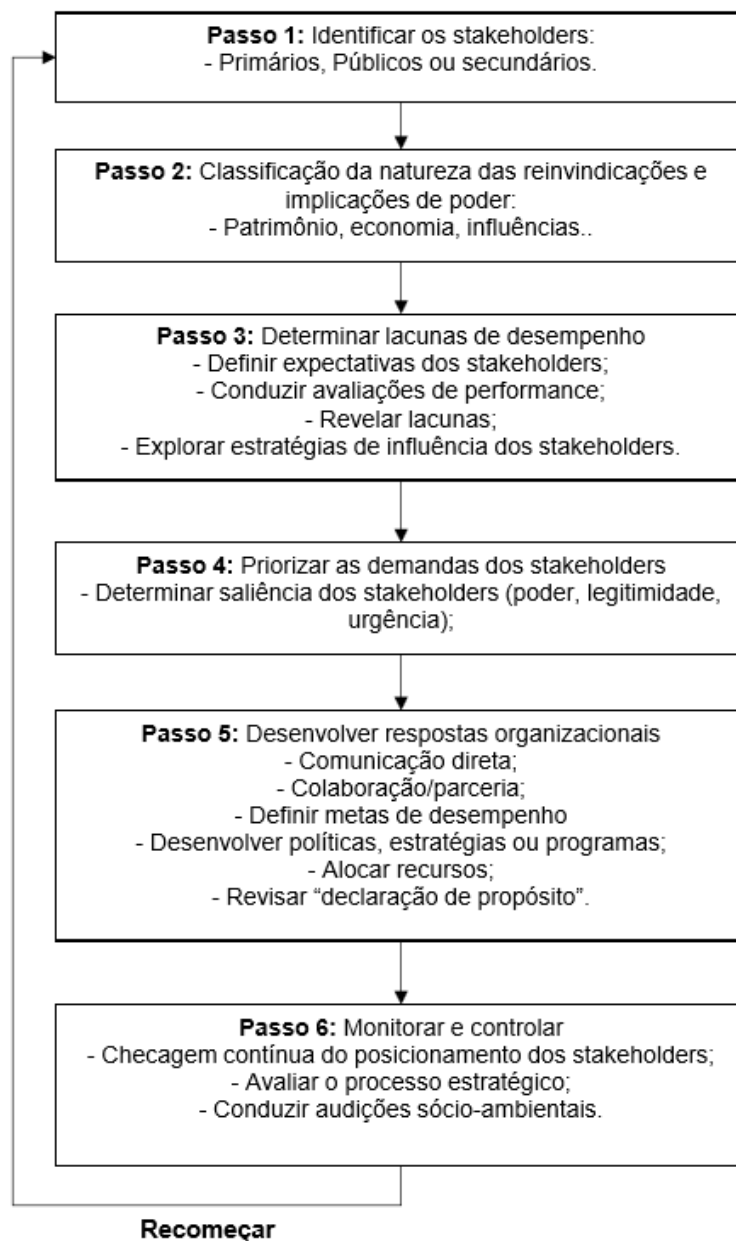
Quadro 2 - Fatores que afetam o potencial dos *stakeholders* em ameaçar ou cooperar

Fatores	Aumenta ou diminui o potencial do stakeholder em ameaçar?	Aumenta ou diminui o potencial do stakeholder em cooperar?
Stakeholder controla algum recurso chave da organização.	Aumenta	Aumenta
Stakeholder não controla nenhum recurso-chave da organização.	Diminui	Ambos
Stakeholder é mais poderoso que a organização.	Aumenta	Ambos
Stakeholder é tão poderoso quanto a organização	Ambos	Ambos
Stakeholder é menos poderoso que a organização	Diminui	Aumenta
Stakeholder propenso a tomar medidas de apoio à organização	Diminui	Aumenta
Stakeholder propenso a tomar medidas contrárias à organização	Aumenta	Diminui
Stakeholder não propenso a tomar nenhuma medida	Diminui	Diminui
Stakeholder propenso a formar uma coalizão com outros <i>stakeholders</i>	Aumenta	-
Stakeholder propenso a formar uma coalizão com a organização	Diminui	Aumenta
Stakeholder não propenso a formar uma coalizão com ninguém	Diminui	Diminui

Fonte: Carvalho, 2013.

Após identificar quem são os *stakeholders*, é importante controlar a maneira em que eles serão gerenciados, para que assim seja possível traçar as melhores estratégias de atuação e até mesmo de que forma a empresa quer atuar ou passar determinada mensagem para tais partes interessadas. Por isso, Preble (2005) mapeou um processo para facilitar o gerenciamento, conforme a figura 4.

Figura 4 - Processo de gerenciamento compreensivo dos *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Preble (2005). Tradução livre.

O primeiro passo se refere a uma identificação básica dos *stakeholders* em primário, público ou secundário. O primário é necessário para a sobrevivência da organização e tem participação contínua. O público se refere a órgãos governamentais e que dão a legalidade necessária ao funcionamento da organização e o secundário se trata de um stakeholder que não se engaja diretamente com a organização e que não interfere tanto na sobrevivência da organização quanto os primários.

O passo dois se refere à classificação da natureza das reivindicações advindas dos *stakeholders* e as implicações de poder, que deve ser analisado posteriormente a identificação das partes interessadas. Podem ser relacionadas ao capital próprio, ou seja, ao patrimônio, a questões econômicas e a quem são os influenciadores.

O passo 3 propõe determinar as lacunas de desempenho, definindo as expectativas, avaliando a performance, revelando diferenças e explorando estratégias de influência de *stakeholders*. Através do passo 3 é possível verificar como os *stakeholders* estão satisfeitos com as atitudes tomadas pela organização e se é o que eles realmente esperavam, de forma que sirva como uma base para delinear a maneira a qual a organização passará a agir em virtude dos interesses dos stakeholder, minimizando possíveis situações de conflito.

O passo 4 foca em priorizar as demandas dos *stakeholders* e a primeira forma é determinar a saliência dos mesmos, utilizando as três variáveis estudadas por Mitchell *et al.* (1997): poder, legitimidade e urgência. E após, avaliar a importância estratégica de cada um dos *stakeholders*.

E no passo 5, serão desenvolvidas as respostas organizacionais relacionadas à inúmeros temas, como por exemplo: comunicação direta, colaboração, parcerias, definir metas de performance, desenvolver políticas, estratégias e programas, alocar recursos e revisar a definição de propósitos da organização.

No último passo, o passo 6, serão monitorados e controlados, checando continuamente a posição dos *stakeholders*, avaliando o processo estratégico e conduzindo avaliações socioambientais.

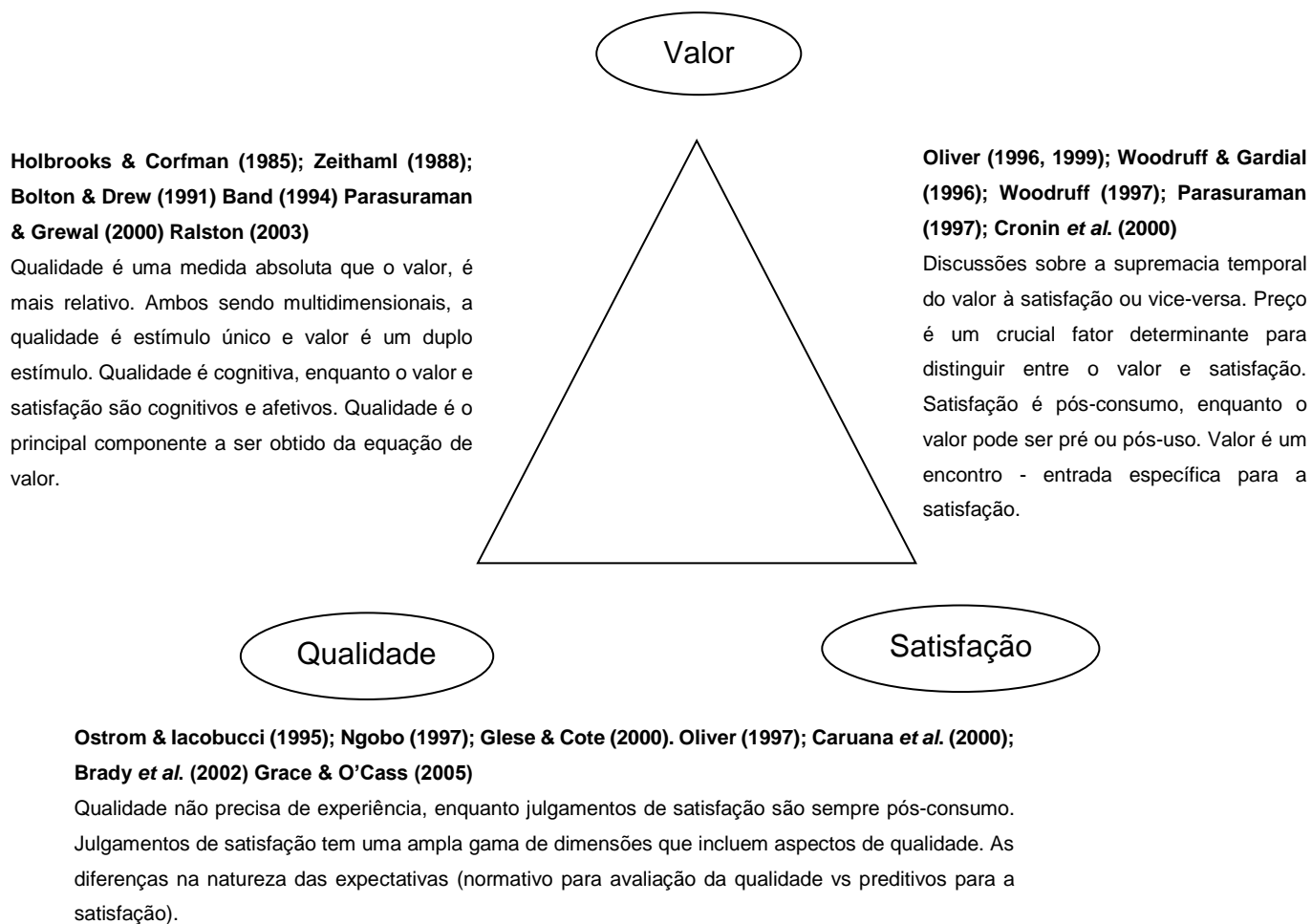
Com isso, existe uma necessidade de que a organização se mantenha sempre informada quanto a essas 6 etapas, de forma a sempre ter avaliações fidedignas do que os *stakeholders* têm em mente, para assim, traçar melhor os objetivos da organização e ter auxílio para cumpri-los.

2.2 Geração de Valor

Depois de identificar e classificar os *stakeholders*, o ideal é traçar estratégias compatíveis com os perfis considerados prioridade para organização, ou seja, os mais influentes. E também gerar valor para os mesmos, refletindo sobre de que maneira a junção se torna vantajosa para ambos. Esses cuidados no relacionamento com as partes interessadas podem auxiliar no desenvolvimento de uma sustentabilidade empresarial, de forma que a empresa consiga criar uma vantagem competitiva e ao mesmo tempo a gerar valor para os *stakeholders*.

Valor está muito ligado à percepção que os envolvidos têm com relação à qualidade e à satisfação. Por isso, logo abaixo é apresentada uma figura com a tríade, que faz distinção entre os 3 termos.

Figura 5 - Delimitação conceitual entre o valor, qualidade e satisfação



Portanto, para conseguir gerar valor para os *stakeholders*, é preciso conseguir gerenciar expectativas e principalmente ter um equilíbrio em que todos os atores em conjunto com a organização, maximizem e alcancem seus interesses. Com uma

Dimensão contextual que se relaciona à necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete (MACHADO-DASILVA; BARBOSA, 2002: 8-9),

a organização pode ter aprovação dos principais *stakeholders* e consequentemente, a tão almejada competitividade frente ao mercado.

2.3 Marketing de Relacionamento

Partindo do pressuposto que marketing é um “conjunto de estratégias e ações relativas a desenvolvimento, apreçamento, distribuição e promoção de produtos e serviços, e que visa à adequação mercadológica destes” (FERREIRA, 2008, p. 539) e que relacionamento é a “capacidade de relacionar-se, conviver ou comunicar-se com os outros” (FERREIRA, 2008, p. 694), pode-se dizer que o conceito de marketing de relacionamento tem como objetivo “desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa”, segundo Kotler e Keller (2012, p. 18).

E está também inserido no que denominam orientação para o “marketing holístico”, em que todos os processos e atividades são importantes e que é necessário ter uma visualização mais ampla e integrada da empresa, como pode ser visto na figura 8, em que o marketing holístico é dividido em 4 dimensões: marketing interno, marketing integrado, marketing de desempenho e marketing de relacionamento (que engloba clientes, canal e parceiros, como será explicado abaixo).

Figura 6 – Dimensões do Marketing Holístico



Fonte: Kotler e Keller, 2012

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2012, p.19)

Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders*. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos.

Portanto, além de enfatizar a retenção de clientes, o marketing de relacionamento busca estabelecer um vínculo efetivo entre a empresa e as partes interessadas, para que ambos estejam numa relação de ganha-ganha. E conseqüentemente, aumentar a lucratividade, vantagem competitiva, atingimento de mercado e outros fatores com base na rede de relacionamento na qual a empresa está inserida.

Para finalizar a explicação do que é marketing, é importante compreender a evolução do conceito e também da sua utilização, como pode ser visto no quadro 3.

Quadro 3 – A Evolução do Marketing

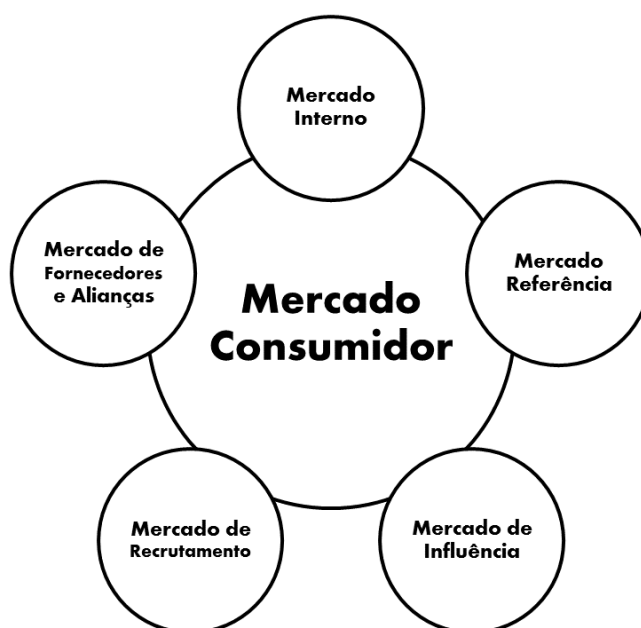
Fases da história do Marketing	Período	Características
1. Fase da Produção	De 1900 a 1925	Não havia preocupação com a venda e, praticamente, tudo o que era produzido era vendido.
2. Fase da venda	De 1925 a 1950	Na maioria das nações desenvolvidas, a preocupação era com a venda dos excedentes de produção.
3. Fase do marketing	De 1950 a 1990	Consolidação e difusão dos conceitos de Marketing, segmentação, 4P's e teoria do comportamento do consumidor. As escolas de marketing chegam ao Brasil e se consolidam.
4. Fase do marketing de relacionamento	De 1990 a atual	Cresce a preocupação com a construção de relacionamentos duradouros, primeiro com os clientes e atualmente com os demais <i>stakeholders</i> (públicos de interesse), buscando o benefício mútuo.
5. Fase do cybermarketing	De 1996 a atual	A Internet e o comércio eletrônico mudam os hábitos de comunicação e consumo. Surge o Cybermarketing e o marketing de experiencial.

Fonte: Rocha e Strehlau, 2006.

Como pode ser visualizado, antigamente o foco era na produção em larga escala e a função do marketing era fazer com que o consumidor comprasse, sendo que a indústria manipulava a vontade de compra, fazendo com que o comprador se adequasse ao produto. Atualmente, o consumidor auxilia a ditar a produção e a indústria passou a se preocupar com as expectativas, satisfação e com a fidelização dos clientes. Portanto, as empresas têm se adequadado às realidades dos clientes. E para que isso seja possível, é preciso identificar, mapear e classificar os *stakeholders*, para que se tenha um relacionamento personalizado e direcionado para cada um deles, ou pelo menos identificar quais são os prioritários e dar um norte quanto à atuação frente a eles. Que constituem os objetivos específicos deste trabalho: identificar, classificar e propor estratégias para lidar com os *stakeholders* mais influentes.

Para auxiliar a temática de marketing de relacionamento, foi utilizado o modelo de Payne *et al* (2005), em que são elencados 6 modelos de mercado: mercado interno (*Customer markets*), mercado de referência (*referral markets*), mercado de influência (*influence markets*), mercado de recrutamento (*recruitment markets*), mercado de fornecedores e alianças (*supplier/aliance markets e internal markets*), como pode ser visto na figura 9.

Figura 7 – Os seis modelos de mercado



Fonte: Adaptado de Payne *et al* (2005), tradução livre.

Para auxiliar a classificação, os seis modelos de mercado foram traduzidos:

Quadro 4 – Tipos de mercado segundo Payne

Mercado	Definição
Mercado Consumidor	Formados por compradores, intermediários e consumidores finais.
Mercado de Referência	Compostos por clientes e não-clientes fontes de referência. Pode ser referência de defesa (iniciadas pelo advogado) e desenvolvimento de clientes-base (iniciados pela empresa). Não-clientes são divididos em referências gerais, referências recíprocas, referências baseadas em incentivos e encaminhamentos do pessoal.
Mercado de Fornecedores e Alianças	Fornecedores de recursos físicos. Podem ser classificados em fornecedores estratégicos, fornecedores-chave, fornecedores aprovados e fornecedores indicados. Alianças são baseadas em produtos à base de conhecimentos.
Mercado de Influência	Inclui grupos financeiros e investidores, sindicatos, entidades da indústria, órgãos reguladores, imprensa de negócios e meios de comunicação, grupos de usuários e avaliador, grupos ambientalistas, órgãos políticos e governamentais e concorrentes.
Mercado de Recrutamento	Compreende todos os empregados em potencial, juntamente com os terceiros que servem como canais de acesso. Canais incluem empresas de pesquisa de executivos, agências de emprego, centros de emprego, off-line e on-line de publicidade, e usando os próprios funcionários da organização para sugerir potenciais candidatos.
Mercado Interno	Mercados internos seguem a segmentação utilizada para potenciais empregados na classificação de mercado de recrutamento, ou seja, por função, cargo, geografia e nível de antiguidade. Ênfase especial deve ser colocada sobre as características comportamentais para os funcionários que lidam com clientes.

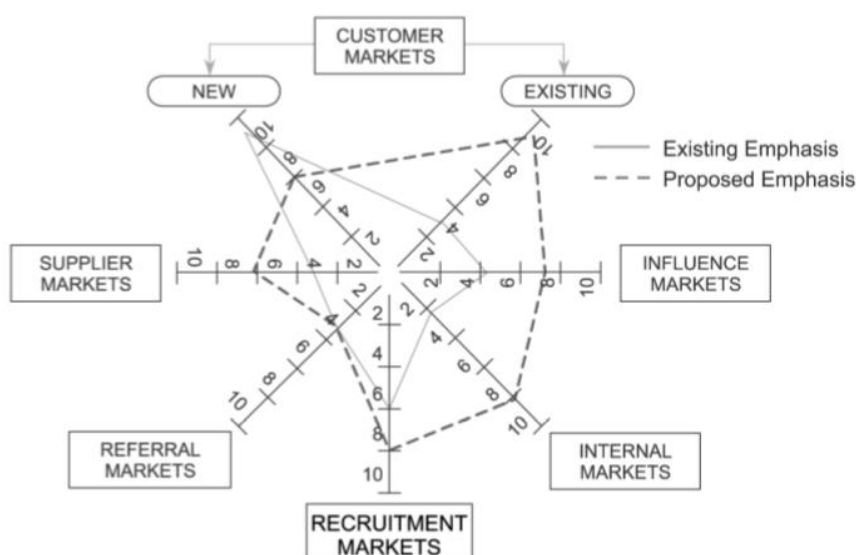
Fonte: Adaptado de Payne *et al*. (2005), tradução livre.

Para usar e testar o modelo acima, são sugeridos 4 passos, de acordo com Payne *et al.* (2005):

1. Identificar os participantes ou segmentos-chave, em cada um dos domínios de mercado; (conforme explicado no quadro 4 e na figura 7)
2. Rever expectativas e necessidades dos participantes-chave;
3. Rever o nível de destaque atual e o proposto em cada mercado; e
4. Formular uma estratégia de relacionamento adequada.

O terceiro passo é feito com base em um mapa, para que seja possível visualizar a ênfase existente e a proposta, podendo verificar com mais clareza, como pode ser observado na figura 8.

Figura 8 – Mapa de ênfase sobre cada stakeholder



Fonte: Payne *et al.*, 2005.

O passo 4 se refere à formulação de uma estratégia adequada com base nos critérios apresentados no quadro 5.

Quadro 5 – Quadro de planejamento para as relações com stakeholders

Definir propostas de Valor para os stakeholders	Projeção de entrega de valor	Planos de mercado para relacionamento com stakeholders	Medição e feedback
<ul style="list-style-type: none"> - Visão e valores; - Análise de indústria; - Auditoria dos seis mercados; - Objetivos de relacionamento; - Proposição de valor para os seis mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preferências de valor para stakeholders; - Mercados de segmentação de stakeholders; - Configuração do pacote de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Referência - Fornecedor e Aliança; - Influência; - Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Métricas e KPIs; - Estudos de satisfação do stakeholder; - Revisão do plano de stakeholders e revisões

Fonte: Payne *et al.*, 2005 (apud Christopher *et al.* 2002)

Ainda com base em Payne *et al.* (2005), o primeiro critério se refere à definição de propostas de valor das partes interessadas, em que começa com uma revisão da visão e valores da empresa. Depois uma análise da indústria, em que é sugerido a utilização do modelo de 5 forças de Porter. Também é citada uma auditoria dos domínios dos seis mercados, para que se possa identificar a natureza dos relacionamentos com as partes interessadas em cada um deles. Desenvolver um relacionamento não é um fim em si, mas uma base para a criação e manutenção de trocas de valor. Outro modelo sugerido é uma análise SWOT, em que são elencados os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de cada mercado. Neste trabalho isso só será feito com os *stakeholders* prioritários. Com relação aos objetivos de relacionamento, deve ser desenvolvido um para cada um dos seis mercados também e devem estar relacionados com a visão e os valores da organização.

A etapa de “projeção de entrega de valor” elabora propostas de valor, confirmando ou renegociando as já existentes. O que acontece normalmente é uma pesquisa detalhada sobre preferências, vantagens e desvantagens de cada mercado. Questões como requisitos de diferentes segmentos, preferências de canal, flexibilidade de resposta, sistemas de informação, a adequação da comunicação de duas vias e assim por diante precisam ser abordadas.

Os planos de relacionamento para cada mercado envolvem a determinação das estratégias apropriadas para as partes interessadas em cada mercado, incluindo os que precisam de um plano detalhado. Nessa etapa não são todos os domínios do mercado que precisam de um plano formal por escrito. Porém os planos firmados precisam apoiar a missão da organização, aumentando assim o potencial de lucratividade e segurança da empresa a longo prazo.

Com relação à medição e feedback, deve-se desenvolver métricas e KPIs (*Key Performance Indicator*, ou seja, indicador-chave de desempenho), para que os objetivos sejam atingidos e que possa ser medido de alguma forma. Exemplos: redução de custos de transação mútua, tempo de mercado e melhoria da qualidade (para o fornecedor e mercado de aliança); retenção e motivação dos funcionários (para o mercado interno) e entre outros. O estudo de satisfação das partes interessadas é muito importante e deve ser monitorado constantemente, pois o desempenho precisa ter pelo menos o mínimo de qualidade e o cliente precisa ter um bom nível de satisfação com a empresa. Não só o cliente, como

também os funcionários, fornecedores, acionistas e demais partes interessadas. E por fim, realizar a revisão do plano das partes interessadas. Ou seja, rever o feedback das etapas anteriores, rever as prioridades dentro da organização e realização de uma revisão apropriada dos planos de relacionamento.

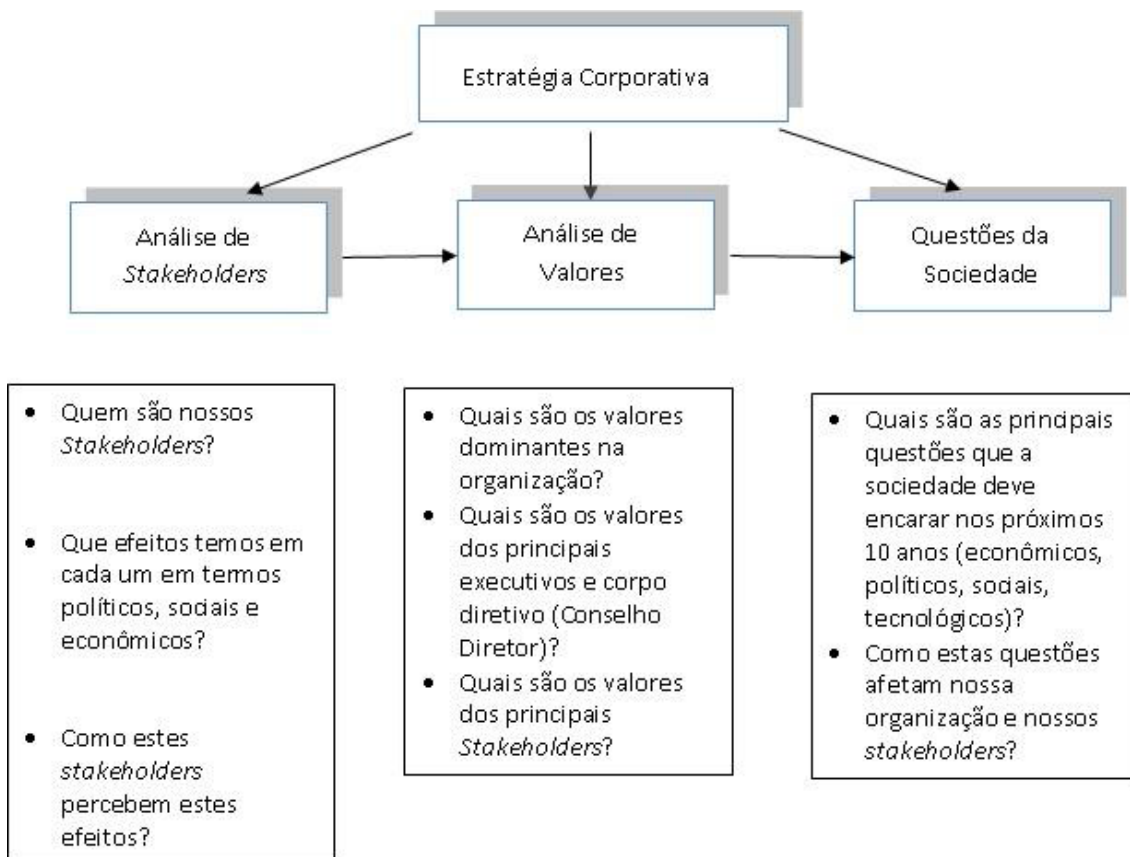
2.4 Um modelo de gestão do relacionamento com *Stakeholders*

Será apresentado o modelo utilizado neste trabalho para gestão de relacionamento com os *stakeholders*. Até agora foram apresentadas ferramentas de diversos autores e neste tópico será explicado de que maneira serão aplicadas e como gerir os *stakeholders*.

As ferramentas já apresentadas serão aplicadas ao mesmo tempo, formando um processo ou modelo para a gestão de relacionamento com *stakeholders*. Para isso, se estabeleceu uma ordem. E como os modelos têm etapas em comum, um passo não foi repetido.

Com relação ao gerenciamento de *stakeholders*, Freeman (1984) propõe que a estratégia corporativa deve derivar da análise de *stakeholders*, análise de valores (não só da organização como também dos *stakeholders* e partes interessadas) e questões da sociedade (que é uma variável mais ampla e faz menção a questões econômicas, políticas e tecnológicas), como pode ser visualizado na figura 9:

Figura 9 – Análise da Estratégia Corporativa

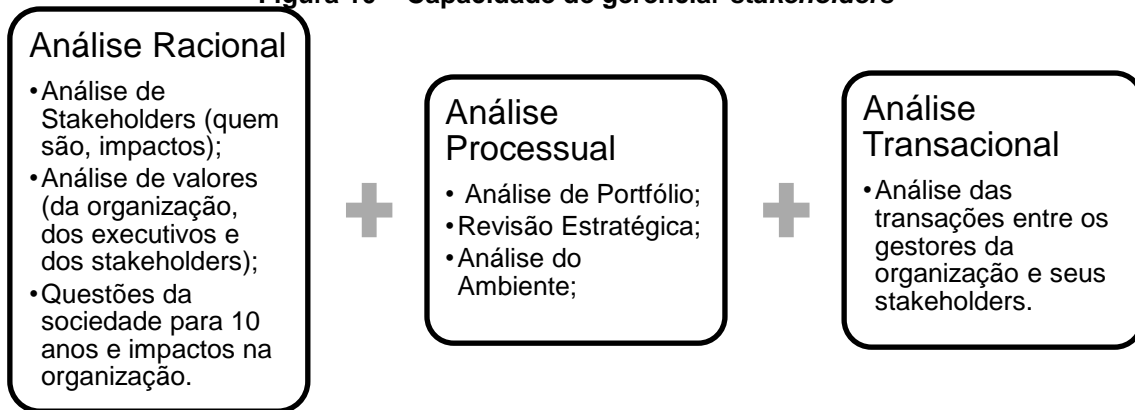


Fonte: Freeman, 1984, p. 92 - tradução livre de Medeiros (2014)

A análise de *stakeholders* foi feita com base nos modelos propostos por Savage *et al.* (1991), Preble (2005) e Mitchell *et al.* (1997). A análise de valores seguiu o modelo dos *Six Markets Model*. A única que não havia em nenhum dos modelos era a análise de questões da sociedade e que, portanto, foi incluída.

Ainda segundo Freeman (1984), a capacidade de gerenciar os *stakeholders* pode ser resumida na combinação de três análises: racional, processual e transacional. A abordagem utilizada neste trabalho se restringe à análise racional, já que as outras são etapas mais voltadas à organização em si e de restrito acesso. Porém serão considerados como parte do processo devido à contribuição que pode ser gerada com base nelas.

Figura 10 – Capacidade de gerenciar *stakeholders*



Fonte: Medeiros (2014) apud Freeman (1984)

Portanto, o modelo de gestão proposto neste trabalho e recomendado para futuras análises, conta com os seguintes passos:

1. Identificar *stakeholders* através da realização das entrevistas com os Diretores e Presidentes da AD&M. Após transcrever as respostas, foram elencadas e listadas todas as partes interessadas. Depois, através de uma análise documental, outros *stakeholders* foram identificados, fechando assim, a lista com as partes interessadas;
2. Aplicar o modelo de gestão de *stakeholders* proposto por Preble (2005): iniciando com a classificação de acordo com a natureza e influência;
3. Classificar em primário, público ou secundário;
4. Classificar segundo modelo de Savage *et al.* (1991). Tal modelo consiste em verificar o potencial que cada *stakeholder* tem de ameaçar e colaborar com a organização; Para auxiliar a classificação, foram feitas as seguintes perguntas (CARVALHO, 2013 *apud* Savage, 1991):
 - Stakeholder controla algum recurso chave da organização?
 - Stakeholder é mais poderoso que a organização?
 - Stakeholder é tão poderoso quanto a organização?
 - Stakeholder é menos poderoso que a organização?
 - Stakeholder propenso a tomar medidas de apoio à organização?
 - Stakeholder propenso a tomar medidas contrárias à organização?
 - Stakeholder não é propenso a tomar nenhuma medida?
 - Stakeholder propenso a formar uma coalizão com outros *stakeholders*?

- Stakeholder propenso a formar uma coalizão com a organização?
 - Stakeholder não propenso a formar uma coalizão com ninguém?
5. Determinar lacunas de desempenho e expectativas dos *stakeholders* para com a organização;
 6. Identificar a saliência dos *stakeholders*, de acordo o modelo de Mitchell *et al.* (1997): urgência, legitimidade e poder.
 7. Aplicar o modelo dos *Six Markets Model*: identificando os *stakeholders* dentro de cada mercado;
 8. Avaliar qual o destaque necessário para cada um dos mercados e comparar com o que é realizado atualmente;
 9. Formular uma estratégia de relacionamento adequada, incluindo aqui a análise processual e transacional proposta por Freeman (1984).

Esse foi o passo a passo utilizado para a realização deste trabalho. Dois passos que não foram realizados, mas que são importantes para distinguir um simples mapeamento de uma gestão de stakeholder é verificar sempre qual a resposta organizacional para cada etapa e também monitorar e controlar o que tem sido realizado. Portanto, para aplicar tal modelo, é necessário incluir as etapas de:

- Verificar respostas organizacionais quanto ao que foi proposto;
- Monitorar e controlar as ações, intervindo sempre que necessário.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados o tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da AD&M Consultoria Empresarial; especificação dos participantes do estudo; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados; e explicação de qual o procedimento de análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa descritiva, na qual segundo Cervo e Bervian (1983), o pesquisador “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.”. E também constitui um estudo de caso, que pode ser caracterizado como “pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida” (CERVO e BERVIAN, 1983, p. 57.). Para Creswell (2010, p. 269):

Estudos de caso são uma estratégia qualitativa em que o pesquisador explora em profundidade um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Os casos são limitados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas utilizando diversos procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado.

Segundo Gil (2002, p. 54), estudos de caso são bons para: explorar situações que não estão claramente definidas, preservar o caráter do objeto estudado, descrever melhor o contexto da investigação, formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as variáveis de fenômenos que não são explicáveis através de levantamentos ou experimentos.

Segundo Yin (2005), nos estudos de caso, o pesquisador possui pouco controle sobre os fatos e o principal são acontecimentos recentes, cujo contexto seja real e normalmente com questões complexas. É muito utilizado para corroborar com questões individuais, organizacionais, sociais, políticas e entre outros tipos.

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (YIN, 2005, p. 20)

A organização estudada foi a AD&M Consultoria Empresarial. Também foram analisados alguns documentos institucionais relacionados ao tema da pesquisa para dar mais insumos a este trabalho e tornar a conclusão a mais fidedigna possível.

Quanto à natureza das variáveis que foram utilizadas, estas podem ser classificadas como qualitativas. “Qualitativa significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana” (STAKE, 2011, p. 21). Então alguns membros da organização foram entrevistados para que os resultados e discussões possam ser mais explorados e enquadrados nos temas propostos nesse trabalho, classificação e análise de *stakeholders* e marketing de relacionamento.

A fonte dos dados utilizados foi primária, que segundo Marconi e Lakatos (2012) podem ser “dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc.”. Na parte de resultados haverá uma lista com a nomenclatura de todos os documentos utilizados. Segundo Gil (2012, p. 51):

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, a única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Portanto, será realizada uma pesquisa documental, cujos dados já receberam um tratamento analítico pela AD&M, mas não com o mesmo foco deste trabalho. As análises já realizadas são somente com base nas respostas das entrevistas e questionários enviados para algumas classes de *stakeholders* e através de análise quantitativa pelo software SPSS, com objetivo de identificar como cada grupo de atores percebe a AD&M Consultoria Empresarial.

E por fim, foram realizadas algumas entrevistas classificadas como semiestruturadas, pois existe um roteiro pré-definido e baseado nas teorias estudadas, mas ao longo das entrevistas o entrevistador pode acrescentar ou

retirar perguntas conforme necessidade. Foram perguntas abertas e o formato da entrevista similar a uma conversa informal.

A entrevista foi utilizada devido às inúmeras vantagens apresentadas, como foi percebido por Gil (2012, p.118): a obtenção das respostas é facilitada, visto que é livre o estímulo a respostas completas caso o entrevistado não tenha entendido a pergunta e também possibilita uma flexibilidade maior de acordo com as respostas dadas; propicia o maior número de respostas possível, já que é mais fácil aceitar ser entrevistado do que responder um questionário; não exige que o entrevistado seja alfabetizado; e possibilita visualizar a reação do entrevistado, tom de voz e ênfase nas respostas.

Conforme já explicitado na introdução, a AD&M foi escolhida por não ter uma classificação formalizada e porque é uma organização com muito potencial, que pode ser aprimorado com uma simples classificação e um gerenciamento eficaz das partes interessadas.

Quadro 6 – Fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revisada inúmeras vezes; • Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de recuperação – pode ser baixa; • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; • Relato de vieses – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor; • Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieses devido a questões mal elaboradas; • Respostas enviesadas; • Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; • Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Fonte: Adaptado de Yin (2005).

Portanto, mesmo com pontos fortes e fracos claramente identificados, optou-se por manter a metodologia inicialmente proposta, sendo ela através de entrevistas semiestruturadas e análise documental, para que a pergunta deste trabalho seja respondida e possa ser esclarecido “Como uma organização deve proceder a

gestão de seus *stakeholders?*”, com aplicação na AD&M Consultoria Empresarial.

3.2 Caracterização da organização

A Análises, Diretrizes e Métodos Consultoria Empresarial, ou AD&M Consultoria Empresarial é uma Empresa Júnior, ou seja, uma associação sem fins lucrativos ligada à uma universidade. Os integrantes da Empresa Júnior precisam ser alunos regularmente matriculados em uma Instituição de Ensino Superior e não podem receber uma remuneração pelo trabalho exercido. De acordo com dados do site da Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Júnior, o Movimento Empresa Júnior surgiu na França em 1967. No Brasil surgiu em 1988 na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. O Movimento visa fomentar o empreendedorismo, aliando a graduação à realidade de mercado.

Em 2015 o país contava com 311 empresas juniores federadas em 285 Universidades, 11,4 mil empresários juniores e um faturamento anual girando em torno dos R\$ 10 milhões. As áreas de maior atuação, de acordo com o Censo & Identidade 2014, eram voltadas às engenharias (35,56%), ciências sociais aplicadas (17,03%) e ciências humanas (14,56%). Com relação ao tipo de Instituição de Ensino, 70,66% era relativo à Universidades Públicas Federais, 22,48% Públicas Estaduais e 6,42% Particulares.

Sobre o Movimento Empresa Júnior no Distrito Federal, existem 27 Empresas Juniores Federadas regidas pela Concentro (federação de empresas juniores do DF) e a AD&M foi a primeira delas, surgindo 7 anos antes da Federação. Portanto, a Concentro foi fundada em 1999 e tem como objetivo representar, orientar, regulamentar, fomentar, alinhar e integrar o MEJ-DF.

Como já foi citado, a AD&M Consultoria Empresarial foi a primeira Empresa Júnior fundada na região Centro-Oeste. Surgiu em 1992 e é vinculada à Universidade de Brasília e ao curso de Administração. Segundo o site da empresa:

A AD&M Consultoria Empresarial transforma grandes ideias em realidade. Desde 1992 atuamos com consultoria em administração direcionada a empresas de

pequeno e médio porte, estabelecidas ou em abertura, no Distrito Federal. Resolvemos os problemas de nossos clientes por meio de soluções personalizadas em Marketing, Finanças, Gestão de Pessoas, Organização e Processos. Todas as soluções são adaptadas aos problemas específicos de cada um de nossos clientes e são potencializadas pelo conhecimento da Universidade de Brasília (UnB).

Como já citado, possuí em seu portfólio soluções na área de Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing e Organização e Processos, como pode ser visto na lista abaixo com todas as soluções oferecidas, de acordo com o site da empresa, acessado no dia 16 de junho de 2016.

Finanças

- 1) Análise financeira e de balanços;
- 2) Controle financeiro;
- 3) Gestão do capital de giro;
- 4) Viabilidade econômico-financeira;
- 5) Planejamento financeiro;
- 6) Gestão de estoques;
- 7) Avaliação de empresas – valuation;
- 8) Análise de custo para formação de preço.

Gestão de pessoas

- 1) Descrição de cargos;
- 2) Manual de normas e condutas;
- 3) Avaliação de desempenho;
- 4) Plano salarial;
- 5) Reconhecimento e incentivo;
- 6) Programa de socialização;
- 7) Capacitação;
- 8) Recrutamento e seleção; e
- 9) Gestão do clima organizacional.

Marketing

- 1) Plano de marketing;
- 2) Viabilidade mercadológica;
- 3) Pesquisa de mercado.

Organização e Processos

- 1) Modelagem de estrutura organizacional;
- 2) Mapeamento e redesenho de processos;
- 3) Mapeamento e redesenho da estrutura organizacional;
- 4) Gestão da qualidade;
- 5) Modelagem de processos;
- 6) Planejamento estratégico.

Os clientes são constituídos, em sua maioria, por empresas de pequeno e médio porte localizadas no Distrito Federal. Podem ser destacados alguns clientes bem conhecidos no mercado, novamente de acordo com o site: Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), P&G, Móveis Coloniais de Acaju, Giraffas, Café do Chef, Galois, Souza Cruz, Pão de Açúcar, Casa Thomas Jefferson e Mr. Brownie.

A empresa já conquistou o Prêmio Interação Universidade-Empresa, em que foi reconhecida como a Melhor Empresa Júnior do Brasil (concorrendo com outras 500 participantes de acordo com o site corporativo). Também conquistou o MPE Brasil, Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, na categoria de melhor empresa de serviços do Distrito Federal, em que concorreu com empresas regulares e não associadas a alguma Instituição de Ensino Superior. Em 2012 a empresa já possuía mais de 400 projetos realizados. Em 2014 a empresa ganhou Prêmio de Excelência em Gestão com outras 3 Empresas Juniores no patamar mais alto da escala de premiação. E em 2015 ganhou novamente, mas em conjunto com somente outras 2 Empresas Juniores.

Além de ser considerada referência quanto sua atuação, a AD&M também é muito lembrada pelas oportunidades de emprego ou estágio para os membros que dela fizeram parte. Existem inclusive processos seletivos de grandes empresas no mercado voltados exclusivamente para empresários juniores.

No ano de 2016 a empresa mudou de sede e hoje localiza-se na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, prédio que abriga os departamentos dos cursos de Administração, Contabilidade e Economia. Atualmente o quadro de funcionários da AD&M é de cerca de 80 membros contando com os trainees.

A missão até o ano de 2015 era “Formar profissionais preparados para o mercado que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, por meio da vivência empresarial e de soluções de consultoria em gestão, gerando valor para os clientes e UnB” e a visão “Ser o principal diferencial na formação dos melhores profissionais de administração do país”. Os princípios organizacionais até o ano de 2015 eram:

- Somos autores do nosso próprio desenvolvimento crescimento;
- Desenvolvemos Líderes Melhores que nós mesmos, inspirando uns aos outros pelo exemplo;
- Buscamos o equilíbrio em todas as frentes de nossas vidas para alcançarmos melhores resultados;
- Prezamos por uma conduta profissional alinhada ao nosso espírito jovem;
- Não existem desafios que não podemos superar;
- Obtemos resultados de excelência de forma íntegra; e
- Juntos somos mais fortes. Dedicção mútua é essencial para o nosso crescimento.

Porém nos anos de 2015 e 2016 ocorreram inúmeras mudanças devido ao término do Ciclo Estratégico, que era do período de 2010 a 2014. Com isso, missão, visão, valores, organograma e mapa estratégico foram alterados, porém não foram veiculados no site ainda, alguns nem implementados e por conta do sigilo, tais dados não serão comentados.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes da pesquisa foram os integrantes da Diretoria e Presidência da AD&M Consultoria Empresarial. No organograma vigente até este ano, a Diretoria é composta por 6 Diretores nas áreas de: Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing, Organização e Processos, Negócios e Escritório de Projetos (essas duas últimas constituem áreas no Plano de Carreira, em que é necessário participar de um Processo Seletivo interno). E a Presidência é composta por 2 integrantes que correspondem aos cargos de Presidente

Institucional e Presidente Organizacional. Ou seja, foram realizadas 8 entrevistas no total.

A faixa etária dos participantes é de 20 a 24 anos, todos já concluíram mais da metade do curso e dos 8 participantes 2 são homens e os outros 6 são mulheres. Tais participantes foram escolhidos por já possuírem uma maturidade e conhecimento maior da empresa, por estar em contato constante com a estratégia e formulação da mesma e porque todos os membros da Diretoria têm o conhecimento necessário para opinar a respeito das informações necessárias para concluir este trabalho. Todos os entrevistados possuem mais de um ano de empresa, sendo que 3 anos é o tempo de maior permanência.

3.4 Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa

Conforme já apresentado, o trabalho é um Estudo de caso e contou com uma pesquisa documental (cujos dados foram fornecidos pela organização em estudo) e entrevistas individuais. É uma pesquisa documental pois, segundo Gil (2012), apesar de os dados já terem sido analisados pela empresa, serão reanalisados de acordo com as características deste trabalho. Título dos documentos que foram utilizados:

- 1- Planejamento Estratégico Família;
- 2- Planejamento Estratégico Swot Cruzamento;
- 3- Ações com o Movimento Empresa Júnior;
- 4- Análise das AICs 2009 – 15;
- 5- Andamento parcerias;
- 6- Planejamento Estratégico Professores;
- 7- Planejamento Estratégico Ex-membros;
- 8- Controle de Férias;
- 9- Planejamento Estratégico Alunos;
- 10- Planejamento Estratégico MEJ;
- 11- Planilha de Controle de Membros;
- 12- Planilha de Marketing – banco de dados;
- 13- Projeto Interno Parceria;

- 14- Pesquisa de Clima Organizacional; e
15- Pesquisa de Cultura.

O roteiro de entrevistas cuja versão final está representada no quadro 7, foi elaborado de acordo com teorias de pesquisa qualitativa e *stakeholders* e adaptado também conforme sugestões do Professor Orientador deste trabalho. As perguntas foram direcionadas para entender o perfil dos entrevistados, visualizar quais foram os acontecimentos recentes, sejam eles positivos ou negativos, que mais impactaram a organização e quais *stakeholders* tiveram envolvimento direto com elas, quem são as partes interessadas que têm mais poder de impacto e, por fim, uma visualização da organização daqui a 5 anos, para verificar se existe alguma mudança que possibilitará a entrada de novas partes interessadas ou mudanças muito significativas que ocasionem uma mudança no relacionamento com qualquer uma das partes interessadas identificadas.

Quadro 7 – Roteiro de Entrevista e respectivas referências bibliográficas

Pergunta	Referência Bibliográfica
1- Você pode se apresentar e falar a respeito do seu envolvimento com a AD&M (quando começou, sua trajetória e o que pretende)?	Stake (2011)
2- Quais são os desafios recentemente enfrentados pela empresa e que atores estavam envolvidos (como agiram)?	Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997) e Preble (2005)
3- Agora poderia falar a respeito de oportunidades que foram recentemente aproveitadas pela AD&M?	Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997) e Preble (2005)
4- Quando a empresa pensa em parceria e colaboração, quais são os principais nomes que surgem? Por quê (que tipo de atuação, como agem)?	Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997) e Preble (2005)
5- Por outro lado, quais são os atores que dificultam ou representam barreiras para a atuação e crescimento da AD&M? Por quê (como eles agem)?	Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997) e Preble (2005)
6- Como você imagina o futuro da AD&M daqui a 5 anos? O que será preciso fazer para alcançar esses objetivos?	Freeman (1984)
7- Existe na AD&M alguma política formalizada para gestão de <i>stakeholders</i> ? Por quê?	Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997) e Preble (2005)
8- De que forma os <i>stakeholders</i> podem contribuir ou atrapalhar o desenvolvimento e crescimento da AD&M?	Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997) e Preble (2005)

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o roteiro pré-estabelecido, as entrevistas tiveram duração de cerca de 1 hora e foi solicitado a cada participante, no início da entrevista, gravar o áudio da mesma para que, posteriormente, caso alguma dúvida surgisse, não fosse necessário entrar em contato para confirmar alguma afirmação. Dos 8 participantes apenas 7 entrevistas foram gravadas, pois um membro solicitou a não gravação do áudio. Nesse caso, foi solicitado que a entrevista pudesse ser manuscrita em sua quase totalidade. Tal proposição foi aceita sem ressalvas e ao longo da entrevista o participante foi lembrado de diminuir a rapidez de sua fala ou repetir algumas informações-chave para este trabalho.

As entrevistas foram realizadas do período do dia 03/05/2016 até 09/05/2016, todas na sede da empresa, localizada na Universidade de Brasília, no prédio da FACE, sala DT 09/29.

Os documentos foram solicitados através de um e-mail formal e por mensagens no aplicativo What's App, com intuito de lembrar os participantes do envio de tais materiais. Tais documentos foram formalizados no ano de 2015, quando o Planejamento Estratégico da empresa estava sendo revisado e são bem completos quanto ao estudo de cada stakeholder, tendo muita serventia para embasar este trabalho.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados se deu através de análise de conteúdo, que pode ser classificada como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1995, p. 42)

E a análise do conteúdo das entrevistas foi feita após a transcrição das mesmas. Após tal procedimento, foram listados os *stakeholders* citados em uma planilha no Excel e classificados de acordo com os modelos teóricos aqui já apresentados. Portanto, o procedimento de análise de dados pode ser resumido em:

1. Gravação do áudio e anotação de alguns pontos-chaves ao longo da entrevista.
2. Transcrição do áudio das entrevistas realizadas com Diretores e Presidentes da AD&M Consultoria Empresarial;
3. Classificação dos *Stakeholders* de acordo com Savage *et al.* (1991), Preble (2005) e, por fim, Mitchell, Agle e Wood (1997).
4. Proposição de relacionamento de acordo com *Six Market Model*, de Payne *et al.* (2005).

Para propor planos de ação, foi utilizada a técnica de pesquisa-ação, que segundo Tripp (2005), “é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática”. Como características, pode-se observar no quadro abaixo as principais diferenças entre prática rotineira, pesquisa-ação e pesquisa científica.

Quadro 8 – Características da pesquisa-ação

Linha	Prática rotineira	Pesquisa-ação	Pesquisa científica
01	Habitual	Inovadora	Original / financiada
02	Repetida	Contínua	Ocasional
03	Reativa contingência	Proativa estrategicamente	Metodologicamente conduzida
04	Individual	Participativa	Colaborativa / colegiada
05	Naturalista	Intervencionista	Experimental
06	Não questionada	Problematizada	Contratual (negociada)
07	Com base na experiência	Deliberada	Discutida
08	Não-articulada	Documentada	Revisada pelos pares
09	Pragmática	Compreendida	Explicada / teorizada
10	Específica do contexto	-	Generalizada
11	Privada	Disseminada	Publicada

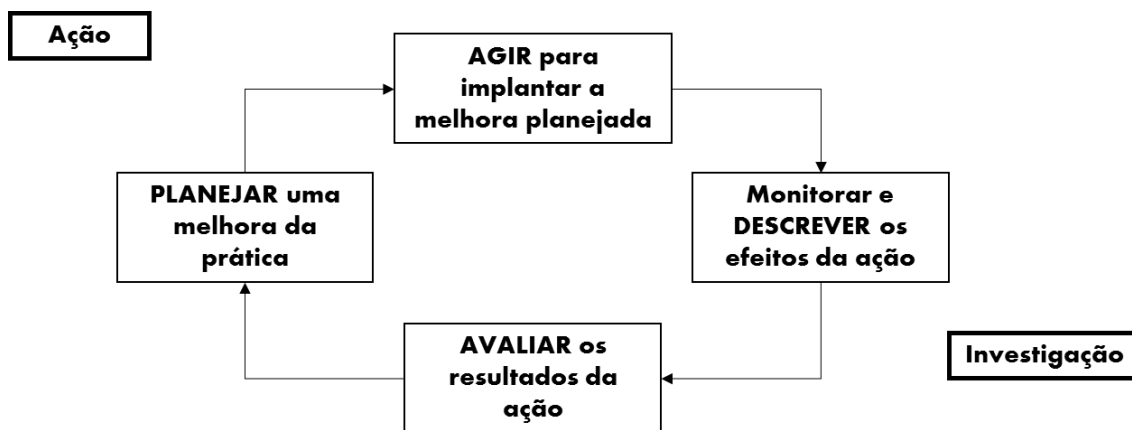
Fonte: Adaptado de Tripp (2005).

Ainda segundo Tripp (2005):

Na pesquisa-ação, tendemos a nos engajar em teorização indutiva apenas quando não há uma explicação preexistente ou uma teoria que explique satisfatoriamente o que quer que tenhamos observado ou estejamos tentando observar, de modo que os pesquisadores de pesquisa-ação freqüentemente operam dedutivamente, especialmente nos estágios iniciais.

Os planos de ação foram traçados então com base nas entrevistas e documentos apresentados pela AD&M Consultoria Empresarial. Do ciclo proposto na figura 11, só foi realizada a etapa de planejamento e melhora da prática.

Figura 11 – Ciclo básico da investigação-ação.



Fonte: Adaptado de Tripp (2005).

Assim sendo, a pesquisa-ação permite intervenções e alteração de práticas dentro de uma problemática, através de análises e mobilização dos participantes, auxiliando a análise de informações de forma que se torne mais crítica e reflexiva, adequando a realidade ao resultado esperado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de apresentar os resultados, alguns fatos importantes devem ser considerados: a AD&M está passando por um processo de adequação à nova estratégia, então alguns dados podem precisar de atualizações. O segundo fato é que alguns pontos deverão ser omitidos na análise devido ao sigilo exigido por alguns *stakeholders*. Então não serão citados nomes de clientes, concorrentes, parceiros ou particulares que não estão divulgados publicamente. Para a análise de resultados, alguns *stakeholders* que não haviam sido citados foram acrescentados e analisados com base nos documentos consultados.

4.1 Gestão de *stakeholders*

A AD&M é uma empresa direcionada para realização de projetos e exatamente por isso, alguns fatores para o seu próprio gerenciamento são deixados de lado. Tal fato pode ser positivo, pois os membros realmente focam no que a empresa faz (que são projetos de consultoria), porém em alguns momentos acaba que o seu impacto na sociedade não é tão otimizado quanto poderia. Um desses fatores que não são priorizados é a gestão de *stakeholders*, em que são ações mais pontuais para os mais influentes e os outros são deixados de lado. E ainda sim, não pode ser considerado uma gestão, pois não existe uma retroalimentação no processo, é só uma simples execução.

Outro fator percebido é que muitas vezes as ações propostas para lidar com os *stakeholders* conhecidos são para remediar problemas aparentes, ou seja, quando o problema já está evidente que são planejados planos de ação para minimizar os impactos do problema, mas sem efetivamente solucioná-lo. Então a chance de uma nova ocorrência aumenta consideravelmente. Cabe ressaltar que a análise será baseada no último ciclo do planejamento estratégico, que foi reformulado no ano passado, mas não totalmente implementado. Ele servirá para os anos de 2016 até 2020, após esse período haverá uma nova reformulação e mapa estratégico, objetivos, missão, valores e diretrizes poderão

sofrer alterações. Portanto, tal análise de como a gestão é ou não realizada, cabe somente ao período em questão, podendo diferir de outras épocas.

Foi retirado um trecho do documento “Planejamento Estratégico Swot Cruzamento”, para exemplificar tal hipótese. Segundo informações contidas no documento, “A AD&M possui uma marca forte por já estar há muito tempo no mercado e por ser apoiada pela UnB, mas se a consultoria fosse mais próxima de seus stakeholders estes poderiam ser promotores da marca consolidando mais ainda o seu nome no mercado, o que não ocorre hoje.”. Portanto, os integrantes da empresa têm plena consciência do quanto manter um relacionamento com stakeholders é importante, mas por priorização de outras atividades, acabam não dando a devida importância.

Após realizar as entrevistas e analisar os documentos organizacionais, os dados obtidos foram elencados e classificados primeiramente de acordo com o modelo de gestão proposto por Preble (2005), que é dividido em 6 passos. Porém neste capítulo foram utilizados apenas os 4 primeiros, pois os dois últimos serão realizados em conjunto com os “*Six Market Models*”. Dentro do modelo de Preble, foi incluída a teoria de Savage *et al.* (1991) e Mitchell *et al.* (1997), como apresentado acima, o que possibilitou visualizar quais serão os stakeholders com maior destaque ou relevância na pesquisa.

4.1.1 Classificação da natureza e influência

Os *stakeholders* foram descritos de acordo com sua atuação, de que forma se dá o relacionamento, em como interfere na realidade da AD&M ou quais as interfaces que possui com a organização. Através disso é possível identificar nos próximos passos como se dá a atuação de cada um e verificar se o que está sendo praticado atualmente é o ideal, de acordo com o relacionamento atualmente estabelecido. Foram identificados 33 *stakeholders*:

Quadro 9 – Classificação da natureza e influência

STAKEHOLDER	Natureza
Alunos	O papel principal dos alunos de Administração é na manutenção da empresa como novos entrantes, através do processo seletivo que ocorre a cada 6 meses.
Brasil Júnior	Brasil Júnior é a Confederação de Empresas Juniores (EJs) e tem como objetivo “representar o MEJ e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o país”. (DNA JR)
Clientes	São a fonte de renda da empresa e constituem um dos <i>stakeholders</i> mais influentes.
Concentro	Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal e tem como funções: Representação, Suporte, Integração e Alinhamento, Regulamentação e Expansão das EJs.
Concorrentes	São empresas que atuam com o mesmo portfólio e soluções parecidas.
Consultorias	São empresas de mercado que atuam no mesmo segmento e auxiliam com benchmarkings, novas práticas e orientação mesmo sendo concorrentes diretos.
Empresas de capacitação	São empresas que oferecem cursos e treinamentos voltados à gaps de conhecimento na empresa. Estão localizadas em grande parte em Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro.
Empresas de mídias sociais	São empresas que possibilitam a veiculação e propagação da AD&M, como Facebook, LinkedIn, Snapchat, jornais, revistas, televisão e entre outros.
Ex-membros	São fonte de conhecimento, podem vir a atuar como orientadores de projeto, indicar clientes, tornarem-se clientes, incentivar a participação na empresa Júnior, ser ponte entre o mercado de trabalho e a empresa e entre outros fatores.
Familiares	Normalmente são a fonte de sustento dos membros, já que é um trabalho voluntário. Tem influência direta na motivação e permanência dos membros na empresa, já que possuem alto poder de decisão na vida dos membros.
MEJ	Formado por outras empresas juniores, tem papel importante na indicação de clientes, networking e propagação de conhecimentos, tanto técnicos quanto gerenciais.
Membros	Stakeholder mais importante, pois é a empresa em si. Capital humano e intelectual responsável pelos projetos e gerenciamento da empresa.
Mercado	Stakeholder que controla e rege a atuação da AD&M.
Orientadores	Profissionais e professores graduados que atuam na manutenção e qualidade dos projetos executados.
Parceiros	Empresas com as quais existe uma troca de serviços, podendo ser relacionada a vagas de emprego, permutas de serviços ou descontos.
Professores	Profissionais que capacitam e orientam projetos.
CDT	Concede créditos mensalmente aos membros e fornece apoio, como a sede antiga, por exemplo.
CFA	Órgão de regulamentação.
CRA	Órgão de regulamentação.
Departamento	Órgão de regulamentação e suporte.
Governo	Órgão de regulamentação.
UnB	Órgão de suporte.
Alunos de Vestibular	Potencial para se tornar capital humano quando existe a possibilidade de o curso escolhido ser administração.
DCE	Associação que luta pelos direitos estudantis.
Empreendedores	São fonte de conhecimento, podem vir a atuar como orientadores de projeto, indicar clientes, tornarem-se clientes, ser ponte entre o mercado de trabalho e a empresa e entre outros fatores.

Empregadores	Empresas que tem interesse no que o Movimento Empresa Júnior ensina aos seus membros. Despertam o interesse de alunos do curso ao visualizarem uma possibilidade de ascensão profissional fora da empresa júnior.
Empresas de eventos e congressos	São empresas que realizam eventos, cursos e treinamentos voltados à gaps de conhecimento na empresa ou à área de atuação.
Fornecedores	Responsáveis por matérias-primas básicas, como alimentação, artigos de papelaria e todo os recursos materiais utilizados no dia a dia.
Incubadoras	Fonte de ideias para gerenciar de maneira mais rápida e menos burocratizada os processos internos e também novas ideias para o portfólio de projetos. Também pode ser caracterizado como um potencial cliente.
ONGs	Espaços para aprendizado e conhecimento, gerando um impacto positivo na sociedade.
Palestrantes	Fontes de conhecimento para aplicar na empresa e vida profissional.
Prestadores de serviço	Empresas que prestam serviços básicos, como manutenção e aluguel de impressora, contadores, pintores, reformadores, limpeza e entre outros serviços.
Startups	Fonte de ideias para gerenciar de maneira mais rápida e menos burocratizada os processos internos e também novas ideias para o portfólio de projetos. Também pode ser caracterizado como um potencial cliente.

Fonte: Elaboração própria.

4.1.2 Identificação dos *stakeholders*: primário, público ou secundário.

Dos 33 *stakeholders*, 52% são primários, 30% secundários e 18% públicos, de acordo com a teoria de Preble (2005). Os *stakeholders* tidos como primários foram classificados como tal por terem uma relação contínua com a empresa e muitas vezes são necessários para a sobrevivência organizacional. Pode-se perceber que os *stakeholders* classificados como ambíguos através da ferramenta de Savage *et al* (1991) são considerados em sua totalidade primários. Ou seja, mais uma confirmação do quão influentes são. Os públicos se referem a órgãos que são responsáveis ou dão o respaldo legal necessário para o funcionamento da empresa. E os secundários são *stakeholders* que não interferem diretamente no funcionamento da empresa. No quadro abaixo, pode ser visualizado quais foram os *stakeholders* elencados e palavras-chave com a razão de tal classificação. Essa identificação foi feita com base nas entrevistas, nos documentos analisados e na relação que cada um deles têm com a organização.

Quadro 10 – Identificação dos stakeholders

CLASSIFICAÇÃO	STAKEHOLDERS	DESCRIÇÃO
Primários	Alunos	Capital humano
	Brasil Júnior	Confederação
	Clientes	Fonte de lucro
	Concentro	Federação
	Concorrentes	Mercado
	Consultorias	Fonte de auxílio
	Empresas de capacitação	Aperfeiçoamento do capital humano
	Empresas de mídias sociais	Publicidade e visibilidade
	Ex-membros	Colaboração, inspiração e capacitação
	Familiares	Fonte de sustento e apoio dos membros
	Fornecedores	Serviços básicos
	MEJ (Movimento Empresa Júnior)	Projetos em conjunto
	Membros	Capital humano
	Mercado	Atuação
	Orientadores	Colaboradores diretos
	Parceiros	Colaboradores diretos
	Professores	Colaboradores diretos
Públicos	CDT (Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico)	Apoio
	CFA (Conselho Federal de Administração)	Regulamentação
	CRA (Conselho Regional de Administração)	Regulamentação
	Departamento	Apoio
	Governo	Regulamentação, leis
	UnB (Universidade de Brasília)	Apoio
	Secundários	Alunos de Vestibular
DCE (Diretório Central dos Estudantes)		Direitos estudantis
Empreendedores		Colaboração, inspiração e capacitação
Empregadores		Apoio
Empresas de eventos e congressos		Capacitação
Incubadoras		Fonte de ideias
ONGs		Impacto social
Palestrantes		Capacitação
Prestadores de serviço		Serviços básicos
Startups		Fonte de ideias

Fonte: Elaboração própria.

Cabe ressaltar que a “Presida” (Atlética de Administração) e o CAADM (Centro Acadêmico de Administração) foram considerados parte do stakeholder “Alunos”.

4.1.3 Identificação do potencial de colaborar e ameaçar

Com base nas respostas em cada uma das perguntas realizadas no referencial teórico utilizadas por Carvalho (2013), foi possível verificar em qual classificação cada uma das 33 partes interessadas identificadas se enquadrava, como pode ser visto no quadro abaixo. É importante ressaltar que esta é uma classificação relativa à atual conjuntura, mas que pode ser alterada conforme a mudança de atuação de cada um dos atores.

Quadro 11 - Classificação dos *stakeholders* de acordo com potencial em ameaçar e colaborar

		Potencial dos <i>Stakeholders</i> em ameaçar a Organização	
		Alto	Baixo
Potencial dos <i>Stakeholders</i> em colaborar com a Organização	Alto	Tipo 4: Ambíguo	Tipo 1: Dispostos a apoiar
		Alunos Clientes Departamento Familiares Membros Orientadores Palestrantes Parceiros Professores UnB	Brasil Júnior Concentro Empregadores Empresas de capacitação Empresas de eventos e congressos Empresas de mídias sociais Ex-membros MEJ Mercado
	Baixo	Tipo 3: Indispostos a apoiar	Tipo 2: Marginais
		Concorrentes Consultorias	Alunos de Vestibular CDT CFA CRA DCE Empreendedores Fornecedores Governo Incubadoras ONGs Prestadores de serviço Startups

Fonte: Elaboração própria.

Os ambíguos são os stakeholders mais influentes e que em qualquer análise, devem ser priorizados ou pelo menos levados em consideração. Alunos, clientes, departamento, familiares, membros, orientadores, palestrantes, parceiros, professores e UnB têm um grande potencial em colaborar e também em ameaçar a organização. Por exemplo: alunos podem ameaçar a sobrevivência organizacional caso não se inscrevam no processo seletivo, ao mesmo tempo que podem colaborar se inscrevendo, comparecendo a eventos e entre outros fatores.

Os dispostos a apoiar têm alto potencial de colaborar e baixo potencial de ameaçar: Brasil Júnior, Concentro, empregadores, empresas de capacitação, empresas de eventos e congressos, empresas de mídias sociais, ex-membros, MEJ e mercado. Não significa que tais stakeholders não vão ameaçar a organização, pois isso pode ocorrer. Significa apenas que eles não têm a tendência a fazê-lo. Isso pode ser percebido pelo retorno do relacionamento, que pode ser resumido em capacitação, propagação da marca, regulamentação, auxílio e oportunidades de emprego.

Os indispostos a apoiar podem ser resumidos em concorrentes e consultorias. Salvo parceiros e orientadores, grande parte dos concorrentes e consultorias representam ameaças devido a atuações similares no mercado. Não significa que um irá prejudicar o outro de propósito, mas isso acaba acontecendo.

E os marginais são os que possuem baixo potencial de ameaçar e colaborar. Alunos de vestibular, CDT, CFA, CRA, DCE, empreendedores, fornecedores, governo, incubadores, ONGs, prestadores de serviço e startups. Eles interferem e são interferidos pela organização, por isso são chamados *stakeholders*, mas não representam stakeholders muito ativos no atual momento. CDT, CFA e CRA são atores muito importantes, porém atualmente a atuação está limitada e por isso receberam tal classificação.

4.1.4 Determinar lacunas de desempenho e expectativas

Através desse passo é possível verificar o quão satisfeitos os *stakeholders* estão para dar continuidade a ações bem-sucedidas e alterar as que apresentaram falhas.

Em 2015 a AD&M realizou diversas entrevistas com familiares, alunos, professores, MEJ, parceiros e ex-membros, que são considerados os *stakeholders* com maior importância da empresa (e tamanha importância pode ser visualizada nos passos anteriores, em que foram classificados como ambíguos e primários), para embasar o novo ciclo do Planejamento Estratégico. Devido a este fato, considerou-se não ser necessário ir a campo para coletar tais informações, já que as informações dispostas nos documentos foram suficientes para proceder as análises. Porém como já foi mencionado antes, muitas das análises e conclusões são bem específicas e referentes à atores específicos, e neste trabalho será evitado qualquer tipo de exposição indevida ou comprometedoras com qualquer uma das partes interessadas. Portanto, nesta etapa serão citadas, de forma adaptada e sem mencionar nomes, algumas das conclusões das pesquisas realizadas com alunos, ex-membros, professores e familiares. Serão citados pontos fortes, fracos e sugestões de atuação, sendo que todos foram retirados dos documentos elaborados pela empresa.

1. Alunos:

Na opinião dos alunos que responderam à pesquisa: alguns tentaram e não conseguiram entrar; muitos têm bastante interesse em fazer parte da empresa; no mercado de trabalho associam o curso diretamente à EJ; trabalhar na empresa é considerado nitidamente uma forma de se desenvolver tanto pessoalmente quanto profissionalmente; é também uma ótima forma de contato com o mercado de trabalho; conseguir estágios ou empregos é mais fácil com tal experiência e é um ótimo direcionamento na carreira profissional.

Porém, também mencionaram alguns pontos que vão de encontro ao porquê da não tentativa: alguns associam o trabalho realizado somente a empresas privadas e não possuem interesse em tal setor; grade horária da UnB não permite; não ser remunerado é um fator extremamente levado

em consideração; alguns consideram estágio tão agregador quanto a EJ; a possível dificuldade de gerenciamento de tempo e demandas; carga de trabalho elevada; prazos apertados e padrão de vestimenta muito profissional. Como pontos positivos gerais dos participantes da EJ foram escolhidos: engajamento, dedicação, comprometimento, empatia e simpatia. Como pontos a melhorar: devido à postura mais profissional e a forma de se comunicar de maneira mais assertiva, tal expressão pode ser confundida em alguns momentos com grosseria.

2. Ex-membros:

A maior contribuição foi com relação às dificuldades encontradas no mercado: em que as pessoas não têm o vínculo de amizade tão forte quanto na EJ; falta de experiência com networking; falta de conhecimentos mais generalistas; consideram algumas atividades são operacionais demais; dificuldade de ser ouvido e aceitação de inovações; e inexperiência de relacionamento interpessoal com pessoas de perfis bem diferentes (idade, escolaridade e outros). Também deram algumas dicas de atuação, como por exemplo, arriscar mais.

3. Professores: os pontos de destaque são os diversos pontos fortes e fracos elencados referentes à atuação e ao final uma contribuição com sugestões muito pertinentes. Como pontos fracos podem ser citados: má divulgação, localização da antiga sede, integração com alguns stakeholders, formação (capacitação e subir no plano de carreira) demorada e o pouco aproveitamento de oportunidades com os professores.

Como pontos fortes foram citados aspectos como a Cultura Organizacional, o nome que a empresa tem perante ao mercado, metodologias, formação efetiva, capital humano, realização de projetos, proatividade na busca por parcerias, ambiente de aprendizagem, especialização, estrutura organizacional, boa gestão, história da empresa e capacitação de alunos. E as sugestões apresentadas foram mais parcerias com professores (atualmente se restringe mais à orientação e aconselhamento de projetos), mais contato com a Universidade, debates políticos e setor público, pesquisas acadêmicas e projetos em conjunto com parceiros.

4. Familiares:

A parte mais relevante para este trabalho foram as sugestões de atuação. “Que os parentes fossem comunicados, obrigatoriamente, sobre o objetivo, método de funcionamento e regras da AD&M, de maneira que os parentes possam acompanhar o familiar, bem como avaliar a qualquer tempo a relação custo x benefício”; calendários com programações de palestras, atividades, encontros; comunicação mais efetiva quanto ao trabalho e desempenho; maior integração com as famílias e alinhar mais o desempenho escolar à permanência na empresa.

4.1.5 Identificar a saliência dos *Stakeholders*, avaliando a importância estratégica de cada um.

Nesse passo, foi utilizada a classificação de Mitchell *et al* (1997), visando identificar conforme poder, legitimidade e urgência.

Quadro 12 - Classificação dos *stakeholders* de acordo com a saliência e classes

STAKEHOLDER	CLASSE			TOTAL	Classificação	TIPO
	Poder	Legitimidade	Urgência			
Alunos	Utilitário	Social	Urgência	3	Definitivo	Definitivo
Alunos de Vestibular	Utilitário	Social	Não tem	2	Expectante	Dominante
Brasil Júnior	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
CDT	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
CFA	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
Cientes	Coercitivo	Organizacional	Urgência	3	Definitivo	Definitivo
Concentro	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
Concorrentes	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
Consultorias	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
CRA	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
DCE	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
Departamento	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
Empreendedores	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
Empregadores	Não tem	Individual	Não tem	1	Latente	Discricionário
Empresas de capacitação	Não tem	Individual	Não tem	1	Latente	Discricionário
Empresas de eventos e congressos	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
Empresas de mídias sociais	Normativo	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
Ex-membros	Normativo	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante

Familiares	Utilitário	Individual	Não tem	2	Expectante	Dominante
Fornecedores	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
Governo	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
Incubadoras	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
MEJ	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
Membros	Utilitário	Organizacional	Urgência	3	Definitivo	Definitivo
Mercado	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
ONGs	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
Orientadores	Utilitário	Individual	Não tem	2	Expectante	Dominante
Palestrantes	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
Parceiros	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
Prestadores de serviço	Não tem	Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
Professores	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante
Startups		Organizacional	Não tem	1	Latente	Discricionário
UnB	Utilitário	Organizacional	Não tem	2	Expectante	Dominante

Fonte: Elaboração própria.

Através da definição de cada uma das três classes, cuja explicação detalhada se encontra no referencial teórico, os *stakeholders* foram classificados expectantes, definitivos ou não *stakeholders*. De acordo com a classificação, 49% dos *stakeholders* são classificados como expectantes, ou seja, possuem dois atributos e tem uma postura mais ativa na empresa. 42% são latentes, ou seja, possuem apenas um dos atributos e provavelmente não recebem tanta atenção da empresa. E por fim, 9% podem ser considerados definitivos, pois possuem os três atributos e são os que devem ser priorizados pela empresa.

O quadro abaixo mostra de forma resumida e classificada, quais são os *stakeholders* conforme grau de importância após utilização da classificação de Mitchell *et al.* (1997). Tais dados foram definidos com base nas entrevistas e nos documentos. Os 3 *stakeholders* identificados como definitivos (membros, clientes e alunos) foram citados em todas as 8 perguntas do roteiro de entrevista pelo menos duas vezes. Os demais, algumas vezes não eram nem citados por alguns dos entrevistados, então mais uma razão para tal classificação: a quantidade de vezes em que tal ator era mencionado.

Dois *stakeholders* que futuramente irão se tornar definitivos são os professores e profissionais habilitados, pois segundo o projeto de lei 13.267 (anexo neste trabalho) que regula as Empresas Juniores, o funcionamento só será permitido caso as atividades exercidas “sejam acompanhadas por professores orientadores da instituição de ensino superior ou supervisionadas por

profissionais habilitados.” (Lei 13.267). Portanto a existência da empresa pode também depender de tais profissionais.

Quadro 13 - Classificação dos *stakeholders* de acordo importância

TIPO	STAKEHOLDER
Definitivo	Membros
	Clientes
	Alunos
	Familiares
	Orientadores
	UnB
	Professores
	Departamento
	Parceiros
	Brasil Júnior
Dominante	Concentro
	MEJ
	Ex-membros
	Governo
	Empresas de mídias sociais
	CDT
	CFA
	CRA
	Alunos de Vestibular
	Fornecedores
Discrecionário	Prestadores de serviço
	Mercado
	Empresas de capacitação
	Empresas de eventos e congressos
	Palestrantes
	Concorrentes
	Consultorias
	Empregadores
	DCE
	Empreendedores
ONGs	
Incubadoras	
Startups	

Fonte: Elaboração própria.

Os stakeholders alunos, clientes e membros foram identificados como stakeholders definitivos, ou seja, influenciam a organização com base em poder, legitimidade e urgência. Com isso, pode-se dizer que são os stakeholders prioritários da AD&M Consultoria Empresarial. Atualmente, a maior parte das

ações de relacionamento da AD&M envolvem um dos três atores, um fator positivo, já que são os atores mais importantes: membros representam a empresa e mão-de-obra, clientes a fonte de renda e alunos também representam mão-de-obra, fatores imprescindíveis para sobrevivência de qualquer organização. Contudo, tais planos de ação mesmo que estruturados e direcionados para os atores certos não é otimizado, visto que são ações pontuais e não existe um gerenciamento de tais eventos e muito menos do quanto houve de atingimento sobre as partes interessadas. Por isso, tais atores foram priorizados e todos os planos de ação neste trabalho envolviam diretamente algum deles. Tais atores foram considerados prioritários através das entrevistas e da análise de documentos, em que ficou clara a preocupação com a satisfação dos mesmos, embora não seja gerenciado. Abaixo pode ser visto um quadro resumido sobre cada classificação.

4.2 Six Markets Model

Com base na literatura apresentada no referencial teórico, foi utilizado o *Six Markets Model* para propor ações de relacionamento alinhadas a alguns tipos de mercado.

4.2.1 Identificar os principais participantes, ou segmentos, dentro de cada um dos domínios do mercado;

Payne *et al.* (2005), classifica os *stakeholders* em Mercado Consumidor, Mercado Interno, Mercado Referência, Mercado de Influência, Mercado de Recrutamento, Mercado de Fornecedores e Alianças. Onde Mercado Consumidor se refere a compradores, intermediários e consumidores finais, onde foram elencados clientes e mercado (potenciais clientes). Mercado Referência são clientes e não clientes de fonte referência, e não foi encontrado nenhum stakeholder que se enquadrasse em tal classificação devido ao sigilo exigido. Mas fica como sugestão para a organização classificá-los internamente.

Mercado de Fornecedores e Alianças são os fornecedores estratégicos, fornecedores-chave, fornecedores aprovados e fornecedores indicados, que no caso da AD&M são os prestadores de serviço e fornecedores.

Mercado de Influência são grupos financeiros e investidores, sindicatos, entidades da indústria, órgãos reguladores, imprensa de negócios e meios de comunicação, grupos de usuários e avaliador, grupos ambientalistas, órgãos políticos e governamentais, e concorrentes. Ou seja, a maior parte dos *stakeholders* que a AD&M possui: Brasil Júnior, CDT, CFA, Concentro, Concorrentes, CRA, DCE, Departamento, Empresas de mídias sociais, Concentro, Concorrentes, Consultorias, Empreendedores, Empregadores, Empresas de capacitação, Empresas de eventos e congressos, Familiares, Incubadoras, ONGs, Orientadores, Palestrantes, Parceiros, Professores, Startups, Ex-membros e Familiares.

Mercado de Recrutamento se refere a todos os potenciais empregados juntamente com os terceiros que servem como canais de acesso. Na AD&M são representados por alunos de administração e alunos de vestibular. A UnB poderia estar inserida nesta classificação, porém como sua atuação é maior em regulamentação, foi escolhido deixá-la em mercados de influência. E por fim, Mercado Interno, que são os membros.

Quadro 14 – Classificação nos Six Market Models

CLASSIFICAÇÃO	STAKEHOLDER
Mercado Consumidor	Cientes Mercado
Mercado Referência	Não foi encontrado nenhum stakeholder que se enquadrasse nessa classificação, devido ao sigilo exigido.
Mercado de Fornecedores e Alianças	Prestadores de serviço Fornecedores
Mercado de Influência	Brasil Júnior CDT CFA Concentro Concorrentes CRA DCE Departamento Empresas de mídias sociais Concentro

	Concorrentes
	Consultorias
	Empreendedores
	Empregadores
	Empresas de capacitação
	Empresas de eventos e congressos
	Familiares
	Incubadoras
	ONGs
	Orientadores
	Palestrantes
	Parceiros
	Professores
	Startups
	Ex-membros
	Familiares
Mercado de Recrutamento	Alunos
	Alunos de vestibular
Mercado Interno	Membros

Fonte: Elaboração própria.

4.2.2 Avaliação de destaque em cada mercado

Nesta seção, o autor elenca os *stakeholders* conforme a ênfase existente e a desejada, para que na proposição de estratégias de relacionamento seja priorizado o stakeholder que tenha um impacto mais direto e otimizado.

Pode-se dizer que a classificação da AD&M se assemelha à apresentada no artigo, visto que os clientes têm grande importância por conta do impacto direto sobre às finanças da empresa e também na alocação de membros em projetos. E o segundo maior stakeholder são os membros e futuros membros, portanto *Internal Markets* e *Recruitment Markets* são fundamentais para a manutenção da empresa.

Os outros *stakeholders* são importantes, porém em menor grau. De qualquer forma, de acordo com a análise da ênfase existente atualmente e da ênfase proposta, todos precisam aumentar a ênfase dada sobre cada um dos stakeholders. Tal afirmação já foi mencionada aqui, porém para embasamento, será colocado de novo: “A AD&M possui uma marca forte por já estar a muito

tempo no mercado e por ser apoiada pela UnB, mas se a consultoria fosse mais próxima de seus stakeholders estes poderiam ser promotores da marca consolidando mais ainda o seu nome no mercado, o que não ocorre hoje.”. Portanto a atuação com cada tipo de mercado necessita de mais atenção.

4.2.3 Formular uma estratégia de relacionamento adequada

Tendo em vista a última etapa, em que foi constatado que todas as classes de *stakeholders* precisam de uma maior ênfase, serão formulados alguns planos de ação para melhorar o relacionamento com tais atores. Isso será realizado com base no modelo proposto por Christopher *et al.* (1991), que pode ser observado no [referencial teórico](#), nas figuras 9 e 10.

Para a proposição de alguns planos de ação, foi necessário avaliar quais eram as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ou seja, uma análise SWOT. Foram retiradas e adaptadas duas análises SWOT dos documentos recebidos da AD&M: uma relativa aos alunos e outra geral, que contempla a organização como um todo.

Quadro 15 – Análise SWOT referentes ao stakeholder Aluno

Forças	Fraquezas
- Alunos reconhecem a AD&M como boa oportunidade de capacitação e formação profissional	- Alta carga de trabalho
- AD&M desenvolve competências valorizadas pelos alunos	- Dificuldade de conciliar curso e EJ
- Alunos reconhecem aspectos positivos na empresa, como Cultura, união, liderança, reconhecimento e postura profissional	- Dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal
- EJ é um diferencial para o mercado	- Falta de profissionalismo
- 59,9% dos respondentes já participaram do PS	- Ausência de remuneração
- AD&M oferece competências valorizadas pelos alunos	- Impressão de falsa realidade
- Empresas oferece mecanismos de entrada no mercado de trabalho	- Distanciamento com demais alunos
- A EJ capacita muito bem os membros	- Postura ruim em sala de aula, com professores e com alunos
- Membros e ex-membros valorizam e promovem a empresa	- Despriorização do lado pessoal e psicológico
- Reconhecimento por empresas de mercado e alunos de colégio	- Foco no lucro
- Atuação em parceiras com empresas sonho de alunos	- Membros arrogantes
- Boas palestras e workshops para alunos	- Dificuldade de conciliação dos estudos com EJ
Oportunidades	Ameaças
- Ofertar serviços em atuação no Setor público	- Objetivos de vida dos alunos conflitantes com o da empresa

- Oferecer mais workshops e treinamentos	- Outras oportunidades de trabalho melhores - iguais - AD&M é substituível
- Atuar em parceria com outras empresas de mercado	- Aumento do número de alunos detratores - prejudicando canal de indicação
- Atuar como incubadora de empresas	- Aumento do número de alunos com interesse em concurso público
- Atuar com Startups	- Aumento do número de professores recusando orientação de projetos
- Comprar empresas e/ou gerenciá-las	- Diminuição do apoio do departamento
- Cobrar IRA dos alunos e melhorar o desempenho acadêmico	- Aumento da rotatividade devido à elevada carga de trabalho
- Participar mais em conjunto com o CAADM e Presida	- Diminuição do interesse em participação devido à crise
- Atuar para promover mais o empreendedorismo	- Aumento do número de professores detratores
- Incentivar o intercâmbio profissional em parceria com a AIESEC	
- Fortalecer o canal de indicação - pais empresários	
- Atuar com maior parceria com a Universidade e professores	

Fonte: Adaptado do Modelo existente no documento “Planejamento Estratégico - Alunos”.

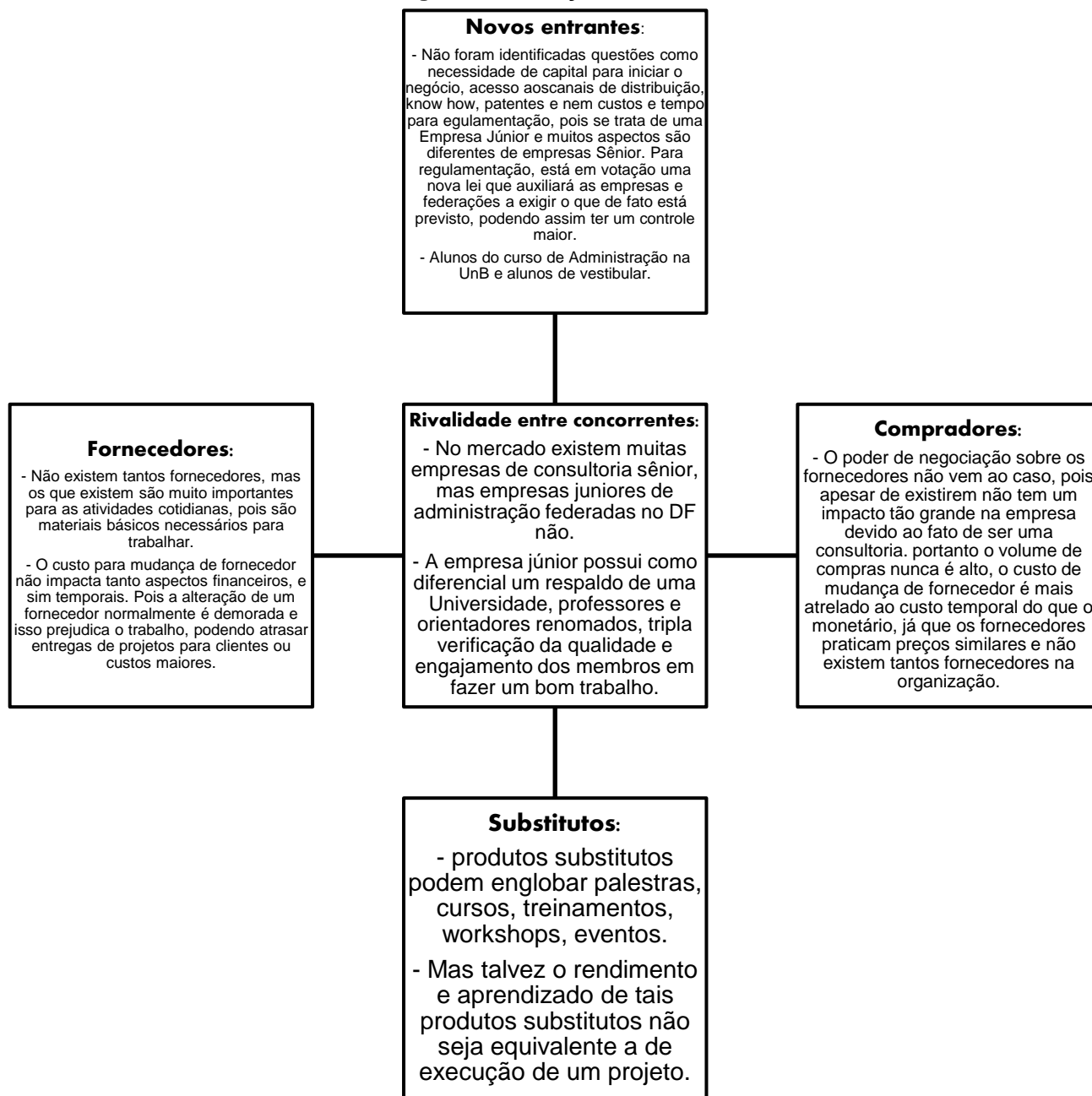
Figura 12 – Análise SWOT geral

SWOT	Auxilia Força	Atrapalha Fraqueza
(o r g a n i z a ç ã o)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negócio de formação da AD&M consegue desenvolver competências importantes nos membros 2. Alinhamento das competências desenvolvidas com os ideais do MEJ que são cultura empreendedora, formação por projetos e gestão interna. 3. Processo de consultoria bem estruturado em alguns pontos. 4. Marca forte e reconhecida no mercado (tempo de mercado, apoio da UnB) 5. Algumas soluções do portfólio bem demandadas pelo mercado 6. Personalização das soluções segundo a realidade do cliente 7. Reconhecimento de qualidade e competência técnica da empresa e membros por parte dos clientes 8. Experiência valorizada por stakeholders externos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionamento falho com os stakeholders no geral por conta do distanciamento, falta de transparência e da falta de comunicação. 2. Alta carga de trabalho 3. Acomodação e falta de inovação por parte da AD&M 4. Alta rotatividade 5. Falha na gestão do conhecimento 6. Distanciamento da realidade da AD&M em relação à realidade do mercado 7. Processo Seletivo não consegue identificar os candidatos mais alinhados para a realidade da AD&M 8. Operação falha 9. Cultura atual não está de acordo com a cultura ideal traçada 10. Falta de monitoramento do mercado 11. Modelo de negócio faz com que não haja receita fixa 12. Dificuldade de implantar o PDCA nos processos e rodar o check e o act. 13. Processo de formação não garante que todos os membros estejam preparados assumir suas funções dentro da AD&M (processo de formação falho) 14. Estrutura organizacional funcional aliena os membros em suas devidas áreas não possibilitando uma visão holística da AD&M 15. Execução do processo de consultoria falho 16. Priorização projetos externos em detrimento de atividades internas e outras iniciativas 17. Portfólio poderia se adaptar melhor à demanda dos clientes 18. Falha na captação de clientes 19. Formação na AD&M é demorada. 20. Mecanismos de suporte à entrada dos membros no mercado não são efetivos o suficiente
(a m b i e n t e)	<p>Oportunidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aproximação da AD&M com os stakeholders 2. Realização de projetos pro-bono 3. Programas com escolas do DF para direcionamento educacional/profissional 4. Criação, desenvolvimento e venda de metodologias em parceria com a Universidade 5. Abrir o Processo Seletivo da AD&M para outros cursos 6. Ampliação de serviços 7. Uso de recursos tecnológicos para processos e formação 	<p>Ameaça</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Curso de administração com alguns gaps de conhecimento 2. Membros e familiares buscam retorno financeiro, o que faz com que não queiram a ad&m 3. Não inovar o suficiente e ficar para trás quanto ao mercado e aos concorrentes 4. UnB (alunos, departamento, CDT e professores) não credibilizam a AD&M 5. Concorrência acirrada em Brasília (consultorias de mercado e ejs novas) 6. Novo projeto de lei pode diminuir a autonomia e a inovação da AD&M 7. Clientes não confiam na capacidade técnica da EJ para a realização de projetos maiores 8. Economia brasileira instável

Fonte: Adaptado do Modelo existente no documento “Planejamento Estratégico - Análise Swot Cruzada”

Além da utilização das duas análises SWOT, foi elaborada uma figura relativa às 5 forças de Porter adaptadas ao modelo de negócio de uma consultoria, como pode ser visto na figura abaixo:

Figura 13 - 5 forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1991).

Então antes de formular os planos de ação, cada aspecto do modelo foi levado em consideração. Como sugestões de propostas de atuação, foram elencadas algumas alternativas com base no custo, tempo onerado e no potencial valor que irá gerar, para que todos os recursos, tanto materiais quanto humanos, sejam

otimizados. Os planos de ação foram divididos em 4 categorias: mídias sociais, funcionários, clientes e alunos, pois os dois últimos são os *stakeholders* que devem ser priorizados por ter maior impacto e relevância na organização. Ou seja, os *stakeholders* definitivos, com base em Mitchell *et al.* (1997).

Conforme citado no referencial teórico, se não houvesse a limitação do sigilo e restrição de documentos e dados, seria importante utilizar o já citado modelo de Freeman (1984) resumido na figura 10, antes de planejar as estratégias e planos de ação, finalizando com a análise processual e posteriormente, a análise transacional. Porém como isso não foi possível, fica como sugestão para atuação.

1- Mídias sociais e marketing de conteúdo:

Por ser um recurso de baixo custo, deve-se investir mais esforço nas mídias atualmente utilizadas pela organização, como por exemplo: Facebook, site e Snapchat. O **site** encontra-se desatualizado com relação ao histórico da empresa, soluções oferecidas, membros alocados no mercado de trabalho e cases de sucesso. Sem a atualização dos dados pode parecer que a empresa não tem tido mais o mesmo sucesso e não tem se atualizado perante o mercado, o que não é verdade visto as premiações recebidas ao longo dos últimos anos, a reformulação do Planejamento Estratégico e atualização de portfólio.

O **facebook** poderia ter mais ações que mostrem o que de fato é a empresa, pois se resume a fotos em eventos do MEJ, cursos e veiculação de propaganda. Atualmente, novas ações como a publicação do dia das mães e dos aprovados no processo seletivo deu uma mudada, porém foram ações pontuais demais. A sugestão é veicular mais o que ocorre dentro da empresa, como por exemplo quem são os novos membros, quem subiu no plano de carreira, premiações e outras novidades, pois aí outros *stakeholders*, como familiares, alunos, MEJ, ex-membros e entre outros ficam sabendo como a empresa está e gera um buzz positivo na página. No documento do Planejamento Estratégico muitos familiares relataram não saber o que os filhos fazem na AD&M ou até mesmo o que a AD&M representa. Através do facebook e e-mails informativos, esse problema pode ser sanado rapidamente. Poderia haver um **e-mail** padrão para comunicação de alguns pontos, como: o que é a AD&M, todos os

prêmios que já recebeu, qual a área de atuação e quais os benefícios em fazer parte da empresa (mostrando oportunidades posteriores ao período na empresa, como ofertas de emprego em empresas renomadas).

Formas não convencionais de divulgação da marca e sua qualidade estão sendo empregadas por empresas seniores, como a publicação de materiais educativos gratuitos (**e-books**). Tal meio de divulgação é interessante tanto para clientes e potenciais clientes quanto para alunos do curso, em que terão a teoria em um formato mais dinâmico. Poderia ser combinada uma parceria com os professores ou até mesmo empresas para a execução e publicação de tais documentos. Este plano de ação serviria também como ponte entre os professores, o mercado de trabalho, atualização de teorias e a AD&M.

Outra mídia social empregada recentemente foi o **Snapchat**. Por ter caráter mais informal, fez com que outras pessoas tivessem a impressão de estarem mais próximas da empresa. Neste trabalho foi feita uma pesquisa com 5 membros de outras empresas juniores sobre tal ação e todos os feedbacks foram muito positivos e houve uma leve mudança de pensamento com relação à abertura da empresa. Nos documentos do Planejamento Estratégico a AD&M era vista como uma empresa fechada apesar de extremamente competente, tanto por membros de outras EJs quanto alunos do curso. Todas as 5 pessoas relataram que se sentiram mais próximas da empresa e que foi interessante visualizar a realidade de uma EJ que é referência no Brasil.

Também é possível divulgar conteúdo através de vídeos no YouTube, Gifs na página do Facebook, criação de Podcasts e infográficos. Tais formas necessitam de mais tempo de dedicação para ficarem prontos, mas são saídas não-convencionais para a divulgação da empresa, serviços, resultados e o que mais for necessário.

2- Funcionários:

O que foi percebido é que o foco em produtividade é muito grande, mas em alguns momentos o aspecto mais importante para concretização de tal expectativa é deixado de lado, que é a comunicação. Uma proposta para melhorar o diálogo entre a organização e os membros é um **Plano**

de Endomarketing. Tal feito poderá melhorar os canais de comunicação existentes e condições de trabalho através da clareza de regras, informações e mensagens. O plano de endomarketing poderia ser aliado a Pesquisa de Clima, de forma que auxiliasse a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho. E também seria uma forma de gerenciar o clima através de ações pontuais, o que não ocorria no ano passado.

Foi feito também um benchmarking informal com um integrante da Estat (empresa júnior de estatística da UnB) e um plano de ação que tem funcionado é um sistema de **bonificação conforme atividades cumpridas**, similar ao mandou bem que ocorre na trimestral. A diferença é que nesse modelo qualquer membro pode pontuar caso esteja realizando um bom trabalho, não fica restrito a uma pessoa em específico. Com a bonificação, os membros da Estat vão para os encontros regionais sem ter que utilizar o próprio dinheiro e conseqüentemente, aumentam a visibilidade da empresa no MEJ Nacional. Estes eventos também são importantes para a manutenção do conhecimento e atualização de novas tendências de mercado e da sociedade, agregando para o crescimento do membro e da empresa.

O MEJ prega a mensagem de impactar positivamente a sociedade, mas existem algumas ações que poderiam de fato acrescentar na vida de pessoas que realmente precisam, como por exemplo incentivar alunos de baixa renda a participarem da AD&M. Hoje infelizmente é caro se manter somente na empresa júnior e por isso muitos alunos que não tem condições financeiras para arcar com os gastos preferem nem tentar o processo seletivo. Uma solução para isso é dar uma **ajuda de custo** para pessoas que comprovadamente não tem condições financeiras. Vale-roupa social ou pelo menos descontos, vale-transporte ou até mesmo uma ajuda simbólica. Tal plano de ação iria impactar realidades diferentes das usuais e melhorar a imagem da empresa perante o curso.

Outra forma de potencializar o rendimento do membro que já tem algumas ações é através do aumento da Qualidade de Vida no Trabalho. Porém a sugestão aqui empregada será no sentido de **enxugar o tempo que a empresa consome** dos membros para que assim ele consiga gerenciar seu tempo e não deixar outras frentes como UnB de lado. Uma forma de

realizar tal feito é reduzir a quantidade de reuniões e fazer mais repasses por e-mail ou outra plataforma. Existem ferramentas muito boas de gerenciamento de atividades facilitam o controle de atividades, evitando assim reuniões em forma de nivelamento ou repasse de informações. Exemplos de ferramentas: Runrun.it, Podio ou Trello. Reduzindo a quantidade de reuniões desnecessárias, o funcionário terá tempo livre para se exercitar ou executar outra atividade do seu interesse. Uma iniciativa boa do novo planejamento estratégico é parceria com empresas de Crossfit. Porém se o membro não tiver tempo, tal participação e parceria será inutilizada.

3- Clientes:

Um plano de ação para otimizar a atuação com os clientes é manter os que a empresa já possui através do **foco no pós-venda**. Uma ideia relacionada às mídias que já foi citada é a utilização de e-books ou informativos que sejam produtivos para o cliente. Manter um cliente é menos oneroso do que investir em captação ativa, no sentido de conhecimento sobre a atuação e qualidade dos serviços prestados. Uma ideia é melhorar o banco de dados de clientes e realmente utilizá-lo. Pode ser de grande serventia para novos projetos e parcerias.

4- Alunos:

A atuação com alunos pode ser expandida. Hoje podem ser resumidas a palestras e cursos na Semana Acadêmica de Administração. Mas poderia haver uma espécie de **jogos corporativos ou simulações** que propiciassem um contato maior com o mercado de trabalho, gestão e colocar em prática o que é aprendido em sala de aula. Eventos como Ideation ou similares. E de maneira que não fique oneroso para a empresa, poderiam ser formadas equipes para organizar o evento em que os participantes não necessariamente sejam da AD&M, pois além de capacitar através do evento, haveria também a capacitação de organização do mesmo.

Outra atuação pode ser a realização de eventos com um tema rotineiro no MEJ: **propósito**. Ao auxiliar os alunos a encontrar o seu propósito, conseqüentemente o potencial de impactar positivamente a sociedade é

ampliado diversas vezes, proporcionando assim, uma atuação sustentável além de melhorar o relacionamento com os alunos.

E outra forma bem básica e acessível, que melhoraria muito o relacionamento com os alunos é através de **cursos ou feedbacks mais elaborados no processo seletivo** para os **não aprovados** . Uma ideia é verificar o principal Gap dos candidatos e ministrar um curso, mandar um e-mail com referências, vídeos ou informes sobre o assunto. E no momento do feedback, traçar planos de ação com o candidato. Será positivo para o membro, pois precisará utilizar mais de empatia e formulação de planos de ação realmente alinhados e para o candidato, que poderá se desenvolver caso execute o que foi traçado. É uma forma de mostrar que se importa com alguém que pode vir a ser um potencial membro e também de aproximação com quem já tem uma tendência positiva em relação à empresa, já que prestou o processo seletivo.

4.3 Geração de valor para stakeholders

Em suma, após a aplicação de inúmeros modelos e teorias, tem-se finalizada a classificação dos stakeholders identificados, como pode ser visualizado abaixo. Os stakeholders identificados foram colocados conforme grau de importância e relevância possuídos e a teoria decisória para confirmar tal influência foi a de Mitchell *et al.* (1997), que por este fato foi colocada à frente.

Quadro 16 – Classificação dos Stakeholders

Mitchell		Preble	Savage	STAKEHOLDER
Definitivo	Definitivo	Primário	Ambíguo	Membros
		Primário	Ambíguo	Clientes
		Primário	Ambíguo	Alunos
Expectante	Dominante	Primário	Ambíguo	Familiares
		Primário	Ambíguo	Orientadores
		Público	Ambíguo	UnB
		Primário	Ambíguo	Professores
		Público	Ambíguo	Departamento
		Primário	Ambíguo	Parceiros
		Primário	Dispostos a apoiar	Brasil Júnior

		Primário	Dispostos a apoiar	Concentro
		Primário	Dispostos a apoiar	MEJ
		Primário	Dispostos a apoiar	Ex-membros
		Público	Marginal	Governo
		Primário	Dispostos a apoiar	Empresas de mídias sociais
		Público	Marginal	CDT
		Público	Marginal	CFA
		Público	Marginal	CRA
		Secundário	Marginal	Alunos de vestibular
		Primário	Marginal	Fornecedores
		Secundário	Marginal	Prestadores de serviço
		Primário	Dispostos a apoiar	Mercado
		Primário	Dispostos a apoiar	Empresas de capacitação
		Secundário	Dispostos a apoiar	Empresas de eventos e congressos
		Secundário	Ambíguo	Palestrantes
Latente	Discricionário	Primário	Indispostos a apoiar	Concorrentes
		Primário	Ambíguo	Consultorias
		Secundário	Dispostos a apoiar	Empregadores
		Secundário	Marginal	DCE
		Secundário	Marginal	Empreendedores
		Secundário	Marginal	ONGs
		Secundário	Marginal	Incubadoras
		Secundário	Marginal	Startups

Fonte: Elaboração própria.

Como dados obtidos do modelo inicialmente proposto, temos que:

1. Identificar *stakeholders* através da realização das entrevistas com os Diretores e Presidentes da AD&M: foram realizadas 8 entrevistas, consultas a 15 documentos e identificados 33 *stakeholders*.
2. Aplicar o modelo de gestão de *stakeholders* proposto por Preble (2005): iniciando com a classificação de acordo com a natureza e influência; Todos foram descritos e o tipo de atuação identificada.
3. Classificar em primário, público ou secundário: 52% são primários, 30% secundários e 18% públicos. Ou seja, mais da metade dos *stakeholders* identificados são necessários para a sobrevivência da organização e tem participação contínua. Mais um motivo para ter estruturada uma gestão de relacionamento com as partes interessadas.
4. Classificar segundo modelo de Savage *et al.* (1991). Através do modelo, pode-se perceber que a maior parte dos *stakeholders* tem potencial alto

de colaborar e ameaçar, totalizando 10 atores. E a segunda maior classificação é composta por atores que tem baixo potencial de ameaçar e alto de colaborar, totalizando 9 atores.

5. Determinar lacunas de desempenho e expectativas dos *stakeholders* para com a organização; Pode ser observado que a empresa é vista como referência em alguns fatores, porém outros deixam a desejar. O problema é que os membros sabem quais são os problemas e onde devem atuar, porém não o fazem. Dessa forma, o relacionamento com as partes interessadas continuará o mesmo.
6. Identificar a saliência dos *stakeholders*, de acordo o modelo de Mitchell *et al.* (1997): urgência, legitimidade e poder. Três *stakeholders* foram classificados como definitivos, ou seja, que possuem os três atributos: clientes, membros e alunos. Estes são, portanto os *stakeholders* que foram priorizados.
7. Aplicar o modelo dos *Six Markets Model*: identificando os *stakeholders* dentro de cada mercado: 26 *stakeholders* foram classificados como Mercados de Influência.
8. Avaliar qual o destaque necessário para cada um dos mercados e comparar com o que é realizado atualmente; A conclusão é de que todos os mercados necessitam de mais ênfase em sua atuação.
9. Formular uma estratégia de relacionamento adequada, incluindo aqui a análise processual e transacional proposta por Freeman (1984). Foram formulados alguns planos de ação para ter um relacionamento mais efetivo com as partes interessadas consideradas prioritárias, ou seja, os *stakeholders* classificados como definitivos.

Em suma, o modelo de gestão propicia um melhor entendimento sobre a atuação de cada ator, sendo que para haver uma geração de valor efetiva, é necessário ter claro não só a atuação de cada um, mas quais são os fatores que não podem ser despriorizados, o que é considerado valor para o outro, e não ficar preso à visão que a organização tem dos atores, pois ela pode não ser a ideal.

E geração de valor não está somente na entrega de algo específico, engloba qualidade e satisfação (sendo que a última só pode ser mensurada depois de adquirir o produto ou serviço), como foi mostrada na figura 5, presente no referencial teórico. Então além de visualizar o que os *stakeholders* necessitam,

é necessário que tenha o mínimo de qualidade, para que os concorrentes percamos vantagem competitiva.

Com isso, os planos de ação por este trabalho sugeridos, podem agregar tanto para os *stakeholders* quanto para os membros em:

- Aproximação de *stakeholders* influentes (como por exemplo pais, alunos e empresários juniores) através de mídias sociais e e-mail, que reclamam do distanciamento. Para a organização trará como benefício uma melhor imagem e melhora do relacionamento com *stakeholders* prioritários.
- Propagação de conhecimento através de e-books, materiais e capacitações para os alunos.
- Melhora da qualidade de vida no trabalho e redução da quantidade de reuniões e atividades operacionais desnecessárias, que poderá ocasionar em um clima corporativo mais agradável, membros mais motivados e produtivos.
- Dar oportunidade a quem não tem condições de arcar o custo de se trabalhar em uma Empresa Júnior e não receber salário.

Esses foram apenas alguns dos fatores que podem contribuir para gerar valor para as partes interessadas, e o modelo mostrou de forma clara a quantidade de *stakeholders* que a organização tem e não são devidamente aproveitados.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho todos os objetivos anteriormente propostos foram alcançados em sua totalidade, como pode ser visto no quadro 17. A importância de tal tema, como foi evidenciado no referencial teórico, é criar um relacionamento mais efetivo com as partes interessadas, para que a empresa possua um diferencial competitivo e também uma relação mais próxima com os clientes adquiridos. Afinal, manter um cliente é mais barato do que conquistar novos clientes, então tal tema é extremamente relevante para a administração e saúde financeira da organização.

A AD&M Consultoria Empresarial não possuía uma lista com todos os *stakeholders* e muito menos ações para cada um deles. Existem algumas planilhas de controle, mas se referem mais aos membros do que aos *stakeholders* externos e não são constantemente atualizadas, tendo, portanto, dados ultrapassados.

Algumas ações elaboradas neste ano para o *stakeholder* membro, visam a melhora da Qualidade de Vida, com descontos em academias, aulas de luta e práticas que envolvem a melhora da saúde dos integrantes da empresa. Tal ação é válida, porém é necessário que haja uma redução na carga horária que o membro deve se dedicar à empresa ou menos atividades operacionais desnecessárias, pois caso isso não seja reduzido, tais práticas terão sido elaboradas em vão já que não haverá tempo hábil para se dedicar a elas.

Também foi observado que a gestão de stakeholders, bem como todos os processos da empresa, rodam de maneira diferente há cada ano, adaptando-se ao perfil de quem está no comando. Então caso a pessoa não considere o relacionamento com as partes interessadas uma prioridade, tal prática será deixada de lado. Fato este que pode diminuir a boa relação criada em outras gestões com os atores envolvidos.

Como não havia um modelo de gerenciamento de stakeholders, neste trabalho foi sugerido um modelo dividido em 9 passos, que vão desde a identificação até a formulação de estratégias, mensuração dos planos de ação e revisão do que foi proposto.

A principal contribuição deste trabalho é a sugestão e criação de um modelo para gestão de relacionamento com stakeholders, utilizando modelos distintos de análise e teorias, colocando eles para serem usados em conjunto, respeitando uma sequência de passos lógicos. Portanto, pode-se considerar a pergunta “Como uma organização deve proceder a gestão de seus *stakeholders*?” e o objetivo geral como respondidos, como pode ser visto no quadro abaixo.

Quadro 17 – Resumo do Trabalho

Objetivos específicos	Resultados	Sugestões para futuras pesquisas
1. Identificar os <i>stakeholders</i> da AD&M Consultoria Empresarial;	Foi possível identificar os <i>stakeholders</i> da AD&M através de 8 entrevistas e análise de documentos. No total foram identificados 33 <i>stakeholders</i> .	Além de identificar os stakeholders, é sugerido entrevistar os prioritários, para assim verificar de que forma a empresa pode gerar valor de forma adequada para tal.
2. Classificar os stakeholders conforme seu grau de relevância	Foram classificados de acordo com Preble, Savage e Mitchell, como pode ser observado no quadro abaixo.	Além de classificar conforme grau de relevância, é sugerido verificar o grau de engajamento de cada stakeholder com as ações e com a empresa.
3. Descrever estratégias que poderiam ser adotadas para lidar com os stakeholders;	Foram traçadas algumas estratégias que são bem utilizadas no mercado. Algumas proposições já eram executadas pela empresa, mas poderiam ser mais valorizadas e por isso foram acrescentadas aqui.	Fazer uma comparação com o que concorrentes ou empresas do mesmo setor fazem. Verificando assim, como gerar valor além do que a concorrência faz.
4. Avaliar como se dá a geração de valor para os principais stakeholders.	Foi possível através dos documentos utilizados com embasamento, pois muitos deles continham um questionário não só de satisfação, mas de atuação da organização e foi possível visualizar a expectativa de alguns <i>stakeholders</i> .	Realmente avaliar como tais ações foram recebidas e o que poderia ser alterado. Neste trabalho só foi proposto, e não testado.

Fonte: Elaboração própria.

Com relação às limitações, em grande parte são relativas ao sigilo exigido. Portanto existem algumas informações que seriam muito pertinentes neste trabalho, mas que não são passíveis de divulgação ou até mesmo de análise. Mas é importante que ela seja realizada em outro momento por qualquer membro, pois ter uma gestão de *stakeholders* respaldada por argumentos válidos, teorias e aspectos observados no dia a dia é fundamental. Por isso é aconselhável ter essa análise interna com as informações que foram ocultadas, a fim de embasar corretamente cada aspecto.

Por haver uma limitação de tempo, foram elaborados planos de ação somente para os *stakeholders* prioritários, mas o ideal é que houvesse uma quantidade suficiente para englobar todos os grupos. Não é necessário ser uma estratégia ou plano de ação para cada um dos grupos, podendo ser uma que abarcasse e auxiliasse na satisfação e gestão de relacionamento com todos ao mesmo tempo. Devido algumas mudanças no planejamento estratégico, certos planos de ação podem precisar de atualizações das informações coletadas neste modelo, de forma que a atuação continue sendo proporcional ao retorno esperado e que constitua uma relação de ganha-ganha para o ator envolvido e a empresa.

Apesar de todas as limitações, o presente estudo vem para corroborar com a teoria de gestão estratégica de *stakeholders* e o modelo proposto para auxiliar a gestão de relacionamento das empresas, de forma que possam gerar valor não só para os *stakeholders*, mas para elas mesmas. De forma geral, pode-se observar os resultados deste trabalho de acordo com cada objetivo específico traçado através do quadro 17.

REFERÊNCIAS

AD&M. Site Corporativo. Disponível em: <<http://www.admconsultoria.com.br/>> Acesso em: 20 mai. 2016

American Marketing Association. Disponível em: < <https://www.ama.org/About/AMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>> Acesso em: 16 mar. 2016.

ANDRADE, A., ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL JÚNIOR. **Censo & Identidade 2014**. Disponível em: < <http://brasiljunior.org.br/arquivos.>> Acesso em: 10 mai. 2016.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. Disponível em: < <http://brasiljunior.org.br/arquivos>> Acesso em: 10 mai. 2016.

BRASIL JÚNIOR. **DNA Júnior**. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/crej/files/2012/09/DNAJu%CC%81nior-Livro-I-Conhecendo-o-MEJ.pdf>> Acesso em: 20 mai. 2016.

BRASIL JÚNIOR. Site Corporativo. Disponível em: < <http://brasiljunior.org.br/>> Acesso em: 10 mai. 2016.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga *et al.* **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo, Atlas, 1999. Cap. 1 p.21-40;

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1995.

CARVALHO, L. S. **Análise de stakeholders como estratégia de relacionamento externo: estudo de caso em uma empresa de mineração em Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 2013. 100 p. : il.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMO, G. FOGAÇA, N. PONTE, V. FERNANDES, T. CARDOSO, H. **Marketing de relacionamento (CRM): Estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, 16(5), 127-160. São Paulo, SP. Set./Out. 2015. ISSN 1518-6776 (impresso). ISSN 1678-6971 (online).

FERREIRA, A. B. de H. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa dicionário**. 7 ed – Curitiba: Ed. Positivo. 2008.

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

GALLARZA, M. G. GIL-SAURA, I. e HOLBROOCK, M. B. **The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value**. Journal of Consumer Behaviour, J. Consumer Behav. 10: 179–191 (2011) Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/cb.32

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HILL, C. W. L. JONES, T. M. **Stakeholder-agency theory**. Journal of Management Studies. 1992. 29(2): 131-154.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução Sônia Midori Yamoto. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. Universidade FUMEC, 2009. 104 f. : il. ; 30 cm.

LYRA, M. G. GOMES, R. C. JACOVINE, L. A. G. **O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise**. RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, Junho 2009.

MACHADO-DASILVA, C. L. BARBOSA, S. L. **Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica**. RAC, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002: 07-32.

MAINARDES, E. W. ALVES, H. RAPOSO, M. DOMINGUES, M. J. **Categorização por importância dos stakeholders das universidades**. RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 05-40, set./dez. 2010

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTOS, A. M. FRAGA, T. M. de A.. SILVEIRA, J. I. Cotta, E. Stakeholder. **Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração: atualizada às normas vigentes até maio de 2013**. Porto Alegre, 2013.

MEDEIROS, E. A. **Capacidade de Gerenciamento de Stakeholders como elemento de planejamento estratégico nas organizações públicas brasileiras: o caso do Código Florestal Brasileiro**. Brasília, 2014.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R. e WOOD, Donna J. **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, p. 853–886, 1997.

PALÁCIO DO PLANALTO. **Lei 13.267: regulamentação de empresas Juniores.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm> Acesso em: 5 jul. 2016.

PAYNE, A. BALLANTYNE, D. CHRISTOPHER, M. **A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the "six markets" model.** Vol. 39 Iss: 7 pp. 855 – 871. 2005. *European Journal of Marketing*.

PORTER, M. E. **Towards a dynamic theory of strategy.** *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117. Boston: 1991.

PREBLE, J. F., **Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management.** *Business and Society Review*, v. 110, n. 4, p. 407–431, 2005.

ROCHA, T. STREHLAU, V. I. **A Evolução do Marketing no Brasil.** ESPM, ano 41, n.404 – Ed. Especial, p.67-74, set 2006.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BAIR, J. D. **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders.** *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica.** *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed – Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

- 1- Você pode se apresentar e falar a respeito do seu envolvimento com a AD&M (quando começou, sua trajetória e o que pretende)?
- 2- Quais são os desafios recentemente enfrentados pela empresa e que atores estavam envolvidos (como agiram)?
- 3- Agora poderia falar a respeito de oportunidades que foram recentemente aproveitadas pela AD&M?
- 4- Quando a empresa pensa em parceria e colaboração, quais são os principais nomes que surgem? Por quê (que tipo de atuação, como agem)?
- 5- Por outro lado, quais são os atores que dificultam ou representam barreiras para a atuação e crescimento da AD&M? Por quê (como eles agem)?
- 6- Como você imagina o futuro da AD&M daqui a 5 anos? O que será preciso fazer para alcançar esses objetivos?
- 7- Existe na AD&M alguma política formalizada para gestão de *stakeholders*? Por quê?
- 8- De que forma os *stakeholders* podem contribuir ou atrapalhar o desenvolvimento e crescimento da AD&M?

ANEXOS

Anexo A – Conceito Nacional de Empresa Júnior



(Confederação Brasileira de Empresas Júniores)

Conceito Nacional de Empresa Júnior

PREÂMBULO

Nós, as empresas juniores, representadas pela Brasil Júnior, com o intuito de determinar o formato mínimo capaz de assegurar a confiabilidade dos serviços prestados por todas as empresas juniores brasileiras e de alinhá-las ao seu papel na sociedade e ao compromisso do Movimento com o desenvolvimento, definimos este Conceito Nacional de Empresa Júnior.

CAPÍTULO I – DO CONCEITO NACIONAL DE EMPRESA JÚNIOR

Artigo 1º - O Conceito Nacional de Empresa Júnior tem como objetivo determinar todos os critérios que deverão ser respeitados e seguidos, a fim de que uma associação civil seja reconhecida como uma empresa júnior por parte da Confederação Brasileira de Empresas Júniores – Brasil Júnior.

Parágrafo único - O Conceito Nacional de Empresa Júnior não menciona aspectos determinados na Legislação Brasileira ou quaisquer outros hierarquicamente superiores a este, os quais deverão ser integralmente respeitados pelas empresas juniores.

CAPÍTULO II – DAS EMPRESAS JUNIORES

Artigo 2º - As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo.

Artigo 3º - A finalidade da empresa júnior deve estar definida em estatuto como:

I – Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada;



(Confederação Brasileira de Empresas Júniores)

II – Realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade;

III – Fomentar o empreendedorismo de seus associados.

§ 1º – A empresa júnior poderá ter outras finalidades desde que não contrariem este conceito.

§ 2º – O estatuto não poderá definir como finalidade da empresa júnior gerar receita para a(s) instituição(ões) de ensino superior a que estiver vinculada.

Artigo 4º - Toda empresa júnior deverá estar vinculada a, pelo menos, uma instituição de ensino superior e a, pelo menos, um curso de graduação, que deverão estar determinados em estatuto.

Parágrafo único – Será considerada empresa júnior apenas aquela cujo exercício possuir atestado oficial de reconhecimento por parte da(s) instituição(ões) de ensino superior à(s) qual(is) estiver vinculada.

Artigo 5º - A empresa júnior não poderá estar vinculada a qualquer partido político.

CAPÍTULO III – DO QUADRO SOCIAL

Artigo 6º - Para fins de admissão, serão considerados elegíveis única e exclusivamente os alunos regularmente matriculados na(s) instituição(ões) de ensino superior e no(s) curso(s) de graduação a que a empresa júnior for vinculada e que manifestarem interesse mediante participação no processo de admissão previsto pela empresa júnior.

Parágrafo único – A empresa júnior deverá ter processo de admissão, descrito em estatuto como aberto a todos os alunos do(s) curso(s) de graduação da(s) instituição(ões) de ensino superior a que for vinculada.

Artigo 7º - O quadro social da empresa júnior será composto pelos membros associados, que serão vinculados à empresa júnior como voluntários.

§ 1º – Todos os membros associados à empresa júnior deverão assinar termo de voluntariado.

§ 2º – O quadro social da empresa júnior deverá ser formado única e exclusivamente por alunos regularmente matriculados na(s) instituição(ões) de ensino superior e no(s) curso(s) de graduação a que for vinculada.



(Confederação Brasileira de Empresas Juniores)

CAPÍTULO IV – DOS ASPECTOS JURÍDICOS

Artigo 8º - A empresa júnior deverá:

- I - Constituir-se como associação civil, pessoa jurídica de direito privado, devidamente registrada na forma da Lei;
- II - Cadastrar-se regularmente junto ao CNPJ/MF;
- III - Respeitar, observar e cumprir incondicional e imperativamente as Legislações Federal, Estadual e Municipal.

CAPÍTULO V – DOS PROJETOS E SERVIÇOS

Artigo 9º - O estatuto da empresa júnior deverá determinar que somente possam ser realizados projetos e serviços que cumpram, ao menos, uma das seguintes características:

- I - Estejam inseridos no conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;
- II - Sejam fruto de competências ou qualificações decorrentes do conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;
- III - Sejam atribuições da categoria de profissionais, determinados por lei regulamentadora das categorias profissionais, à qual os alunos de graduação do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada fizerem parte.

CAPÍTULO VI – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 10 - A verificação de todos os critérios estabelecidos pelo Conceito Nacional de Empresa Júnior, a fim de determinar se uma associação pode ou não ser considerada uma Empresa Júnior, será realizada pela Brasil Júnior e suas federações de empresas juniores confederadas, de acordo com as normas estabelecidas pela Brasil Júnior.

Artigo 11 - O Conceito Nacional de Empresa Júnior entrará em vigor a partir da data deliberada na Assembléia de aprovação deste documento.

Parágrafo único - O presente Conceito Nacional de Empresa Júnior poderá ser modificado, a qualquer tempo, pela Assembléia Geral da Confederação Brasileira de Empresas Juniores - Brasil Júnior, passando a modificação a vigorar a partir da data deliberada pela Assembléia.

Anexo B – Lei 13.267: Regulamentação das empresas juniores



Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 13.267, DE 6 DE ABRIL DE 2016.

[Mensagem de veto](#)

Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior.

Art. 2º Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

§ 1º A empresa júnior será inscrita como associação civil no Registro Civil das Pessoas Jurídicas e no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.

§ 2º A empresa júnior vincular-se-á a instituição de ensino superior e desenvolverá atividades relacionadas ao campo de abrangência de pelo menos um curso de graduação indicado no estatuto da empresa júnior, nos termos do estatuto ou do regimento interno da instituição de ensino superior, vedada qualquer forma de ligação partidária.

Art. 3º Poderão integrar a empresa júnior estudantes regularmente matriculados na instituição de ensino superior e no curso de graduação a que a entidade seja vinculada, desde que manifestem interesse, observados os procedimentos estabelecidos no estatuto.

§ 1º (VETADO).

§ 2º Os estudantes matriculados em curso de graduação e associados à respectiva empresa júnior exercem trabalho voluntário, nos termos da Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.

Art. 4º A empresa júnior somente poderá desenvolver atividades que atendam a pelo menos uma das seguintes condições:

I - relacionem-se aos conteúdos programáticos do curso de graduação ou dos cursos de graduação a que se vinculem;

II - constituam atribuição da categoria profissional correspondente à formação superior dos estudantes associados à entidade.

§ 1º As atividades desenvolvidas pela empresa júnior deverão ser orientadas e supervisionadas por professores e profissionais especializados, e a empresa, desde que devidamente reconhecida nos termos do art. 9º, terá gestão autônoma em relação à direção da faculdade, ao centro acadêmico e a qualquer outra entidade acadêmica.

§ 2º A empresa júnior poderá cobrar pela elaboração de produtos e pela prestação de serviços independentemente de autorização do conselho profissional regulamentador de sua área de atuação profissional, ainda que esse seja regido por legislação específica, desde que essas atividades sejam acompanhadas por professores orientadores da instituição de ensino superior ou supervisionadas por profissionais habilitados.

Art. 5º A empresa júnior, cujos fins são educacionais e não lucrativos, terá, além de outros específicos, os seguintes objetivos:

I - proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor;

II - aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior;

III - estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados;

IV - melhorar as condições de aprendizado em nível superior, mediante a aplicação da teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho no âmbito dessa atividade de extensão;

V - proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissionais por meio da adequada assistência de professores e especialistas;

VI - intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial;

VII - promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados.

Art. 6º Para atingir seus objetivos, caberá à empresa júnior:

I - promover o recrutamento, a seleção e o aperfeiçoamento de seu pessoal com base em critérios técnicos;

II - realizar estudos e elaborar diagnósticos e relatórios sobre assuntos específicos inseridos em sua área de atuação;

III - assessorar a implantação das soluções indicadas para os problemas diagnosticados;

IV - promover o treinamento, a capacitação e o aprimoramento de graduandos em suas áreas de atuação;

V - buscar a capacitação contínua nas atividades de gerenciamento e desenvolvimento de projetos;

VI - desenvolver projetos, pesquisas e estudos, em nível de consultoria, assessoramento, planejamento e desenvolvimento, elevando o grau de qualificação dos futuros profissionais e colaborando, assim, para aproximar o ensino superior da realidade do mercado de trabalho;

VII - fomentar, na instituição a que seja vinculada, cultura voltada para o estímulo ao surgimento de empreendedores, com base em política de desenvolvimento econômico sustentável;

VIII - promover e difundir o conhecimento por meio de intercâmbio com outras associações, no Brasil e no exterior.

Art. 7º É vedado à empresa júnior:

I - captar recursos financeiros para seus integrantes por intermédio da realização de seus projetos ou de qualquer outra atividade;

II - propagar qualquer forma de ideologia ou pensamento político-partidário.

§ 1º A renda obtida com os projetos e serviços prestados pela empresa júnior deverá ser revertida exclusivamente para o incremento das atividades-fim da empresa.

§ 2º É permitida a contratação de empresa júnior por partidos políticos para a prestação de serviços de consultoria e de publicidade.

Art. 8º A empresa júnior deverá comprometer-se a:

I - exercer suas atividades em regime de livre e leal concorrência;

II - exercer suas atividades segundo a legislação específica aplicável a sua área de atuação e segundo os acordos e as convenções da categoria profissional correspondente;

III - promover, com outras empresas juniores, o intercâmbio de informações de natureza comercial, profissional e técnica sobre estrutura e projetos;

IV - cuidar para que não se faça publicidade ou propaganda comparativa, por qualquer meio de divulgação, que deprecie, desabone ou desacredite a concorrência;

V - integrar os novos membros por meio de política previamente definida, com períodos destinados à qualificação e à avaliação;

VI - captar clientela com base na qualidade dos serviços e na competitividade dos preços, vedado o aliciamento ou o desvio desleal de clientes da concorrência, bem como o pagamento de comissões e outras benesses a quem os promova.

Art. 9º O reconhecimento de empresa júnior por instituição de ensino superior dar-se-á conforme as normas internas dessa instituição e nos termos deste artigo.

§ 1º Competirá ao órgão colegiado da unidade de ensino da instituição de ensino superior a aprovação do plano acadêmico da empresa júnior, cuja elaboração deverá contar com a participação do professor orientador e dos estudantes envolvidos na iniciativa júnior.

§ 2º O plano acadêmico indicará, entre outros, os seguintes aspectos educacionais e estruturais da empresa júnior e da instituição de ensino superior:

I - reconhecimento da carga horária dedicada pelo professor orientador;

II - suporte institucional, técnico e material necessário ao início das atividades da empresa júnior.

§ 3º A instituição de ensino superior é autorizada a ceder espaço físico a título gratuito, dentro da própria instituição, que servirá de sede para as atividades de assessoria e consultoria geridas pelos estudantes empresários juniores.

§ 4º As atividades da empresa júnior serão inseridas no conteúdo acadêmico da instituição de ensino superior preferencialmente como atividade de extensão.

§ 5º Competirá ao órgão colegiado da instituição de ensino superior criar normas para disciplinar sua relação com a empresa júnior, assegurada a participação de representantes das empresas juniores na elaboração desse regramento.

Art. 10. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 6 de abril de 2016; 195º da Independência e 128º da República.

DILMA ROUSSEFF

Nelson Barbosa

Aloizio Mercadante