

OS *STAKEHOLDERS* E SEU GRAU DE INFLUÊNCIA NO SETOR FERROVIÁRIO: UM ESTUDO NA FERROVIA TEREZA CRISTINA – FTC

Fabiano Pires de Oliveira¹

Maicon Lacerda²

Oscar Pedro Neves Júnior³

RESUMO

O tema estratégia organizacional destaca a importância do conhecimento acerca dos *stakeholders* para as empresas e do atendimento de suas expectativas. Neste contexto apresenta-se este estudo com o objetivo geral identificar os *stakeholders* da empresa Ferrovia Tereza Cristina (FTC) e as influências que eles exercem sobre ela. A pesquisa realizada foi de campo, com predomínio do enfoque quantitativo, apontou como resultado 23 *stakeholders* do ambiente externo e 3 do ambiente interno, o que demonstra que a empresa está voltada para o ambiente externo do que interno. Quanto ao grau de influência que estes *stakeholders* exercem sobre a empresa, destacam-se no ambiente interno os acionistas (*stakeholder* interno) e, no ambiente externo os clientes (transporte de carga) e as mineradoras (*stakeholders* externos). Quanto à dependência estratégica da empresa sobre os *stakeholders*, os resultados evidenciaram que a FTC possui uma forte relação de interdependência com seus *stakeholders*, ou seja, entre os atores envolvidos neste cenário (FTC e *stakeholders*) existe uma dependência mútua onde a empresa não sobrevive sem os *stakeholders* e, estes não sobrevivem sem a empresa. Por outro lado, a FTC se mostrou dependente dos órgãos governamentais e dos órgãos reguladores, Agência Nacional de Energia Elétrica e Agência Nacional de Transporte Terrestre.

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

¹ Mestre, e-mail: maicon@sc.senai.br

² Mestre, e-mail: fabianopo76@hotmail.com

³ Mestre, e-mail: oscarnjr@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

A adequação a este novo cenário apresentado pelo ambiente externo das organizações tem produzido profundas mudanças nas estratégias e nos processos de adaptação das organizações, pressionando estas, a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado. As estratégias organizacionais determinam a sobrevivência e crescimento das empresas frente à competitividade presente no ambiente.

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

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

Neste contexto, este estudo tem como objetivo identificar quem são os *stakeholders* da empresa Ferrovia Tereza Cristina e qual o grau de influência que exercem sobre ela.

2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para Miles e Snow (1978, tradução nossa) as organizações se comportam em função do ambiente, pois estão, inseridas em uma rede de influências externas e relações que podem ser rotuladas como ambiente, não sendo uma entidade homogênea, mas composta de vários fatores complexos, como industriais, governos e suas regras, produto, mercado, práticas e costumes, fornecedores, matéria prima e serviços.

O ambiente externo altamente dinâmico leva os administradores a lidar com vários desafios. Para Blageski (2008) um sistema, define-se como um todo organizado formado por elementos interdependentes, que está rodeado pelo meio exterior (ambiente). A

concorrência globalizada e com constantes transformações tecnológicas, contribui sobremaneira para o ajuste das organizações nesse ambiente.

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

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

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

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

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

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

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

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

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

A difusão do termo *Stakeholders* na literatura organizacional é relativamente recente, referenciada na obra seminal de Edward Freeman *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (FREEMAN, 1984, tradução nossa).

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

Freeman (1984, tradução nossa) procurou explicar a forma de influência do público interessado na gestão das organizações, ou seja, “a relação da empresa com o seu ambiente e o seu comportamento dentro deste ambiente”, apresentando um modelo, como um mapa, “onde a empresa é posicionada no centro e é envolvida pelos *stakeholders* que se ligam à empresa”.

Existem muitos componentes da sociedade que devem ser levados em consideração nas relações da empresa, segundo Freeman (1984, tradução nossa): organismos governamentais, grupos políticos, organizações não-governamentais, as associações de empresas, os sindicatos de trabalhadores, associações de consumidores, os potenciais empregados, os potenciais clientes, as comunidades em que elas existem ou das quais obtém recursos e, na verdade, a sociedade como um todo.

Para Pfeffer e Salancik (1978, tradução nossa) as ideias de Freeman (1984, tradução nossa), que culminaram com a Teoria dos *Stakeholders*, surgiram num contexto organizacional no qual a empresa percebeu que dependia de seu ambiente externo, composto por grupos externos à organização.

As premissas básicas da Teoria dos *Stakeholders*, segundo Jones e Wicks e, Savage, Duckin e Ford (2004 apud MAINARDES et al., 2011) são: a organização tem relacionamentos com muitos grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa, os *stakeholders*, segundo Freeman (1984); a teoria interessa-se pela natureza destes relacionamentos em termos de processos e resultados para a empresa e para os *stakeholders*; os interesses

de todos os *stakeholders* legítimos tem valor intrínseco e assume-se que nenhum conjunto de interesses domina outros, como observaram Clarkson (1995, tradução nossa) e Donaldson e Preston (1995, tradução nossa); a teoria focaliza a tomada de decisão gerencial; a teoria explica que os *stakeholders* irão tentar influenciar o processo decisório da organização, de modo a que seja consistente com as suas necessidades e prioridades; quanto às organizações, estas devem tentar entender e equilibrar os interesses dos vários intervenientes.

Segundo Donaldson e Preston (1995, tradução nossa) a teoria dos *stakeholders* deve ser dividida em três tipos: normativa, a descritiva e a instrumental. Os autores classificaram as diferentes abordagens da Teoria dos *Stakeholders* com o intuito de melhorar o entendimento das abordagens existentes.

No aspecto descritivo, os trabalhos se concentram em descrever e explicar as características e o comportamento da empresa através da concepção de que a empresa é um conjunto de relação entre *stakeholders*. No aspecto instrumental, os trabalhos buscam enfatizar os resultados em termos tradicionais como crescimento e rentabilidade obtidos pelas empresas que adotam a gestão considerando os *stakeholders*. Por fim, há o aspecto normativo, no qual o foco é mais filosófico e moral ao discutir o objetivo da organização e a função da empresa na sociedade (ELIAS, 2008, p.33).

Estes aspectos da Teoria dos *Stakeholders*, segundo Donaldson e Preston (1995, p.174, tradução nossa), “estão inter-relacionados considerando que o núcleo, para justificar a teoria, seria o aspecto normativo”.

Freeman, Wicks e Pamar (2004, tradução nossa) reforçam esta constatação quando afirmam que “o enfoque central da Teoria dos *Stakeholders* está em estabelecer quais os objetivos da empresa e qual a responsabilidade com os *stakeholders*”. Estes questionamentos levam a teoria a se chocar com o conceito tradicional da economia e da administração de que o objetivo de maximizar os lucros é o único objetivo apropriado na organização moderna.

Clarkson (1995, tradução nossa) aponta que o propósito econômico e social da organização moderna deve ser o de criar valor e riqueza para todos os seus *stakeholders*. Para o autor, *stakeholders* são pessoas ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades no período passado, presente e futuro.

O processo de gestão dos *stakeholders*, segundo Carroll e Buchholtz (2000 apud HORNEUAX JÚNIOR, 2010, p.45):

pode ser entendido como a resposta para um conjunto de perguntas ou questões essenciais da organização, sendo elas:

- a) Quem são os *stakeholders* da empresa?
- b) Quais são seus interesses?

- c) Que oportunidades e desafios os *stakeholders* representam para a nossa organização?
- d) Que responsabilidades (econômicas, legais, éticas e filantrópicas) nossa organização tem com seus *stakeholders*?
- e) Que estratégias e ações nossa organização deve ter para melhor gerenciar as oportunidades e desafios relacionados aos *stakeholders*?

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

Como a gestão dos *stakeholders* pode ser considerada um processo administrativo sistêmico, passa a existir a necessidade de um framework integrado, como base para a administração estratégica, como propõe Freeman (1984, tradução nossa) (HORNEUAX JÚNIOR, 2010). Para o autor, o processo de Gestão de Partes Interessadas passa por três dimensões diferentes, como mostra o quadro 1.

Quadro 1: Níveis de Gestão das Partes Interessadas

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

Fonte: Freeman (1984 apud HORNEUAX JÚNIOR, 2010, p.46)

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

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

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

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

I - Se o *stakeholder* é dependente da organização e a organização é dependente do *stakeholder* (caracterizando uma alta interdependência), então o *stakeholder* optará por uma ação direta, com uso do seu poder, para influenciar a organização.

II - Se o *stakeholder* não é dependente da organização, mas a organização é dependente do *stakeholder* (caracterizando o poder do *stakeholder*), então o *stakeholder* escolherá uma estratégia direta, mas com reservas, para influenciar a organização.

III - Se o *stakeholder* é dependente da organização, mas a organização não é dependente do *stakeholder* (caracterizando o poder da organização), então o *stakeholder* escolherá uma ação indireta, com uso do seu poder, para influenciar a organização.

IV - Se o *stakeholder* não é dependente da organização, e a organização não é dependente do *stakeholder* (caracterizando baixa interdependência), então o *stakeholder* escolherá uma estratégia indireta, mas com restrições, para influenciar a organização (FROOMAN, 1999).

O comportamento dos *stakeholders* em nível de dependência com a organização levará esta a tomar diferentes diretrizes estratégicas, com diferentes resultados, que podem ser na figura 1:

Figura 1: Tipologias essenciais de relacionamento e de influência nas estratégias

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

Fonte: Frooman (1999).

A figura 2 demonstra que para Frooman (1999) “a influência dos *stakeholders* na organização pode ser compreendida em relação à identificação dos tipos de estratégias utilizadas para tal e quais os fatores determinantes desta estratégia”.

Frooman (1999) afirma que o resultado do poder dos relacionamentos das interdependências pode ser verificado num balanço que determina as estratégias que os *stakeholders* podem usar o que pode ser visualizado na figura 2:

Figura 2: Tipologias das estratégias de influência

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

Fonte: Frooman (1999).

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

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

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

A primeira etapa da pesquisa teve como objetivo identificar quem são os *stakeholders* da Ferrovia Tereza Cristina. As entrevistas foram realizadas através de um questionário semi-estruturado, na primeira semana de janeiro de 2012. Participaram desta fase da pesquisa os três principais gestores do nível executivo da empresa. Os funcionários foram escolhidos por acessibilidade e grau de gerência na empresa, totalizando 37,5% do nível estratégico.

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

Para a aplicação dos questionários foi agendada uma visita para a terceira semana de janeiro de 2012. Participaram desta fase da pesquisa oito gestores da empresa (inclusive aqui também, os três principais gestores da empresa, totalizando 100% do nível gerencial

da empresa. Os questionários foram aplicados utilizando-se uma escala de intensidade de 5 pontos, sendo 5 para grau mais alto e 1 para grau mais baixo. (MALHOTRA, 2001). Foram selecionados os *stakeholders* que apresentaram mais de 50% das respostas do centro da escala (3) para cima.

A tipologia usada para determinar os *stakeholders* do ambiente externo foi a proposta por Stoner e Freeman (1985). Segundo esta tipologia, os *stakeholders* fazem parte do ambiente de ação direta. Estes pertencem a duas categorias: interna: acionistas, proprietários, investidores, conselho de administração e funcionários entre outros e; externa: grupos como sindicatos, competidores, fornecedores, órgãos do governo e clientes, entre outros.

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

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

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

4.1 A Ferrovia Tereza Cristina – FTC

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

Seu diferencial no mercado competitivo está na capacidade de entregar grandes volumes de cargas, no menor prazo possível, com custo reduzido. A Ferrovia Tereza Cristina apresenta um transporte seguro e eficaz, certificado pela norma ISO 9001, de gestão da qualidade. As certificações na ISO 14001, gestão ambiental e na OHSAS 18001, gestão saúde e segurança, juntamente com a ISO 9001, formam o Sistema de Gestão Corporativo (SGC) e reforçam o compromisso com a satisfação de clientes, colaboradores, comunidade e na preservação do meio ambiente, que se consegue através de planejamento, controle e monitoramento constante.

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

Anualmente, a Ferrovia Tereza Cristina transporta cerca de 2,6 milhões de toneladas de cargas. Desde que iniciou suas atividades em 1997, a FTC traçou uma nova etapa no transporte ferroviário de cargas. Com uma diferente filosofia de atuação exigida pela privatização da empresa, e as constantes metas a serem atingidas, impostas pelos órgãos reguladores do Governo Federal, a FTC passou a trabalhar as particularidades da região sul do Brasil e suas necessidades para o transporte de cargas. Além de oferecer os melhores serviços, a confiabilidade, a segurança e a eficiência passaram a ser prioridades da FTC para com os seus clientes (FTC, 2005).

4.2 Determinação dos Stakeholders

A partir da entrevista com os três principais gestores da Ferrovia Tereza Cristina foi possível identificar seus principais *stakeholders*. Os mesmos podem ser visualizados no quadro 2.

Quadro 2: Resumo do questionário aplicado – determinação dos *stakeholders*

Ordem	Grupo indivíduo que afetam a tomada de decisões	Sem Importância					Empresa é dependente da entidade	Entidade é dependente da empresa	Interdependência
1	Acionistas	1	2	3	4	5			
2	Clientes (transporte cargas)	1	2	3	4	5			
3	Clientes (locação de vagão)	1	2	3	4	5			
4	Clientes (locação de locomotivas)	1	2	3	4	5			
5	Comunidade	1	2	3	4	5			
6	Empresas terceirizadas na manutenção da sinalização da via férrea	1	2	3	4	5			
7	Empresas terceirizadas na manutenção dos vagões	1	2	3	4	5			
8	Empresas terceirizadas na manutenção das locomotivas	1	2	3	4	5			

9	Escolas na comunidade	1	2	3	4	5			
10	Fornecedores de dormentes	1	2	3	4	5			
11	Fornecedores de mão-de-obra	1	2	3	4	5			
12	Fornecedores de trilhos	1	2	3	4	5			
13	Fornecedores de óleo diesel	1	2	3	4	5			
14	Fornecedores de óleo lubrificantes	1	2	3	4	5			
15	Fornecedores de Peças	1	2	3	4	5			
16	Funcionários da organização	1	2	3	4	5			
17	Marketing	1	2	3	4	5			
18	Mineradoras	1	2	3	4	5			
19	Órgãos certificadores (ISO)	1	2	3	4	5			
20	Órgãos governamentais	1	2	3	4	5			
21	Organizações não-governamentais	1	2	3	4	5			
22	Órgãos Reguladores (ANTT)	1	2	3	4	5			
23	Órgãos de Segurança (Bombeiros, Polícia, Defesa civil)	1	2	3	4	5			
24	Portos	1	2	3	4	5			
25	Sindicatos	1	2	3	4	5			
26	Sócios	1	2	3	4	5			

Fonte: Adaptado de Hoffman, Procopiak Filho e Rossetto, (2008)

Os *Stakeholders* externos encontrados foram: Cliente (transporte de carga); clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotivas), comunidade, empresas terceirizadas na manutenção da sinalização da via férrea, empresas terceirizadas na manutenção dos vagões, empresas terceirizadas na manutenção das locomotivas, escolas na comunidade, fornecedores de dormentes, fornecedores de mão-de-obra, fornecedores de trilhos; fornecedores de óleo diesel, fornecedores de óleo lubrificantes; fornecedores de peças, marketing, mineradoras, órgãos certificadores (ISO); órgãos governamentais, organizações não-governamentais, órgãos Reguladores (ANTT), órgãos de Segurança (Bombeiros, Polícia, Defesa civil), portos e sindicatos. Já os *stakeholders* internos identificados foram: acionistas, sócios e funcionários da organização.

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

4.3 O Grau de Influência dos *Stakeholders*

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

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

Os *stakeholders* mais significativos com maior percentual 4 foram cinco: clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotiva), empresas terceirizadas manutenção de vagão, empresas terceirizadas manutenção das locomotivas. Os *stakeholders* citados obtiveram um grau de influência 4 de 62,50%.

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

Pode-se concluir que o grau de influência 5, com percentual de 100% das mineradoras se dá pela adaptabilidade do modal ferroviário às cargas cativas, entre as quais se destaca o carvão (VILLAR; MARCHETTI, 2010).

A FTC com uma malha ferroviária isolada do sistema nacional ferroviário tem como principal produto transportado o carvão mineral que se destina a Tractebel energia, comercializado através de cotas periódicas, pré-estabelecidas por contratos e definidas com a participação das empresas mineradoras e órgãos reguladores, como Associação Nacional de Transportes Ferroviários.

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

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

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

Quanto aos *stakeholders* mais influentes: os acionistas, os clientes (transporte de carga) e as mineradoras, este estudo parece retratar a realidade vivenciada no modal ferroviário do sul catarinense, onde passam anualmente 2,5 milhões de toneladas pelos trilhos da FTC. Passando por 12 municípios do sul catarinense interliga o pólo carbonífero (área de mineração de carvão), o complexo termelétrico Jorge Lacerda e o Porto de Imbituba. (AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES FERROVIÁRIOS, 2010).

Mesmo sendo o carvão seu principal produto transportado, a FTC, como importante elo da cadeia logística do Estado de Santa Catarina, pode contribuir para o escoamento de sua produção industrial, promovendo a redução de custos, agilidade e cadência na operação de empresas da região, tornando-as mais competitivas no cenário nacional. Na ciência do elo que representa, a FTC investe na obtenção de outras opções de cargas, como os produtos cerâmicos destinados a exportação. AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES FERROVIÁRIOS, 2010).

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

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

Stakeholders Externos	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Total (%)
Clientes (transporte cargas)	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Clientes (locação de locomotivas)	37,5%	62,5%	0,0%	100,0%
Empresas terceirizadas na manutenção dos vagões	25,0%	62,5%	12,5%	100,0%
Empresas terceirizadas na manutenção das locomotivas	37,5%	62,5%	0,0%	100,0%
Fornecedores de óleo diesel	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Mineradoras	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Órgãos governamentais	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Órgãos Reguladores (ANTT)	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%
Sindicatos	87,5%	12,5%	0,0%	100,0%
Clientes (locação de vagão)	25,0%	62,5%	0,0%	87,5%
Empresas terceirizadas na manutenção da sinalização da via férrea	25,0%	62,5%	0,0%	87,5%
Fornecedores de óleo lubrificantes	12,5%	25,0%	50,0%	87,5%
Órgãos certificadores (ISSO)	37,5%	37,5%	12,5%	87,5%
Órgãos de Segurança (Bombeiros, Polícia, Defesa civil)	75,0%	12,5%	0,0%	87,5%
Comunidade	37,5%	25,0%	12,5%	75,0%
Fornecedores de dormentes	12,5%	50,0%	12,5%	75,0%
Fornecedores de mão-de-obra	25,0%	37,5%	12,5%	75,0%
Fornecedores de trilhos	12,5%	37,5%	25,0%	75,0%

Fornecedores de Peças	12,5%	37,5%	25,0%	75,0%
Portos	37,5%	37,5%	0,0%	75,0%
Marketing	25,0%	37,5%	0,0%	62,5%
Escolas na comunidade	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Organizações não-governamentais	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%

Fonte: Adaptado de Hoffman, Procopiak Filho e Rossetto (2008)

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

Stakeholders Internos	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Total (%)
Acionistas	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Funcionários da organização	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Sócios	12,5%	0,0%	87,5%	100,0%

Fonte: Adaptado de Hoffman, Procopiak Filho e Rossetto (2008).

4.4 As estratégias de influência dos *Stakeholders*

A tabela 3 apresenta os *stakeholders* do ambiente externo, mais relevantes, que exercem estratégias de influência, dispostos em ordem decrescente de percentual: fornecedores de mão-de-obra (98,20%); clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotivas), fornecedores de óleo diesel e mercado (95,83%); clientes (transporte cargas), fornecedores de peças e marketing (91,67%); organizações não-governamentais (91,66%); fornecedores de dormentes e fornecedores de óleo lubrificantes (87,50%); empresas terc. na mnt. sinalização, empresas terc. na mnt. dos vagões, fornecedores de trilhos, mineradoras, órgãos certificadores International Organization for Standardization (ISO) (83,32%); órgãos de Segurança (83,31%); portos (79,16%); comunidade, órgãos governamentais e sindicatos (75%); escolas na comunidade e órgãos reguladores: Agência Nacional de Energia Elétrica e Agência Nacional (ANEEL) e Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) (70,81%); empresas terceirizadas na manutenção de locomotivas (54,33%).

Na mesma tabela verifica-se que todos os *stakeholders* se destacam nos percentuais de uso de influência, exceto as empresas terc. na mnt. locomotivas. Os fornecedores de mão de obra podem utilizar estratégia de uso direto (95%) ou estratégia de retenção direta (3,20%). Os clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotivas), fornecedores de óleo diesel e mercado podem utilizar estratégia de uso direto (87,50%) ou estratégia de retenção direta (8,33%). Os clientes (transporte cargas), fornecedores de peças e marketing podem utilizar estratégia de uso direto (75%) ou estratégia de retenção

direta (16,67%). As organizações não-governamentais podem utilizar estratégias de uso direto (87,50%) ou estratégia de uso indireto (4,16%). Os fornecedores de dormentes e fornecedores de óleo lubrificantes podem utilizar estratégia de uso direto (62,5%) ou estratégia de retenção direta (25%). As empresas terc. na mnt. sinalização, empresas terc. na mnt. dos vagões podem utilizar estratégias de uso direto (74,99%) ou estratégia de uso indireto (8,33%). Os fornecedores de trilhos, mineradoras, órgãos certificadores (ISO) podem utilizar estratégia de uso direto (49,99%) ou estratégia de retenção direta (33,33%). Os órgãos de Segurança podem utilizar estratégia de uso direto (62,49%), estratégia de uso indireto (4,16%) ou estratégia de retenção direta (16,66%). Os Portos podem utilizar estratégia de uso direto (62,50%), estratégia de uso indireto (8,33%) ou estratégia de retenção direta (8,33%). A comunidade pode utilizar estratégias de uso direto (62,50%) ou estratégia de uso indireto (12,50%). Os órgãos governamentais podem utilizar estratégia de uso direto (25%) ou estratégia ou estratégia de retenção direta (50%). Os sindicatos podem utilizar estratégias de uso direto (62,50%) ou estratégia de uso indireto (12,50%). As escolas na comunidade podem utilizar estratégia de uso direto (49,99%), estratégia de uso indireto (12,49%) ou estratégia de retenção direta (8,33%). Os órgãos reguladores ANEEL – ANTT podem utilizar estratégia de uso direto (24,99%), estratégia de uso indireto (4,16%) ou estratégia de retenção direta (41,66%).

Tabela 3: Distribuição das estratégias de influência dos *Stakeholders* no ambiente externo

Grupo indivíduo que afetam a tomada de decisões	Empresa é dependente da entidade	Entidade é dependente da empresa	Interdependência	Total
Fornecedores de mão-de-obra	3,20%	0,0%	95,00%	98,20%
Clientes (locação de vagão)	8,33%	0,0%	87,50%	95,83%
Clientes (locação de locomotivas)	8,33%	0,0%	87,50%	95,83%
Fornecedores de óleo diesel	8,33%	0,0%	87,50%	95,83%
Mercado	8,33%	0,0%	87,50%	95,83%
Clientes (transporte cargas)	16,67%	0,0%	75,00%	91,67%
Fornecedores de Peças	16,67%	0,0%	75,00%	91,67%
Marketing	16,67%	0,0%	75,00%	91,67%
Organizações não-governamentais	0,0%	4,16%	87,50%	91,66%
Fornecedores de dormentes	25,00%	0,0%	62,50%	87,50%
Fornecedores de óleo lubrificantes	25,00%	0,0%	62,50%	87,50%
Empresas terc. na mnt. sinalização	0,0%	8,33%	74,99%	83,32%
Empresas terc. na mnt. dos vagões	0,0%	8,33%	74,99%	83,32%
Fornecedores de trilhos	33,33%	0,0%	49,99%	83,32%
Mineradoras	33,33%	0,0%	49,99%	83,32%

Órgãos certificadores (ISO)	33,33%	0,0%	49,99%	83,32%
Órgãos de Segurança	16,66%	4,16%	62,49%	83,31%
Portos	8,33%	8,33%	62,50%	79,16%
Comunidade	0,0%	12,50%	62,50%	75,00%
Órgãos governamentais	50,00%	0,0%	25,00%	75,00%
Sindicatos	0,0%	12,50%	62,50%	75,00%
Escolas na comunidade	8,33%	12,49%	49,99%	70,81%
Órgãos Reguladores ANEEL ANTT	41,66%	4,16%	24,99%	70,81%
Empresas terc. na mnt. locomotivas	0,0%	16,83%	37,50%	54,33%

Fonte: Dos autores (2012)

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

Tabela 4: Distribuição das estratégias de influência dos *Stakeholders* no ambiente interno

Grupo indivíduo que afetam a tomada de decisões	Empresa é dependente da entidade	Entidade é dependente da empresa	Interdependência	Total
Sócios	8,33%	4,16%	75,00%	87,49%
Acionistas	30,0%	3,33%	49,99%	83,32%
Funcionários da organização	16,66%	8,33%	50,00%	74,99%

Fonte: Dos autores (2012)

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

Quadro 3: Resultados do estudo de campo agrupados

Dependência da empresa sobre os Stakeholders	DEPENDÊNCIA DOS STAKEHOLDERS SOBRE A EMPRESA		
	ALTA		BAIXA
	INTERDEPENDÊNCIA		PODER DO STAKEHOLDER
ALTA	<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores de mão-de-obra Clientes (locação de vagão) Clientes (locação de locomotivas) Fornecedores de óleo diesel Mercado Clientes (transporte cargas) Fornecedores de Peças Marketing Orgs não-governamentais Fornecedores de dormentes Fornecedores de óleo lubrificantes Empresas terc. na mnt. sinalização Empresas terc. na mnt. dos vagões 	<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores de trilhos Mineradoras Órgãos certificadores (ISO) Órgãos de Segurança Portos Comunidade Órgãos governamentais Sindicatos Escolas na comunidade Órgãos Reguladores ANEEL ANTT Empresas terc. na mnt. locomotivas Sócios Acionistas Funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores de trilhos Mineradoras Órgãos certificadores (ISO) Órgãos governamentais Acionistas
	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">USO DIRETO</p> <p style="text-align: center;">Poder da Empresa</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">USO INDIRETO</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">RETENÇÃO DIRETA</p> <p style="text-align: center;">Nenhuma Interdependência</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">RETENÇÃO INDIRETA</p>	
BAIXA			

Fonte: Conforme modelo de Frooman (1999) e adaptados do quadro apresentado por Sharma e Henriques (2005, tradução nossa)

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

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

5 CONCLUSÃO

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

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

Os *Stakeholders* externos encontrados foram: Cliente (transporte de carga); clientes (locação de vagão), clientes (locação de locomotivas), comunidade, empresas terceirizadas na manutenção da sinalização da via férrea, empresas terceirizadas na manutenção dos vagões, empresas terceirizadas na manutenção das locomotivas, escolas na comunidade, fornecedores de dormentes, fornecedores de mão de obra, fornecedores de trilhos; fornecedores de óleo diesel, fornecedores de óleo lubrificantes; fornecedores de peças, marketing, mineradoras, órgãos certificadores (ISO); órgãos governamentais, organizações não-governamentais, órgãos Reguladores (ANTT), órgãos de Segurança (Bombeiros, Polícia, Defesa civil), portos e sindicatos. Os *stakeholders* internos identificados foram: acionistas, sócios e funcionários da organização.

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

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

Quanto a dependência estratégica da empresa sobre os *stakeholders*, o resultado deste estudo evidenciou que a FTC possui uma forte relação de interdependência com seus *stakeholders*, ou seja, entre os atores envolvidos neste cenário (FTC e *stakeholders*) existe uma dependência mútua onde a empresa não sobrevive sem os *stakeholders* e, estes não sobrevivem sem a empresa. Por outro lado a FTC se mostrou dependente dos órgãos governamentais reguladores como ANEEL e ANTT.

Verificou-se a existência de um maior número de *stakeholders* no ambiente externo do que no ambiente organizacional interno, o que demonstra que a empresa em estudo está mais voltada para o ambiente externo do que interno, resultado esperado em razão dos modelos de Freeman e Stoner (1985) e Frooman (1999).

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

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

STAKEHOLDERS AND THEIR INFLUENCE ON THE RAILWAY SECTOR: A STUDY ON TEREZA CRISTINA - FTC RAILROAD

ABSTRACT

The theme of organizational strategy highlights the importance of knowledge about the *stakeholders* for companies and about meeting their expectations. In this context it is presented this study with the aim of identifying the company's *stakeholders* of the Tereza Cristina (FTC) Railroad and the influences they exert on it. The survey was performed in the field, with predominance of the quantitative approach, as result 23 *stakeholders* from the external environment and 3 of the internal environment were considered, which shows that the company is facing the external environment more than the internal. As for the degree of influence that these *stakeholders* have on the company, shareholders (internal *stakeholders*) stand out in the internal environment, customers (freight) and mining (external *stakeholders*) in the external environment. Regarding the company's strategic dependence on *stakeholders*, the results showed that the FTC has a strong interdependent relationship with its *stakeholders*, ie, between the actors involved in this scenario (FTC and *stakeholders*) there is a mutual dependency where the company can not survive without *stakeholders*, and they can not survive without the company. On the other hand, the FTC seems to be dependent of government agencies and regulatory bodies, the National Agency of Electric Energy and the National Land Transport.

Keywords: Environment. Organization. *Stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- ANTF - AGÊNCIA NACIONAL DO TRANSPORTE FERROVIÁRIO. **Histórico FTC**. 2010. Disponível em: <<http://www.antf.org.br/index.php/associadas/ftc/historico>>. Acesso em: 10 fev. 2011.
- BLAGESKI E. J. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículos**. 2008. 120 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração)-Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CLARKSON, M. Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**. vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), p. 92-117.
- COLLIS, D. ; GHEMAWAT, P. Análise Setorial: compreendendo a estrutura e a dinâmica do setor. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (Org.). **MBA: curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995
- ELIAS, Sandro Al-Alam. **Relação entre uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e seus stakeholders**. 2008. 145 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organization Science**, v. 15, n.3, p. 364-369, 2004.
- FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academic of Management Review**, v. 24, n. 2, p.1999, p.191-205.

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

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

HORNEAUX JUNIOR, Flávio. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração de desempenho organizacional**. 2010. 218 f. Tese (Doutorado em Administração)-. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; ROSSETO, C. R. As estratégias de influências dos Stakeholder nas Organizações da Indústria da Construção Civil: Setor de Edificações em Balneário Camboriú-SC. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3., 2007, São Paulo, SP. **Anais do III 3 E's**. São Paulo: ANPAD, 2007. p.1-16.

MAINARDES, Emerson Wagner et al. Um novo modelo de classificação de *stakeholders*. In: Encontro de estudos de estratégia, 5., 2011, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, RS: ANPAD 3E, 2011.p.1-13.

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

MANENTI, Diogo Zappali. **Identificação dos principais stakeholders e análise dos relacionamentos existentes no contexto do roteiro turístico da localidade de Anrech em Caxias do Sul – RS**. 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

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

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

OLIVEIRA, L.C.P. **A Estratégia como Estrategema**: um estudo de caso na indústria da construção civil. 2001. 169 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

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

PROCOPIAK FILHO, J. A. **A estratégia e Stakeholders em organizações da Indústria da Construção Civil em Balneário Camboriú-SC.** 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração)-Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

SHARMA, S.; HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, Malden, MA, v. 26, n. 2, p. 159-180, fev. 2005.

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

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

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

SOBRE OS AUTORES



Fabiano Pires de Oliveira

Administrador pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Licenciado em Matemática pela Universidade Metropolitana de Santos (UNIMES) e, pós-graduado em MBA-Gestão Empresarial pela Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina e em Metodologia do Ensino da Matemática pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Atualmente é professor tutor-externo do Centro Universitário Leonardo da Vinci, analista administrativo e financeiro da Prefeitura Municipal de Braço do Norte e professor titular dos cursos de Administração e Engenharia de Produção da Faculdade Capivari, atuando principalmente na área de Estratégia e Gestão as Organizações.



Maicon Lacerda

Administrador de Empresas e Pedagogo graduado pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e pós-graduado em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). É Lead Assessor na NBR ISO 9001:2008, atuou por mais de cinco anos como consultor de empresas para implantação de sistemas de gestão, examinador da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) nos ciclos de 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012, instrutor, conteudista de cursos à distância e auditor nas áreas de gestão da qualidade, processos e fornecedores. Coordenou o Núcleo de Gestão Empresarial do SENAI/SC em Florianópolis no período de 2009 a 2011. Atualmente é Coordenador de Projetos da Gerência de Inovação e Tecnologia na Direção Regional do SENAI/SC.



Oscar Pedro Neves Júnior

Analista de Sistemas graduado pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) no Curso de Ciências da Computação e pós-graduado em Sistemas Distribuídos (UNISUL) e Metodologia do Ensino Superior na Faculdade Capivari (FUCAP). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Atua como docente na (FUCAP) no Curso de Engenharia de Produção e Administração com ênfase nas áreas de Sistemas de Informação e Lógica de Programação. Participa do comitê de Implantação do Software Livre no serviço Público Estadual. Atualmente, desenvolve pesquisa de Gestão do Conhecimento na Rede de Valor da Defesa Civil de Santa Catarina.

Originais recebidos em: 10/10/2012

Texto aprovado em: 15/10/2013