

2010

Universidade de Coimbra Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Construindo Marketing Relacional com *Stakeholders* de Organizações Sem Fins Lucrativos

Joana Filipa Almeida Amaral (e-mail: jfamaral@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia, área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Carla Maria Santos Carvalho



Construindo Marketing Relacional com *Stakeholders* de Organizações Sem Fins Lucrativos

Na presente investigação apresentamos a réplica de um estudo realizado por Knox e Gruar em 2006. Neste sentido, efectuou-se um estudo de carácter longitudinal numa organização sem fins lucrativos (NPO)¹, a ACIC (Associação Comercial e Industrial de Coimbra), durante três meses.

O objectivo deste trabalho é contribuir para a validação do Modelo Integrativo proposto pelos autores referidos, num comercial/industrial, junto dos gestores pertencentes a esta NPO, de forma a contribuir para o repensar das práticas de Marketing Relacional contemporâneas, com o intuito de melhor as ajustar aos objectivos da organização e a um ambiente competitivo e em constante mudança. Baseando-nos, igualmente, na Teoria dos *Stakeholders* (abordagem que pode ser vista como a essência do Marketing Relacional), importa, em primeiro lugar, identificar quais os stakeholders que têm maior importância (saliência) para os líderes e gestores desta organização, para posteriormente se analisarem as actuais estratégias de relacionamentos entre as partes e se redefinirem e/ou desenvolverem estratégias de Marketing Relacional focadas nas relações entre a organização e os vários grupos de interessados tidos como mais relevantes. Subjacente a esta prática de Marketing Relacional, estão as ideias de primazia ao envolvimento de todos os interessados (stakeholders), bem como da criação de relações fortes entre estes, que contribuam para o alcance dos objectivos organizacionais, e que contribuam para o seu sucesso contínuo. Com base nos objectivos expressos, adaptámos quatro instrumentos, nomeadamente, o questionário de Coviello e colaboradores (1997) sobre as práticas contemporâneas de marketing, o questionário desevolvido por Knox e Gruar (2006) sobre a teoria da Identificção e Saliência dos Stakeholders de Mitchell, Agle e Wood (1997), o questionário "Gestão de Stakeholders" (Carvalho, 2007), assim como o instrumento Soft Systems Methodology (SSM) de Checkland e Scholes (1990) que visa observar, descrever e interpretar como os gestores lidam e se comportam face a uma situação-problema emergente nas organizações que gerem/dirigem e as mudanças ocorridas por força dessa situação, ao longo do tempo.

Com a realização desta investigação pretende-se contribuir para o aumento da capacidade da organização (ACIC) para influenciar os *stakeholders* relevantes, prioritários ou salientes, com vista a um melhor desempenho da organização e, consequentemente, ao seu sucesso.

Palavras-chave: Stakeholders; Marketing Relacional; NPO.

¹ Cuja abreviatura em Inglês é NPO (*Non-Profit Organizations*)

Building Relational Marketing along with Non-profit Organizations Stakeholders

This present research represents the reproduction of a Knox and Gruar's work (2006). This way, a three-month long longitudinal research was made in a non-profit organization (NPO): ACIC – *Associação Comercial e Industrial de Coimbra*.

The work aims to validate the referred authors' Integrative Model in a commercial/industrial environment, along with ACIC's managers. Subsequently, it aims to rethink the most suitable contemporary Relational Market practices concerning the organization's goals, bearing in mind an always competitive and unstable environment.

Based on the Theory of *Stakeholders* (approach that can be seen as the essence of Relational Marketing), it is essential in the first place to identify which are the most important *stakeholders* (saliency) to the leaders and managers of this organization, so that the present strategies of relation can be analysed among both parts and redefine/develop a Relational Marketing practice highly focused in the relationships between the organization and the several prioritary *stakeholders*. Underlying to this Relational Marketing practice, there can be found precedent ideas of the engagement and creation of strong relations between *stakeholders*, which contribute to attain the organization's goals towards a continuous success.

Regarding these objectives, four instruments have been adapted, specifically the Coviello and partners' questionnaire (1997) about the contemporary marketing practices; the questionnaire developed by Knox and Gruar (2006) based on the Theory of *Stakeholder* Identification and Salience of Mitchell, Agle and Wood (1997); the questionnaire "Gestão de Skateholders" (Carvalho, 2007); and the instrument "Soft Systems Methodology (SSM)" (Checkland and Scholes, 1990) which aims to observe, describe and analyze the handling and the behavior of managers towards an emerging organizational problem-situation, as well as the subsequent appearing changes as time goes by.

This research intends to contribute to the increase of ACIC' skills, in order to influence the relevant *stakeholders* (whether priorities or salient) so that the organization can have a better performance as well as a greater success.

Key Words: Stakeholders, Relationship Marketing, NPO.

Agradecimentos

Pelo carácter simbólico desta tese de mestrado, que representa o final de um ciclo que se afirma como último de uma fase e o primeiro de uma outra, revelam-se indispensáveis alguns agradecimentos para com aqueles que me apoiaram na construção de um caminho que culminou nesta meta final.

Um sentido agradecimento à Associação Comercial e Industrial de Coimbra, pela possibilidade de poder realizar ali a minha dissertação de mestrado, em especial ao Doutor Ulisses Fernandes e à Doutora Rute Marinho pela disponibilidade e pelo tempo que me cederam, e em geral a todos aqueles com quem tive o prazer de contactar e recolher testemunhos, o meu muito obrigado.

À Doutora Carla Carvalho, dirijo os meus agradecimentos por múltiplas razões: pela sua disponibilidade e voto de confiança em orientar esta dissertação de mestrado aqui presente, pelos conhecimentos e ferramentas preciosos transmitidos enquanto minha orientadora e professora e ainda pelas suas palavras de incentivo, conforto e apreço que, a par da sua amizade e do seu contributo incomparável na minha formação académica, muito contribuiu para o meu enriquecimento pessoal. Agradeço igualmente ao Mestre Carlos Peralta pela sua enorme capacidade crítica que em muito me ajudou a melhorar o meu trabalho.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha família, com especial carinho endereçado aos meus pais, à minha madrinha, e aos meus avós; e aos meus amigos, particularmente à Sílvia, às Joanas, à Lúcia, à Sara, ao Jaime, Marinho, ao Fred e é claro ao Sérgio, pela força, dedicação e por me recordarem que, como diria Pessoa "tenho em mim todos os sonhos do mundo".

Índice Introdu	ıção	1
I)	Enquadramento conceptual	
•	Abordagem dos stakeholders	3
0	Emergência e definições do termo stakeholder	3
0	Perspectivas da abordagem dos stakeholders	8
	Teoria da Identificação e Saliência dos <i>Stakeholders</i> de litchell, Agle e Wood (1997)	10
o ste	Modelos de intervenção da abordagem dos akeholders	14
•	O Marketing Relacional	16
0	Emergência e definições de Marketing Relacional	16
0	As práticas contemporâneas de marketing	21
0 0	Implementação do Marketing Relacional em rganizações sem fins lucrativos	25
0	O Modelo Integrativo	28
II)	Objectivos do Estudo	29
III) •	Metodologia Tipo de estudo	31
•	Caracterização da amostra	31
•	Instrumentos	31
	Escala de Gestão de <i>Stakeholders</i> (GS)	32 32
0	Questionário de Knox e Gruar (2006)	33 34
•	Procedimentos ao nível da recolha de dados	35
IV)) Resultados	37
V)	Discussão	39

Conclusões.....

Bibliografia....

42

44

VI)

Índice de Anexos

- Anexo 1 Carta de solicitação de colaboração à organização
- Anexo 2 Resumo do projecto de investigação enviado para a organização
- Anexo 3 Entrevista na ACIC
- Anexo 4 Outputs do Workshop
- Anexo 5 Questionários utilizados na recolha de dados

Índice de Quadros

- Quadro 1 Tipos de stakeholders, em função dos atributos ostentados
- Quadro 2 Definições de Marketing Relacional
- Quadro 3 Características do Marketing Transaccional
- Quadro 4 Características do Marketing Relacional
- Quadro 5 Stakeholders prioritários da ACIC e a sua saliência
- Quadro 6 Stakeholders prioritários da ACIC, a sua saliência e as práticas de marketing dominantes

Introdução

A globalização e a instabilidade económico-financeira e até social que pautam esta última década faz com que todo o tipo de organizações actuais que desejam ser bem sucedidas, tenham que ser mais dinâmicas e adoptem estratégias inovadoras e sustentáveis.

Numa actualidade em que as novas tecnologias já estão instauradas, em maior ou em menor grau em todas as organizações, e que por isso a inovação emergente já depende mais das novas funções que lhes vão acrescentando do que propriamente do seu conceito, a originalidade e criatividade provém do valor humano, das partes que a constituem, dos seus múltiplos constituintes.

A visão sistémica das organizações postula que a sobrevivência da organização depende de acções coordenadas e harmoniosas das pessoas que a compõem. Porém, é com a abordagem dos *stakeholders* que mais enfoque se dá à influência que os actores organizacionais (*stakeholders*) exercem sobre uma dada organização e ao tipo de relações que desenvolvem.

Embora esta teoria tenha sido popularizada apenas em 1984 por Freeman, a Psicologia das Organizações já há muito que utiliza conceitos que a integram. Adoptando esta abordagem, as organizações ficam dotadas de um melhor conhecimento da sua realidade organizacional, das relações que nela emergem e dos processos que nela ocorrem.

Esta abordagem como defende Carvalho (2007; 2008) comporta novas orientações e tem implicações no contexto organizacional, especificamente, ao nível da identificação de pessoas ou grupos de pessoas com impacto no desempenho organizacional; dos interesses que defendem e da obtenção de informações vitais ao desenvolvimento organizacional, assim como ao nível do desenvolvimento de estratégias que permitam implementar efectivamente a melhoria da *performance* organizacional. Conceitos como melhoria de desempenho e *performance* organizacional estão assim intrinsecamente ligados a esta teoria.

Um dos tipos de estratégias que pode ser desenvolvido tendo em conta os contributos da abordagem dos *stakeholders* são as ditas estratégias de Marketing Relacional. Com estas estratégias, as organizações procuram alcançar uma vantagem competitiva a longo prazo, através de uma gestão eficaz da relação que qualquer organização tem com os vários intervenientes do mercado onde actua (Pires, 1991). Não estando esta gestão de relações limitada apenas a organizações empresariais com fins lucrativos, ainda que nessas empresas a necessidade de acções e planos de marketing seja mais evidente, o marketing dito Relacional, também se pode aplicar e ser útil a organizações sem fins lucrativos, visto que qualquer organização só justifica a sua existência na sociedade se trocar com o exterior bens que a sociedade ou as suas partes valorizam (op cit.).

O referido Marketing Relacional é um tipo de marketing que se distingue em especial, nos últimos anos, pelas vantagens que tem apresentado. Este tipo de marketing tem como objectivos nucleares identificar, estabelecer, manter e desenvolver, e comercializar relacionamentos com os clientes e outros *stakeholders* chave para a organização (Grönroos, 1996).

Com raízes na economia, ciência política, ciências organizacionais, psicologia social, sociologia, e no direito; o Marketing Relacional (ou marketing direccionado para as estratégias relacionais com as partes envolvidas) oferece um caminho para melhorar a retenção de cliente e aumentar o desempenho financeiro e social das organizações. Porém, apenas nas últimas décadas, o marketing em geral tem considerado, não só os clientes e vendedores, mas também um abrangente número de *stakeholders* nos seus processos. As principais referências na literatura de marketing têm negligenciado a compreensão e a construção de relações eficazes e de longo prazo com os clientes, fornecedores, intermediários e outros *stakeholders*: e os modelos de marketing tradicionais não têm colocado ênfase suficiente na gestão de relacionamentos organizacionais.

A tendência actual do referido Marketing Relacional é enfatizar a gestão de relacionamentos entre parceiros de negócio, entre *stakeholders* vitais para o bom funcionamento organizacional. Por isso, muitos teóricos (e.g., Polonsky & Scott, 1999; Christopher, Payne & Ballantayne, 2005) consideram a abordagem dos *stakeholders* como sendo a essência do Marketing Relacional, elevando assim o número de partes interessadas que devem ser tidas em conta na formulação e implementação de estratégias ao nível do marketing centrado nas relações entre partes interessadas e focandose na interdependência destes mesmos relacionamentos (Polonsky et al., 1999). Christopher e colegas (2005) são alguns dos autores que defendem que só é possível optimizar os relacionamentos com os clientes, compreendendo e gerindo eficientemente as relações com os outros *stakeholders* relevantes.

A partir da identificação de pessoas ou grupos de pessoas com impacto no desempenho organizacional, é possível delinear estratégias de Marketing Relacional que postulem uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada uma das partes interessadas, através de uma grande interactividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada um (Antunes & Rita, 2008).

Ainda que a abordagem dos *stakeholders* e o Marketing Relacional tenham ligações evidentes e muito fortes, o interesse por parte dos académicos em relacioná-las tem sido recente e relativamente poucas investigações têm sido feitas nesta área.

Face ao que acabámos de enunciar, parece-nos importante e útil contribuir para a compreensão destes dois grandes focos: a abordagem dos *stakeholders* e o Marketing Relacional, de modo a analisar e compreender as suas inter-relações e efeitos potencialmente vantajosos para a gestão do comportamento organizacional.

Desta forma, atendendo ao tema escolhido e aos objectivos delineados, a dissertação apresenta-se estruturada em duas grandes partes: uma primeira que se destina a clarificar a temática abordada e que serve, de

igual modo, de enquadramento e ancoragem teóricos à segunda parte, destinada à apresentação e discussão da investigação empírica realizada.

I - Enquadramento conceptual

Abordagem dos stakeholders

A abordagem dos *stakeholders* possui as suas raízes na sociologia, no comportamento organizacional e nas políticas de grupos específicos, e assume-se actualmente como uma teoria cada vez mais aceite no mundo académico das áreas da Psicologia, mas também da Economia, Gestão e Marketing.

Muitas organizações têm tido em conta esta abordagem, nos últimos anos, face à globalização e à crise que assola o país, e que apela a organizações cada vez mais flexíveis e dinâmicas, esta teoria tem sido muito difundida, sobretudo pelas suas potencialidades de aplicação prática e de melhoria e desenvolvimento organizacional que proporciona às organizações.

A evolução dos seus conceitos, desde os anos sessenta até a actualidade, representa o enorme interesse e curiosidade que despertou nos teóricos e investigadores, desde o seu surgimento. De forma a compreendermos melhor esta teoria tão complexa, importa compreender a sua emergência, definições e perspectivas e modelos de intervenção que visam responder às questões "quem são os *stakeholders* da organização, sobretudo aqueles com quem nos devemos preocupar e investir recursos" e "como nos devemos relacionar com estes de forma a que a organização possa alcançar os seus objectivos e um cada vez melhor desempenho organizacional".

Emergência e definições do termo stakeholder

Tendo em conta que toda a organização é uma organização humana, torna-se de crucial importância conhecer o *valor* das relações existentes entre os diversos *stakeholders*, bem como, o seu respectivo impacto no desempenho organizacional. Desta forma, para as organizações avaliarem o seu desempenho devem ter em conta não só indicadores de natureza financeira ou económica, mas também os interesses sociais e ambientais. A abordagem dos *stakeholders* apresenta-se assim, como um modelo capaz de discriminar algumas falhas na estratégia implementada por uma organização, ou seja, um modelo válido de gestão corporativa.

O termo stakeholder² terá aparecido pela primeira vez em 1963, num

de uma organização sem fins lucrativos) (Carvalho, 2007).

-

² Este termo, não tendo uma tradução literal para a língua portuguesa, pode, contudo, ser definido como "constituinte", "parte interessada", "agente", "interveniente" ou simplesmente interessado, referindo-se a todos os envolvidos (e.g., accionistas, investidores, gestores de topo, colaboradores diversos, fornecedores, credores, clientes, governo e outras instituições, sindicatos, comunidade e sociedade em geral) num processo, de carácter temporário (como um projecto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão

memorando interno do *Stanford Research Institute*,³ como designação para aqueles actores organizacionais (e.g., accionistas, empregados, clientes, fornecedores, e a própria comunidade) sem os quais uma dada organização sobrevive. Por outras palavras, era usado para determinar os indivíduos ou grupos que prestavam um apoio vital e determinante para a sobrevivência da organização (Freeman, 1984). No entanto, ainda que o termo tenha aparecido em 1963, a preocupação com a influência destes grupos para a formulação de objectivos organizacionais sempre existiu, embora pautada com outros contornos, designações ou definições próximas⁴.

Após a publicação do livro *Strategic Management: A stakeholder approach*, de Freeman (1984) este conceito disseminou-se na literatura e desde então tem sido desenvolvido e definido por vários autores (Freeman, 1984; Hill & Jones, 1992; Donaldson & Preston, 1995; Mitchell et al., 1997; Svendsen, 1998; Agle, Mitchell & Sonnenfeld., 1999; Post & Sachs., 2002).

No livro de Freeman (1984), que despertou o interesse para a importância da teoria dos *stakeholders* e dos seus princípios, defende-se que os bons gestores/líderes organizacionais são aqueles que conseguem entender e atender às necessidades (potencialmente conflituantes) das partes envolvidas num ambiente turbulento e mutável. O autor define *stakeholders* como sendo "todos aqueles que afectam ou são afectados pelas actividades, processos e resultados da organização". Porém, atendendo a que esta definição é demasiado abrangente, sendo, de acordo com a perspectiva de Mitchell e colegas (1997), tão vasta que é susceptível de integrar quase todas as partes interessadas de uma organização (e.g., terroristas, activistas, meios de comunicação social, opositores, factores climáticos), foi alvo de duras críticas (e.g., Agle et al., 1999; Baron, 1995; Jones & Wicks, 1999; Mitchell et al., 1997; Phillips, 1999).

Phillips (1999) argumentava que Freeman estava a confundir duas categorias de *stakeholders* distintas (aqueles que afectavam a organização e os que eram afectados por esta) e ao mesmo tempo, não considerava uma terceira categoria que dizia respeito aos *nonstakeholders*⁵.

Stoney e Winstanley (2001) foram mais além nas críticas feitas à noção de *stakeholder* e consideravam que o modo de identificar e caracterizar os *stakeholders* proposto por Freeman era demasiado abrangente e muito limitado. Já Donaldson e Preston (1995) afirmavam que a definição do autor era confusa quanto à sua natureza e significado, e propuseram a sua própria definição. Assim, para estes autores, os *stakeholders* eram grupos com interesse legítimos ou substanciais nos procedimentos e nas actividades organizacionais. Portanto, esta definição pode ser considerada a primeira

⁴ Considera-se que Follet, nos anos sessenta tenha sido uma das primeiras autoras a vislumbrar as organizações como entidades constituídas por pessoas que interagiam entre si e num sistema socialmente construído na organização.

_

³ No documento original é-nos apresentada uma perspectiva mais restrita dos *stakeholders*, sendo que estes são definidos como "*those groups without whose support the organization would cease to exist* (...)" (Freeman & Reed, 1983, p. 91)

⁵ Dado não existir uma correcta tradução do termo optámos por manter o termo original, no entanto o conceito encerra em si a ideia de não preencherem os requisitos para serem considerados *stakeholders*, sendo por isso, "não interessados", pelo menos num dado momento ou situação.

tentativa para dar alguma coerência e objectividade ao conceito. O modelo apresentado pelos mesmos enfatizava a reciprocidade das relações organização-*stakeholder* existentes e a inexistência de prioridades préestabelecidas por parte dos *stakeholders*.

Uma definição de *stakeholders* mais restrita foi-nos apresentada por Greenwood (2001), que os considera como sendo *grupos vitais para o sucesso e sobrevivência de uma organização*. Savage Nix, Whitehead e Blair (1991) apresentam uma definição também igualmente restrita que define estas partes interessadas como actores organizacionais que possuem interesses e expectativas sobre a organização, e sem os quais esta não sobreviveria.

Numa definição mais abrangente fornecida Post e colegas (2002), um *stakeholder* é considerado como um constituinte que contribui, voluntária ou involuntariamente para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assume um dado risco e/ou é seu potencial beneficiário.

As definições citadas são diferentes e variam num *continuum* de abrangência, contudo, todas elas têm a mesma ideia-base.

A evolução do seu conceito foi revista por Mitchell e seus colaboradores (1997) e estes agruparam as definições existentes e a investigação neste domínio em cinco períodos:

- O primeiro período (1963 1987) designava-se por dependência entre as partes, e focava a relação entre a organização e os seus constituintes, explicitando que estas relações eram fulcrais e afectavam ambas as partes.
- 2) O segundo período (1987 1989) denominava-se por **relação contratual entre as partes**, e enfatizava as designações que incluíam as relações de dependência e a noção de contrato entre os *stakeholders*.
- 3) O terceiro período (1989 1991) intitulava-se por **direitos de propriedade**, e diz respeito à época em que os direitos de propriedade eram tidos em conta e interligavam-se com a área jurídica.
- 4) O quarto período (1991 1994) era chamado de **legitimidade**, e correspondia à fase em que o conceito de legitimidade era utilizado para firmar a existência de contratos implícitos ou explícitos e o exercício dos direitos de propriedade.
- 5) O quinto período (1994 actualidade) denominava-se de **criação de valor**, e equivale a um período em que as definições existentes enfatizavam o valor em risco para as partes envolvidas. Este enfoque era particularmente de carácter económico.

Na perspectiva de Carvalho (2007), podemos, ainda, considerar a emergência de outro período, caracterizado por uma corrente que interliga o conceito de *stakeholders* com a noção de responsabilidade social, sendo que este se iniciou no final da década de noventa e prevalece até hoje. Podemos observar uma clara evolução desde o primeiro período em que se pretendia conhecer como as partes se relacionavam, sendo algo de novo para o modelo

económico das organizações existente, e o último que já apela à criação de valor, ou seja, em que as partes interessadas são consideradas muito importantes para o alcance de uma vantagem competitiva.

Com o aparecimento desta teoria, as organizações começaram a prestar mais atenção aos interesses de várias partes interessadas e não somente aos interesses dos accionistas (*shareholders*) da organização (Gibson, 2000). Com efeito, muitos dos *stakeholders* que se relacionavam directa ou indirectamente com a organização possuíam interesses e necessidades legítimos, bem como, capacidade e poder para influenciar o comportamento da organização e o alcance dos objectivos e resultados organizacionais. Deste modo, muitas organizações passaram a compreender o quanto era crucial identificar e analisar quais os *stakeholders* com os quais as organizações se deviam preocupar e em relação aos quais deviam investir recursos materiais e humanos e definir estratégias para satisfazer as suas necessidades, expectativas e interesses.

De certa forma, pode dizer-se que foram as transformações existentes nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, as responsáveis por este novo ponto de vista e dinâmica nas relações que a organização mantinha no seu ambiente interno e externo.

Até então, os gestores preocupavam-se com o lucro, em incrementar o retorno do investimento para os *shareholders*, que detinham interesses legitimamente protegidos pelo direito de propriedade. Os princípios inerentes à abordagem dos *stakeholders*, bem como os contributos e vantagens desta visão e abordagem, vieram chamar a atenção dos gestores e dos decisores organizacionais para a necessidade de se procurarem, cada vez mais, com todas as partes (relevantes) da organização e procurar respeitar e atender aos seus direitos, exigências e reivindicações de forma justa e ética. Assim, a teoria dos *shareholders*, centrada exclusivamente na primazia dos sócios/accionistas e na procura do lucro, contrapunha-se, em larga escala, à abordagem dos *stakeholders*, centrada na procura da conciliação de interesses (potencialmente divergentes) das partes salientes (*stakeholders legítimos, importantes ou relevantes*).

A existência de vários objectivos na abordagem dos *stakeholders* é vista pelos apoiantes da teoria dos *shareholders* como uma limitação para a dedicação que estes lhes dão, defendendo que a sua realização não será atingida plenamente. Segundo os apoiantes da teoria dos *shareholders*, os princípios enunciados pela abordagem centrada nos *stakeholders*, eram susceptíveis de gerar conflitos e decisões sem sentido, problemas estratégicos, abuso de poder por parte dos gestores que tomariam as decisões com base nos seus próprios interesses, esquecendo-se dos demais envolvidos financeiramente na empresa, e na própria sociedade, o que conduziria ao fracasso organizacional (Jensen, 2001; Stenberg, 1997).

Outro ponto igualmente criticado diz respeito à responsabilidade que a organização teria por todos os envolvidos nas actividades da organização. Aqui, alguns autores (e.g., Sternberg 1997; Jensen, 2001) defendem que os mais afectados pelo desempenho organizacional seriam os *shareholders*, já que os *stakeholders* possuiriam uma protecção contratual e legal dos seus

interesses. Tendo em conta a opinião destes críticos, esta teoria levaria ainda ao detrimento da propriedade privada, à negação do dever de lealdade aos *shareholders*, e à diminuição do índice de riqueza e benefícios dos mesmos.

Mais uma crítica apontada a esta teoria relaciona-se com a sua dificuldade de implementação, já que identificar os *stakeholders*, a sua saliência, os seus objectivos e necessidades e, a forma de os conciliar com vista a uma gestão bem sucedida é uma tarefa árdua (Carvalho, 2007).

Contudo, não podemos esquecer que a maior parte da literatura neste domínio reconhece que as organizações têm necessidade de atender a múltiplos interesses como forma de atingir um melhor desempenho e por conseguinte o êxito.

Por isso, na nossa perspectiva, a adopção dos princípios subjacentes à teoria dos *stakeholders* por parte das organizações encerra em si enormes vantagens, potencialidades e benefícios.

No âmbito desta investigação, ao abraçarmos e utilizarmos esta teoria, podemos: *a*) identificar as pessoas ou grupos de pessoas interessadas na melhoria do desempenho das suas organizações e obter o seu apoio para introduzir mudanças; *b*) identificar os conflitos de interesses entre as partes envolvidas, possibilitando, desta forma, a diminuição dos riscos que estão envolvidos no desenvolvimento de projectos/programas; *c*) obter mais e melhores informações sobre um determinado programa/projecto; *d*) desenvolver estratégias que permitam implementar efectivamente a desejada melhoria da *performance* (Carvalho, 2007). Esta estratégia pode ainda trazer melhorias a nível económico-financeiro (Atkinson et al., 1997; Carvalho, 2007; Donaldson & Preston, 1995; Mellahi & Wood, 2003), ao nível moral e até ambiental, especificamente através da consciencialização da responsabilidade social. Uma organização socialmente responsável é uma organização que ao longo do tempo é mais rica e com um maior e melhor impacto no mercado.

Esta teoria está assim directamente ligada a desempenhos sociais económicos e sociais positivos (Carvalho, 2007; Harrison & Freeman, 1999; Freeman, 1984) que vão de encontro aos interesses organizacionais e da própria sociedade. É uma abordagem que proporcionou uma nova visão organizacional e que reconhece a pluralidade de constituintes organizacionais. Ao mesmo tempo, é uma visão mais humana e flexível que permite uma maior compatibilização de interesses, um maior entendimento organizacional e a superação de alguns conflitos, factos que só trouxeram vantagens, tanto para as organizações como também para a sociedade em geral (Donaldson & Preston, 1995; Wood & Jones, 1995).

A inconsistência de opiniões apresentada, faz com que surjam várias perspectivas e visões sobre a forma de gerir as organizações, e por conseguinte que existam estilos de administração diferentes tal como objectivos e resultados distintos. Os motivos e fragilidades que os autores expressos consideram que esta teoria tem resultam na verdade de formas distintas de olhar para o mesmo objecto, dependente por isso dos interesses que detêm e dos valores e princípios que defendem. É imperativo, por isso tomar como princípio fundamental antes do momento da implementação da

teoria dos *stakeholders*, a consideração das suas vantagens e desvantagens para uma dada organização.

Perspectivas da abordagem dos stakeholders

Alguns autores (e.g., Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Jones & Wicks, 1999) defendem que a abordagem dos *stakeholders* se baseia nas seguintes premissas: *a)* a organização relaciona-se com diversos elementos ou grupos que afectavam ou são afectados pelas suas decisões; *b)* está relacionada com o carácter dessas relações, em termos de processos e resultados, quer da organização quer das partes interessadas; *c)* os interesses das partes interessadas têm um valor intrínseco e nenhum se deve sobrepor a outro; *d)* interessa-se pela tomada de decisões.

Devido à inexistência de consenso quanto à definição do termo *stakeholder* na literatura o ponto de referência continua a ser a conceptualização de Freeman (1984). Com efeito têm surgido na literatura diversas formas de perspectivar e apreender a influência dos *stakeholders* nas organizações.

Vários autores (e.g., Campbell, 1997; Ferrary, 2008; Frooman, 1999) consideram que o processo de criação de valor por parte de uma organização depende cada vez mais da influência mútua que se estabelece entre a organização e os seus *stakeholders*.

É um facto aceite que os *stakeholders* e os seus interesses são actualmente considerados mais relevantes na tomada de decisão dos gestores. Uma das razões que contribuiu para este facto foi a organização dar-se conta que estes são passíveis de exercer pressão sobre ela, influenciando-a.

De forma a conhecermos e compreendermos melhor a magnitude da influência que os *stakeholders* exercem sobre uma dada organização e sobre as suas estratégias organizacionais, é imperativo sabermos quem são os *stakeholders* com quem os gestores se devem realmente preocupar e entender as suas reais necessidades, expectativas e aspirações, bem como a forma como estas poderão ser atendidas, uma vez que as estratégias organizacionais são afectadas directamente pelas estratégias de influência dos próprios *stakeholders*. Ao serem a base da estratégia organizacional, os interesses dos *stakeholders* devem possuir prioridades diferentes, mesmo em relação à própria estratégia profissional, tendo em conta que os *stakeholders* podem ter exigências que se baseiam em princípios morais básicos que a organização não pode ignorar, mesmo que estes nada tenham em comum com os seus valores estratégicos (Berman et al., 1999).

Uma perspectiva largamente disseminada é a de Donaldson e Preston (1995), que agruparam os diversos conceitos sobre *stakeholders* em três dimensões distintas, mas complementares: descritiva/empírica, instrumental e normativa.

A dimensão descritivo/empírica pretende descrever e explicar as características e comportamentos organizacionais, especificamente a dos gestores, bem como, das interacções existentes entre a organização e os

stakeholders o que proporcionava uma melhor compreensão das relações anteriormente implícitas (Atkinson et al., 1997; Donaldson & Preston, 1995; Freeman 1999; Mellahi & Wood, 2003). Esta perspectiva assenta no conhecimento da natureza e interesses dos *stakeholders* como forma de prever o seu comportamento organizacional.

Esta **perspectiva instrumental** prevê que se os gestores agissem de determinada forma alcançariam os resultados desejados e correctos, ou seja, teriam um impacto positivo no desempenho organizacional (Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997; Brammer & Millington, 2003; Donaldson, 1999; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1999; Friedman & Miles, 2004; Goodijk, 2003; Hosmer & Kiewitz, 2005; Kaler, 2003). O pressuposto por detrás desta perspectiva era que se o comportamento dos *stakeholders* tivesse uma base sólida de confiança, honestidade e cooperação e entreajuda, e este transparecesse nas relações que mantinham com as outras partes interessadas e com a própria organização, alcançar-se-ia uma vantagem competitiva (Carvalho, 2007; Jones & Wicks, 1999).

Por último, a **visão normativa** dita determinadas normas éticas e morais que os gestores deveriam seguir para se relacionarem com os *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Elias, Cavana & Jackson, 2000; Freeman, 1999; Wei-Skillern, 2004). Esta perspectiva contempla os interesses legítimos dos *stakeholders* através de direitos e contratos psicológicos (Driscoll & Starik, 2004).

De acordo com Jones e Wicks (1999) as três perspectivas supracitadas podem ser agrupadas em duas correntes principais, segundo o conceito de responsabilidade. Uma primeira, que engloba a perspectiva instrumental e descritiva, e que afirma que os *stakeholders* são responsáveis pelos resultados organizacionais, visto que têm capacidade de influenciar os objectivos delineados pela organização, devendo por isso, ter-se em conta a sua importância estratégica. E uma segunda, que reúne a perspectiva normativa, e que vê a organização como sendo responsável pelos *stakeholders* que por sua vez são afectados por esta. Os autores referidos defendem ainda que estas correntes seriam complementares.

Na literatura da especialidade, várias perspectivas sobre a identificação dos *stakeholders* prioritários ou salientes são propostas. Por exemplo, categorizando os *stakeholders* em internos e externos, Atkison, Waterhouse e Wells (1997) defendem que os *stakeholders* internos são os que podem comprometer a sobrevivência da organização (e.g., accionistas, fornecedores e colaboradores) e os externos, por outro lado, não colocam em causa a sobrevivência da organização (e.g., governo, comunidade, organizações concorrentes).

Uma categorização mais hierárquica é-nos fornecida por Clarkson (1995) e Wheller e Sillanpäa (1997), que distinguem *stakeholders* primários de secundários. Para os autores mencionados, os *stakeholders* primários seriam os essenciais para a organização (e.g., accionistas, investidores, proprietários, clientes e colaboradores). Os secundários, por sua vez, seriam aqueles que interagiam com a organização, mas que não eram essenciais a esta, nem dela faziam parte (e.g., media e grupos com interesses especiais).

Estas categorizações ainda que distintas, possuem uma ideia base comum, segundo a qual os elementos vitais para a organização seriam os mais importantes, enquanto os outros teriam uma importância menor. Uma forma de identificação e categorização dos *stakeholders* mais consensual, objectiva e útil foi elabora por Mitchell, Agle e Wood, em 1997, com posterior revisão de Agle e colegas (1999) e vai ser alvo de maior detalhe num capítulo subsequente.

Teoria da Identificação e Saliência dos *Stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Cada *stakeholder* pode possuir, aos olhos dos gestores, um grau diferente de importância e de poder numa dada organização. Por isso, as organizações não consideram nem tratam todos os seus *stakeholders* de forma idêntica durante o processo de decisão estratégica (Donaldson & Preston, 1995), sendo que uns são capazes de influenciar em maior ou menor grau a organização (Rowley, 1997). Neste contexto, parece ser de vital importância analisar conhecer e carcaterizar a globalidade das interacções que as partes interessadas realizam com a organização. Porém, para uma gestão adequada de recursos organizacionais, é ainda mais importante conhecer quais são os *stakeholders* relevantes (salientes) e como as organizações se devem relacionar com estes, já que estes *stakeholders* ditos relevantes, podem ter um impacto considerável no desempenho organizacional.

Neste sentido, para que uma organização possa conhecer o grau de importância de cada parte interessada (*stakeholders* salientes), importa identificar, igualmente, a magnitude dessa saliência e o tipo de *stakeholder* com que lida, de acordo com uma hierarquia. Existem diversas formas de classificar os *stakeholders*: em primários ou secundários, de relacionamento voluntário ou involuntários, possuidores de recursos ou dependentes destes, entre outros. Contudo, uma classificação que ficou muito célebre na literatura foi a de Mitchell, Agle e Wood (1997), visto que esta respondia a três questões levantadas por Freeman "quem são verdadeiramente os stakeholders da organização e que atenção lhes devem os gestores dar?" e "quais são os stakeholders mais importantes (salientes)?".

O modelo de Identificação e Saliência dos *Stakeholders* proposto por este autores parte da noção de *stakeholder* de Freeman (1984), e classifica-os de acordo com três atributos: poder, legitimidade e urgência.

Segundo estes autores, era praticamente impossível estabelecer uma tipologia de *stakeholders* baseada na sua influência exercida na organização, sem ter em conta alguns atributos capazes de diferenciar e estabelecer graus de importância entre as diferentes partes interessadas. Os autores referidos defendiam igualmente que à medida que o número de atributos (poder, legitimidade, urgência) presentes num *stakeholder* aumentasse, também a sua saliência (importância) e grau de influência sobre a organização aumentariam.

Não podemos esquecer contudo, que são as percepções dos gestores

que determinam a saliência dos *stakeholders*. Portanto, se para um gestor um determinado grupo de *stakeholders* é naquele momento mais importante para a prossecução dos objectivos delineados, esse grupo receberá mais atenção. Porém, se for menos relevante para o alcance dos objectivos organizacionais, receberá menos importância por parte dos gestores. Sobressai assim o juízo subjectivo dos gestores.

Outra premissa que Mitchell e os seus colaboradores (1997) enfatizam refere-se exactamente ao carácter temporal da classificação e a identificação dos *stakeholders*. As classificações baseadas na tipologia de Mitchell e os seus colaboradores (1997) podem variar ao longo do tempo, logo, os gestores devem prestar-lhes especial atenção.

As organizações e os seus gestores têm, assim, necessidade de responder à questão "which gropus are stakeholders deserving or requiring management attention, and which are not?" (Mitchell et al. 1997, p.855). Daí a necessidade de uma análise mais detalhada dos atributos apresentados pelos autores.

O poder diz respeito à capacidade de pressionar a organização, ou seja, o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, de modo a que estes empreendam determinadas acções (Carvalho, 2007). Este atributo é responsável por afectar os resultados organizacionais e o próprio funcionamento da organização, mesmo sob a resistência desta. Outra definição de poder vulgarmente aceite é a de Dahl (1957) que o define como uma relação entre actores sociais em que um actor (A) consegue levar outro actor (B) a fazer algo que, por vontade própria, não faria. Ou seja, existe um poder assente no controlo de recursos, conhecimentos ou capacidades legais que pressionam um sujeito a levar a cabo algo que inicialmente não previa efectuar.

Verificamos que o poder é mais difícil de definir do que propriamente reconhecer. Este pode ser exercido através de três formas: coerciva (baseada em recursos físicos de força, violência ou controlo), utilitária (baseada em recursos materiais ou financeiros), normativa (baseada em recursos simbólicos) (Almeida, 2003; Mitchell et al., 1997; Scott & Lane, 2000). Importa referir que este atributo é transitório, uma vez que ao longo do tempo e das situações os *stakeholders* são capazes de o "adquirir/ganhar" e também de o perder com relativa facilidade.

O segundo atributo proposto pelos autores referidos é a **legitimidade**, a qual pode ser definida como uma exigência dos *stakeholders* sobre a organização, de acordo com uma percepção de que determinadas acções são desejáveis e que se inserem no sistema socialmente construído preenchido por normas, crenças e valores difundidas e aceites consensualmente pelo todo.

Um *stakeholder* com legitimidade é aquele que possui um interesse moral nos benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização, ou seja, são aqueles que têm um contrato legal explícito, observável, mas também um contrato implícito dependente da aprovação do sistema social da organização. As diferentes culturas, políticas, leis e incentivos

organizacionais são alguns factores que conferem legitimidades diferentes para cada grupo de *stakeholders*, logo devem ser tidas em consideração (Carvalho, 2007)

A legitimidade e o poder são atributos diferentes, mas que se podem combinar e dar origem à autoridade (definida como o uso legítimo do poder). Porém, a dinâmica da interacção entre os *stakeholders* só é alcançada com a presença da urgência, o terceiro e último atributo do modelo.

A **urgência** refere-se assim, ao grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* requerem uma atenção imediata por parte da organização (Mitchell et al., 1997). Sucintamente pode ser definida como algo que é preciso fazer com rapidez, ou ainda, como a necessidade manifestada de imediata acção e atenção.

Quando uma exigência de um *stakeholder* não é tida em conta e atendida o mais rapidamente possível, este fica insatisfeito o que gera um desequilíbrio e, consequentemente, pode desencadear pressões sobre a organização. A atenção que é dada às exigências dos *stakeholders* está muitas vezes, dependente da sensibilidade ao tempo e do grau de importância da relação. Este é um atributo multidimensional de difícil medição e consenso quanto à sua presença ou não, já que é um conceito socialmente construído.

Consoante a presença de um, dois ou três atributos os *stakeholders* podem ser tipificados em sete categorias distintas (ver quadro 1). A presença cumulativa dos atributos está correlacionada positivamente com a sua saliência e com o grau de presença dos mesmos, ou seja, a saliência dos *stakeholders* é proporcional ao número e ao grau de atributos a eles associados (Carvalho & Gomes, 2008). Assim, quanto mais atributos possuir, mais importante o *stakeholder* é para a organização. Caso os actores organizacionais não possuam nenhum atributo não devem ser vistos como *stakeholders* pois não afectam ou são afectados pela organização.

Os *stakeholders* que possuem apenas um dos atributos dizem-se latentes e podem ser de três tipos diferentes: adormecidos (apenas possuírem poder, e por isso mesmo este acaba por ficar nulo), discretos (só possuem legitimidade, logo só têm a atenção dos gestores quando estes estão dispostos) e exigentes (têm somente urgência sendo por isso considerados os "mosquitos incomodativos que zumbem à volta das orelhas dos gestores").

Quando já apresentam dois atributos definem-se por expectantes e dividem-se em dominantes (possuem apenas poder e legitimidade, têm uma elevada atenção por parte da gestão e obtêm aquilo que desejam), perigosos (somente detêm urgência e poder, a falta da legitimidade faz com que utilizem práticas coercivas a obter o reconhecimento almejado) e dependentes (detêm só urgência e legitimidade, estando por isso dependente de terceiros para que as suas exigências sejam ouvidas).

Por último, quando estão presentes os três atributos designam-se por *stakeholder* definitive ⁶ e são os *stakeholders* que mais influenciam os

⁶ Face ao facto de não existir na literatura um consenso quanto ao termo em português optámos por manter o vocábulo original. Todavia, Mitchell, et al. (1997) transparecem a ideia de fulcral, vital, decisivos e determinante, neste termo.

resultados organizacionais e por conseguinte, devem ter um tratamento prioritário.

Atributos		. Caracterização	Tipo de	
Poder	Legitimidade	Urgência	Caracterização	Stakeholders
X			Latente	Adormecido
	X		Latente	Discreto
		X	Latente	Exigente
X	X		Expectante	Dominante
	X	X	Expectante	Dependente
X		X	Expectante	Perigoso
X	X	X	Definitive	Definitive

Quadro 1- Tipos de stakeholders, de acordo atributos

apresentados.

Legenda:

X: atributo presente

--: atributo ausente

Com base nestes atributos, os gestores podem identificar o papel dos *stakeholders*, conhecer os seus interesses, avaliar o poder destes e, em última instância, determinar a atenção que lhes deve ser conferida. Não podemos esquecer, no entanto, que esta classificação não estática, fixa ou inalterável, ao invés, é mutável ao longo do tempo. Mais, é possível que um *stakeholder* tenha a capacidade de adquirir/conquistar o (s) atributo (s) que ainda não possui, pelo que o grau de influência deste sobre a organização é passível de aumentar. No caso dos *stakeholders* expectantes, por exemplo, o seu potencial para adquirir os atributos que lhes faltam é enorme.

O modelo de Mitchell e colegas (1997) apresenta-se como uma ferramenta válida e útil para a gestão. Para além de permitir a identificação dos *stakeholders* com base nos três atributos supracitados, permite igualmente, prever a transição de um actor organizacional de uma zona de baixa saliência para elevada saliência. Além disso, proporciona a avaliação das percepções das partes envolvidas, deixando em aberto a discussão da presença real ou não de um determinado atributo. Pois, não raras vezes um *stakeholder* ou o próprio gestor negligência ou super estima o (s) seu (s) atributo (s) e a sua capacidade de influenciar o comportamento da organização e os resultados por si alcançados.

Compreender e prever como um *stakeholder* pode influenciar uma organização é uma informação vital para qualquer gestor. Na verdade, mesmo que possam ser pressionados pelos actores organizacionais que possuem mais poder, legitimidade e interesse, em última instância, são os gestores que determinam, efectivamente, quais são os *stakeholders* mais salientes e que, por conseguinte, devem receber mais atenção, por parte desses mesmos gestores e respectivas organizações que gerem/dirigem (Carvalho, 2007).

Assim, dado que as organizações e os seus *stakeholders* podem apresentar objectivos distintos, numerosos conflitos de interesses podem emergir, tornando-se indispensável atender às necessidades das partes interessadas mais relevantes, e formular estratégias equilibradas (conciliadoras) que sejam capazes de integrar os objectivos de *stakeholders* distintos.

Para alcançar o sucesso, as organizações procuram traçar objectivos vários, incluindo de natureza relacional quer com os *stakeholders* actuais e legítimos, quer com os potenciais, como parte de um processo estratégico contínuo. Em termos de planificação e de estratégias de gestão, as metas traçadas devem ter em conta o impacto potencial dos *stakeholders* na organização, e procurar envolver os *stakeholders* e implementar planos, de acordo com as suas necessidades (Savage et al., 1991).

Modelos de intervenção da abordagem dos stakeholders

Para alguns autores (e.g., Freeman et al., 1988; Svendsen, 1998; Post et al., 2002) *stakeholder management* e *management of stakeholder* são coisas muito diferentes. Por detrás desta distinção, reside a questão essencial de saber até que ponto as organizações atribuem valor intrínseco aos relacionamentos que mantêm com os seus interlocutores, ou, antes, têm deles uma visão puramente instrumental (Donaldson & Preston, 1995; Jones & Wicks, 1999).

Com o intuito de identificar, analisar e gerir os *stakeholders* organizacionais, vários autores propuseram modelos, dos quais destacamos: a abordagem de *Stakeholder Management* (Gestão dos *stakeholders*) de Freeman e a abordagem de *Stakeholder Collaboration* (Relações Corporativas com os *Stakeholders*) de Svendsen.

Na abordagem de Freeman, os *stakeholders* são vistos como partes essenciais ao exercício da função estratégica da organização, e cada um deles possui determinadas motivações e objectivos que podem entrar em conflito num determinado momento ou situação. Os gestores procuram amenizar estes conflitos, baseando-se em princípios justos de comportamento, de forma a equilibrar os interesses de todos os envolvidos na organização. Interessa assim, primeiramente, conhecer e identificar os interesses dos *stakeholders* mais relevantes da organização, com vista a uma melhor actuação dos gestores e a um atendimento rápido por parte das organizações das exigências que são manifestadas por eles.

Este modelo exprime a necessidade da organização gerir adequadamente as relações com os seus *stakeholders* legítimos e salientes, a qual, segundo o autor do mesmo, pode ser entendida a três níveis: racional, processual e transaccional.⁷

.

⁷ No nível racional deveria identificar-se racionalmente os *stakeholders* e os seus interesses; no nível processual entender os processos organizacionais utilizados nesta gestão e se esta é compatível com os *outputs* do nível racional; e finalmente, no nível transaccional compreender as transacções organizações-*stakeholders* e verificar se estas se enquadram nos dois níveis anteriores. Um gestor capaz de equilibrar estes três níveis de análise teria uma óptima capacidade de gestão de *stakeholders*.

De acordo com o modelo analítico proposto pelo mesmo autor, os *stakeholders* estavam agrupados em duas dimensões. Uma que os classificava de acordo com os seus interesses e a outra que os destacava de acordo com o seu poder⁸. Na primeira, três tipos de *stakeholders* seriam passíveis de serem identificados: os proprietários que detinham interesses iguais; os clientes e os fornecedores, que detinham interesses de mercado, e por fim, o Governo que se interessava pela forma como a organização actuava. Já na segunda dimensão, os focos de interesse eram o *poder de voto* de que os proprietários podiam usufruir, votando nos directores e gastando assim este recurso; o *poder económico* que seria gerido pelos clientes e fornecedores segundo os seus recursos e o risco de investimento; e o *poder político* que cabia aos gestores, dado que poderiam gastar os seus recursos elaborando novas regulamentações e aprovando legislações.

No nível processual deve ter-se em conta o ambiente externo e adaptar-se os processos organizacionais segundo este. Aqui, devem-se analisar três processos específicos: o processo de análise de portfólio; o processo de revisão estratégica e o processo de exploração do meio ambiente (Freeman, 1984).

Quanto ao nível transaccional, a natureza dos membros da organização e os contextos de mudança são dois factores considerados indispensáveis para o sucesso das transacções que ocorrem ente a organização e os seus *stakeholders*. Para o sucesso deste modelo Freeman (1984) argumenta que nenhum nível de análise deve ser menosprezado, caso contrário estava patente o risco de se gerar uma relação falhada entre a organização e os actores organizacionais e, consequentemente, uma gestão de *stakeholders* frágil e sem êxito.

Em consonância com a perspectiva de Svendsen (1998) uma gestão de *stakeholders* eficaz devia funcionar numa base de *stakeholder collaboration*, ou seja, de forma mais integrada, mais focada na identificação e construção de relações e menos na sua mera administração, mais virada para objectivos a longo-prazo e mais orientada pela missão e pelos valores organizacionais.

A autora referida postula que, ao contrário do que Freeman (1984) defende, o gestor não se deve encontrar separado dos restantes *stakeholders*, já que é parte destes. Assim, não deve haver uma distinção de posições, para que a gestão de todas as relações na organização seja similar e equilibrada. Defende assim, uma visão integradora em contraste com a visão fragmentada e compartimentada de Freeman (1984).

Ao nos focarmos mais na construção das relações entre todos os *stakeholders*, dissipam-se conflitos de interesses e promove-se a vantagem competitiva em relação às organizações que não adoptaram este modelo de intervenção. Esta abordagem holística, sistémica e integradora defende que as organizações estão interligadas, nas relações que estabelecem com os seus *stakeholders*. Estas relações são estabelecidas por contratos explícitos e implícitos que descrevem as expectativas e as mais-valias que os *stakeholders* podem trazer à organização. No entanto, como já foi referido, o

 $^{^{8}}$ Ou seja, a capacidade de usar recursos para a realização de um determinado projecto.

foco principal não é tanto a gestão destas relações, mas sim a construção de relações sólidas, positivas e eficazes, quer com a organização, quer com a comunidade e com os clientes. A relação estabelecida deve ser uma ponte para o alcance do crescimento intelectual e do sustento económico-social das organizações.

A identificação dos *stakeholders*, e respectiva importância ou prioridade para a organização, segundo a autora, baseia-se em atributos semelhantes aos propostos por Mitchell e colaboradores (1997), isto é, no poder, legitimidade e urgência.

Ambas as opções apresentadas são válidas, cabe pois às organizações escolherem aquela com a qual mais se identificam, de acordo com os seus objectivos, a sua política e cultura que possuem, o ambiente externo em que inserem e, é claro, os resultados económicos, sociais e ambientais que esperam alcançar.

O Marketing Relacional

Ao longo dos anos o marketing tem vindo a afirmar-se como mais do que uma disciplina empírica, como uma verdadeira filosofia de gestão que tem um impacto em todas as áreas das organizações e no comportamento dos indivíduos que dela fazem parte em particular.

De acordo com Lindon e colaboradores (2002, p. 28) "o marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos". E, apesar das críticas que lhe são dirigidas, no que diz respeito ao seu suposto carácter manipulativo e intrusivo, o marketing conseguiu realmente superar os obstáculos impostos e mostrar o seu valor. Com efeito, mais do que ter valor, é necessário para as organizações, quer elas sejam organizações com ou sem fins lucrativos.

Com as mudanças organizacionais cada vez mais rápidas, o surgimento das novas tecnologias e o aumento da competitividade, as estratégias de marketing tiveram de ser alteradas, o que permitiu que o Marketing Relacional se solidificasse como uma opção viável e rentável para as organizações.

Emergência e definições de Marketing Relacional

Embora o Marketing Relacional seja um conceito relativamente recente, se fizermos uma retrospectiva verificamos que tem inúmeros pontos em comum com as práticas de marketing da era pré industrial. Época, em que os produtores e os consumidores interagiam directamente uns com os outros, desenvolvendo ligações afectivas que transcendiam as trocas económicas e que visavam a colaboração mútua.

Na era industrial assistiu-se a uma mudança de cenário. Com a produção em massa, a separação entre produtores e consumidores acabou por ser uma consequência natural. A departamentalização e o uso de

intermediários para realizar as vendas fizeram com que a ênfase outrora dada às relações fosse agora colocada nos lucros e na realização de transacções.

Hoje em dia, como afirma Grönroos (1990), esta visão do marketing não se coaduna de forma alguma com a realidade actual, em que o estabelecimento de relacionamentos com entidades externas se tornou uma medida crítica para assegurar o sucesso organizacional.

E assim como se fosse um ciclo, na actualidade, o grande interesse dado ao Marketing Relacional fez com que este fosse visto por muitos teóricos como um novo paradigma de marketing, um paradigma que tinha como objectivo destronar o paradigma transaccional (Bejou; 1997; Berry, 1983; Grönroos, 1994; Gummensson, 1997; Kotler, 1999; Lindgreen, 2001; McKenna, 1991; Morgan & Hunt, 1994; Sheth & Parvatiyar, 2000). Para isto, muito contribuíram, não só os avanços tecnológicos, como também, os desenvolvimentos organizacionais, nomeadamente a Gestão de Qualidade Total (TQM) e o *empowerment*, já que permitiram o estabelecimento de um paradigma de marketing mais abrangente, em que as diversas funções existentes são coordenadas para garantir que o foco organizacional esteja no cliente.

O termo Marketing Relacional tem sido definido de várias formas pelos mais variados autores ao longo do tempo, o que faz com que a procura de um consenso neste domínio, não seja uma tarefa fácil.

De acordo com Bejou (1987) a evolução do termo Marketing Relacional começou com os trabalhos de Ardnt (1979), Bagozzi (1974), Day e Wensley (1983), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Levitt (1981) e Macneil (1978). Bagozzi foi o primeiro a argumentar que *a troca relacional* seria a essência do marketing. Por sua vez, Ardnt (1979) introduziu a noção de relações de longo prazo entre vendedores e clientes, e outras contribuições sobre o processo de venda e relações entre vendedor e cliente foram feitas pelos autores anteriormente referidos.

Estas contribuições permitiram a Berry (1983) formular a primeira definição de Marketing Relacional, na *American Marketing Association's Service Marketing Conference*. Segundo ele "o Marketing Relacional tem o objectivo de atrair, manter e – nas organizações multi-serviços – desenvolver relações com os clientes" (p.25). Esta definição é desenvolvida no âmbito de serviços de marketing.

O autor preocupa-se com a retenção de clientes e com a alocação de recursos de forma a manter estes clientes e a tornar as relações mais fortes, e não somente em atrair novos clientes. No entanto, como ele afirma "Good service is necessary to retain the relationship. God selling is necessary to enhance it. The marketing mind-set is that the attraction of new customers is merely the first step" (Berry, 2002, p. 61). O que quer dizer que este é um processo que se vai construindo e que requer a existência de bons serviços e produtos para se estabelecer convenientemente.

Nos finais da década de oitenta e durante a década de noventa, do século XX, o Marketing Relacional exprimia-se claramente não só no domínio científico, como também no mundo organizacional.

São em especial os trabalhos dos académicos nórdicos Grönroos

(1991) e Gummesson (1987), na área das relações *business-to-consumer*, o contributo de Peck, Payne e Christopher em 1990, no domínio das relações com diferentes mercados, as investigações de Berry em 1983, para a compreensão e avaliação da qualidade de serviço a clientes, e por fim, o modelo de Peppers e Rogers em 1995 na definição de uma política de gestão de relações com clientes, que dão um maior impulso e força para que o Marketing Relacional se estabeleça como um paradigma válido.

No entanto, ainda outros autores permitiram que o Marketing Relacional fosse aplicado noutros contextos. Jackson (1985) por exemplo aplica o conceito do Marketing Relacional ao âmbito industrial e define-o como sendo "o marketing que tem a intenção de conquistar, construir e manter relacionamentos duradouros e fortes com os clientes industriais" (op cit., p.122).

McKenna (1991) defende uma visão mais estratégica do Marketing Relacional colocando o cliente em primeiro lugar e mudando o papel do marketing de manipulação do cliente ("telling and selling") para o envolvimento genuíno com o cliente, assente na comunicação e na partilha de conhecimento.

Morgan e Hunt (1994) defendem uma nova perspectiva do Marketing Relacional ao afirmarem que este " (...) refere-se a todas as actividades de marketing voltadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos bem sucedidos" (op. cit., p. 22). Estes autores dão ênfase à confiança e ao compromisso como sendo um dos atributos capazes de gerar vantagem competitiva. Defendem assim, que estes atributos proporcionariam novos recursos, oportunidades, benefícios e permitiram uma melhor comunicação e avaliação mais ética dos comportamentos.

No quadro seguinte podemos visualizar, segundo o critério cronológico, algumas das mais importantes definições de Marketing Relacional existentes na literatura neste domínio:

Autor	Definição	
Shani e Chalasani (1992, p. 44)	"O Marketing Relacional representa um esforço integrado de identificar, manter, e construir uma rede com consumidores individuais e fortalecer continuamente a rede para o benefício mútuo de ambos os lados, através de um contacto interactivo, individualizado e de valor acrescentado durante um longo período de tempo".	
Porter (1993, cit. por Gummesson, 2000)	"O Marketing Relacional é um processo onde ambas as partes – o comprador e o fornecedor – estabelecem um relacionamento eficiente, eficaz, agradável, entusiástica, ética; uma relação que é	

	profissionalmente e pessoalmente gratificante".
Ballantyne (1994, p. 22)	"Um quadro disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter troca de valores, entre as partes envolvidas, onde a relação de troca evolui para fornecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de abastecimento".
Gummesson (1994, p.5)	"O Marketing Relacional é o marketing que tem por base os relacionamentos, as <i>networks</i> e as interacções".
Kotler e Amstrong (1999, cit. por Gummesson, 2000)	"O Marketing Relacional envolve criar, manter e desenvolver relações fortes com os clientes e outros <i>stakeholders</i> . O objectivo é oferecer valor de longo prazo para os clientes e a medida do sucesso é a satisfação do cliente a longo prazo".
Grönroos (1996, p.11)	"O propósito do Marketing Relacional é identificar, estabelecer, manter e desenvolver, e comercializar relacionamentos com os clientes e outros <i>stakeholders</i> , por forma a que os objectivos das partes envolvidas sejam alcançados. Isto é feito através da troca mútua e pelo cumprimento de promessas".
Sheth e Parvatiyar (2000)	"O Marketing Relacional como o processo em curso de prática de actividades de cooperação e colaboração e programas com clientes imediatos e finais para criar ou aumentar o valor económico mútuo em reduzir o custo".
Bretzke (2003, p.01)	"Uma filosofia de administração empresarial que se baseia na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, como forma de obter uma vantagem competitiva

	sustentável".
Dias (2003, p. 301)	"Uma estratégia de marketing que visa a construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na optimização do retorno para a empresa e seus clientes".

Quadro 2 – Definições de Marketing Relacional

Como podemos verificar as definições existentes são inúmeras e em alguns aspectos pouco consensuais, contudo existem ideias-chave partilhadas por algumas delas, como por exemplo, o foco no "criar, estabelecer e manter relações"; foco nas relações a longo prazo e nas relações ganho-ganho para os *stakeholders* envolvidos; desenvolvimento de relações colaborativas; com base na lealdade e confiança; e o foco na participação activa das partes envolvidas e no assumir de responsabilidade.

Independentemente das definições apresentadas serem mais ou menos abrangentes, a maioria está mais centrada na díade fornecedor/vendedor-cliente. No entanto, Grönroos (1996) e Kotler e Amstrong (1999) propõem uma definição geral que compreende as relações entre os vários stakeholders, assegurando desta forma que muitas mais partes possam ser abrangidas e estar envolvidas no Marketing Relacional. Outros autores vão mais longe ao formular e apresentar modelos que englobam os relacionamentos entre vários stakeholders. Por exemplo, Christopher, Payne e Ballantyne (1991) sugeriram o Modelo dos seis mercados em que os stakeholders foram agrupados em seis conjuntos dominantes: Internal, Customer, Referral, Supplier, Influencer e Recruitment markets, por serem representantes de grupos que contribuem de modo efectivo para a posição da organização no mercado. E Morgan e Hunt (1994) sugeriram, por sua vez, dez trocas de relacionamentos entre quatro grupos de parcerias (comprador, fornecedor, laterais e internas).

Berry e Parasuramn (1993) defendem, igualmente, o modelo de Marketing Interno em que as organizações se focam na relação que estabelecem com os colaboradores, como forma de melhorarem o desempenho organizacional e, por conseguinte, a satisfação dos colaboradores. Segundo eles, a organização deve motivar, atrair, desenvolver e reter colaboradores qualificados de forma a que a *performance* da organização aumente e que os clientes continuem a recorrer aos seus produtos e serviços.

Em ambos os modelos está presente a premissa de que é fundamental compreender as dinâmicas que se estabelecem entre os vários *stakeholders* já que estas influenciam a estratégia da organização e, para além disso, é igualmente fundamental desenvolver estratégias de Marketing Relacional que, em termos de resultado final, possam contribuir para um aumento do

valor gerado para o cliente.

As definições apresentadas são de facto muito variadas e **dinâmicas**. Em especial a definição de Porter (1993) não descura os elementos sociais, particularmente o facto de as relações deverem ser agradáveis, entusiásticas, éticas e pessoal e profissionalmente gratificantes, o que realça a ênfase dada à relação em todas as suas vertentes.

As práticas contemporâneas de marketing

Em virtude de, na literatura deste domínio, não ser claro, o significado preciso do conceito de Marketing Relacional, devido, essencialmente, à multiplicidade de definições existentes, Coviello e colaboradores (1997) efectuaram uma revisão dos vários usos do termo - Marketing Relacional na literatura e concluíram que estes se agrupavam essencialmente em quatro grandes níveis. Um primeiro que o define como uma forma elaborada de database marketing; um segundo que se centra nas relações entre vendedor-cliente, com especial ênfase na retenção de clientes, excluindo assim as relações com outros tipos de stakeholders ou relações sociais/ não laborais; um terceiro em que é considerado ser uma forma de customer partnering, onde se estabelece uma relação simétrica entre o cliente-organização e no qual o cliente é envolvido no design e desenvolvimento dos produtos ou serviços, concentrando-se uma especial ênfase na confiança e nas interacções pessoais; e, por último, o nível mais amplo de todos, o qual engloba uma definição de Marketing Relacional que incorpora desde databases a serviços personalizados, programas de confiança e lealdade, marketing interno, relações pessoais/sociais e alianças estratégicas (Kotler 1972; Gummesson, 1994; Morgan & Hunt, 1994).

Os múltiplos usos do termo Marketing Relacional, e a existência de interpretações vagas e de conceitos que são utilizados indistintamente, torna difícil clarificar e distinguir as várias visões de Marketing Relacional existentes na literatura.

Com o intuito de clarificar e reconciliar as várias visões de marketing relacional encontradas na literatura, Coviello e colaboradores (1997) desenvolveram um esquema de classificação baseado na síntese da Escola Europeia e Norte-americana do pensamento de marketing, através dos serviços, interacção, canais, *network* e correntes de investigação. A partir de uma exaustiva análise de como os investigadores definiram e usaram os vários termos associados ao marketing, dois temas comuns foram encontrados na literatura, e dentro destes, doze dimensões relacionadas com a prática do marketing foram identificadas, dividindo-as segundo as trocas relacionais e as actividades de gestão. Analisando a literatura produzida até então, surgiram duas perspectivas gerais de marketing: o Marketing Transaccional e o Marketing Relacional (que engloba quatro tipos de marketing: o *Database marketing*; o Marketing interactivo e o *Network marketing*).

O Marketing Transaccional pretende gerir o *marketing mix*⁹ para atrair e satisfazer os clientes. O *database marketing* utiliza as ferramentas tecnológicas para atrair e reter os clientes. A recolha, análise e uso de informação acedida através das tecnologias, proporciona uma melhor compreensão das necessidades do cliente e personaliza o relacionamento que a organização tem com este (Coviello et al., 1997, 2002; Mitussis & Patterson, 2006).

O marketing interactivo pretende desenvolver relacionamentos interactivos de forma a criar uma interacção cooperativa com benefícios mútuos para o vendedor e para o comprador. Por fim, o network marketing pretende desenvolver relacionamentos entre as organizações para permitir a coordenação de actividades entre as partes, troca de recursos (legais, financeiros e a própria troca de conhecimentos), benefícios mútuos entre outras.

É de notar que este esquema de classificação desenvolvido por Coviello e colaboradores (1997) é de natureza conceptual e pretende delimitar as diferentes práticas de marketing e possibilitando assim, efectuar uma distinção entre o Marketing Transaccional e o Marketing Relacional.

Marketing Transaccional		
Foco nas transacções económicas		
Tipo de contacto impessoal e formal		
Duração discreta		
O objectivo é atrair clientes com vista ao lucro		
Foco no produto /serviço, preço, distribuição, promoção, capacidades		
Relações de curto prazo		

(Adaptado de Coviello et al., 1997; 2002)

Quadro 3 – Características do Marketing Transaccional.

Marketing Relaccional			
Tipo: Database	Tipo: Marketing	Tipo: Network	
Marketing	Interactivo	Marketing	
Foco nas transacções económicas e de informação	Relações interactivas entre o comprador e o vendedor	Foco nas relações entre organizações	
Tipo de contacto personalizado (ainda que distante)	Contacto face-a-face, interpessoal (baseado no comprometimento, confiança e cooperação)	*	
Formal (ainda que	Formal e informal	Formal e informal	

⁹ O *marketing mix* diz respeito "ao conjunto de instrumentos controláveis de marketing – produto, preço, distribuição e promoção – que a organização usa para produzir a resposta desejada no seu mercado alvo" (Kotler et al., 1999, p. 109). Pode ser também chamada de estratégia dos quatro P's, em inglês: *product, price, place*, e *promotion*.

personalizado via tecnologia)		
Duração discreta e ao longo do tempo	Duração contínua (pode ser de curto ou longo prazo)	Duração contínua (estável ainda que dinâmica, pode ser de curto ou de longo prazo)
	O objectivo é a interacção (para estabelecer, desenvolver e facilitar a relação cooperativa com vista ao benefício mútuo)	-
Ênfase na comunicação, informação e capacidades tecnológicas	Ênfase em estabelecer e desenvolver uma relação com outro indivíduo	Ênfase no desenvolvimento da posição da organização numa rede de organizações
Relações de longo prazo	Relações de curto e longo prazo	Relações de curto e longo prazo

(Adaptado de Coviello et al., 1997; 2002)

Quadro 4 – Características do Marketing Relacional.

As duas perspectivas gerais - Marketing Transaccional e Marketing Relacional - apresentam diferenças assinaláveis, para além das nomeadas por Coviello e colaboradores (1997), outros autores interessaram-se também por distinguir estas duas perspectivas.

No Marketing Transaccional, o facto de um cliente requerer um serviço ou comprar um produto uma vez, não significa que o faça novamente. O cliente pode utilizar várias vezes o serviço devido aos custos elevados da mudança, e não necessariamente por se sentir comprometido com o fornecedor, nem estar à espera de uma relação mais personalizada (Gummensson, 2000).

Na visão de Grönroos (1997), no Marketing Transaccional é o produto ou serviço que faz com que o cliente esteja vinculado à empresa, pelo que nestas situações, a sensibilidade do cliente ao preço tende a ser frequentemente mais elevada. Na abordagem do Marketing Relacional, o autor considera que se cria, de facto, um vínculo maior com o cliente, o que muitas vezes supera a própria importância do produto vendido ou serviço prestado.

Por um lado, o Marketing Transaccional tem como ideia base a competição e os interesses próprios como proporcionadores da criação de

valor¹⁰. Nesta teoria os clientes são considerados como um mero grupo ou sector, são menos informados durante o processo, e as suas expectativas são menos previsíveis.

O Marketing Relacional, por outro lado, tem como valores centrais a colaboração e criação de valor mútuo (Gummensson, 2000; Morgan & Hunt, 1994;). Os fornecedores, clientes e outros *stakeholders* são vistos como parceiros e não como opositores, tendo assim acesso a um *feedback* do processo.

É esperada uma atitude construtiva e activa por parte de todos os envolvidos e todos devem percepcionar a relação como significativa. Estender a duração da relação torna-se, assim, um objectivo principal e a chave de sucesso (Gummensson 2000).

Por outro lado, o Marketing Transaccional assenta na ideia de que relações mais distantes permitem que cada interveniente escolha o seu parceiro com base na preservação dos seus próprios interesses, o que pode contribuir para a redução dos custos da organização. Esta visão é criticada por Heide e Jonh (1992) que consideram que as transacções efectuadas na procura de novos clientes e outras actividades adicionam custos mais do que os diminuem. Assim, a interdependência proclamada pelo Marketing Relacional é uma melhor opção para reduzir os custos da organização, e a troca social e as relações personalizadas são elementos *core* desta abordagem (Zineldin & Philipson, 2007).

A partir das características das relações de troca existentes, as práticas de marketing tomam contornos distintos. Práticas de Marketing Relacional com orientação para a construção de vínculos fortes e duradouros com clientes, como a resposta eficiente ao cliente (*Efficient consumer response* – ECR) e a partilha de recursos entre parceiros, podem ser extremamente bem sucedidos em contextos apropriados, ao mesmo tempo que podem vir a ser dispendiosos e pouco efectivos em terrenos onde o foco é nas vendas individuais (Ganesan, 1994; Jackson, 1985).

Nesse sentido, Jackson (1985) afirma que existem dois tipos de comportamentos de compra. O comportamento de compra denominado *always-a-share*, mais usado nas relações de curto prazo, onde não há dependência de um só fornecedor, e que por isso, não há comprometimento entre as partes e a atenção recai nos aspectos mais tangíveis da transacção (características específicas do produto, preço, condições de pagamento, entrega, entre outros), onde as acções de marketing mais adequadas são de Marketing Transaccional. No outro extremo situa-se o modelo *lost-for-good*, formado por relações de longo prazo, onde há comprometimento, interacção, lealdade do cliente ao fornecedor (Webster, 1992), objectivos partilhados e a busca de benefícios mútuos. Consequentemente, este tipo de clientes não muda frequentemente de fornecedores e a gestão desses relacionamentos em si mesma pode constituir uma vantagem competitiva para a organização.

Em suma, podemos verificar que existem situações em que tanto a abordagem transaccional, como a abordagem relacional podem ser utilizadas

.

A criação de valor percebida pelo cliente é definida por Grönroos (1996) como o rácio entre os benefícios e os sacrifícios percebidos.

e adequadas, dependendo do objectivo da organização e do tipo de clientes que estão dispostas a atrair, e ainda obviamente, dependendo das necessidades dos clientes.

Kotler (1999) defende que o Marketing Transaccional é a opção mais viável quando o cliente vai interagir num curto espaço de tempo com o fornecedor e tem possibilidade de mudar de fornecedor sem pagar mais por isso. Ao mesmo tempo, alguns clientes optam por um contacto mais distante porque preferem escolher com base na qualidade e no preço competitivo do produto/serviço, e não com base em relações de longo prazo. Desta forma, algumas organizações evitam estar dependentes de fornecedores ou distribuidores específicos.

Ainda assim, caso se escolha a abordagem relacional, os benefícios são inúmeros e em muitos casos ultrapassam largamente as vantagens do Marketing Transaccional. De acordo com Gummesson (2000), quando o Marketing Relacional é posto em prática com êxito, proporciona um reforço de receitas e redução de custos, ou seja, um melhor desempenho financeiro. O autor referido acrescenta ainda o conceito de Retorno sobre o Relacionamento (*Return on Relationship*, ROR), ou seja, o resultado financeiro líquido a longo prazo proporcionado pelo estabelecimento e manutenção de uma rede de relacionamentos numa organização, característica do Marketing Relacional.

Além dos benefícios a nível financeiro, a mudança no horizonte estratégico e a ampliação do acesso à informação por parte do cliente, faz com que se desenvolvam novas capacidades que criam vantagens competitivas para as organizações. Como conclui Reichheld (1993) os clientes leais são mais lucrativos, uma vez que, com o passar do tempo, o lucro cresce - o *Life-time Value* dos clientes, ou seja, o valor que cada cliente tem para a organização durante todo o tempo que dura a sua relação - e os custos de aquisição iniciais são descontados ao valor presente líquido (VPL). Assim, torna-se mais rentável reter os clientes do que continuar numa busca interminável e constante por clientes novos (Berry, 2002; Kotler, 1996). E estes benefícios não são apenas para a organização, mas também se estendem aos clientes, visto que o receber continuamente ou periodicamente serviços adequados é de fundamental importância para eles (Berry, 2002). Os clientes satisfeitos têm uma probabilidade menor de mudarem para a concorrência, o que dificulta a entrada de organizações concorrentes no mercado. Mais do que isto, clientes satisfeitos fazem com que os colaboradores também fiquem com uma elevada satisfação, consequentemente, se tornem motivados para se tornarem mais eficientes.

Implementação do Marketing Relacional em Organizações sem fins lucrativos

As organizações sem fins lucrativos, tal como as de natureza privada, inserem-se no terceiro sector e têm um grande impacto na sociedade, já que possuem múltiplos objectivos sociais (não financeiros). O seu impacto na sociedade é amplamente reconhecido.

A ideia de aplicar o marketing a organizações sem fins lucrativos nasceu de uma série de artigos e livros publicados entre 1969 e 1999, dos quais se destacam claramente os de Kotler (1972; 1996;1999). Nestas publicações estava patente a ideia de que o marketing é muito mais que vender produtos, é uma actividade social. Desta forma, tentou-se aplicar alguns princípios do marketing e adaptá-los à prossecução de outros objectivos que não somente a venda de produtos.

Contudo, esta ideia de aplicar o marketing às organizações sem fins lucrativos não foi bem recebida por muitas organizações. Um obstáculo à sua aceitação era gerado pela crença de que o marketing não era necessário. Três ideias principais constituíam os pilares deste obstáculo: o marketing é um desperdício de dinheiro público; as actividades de marketing são intrusivas; e o marketing é manipulativo (Gummensson, 2000).

Só em meados de 1980 é que o marketing aplicado a organizações sem fins lucrativos alcançou finalmente a maturidade, graças às vantagens demonstradas, e foi aceite em algumas áreas das organizações sem fins lucrativos (Knox & Gruar, 2006; Kotler, 1996). Com práticas de marketing fundamentadas na análise e construção de parcerias, redes e alianças, a sustentabilidade das organizações aumentou.

Como é sabido, as organizações sem fins lucrativos baseiam a sua existência em três tipos básicos de apoio: subsídios e doações do governo e doações privadas. No entanto, dado a grande mudança no clima político, social e económico, bem como a elevada competição pelos mesmos recursos, as prestações de serviços emergem assim como forma estratégica de subsistir e contrariar a chamada "subsídio-dependência". Desta forma, estas organizações tendem a realizar, ainda que de forma rotineira, programas e actividades que se destinam a obter lucros (Kotler, 1996). E as estratégias de marketing permitiram uma divulgação mais eficaz destas actividades.

Perante o ambiente económico-financeiro que actualmente se assiste, e perante uma diminuição dos apoios e subsídios, bem como perante um aumento da competição por parte de outras organizações sem fins lucrativos pelos mesmos recursos, construir relações a longo prazo em vez de transacções parece ser mais favorável, já que as relações existentes nas organizações sem fins lucrativos envolvem principalmente a troca social (Arnett, German & Hunt, 2003), e este é um elemento central do Marketing Relacional.

Sheth e Parvatiyar (2000) desenvolveram um modelo do processo de implementação do Marketing Relacional com quatro subprocessos: processo de formação; processo de gestão e governação; processo da evolução do desempenho e evolução do relacionamento ou processo de melhoria contínua.

No processo de aplicação de uma estratégia de Marketing Relacional às organizações deve-se começar por definir o *objectivo* (ou objectivos) do estabelecimento do Marketing Relacional¹¹; seleccionar as partes (os

A clarificação do objectivo ajuda a decidir que tipo de programa deve ser posto em prática e que tipo de parceiros têm objectivos semelhantes e podem contribuir para o seu

clientes) com os quais vamos interagir¹²; e que tipo de programas (ou esquemas de actividade relacional) vamos colocar em prática.

Neste sentido existem três programas que podem ser postos em prática: *a)* programas de marketing de continuidade (os quais têm o objectivo de reter clientes e aumentar a sua lealdade) *b)* marketing *one-to-one* (cujo objectivo principal é conhecer e satisfazer cada necessidade individual do cliente, ou seja, cada cliente é tratado individualmente de forma personalizada, onde a oferta da organização é adaptada às necessidades e características dos clientes); e *c)* programas de parceria (dos quais se distinguem o *cobranding partnering*¹³ e o *affinity partnering*¹⁴).

Após a implementação dos programas, estes devem ser avaliados periodicamente de forma a verificar se os seus resultados estão de acordo com as expectativas da organização.

Na fase de *processo de evolução* do Marketing Relacional, verifica-se se a relação amadureceu e evoluiu. Em alguns casos a evolução pode ser planeada e noutros surgir naturalmente. No entanto, em ambos os casos os parceiros envolvidos têm que tomar várias decisões sobre a evolução de seus programas de Marketing Relacional. Estas incluem decisões sobre a continuação, rescisão, aprimoramento e modificação da relação. Nestas decisões a variável satisfação tem o maior impacto sobre a evolução dos programas de Marketing Relacional. Sendo que quando o desempenho é satisfatório existe uma maior motivação em continuar, caso contrário, isto não se verifica. A última fase assenta em *processos de melhoramento* que podem ser necessários caso a avaliação assim o indique (Sheth & Parvatiyar, 2000).

É de salientar o papel determinante que os gestores têm neste processo, visto que são responsáveis por seleccionar as partes interessadas que o integram, bem como, alinhar os objectivos da organização com um ambiente externo cada vez mais competitivo. Todavia como referem Knox e Gruar (2006) os gestores das organizações sem fins lucrativos, em contraste com as outras organizações, estão mais motivados e comprometidos com o objectivo da organização e em desenvolverem novas práticas de marketing envolvendo os *stakeholders*.

A estes *stakeholders* é dada uma maior importância, em comparação com os outros tipos de organizações, já que estes estão mais intimamente envolvidos no alcance dos objectivos organizacionais e no desenvolvimento de estratégias¹⁵ de marketing.

alcance. Permitem-nos de igual forma fazer uma breve avaliação através da comparação dos objectivos propostos com os resultados obtidos.

¹² Nesta fase devemos identificar os *stakeholders* prioritários já que os recursos para a implementação de programas de Marketing Relacional podem ser demasiado escassos. Numas organizações são os gestores que decidem o alvo do programa, em outras são usados outro tipo de critérios que dependem da política e cultura que a organização advoga.

As partes combinam recursos e competências com vista a oferecerem produtos e serviços personalizados

¹⁴ São semelhantes ao *cobranding partnering* porém apostam na estratégia.

Segundo Mintzberg e Waters (1985), hoje em dia, as estratégias podem ser formuladas de acordo com um plano estratégico que é mecanicista exigindo um alto grau de previsibilidade e estabilidade, o que torna o processo uma tarefa árdua. As estratégias, segundo o autor referido, são formadas a partir de intenções articuladas pelas principais

Actualmente, as organizações sem fins lucrativos têm apostado cada vez mais na melhoria e qualidade dos seus serviços, investindo em estratégias e ferramentas de gestão que proporcionem o alcance eficaz da sua missão. A construção de Marketing Relacional nestas organizações permite um relacionamento mais próximo com os seus *stakeholders* e uma maior troca social. Assim, constroem-se relações baseadas na confiança e lealdade e no cumprimento dos objectivos organizacionais.

O Modelo Integrativo

Um modelo designado por Modelo Integrativo foi formulado por Knox e Gruar em 2006, sendo uma abordagem que procura ligar a teoria da Identificação e Saliência dos *stakeholders* de Mitchell e colaboradores (1997) com as práticas de marketing contemporâneas definidas por Coviello e colegas (1997).

Este modelo procura contribuir para uma melhor gestão do comportamento organizacional ao facilitar o desenvolvimento de uma estratégia de marketing relacional adequado a um determinado tipo de organização. O seu principal objectivo é contribuir para um aumento da capacidade da organização para influenciar os *stakeholders* externos relevantes para a sua actuação e desempenho de sucesso.

Assim, numa primeira etapa importa identificar os *stakeholders* prioritários (relevantes) para a actuação da organização e conhecer a sua influência e saliência, para posteriormente podermos analisar as práticas de marketing empreendidas e usadas no presente. Trata-se, segundo os autores do modelo, de um tipo de marketing que pode ser designado por Marketing Relacional, sendo que dentro deste tipo de marketing as organizações podem utilizar ainda diferentes estratégias, como por exemplo: *database marketing*, marketing interactivo ou *network marketing*. Para que o recurso a este tipo de marketing seja eficaz e permita alcançar os objectivos desejáveis, importa conhecer profundamente a organização e os relacionamentos entre ela e os seus principais *stakeholders*.

Na figura 1 está representada uma sistematização do modelo. Todas estas fases ocorrem num determinado período de tempo, como por exemplo nove meses.

Construindo Marketing Relacional com Stakeholders de Organizações Sem Fins Lucrativos Joana Amaral (jfamaral@hotmail.com) 2010

lideranças da organização, constituindo um importante mecanismo de controlo formal. De acordo com Andrews (1980, cit. por Mintzberg & Quinn, 2001) deve-se analisar de forma separada o processo de formulação (onde se procede a uma análise SWOT, ou seja, à identificação das oportunidades e ameaças no ambiente organizacional e à avaliação dos pontos fortes e fracos da organização) e implementação de estratégias de acordo com o que foi analisado, com vista à obtenção de uma vantagem competitiva. Face à imprevisão das forças do ambiente, torna-se cada vez mais difícil formular uma estratégia adequada, o que faz com que, por vezes, e de forma natural emerja uma, independentemente da vontade dos gestores, podendo estes aceitá-la ou rejeitá-la. Mintzberg (2000) denomina estas estratégias de emergentes.

O processo, quer de formulação, quer de implementação de estratégias, tem recebido pouca atenção por parte das organizações sem fins lucrativos. No entanto, se as estratégias forem delineadas tendo em conta a identificação dos *stakeholders* prioritários e o seu grau de influência, serão mais vantajosas para a organização.

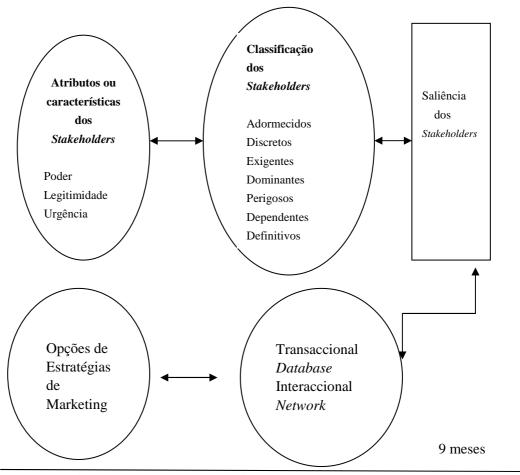


Figura 1 – O Modelo Integrativo de Knox e Gruar (2006).

II - Parte

Objectivos

Como podemos concluir da revisão da literatura apresentada anteriormente, a abordagem dos *stakeholders* proporciona uma interpretação e explicitação de forma adequada de muitos fenómenos organizacionais, residindo aí grande parte da sua importância e o forte interesse reportado a esta teoria (Ferreira, 2008).

A saliência que os gestores atribuem aos vários *stakeholders* condiciona a atenção que lhes é prestada e, consequentemente, o comportamento e a própria realidade organizacional. A forma como a abordagem dos *stakeholders* influencia as práticas/estratégias de marketing que são utilizadas tem sido pouco estudada na literatura, e só tem sido alvo de um interesse especial nestas últimas décadas. O trabalho desenvolvido por Knox e Gruar (2006) é um exemplo deste interesse e da tentativa de agregar esta abordagem, que demonstrou ter um contributo essencial para a análise do comportamento organizacional, as práticas de Marketing

Relacional. Com efeito, estas estratégias de marketing são fundamentais para o desenvolvimento de acções de uma organização, uma vez que visam alcançar uma vantagem competitiva sustentável no tempo e defensável em relação à concorrência, mediante a adequação entre os recursos e as capacidades da organização e o ambiente no qual opera, a fim de satisfazer os objectivos dos múltiplos grupos que nela participam (Munuera & Rodríguez, 2002).

Deste modo, o objectivo primordial deste projecto é contribuir para a validação do Modelo Integrativo proposto por Knox e Gruar (2006), junto dos gestores pertencentes à organização sem fins lucrativos ACIC, de forma a contribuir para um repensar das práticas de Marketing Relacional que melhor se ajustem aos objectivos organizacionais e se adeqúem a um ambiente mutável e competitivo envolvente desta organização.

Com o intuito de alcançarmos os objectivos a que nos propomos nesta investigação, recorremos a um conjunto de instrumentos, os quais serão detalhadamente descritos adiante.

Com esta investigação, procurámos identificar, caracterizar e explorar as relações que a organização alvo do estudo estabelece com os seus *stakeholders* mais relevantes, bem como identificar as práticas de marketing empreendidas pela organização ao nível das relações estabelecidas com os referidos *stakeholders* dominantes, de forma a podermos mais facilmente identificar, descrever e analisar as diferentes e concomitantes percepções (visões) dos gestores da ACIC, sobre estas mesmas estratégias de Marketing Relacional.

Assim, e com o intuito de darmos resposta ao nosso problema de investigação: "qual a relação que a organização estabelece com os seus stakeholders prioritários e quais as práticas de Marketing Relacional que dominam no momento?", num primeiro momento procurámos identificar quais os stakeholders que tinham maior importância (saliência) para esta organização sem fins lucrativos e, numa segunda etapa tentámos conhecer as diferentes visões dos gestores da ACIC no que respeita às práticas de Marketing Relacional que eram utilizadas pela organização. O objectivo era, em última instância e partindo da recolha de informação mencionada, obter informação relevante para uma redefinição e/ou desenvolvimento de estratégias de marketing ao nível das relações com os principais parceiros de negócio (stakeholders), que dêem primazia ao envolvimento de todos os interessados (stakeholders), bem como da criação de relações fortes entre estes, que contribuam para o alcance dos objectivos organizacionais e para o seu sucesso contínuo. Decorrente do que foi exposto, procurámos com esta investigação responder a três grandes questões:

- "Actualmente, quais os stakeholders a que os gestores atribuem mais saliência nesta organização?"
- "Qual a relação existente entre a saliência atribuída pelos gestores da ACIC aos stakeholders organizacionais e as práticas de Marketing Relacional adoptadas na organização?"
- "Que estratégias de Marketing Relacional podem ser

utilizadas para melhorar a relação com os stakeholders prioritários e assim contribuir para um melhor desempenho organizacional?"

Para além dos objectivos enunciados pretendemos contribuir de igual forma para um objectivo mais abrangente: o aumento da investigação em torno da ligação entre a Abordagem dos *Stakeholders* e o Marketing Relacional, que acreditamos ser um assunto de extrema relevância, quer a nível académico, quer para o alcance de uma melhor *performance* organizacional.

III - Metodologia

Tipo de estudo

Dado que a presente investigação é uma réplica do estudo de Knox e Gruar (2006) o método de investigação será logicamente de carácter longitudinal e qualitativo. No entanto, embora o estudo original tenha sido realizado num período de nove meses, dado os constrangimentos temporais existentes, apenas dispusemos de três meses para a prossecução dos objectivos propostos.

Caracterização da amostra

Atendendo a que a organização alvo do nosso estudo (ACIC) tem um efectivo de vinte e cinco elementos, procurámos respeitar as indicações do estudo em que nos baseámos, sendo que seleccionámos uma amostra de participantes representativa de vários departamentos. Assim, a amostra que serviu de base para este estudo é similar à utilizada no estudo de Knox e Gruar (2006), ou seja, é constituída por catorze colaboradores da ACIC, de várias áreas funcionais (a saber: departamento de associativismo; departamento de estudos e projectos e apoio empresarial; departamento administrativo e financeiro; gabinete de comunicação e imagem; e o centro de formação profissional).

Importa referir que, por um lado, os participantes no nosso estudo estavam fortemente comprometidos com o objectivo da investigação, considerando este um tema de maior relevância para o seu trabalho. Por outro lado, estavam também interessados em conduzir e alcançar uma mudança organizacional. Estes actores organizacionais contactam, no seu dia-a-dia, com *stakeholders* externos e lidam com práticas de Marketing Relacional. Estes aspectos, a nosso ver, constituem condições e características indispensáveis para a realização adequada do nosso estudo.

Instrumentos

Com o intuito de levar a cabo o presente estudo utilizámos três questionários: a Escala GS (Questionário de Gestão de *Stakeholders*) de Carvalho (2007); o questionário de Coviello e colaboradores (2002) sobre as

práticas contemporâneas de marketing, e o questionário desenvolvido por Knox e Gruar (2006) baseado na Teoria da Identificação e Saliência dos *Stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997). Foi utilizado, ainda, o SSM.

Todos os instrumentos foram usados no estudo original que nesta investigação procurámos replicar e validar. Contudo, importa referir que o questionário GS de Carvalho (2007) foi uma opção nossa para complementar os dados e as informações obtidas, constituindo uma mais-valia para o estudo. Este questionário, para além de também ir ao encontro com os objectivos da investigação em curso, demonstrou em estudo anteriores, boas características psicométricas, e adequação a este tipo de população.

É de salientar o facto de este estudo e respectivos instrumentos terem sido por nós traduzidos e adaptados à população portuguesa, constitui, a nosso ver, por um lado uma mais-valia do nosso estudo, e por outro lado, encerra em si mesmo um desafio.

Escala de Gestão de Stakeholders (GS)

Construído e validado por Carvalho (2007), este questionário foi elaborado com base nos resultados obtidos na análise de conteúdo das entrevistas realizadas pela autora, bem como nas diversas abordagens referenciadas na literatura sobre a teoria dos *stakeholders* (e.g., Agle et al., 1999; Driscoll & Starik, 2004; Mitchell et al., 1997), com especial ênfase para o modelo proposto por Mitchell e colegas (1997) com posterior revisão de Agle e colaboradores (1999) (Ver anexo 5).

Tendo por base as percepções dos gestores sobre os atributos relacionais dos *stakeholders*: poder, legitimidade e urgência, este questionário tem por objectivo determinar a importância (saliência) de grupos de *stakeholders*, como por exemplo, sócios/accionistas, colaboradores, clientes e comunidade. Como a própria autora refere "este constitui um instrumento útil que proporciona um auxílio valioso a quem tem de gerir organizações e tomar decisões com implicações na eficácia das mesmas" (Carvalho, 2007, p.213).

A versão da escala GS, utilizada neste estudo possui 32 itens, que se inserem nas categorias: poder, legitimidade, urgência e saliência. Os itens são avaliados de acordo com uma escala de tipo Likert, com cinco opções de resposta, variando entre 1 – discordo muitoe 5 – concordo muito.

Os resultados obtidos através da aplicação desta escala sugerem que esta possui boas qualidades psicométricas e um potencial explicativo considerável.

Na versão da escala utilizada neste estudo a categoria de *stakeholders* "sócios/accionistas" foi substituída pela categoria "associados" visto a organização alvo de estudo se tratar de uma organização sem fins lucrativos com uma massa de associados elevadíssima.

Questionário sobre as Práticas de Marketing Contemporâneo

Este questionário foi desenvolvido por Coviello e colaboradores

(1997) e tem como objectivo identificar que tipo de abordagens (Marketing Transacional e Marketing Relacional) e especificamente que práticas ou estratégias de Marketing Relacional (Marketing Transacional, *Database Marketing*; Marketing Interaccional e *Network Marketing*) são praticadas numa dada organização, num dado momento (Ver anexo 5).

No nosso estudo pretendemos ir um pouco mais além da mera identificação e caracterização das referidas práticas, conhecendo também que tipos de práticas de Marketing Relacional são utilizados com um determinado tipo de *stakeholder*.

Este questionário possui nove questões com quatro tipos de opção de resposta. Cada opção de resposta corresponde a uma prática de Marketing Relacional diferente. Importa referir que, aquando da construção deste instrumento, cada item do questionário foi avaliado por dez gestores de marketing e cinco académicos peritos nesta área. Posteriormente, o mesmo questionário foi aplicado a vários gestores de diversas organizações. Os resultados sugeriram que o questionário é facilmente compreendido e tem em conta os aspectos conceptuais das práticas de Marketing Relacional. Este instrumento possui validade de construto graças à extensa revisão da literatura efectuada pelos seus autores. Os quatro construtos base do instrumento foram também testados empiricamente, por conseguinte, somos levados a concluir que este instrumento é adequado aos objectivos da nossa investigação e possui validade considerável (Coviello et al., 2002).

Os testes prévios que realizámos com este instrumento revelaram que a versão por nós traduzida, adaptada e utilizada neste estudo teve bastante êxito na sua compreensão e preenchimento, garantindo-nos confiança na sua utilização.

Questionário de Knox e Gruar (2006)

Este instrumento foi concebido por Knox e Gruar (2006) e baseia-se na operacionalização da Teoria da Identificação e Saliência dos *Stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997) (Ver anexo 5). Como já foi referido e explicitado anteriormente, esta teoria defende que a influência dos *stakeholders* numa organização pode ser descrita com base na posse de certos atributos que interferem com as relações que os *stakeholders* estabelecem com essa organização. Os atributos referidos são o poder do *stakeholder* em influenciar os resultados organizacionais; a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização e a urgência das exigências do *stakeholder* para com a organização.

Com esta teoria como fundo, os autores desenvolveram um esquema gráfico como forma de encorajar os respondentes a pensarem mais profundamente sobre o impacto destes três atributos dos *stakeholders* na relevância ou saliência dos mesmos *stakeholders*.

Sabe-se que o uso de um esquema gráfico pode ser mais eficaz do que mil palavras, pois as representações visuais podem simplificar e agregar informação complexa e a estruturá-la, levando os participantes a reflectirem mais no significado da tarefa do que na metodologia (Fassin, 2008).

Este esquema gráfico era composto por um círculo que continha três escalas numeradas de um a sete, cada uma respeitante a um atributo (poder, legitimidade e urgência). Entre as pontuações um e cinco, o *stakeholder* considerado e assinalado pelo respondente não possuía este (s) atributo (s), e de cinco a sete estava presente (s) o (s) atributo (s). Juntamente com o esquema gráfico era apresentada uma definição dos referidos atributos.

Uma versão piloto do instrumento foi passada a três gestores, tendolhes sido pedido que identificassem por ordem decrescente três *stakeholders* que considerassem essenciais na prossecução das suas tarefas. Após a conclusão desta fase, as pontuações foram recalibradas, até assegurar a validade e confiabilidade do instrumento.

Neste estudo, o presente instrumento foi traduzido e adaptado para a população portuguesa por nós, tendo obtido bons resultados no que toca à sua compreensão.

Soft System Metodology (SSM)

Esta metodologia foi desenvolvida por Checkland e seus colaboradores na Universidade de Lancaster, na Grã-Bretanha, em 1960 e é, ainda hoje, uma poderosa ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento que usa um conjunto de regras e princípios, os quais permitem estruturar o pensamento sobre o "mundo real" (Ver anexo 5). Segundo os seus autores, daqui derivam uma melhor compreensão do mundo (pesquisa) e algumas ideias para a sua melhoria (acção). Graças ao facto desta metodologia assumir vários modelos de sistemas potencialmente relevantes para a análise e compreensão de uma organização, inclusive do sistema de actividade humana, o mesmo permite que uma organização reflicta continuamente sobre as suas aspirações e tarefas, possibilitando rever, de modo constante, a sua estratégia de informação (Checkland, 1988).

Face às críticas atribuídas a este modelo, no que diz respeito a uma suposta visão ingénua da cultura organizacional, Checkland e Scholes (1990) reviram o modelo e desenvolveram uma abordagem multidimensional com três análises realizadas ao mesmo tempo: (1) a análise dos papéis que os actores organizacionais assumem no presente ou que se espera que assumam no futuro (2) a análise do sistema social (e.g., valores, normas) e, por último, (3) a análise do sistema político (pretende-se tentar perceber como os diferentes e potencialmente divergentes interesses encontram um ponto de equilíbrio e de conciliação).

O SSM é constituído, originalmente, por sete etapas, as quais permitem a construção de modelos conceptuais utilizados na comparação com o mundo real, resultando na implementação de mudanças e visando aperfeiçoar uma dada situação. São elas: 1) identificação de uma situação problemática, ou situação problema, desestruturada; 2) criação de uma "pintura" rica para expressar a situação problemática; 3) identificação das tarefas e questões, ou seja, é elaborada a "definição de raízes dos sistemas relevantes".

Este procedimento deve ser sempre acompanhado da identificação dos

elementos CATWOE¹⁶ para que se defina realmente no que consiste cada sistema; 4) criação de um modelo lógico compreendendo o conceito de sistema formal e outros sistemas de pensamento; 5) comparação dos modelos conceptuais com a realidade; 6) identificação de mudanças desejáveis que possam ser praticadas; 7) implementação de mudanças, colocando-as em acção.

Esta ferramenta não defende uma abordagem que inicia em um ponto e termina em outro. É uma abordagem cíclica, sistemática e dinâmica, que enfatiza o processo de aprendizagem gerado que emerge do seu curso.

No nosso estudo este é um instrumento indispensável e essencial para conhecermos as percepções dos gestores e debatermos vários temas que se interligam com o objectivo da investigação

Procedimentos ao nível da recolha de dados

A recolha de dados iniciou-se após um primeiro contacto com a ACIC efectuado por comunicação escrita, nomeadamente através de uma carta (ver anexo 1) de pedido de colaboração e uma versão sumariada do nosso projecto de investigação (ver anexo 2) que explicitava os objectivos gerais da investigação, bem como os procedimentos a realizar.

Após a resposta de colaboração positiva, procedemos à realização de uma entrevista (ver anexo 3) com um elemento da gestão que teve como objectivos primordiais: 1) explicar pormenorizadamente a investigação que iria ser realizada e esclarecer eventuais dúvidas; 2) obter um acordo mais formal de cooperação e colaboração; 3) caracterizar a organização (a saber: conhecer o seu historial, missão, objectivos, política, problemas/receios, desafios, membros/funções, pontos fortes e menos fortes e práticas de marketing existentes).

Para uma adequada concretização dos objectivos desta investigação era essencial, em primeiro lugar, que a equipa de gestores da ACIC concordasse que era imperativo mudar, desenvolver e/ou redefinir e ajustar as estratégias de Marketing Relacional que a organização utiliza actualmente na gestão das relações com os seus *stakeholders* prioritários. Tendo sido esta condição cumprida, o estudo desenvolveu-se em três etapas ou momentos.

Num primeiro momento, os questionários sobre as práticas de marketing de Coviello e colaboradores (1997) e o instrumento de Knox e Gruar (2006), que visa a operacionalizar a Teoria da Identificação e Saliência dos *Stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997), foram por nós traduzidos e adaptados para a língua portuguesa.

_

¹⁶ A mnemónica CATWOE significa: C (clientes) – representa os clientes afectados pela T (transformação) como vítimas ou beneficiários; A (actores) - aqueles que estão envolvidos nas actividades de T; T - uma actividade intencional como um processo de transformação T, baseado na visão do mundo W; W (*Weltanschauung* que é a expressão alemã para visão do mundo) - visão do mundo que torna a T significativa; O (proprietários) - proprietários que poderiam parar o processo de T; e por fim, E (ambiente) - restrições ambientais consideradas ao se fazer a transformação T (Checkland & Poulter, 2006, p. 41).

Após combinarmos como iam ser recolhidos os dados, os questionários foram auto-administrados nas próprias instalações da organização pela nossa equipa de investigação.

Os questionários supracitados foram aplicados a uma amostra piloto de três elementos da ACIC, obedecendo-se assim, às etapas sugeridas no estudo original. Pretendeu-se deste modo, anotar sugestões/comentários/dúvidas e contabilizar o tempo gasto no seu preenchimento, bem como obter informação relevante para eventuais ajustamentos e modificações. Como os resultados obtidos foram positivos, não tendo sido levantada qualquer dúvida no preenchimento e compreensão dos questionários os participantes da amostra piloto foram inseridos na amostra da investigação, uma vez que o efectivo total da organização era muito reduzido.

Seguidamente, os questionários na sua versão final foram entregues a um colaborador da ACIC, que depois de ter todas as informações necessárias para uma recolha de dados eficaz e fiável, procedeu à distribuição dos mesmos pelos vários departamentos da organização e à sua posterior recolha. Garantindo desta forma o anonimato dos participantes, disponibilizamo-nos igualmente para o esclarecimento de qualquer dúvida que existisse.

Numa segunda fase, foi agendado um *workshop*, baseado numa abordagem de inquérito cooperativo¹⁸, onde procurámos alcançar um consenso grupal sobre a saliência dos *stakeholders* prioritários e as estratégias/práticas de marketing existentes.

No terceiro momento, implementámos o SSM (Soft System Metodology) desenvolvido por Checkland em 1960 com o objectivo de identificar as perspectivas (visões) dos gestores sobre quem são os *stakeholders* prioritários, que estratégias/práticas de Marketing Relacional utilizam; e que estratégias/práticas alternativas de Marketing Relacional podem ser implementadas de forma a ter mais em conta os *stakeholders* prioritários, dar resposta às mudanças externas imprevisíveis e ao aumento da competição e por fim, a atrair mais *stakeholders* externos relevantes.

Após a conclusão deste momento procedeu-se à realização de uma reunião com a equipa de gestores de forma a perceber se estas alternativas são viáveis e se podem ser implementadas nesta organização sem fins lucrativos.

A recolha de dados decorreu assim, entre Outubro de 2009 e Janeiro de 2010 e, ainda que os prazos inicialmente estipulados não tenham sido cumpridos na totalidade, foi uma experiência de investigação muito frutífera, que nos permitiu ter o primeiro contacto com o mundo das organizações e entender melhor a vastidão do mundo da investigação e do comportamento organizacional.

¹⁸ Visto a colaboração dos gestores ser fundamental para o sucesso deste projecto, a abordagem de inquérito cooperativo era essencial. O inquérito cooperativo é uma forma de investigação - acção que enfatiza a participação: todos os envolvidos contribuem para as decisões sobre o que deve ser analisado, a interpretação do que é descoberto e as acções que são matéria da pesquisa (Heron & Reason, 2001). É portanto, uma investigação desenvolvida com as pessoas cujo objectivo é adquirir conhecimento através da reflexão conjunta.

IV - Resultados

Esta investigação teve diversos momentos que nos proporcionaram uma visão holística da realidade organizacional da ACIC, tendo-nos permitido destacar diversos *stakeholders*, categorizá-los segundo a teoria de Micthell e colaboradores (1997), e conhecer as práticas de marketing que os envolvem.

Assim no início do estudo, através da entrevista realizada com um elemento da gestão da ACIC, foi-nos possível mapear os diversos *stakeholders* com que a organização interage. Construímos, assim o esquema exposto na figura 2.

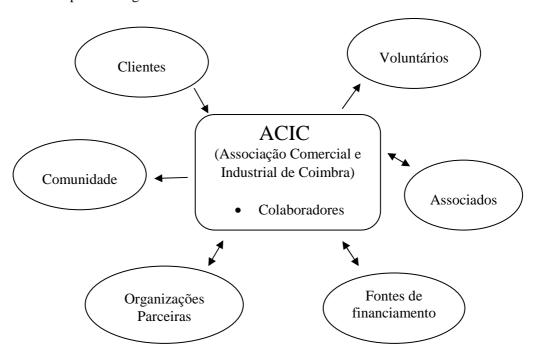


Figura 2 – Esquema dos *stakeholders* existentes na ACIC.

Seguidamente através do uso das seguintes ferramentas: GS de Carvalho (2007), o questionário de Coviello e colaboradores (2002) sobre as práticas contemporâneas de marketing, e o instrumento desenvolvido por Knox e Gruar (2006) sobre a Teoria da Identificação e Saliência dos *Stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997) foi-nos possível compreender as várias percepções dos participantes sobre os *stakeholders* prioritários, os mais salientes, e as práticas de marketing que os envolviam. Desta forma, procedemos a uma análise discriminativa.

Através do questionário GS (Carvalho, 2007) pretendíamos discriminar de entre os *stakeholders* clientes, associados, colaboradores e comunidade quais seriam os mais salientes. Sendo que os itens que mediam directamente a saliência eram o 4, 8, 12, 15, 19, 23, 27 e 32.

Os *stakeholders* que revelaram ser mais salientes para todos os participantes foram os *associados*, seguindo-se os *clientes* e os *colaboradores*. O grupo menos saliente foi a *comunidade*.

Paralelamente, através do uso do questionário de Coviello e colaboradores (1997) observámos que oito participantes (57 %) identificaram como *stakeholders* prioritários os *associados*; cinco participantes (35,7 %) identificaram como *stakeholders* prioritários os *clientes*; e um participante (7,1%) identificou como *stakeholder* prioritário os *financiadores*.

Em todos os *stakeholders* assinalados como prioritários, a prática de Marketing Relacional mais utilizada, assinalada pelos participantes, foi a de *Network marketing*.

Por último, no questionário elaborado por Knox e Gruar (2006) que visava operacionalizar a teoria de Mitchell e colegas (1997), apresentou os seguintes resultados: o primeiro *stakeholder* identificado como prioritário pelos participantes foi o grupo dos *associados*; o segundo os *colaboradores* e por último, a *comunidade*. Em todos os casos os participantes consideraram que os *stakeholders* possuíam poder, legitimidade e urgência, o que classificaria, segundo a teoria de Mitchell e colaboradores (1997) todos os *stakeholders* como definitivos/decisivos.

Na segunda parte realizámos o *workshop*¹⁹ composto por dois momentos. No primeiro momento pretendíamos chegar a um consenso sobre os *stakeholders* prioritários e sobre a sua saliência, bem como sobre que práticas contemporâneas de Marketing Relacional eram usadas, em função disto.

Relativamente aos *stakeholders* prioritários e à sua saliência, alcançámos aos resultados expostos no quadro 5.

Stakeholders Prioritários	Saliência	
Associados	Decisivo	
Clientes	Exigentes	
Colaboradores	Dependentes	
Comunidade	Dependentes	
Fontes de financiamento	Decisivos	

Quadro 5 – Stakeholders prioritários da ACIC e a sua saliência.

_

 $^{^{19}}$ Os outputs do workshop encontram-se no anexo 4.

Quanto aos *stakeholders* prioritários, a sua saliência e as práticas de marketing que os envolvem, chegou-se ao resultado visível no quadro 6.

Stakeholder Prioritários	Saliência	Práticas de Marketing dominantes	
Associados	Decisivo	Marketing interactivo	
Clientes	Exigentes	Exigentes Database marketing	
Colaboradores	Dependentes	Marketing interactivo	
Comunidade	Dependentes Marketing Transaccional		
Fontes de financiamento	Decisivos	Network Marketing	

Quadro 6 - *Stakeholders* prioritários da ACIC, a sua saliência e as práticas de marketing dominantes.

Na segunda parte do *Workshop* procurámos implementar o SSM, de acordo com uma abordagem de inquérito cooperativo. Nele os participantes identificaram como *stakeholder* prioritário apenas os *associados*, pelo que as estratégias de Marketing Relacional implementadas deveriam girar em torno deste grupo. Na secção seguinte deste estudo procederemos a uma análise e discussão dos resultados obtidos.

V - Discussão

Como verificámos anteriormente, esta investigação alcançou resultados que necessitam de ser discutidos e explicados.

A realização da entrevista possibilitou-nos conhecer um ponto melhor esta organização. Com efeito, através desta metodologia, foi possível entender que a ACIC foi instalada por Alvará Régio de 12 de Dezembro de 1863; que é uma associação sem fins lucrativos, cujos objectivos estão expressos nos seus estatutos (artigo 4°) aprovados em Assembleia Geral de 21 de Setembro de 2000.

Esta organização sem fins lucrativos tem como missão defender os interesses das empresas da região perante o poder local e o poder central e contribuindo dessa forma para o crescimento da região em duas vertentes: a económica e a social.

A partir dos dados recolhidos na entrevista foi possível traçar um esquema que contemplava todos os *stakeholders* que detinham relações com a ACIC (figura 2).

Ainda que todos os seus *stakeholders* sejam relevantes, existem sempre aqueles que se destacam, pelo que na segunda parte, através dos questionários citados foi possível aceder às percepções individuais dos participantes sobre este tema, bem como sobre as práticas que julgam dominar as relações que estabelecem com os *stakeholders* por si considerados prioritários.

Com o primeiro questionário, o GS de Carvalho (2007), verificámos

quais os stakeholders mais salientes ou seja, aqueles que afectam determinantemente os resultados organizacionais, indispensáveis para atingir os objectivos directos da organização. A maioria dos participantes assinalou como os mais importantes os associados, sendo este grupo visto como um factor-chave para o bom desempenho organizacional. Em seguida referiram os clientes, que segundo Campbell (1997), estão directamente ligados ou afectos pelos processos decisórios das organizações, dado que são muito importantes para o desenvolvimento de estratégias de negócio, ou neste caso, da prestação de serviços. Outro dos grupos mais salientes foi o dos colaboradores, peça vital para qualquer organização subsistir, dado que são a parte "humana" da organização. Por último, assinalaram a comunidade. Ainda que seja menos saliente que os restantes, a comunidade é de enorme importância para as organizações sem fins lucrativos, já que grande parte dos seus programas estão direccionados para este grupo e dele obtém importante apoio institucional.

No que respeita ao questionário de Coviello e colaboradores (1997), na parte que toca à identificação dos *stakeholders* prioritários verificámos resultados semelhantes aos obtidos com o primeiro questionário (Escala GS). Os *stakeholders* prioritários assinalados pelos participantes foram de novo os *associados*, seguidos pelos *clientes* e em último pelos *financiadores* (pelas fontes de financiamento). Este último grupo demonstra ser a própria razão de ser do negócio, ainda que na ACIC, na actualidade, a grande parte das verbas provenham da prestação de serviços.

Quanto às práticas de Marketing Relacional que imperam, os participantes foram consensuais em assinalar que a mais usada era o Network marketing, no entanto, teremos que ter especial cautela na interpretação destes resultados, pois como poderemos ver mais à frente, isto pode não corresponder à realidade existente. Sendo que uma razão que justifica esta escolha prende-se com a diversidade de opções apresentadas e/ou pela pertinência de todas elas. Pois, ainda que as opções fossem distintas, todas elas apresentavam elementos considerados fundamentais pelos participantes. No questionário elaborado por Knox e Gruar (2006) que visava operacionalizar a teoria de Mitchell e colaboradores (1997), os resultados revelaram uma homogeneidade não prevista, pelo que devemos ter cautela, mais um vez, na interpretação destes resultados. Por um lado, somos levados a acreditar que esta homogeneidade nos resultados deve-se a uma percepção de equilíbrio entre os vários stakeholders. Por outro, pode revelar que, para a ACIC, todos os stakeholders referidos são muito importantes pelo que não parece possível identificar e discriminar diferenças na sua saliência.

Na segunda parte do estudo, com a realização do *workshop*, num primeiro momento, conseguimos alcançar o consenso entre os participantes, tal como podemos ver pelos quadros 5 e 6.

Uma análise ao quadro 5 revela que os *stakeholders associados* e os *financiadores* (as fontes de financiamento) são considerados definitivos/decisivos, ou seja, têm (ou são vistos por estes gestores como tendo) elevado poder, legitimidade e urgência. Estes *stakeholders* têm assim,

poder e direitos legítimos e prementes para a ACIC, sendo vitais para o alcance dos resultados desejados.

Os clientes foram apreciados como stakeholders exigentes, possuindo apenas urgência nas necessidades que apresentam, sendo caracterizados por Mitchell e colaboradores (1997) como stakeholders latentes. Seguindo esta tipologia estes stakeholders são ouvidos pela organização, somente quando esta tem disponibilidade. No estudo original de Knox e Gruar (2006), este grupo não foi classificado, pois os participantes consideraram que na sua organização, este grupo não se inseria em nenhuma das tipologias propostas por Mitchell e colegas (1997). Neste caso os participantes consideraram que os clientes se inseriam mais na tipologia exigente, dado a percepção dos atributos revelada.

Os colaboradores e a comunidade, por sua vez, foram classificados como sendo stakeholders dependentes, ou seja, possuem legitimidade e urgência, mas carecem de poder, estando dependentes de terceiros para serem ouvidos. No caso dos colaboradores, o resultado difere do estudo de Knox e Gruar (2006). No entanto, a falta de poder perspectivada pelos participantes deste estudo pode explicar-se pelo facto de serem os gestores os principais responsáveis pela tomada de decisão na organização. No que respeita ao quadro 6, podemos verificar pela sua análise que são usadas práticas de Marketing Relacional interactivas com os associados e com os colaboradores. Os resultados deste resultado não são surpreendentes, dado que estes são os stakeholders que estão directamente ligados à organização. Assim, o relacionamento existente é baseado no contacto face-a-face, assente no comprometimento, confiança e cooperação. Já no que concerne à prática de Marketing Relacional mais utilizada com os clientes os resultados apontam para o database marketing, onde o relacionamento é personalizado via tecnologia. Contudo, como afirmaram os participantes, existem *clientes* mais fiéis com que a organização contacta mais, e por isso o tipo de relacionamento que têm com estes segue a lógica do Marketing Relacional interactivo.

Com a parte interessada, *comunidade*, a prática de marketing que é mais usada é o Marketing Transaccional, onde o relacionamento formal e de curta-duração é enfatizado. A adopção deste tipo de prática pode ser justificada pelo facto dos eventos realizados para a *comunidade* terem uma curta duração.

Com os *financiadores*, é utilizado, preferencialmente, o *network marketing*, já que existe uma relação contínua entre organizações, em rede.

Depois da discussão do primeiro e segundo momentos da investigação, iremos discutir os resultados da segunda parte do *workshop*.

No último momento da segunda parte, foi aplicado o SSM. A única visão oferecida pelos participantes, sobre o *stakeholder* prioritário foi consensual, rápida e única: os *associados eram vistos como o stakeholder claramente prioritário, saliente e decisivo para a ACIC*. Este resultado foi aliás semelhante em todos os questionários aplicados aos elementos individualmente. Segundo os participantes, os *stakeholders* prioritários eram forçosamente os *associados*, porque estes tinham um grande poder na

tomada de decisão. Para além disso, a filosofia da ACIC é trabalhar para os *associados*, demonstrando assim a sua natureza associativista.

Os apoios do estado estão direccionados 90 % para projectos de formação profissional e 10 % para serviços prestados, aos associados e a outras organizações. Contudo, os participantes afirmaram que se fosse possível mudar algo, não realizariam muitas alterações.

Para aumentar a *performance* da organização optariam apenas, por uma política comercial mais próxima e agressiva de modo a angariar mais associados e clientes, pois a súbita crise económico-financeira fez com que muitos dos seus associados e clientes declarassem falência; e tentariam adoptar estratégias de Marketing Relacional que fossem ainda mais próximas do *cliente*, conseguindo assim, prever as suas necessidades.

Os participantes consideraram que o que foi sugerido é passível de ser posto em prática num futuro próximo. E que um dos problemas que surgiu na reflexão/discussão, nomeadamente a falta de aderência da *comunidade* aos eventos se deve maioritariamente às más condições físicas das antigas instalações (má luminosidade, falta de aquecimento) e à própria falta de estacionamento. Este problema pode ser colmatado, assim, com a mudança de localização que a organização está prestes a efectuar.

Depois de tudo o que foi referido, os participantes consideraram que esta reflexão foi muito importante e útil, indicando inclusive que iriam comunicar o que foi discutido aos restantes elementos da ACIC.

Sem dúvida, o SSM é uma ferramenta com enormes vantagens, quer pelo seu poder indutor de reflexão, quer pela sua capacidade de recolha de informação qualitativa rica. O SSM demonstrou ser útil para procurar opiniões que revelam problemas escondidos, assim como, para melhor compreender a cultura da organização.

Na subsequente reunião todos os dados apresentados foram analisados e discutidos e as opções que referenciamos apresentadas. Cabe assim aos gestores desta organização sem fins lucrativos, implementarem ou não, as mudanças sugeridas.

Com o auxílio de todas estas ferramentas, cremos ter sido capazes de alcançar o objectivo proposto para este estudo. Com efeito, foi sem dúvida uma experiência muito rica o poder investigar nesta organização sem fins lucrativos, e melhor compreender e discutir pontos que são, na verdade, essenciais para o seu funcionamento quotidiano.

VI - Conclusões

Em todas as organizações existentes é possível identificar uma teia de relações entre diferentes *stakeholders*. Torna-se praticamente impossível delinear uma estratégia de sucesso sem esta visão do todo organizacional e sem que as consequências da existência desse todo sejam consideradas. Todas as decisões tomadas pela organização devem pressupor a existência de múltiplas relações inter-relacionadas, mais ou menos complexas, mais ou menos estáveis e com maior ou menor importância para a organização (Easton & Hakansson, 1996).

Ao adoptarmos a perspectiva dos *stakeholders* no Marketing Relacional, tal significa que cada parte interessada devia ser activa e trabalhar em conjunto para formular uma estratégia e alcançar o sucesso. Ainda que a abordagem dos *stakeholders* seja difícil de operacionalizar, quando é aliada ao Marketing Relacional traduz resultados que são uma mais-valia para a gestão e administração de uma organização.

Nesta investigação a ACIC mostrou ser exímia nesta tarefa. Concluímos que o seu *stakeholder* prioritário é, sem qualquer dúvida, o grupo dos *associados* já que eles possuem uma elevada importância no processo de decisão da organização.

Concluímos, igualmente, que vários tipos de práticas contemporâneas de Marketing Relacional podem coexistir, e ser postas em prática com *stakeholders* distintos e de diferente importância. Partilhamos, assim, da opinião de Coviello e seus colaboradores (1997) de que as actuais práticas de Marketing Relacional das organizações são pluralistas.

Podemos, ainda, dizer que a Teoria de Identificação e Saliência dos *Stakeholders* de Mitchell e colaboradores (1997) foi operacionalizada com êxito e aplicada a uma organização sem fins lucrativos da área comercial/industrial pela primeira vez. Aplicámos também o questionário de Coviello e colaboradores (1997), sobre as práticas de marketing contemporâneo, com sucesso. Considerando vários *stakeholders* clientes, comunidade, associados, financiadores e inclusive os colaboradores que podem ser designados como fazendo parte dos *stakeholders* internos, e que não foram considerados no estudo original de Knox e Gruar (2006). Um dos factores que permitiu esta inclusão, assim como uma melhor compreensão da saliência dos *stakeholders* existentes, foi a aplicação do questionário GS de Carvalho (2007), também esta com sucesso.

Consideramos que utilizando todos os questionários juntos e aplicando-os aos vários *stakeholders* destacados pela ACIC conseguimos estabelecer uma união entre a Abordagem dos *Stakeholders* e o Marketing Relacional.

Esta investigação teve uma natureza muito prática, foi de facto um desafio operacionalizar a teoria dos stakeholders. No entanto, pensamos que esta teve um impacto significativamente positivo na gestão da ACIC, pois ao incutirmos uma reflexão, através do SSM, sobre os stakeholders mais relevantes para a organização e as práticas de Marketing Relacional que podem por em prática, proporcionámos uma troca de ideias que em muito pode beneficiar as actividades futuras desta organização. Assim, podemos entender um pouco melhor as relações e a influência que os vários stakeholders têm nesta organização, bem como as práticas de Marketing Relacional que são utilizadas para os envolver. Ao mesmo tempo, pensamos ter demonstrado quais os benefícios da construção e implementação de estratégias de Marketing Relacional com os seus stakeholders prioritários. E por último, pensámos ter sido capazes de sensibilizar os gestores desta organização para a necessidade e importância da implementação de estratégias de Marketing Relacional na organização, especialmente face às mudanças constantes e cada vez mais rápidas do ambiente externo, e face ao aumento da competição pelos mesmos recursos, por parte de outras organizações sem fins lucrativas.

Para que o Marketing Relacional possa ser implementado eficazmente nesta organização, esta tem que se adaptar, apresentando respostas flexíveis, eficazes e atempadas aos imperativos e pressões do exigente ambiente externo. A sua prestação de serviços deve ser avaliada periodicamente pelos seus associados e clientes, e para além disso, devem ser efectuadas parcerias com os *stakeholders* e por vezes até com outras organizações. Cabe aos gestores da ACIC, em última instância, decidir que estratégias de Marketing Relacional devem ser implementadas e que recursos devem ser redistribuídos, em função desta escolha.

A maior limitação desta investigação prende-se com o facto de termos feito um estudo de caso, logo, ser impossível generalizar os resultados obtidos, uma vez, que sendo esta uma réplica do estudo de Knox e Gruar (2006) apenas uma organização sem fins lucrativas foi alvo de estudo. De igual modo, pensamos que o instrumento utilizado pelos autores para operacionar a Teoria dos *Stakeholders*, deve ser calibrado com mais afinco em investigações futuras.

Em suma, consideramos que identificar e conhecer os *stakeholders* prioritários (as suas expectativas, necessidades e poder de influência) e as práticas de Marketing Relacional que são usadas para os envolver é de extrema importância para o alcance do sucesso organizacional, pelo que consideramos ser de uma importância decisiva que futuras investigações continuem a estudar a relação entre a Abordagem dos *Stakeholders* e o Marketing Relacional, não só, neste tipo de organizações, mas também nas organizações com fins lucrativos.

Bibliografia

- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOS? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. Academy of Management Journal, 42 (5), 507-525.
- Almeida, R. (2003). Supremacia na fruição dos benefícios gerados pela empresa: Os stakeholders e a teoria de finanças. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Universidade de São Paulo.
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como o novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 36-46.
- Ardnt, J. (1979). Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing*, 43 (4), 69-75.
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The indentity salience model of relationship marketing sucess: The case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, 67, 89-105.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.

- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an organized behavioral system of exchanges. *Journal of Marketing*, 38 (4), 77-81.
- Ballantyne, D. (1994). Marketing at the crossroads: An editorial commentary on relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), 1-7.
- Baron, D. (1995). Integrated strategy: Market and non-market components. *California Management Review*, *37*(2), 488-506.
- Bejou, D. (1997). Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future. *Psychology & Marketing*, *14* (18), 727-735.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field: The case of services marketing. *The Journal of Retailing*, 69 (1) 13-60.
- Berry, L. (1983). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, *1* (1), 59-77.
- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The evoluation of corporate claritable contributions in the UK between 1989 and 1999: Industry stuture and stakeholder influences. *Business Ethics: A European Review, 12* (3), 216-228.
- Bretzke, M. (2003). *Estratégias de Marketing de Relacionamento*. Retirado em 15, Dezembro, 2009 de http://www.bretzkemarketing.com.br/artigos/estrat_mark.html.
- Campbell, A. (1997). *Stakeholders*: The case in favour. *Long Range Planning*, 30 (3), 446-410.
- Carvalho C., & Gomes, A. (2008). Saliência de Stakeholders: Construção e validação da escala de gestão de stakeholders, *Psychologica*, 47, 201-218.
- Carvalho, C. (2007). Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Checkland, P. (1988). Information systems and systems thinking: time to unite? *International Journal of Information Management*, 8, 239-248.
- Checkland, P.B., & Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: John Wiley.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantayne, D. (2005). A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the "six markets" model. *European Journal of Marketing*, *39* (7/8), 855'871.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing:* Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Clarkson, M. (1995). A *stakeholder* framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

- Coviello, N., Brodie, R., & Munro, H. (1997). Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. *Jornal of Marketing Managment*, 13 (3), 501-522.
- Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P., & Johnson, W. (2002). How firms relate to their markets: na empirical examination of contemporary marketing pratices. *Journal of Marketing*, 66 (3), 33-46.
- Day, S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47, 79-89.
- Dias, S. (2003). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva.
- Donaldson, T. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management review*, 24(2), 237-241.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial *stakeholder*: Advancing the conceptual consideration of *stakeholder* status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73.
- Dwyer, F. R., Schurr P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, *51* (2), 11-27.
- Easton, G., & Hakansson, H. (1996). Markets as Networks: Editorial Introduction. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (5), 407-413.
- Elias, A., Cavana, R., & Jackson, L. (2000). Linking stakeholder literature and system dynamics: Opportunities for research. *Proceedings of the 5th International Conference on Systems Thinking in Management* (pp.174-179).
- Fassin, Y. (2008). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.
- Ferrary, M. (2008). A stakeholder's perspective on human resource management. *Journal of Business Ethics*, 87, 31-43.
- Ferreira, A. (2008). A saliência dos stakeholders e a sua relação com a responsabilidade social das empresas. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. (1999). Divergent stakeholder theory (response). *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 15 (3), 88-106.
- Friedman, A., & Miles, S. (2004). Stakeholder Theory and communication practice. Journal of Communication Management, 9 (1), 95-97.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, *58*, 1-19.

- Gibson, K.(2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 26, 245-257.
- Goodjik, R. (2003). Partnership at corporate level: the meaning of stakeholder model. *Journal of Chance Management*, 3 (3), 225-241.
- Greenwood, M. (2001). The Importance of Stakeholders According to Business Leaders. *Business and Society Review*, 106 (1), 29-49.
- Grönroos, C. (1991). The Marketing strategy countinnuum. *Management Decision*, 29 (1), 7-13.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm. *Journal of Marketing Management*, *10* (5), 347-360.
- Grönroos, C. (1997). Value driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 407-420.
- Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing In Service Contexts: The Relationship Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, 20, 3-11.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, *34* (3), 5-14.
- Gummensson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management decision*, 32 (2), 7-13.
- Gummensson, E. (2000). Total relationship marketing: from the 4Ps product, price, promotion, place of traditional marketing management to the 30Rs the thirty relationships of the new marketing paradigm. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Gummesson, E. (1987). The new marketing developing long-term interactive relationships. *Long Range Plannings*, 20 (4), 10-20.
- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Management*, 5 (5), 5-20.
- Harrison, J., & Freeman, R. (1999). Stakeholders, social responsability, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, *36* (5), 1026-1051.
- Heide J. B., & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal*.
- Heron, J., & Reason, P. (2001). The Practice of Co-Operative Inquiry: Research 'With' Rather than 'On' People. In P. Reason and H. Bradbury (Eds), *Handbook of Action Research*. London: Sage Publications.
- Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder: Agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 132-154.
- Hosmer, L., & Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: A behavioural science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15 (1), 67-91.
- Jackson, B. (1985). Building customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 63, 120-128.
- Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7 (3), 297-317.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review* 24 (2), 206-221.

- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46 (1), 71-83.
- Knox, S., & Gruar, C. (2006). The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 75(10), 115-135.
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of Marketing*, 43(1), 37-44.
- Kotler, P. (1996). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (5 ed). Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Kotler, P. (1999). Kotler on marketing. New York: The Free Press.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, 59 (5), 94-102.
- Lindgreen, A. (2001). A Framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Market Research*, 4 (2), 75-87.
- Lindon, E., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Lévi, J., & Dionísio, P. (2002) *Mercator XXI – teoria e prática do marketing*, (12.ª edição). Alfragide: Dom Quixote.
- Macneil, I. (1978). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854-902.
- McKenna, R. (1991). Marketing is everything, *Harvard Business Review*, 1, 65-70
- Mellahi, K., & Wood, J. (2003). The role and potential of stakeholders in "hollow participation": Conventional stakeholder theory and institutionalism alternatives. *Business and Society Review*, 108 (2), 183-203.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, *6*, 257-272.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitussis, D., O'Malley, L., & Patterson, M. (2006). Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 40 (5), 572-589.
- Morgan, R., M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, *58* (3), 20-38.
- Munuera , J. L., & Rodríguez, E. (2002). *Estrategias de Marketing: Teoría y Casos*. Madrid: Pirámide.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1995). A new marketing paradigm: Share of customer, not market share. *Managing Service Quality*, 5 (3), 48-51.
- Phillips, R. (1999). On stakeholder delimitation. *Business and Society*, 38 (1), 32-34.
- Pires, A. (1991). *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*. Lisboa: Verbo.

- Polonsky, M., Schuppisser, S., & Beldona, S. (2002). A stakeholder perspective for analysing marketing relationships. *Journal of Market Focussed Management*, 5, 109-126.
- Polonsky, M., Suchard, H., & Scott, D. (1999). The incorporation of na interactive external environment: Na extended modelo f marketing relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 7, 41-55.
- Post, J., Preston., & Sachs, S. (2002). A review of redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth by Buono A.F. *Bussiness and Society Review, 108* (2), 279-284.
- Reichheld, F.(1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 71 (2), 64-73.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing managing organizational stakeholders. *Academy o Management Executive*, 5 (2), 61-75.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting Niches Using Relationship Marketing. *Journal of Services Marketing*, 9 (3), 33-42.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, in Jagdish Sheth and A. Parvatiyar, eds. *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholders theory. *Corporate Governance*, 5 (1), 3-10.
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). Stakeholding: Confusion oy utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38 (5), 603-626.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco, CA.
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- Wei-Skillern, J. (2004). The evolution of shell's stakeholder approach: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 14 (4), 713-728.
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). Developing inclusive relationships with stakeholders: A general approach. *In The stakeholder corporation: The body shop Blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman Publishing.
- Wood, D., & Jones, R. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, *3* (3), 229-267.
- Zineldin, M., & Philipson, S. (2007). Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of Consumer Marketing*, 24 (4), 229–241.

Anexos

- Anexo 1 Carta de solicitação de colaboração à organização
- Anexo 2 Resumo do projecto de investigação enviado para a organização
- Anexo 3 Entrevista na ACIC
- Anexo 4 Outputs do Workshop
- Anexo 5 Questionários utilizados na recolha de dados



FACULDADE DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão)

Exmo. (a) Senhor (a).

Venho por este meio dirigir-me a V. Exa. na qualidade de investigadora da Universidade de Coimbra.

No âmbito do mestrado que estou a efectuar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof. Doutora Carla Carvalho, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, da Universidade de Coimbra, proponho-me a realizar um estudo no domínio do comportamento organizacional.

Esse estudo de carácter empírico longitudinal pretende rever as actuais práticas e estratégias de Marketing perante situações de constante mudança e facilitar o desenvolvimento destas mesmas estratégias de forma a uma adaptação e ajustamento eficaz a uma ambiente em permanente mutação.

De modo a realizar esta investigação necessito de recolher dados numa organização sem fins lucrativos, recolha esta que consiste na passagem de questionários.

À entidade participante nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como à entrega, após conclusão do mestrado, de um documento com os resultados obtidos na investigação.

Gostaria de poder contar com a colaboração da vossa prestigiada organização para esta investigação atendendo a que a cooperação entre organizações e universidades têm um papel preponderante na partilha de informações e conhecimento, sendo portanto uma mais-valia para ambas as partes.

Neste sentido, e para uma melhor apreciação deste estudo e da colaboração solicitada, enviarei um resumo do projecto de investigação que estou a desenvolver para que o possam analisar atentamente.



Desde já agradeço a atenção dispensada e exprimo o sincero desejo que deste primeiro contacto possa resultar uma parceria efectiva e frutífera. Espero acintosamente uma resposta positiva da vossa parte, despeço-me cordialmente.

Joana Amaral

CONTACTOS

E-mail:

(Joana Amaral) jfamaral@hotmail.com (Carla Carvalho) ccarvalho@fpce.uc.pt

Telemóvel:

965873782



PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

1) Equipa do Projecto

<u>Responsáveis:</u> Joana Amaral, mestranda em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof. Doutora Carla Carvalho.

2) Introdução e Objectivos

As organizações sem fins lucrativos presentes neste ambiente dinâmico e em constante mudança encerram em si um profundo desafio ao nível da gestão das relações entre os seus *stakeholders* (parceiros de negócio, agentes envolvidos).

Pretendemos embarcar neste desafio e assim replicar um estudo empírico longitudinal, de carácter exploratório, originalmente realizado por Knox e Gruar (2006), o qual envolve a observação da mudança e análise de uma situação problema ao longo do tempo.

Assim, iremo-nos basear no Modelo Integrativo que facilita o desenvolvimento de uma estratégia de Marketing, com vista ao aumento da capacidade que a organização tem para influenciar os *stakeholders* externos relevantes para a sua actuação e desempenho de sucesso.

Desta forma, com vista a melhorar a eficácia da sua organização propomo-nos a:

- Explorar a validade deste Modelo junto dos gestores da organização sem fins lucrativos, para os ajudar a rever as actuais práticas e estratégias de Marketing perante situações de mudança de objectivos organizacionais.
- Através de uma abordagem de inquérito cooperativo, facilitar o desenvolvimento de estratégias de Marketing com o intuito de melhor se ajustarem a um ambiente em permanente mudança.



3) Participação da organização

A participação da organização envolvida neste estudo consiste em permitir a observação e possibilitar a recolha de dados ao longo do tempo (informação necessária à realização da investigação), através do preenchimento de questionários por parte dos *stakeholders*.

O período de recolha de dados decorrerá entre Novembro de 2009 e Janeiro de 2010.

Os questionários deverão ser entregues na própria organização.

4) Tempo previsto para a recolha de informação

Prevê-se que o preenchimento dos questionários leve cerca de quinze minutos por participante. A observação mencionada será pontual e ao longo da duração do projecto, respeitando a disponibilidade e exigências da organização e dos seus membros envolvidos.

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja recolha incompleta de informação;
- o Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Garantir confidencialidade dos dados recolhidos e o anonimato de todos os participantes e cumprir as normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização.



CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Rua do Colégio Novo

3000-115 Coimbra Telefones: (Geral) 239 851 450 (Directo – NEFOG) 239 851 454

 $(Joana\ Amaral)\ jfamaral@hotmail.com\ (Carla\ Carvalho)\ ccarvalho@fpce.uc.pt$



GUIÃO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Identificação da Organização: ACIC (Associação Comercial e Industrial de Coimbra)

Data: 19/10/03

Entrevistada: Dra. Rute Marinho (secretária geral da ACIC)

Entrevistadora: Joana Amaral

Critério: Caracterização da Organização

1 – Como e quando surgiu a ACIC? Conte-me um pouco da vossa história.

Dra. R. Marinho: "A ACIC surgiu há cento e quarenta e cinco anos, já quase há cento e quarenta e seis, fazemos aniversário a doze de Dezembro, e surge como qualquer organização patronal...defendemos interesses de empresários da região, no inicio não de forma tão alargada, mas também para promover a coesão económica e social de uma determinada região".

2 – Qual é a missão/ objectivos da ACID?

Dra. R. Marinho: "A nossa missão é exactamente a que referi anteriormente...defender os interesses das empresas da região defendê-lo perante o poder local e o poder central e contribuir dessa forma para o crescimento da região nessas duas vertentes: económica e social. Quanto aos nossos objectivos temos objectivos latos e depois temos objectivos a médio-prazo...nós actualmente estamos a ser orientados por um plano estratégico foi estabelecido até 2010 e portanto de acordo cinco eixos de actuação dividimo-nos em diversos objectivos e medidas e iniciativas".

3 – Qual é a filosofia, cultura e visão que advogam?

Dra. R. Marinho: "Isso é um pouco difícil de ser transmitido, mas de qualquer das formas o nosso objectivo principal é conseguir que os empresários da região entendam como uma mais-valia o associativismo empresarial. E essas mais-valias traduzem-se não só no dia-adia pela quantidade de serviços ou de informações a que têm acesso, mas traduzem-se de uma forma mais transversal porque pelo facto de se associarem a nós, nós ficamos mais fortes e conseguimos defender posições comuns. Apesar de sermos uma Associação de âmbito regional e transversal temos tido, até porque somos umas das mais antigas do país, particular atenção ao desenvolvimento de algumas questões que à partida não teriam nada a ver connosco, porque são discutidas em termos governamentais, mas temos tido alguma preocupação de junto dos grupos parlamentares, junto de quem pode decidir estas coisas, defender situações que ligadas à justiça para os empresários, quer seja em matéria fiscal, quer seja em matéria de legislação que se aplique a esses empresários. Portanto a nossa filosofia é basicamente encontrar uma base alargada de apoio junto dos empresários da região".

4 - Quantos membros têm a ACIC?

Dra. R. Marinho: "Actualmente mil e quatrocentos activos".

5 – Quantos membros fazem parte da gestão?

Dra. R. Marinho: "como organização sem fins lucrativos, nós temos órgãos eleitos, que são não executivos e não remunerados, depois há uma parte técnica de apoio. Actualmente nos quadros são vinte e cinco pessoas e depois como desenvolvemos determinados projectos, como vai reparar, temos pessoas contratadas especificamente para esses projectos, portanto, eu diria que diariamente trabalham na ACIC aqui, nas outras instalações e na coligação de Cantanhede cerca de quarenta e cinco pessoas. Porém, isto vai variando de ano para ano



depende do número de projectos em que nós estamos envolvidos e nem sempre o vínculo à associação é um vínculo laboral, ou seja, há um vínculo de prestação de serviços porque trabalhamos muito com formadores, com consultores, e para nosso interesse e também para interesse dessas pessoas o vínculo é normalmente prestação de serviços".

6 - Que tipo de relação mantêm com os vossos stakeholders (parceiros de negócio, agentes envolvidos)? Têm voluntários?

Dra. R. Marinho: "Temos voluntários pontuais, por exemplo na feira, no desfile de moda que promovemos...vamos à bolsa de voluntariado...em eventos muito específicos, integramos da bolsa de voluntariado do IPJ às vezes quinze, outras vezes um menor número de pessoas.

Temos estágios, temos sempre a correr estágios curriculares, há um ponto de equilíbrio, normalmente nunca aceitamos mais do que um estágio por departamento ao mesmo tempo e...agora menos, por acaso actualmente não temos ninguém a cumprir estágios profissionais, mas pelo menos aceitamos uma a duas pessoas por ano e que não está no número e que não está no número que lhe apresentei".

7 – Que tipo de relação tem com a público geral/comunidade?

Dra. R. Marinho: "Como associação patronal...pode parecer contra censo mas não é, temos a parte de prestação de serviços e temos a parte associativa, e portanto o relacionamento que nós mantemos para nós...nós somos certificados desde 2002, pela APCER e esta certificação cobre quase todo o conjunto dos nossos serviços, apenas a delegação de Cantanhede não está abrangida...portanto todo o tipo de relacionamento e a forma como o fazemos está espelhado perfeitamente em procedimentos escritos internos. Temos inclusivamente um procedimento de acolhimento a novos recursos humanos que são integrados na organização. Nem sempre o que está escrito é cumprido...vamos ajustando...porque às vezes, também em papel tendemos colocar a fasquia muito alto e depois vimos que aquilo não nos serve e vamos reajustando".

7.1 - É então um relacionamento mais formal?

Dra. R. Marinho: "Temos um relacionamento formal de empresa-cliente; instituição-cliente em que são cumpridos os formalismos habituais nessa matéria e depois temos...quando realizamos um seminário, não há esse formalismo, é mais interactivo".

8 - No vosso site observei também que existe um local destinado a quem se quer associar. O Contacto com aqueles que se querem associar é feito como?

Dra. R. Marinho: "Por múltiplas formas".

8.1. Através da Internet, por e-mails?

Dra. R. Marinho: "Sim também, nós publicamos em termos escritos, mensalmente uma newsletter, essa newsletter actualmente ainda é remetida só em papel, supletivamente é remetida para uma "mail list", que são aqueles que se inscreveram no site e que podem ou não ser nossos associados. E depois em determinada informação temos informação dirigida, ou seja, imagine que sai uma legislação que se aplica à construção civil, ou porque é urgente, ou porque é relevante, nós remetemos de imediato por e-mail ou por circular, porque nem todos os nossos associados têm acesso...ou tendo acesso fazem um uso pontual do e-mail e então remetemos também informação dirigida, ou seja cada departamento em dado momento entende que a relevância daquela informação não permite esperar por mais um mês para ser divulgada e portanto fazemo-lo dessa forma. E fazemos também dessa forma sempre que organizamos determinado evento: um seminário, um jantar de debate".

8.2. E têm portanto uma base de dados das pessoas que estão associadas?



Dra. R. Marinho: "É um pouco mais complexo do que isso. Nós há dois anos nesta parte centralizamos a nossa gestão, ou seja, temos uma ERP e a partir daí temos todas as bases de dados, ou seja, o associado em termos estatutários tem uma série de direitos e de obrigações "associadas" e exige um tratamento específico. E esse tratamento pode ser....se a Joana entendesse poderia se inscrever na nossa newsletter e receberia na mesma a informação, não lhe iríamos era emitir uma cobrança de cotas, por exemplo, nem lhe iríamos dar informação mais pormenorizada sobre determinada matéria, porque isso, à partida fica circunscrito aos nossos associados. Estamos a informar que saiu um determinado decreto-lei mas depois a assessoria... o associado liga para cá marca e os nossos técnicos gratuitamente prestam-lhe esse serviço. Há serviços que também são pagos, por exemplo, uma consulta fiscal é gratuita, a partir do momento implique a elaboração de um determinado estudo ou de um determinado plano, é feita uma proposta de prestação de serviços ao associado que é sempre incomparavelmente mais barata do que outro empresário que cá se dirigisse e sempre mais barato que o valor do mercado.

Nós temos noção que estas pequenas vantagens bem servem aquele objectivo mais lato de defesa dos interesses nem sempre é visto no dia-a-dia pelos empresários e portanto, é nestas coisas que nós conseguimos fidelizar o nosso associado".

9 - E a relação com os clientes a que prestam serviços também é feita da mesma forma que os associados?

Dra. R. Marinho: "Com os clientes é ao contrário, funcionamos por demanda, ou seja, são eles que vêm ter connosco, o cliente que não é associado; o associado não, permanentemente nós temos a preocupação de lhes dizer exactamente tudo aquilo que nós achamos de acordo com o "cadastro" que temos dele que lhe possa interessar ou que possa implicar alterações na sua actividade, o cliente é ao contrário. Imagine sai determinado sistema de incentivos e um determinado empresário, quer fazer a candidatura, vem cá consultanos, habitualmente a primeira consulta é gratuita, e a partir daí distingue-se ou é associado ou não é associado, ou pretende vir a ser associado, muitas vezes, só pela diferença do preço tornam-se associados... e depois a partir daí está no procedimento escrito, ou seja, nós temos que lhe fazer uma proposta, eles têm que aceitar ou não a proposta... essa proposta tem que ser sempre validada por mim, porque envolve dinheiro, e depois é um relacionamento comercial usual diria".

10 - Como é a vossa relação com as vossas fontes de financiamento?

Dra. R. Marinho: "Nós somos financiados em noventa e muito por cento por programas comunitários, ou seja, nós candidatamo-nos a determinado programas, e esses programas, no seu desenvolvimento, somos pagos por isso. Depois temos as cotas, depois os serviços prestados e dentro destes alguns serviços são em outsourcing porque por exemplo, serviços muito específicos e com cariz muito técnico não tem lógica nenhuma, nós mantermos eternamente esses recursos, ou seja, "saúde e segurança no trabalho", temos protocolos específicos e....temos pouquíssimos patrocínios, um valor pouco relevante porque temos patrocínios quando por exemplo fazemos o Coimbra fashion ou quando fazemos determinado tipo de evento que não é financiavel por outra via, aí procuramos parceiros".

10.1. E neste tipo de patrocínios o contacto que mantêm é mais formal?

Dra. R. Marinho: "Não, no patrocínio obedece a determinados regulamentos...quando fechamos o nosso plano de actividades e orçamento que é em Novembro do ano anterior, daí sai um documento que é um plano de sponsor, e esse documento é enviado a quem nós



entendemos como alvos preferenciais para serem nossos patrocinadores. E a partir daí desenrolam-se, em alguns casos já são absolutamente informais, porque são rotineiros o nosso parceiro já sabe o que nós pretendemos dele e já sabem o que é que nós podemos dar em troca, e noutros casos são completamente informais".

11- Quais são os principais parceiros da ACIC?

Dra. R. Marinho: "Para além dos associados, eu diria que os principais parceiros da ACIC nesta altura são as autarquias do distrito de Coimbra. Porquê? Porque nós temos sede física em Coimbra e temos depois as instalações da formação e para além disso só temos uma sede física em Cantanhede; e pela estrutura pequena que temos, nós somos vinte e cinco no quadro não temos capacidade, desde logo financeira, para estar a abrir delegações em tudo que seja sede de concelho do nosso distrito, mas temos associados nesses concelhos. E então, a forma que nós encontramos para contornar este impedimento físico é exactamente estabelecendo parcerias com as câmaras. Nomeadamente através do projecto SAL em que há um técnico da câmara que é amigável, do ponto de vista daquilo que nós somos, e que já tem alguma informação que pode dar ao empresário que a ele se dirige e a partir do momento em que o empresário quer uma informação mais específica por vídeo-conferência entra em contacto com os nossos técnicos e eventualmente marca-se uma deslocação dos nossos técnicos lá.

Também com as câmaras nós temos diversos projectos, ou seja, nós para conseguirmos atingir os nossos objectivos e as câmaras para atingirem os delas, temos todo o interesse em ter parcerias estratégicas e é isso que temos feito nos últimos quatro/cinco anos. Inclusivamente, há três anos constituímos, juntamente com mais quatro câmaras, duas associações sem fins lucrativos com o objectivo exactamente de cumprir parte desses...de nos conseguirmos candidatar conjuntamente a determinados financiamentos e por via dessas associações conseguirmos dar um apoio mais intensivo a esses quatro municípios. Portanto os nossos principais parceiros são fundamentalmente as câmaras".

11.1. E as outras que estão descritas no vosso site, também trabalham com elas como organizações parceiras?

Dra. R. Marinho: "Não, só como ponto de vista do protocolo, ou seja, o nosso associado adquire determinadas vantagens a partir do momento em que é associado, que se traduzem nesses protocolos, por exemplo, temos protocolos com clínicas, com bancos, com seguradoras, com diversas instituições, e esses protocolo é feito para que ele tenham preços especiais para os associados. E depois habitualmente também fazemos alguns seminários específicos nessa área para divulgar esses produtos ou esses serviços aos nossos associados".

11.2. Não é tanto uma parceria mesmo mas mais um serviço de protocolo para beneficiar os associados. Dra. R. Marinho: "É, exactamente".

12 – Neste momento quais são as organizações que diria que são concorrentes?

Dra. R. Marinho: "Temos imensas, porque... é assim aquelas concorrentes directas são as empresas sectoriais. Pode ser um pouco contra censo mas não é. Nós temos alguma dificuldade em captar associados da área da indústria porque as associações sectoriais de determinada indústria, por exemplo das indústrias metalúrgicas ou construção civil, não se preocupam com todas as actividades empresariais, preocupam-se só com aquelas e então trabalham de maneira dirigida para aquelas actividades e é natural que a empresa entenda que está a receber mais do que estando associada só a nós. Obviamente que depois tem o efeito do



afastamento físico, porque elas não têm delegação em Coimbra, e isso também é valorizado por algum dos nossos empresários.

Em termos de outras associações...é assim...nos trabalhamos no distrito, com a excepção da Figueira d Foz, porque a associação da Figueira da Foz é mais velha do que nós salvo o erro três anos, e nós mantemos relações de parceria de décadas e décadas e portanto não entendemos como concorrente, de forma nenhuma.

Também não há outra associação distrital a trabalhar neste distrito, portanto, por essa via não temos concorrentes.

Temos concorrentes indirectos em determinadas alturas. Não diria que temos empresas como concorrentes... determinadas empresas da área da formação profissional por exemplo, que fazem exactamente o mesmo que nós, a única diferença é que nós temos um leque mais abrangente de projectos, e algumas delas especializam-se em determinadas áreas. Mas, em sentido estrito, pode-se entender isso, mas em sentido global são sempre aquilo que se chama em economia concorrentes indirectos porque não fazem o mesmo que nós".

13- Quais são os vossos principais problemas e receios actualmente?

Dra. R. Marinho: "O principal problema, actualmente na área que penso que pode ser âmbito deste estudo é basicamente: nós dizemos recorrentemente e internamente que nós não estamos a comunicar da melhor forma, porque nem sempre conseguimos...há duas fracções...há colegas meus que entendem: " não, nós estamos a comunicar, fazemos a newsletter, fazemos o contacto telefónico, fazemos o seminário a, b, c," mas nem sempre temos casa cheia, e portanto, há colegas que entendem "não, mas nós fizemos tudo, não temos casa cheia, porque não temos casa cheia é porque as pessoas estão desinteressadas", eu sou da opinião contrária portanto se nós não temos casa cheia é porque não estamos a atingir os nossos objectivos, portanto, ou estamos a fazer seminários de temas que não interessam aos nossos empresários; ou estamos a comunicá-los de forma deficiente; ou estamos a precisar de aumentar a nossa base de apoio, ou seja, captar mais empresários para a associação. Pelo menos três destas coisas ou as três mesmo estão a ser menos bem feitos.

14 – E acha que estes são também os problemas que podem vir ter no futuro?

Dra. R. Marinho: "É. Actualmente nos estamos a iniciar a preparação de um plano. Disse-lhe que o nosso plano estratégico termina em 2010 e estamos a começar de recolher dados para fazer a passagem desse plano.

E actualmente o que se vive no associativismo empresarial é que de um momento para o outro aparecem...nos últimos dados do INE eram 700 ou 800 associações empresariais que existiam... o que dá uma média assim um bocadinho alta para aquilo que é necessário. E em períodos em que existem financiamentos comunitários, criam-se associações só para beneficiarem destes financiamentos e depois como é natural, aquelas que já estão no mercado há muito tempo têm essa, concorrência.

E temos também uma dificuldade de... as associações depois são apresentadas em confederações que defendem junto do governo em concertação social ou noutros formatos fazem lobbies para obterem determinadas situações. Quando existem muitos a falha de representatividade é muito grande. E nesta altura existem muitos! E existem muitos financiados transitoriamente com estas questões comunitárias. Pós 2013...2015 essas fontes de financiamento terminarão.

Quando eu lhe dizia que a nossa principal fonte de receita e são fundos comunitários, o que nos preocupa agora é como faremos a passagem daqui a quatro ou cinco anos...que estrutura, que serviços que recursos é que nós temos que começar a direccionar para que essa



passagem não seja abrupta, para que seja pensada, de forma prolongada e sustentada e esse é o principal desafio que se coloca".

15- Na organização vigora alguma estratégia de Marketing em especial?

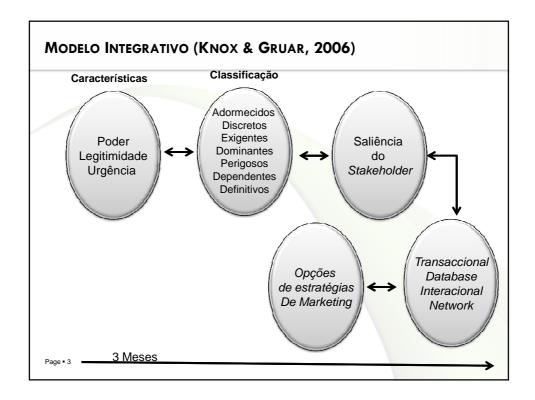
Dra. R. Marinho: "Não se pode falar em estratégia de Marketing, porque como eu digo esta é uma associação de gestores, economistas e advogados e apesar de quase todas as pessoas que aqui trabalham serem licenciadas nenhuma é da área de Marketing. Tivemos a algum tempo uma estagiária que fez um trabalho sobre Marketing Associativo.

Mas de facto é necessário melhorar a comunicação com os associados e com a envolvente, e é necessário definir caminhos.



Sumário

- O Modelo Integrativo de Knox e Gruar (2006)
- Definição de Stakeholders
- Identificação /Saliência dos Stakeholders prioritários
- Definição de Marketing Relacional
- Definição das práticas contemporâneas de Marketing
- Definição conjunta das práticas de Marketing existentes na ACIC
- Implementação do Modelo SSM



A teoria dos Stakeholders

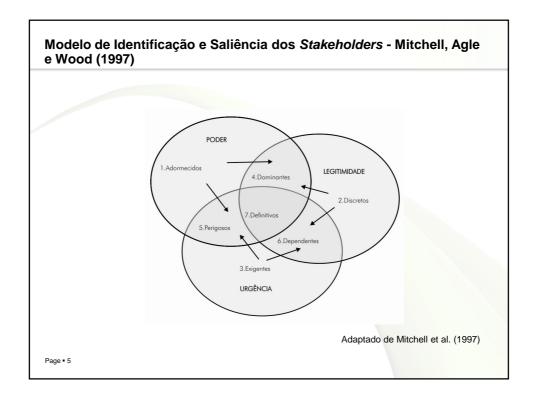
• Stakeholders = parte interessada; agente; constituinte; ou interveniente

"Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e/ou aspectos substantivos da actividade organizacional".

Donaldson & Preston, (1995, p. 85)

Micthell, Agle e Wood (1997) postulam um modelo mais complexo de identificação e saliência dos *stakeholders* baseado na existência de um, dois ou três atributos dos mesmos:

- Poder
- Legitimidade
 - Urgência



Modelo de Identificação e Saliência dos *Stakeholders* - Mitchell, Agle e Wood (1997)

Stakeholder	Caracterização	Poder	Legitimidade	Urgência
Adormecido	Latente	Sim	Não	Não
Discreto	Latente	Não	Sim	Não
Exigente	Latente	Não	Não	Sim
Dominante	Expectativa	Sim	Sim	Não
Dependente	Expectativa	Não	Sim	Sim
Perigoso	Expectativa	Sim	Não	Sim
Decisivo	Decisivo	Sim	Sim	Sim

(Carvalho, 2007)

Identificação/Saliência dos Stakeholders prioritários

Stakeholders Prioritários	Saliência
Colaboradores	Dependentes
Comunidade/Público	Dependentes
Clientes	Exigentes
Associados	Decisivos
Fontes de Financiamento	Decisivos

Page ■ 7

O Marketing Relacional

O seu objectivo é identificar, estabelecer, manter e desenvolver relações com os clientes e outros stakeholders, para que os objectivos dos parceiros existentes sejam conhecidos e alcançados através da troca mútua e do cumprimento das metas estabelecidas.

(Gronroos, 1995, citado por Coviello et al., 1997)

PRÁTICAS DE MARKETING CONTEMPORÂNEO Perspectiva Transaccional — Marketing Transaccional Database Marketing Marketing Marketing Interacional Network Marketing (Coviello et al., 1997)



PRÁTICAS DE MARKETING CONTEMPORÂNEO III

Marketing Interactivo

- Relações interactivas entre o comprador e o vendedor
 Contacto face-a-face, interpessoal (chegada, baseada no
- comprometimento, confiança

- comprometimento, contiança e cooperação)

 Formal e informal (isto a nivel social e de negócio)

 Duração contínua (contínua e mutuamente adaptativas pode ser de curto ou longo prazo)

 Objectiva Intercesão
- Objectivo: Interacção (para estabelecer,
- desenvolver e facilitar a relação cooperativa com vista ao benefício mútuo
- Ênfase em estabelecer e desenvolver
- uma relação com outro indivíduo
 Relações de curto e longo prazo

Network Marketing

- Foco nas relações entre
 Organizações
 Contacto Impessoal interpessoal
 (balançando entre distante e próximo)
- (isto a nível social e de negócio)
 •Duração contínua

- Objectivo: Coordenação
 (interacção entre vendedores, compradores e outras partes
 objectivo: coordenação
 (interacção entre vendedores, compradores e outras partes
 objectivos conscissões com vistos en
- de múltiplas organizações com vista aos benefícios mútuos,
- troca de recursos, acesso ao mercado..)
- Ênfase no desenvolvimento da posição da organização numa rede de organizações •Relações de curto e longo prazo

(Coviello et al., 1997)

Page • 11

Identificação conjunta das práticas de Marketing existentes na ACIC

Stakeholders Prioritários	Saliência	Práticas de Marketing Dominantes
Comunidade	Dependente	Transaccional
Colaboradores	Dependentes	Interactivo
Clientes	Exigentes	Data Base; Interactivo
Fontes de Financiamento	Decisivos	Network
Associados	Decisivos	Interactivo; Data Base

Page ■ 12

O Modelo SSM

- A Metodologia de Sistemas *Soft* foi desenvolvida por Checkland em 1960 e é uma poderosa ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento que usa um conjunto de regras e princípios que permitem estruturar o pensamento sobre o "mundo real".
- ✓ Tem como objectivo SSM fazer uma comparação entre o mundo como ele é, e algumas hipóteses do mundo como ele poderia ser. Daqui deriva uma melhor compreensão do mundo (pesquisa) e algumas ideias para melhoria (acção).

Page ■ 13

Aplicação do SSM

ψ 1.º e 2.º Definição e expressão da situação – problema

- ψ As estratégias de Marketing existentes...
- ψ Qual/Quais os stakeholders prioritários e como as estratégias/práticas de Marketing existentes estão a influenciá-lo (s).

ψ Pintura rica



Aplicação do SSM II

3.º Definição de raízes dos sistemas relevantes

Efectuar	Através da	Para alcançar
Uma análise das	Exposição e	O consenso
opções	discussão de	sobre a direcção
estratégicas	diversas	das estratégias a
	perspectivas	seguir

Page ■ 15

Aplicação do SSM III

C - Stakeholders da ACIC

A - Gestores da ACIC

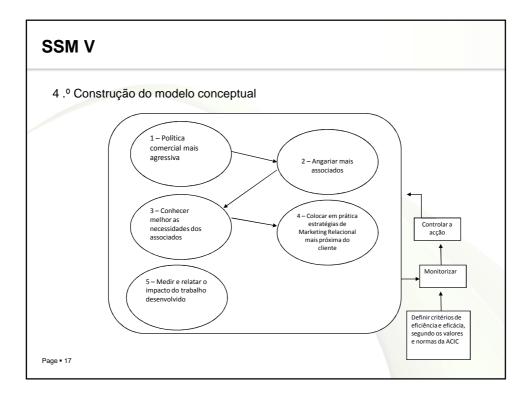
T – sem consenso -> forte consenso

W – existe um óptimo *mix* entre angariação de fundos, prestação de serviços ,realização de actividades públicas e atracção de clientes.

O - CEO

E – ACIC normas e políticas

Page ■ 16



Aplicação do SSM VI

- 5.º Comparar o modelo conceptual com a realidade descrita no estádio 2
- 6.º Discussão sobre as mudanças passíveis de serem implementadas para transformar a realidade

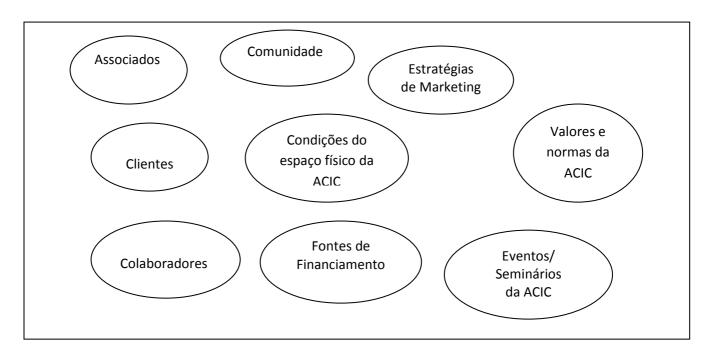
7.0

- Fase de implementação das acções julgadas relevantes para as mudanças desejadas
- ☐ Em que medida a situação actual corresponde ao(s) modelo(s)?
- ☐ Qual é a importância desta sessão para futuras acções da organização ?

Page ■ 18



Pintura Rica



Definições primárias

Fazer X	Através de Y	Para alcançar Z
Avaliar as diversas opções	Expondo e discutindo os	Gestão eficaz de acordo
de estratégias	diferentes pontos de vista	com a estratégia escolhida
	existentes	

Definição do CATWOE:

C – Stakeholders da ACIC

A – Gestores da ACIC

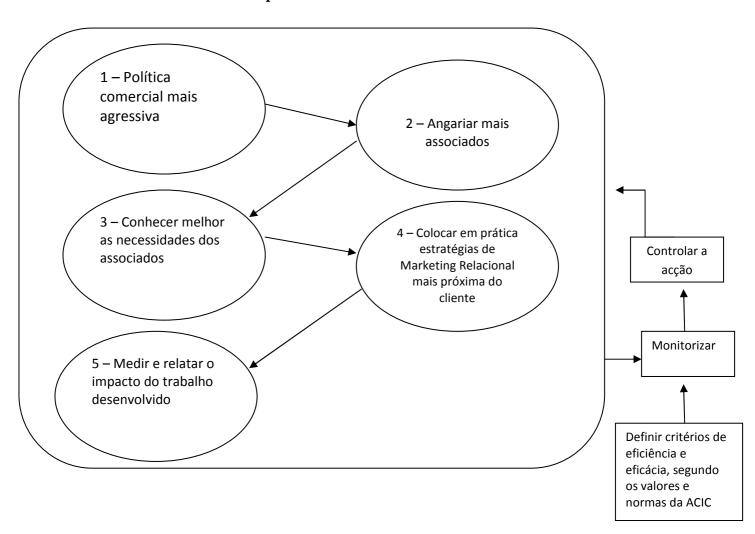
T – sem consenso -> forte consenso

W – existe um óptimo mix entre angariação de fundos, prestação de serviços ,realização de actividades públicas e atracção de clientes.

O-CEO

E – ACIC normas e políticas

Desenhar um modelo conceptual





NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão)

CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo sobre a aplicabilidade da teoria dos stakeholders (principais grupos de "interessados") e sua relação com o desenvolvimento de práticas de Marketing Relacional em organizações sem fins lucrativos. Neste sentido, solicitamos a sua colaboração através do preenchimento dos questionários que a seguir apresentamos. Note bem que não há respostas certas ou erradas pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Reflicta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na experiência e no conhecimento que tem da **organização onde trabalha**.

Algumas das questões podem parecer semelhantes, no entanto, pedimos que responda a **todas** elas.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível que esta organização aposte numa melhoria contínua do seu desempenho ao longo do tempo.

O questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste não está sujeito a uma análise individualizada pelo que o seu **anonimato** está garantido. Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste projecto!

Solicitamos o preenchimento dos três questionários seguintes:

- O primeiro questionário visa caracterizar os principais grupos de "interessados" (stakeholders) da sua organização (e.g., Clientes, Associados, Colaboradores, Comunidade, Fontes de financiamento);
 - O segundo é um instrumento que incide sobre a saliência (prioridade/importância) dos stakeholders;
- 3) O terceiro questionário é sobre as práticas de Marketing existentes.

Questionário 1: Para cada um dos seguintes grupos de "interessados" (stakeholders) da sua organização (clientes, sócios/accionistas, colaboradores, comunidade), avalie as seguintes afirmações, baseando-se nas relações que estabeleceu com cada um dos referidos grupos, **durante o mês passado**. Para o efeito, à frente de cada afirmação, e para cada grupo de "interessados" na sua organização, por favor coloque o número que melhor corresponda à sua opinião pessoal, usando a seguinte escala:

muito nem discordo muito

Durante o mês passado, este grupo de "interessados" (stakeholders)	Clientes	Associados	Colaboradores	Comunidade
Teve algum tipo de impacto sobre as actividades da nossa organização				
Apresentou solicitações, exigências ou reclamações legítimas				
3. Demonstrou que as suas solicitações, exigências ou reclamações eram urgentes				
4. Fez com que a nossa organização atribuísse elevada importância às suas solicitações, exigências ou reclamações				
5. Tinha razões para solicitar, exigir ou reclamar algo da nossa organização				
Exigiu à nossa organização uma resposta rápida e imediata às suas solicitações, exigências ou reclamações				
7. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações próprias ou adequadas				
8. Fez com que a nossa organização atribuísse elevada prioridade às suas solicitações, exigências ou reclamações				
Apresentou solicitações, exigências ou reclamações consideradas decisivas				
10. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações apropriadas				
11. Exerceu algum tipo de pressão para exigir, solicitar ou reclamar algo da nossa organização				
12. Fez com que a nossa organização dedicasse muito tempo às suas solicitações, exigências ou reclamações				
13. Exibiu algum tipo de poder para influenciar a nossa organização, mesmo que não o tenha usado				

14. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações que não admitiam delongas		
15. Fez com que a nossa organização prestasse muita atenção às suas solicitações, exigências ou reclamações		
16. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações desejáveis		

Durante o mês passado, este grupo de "interessados" (stakeholders)	Clientes	Associados	Colaboradores	Comunidade
17. Foi capaz de exercer algum tipo de controlo sobre a nossa organização				
18. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações consideradas para eles como indispensáveis				
19. Fez com as suas solicitações, exigências ou reclamações sobressaíssem aos olhos da nossa organização				
20. Exigiu o cumprimento de algum tipo de direitos considerados legítimos				
21. Demonstrou capacidade para solicitar, exigir ou reclamar algo à nossa organização				
22. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações importantes				
23. Fez com que as suas solicitações, exigências ou reclamações tivessem prioridade aos olhos da nossa organização				
24. Apresentou algum tipo de poder para levar a nossa organização a satisfazer as suas exigências, reclamações ou solicitações				
25. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações racionais				
26. Pressionou a nossa organização para dar uma resposta rápida às suas solicitações, exigências ou reclamações	1			
27. Fez com que a nossa organização				

prestasse particular atenção às suas solicitações, exigências ou reclamações		
28. Controlou algum tipo de recursos ou meios vitais à nossa organização		
29. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações com fundamento		
30. Fez-nos crer que não atender às suas solicitações, exigências ou reclamações gerava atrasos inaceitáveis		
31. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações justificáveis		
32. Deu nas vistas com o tipo de solicitações, exigências ou reclamações que apresentou		

Questionário 2: Nesta secção estão presentes várias questões sobre o tipo de Marketing que é praticado com um determinado stakeholder. Algumas questões podem parecer semelhantes, porém cada uma analisa um aspecto específico das práticas de Marketing. Preencha os seguintes campos, e posteriormente, para cada questão que lhe colocamos, faça um círculo à volta da opção de resposta que melhor traduza a sua opinião pessoal sobre o assunto:

Departamento/ função:	
Identificação do stakeholder prioritário:	

1. O objectivo em comunicar com este stakeholder é:

- a) Gerar lucros ou outros tipos de apoio, ou providenciar aos beneficiários informação, ajuda/apoio.
- b) Obter informação apoiante ou beneficiária.
- c) Criar uma relação a longo prazo com apoiantes (ou seja alguém, ou alguma organização que dê algo à associação [e.g. tempo voluntários; dinheiro patrocínios]) ou beneficiários.
- d) Estabelecer relações fortes com organizações parceiras de modo a incrementar melhorias no âmbito comercial e empresarial.

2. As acções de comunicação com os stakeholders envolvem:

- a) Interagir com o mercado.
- b) Indicar segmentos especificamente identificados de apoiantes ou beneficiários.
- c) Indivíduos de vários níveis organizacionais que interagem pessoalmente com stakeholders envolvidos na melhoria de serviços.
- d) A utilização de *networking* (caracterizadas pela partilha de recursos e de conhecimentos entre pessoas localizadas em diversas partes do mundo) entre gestores seniores com vista ao sucesso empresarial.

3. O contacto com este stakeholder é melhor descrito como:

- a) Impessoal (sem contacto individual ou pessoal).
- b) Minimamente personalizado (por exemplo através de e-mail).
- c) Envolvendo indivíduos específicos que mantêm uma relação face-a-face.
- d) Interpessoal (por exemplo envolvendo o estabelecimento de relações fortes por vezes entre gestores e fornecedores).

4. Quando nós comunicamos com este *stakeholder* a interacção é tal que nós acreditamos que eles esperam:

- a) Contactos impessoais sem qualquer resultado futuro.
- b) Algum contacto personalizado connosco (por exemplo: e-mail directo).
- c) Contacto pessoal face-a-face connosco.

d) Contacto pessoal face-a-face frequente com pessoas na nossa organização e na nossa rede.

5. A interacção que temos com este stakeholder é melhor descrita como sendo:

- a) Contacto maioritariamente formal através de correspondência e e-mail.
- b) Formal com contacto ocasionalmente directo com indivíduos nomeados.
- c) Um indivíduo nomeado que é responsável por todas as relações com este stakeholder. Porém mantém com ele um contacto social restrito.
- d) Uma mistura de contacto formal e informal com o intuito de se desenvolver uma relação benéfica para ambas as partes.

6. As nossas actividades de comunicação departamental com este stakeholder são principalmente dirigidas para:

- a) Atrair novos apoiantes ou beneficiários ou manter os existentes.
- b) Disponibilizar informação a novos apoiantes ou beneficiários.
- c) Desenvolver relações mais fortes com apoiantes, beneficiários existentes ou outros stakeholders.
- d) Coordenar actividades entre nós, clientes, ou outros, ao longo da nossa vasta rede de parceiros envolvidos no âmbito comercial e empresarial.

7. O nosso plano de comunicação para este stakeholder é focado em assuntos relacionados com:

- a) O mercado existente.
- b) Grupos específicos de apoiantes ou beneficiários.
- c) Indivíduos específicos ou principais gestores em organizações com quem nós contactamos e cuja ajuda é-nos essencial.
- d) As relações entre indivíduos e organizações na nossa rede parceira.

8. Os nossos recursos de comunicação (por exemplo pessoas, tempo, dinheiro) para este stakeholder são investidas em:

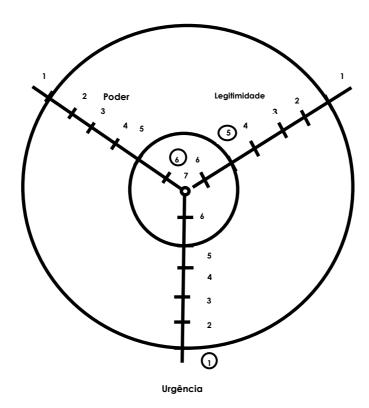
- a) Uma ou várias das nossas actividades centrais de educação, consciencialização, angariação de fundos ou cuidado comunitário.
- b) Tecnologia e sistemas para melhorar a comunicação com o nosso público.
- c) Criar e estabelecer relações pessoais face-a-face com indivíduos.
- d) Desenvolver as nossas relações ao longo da nossa rede de parceiros.

9. As nossas actividades de comunicação com este stakeholder são levadas a cabo por:

- a) Vendedores funcionais (por exemplo: gestores chefes ou directores de marketing).
- b) Pessoas polivalentes (por exemplo: advogado) que aceitam as actividades comunicacionais como parte das suas vastas competências.
- c) Diversos colaboradores.
- d) A equipa gerente sénior (director geral, directores e chefes de departamento).

Questionário 3: Identifique e hierarquize (de acordo com os atributos/características que lhe indicamos), três *stakeholders* (parceiros/interessados) que considera serem essenciais para a sua organização. Faça um círculo à volta do número que corresponde ao valor de cada atributo que considera que este *stakeholder* possui.

Exemplo: O *stakeholder* em questão tem um elevado poder (6), uma legitimidade média (5) e nenhuma urgência (1):



Legenda:

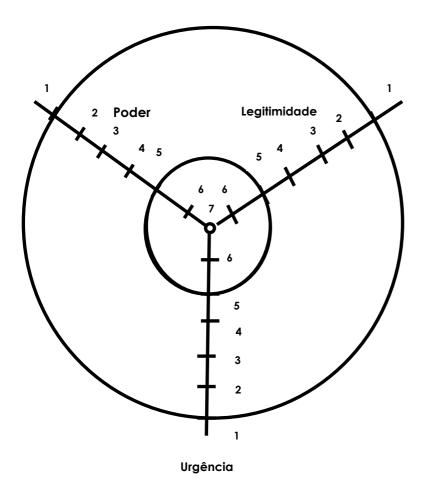
De 1 a 5 – não possui este atributo

De 5 a 7 – possui este atributo

1. ° Stakeholder

Identificação	do Stakeholder:	
•		

Data em que faz esta apreciação: _____



Atributos (características da saliência/importância dos stakeholders/interessados):

Poder: capacidade dos *stakeholders* para influenciarem o funcionamento e os resultados de uma organização;

Legitimidade: pode ser definida como uma exigência sobre a organização, com base numa obrigação contratual ou legal, num direito moral, num estatuto sob risco. Um stakeholder com legitimidade é aquele que possui um interesse moral nos benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização;

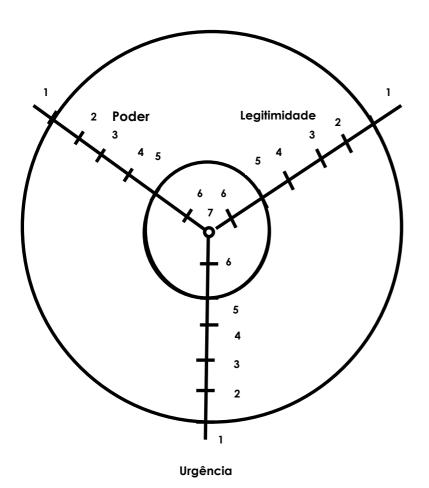
Urgência: grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* requerem uma atenção imediata.

Legenda:

De 1 a 5 – não possui este atributo

De 5 a 7 – possui este atributo

ldentificação do Stakeholder: _	
Data:	



Atributos (características da saliência/importância dos stakeholders/interessados):

Poder: capacidade dos *stakeholders* para influenciarem o funcionamento e os resultados de uma organização;

Legitimidade: pode ser definida como uma exigência sobre a organização, com base numa obrigação contratual ou legal, num direito moral, num estatuto sob risco. Um stakeholder com legitimidade é aquele que possui um interesse moral nos benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização;

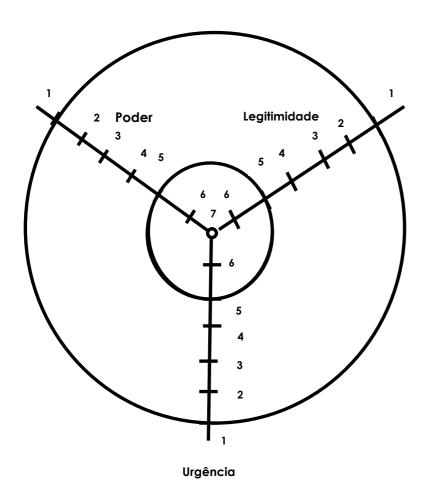
Urgência: grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* requerem uma atenção imediata.

Legenda:

De 1 a 5 – não possui este atributo

De 5 a 7 – possui este atributo

Identificação do Stakeholder:	
Data:	



Atributos (características da saliência/importância dos stakeholders/interessados):

Poder: capacidade dos stakeholders para influenciarem o funcionamento e os resultados de uma organização;

Legitimidade: pode ser definida como uma exigência sobre a organização, com base numa obrigação contratual ou legal, num direito moral, num estatuto sob risco. Um stakeholder com legitimidade é aquele que possui um interesse moral nos benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização;

Urgência: grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* requerem uma atenção imediata.

Legenda:

De 1 a 5 – não possui este atributo

De 5 a 7 – possui este atributo

Muito obrigado pela sua colaboração.