

## CAPACIDADE DE GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS* NO TERMINAL PORTUÁRIO DE NAVEGANTES

### STAKEHOLDER MANAGEMENT CAPABILITY AT NAVEGANTES PORT TERMINALS

### CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* EN LA TERMINAL DEL PUERTO DE NAVEGANTES

#### **Rúbia Alexandra de Souza de Almeida**

Mestre em Administração, Internacionalização e Logística PMPGIL UNIVALI  
Bolsista do Programa de Pós-graduação do curso de Doutorado em Administração da  
UNIVALI Universidade do Vale do Itajaí.  
UNIVALI Universidade do Vale do Itajaí.  
E-mail: [almeidarubia2021@gmail.com](mailto:almeidarubia2021@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0005-6444-6794>

#### **Carlos Ricardo Rosseto**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Professor titular na UNIVALI Universidade do Vale do Itajaí.  
UNIVALI Universidade do Vale do Itajaí  
E-mail: [rossetto@big.univali.br](mailto:rossetto@big.univali.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-0718-4362>

#### **Willian José de Souza**

Mestre em Administração, internacionalização e logística PMPGIL UNIVALI.  
Auditor Fiscal.  
E-mail: [willianjosesouza@hotmail.com](mailto:willianjosesouza@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-0976-0041>

Artigo recebido em 17/02/2024. Revisado por pares em 31/07/2024. Recomendado para publicação em 13/09/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 18/10/2024. Avaliado pelo Sistema double blind review.



©Copyright 2023 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo conhecer as práticas adotadas no gerenciamento dos *stakeholders* da Portonave S/A, por meio de um estudo de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, realizadas em funções estratégicas dentro da organização e correspondendo ao que a capacidade de gestão de partes interessadas recomenda. A análise dos resultados obtidos permitiu concluir que os *stakeholders* devem ser gerenciados continuamente, já que podem impactar positivamente ou negativamente. Além disso, identificou-se que há um procedimento formal para o gerenciamento de partes interessadas, utilizando-se de estruturas internas e externas. O estudo visa contribuir para a gestão dos *stakeholders* nos terminais portuários brasileiros.

**Palavras-chave:** Capacidade; *Stakeholder*; Portos; Terminal portuário; Gestão de *stakeholders*.

## ABSTRACT

This article aims to understand the practices adopted in the management of Portonave S/A's stakeholders, through a case study, using semi-structured interviews for data collection, carried out in strategic functions within the organization and corresponding to what management capacity of stakeholders advocates. The analysis of the results obtained made it possible to conclude that stakeholders must be managed continuously, as they can have a positive or negative impact. Furthermore, it was identified that there is a formal procedure for managing stakeholders, using internal and external structures. The study aims to contribute to the management of stakeholders in Brazilian port terminals.

**Keywords:** Capacity; Stakeholder; Ports; Port terminal; Stakeholder management.

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo comprender las prácticas adoptadas en la gestión de los *stakeholders* de Portonave S/A, a través de un estudio de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas para la recolección de datos, realizadas en funciones estratégicas dentro de la organización y correspondientes a lo que propugna la capacidad de gestión de los *stakeholders*. El análisis permitió concluir que los *stakeholders* deben ser gestionados de manera continua. Además, se identificó que existe un procedimiento formal para la gestión de *stakeholders*, utilizando estructuras internas y externas. El estudio puede contribuir a la gestión de los *stakeholders* en las terminales portuarias brasileñas.

**Palabras clave:** Capacidad; *Stakeholders*; Puertos; Terminal Portuaria; Gestión de los *stakeholders*.

## 1 INTRODUÇÃO

A concorrência comercial global tem se caracterizado por sua voracidade, dinâmica e velocidade. Nesse contexto, clientes e fornecedores buscam maximizar suas necessidades por meio de transações comerciais que exigem soluções complexas, ágeis e eficientes das operadoras logísticas.

Uma parte importante da cadeia logística é o transporte marítimo, que além de ser estratégico para as nações, representa aproximadamente 85% das movimentações comerciais entre nações (Merk *et al.*, 2011; UNCTAD, 2018). O transporte marítimo desempenha um papel estratégico no comércio internacional, impactando as economias locais, regionais e globais, devido ao seu alcance, flexibilidade, mínimo impacto ambiental e custo-eficácia em termos de transporte de mercadorias (Ensslin *et al.*, 2017). Os impactos relacionados às atividades portuárias afetam direta ou indiretamente a vida ou as atividades dos stakeholders envolvidos (grupos com os quais a organização se relaciona). Nesse sentido, Garcia-Castro e Aguilera (2015) e Freeman (1984) definem o conceito de partes interessadas como qualquer grupo ou indivíduo que cria e captura valor econômico em suas interações com a organização. A teoria das partes interessadas é um vasto corpo de conhecimento que se concentra em considerar os interesses de múltiplas partes interessadas simultaneamente (Attanasio *et al.*, 2022; Barnett; Henrique; Husted, 2020; Berman *et al.*, 1999; Choi; Wang, 2009; Donaldson; Preston, 1995; Freeman, 1984; Frooman, 1999; Parmar *et al.*, 2010). Os stakeholders podem ser acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores, usuários de serviços, órgãos intervenientes como o Governo, defensores do consumidor, classes sindicais e até mesmo a sociedade como um todo (Freeman, 1984; Martins, Ferreira-da-Silva; Machado-Santos, 2014). Devido à complexidade dos *stakeholders* envolvidos nas operações portuárias, podem ocorrer conflitos entre as partes. Nesse sentido, o desempenho das organizações pode depender de sua capacidade de gerenciar essas ameaças, seja lidando com pressões e incertezas no ambiente, seja fortalecendo relações eficientes e eficazes entre as partes, ou de sua capacidade relacionada à tomada de decisões (Eskerod; Larsen, 2018; Freeman; Harrison; Wicks, 2007; Parmar *et al.*, 2010; Gooyert *et al.*, 2017; Moggi *et al.*, 2016; Pfeffer; Salancik, 2003).

Apesar do elevado número de estudos relacionados à teoria dos stakeholders, segundo Fares, Chung e Abbasi (2021), o crescente interesse na gestão deles entre a comunidade  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.16, 2023.

científica, não foram identificados estudos relacionados à capacidade de gestão dos *stakeholders* (CGS) voltados para terminais privados de contêineres no país (Mascena; Stocher, 2020). No Brasil, esse aprofundamento ocorreu primeiramente por Pavão (2012), Pavão e Rosseto (2015), Anese *et al.* (2021) e Anese, Costa e Rosseto (2018), que aplicaram a teoria e as dimensões da capacidade de gestão dos *stakeholders* em estudos com cooperativas de diversos setores, tanto com fins lucrativos quanto sem fins lucrativos. O Terminal Portuário de Navegantes Portonave, foi escolhido devido ao grande desempenho operacional e financeiro apresentado pelo terminal nos últimos anos. Além disso, o terminal é de grande relevância no cenário econômico nacional quando se trata de operações portuárias.

O objetivo deste estudo é identificar as concepções e estratégias adotadas para alcançar um alto grau de capacidade de gestão das partes interessadas que influenciam o processo de gestão organizacional pelo terminal portuário, considerando também sua posição diante das necessidades de transformações e configurações estruturais nesse ambiente.

Nesse sentido, compreender a percepção dos gestores em relação às partes interessadas será importante, uma vez que essa percepção será determinante para as práticas desenvolvidas pela organização em sua capacidade de gestão dos *stakeholders* (CGS). Justifica-se que esta temática abrange questões associadas diretamente ao gerenciamento dos processos administrativos e operacionais em portos brasileiros.

Destaca-se ainda, apesar de serem considerados pela alta gestão da organização como os *stakeholders* que mais interferem em suas atividades, os órgãos intervenientes (órgãos públicos responsáveis pela regulamentação e fiscalização) são objeto de poucos estudos. Nesse sentido, a realização de mais estudos, como o de Bispo e Gomes (2018), mapeando os *stakeholders* envolvidos no processo de formulação de um programa do Governo Federal utilizando o modelo de Savage *et al.* (1991), é de suma importância, dada a influência que esses órgãos têm em ameaçar ou cooperar com a atividade portuária brasileira. Lugoboni, Salgado e Murcia (2019) apontam que estudos sobre organizações públicas são apropriados, uma vez que os *stakeholders* são importantes para a gestão das atividades de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Ressaltam que a atividade portuária brasileira é considerada estratégica para o país, estando inserida entre a atividade pública (alta regulamentação) e privada. Outro caminho para futuras pesquisas é apresentada por Harrison, Freeman e Abreu, 2015; Barney e Harrison, (2020) estão agrupados em (i) Criação, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.16, 2023.

Co-criação e Distribuição de Valor para *Stakeholders*; (ii) Cooperação, Envolvimento e Engajamento de *Stakeholders*; (iii) Influência da Gestão de *Stakeholders* no Desempenho Organizacional; e (iv) *Networks*, relacionamentos e influência de múltiplos *stakeholders*. Desse modo, este estudo considerou as dimensões da capacidade de gestão de *Stakeholders*: comunicação e negociação, marketing, proatividade, formulação estratégica, recursos e *stakeholders-serving*, propostas por Freeman (1984), Freeman, Harrison, Wicks (2007) e Pavão (2012).

Por fim, este estudo, além dessa seção, foi estruturado com os seguintes tópicos: concepções teóricas sobre organizações e *stakeholders*; desenvolvimento da pesquisa, a partir de seus procedimentos metodológicos; resultados do estudo; e considerações finais.

## 2 DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS*

O autor considerado como referência acerca da teoria dos *stakeholders*, Freeman (1984, p. 46), define que os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela organização na realização de seus objetivos. Segundo Freeman (1984) o termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez através de um memorando interno do *Stanford Research Institute*, em 1963 definindo-se como “aqueles grupos que, sem o seu apoio, a organização deixaria de existir” (Freeman, 1984, p. 31).

Outros autores a partir de Freeman, estudaram os *stakeholders* e contribuíram com as definições acerca do assunto. Turner (2009, p. 77) define *stakeholder* como “qualquer pessoa que tenha algum tipo de interesse no projeto, no trabalho, nas saídas, nos resultados ou objetivos finais”. Na visão de Clarkson (1995, p. 106), “*stakeholders* são pessoas ou grupos que possuem, ou reivindicam, propriedades, direitos, ou interesses em uma organização, no passado, presente ou futuro”. No mesmo sentido, Bourne (2005), define os *stakeholders* como “indivíduos ou grupos que possuem algum tipo de direito na organização, podem contribuir com conhecimento ou suporte, ou podem afetar e serem afetados”. A teoria dos *stakeholders* considera que grupos de agentes de interesse influenciam as ações a serem realizadas pela organização, portanto, a essência da teoria está na democratização do vínculo entre empresas e sociedade (Puppim, 2013). A conexão entre a prática organizacional e a teoria dos *stakeholders* tem alcançado cada vez mais força (Freeman; Phillips; Sisodia, 2020). E tem ganhado destaque no ambiente acadêmico e empresarial, sendo, inclusive, objeto de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.16, 2023.

discussão no Fórum Econômico Mundial em 2020, em que foi articulada a necessidade de reformar o capitalismo em direção ao *stakeholder capitalism*, ou seja, ao capitalismo que considera os interesses de diversos atores (*Stakeholders*) em substituição a um capitalismo que prioriza acionistas (Mascena; Stocker, 2020). Na mesma linha, a abordagem instrumental da teoria de *stakeholders* aponta que as empresas que praticam a gestão baseada nos pressupostos da teoria de *stakeholders* têm um desempenho melhor do que as empresas que são puramente orientadas pelo lucro e pelas intenções dos shareholders (Jones; Harrison; Felps, 2018). A partir dos estudos de Freeman (1984), várias propostas surgiram na literatura, buscando identificar a importância dos *stakeholders* de uma organização, conforme destacado no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Tipos de classificação dos *stakeholders*

AUTOR E ANO	TIPOLOGIA
Freeman (1984)	Aborda a teoria dos <i>stakeholders</i> a partir da relação entre organização e o ambiente, onde os <i>stakeholders</i> podem afetar e serem afetados num ambiente organizacional.
Savage, Nix, Whithead e Blair (1991)	Sugeriram avaliar o potencial de cada <i>stakeholder</i> quanto ao seu poder de ameaçar ou cooperar com a organização.
Donald e Preston (1995)	Abordaram a teoria na relação entre a organização e a sociedade sob três aspectos: descritivo/empírico, instrumental e normativo.
Mitchell, Agle e Wood (1997)	Propuseram o modelo <i>Stakeholder Salience</i> , no qual definiram que é preciso classificar os <i>stakeholders</i> em termos de poder, legitimidade e urgência. Esse critério de diferenciação dos grupos de <i>stakeholders</i> permite estabelecer prioridades e definir quais interesses serão atendidos.
Frooman (1999)	Baseou-se nos recursos necessários para a organização e estabeleceu uma matriz que relaciona o poder e a dependência entre organização e um determinado <i>stakeholder</i> .
Freeman, Harrison, Wicks, (2007)	Fazem a descrição de dez princípios concretos e sete técnicas práticas para gerenciar as relações dos interessados, a fim de garantir a sobrevivência, a reputação e o sucesso de uma empresa.
Agle <i>et al.</i> (2008)	Proporcionam uma reflexão sobre a gestão dos <i>stakeholders</i> , com destaque na gerência e nos relacionamentos que estabelecem entre si.
Lyra, Gomes e Jacovine (2009)	Apresentam uma visão positiva da gestão dos <i>stakeholders</i> , que consiste na aproximação entre a percepção dos <i>stakeholders</i> internos e externos.
Parmar <i>et al.</i> (2010)	Apresenta a teoria dos <i>stakeholders</i> como novidade para solucionar três problemas: o da compreensão, o de conexão e o de suporte no desenvolvimento da gestão.
Mitchell <i>et al.</i> (2011)	Abordaram a teoria a partir da percepção gerencial dos <i>Stakeholders</i> .
Pless, Maak e Waldman (2012); Voegtlin, Patzer e Scherer (2012)	Destacam que a interação dos gestores responsáveis favorece resultados positivos com os <i>stakeholders</i> .
Pavão (2012)	Analisa a capacidade de gestão dos <i>stakeholders</i> na linha da construção civil.
Torres (2013)	Faz alusão à teoria dos <i>stakeholders</i> como processo de planejamento das organizações para superação de conflitos de relacionamento entre organizações e <i>stakeholders</i> .

Doh e Quigley (2014)	Destacam que os <i>stakeholders</i> com níveis elevados de confiança são mais propensos a maior envolvimento com benefícios à longo prazo.
Pavão e Rossetto (2015)	Realizaram estudos direcionados às organizações e suas relações com os interesses de influências dos <i>stakeholders</i> a partir da capacidade de gestão dos <i>stakeholders</i> .
Porumbescu e Im (2015)	Apresentam a gestão dos <i>stakeholders</i> com a necessidade de ser transparente e confiável como estratégica de ações entre as percepções externas e internas.
Moggi <i>et al.</i> (2016)	Ressaltam que a capacidade de gestão dos <i>stakeholders</i> se dá a partir da integração e da relação das organizações e os <i>stakeholders</i> .
Gooyert <i>et al.</i> (2017)	Elaboram sobre o papel dos <i>stakeholders</i> na tomada de decisões organizacionais.
Schategger, Hörisch e Freeman (2017)	Trazem a compreensão dos casos de negócios para a sustentabilidade e como podem ser criados e gerenciados pelos <i>Stakeholders</i> .
Enríquez-de-Salamanca (2018)	Aborda diferentes interesses dos <i>stakeholders</i> na participação do processo de avaliação de impacto ambiental.
Eskerod e Larsen (2018)	Contribuem para o debate teórico sobre o gerenciamento dos <i>stakeholders</i> em organizações voltadas para projetos.
Lam e Yap (2019)	Apresentam um estudo sobre o desenvolvimento sustentável das cidades portuárias e as perspectivas dos <i>stakeholders</i> em relação a este desenvolvimento.
Marcon Nora, Alberton e Ayala (2022)	Propõem uma associação entre teoria dos <i>stakeholders</i> e a teoria do Actor-Rede (ANT)
Tampio, Haapasalo e Ali (2022)	Apresentam uma análise sobre os desafios de gerenciamento dos <i>stakeholders</i> em um grande projeto hospitalar.

Fonte: Adaptado a partir de Rossetto *et al.*, (2018).

Uma abordagem de gestão das partes interessadas deve equilibrar corretamente os aspectos econômicos, sociais e ambientais, para tanto, é fundamental conhecer detalhadamente cada *stakeholders* envolvido na atividade da empresa. Neste sentido, classificar estes *stakeholders* é imperativo para o sucesso do negócio. Para classificar a importância de cada *stakeholder*, Matsushita (2004), realizou uma pesquisa junto a gestores brasileiros, identificando quais *stakeholders* são mais valorizados pelas organizações, conforme demonstrado no Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2 - Hierarquia da importância atribuída aos *stakeholders***

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>ORDEM</b>
Clientes	1
Funcionários	2
Proprietários (acionistas)	3
Fornecedores	4
Comunidade (sociedade)	5
Credores (bancos, instituições)	6
Concorrentes	7
Instituições Governamentais	8
Organizações Internacionais	9
Ativistas Sociais	10
Políticos	11

Fonte: Matsushida (2004, p. 164).

Um estudo similar foi realizado por Lam e Yap (2019), entretanto, o foco foi especificamente o setor portuário, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Hierarquia da importância dos *stakeholders* portuários

Natureza do Stakeholder	Principais <i>Stakeholders</i> nas Cidades Portuárias	Tomadores de Decisão: Sim (S) ou Não (N)
Interno	Empregados Portuários, Acionistas Minoritários	N
	Gestores Portuários, Membros do Conselho de Administração	S
	Proprietários de Portos, Governo/Operador Portuário, Regulador Portuário	S
Setor Público	Autoridade Portuária; Controle exercido pelos Governos Nacionais/Estado sobre os Portos através de Ministério de Transportes, Ministério de Finanças, Ministério do Meio Ambiente, Legisladores, Autoridades de Desenvolvimento Urbano, Sindicatos de Trabalhadores.	S
Participantes do Mercado/órgãos Societários	Organizações de <i>Stakeholders</i> : Operadores de Transporte terrestre e marítimo, empresas de logística, empresas de expedição e transporte, empresas de estivagem (estivadores)	S
Comunidade; Grupos de Interesse	Habitantes locais que vivem nas proximidades dos Portos, Consumidores e contribuintes, Organizações sem fins lucrativos (ONG), Mídia, Imprensa	N

Fonte: Adaptado de Lam e Yap (2019).

Através do comparativo entre o quadro 02 e o quadro 03, fica evidenciada a particularidade do setor portuário em relação às organizações de outros setores.

Apesar de uma enorme variedade de estudos relacionados à teoria dos *stakeholders*, Freeman (1984) foi quem deu maior importância à capacidade de gestão de *stakeholders*, para que se relacione e se envolva com várias partes interessadas, considerando e equilibrando seus interesses essenciais (Goodpaster, 1991; Freeman, 1984; Wood; Logsdon; Benson, 2000).

Para Freeman (1984) o processo de gestão estratégica baseada na abordagem dos *stakeholders* é desenvolvido a partir de três etapas: a direção, a formulação e a implementação estratégica. O autor ainda associa a gestão de *stakeholders* a três níveis de análise: racional, transacional e processual. Esses três níveis quando compreendidos pelas organizações e interagindo nos seus interesses, potencializam sua capacidade de gestão e desta forma possibilitam atingir sua finalidade. O autor elaborou uma tabela ilustrativa prescrevendo sete dimensões com as suas definições conforme quadro 4 abaixo:



Quadro 4 – Dimensões da CGS propostas por Freeman (1984)

DIMENSÕES DA CGS		CONCEITOS PRESCRITIVOS
1	Processo de comunicação	Organização com alta capacidade de gestão dos <i>Stakeholders</i> (CGS) implementa processos de comunicação com os múltiplos <i>stakeholders</i>
2	Negociação	Organizações com alta CGS negociam explicitamente com os <i>stakeholders</i> sobre questões críticas e buscam acordos voluntários.
3	Marketing	Organizações com alta CGS difundem e aproximam o marketing para servir a múltiplos <i>stakeholders</i> .
4	Formulação estratégica	Organizações com alta CGS integram limites chave dentro do processo de formulação estratégica na organização.
5	Proatividade	Organizações com alta CGS são proativas, ou seja, antecipam as preocupações com os <i>stakeholders</i> e tentam influenciar o seu ambiente.
6	Recursos	Organizações com alta CGS alocam recursos de forma coerente com as preocupações dos <i>stakeholders</i> .
7	<i>Stakeholder-serving</i>	Gestores de organizações com alta CGS pensam em termos de <i>stakeholders</i> a que serve.

Fonte: Freeman (1984, p. 78-80).

Freeman, Harrison, Wicks (2007), reelaboraram as dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders* propostas por Freeman (1984), na nova análise os autores fizeram a junção das dimensões de comunicação e negociação, devido à similaridade conceitual, aprofundando a reflexão dessas e as demais dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders* (Freeman, 1984; Freeman; Harrison; Wicks, 2007).

Freeman, Harrison e Wicks (2007), desenvolveram sete estratégias que visam o aumento da capacidade da organização em gerir seus *stakeholders*, que são: Avaliação de *stakeholders*; Análise do comportamento dos *stakeholders*; Compreensão da perspectiva e *feedback* dos *stakeholders*; Avaliação das estratégias para *stakeholders*; Desenvolvimento de estratégias específicas para *stakeholders*; Criação de novos modos de interação com os *stakeholders*; Desenvolvimento de estratégias integrativas de criação de valor. Passados 36 anos da elaboração de seu estudo Freeman (1984), o autor afirma que a gestão de *Stakeholders* ainda é importante no século XXI, uma vez que a sobrevivência das organizações depende da capacidade de gerenciar os relacionamentos com ampla rede de atores (Freeman; Phillips; Sisodia, 2020). Corrobora com o pensamento de Freeman, Phillips, Sisodia (2020), a realização do Fórum Econômico Mundial de Davos, realizado em janeiro de 2020, cuja discussão principal se deu em torno da reforma urgente e necessária do capitalismo, dando espaço para o “*stakeholder capitalism*” em substituição ao capitalismo de primazia dos acionistas ou do Estado.

### 3 METODOLOGIA

No presente estudo optou-se por uma abordagem qualitativa, proveniente da perspectiva ontológica e epistemológica mais adequada ao problema de pesquisa. Optou-se pela estratégia de pesquisa estudo de caso único. A pesquisa tem como objeto de estudo a Portonave S/A, considerado um dos terminais portuários mais importantes do Brasil e eleito no ano de 2021, o terminal mais eficiente do país. Segundo Eisenhardt (1989), estudos de caso são adequados para a compreensão da dinâmica presente em ambientes singulares e a amostragem teórica deve primar por casos suscetíveis de replicar ou incrementar a literatura existente. As características únicas do presente caso atendem a esses critérios. Ao verificar elementos presentes na teoria prévia, os objetivos do estudo são descritivos. Mas, considerando a possibilidade de encontrar evidências inspiradoras a novas formas de pensamento sobre o tema a presente pesquisa é também exploratória (Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011). Nesse sentido, foi realizada um levantamento bibliográfico, utilizando periódicos nacionais e internacionais, dissertações, artigos, ensaios teóricos e pesquisas desenvolvidas por pesquisas acadêmicas com temas ligados aos *stakeholders*, onde se realizou uma revisão da literatura com a contribuição de diversos autores além de Yeda Pavão e Freeman que versam sobre a análise de *stakeholders* e gestão estratégica, seus resultados não generalizarão, mas permitirão a recontextualização para pesquisas em outros ambientes próximos ao estudado e a relação entre os novos resultados e conhecimento já existente, contribuindo para o avanço do tema (Brunstein *et al.*, 2020).

Em relação ao objetivo, a pesquisa busca conhecer as práticas adotadas pela empresa considerada a mais eficiente no setor portuário brasileiro em relação a sua capacidade de gerenciamento de seus *stakeholders*. Para tanto, tomou-se como ponto de partida a visão baseada no Diagrama Estrutural para o constructo da capacidade de gestão dos *stakeholders* (Freeman, 1984; Pavão; Rosseto, 2015). Localizada na cidade de Navegantes, em Santa Catarina, a Portonave iniciou suas operações em outubro de 2007, como o primeiro terminal privado de contêineres do país. A empresa atua no escoamento da produção das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil e de outros países da América do Sul e no recebimento de cargas de todo o mundo. Empresa pertence ao grupo *Terminal Investments Limited* (TIAEL), que ela fica baseada em Genebra na Suíça, e opera 40 terminais portuários em quatro continentes — América, Europa, África e Ásia.

Com uma trajetória iniciada em 2007, se tornou referência entre os portos brasileiros: movimentou, em 2021, mais de 1 milhão de TEUs alcançando um crescimento de 29% em relação ao ano de 2020. Com isso, o Terminal atingiu a soma de 9 milhões de TEUs movimentados desde o início das suas operações. A empresa é reconhecida internacionalmente pela qualidade na prestação de serviços e pela alta produtividade, empregando diretamente 967 profissionais diretos, e possui um *market share* de 51% em SC. No que se refere à justificativa para este estudo de caso único, seguiu-se o que preconizam Eisenhardt (1989) e Yin (2011). A escolha se adequa para testar uma teoria bem formulada e por representar um caso peculiar, revelador, representativo ou típico, isto é, pode-se captar circunstâncias e condições de uma situação que foi passada pela organização ou que se centra na compreensão da dinâmica atual, combinando a coleta de dados com métodos, tais como entrevistas, questionários e observação. Dado o olhar a um evento ocorrido anteriormente, o estudo configura-se como um caso retrospectivo, no qual as entrevistas e os documentos permitem retratar o evento de forma eficiente e com profundidade (Eisenhardt; Graebner, 2007). Para atingir o objetivo proposto pelo estudo conforme informado no Quadro 6 foram entrevistados colaboradores da organização.

Os entrevistados foram selecionados por fazerem parte de setores estratégicos, e estarem envolvidos diretamente no processo de desenvolvimento da capacidade de gestão dos *stakeholders*. As entrevistas ocorreram no período de outubro a dezembro de 2021.

Quadro 6 – Relação dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de Empresa	Cargo	Duração da Entrevista
Entrevistado 1	15 anos	Diretor Comercial	75 min
Entrevistado 2	13 anos	Sistema de Gestão Integrado	75 min
Entrevistado 3	2 anos	Gerente Comercial, Marketing, Comunicação e Responsabilidade Social.	85 min
Entrevistado 4	15 anos	Gerente de Recursos Humanos	41 min
Entrevistado 5	11 anos	Assistente de Comunicação	50 min
Entrevistado 6	15 anos	Diretor Superintendente Administrativo	60 min

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a elaboração do roteiro de entrevistas que captasse a capacidade de gestão de seus *stakeholders*, foram utilizados os protocolos de estudo de caso proposto por Pavão (2012, p. 99) que aborda: procedimento da coleta de dados; esboço do relatório do estudo de

caso; questões do estudo de caso; guia para o relatório do estudo de caso e coletas de evidências, por intermédio de observação direta. Neste trabalho, optou-se pela validade do constructo, tomando como referência as pesquisas em *stakeholders* e gestão estratégica, que possibilitaram a construção de um grupo de variáveis/atributos proposta por Pavão (2012, p. 99) com cinco setores da capacidade de gestão dos *stakeholders*, que direcionaram o roteiro das entrevistas: comunicação, formulação estratégica, proatividade, recursos, *stakeholder-serving*.

A pesquisa foi dada por finalizada quando se percebeu que novas entrevistas já estavam por repetir informações que outros entrevistados já haviam falado, se estabelecendo a construção definitiva do corpus da pesquisa. Minayo (2000) afirma que, com o não surgimento de relatos novos no processo de coleta de dados da pesquisa, é recomendável o critério de finalização dessa coleta por meio da saturação das respostas das entrevistas. Quando da análise dos resultados, procurou-se descrever o contexto estudado por uma descrição rica e detalhada.

Merriam (1998) afirma que o pesquisador deve oportunizar ao leitor uma descrição suficiente para descrever o contexto da pesquisa e dos entrevistados para que ele possa perceber a relação entre o que se busca pesquisar e o cenário relatado. O *feedback* dos informantes foi mais um critério de validade e corresponde à confrontação com fontes e obtenção de sua concordância ou consentimento, sendo chamado de critério de validação comunicativa dos participantes (Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011).

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O norte para escolha dos entrevistados e os respectivos questionamentos, foi o estudo realizado por Pavão (2012, p. 100), utilizando-se cinco (05) áreas de estudo dos *stakeholders*, comunicação, formulação estratégica, proatividade, recursos, *stakeholder-serving*.

##### **4.1 DIMENSÃO COMUNICAÇÃO**

No contexto das organizações, são consideradas como de alta CGS aquelas que implementam, processos de comunicação com múltiplos *stakeholders* (Strand; Freeman, 2015). O processo de comunicação em um setor onde o dinamismo e a concorrência acirrada

são constantes é fundamental para o sucesso do negócio. Neste sentido, evitar qualquer ruído, ou levar as informações de forma clara e direta a todos os *stakeholders* do segmento é imperativo, não obstante deste entendimento, durante as entrevistas, evidencia-se um profundo conhecimento, e com participação efetiva dos 06 (seis) entrevistados. A empresa busca atingir todos os *stakeholders* através de várias ferramentas, desde a mais simples e de baixo custo (murais internos, ouvidoria, publicação em jornais locais, comunicação direta, palestras e eventos), aos mais complexos e com valores elevados (revistas e periódicos voltados à área portuária, tanto nacionais como internacionais, canal de ética (*compliance*) realizado por empresa terceirizada e independente, comunicados e publicidade em canais de TVs locais e nacionais, publicações em jornais de circulação nacional e internacionais). A organização, apresenta dentro de sua estrutura, uma equipe especializada para acompanhar movimentos em diversos seguimentos de informação, como redes sociais (*facebook, Instagram, linkedin, Youtube, Twitter*) e também em redes de conhecimento, como sites especializados, jornais (digitais e impressos), *Google*, entre outros. Tais elementos são explicitados através das falas dos entrevistados, como segue:

*Temos um sistema de gestão integrada em que todos esses processos são registrados e temos uma linha de comunicação toda mapeada com todos os nossos stakeholders [...] (Entrevistado nº 6).*

*Existe um plano, um mapeamento realizado pela organização para evitar conflitos, a nossa relação quanto empresa é de ter uma relação harmoniosa e muito transparente com nossos stakeholders. Sempre buscamos ser exemplo, ser referência, então qualquer ação nossa, buscamos fazer bem feito com muito dialogo com esse stakeholders, procuramos trazê-los pro nosso lado, mostrar as boas práticas, questionar o que podemos fazer de melhor, o que podemos fazer para atender, é assim que trabalhamos. (Entrevistado nº 1)*

Quadro 7 – Descrição dos indicadores da dimensão comunicação

<b>Descrição dos indicadores da dimensão Comunicação: CGS</b>
Desenvolve canais de mídias escritas (jornais, revistas) ou digitais com os <i>stakeholders</i> ?
Dispõe de um sistema formal de comunicação organizacional com os <i>stakeholders</i> ?
Utiliza canais informais (redes de relacionamento com o público interno e externo) de comunicação para intercâmbio (troca) de informações sobre o ambiente portuário?
Dispõe de relatórios gerenciais de avaliação da qualidade e adequação dos controles internos e estes são disponibilizados aos interessados?
Discute amplamente com os interessados os efeitos das políticas adotadas pelo porto?
As informações que a Portonave transmite aos <i>stakeholders</i> são claras e facilmente compreendidas?
Realiza prestação de contas do exercício em assembleias dirigidas aos interessados?

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.2 DIMENSÃO FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

As organizações consideradas com alta CGS integram limites chave dentro do processo de formulação estratégica na organização. (Strand; Freeman, 2015). A importância da formulação estratégias ficam demonstradas por Pfeffer e Salancik (2003), Rosseto e Rosseto (2005) e Hillman, Withers e Collins (2009), a aplicação da formulação de estratégias para as organizações favorecem sua sobrevivência à longo prazo. A organização, através de suas ferramentas de inteligência, acompanha todas as tendências do mercado, ouve os *stakeholders* considerados dentro do seu mapeamento como mais importantes, e desenvolve seu planejamento estratégico para curto e longo prazo, destacando o monitoramento minucioso e constante destes, havendo necessidade de alterações, poder-se-á fazê-lo imediatamente. Durante as entrevistas um exemplo deixou muito claro o acompanhamento do seguimento:

*Conseguimos saber hoje, por exemplo, quantos navios, quem está produzindo os navios, que tamanho esses navios virão, então qual é a próxima geração, isso precisa figurar na tua política de planejamento estratégico, porque o planejamento estratégico olhando sempre para o futuro, tomando decisões hoje que irão impactar no terminal daqui cinco, seis, dez anos (Entrevistado nº6).*

No mesmo sentido, se considera a formulação de estratégias pelos gestores uma forma de contribuir para a solução de dependências externas e para o aumento da capacidade da gestão em gerir relações com o público de interesse, deixando de ser desafio, mas possibilidade e oportunidade (Froelich, 1999; Frooman, 1999; Parmar *et al.*, 2010; Pfeffer; Salancik, 2003).

No mesmo sentido que descrevem Donaldson e Preston (1995, p. 67), o terminal Portonave, desenvolve atitudes, possui estruturas e práticas que juntas, constituem sua política de gestão dos *stakeholders*. Esta política de gestão dos *stakeholders* é muito bem descrita através da fala do entrevistado nº 2:

*[...] temos uma sistemática definida por nós mesmos, onde mapeamos os stakeholders e definimos sua relevância ou não dentro do nosso negócio, avaliando quais são as necessidades e expectativas relacionadas a cada um deles, e dentro dessas necessidades e expectativas avaliamos também qual a relevância dessa necessidade ou expectativa para o nosso negócio, visando definir ações ou sistemáticas para atender essas necessidades e expectativas quando ela é relevante.*

#### Quadro 8 – Descrição dos indicadores Formulação Estratégica

<b>Descrição dos indicadores da dimensão Formulação Estratégica: CGS</b>
--

A Portonave identifica seus principais públicos ( <i>stakeholders</i> ) no intuito de conhecer e analisar suas expectativas?
--

A Portonave integra <i>stakeholders</i> chave para formulação das estratégias (aproveitando das experiências dos funcionários e o conhecimento de informação sobre os clientes, fornecedores, concorrentes, etc...)?
Estabelecem um sistema de planejamento rigoroso e detalhado?
Agrupam informações setoriais ou regionais, junto aos <i>stakeholders</i> da Portonave, por meio de situações informais (almoços, promoções e eventos específicos) para a tomada de decisão.
Estabelecem sistema de planejamento aberto e flexível?
Dispõe de ferramentas para identificar e avaliar a existência de fatores internos que podem afetar adversamente a realização dos objetivos da Portonave?
Dispõe de ferramentas para identificar e avaliar a existência de fatores externos que podem afetar adversamente a realização dos objetivos da Portonave?
Antes de iniciar a construção da decisão, procura entender os grupos, pessoas e interesses envolvidos no processo (cultura, política locais, etc.)?
A Portonave realiza pesquisas de satisfação junto aos interessados?

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3 DIMENSÃO PROATIVIDADE

As organizações com alta CGS são proativas, ou seja, antecipam às preocupações dos *stakeholders* e tentam influenciar o seu ambiente (Strand; Freeman, 2015). A proatividade da Portonave, ficou evidenciada uma vez que, a organização busca saber o que seus principais *stakeholders* estão planejando, e assim, antecipar-se às necessidades do mercado, assegurando a manutenção e o destaque que apresenta no seguimento portuário.

Durante a pandemia do Covid-19, a organização teve que se reinventar, especialmente nas suas relações com os clientes, para se adaptar às novas circunstâncias e desafios impostos pela crise sanitária. Apontando resultados superiores aos do seu segmento, no mercado de exportações, enquanto o mercado cresceu 5%, a Portonave cresceu 22%. Em um cenário mais amplo de exportações, o mercado cresceu 29%, enquanto a Portonave apresentou um crescimento impressionante de 69%. A capacidade proativa da empresa e a eficiência em suas operações foram fatores cruciais para alcançar esses resultados notáveis durante um período tão desafiador.

Quando o gestor desenvolve suas habilidades e competências com eficiência, provocando o envolvimento de todos numa organização, certamente terá resultados positivos nos objetivos organizacionais, sobretudo na redução das incertezas e na garantia de sua sobrevivência e continuidade de suas ações (Suárez; Hwang, 2012). Identificou-se através das entrevistas um ponto muito importante em relação a proatividade, a empresa possui grupos permanentes de acompanhamento dos principais *stakeholders*, com a finalidade de antecipar quaisquer alterações que possam impactar nas suas atividades.

*Temos por exemplo um dos comitês que a gente tem formado aqui são os comitês de acompanhamento e legislação. Existem dois: um tem o foco de acompanhar, monitorar o surgimento de novas legislações, relacionadas a meio ambiente saúde e segurança e outro tem o foco de acompanhar legislações relacionadas a área aduaneira, aí entra todo esse pacote que eu comentei antes: Polícia Federal, Receita Federal ANTAC [...] (Entrevistado nº6).*

A capacidade proativa da empresa também, ficou evidenciada através das ações adotadas durante o período da pandemia COVID-19, a empresa precisou alterar sua forma de comunicação, marketing e negociação com os seus *stakeholders* do dia para noite. Inicialmente a Portonave demonstrou-se altamente preocupada com os possíveis resultados, entretanto, a readequação foi tão positiva, que mesmo durante o período caótico da pandemia do COVID-19, bateu recordes de movimentação de TEUs e foi reconhecida como o terminal portuário mais eficiente do Brasil em 2021, destacando-se por sua capacidade de adaptação e inovação.

*[...] nós nos adequamos aqui, o nosso time da Portonave como um todo, e tem entregue... nosso time comercial, de comunicação e marketing também, os resultados são excelentes, pensamos no começo que seriam desastrosos os resultados, passamos sim por um vale, mas depois a recuperação foi forte e continua muito forte [...] (Entrevistado nº01)*

#### Quadro 9 – Descrição dos indicadores da Proatividade

<b>Descrição dos indicadores da dimensão Proatividade: CGS</b>
Antecipam suas decisões para atender as necessidades dos <i>stakeholders</i> da Portonave?
Enfatizam o uso de sistemas de controle de custos para monitorar seu desempenho?
Possui a habilidade/competência para identificar oportunidades em situações adversas e crises?
Estão sempre dispostos a antecipar as mudanças para obter mais eficiência e redução de custos?

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.4 DIMENSÃO RECURSOS

As organizações com alta CGS alocam recursos de forma coerente com as preocupações dos *stakeholders*. (Strand; Freeman, 2015).

Os investimentos são realizados, sobretudo, quando os grupos de interesses são importantes para o futuro e isso pode ser considerado, numa organização, como prioridade (Freeman; Harrison; Wicks, 2007).

Nesse contexto, o setor portuário brasileiro, possui *stakeholders* que podem impactar fortemente no negócio da organização, órgãos intervenientes e anuentes como Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários (SNP) Ministério da Infraestrutura; Marinha do Brasil; Receita Federal do Brasil; Polícia Federal; ANVISA; MAPA – Ministério da Agricultura,



Pecuária e Abastecimento; Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ); IBAMA; Comissão Nacional de Segurança Pública nos Portos (CONPORTOS), Terminais e Vias Navegáveis; Comissão Nacional das Autoridades nos Portos (CONAPORTOS). Estes órgãos são responsáveis pelas normatizações no seguimento portuário, normatizações que demandam volumes gigantescos de recursos, toda vez que há mudanças nas normas ou legislações, a organização precisa analisar cuidadosamente de que forma sua atividade será impactada, motivo pelo qual, através do Sistema de Gestão Integrada (SGI), mapeia todos os *stakeholders* e sua respectiva relevância, para estes *stakeholders* há comitês, responsáveis por monitorar, acompanhar o surgimento de novas legislações. Além de todos os recursos solicitados pelos órgãos intervenientes e consentidos, também existem recursos destinados a atender às necessidades de outras partes interessadas, internas e externas. A alocação consistente desses recursos se reflete nos resultados da empresa, seja nos resultados operacionais (eficiência), segurança e saúde, impactos ambientais, parceiros econômicos ou na satisfação de seus clientes. A destinação dos recursos, não é somente relacionado a equipamentos ou suprimentos, mas também a atração, retenção e propagação de talentos, estes responsáveis pelo alto nível de desempenho alcançado pela organização. A retenção de talentos foi traduzida pela fala da responsável pelo RH:

*Não perdemos pessoas para outras empresas pelo salário, perdemos quando por exemplo um gerente é promovido à posição de diretor, quando o advogado vai para a posição de gerente jurídico.... Normalmente é o contrário, às vezes as pessoas saem de outros para vir para cá. (Entrevistado nº4)*

Uma contribuição nesse sentido seria a alocação de recursos, sugerida por Gobo e Cadoná (2011), através da qual as ações que são executadas pelas organizações teriam garantidos os seus recursos necessários, podendo ser eles humanos, físicos e financeiros. (Anese, Vivian; Costa, Carlos; Rosseto, Carlos Ricardo, 2018).

#### Quadro 10 – Descrição indicadores Recursos Estratégica

<b>Descrição dos indicadores da dimensão Recursos Estratégica: CGS</b>
Alocam os recursos (financeiro, humano, tecnológico, físico, etc...) para atender as preocupações e as necessidades da Portonave?
Canalizam os recursos (financeiro, humano, tecnológico, físico, etc...) para atender as preocupações e as necessidades dos clientes?
Preocupam-se no que diz respeito a melhor alternativa em soluções financeiras com menores taxas de juros, ao mesmo tempo em que se oferece um serviço de qualidade?
A Portonave preocupa-se no que se refere à avaliação de produtividade com tecnologias flexíveis e inovadoras (máquinas e equipamentos, informática, etc...)?

A Portonave tem reputação em ser muito criativa e inovadora, sempre preocupada com tendências e oportunidades?
Existe a capacidade para atender os recursos de capital organizacional (processos gerenciais em geral, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação cultura e reputação, relações informais entre grupos dentro da Portonave e aqueles que estão em seu ambiente)?
Os fornecedores da Portonave estão geograficamente próximos em relação à localização do terminal? (fácil acesso).
Os consumidores estão geograficamente próximos em relação à localização do terminal? (fácil acesso).

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.5 DIMENSÃO STAKEHOLDERS-SERVING

Nas organizações consideradas com alta CGS, os Gestores pensam em termos de *stakeholders* a que serve. (Strand; Freeman, 2015). A preocupação de servir bem aos seus *stakeholders* fará com a que a organização sobreviva e prospere à longo prazo (Freeman; Harrison; Wicks, 2007). Foi possível identificar através das entrevistas algumas atividades desenvolvidas à um *stakeholder* muito importante, a sociedade, e em especial a população da cidade de Navegantes, conforme a fala do entrevistado nº 3).

*[...] é pra comunidade onde as crianças até treze anos elas podem ingressar nesse projeto pra fazer aula de natação gratuita.*

*Outro projeto que é bacana também é o da limpeza das praias. Das limpezas das praias onde a gente apoia, patrocina alguns desses projetos que é justamente pra oferecer, pra comunidade, uma praia limpa, nosso meio ambiente, evitar esse tipo de poluição, plástico na praia, na areia, nos animais, então a ideia é isso aí e a gente preza também muito pelos ODS quatorze que é a vida no mar que hoje é a base do nosso segmento aqui sem o mar aqui não existiria a Portonave.*

*Tem o projeto também da tilápia na caixa d'água, muita gente agora ficou sem emprego por causa de pandemia e a gente fez uma parceria com a Associação dos Pescadores Artesanais daqui de Navegantes e da Penha onde essas famílias de pescadores que antes tinham muita fartura de peixe, hoje em dia já não tem mais tanto assim a renda caiu demais e eles conseguem hoje em cativeiro, que são caixas d'água mesmo com bomba fazendo como se fosse um aquário, aquele aquário que a gente tem em casa eles conseguem tratar ali e cultivar a tilápia e isso gera receita pra eles então eles já estão ali fazendo uma questão de não só de responsabilidade social de trabalho e tudo mais e gerando receita.*

No mesmo sentido, pode-se observar através das falas dos entrevistados nº4 e nº5, que a organização também desenvolve atividades com seus *stakeholders* internos, oferecendo-lhes a possibilidade de educação continuada, a qualquer nível de escolaridade, do fundamental ao Pós-Doutorado, além de oferecer cursos de idioma, acompanhamento médico (psicólogos), plano de saúde. Outro ponto importante foi a de que a organização prestigia seus profissionais, sempre que há uma vaga em aberto, primeiro se abre a possibilidade de candidaturas internas para o preenchimento desta. A atividade principal desenvolvida pela Portonave é a prestação de serviço, por este motivo, pode-se observar

através das entrevistas, que a organização busca das mais variadas formas conhecer as necessidades de seus *stakeholders*, para isto, interações são permanentes e constantes, afinal, só será possível oferecer serviços de qualidade se souber quais os anseios de seus parceiros. A busca incessante por este conhecimento, é refletida nos resultados alcançados, sendo reconhecido como o segundo terminal portuário em movimentação de TEUs no Brasil e o primeiro terminal em eficiência. Importante destacar, que este prêmio recebido no ano de 2021, Prêmio Empresa Cidadã ADVB/SC – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil em Santa Catarina, foi durante o crítico período da pandemia COVID-19, demonstrando através de atitudes diretas, a importância que a Portonave dá aos seus *stakeholders*, conforme a declaração dada pelo entrevistado nº3:

*O reconhecimento do Prêmio ADVB que recebemos vem reforçar o quanto a empresa preza pela saúde e pelo bem-estar dos nossos profissionais e de suas famílias. E todas as ações que buscamos desenvolver e executar estavam voltadas também para minimizar os impactos da doença na comunidade. O resultado das ações gerou o sentimento de pertencimento, engajamento e solidariedade devido ao cuidado imprescindível com o bem maior: a vida de cada pessoa.*

Quadro 11 – Descrição indicadores *Stakeholder-Serving*

Descrição dos indicadores da dimensão <i>Stakeholder-Serving</i> : CGS
A Portonave se preocupa em termos de como servir seus <i>stakeholders</i> (por exemplo: “como servir o cliente” ou “como servir os funcionários”, é possível generalizar essa filosofia “como servir o meu stakeholder”) é usado?
Existem incentivos e prêmios para aqueles que promovem a busca de soluções para os problemas decorrentes dos processos logísticos/portuários?
Nossas atividades estão intimamente relacionadas com aspectos para o desenvolvimento econômico e social dos <i>stakeholders</i> internos e da comunidade?
Dedicam atenção às famílias dos <i>stakeholders</i> internos (programas específicos)?
A Portonave desenvolve programas de integração entre <i>stakeholders</i> externos?
A Portonave desenvolve programas de integração entre os <i>stakeholders</i> internos?

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar a capacidade de gestão de *stakeholders* do Terminal Portuário de Navegantes – Portonave, identificando procedimentos e estruturas adotadas. Com este estudo, busca-se possibilitar a disseminação das experiências e conhecimentos aos terminais portuários brasileiros. Tal direcionamento, com base no aporte teórico de Freeman (1984) e Strand; Freeman (2015), Pavão (2012), verificou, de modo especial, as cinco dimensões da capacidade de gestão consideradas pela teoria dos *stakeholders*, quais sejam: Comunicação, Formulação de Estratégias, Proatividade, Recursos

e *Stakeholder-Serving*. Neste sentido, a pesquisa demonstrou a forma ajustada em que os elementos estudados estão inseridos no mapeamento estruturado e formal da Portonave S/A, à combinação desses elementos traduzem os resultados alcançados pelo terminal. Os estudos de Lam e Yap (2019) vão ao encontro com resultado obtido através de entrevistas semiestruturadas aos gestores da Portonave S/A. Todos os entrevistados descreveram como *stakeholders* de maior relevância à empresa as Instituições Governamentais e seus clientes. Este aspecto fica evidenciado na fala do entrevistado nº 2, para ele os três *stakeholders* mais relevantes são ANTAQ, A Receita Federal do Brasil e a CONPORTOS.

Outro ponto relevante, é que este estudo proporciona uma base literária que pode ser ainda aprofundada com novos estudos. Sobretudo, transmite aos gestores de terminais portuários ou relacionados à logística portuária, conhecimentos que se aplicados em suas organizações, podem auxiliá-los na construção de ferramentas que facilitem o alcance de resultados de acordo com os objetivos de cada instituição. O fator limitante do estudo evidencia-se pelo fato de ser um estudo realizado em uma área com poucos trabalhos já realizados, e devido ao tema complexo que são os *stakeholders* fundamentado com poucos autores. Sugere-se que estudos futuros possam aprofundar os estudos acerca dos *stakeholders* no seguimento portuário. Ainda, pode-se fazer um estudo bibliométrico nas bases de dados considerados de alto índice, para ver se estudos sobre as dimensões da capacidade de gestão em organizações portuárias já foram aplicados em outros países.

## REFERÊNCIAS

AGLE, B. R. *et al.* Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 153–190, abr. 2008. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq200818214>

ANESE, V. *et al.* Stakeholders' management capacity in brazilian nonprofit organizations. **Gestão & Planejamento**, v. 22, p. 87–103, 2021. DOI: 10.53706/gep.v.21.6095

ANESE, V.; COSTA, C.; ROSSETTO, C. R. As Dimensões da Capacidade de Gestão de Stakeholders em Instituições sem Fins Lucrativos: Um Ensaio Teórico. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 2, p. 3, dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2455>

ATTANASIO, G. *et al.* Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development. **Business Strategy and the Environment**, v. 31, n. 3, p. 860–874, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2922>

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.16, 2023.

BARNETT, M. L.; HENRIQUES, I.; HUSTED, B. W. The Rise and Stall of Stakeholder Influence: How the Digital Age Limits Social Control. **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n. 1, p. 48–64, fev. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0080>

BARNEY, J. B.; HARRISON, J. S. Stakeholder Theory at the crossroads. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 203-212, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650318796792>

BERMAN, S. L. *et al.* Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 488–506, 1 out. 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/256987>

BISPO, F. C. S.; GOMES, R. C. Os papéis dos stakeholders na formulação do Pronatec. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 6, p. 1258-1269, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170363>

BOURNE, L. **Project relationship management and the stakeholder circle**. 2005. (Doctoral dissertation). RMIT University, Melbourne, 2005.

BRUNSTEIN, J. *et al.* (org.). **Análise de dados qualitativo em pesquisa: múltiplos usos em administração**. São Paulo: Mackenzie, 2020.

CHOI, J.; WANG, H. Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 895–907, ago. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.759>

CLARKSON, M. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92–117, jan. 1995.

DOH, J. P.; QUIGLEY, N. R. Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 255-274, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0104>

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, out. 1989. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

ENRÍQUEZ-DE-SALAMANCA, Á. Stakeholders' manipulation of Environmental Impact Assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 68, p. 10–18, jan. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2017.10.003>

ENSSLIN, L. *et al.* Seaport-performance tools: An analysis of the international literature. **Maritime Economics & Logistics**, v. 20, p. 587-602, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41278-017-0057-8>

ESKEROD, P.; LARSEN, T. Advancing project stakeholder analysis by the concept “shadows of the context”. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 1, p. 161–169, jan. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003>

FARES, J.; CHUNG, K. S. K.; ABBASI, A. Stakeholder Theory and management: Understanding Longitudinal Collaboration Networks. **PLOS ONE**, v. 16, n. 10, 14 out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255658>

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

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success**. New Haven: Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R.; SISODIA, R. Tensions in stakeholder theory. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 213-231, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650318785137>

FROELICH, K. A. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 246–268, set. 1999.

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191–205, abr. 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>

GARCIA-CASTRO, R.; AGUILERA, R. V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 137–147, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2241>

GOODPASTER, K. E. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 53–73, jan. 1991. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857592>

GOOYERT, V. de *et al.* Reviewing the role of stakeholders in Operational Research: A stakeholder theory perspective. **European Journal of Operational Research**, v. 262, n. 2, p. 402–410, out. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.03.079>

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E.; ABREU, M. C. S. D. Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 858-869, 2015. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2381>

HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource Dependence Theory: a Review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1404–1427, 23 set. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>

JONES, T. M.; HARRISON, J. S.; FELPS, W. How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 43, n. 3, p. 371–391, jul. 2018. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0060>

LAM, J.; YAP, W. A Stakeholder Perspective of Port City Sustainable Development. **Sustainability**, v. 11, n. 2, p. 447, 16 jan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020447>

LUGOBONI, L. F.; SALGADO, B. S. F.; MURCIA, F. C. DE S. Stakeholder Disclosure in Reference Forms - An Analysis of the Focus of Healthcare Companies on Reporting Their Risk. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 3, p. 420–437, 25 jul. 2019.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: Contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, 13, 39-52, 2009.

MARCON NORA, G. A.; ALBERTON, A.; AYALA, D. H. F. Stakeholder theory and actor-network theory: The stakeholder engagement in energy transitions. **Business Strategy and the Environment**, v. 32, n. 1, p. 673–685, 7 jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3168>

MARTINS, F. A.; FERREIRA-DA-SILVA, A.; MACHADO-SANTOS, C. Gestão dos Stakeholders na Captação de Recursos nos Hospitais Filantrópicos e Religiosos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 65–85, 1 dez. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141527>

MASCENA, K. M. C. DE; STOCKER, F. Gestão de Stakeholders: Estado da Arte e Perspectivas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 1, p. 01-30, 7 fev. 2020. DOI: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.490>

MATSUSHITA, M. A. **Gestão socialmente responsável**: a influência dos valores dos gestores. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Administração em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, 2004.

MERK, Olaf *et al.* The Competitiveness of Global Port-Cities: The Case of the Seine Axis (Le Havre, Rouen, Paris, Caen), France. **OECD Regional Development Working Papers**, 14 set. 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**: Revised and expanded from case study research in education. 2. ed. São Francisco, CA: Jossey-Bass Education Series and The Josey-Bass Higher Education Series, 1998.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed.. São Paulo: Hucitec, 2000.

MITCHELL, R. K. *et al.* Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, v. 21, n. 2, 235-255, 2011.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, out. 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/259247>

MOGGI, S. *et al.* Accountability for a place in heaven: A stakeholders' portrait in Verona's confraternities. **Accounting History**, v. 21, n. 2-3, p. 236–262, maio 2016.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. DE. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190–209, 14 dez. 2011.

PARMAR, B. L. *et al.* Stakeholder Theory: The State of the Art. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403–445, jan. 2010. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>

PAVÃO, Y. M. P. **A capacidade de gestão dos stakeholders e o ambiente organizacional: Relações e impactos no desempenho das cooperativas do Brasil.** 2012. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

PAVÃO, Y. M. P.; ROSSETTO, C. R. Stakeholder Management Capability and Performance in Brazilian Cooperatives. **Review of Business Management**, v. 17, n. 55, p. 870–889, 25 set. 2015. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2125>

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 2003.

PLESS, N.; MAAK, T.; WALDMAN, D. A. Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 51-65, 2012.

PORUMBESCU, G.; IM, T. Using transparency to reinforce responsibility and responsiveness. *In*: PERRY, J.; CHRISTENSEN, R. (ed.). **The handbook of public administration.** 3. ed. San Francisco, CA: Wiley, 2015. p. 120-136.

PUPPIM, J. A. **Empresas na sociedade: sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil: setor de edificações.** 1998. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2005.



SANTOS, A. C. dos; FAVATO, K. J.; NEUMANN, M. Integrated reporting and stakeholder management: a research agenda. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, n. 87, p. 429–443, dez. 2021.

SAVAGE, G. T. *et al.* Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 2, p. 65-75, 1991.

SCHALTEGGER, S.; HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E. Business Cases for Sustainability: a Stakeholder Theory Perspective. **Organization & Environment**, v. 32, n. 3, p. 191–212, 2 ago. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>

STRAND, R.; FREEMAN, R. E. Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. **Journal of Business Ethics**, v.

SUÁREZ, D. F.; HWANG, H. Resource Constraints or Cultural Conformity? Nonprofit Relationships with Businesses. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 24, n. 3, p. 581–605, 8 mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9267-z>

TAMPIO, K.-P.; HAAPASALO, H.; ALI, F. Stakeholder analysis and landscape in a hospital project – elements and implications for value creation. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 15, n. 8, p. 48–76, 12 maio 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2021-0179>

TORRES, L. H. **Teoria do stakeholder**: um estudo da aplicação do princípio de equidade do stakeholder. 2013. Dissertação ( Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

TURNER, J. R. **The handbook of project based management**. 4. ed. [S. l.]: McGraw-Hill, 2009.

UNCTAD. **Revisão do transporte marítimo**. New York: United Nations, 2018. Disponível em [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018_en.pdf). Acesso em 10 set. 2023.

VOEGLIN, C.; PATZER, M.; SCHERER, A. G. Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multilevel outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 1, p. 1-16, 2012.

WOOD, D. J.; LOGSDON, J. M.; BENSON, L. E. (ed.). **Pesquisa em teoria das partes interessadas, 1997-1998**: o projeto de minifinanciamento da fundação Sloan. Toronto: Clarkson Center for Business Ethics; Joseph L. Rotman School of Management; Universidade de Toronto, 2000.

YIN, R. K. **Aplicações de pesquisa de estudo de caso**. Thousand Oaks, CA, EUA: Sage, 2011.

ZAREWA, G. A. Barriers to Effective Stakeholder Management in the Delivery of Multifarious Infrastructure Projects (MIPs). **Journal of Engineering, Project, and Production Management**, v. 9, n. 2, p. 85–96, 1 jul. 2019.