



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

ANÁLISE DE VALOR PARA STAKEHOLDERS EM CENÁRIOS DE DESASTRE NATURAL

WILIAM DE OLIVEIRA RIBEIRO
wor.wiliamribeiro@hotmail.com

ANÁLISE DE VALOR PARA *STAKEHOLDERS* EM CENÁRIOS DE DESASTRE NATURAL

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo compreender o modo como a gestão de *stakeholders* pode ser conduzida em condições extremas – como um cenário de desastre natural. As ações do Wal-Mart em resposta ao furacão Katrina (2005) foram selecionadas como caso para análise da interação entre a organização e seus *stakeholders* diante do cenário catastrófico. Foram coletados diferentes documentos para análise dessas ações: artigos acadêmicos, comunicados do Wal-Mart e matérias jornalísticas de diferentes fontes que evidenciam as ações da empresa antes, durante e após o furacão. Na análise desses documentos, o software Atlas TI foi utilizado para a codificação das ações e de seus respectivos *stakeholders*. O caso analisado indicou que diante da catástrofe provocada pelo furacão Katrina, o Wal-Mart priorizou alguns *stakeholders* – clientes, funcionários e comunidade. Os resultados da pesquisa apresentam as diferenças apuradas entre os valores considerados pelos *stakeholders* tratados em condições normais e seus valores diante de cenários de desastre natural. Este trabalho contribui sob dois aspectos: para a literatura, tratando da gestão de *stakeholders* no contexto de desastres; e para a aplicação prática, fornecendo uma perspectiva capaz de orientar adaptações da gestão de *stakeholders* em função do cenário.

Palavras-chave: gestão de *stakeholders*, desastres naturais, gestão de desastres.

INTRODUÇÃO

A gestão de *stakeholders* tornou-se um tema de interesse crescente nos últimos anos entre os estudiosos da área de administração. Após a obra intitulada *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, escrito por Freeman (1984), principal referência relacionada a teoria dos *stakeholders*, outros estudos foram desenvolvidos com foco na profundidade da teoria e em métodos de análise da importância e saliência dos *stakeholders* (Mitchel, Agle & Wood, 1997). A Gestão de *Stakeholders* relaciona-se com a dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995) e tem sido discutida principalmente a respeito da conexão entre alcance dos objetivos corporativos e gestão de *stakeholders*.

Organizações precisam administrar seu relacionamento com pessoas ou grupo de pessoas nela interessadas ou por ela impactadas (Freeman, 1984). Hillman & Kleim (2001) defendem que a partir do relacionamento estabelecido entre a organização e seus *stakeholders*, baseado em interesses mútuos, surge um ambiente favorável para a criação de valor. Dada a ocorrência de um desastre natural, como essa relação entre uma organização e seus *stakeholders* pode ser conduzida de modo a preservar o relacionamento e os interesses nele envolvidos?

O relacionamento com partes interessadas permanece importante para as organizações mesmo diante de um desastre natural. Nestes cenários, o complexo ambiente de trabalho requer que múltiplas organizações deixem de atuar como autônomas e passem a atuar como equipes interdependentes (Janssen et al., 2010). E essas condições mostram indícios da conexão entre a relação com *stakeholders* e os objetivos de uma organização em meio a um desastre.

O objetivo desta pesquisa é compreender como empresas agem em um desastre natural para atender aos interesses e necessidades de seus *stakeholders*. Foi estudado o caso da empresa *Wal-Mart* em resposta ao furacão *Katrina*, em 2005 no sul dos Estados Unidos, no intuito de analisar como a organização reagiu junto aos seus *stakeholders* no cenário de desastre, identificar potenciais interesses ou valores percebidos por esses *stakeholders* e comparar com os valores esperados por cada um, conforme indicados pela literatura. A partir dessa comparação, busca-se fornecer ideias sobre o modo como a gestão de *stakeholders* pode se adaptar em cenários de desastres para preservar a relação entre organização e seus interessados.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Gestão de *stakeholder*

Segundo Freeman (1984, p.46), *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelo alcance dos objetivos da organização. Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* como primários e secundários. Os *stakeholders* primários seriam aqueles que influenciam a empresa de modo direto. Membros de uma lista de *stakeholders* primários seriam fornecedores, clientes, funcionários, comunidade e investidores. Os *stakeholders* secundários seriam grupos ou indivíduos que não possuem ligação direta com as atividades econômicas da empresa, mas que podem influenciá-la. Os principais *stakeholders* secundários seriam governo (incluindo internacional), grupos ambientalistas, analistas financeiros, instituições financeiras, organizações não governamentais e imprensa.

Para entender como a gestão de *stakeholders* poderia trazer melhor desempenho empresarial, ela também tem sido discutida em relação a função utilidade. Ou seja, como a gestão de *stakeholders* favorece o entendimento da função utilidade dos *stakeholders* e como esse conhecimento sobre as utilidades pode levar a oportunidades de criação de valor para os *stakeholders*, que conduz à criação de valor para a empresa. (Harrison, Bosse & Philips, 2010).

A gestão dos *stakeholders* está relacionada com a dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders* e é necessário prestar atenção simultânea aos interesses legítimos de todos eles em casos como a formação da estrutura organizacional e processos de tomada de decisão. (Donaldson e Preston, 1995). Nessa abordagem é proposta a identificação de conexões entre a gestão de *stakeholders* e o alcance dos objetivos corporativos tradicionais. Ao se referir à gestão de *stakeholders*, Freeman (1984) trata da necessidade de uma organização de administrar seus relacionamentos com seus grupos de *stakeholders* específicos de uma maneira voltada para a ação”. De modo convergente, Hillman e Keim (2001) tratam a gestão de *stakeholders* como “relações com os *stakeholders* primários, como empregados, consumidores, fornecedores e comunidade”. E acrescentam que uma gestão de *stakeholders* efetiva pode levar a conquista de recursos valiosos que podem trazer vantagem competitiva.

Para dizer que uma empresa possui capacidade de gerenciamento de *stakeholder* é necessário que a empresa entenda quem são seus *stakeholders* e tenha processos para lidar com seus interesses e negociá-los. (Freeman, 1984). São encontradas na literatura informações que associam positivamente gestão de *stakeholders* com *performance* financeira. Hillman e Keim (2001) argumentam que ao desenvolver relacionamentos de longo prazo com *stakeholders* primários, as organizações expandem o conjunto de trocas de valor criado que vão além daquele conjunto que seria possível com interações limitadas a transações de mercado.

A visão instrumental da teoria dos *stakeholders* por meio da gestão de *stakeholders* sugere que empresas que atendem os interesses de um grupo de *stakeholders* amplo conseguem níveis maiores de desempenho quando comparado com empresas que atendem apenas um *stakeholder*. (Harrison & Bosse, 2010). Nessa visão, tem-se o entendimento de que a gestão voltada para os *stakeholders* acarretaria no melhor conhecimento das necessidades dos *stakeholders*, podendo dessa forma levar à criação de valor. (Harrison & Bosse, 2010).

Criação de valor para os *stakeholders*

Ao se criar um relacionamento baseado no atendimento de interesses aos *stakeholders* primários, no longo prazo, cria-se um ambiente propício para a criação de valor (Hillman & Kleim, 2001). A criação de valor para os *stakeholders* pode ser alcançada pelo entendimento da função utilidade dos *stakeholders*. (Harrison, Bosse & Philips, 2010; Tantaló & Priem, 2016). Segundo Harrison, Bosse e Philips (2010) as funções utilidade especificam as preferências dos *stakeholders* por valores tangíveis e intangíveis. Os *stakeholders* determinam suas próprias funções utilidade baseando-se em preferências individuais que derivam de suas percepções a respeito de como o relacionamento e as interações que possuem com a empresa afetam a utilidade que recebem. (Harrison & Wicks, 2013).

As empresas que possuem gestão voltada para os *stakeholders* podem usar informação sobre as funções utilidade de seus *stakeholders* de maneira a criar novas formas de satisfazer os seus interesses. (Harrison, Bosse & Philips, 2010). Ainda segundo os autores, conhecer sobre as funções utilidades dos *stakeholders*, ajuda empresas a modificar a curva de demanda de seus produtos, serviços e transações com o intuito de melhor satisfazer os interesses de seus *stakeholders*, como também permite com que a empresa alinhe suas estratégias para oferecer o que é realmente importante para os *stakeholders*-chave, conseguindo assim, maior eficiência.

De acordo com Harrison, Bosse e Philips (2010), há três variáveis importantes que realmente transformam o conhecimento das funções utilidades dos *stakeholders* em criação de valor para empresa: aumento da demanda e eficiência, inovação crescente e maior habilidade para lidar com mudanças inesperadas no setor de atuação. Harrison, Bosse e Philips (2010) destacam que uma empresa que tem gestão voltada para os *stakeholders* pode utilizar o conhecimento sobre as funções utilidades dos *stakeholders* para criar novas formas de satisfazer seus *stakeholders* e afirmam que ao conhecer as diferentes funções utilidade dos *stakeholders*, as empresas têm maior capacidade de utilizar as mudanças inesperadas como mudanças em tecnologia e nos gostos do consumidor ao seu favor e criar valor a partir delas.

Harrison, Bosse e Philips (2010) ressaltam que as empresas conseguem ganhar *expertise* ao desenvolver gestão voltada para os *stakeholders* e passar as informações e competências adquiridas para a empresa como um todo. Harrison, Bosse e Philips (2010) salientam também que essas competências adquiridas da gestão voltada para os *stakeholders* podem ainda ser inseridas por meio de treinamentos e comunicação interna. E, com o tempo, essa abordagem voltada para os *stakeholders* se torna parte integrante da cultura da empresa (Jones, Felps & Bigley, 2007).

Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015), a partir de uma pesquisa bibliográfica, listam valores ou recursos que são do interesse dos *stakeholders*. O Quadro 1 apresenta a lista de tipos de valor considerados como utilidade para cada *stakeholder* primário. O quadro 1 evidencia na literatura

como a tradução em valor do entendimento das funções utilidade são percebidos pelos *stakeholders*.

Quadro 1 - Valor para *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Condutores de Valor
Acionistas	Dividendos (Brown; Forster, 2013; Clarke, 1998); Preço de mercado (Clarke, 1998); Informação, transparência (Harrison; Wicks, 2013).
Clientes	Produtos com qualidade e funcionalidade, Repetição de negócios, Respeito (Harrison; Bosse, 2013).
Funcionários	Salários mais altos (Brown; Forster, 2013; Clarke, 1998; Bosse et al., 2010); Direitos de propriedade (Zattoni, 2011); Compensação com ações (Deutsch; Valente, 2013); Maior segurança no trabalho e ambiente de trabalho agradável (Brown; Forster, 2013); Bem estar: satisfação de um indivíduo ou de um grupo de pessoas (Garcia-Castro et al., 2011); Respeito, inclusão (Harrison; Wicks, 2013).
Fornecedores	Natureza de pagamentos (tamanho e velocidade) (Harrison; Wicks, 2013); Relacionamento estável e duradouro (Deutsch; Valente, 2013).
Comunidade	Programas sociais (Reynolds et al., 2006); saúde física, riqueza, conforto e conveniência (Cragg & Greenbaum, 2002); Contribuições de infraestrutura, serviços comunitários (Harrison & Wicks, 2013).

Fonte: Adaptado de Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015, p.10).

Gestão de desastres

Diante da ocorrência de desastres, as relações entre organizações e seus *stakeholders* podem mudar. Novos *stakeholders* podem surgir e a relação de poder, legitimidade e urgência de cada um pode ser alterada. Para Janssen et al. (2010), quando desastres acontecem, o complexo ambiente de trabalho requer que múltiplas organizações deixem de atuar como autônomas e passem atuar como equipes interdependentes. O autor defende a importância de uma efetiva comunicação, o que pode prevenir que as coisas piores. Um desastre é uma situação de acontecimentos contínuos, marcados por alterações de diversos elementos, tais como urgência, impacto, tipos de equipes de resposta e necessidades de informação destas equipes (Janssen et al., 2010).

O termo desastre ainda não possui uma definição universalmente aceita. Podem assumir diferentes nomes, como catástrofe, calamidade, desastre natural, acidente grave, dentre outros. Uma das alternativas para identificar um desastre, é reconhecê-lo por suas características. Algumas delas, utilizadas pela UNEP-APELL, envolve minimamente a morte de 25 ou mais pessoas, 125 feridos, 10.000 desabrigados ou privados de água, ou danos a partir de US\$ 10 milhões. Um outro exemplo é o CRED, que reconhece como desastre os eventos que causam a morte de pelo menos 10 pessoas, afetam 100 ou mais pessoas, demanda ajuda internacional ou envolve declaração de estado de emergência. Em geral, um desastre natural é um evento não planejado, que provoca ruptura social com sérias consequências, sem controle do homem, com impactos geograficamente localizados e em um período de tempo específico. Causam danos em larga escala para a vida humana e para o ambiente físico, provocam grande custo econômico e social, envolvem procedimentos de gestão e geralmente merecem investigação (Shaluf, Ahmadun, & Said, 2003).

A Estratégia Internacional para Redução de Desastres das Nações Unidas (UNISDR, acrônimo em inglês) define desastre como uma ruptura séria no funcionamento de uma comunidade ou sociedade, envolvendo perdas ou impactos humanos, materiais, econômico ou ambiental

abrangentes, tais que excedem a capacidade da comunidade ou sociedade afetada de lidar com a situação usando recursos próprios (UNISDR, 2007). Complementarmente, Moe & Pathranarakul (2006) descrevem desastre como uma série de situações de perigo, acrescentando que podem ser de dois tipos diferentes: exógeno, quando uma parte da comunidade é afetada; e endógeno, quando uma comunidade compartilha a experiência e os efeitos de um grave perigo, lesão e destruição, ou rompimento da estrutura ou função social. Os autores comparam as perspectivas de projetos públicos e privados e defendem que gestão de desastres pode ser vista como um projeto público, tendo o governo como o principal *stakeholder*.

Diferentemente, Baird et. al (1975) defende que desastres ocorrem na interação de fenômenos naturais extremos com regiões vulneráveis. Segundo os autores, desastre é sobre pessoas, e que sem elas não pode haver um desastre (Baird, O'Keefe, Westgate & Wisner, 1975). Convergindo com o argumento dos autores acima, Boer (1990) apresenta o conceito de desastre sob a perspectiva médica, definindo-o como um evento destrutivo que afeta tantas pessoas que demanda a mobilização de recursos extras (Boer, 1990). Semelhantemente, Vasilescu et al. (2008) afirmam que um desastre ocorre quando um perigo impacta uma população vulnerável e causa danos, prejuízos, mortes e rupturas.

A gestão de desastres é explicada por Moe & Pathranarakul (2006) em três atividades essenciais: I) Mitigação e preparação; II) Resposta; e III) Recuperação. A abordagem da gestão de desastres pode variar entre proativa e reativa: na primeira as atividades são planejadas e conduzidas antes do impacto de um desastre, com o objetivo de minimizar seus impactos; na segunda envolve atividades de reação para responder e recuperar após a materialização do desastre e seus efeitos.

A estrutura acima proposta pelos autores sugere que o modo como a organização se relaciona com seus *stakeholders* em cada atividade pode variar. Por exemplo, a preparação e a resposta a um evento são realizadas em cenários cujas diferenças podem consistir no aumento do nível de pressão, escassez de recursos e outros fatores psicossociais em cada momento, considerando o ciclo de um desastre (Vasilescu et al., 2008). A partir dessa perspectiva, é possível inferir que existem diferenças entre as etapas associadas a preparação e àquelas associadas a resposta e recuperação, quando os efeitos de um desastre podem estar em seu auge.

Entendendo que após a ocorrência de um desastre danos e prejuízos já podem ter sido sofridos por *stakeholders*, suas necessidades e urgências podem crescer significativamente nas fases de resposta e recuperação, em relação a preparação. Neste artigo a análise se concentra nas fases de resposta e recuperação, momentos em que o caso apresenta evidências das ações de resposta e recuperação adotadas pelo *Wal-Mart*.

METODOLOGIA

Este é um estudo com abordagem qualitativa, baseado no caso da empresa *Wal-Mart* e sua resposta aos impactos do furacão Katrina, ocorridos em 2005 no sul dos Estados Unidos. Para atender aos objetivos da pesquisa, foi utilizada a técnica de pesquisa documental, por meio da qual reunimos *papers* e matérias jornalísticas sobre o caso, e ainda, documentos publicados pela empresa estudada, coletados entre os dias 5 de abril e 27 de junho de 2016, utilizando como fonte de dados secundários a base *Google Scholar* e *Internet*.

Para analisar as evidências coletadas, utilizamos a técnica de análise de conteúdo, concentrando-se nas implicações decorrentes da presença ou não de unidades de registros em

determinados locais da mensagem (Bardin, 2009). Adotamos o *software* Atlas TI como ferramenta de apoio nas análises, utilizando o recurso de codificação para isolar os trechos contidos em cada documento e codifica-los de acordo com cada ação adotada pela organização e o *stakeholder* por ela impactado. Foram utilizados os códigos (a) ação clientes; (b) ação funcionários; e (c) ação comunidade, para identificar o que a organização fez durante o desastre que impactou cada um desses stakeholder, sendo essas três categorias de atores as predominantes nas evidências coletadas. Após a codificação, as ações foram consolidadas para eliminar repetições decorrentes das diferentes fontes de dados utilizados na coleta, e em seguida organizadas por stakeholder, no intuito de aplicarmos o método da teoria fundamentada em dados (*grounded theory*), a partir da qual pudemos analisar como a organização interagiu com cada *stakeholder* diante do cenário de desastres, buscando comparar a relação de valor entre a organização e seus *stakeholders* durante o desastre e as possíveis alterações de valores em relação ao cenário anterior – em condições normais. A partir dessa comparação, identificamos as lacunas existentes na literatura pertinente a gestão de *stakeholders* e sugerimos proposições convergentes, considerando os potenciais efeitos de um desastre sobre a relação entre organizações e partes interessadas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 1 destaca os principais *stakeholders* observados nos documentos analisados e a frequência com que esses foram afetados pelas ações da empresa estudada. A frequência foi obtida calculando-se a quantidade de ações que foram endereçadas ao *stakeholder* e dividindo-o pelo total de ações elencadas.

Tabela 2 – Stakeholders citados e frequência

<i>Stakeholders</i> citados	Frequência
Comunidade	47%
Funcionários	35%
Clientes	18%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Setenta e oito diferentes ações do *Wal-Mart* foram identificadas nas análises, cada uma avaliada sob a ótica de utilidade para cada stakeholder envolvido. Houve ações que impactaram apenas um stakeholder e outras que afetaram mais de um. Considerando as ações que afetaram múltiplas partes, observou-se que os principais *stakeholders* foram impactados noventa e duas vezes: clientes – dezessete vezes (18%); funcionários – trinta e duas vezes (35%); e comunidade – quarenta e três vezes (47%), considerando as setenta e oito ações identificadas.

Pela análise da Tabela 1, pode-se observar que o *stakeholder* mais impactado pelas ações da organização no cenário causado pelo desastre é a comunidade. Dentre os *stakeholders* primários, os documentos analisados não destacam fornecedores nem acionista. As ações adotadas pelo *Wal-Mart* em resposta ao desastre, os *stakeholders* impactados e a percepção de valor associado a essas ações diante do cenário são apresentadas no apêndice I. O quadro 2 consolida a percepção de valor e seus respectivos *stakeholders*.

Quadro 2 – Novos valores para stakeholders

<i>Stakeholder</i>	Novos condutores de valor (baseados na análise do caso)
Clientes	Ter os produtos necessários, no lugar e momento que mais precisa; obter e fornecer informações sobre familiares e amigos; obter remédios para emergências; receber alimentos e roupas para sobreviver; ser respeitado e manter poder de compra em emergências; ajuda em emergências e continuidade do negócio para atender suas necessidades; rapidez, segurança e qualidade na resposta a problemas.
Funcionários	Capacitação para sobreviver e ajudar outros a sobreviverem; obter e fornecer informações sobre familiares e amigos; autonomia para ajudar outros a sobreviverem, ser reconhecido; ter recursos para atender necessidades imediatas e inesperadas; capacitação para sobreviver e ajudar outros a sobreviverem, disponibilidade do negócio; preocupação com integridade física e emocional, orientação de como proceder; garantia de trabalho e condições para reconstruir a vida.
Comunidade	Ajuda em emergências, condições de sobrevivência após desastre; suporte e recursos necessários para as operações de resgate; obter remédios para emergências; obter mantimentos básicos para sobrevivência após desastre; reconstrução e recuperação da região e vida na comunidade; obter e fornecer informações sobre familiares e amigos; ter recursos para ajudar vítimas do desastre, trabalhar em conjunto com a comunidade em sua recuperação; ter alimentação e medicamentos para sobreviver; poder ajudar vítimas do desastre.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os valores elencados no quadro 2 foram classificados conforme o entendimento de como a ação pode impactar o *stakeholder* indicado. Esse entendimento foi construído a partir da interpretação do cenário, de sua relação com as necessidades provocadas por este, e as ações do *Wal-Mart* destinadas ao atendimento dessas necessidades. Nesse contexto, observou-se que diferentes *stakeholders* podem ter uma mesma necessidade – como exemplo, obter e fornecer informações sobre familiares e amigos. Essa é uma necessidade comum entre os stakeholders no cenário do desastre. Outras necessidades são particulares a um grupo de stakeholder – como a garantia de trabalho concedida aos funcionários da empresa.

Com a intenção de analisar como se dá a gestão de *stakeholders* em caso de desastre natural, é interessante comparar os valores elencados no quadro 2 com os valores encontrados na literatura para cada *stakeholder*. Essa comparação é feita no quadro 3. Como só foram encontradas ações voltadas para os *stakeholders* clientes, funcionários e comunidade, o quadro 3 abordará apenas os *stakeholders* mencionados previamente.

Quadro 3 – Comparação entre valores encontrados na Literatura e na análise de dados

<i>Stakeholder</i>	Valor Literatura	Valores identificados no caso
Cliente	Produtos com qualidade e funcionalidade, repetição de negócios, respeito	Produtos necessários à sobrevivência; informações sobre familiares e amigos; ajuda em emergências; ser respeitado; rapidez, segurança e qualidade na resposta a problemas.
Funcionário	Salários mais altos, direitos de propriedade,	Capacitação para sobrevivência; informações sobre familiares e amigos; autonomia e

	compensação com ações, maior segurança no trabalho e ambiente de trabalho agradável, bem estar, respeito, inclusão.	recursos para ajudar outros, ser reconhecido; recursos para atender necessidades imediatas e inesperadas; preocupação com integridade física e emocional; garantia de trabalho e condições para reconstruir a vida.
Comunidade	Programas sociais, saúde física, riqueza, conforto e conveniência, contribuições de infraestrutura, serviços comunitários	Ajuda em emergências, sobreviver após desastre; recursos operações de resgate; mantimentos básicos para sobrevivência; reconstrução e recuperação da região e vida na comunidade; informações sobre familiares e amigos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se perceber que há diferenças entre os valores elencados na literatura e os valores encontrados no caso estudado. Há valores que existem na literatura e não são encontrados nos dados como salários mais altos, direitos de propriedade e compensação de ações para o *stakeholder* funcionário; repetição de negócios para clientes; e riqueza, conforto e conveniência para comunidade. Já outros aparecem nos dados analisados e não se encontra na literatura como ajuda em emergências, informações sobre familiares e amigos, preocupação com integridade física e emocional.

A partir dessa análise comparativa são elaboradas as seguintes proposições: (i) em caso de desastres as funções-utilidade dos *stakeholders* se modificam, alterando suas necessidades e interesses e modificando os tipos de valores desejados pelos *stakeholders*; e (ii) em caso de desastres, há maior importância para três dos cinco *stakeholders* primários, sendo eles os clientes, os funcionários e a comunidade.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as ações que o *Wal-Mart* direcionou aos *stakeholders* no contexto do furacão Katrina e assim analisar como a gestão de *stakeholders* é realizada em cenários de desastre. A partir das ações sumarizadas foram estabelecidos os valores que foram encontrados para cada *stakeholder* citado, que se configuram em: (a) Condições de sobrevivência pós desastre, (b) Reconstrução da infraestrutura e recuperação da comunidade, (c) Reconhecimento, (d) Rapidez, segurança e qualidade na resposta a problemas, (e) Ser respeitado, (f) Ter os produtos necessários, no lugar necessário e na hora que mais precisa, (g) Ter alimentos e roupas para sobreviver, (h) Ter e fornecer informações sobre familiares e amigos, (i) Ter recursos para ajudar pessoas, (j) Ter alimentação e medicamentos para sobreviver, (k) Poder ajudar as pessoas, (l) Suporte e recursos necessários para as operações de resgate, (m) Ter remédios para emergências, (n) Preocupação com integridade física e emocional, (o) Orientação de como proceder, (p) Capacitação para sobreviver e ajudar outros a sobreviverem, (q) disponibilidade do negócio para quando precisar, (r) Ter recursos para atender necessidades imediatas e inesperadas, e (s) Garantia de trabalho e condições para reconstruir a vida.

Comparando-se os valores voltados para os *stakeholders* encontrados na literatura com os valores levantados no presente texto, pode-se perceber que há diferença entre os valores esperados por cada *stakeholder* nos diferentes cenários. Os valores identificados por essa pesquisa e que não estão na literatura sugerem hipóteses para a gestão de *stakeholders* que

envolvem a mudança da função-utilidade dos *stakeholders*, refletindo o surgimento de novas expectativas e necessidades dos *stakeholders* derivadas da situação do desastre natural e o foco nos *stakeholders* cliente, funcionário e comunidade, o que poderia contribuir na priorização de seus interesses.

Este estudo se limitou a analisar as ações da empresa *Wal-Mart*. Essa limitação também pode ser entendida como oportunidade para pesquisas futuras analisarem outras empresas em casos de desastre e entender outras possíveis ações na gestão de *stakeholders*. Estudos futuros também podem se basear na experiência de sobreviventes de desastres para capturar sua percepção de valor, confirmando as proposições aqui levantadas.

Este artigo contribui sob dois aspectos. (i) para a literatura de *stakeholders*, uma vez que possibilita compreender como é realizada a gestão de *stakeholders* no contexto de desastre que ainda não é abordada na literatura. E (ii) metodologicamente, propondo analisar a gestão de *stakeholders* conforme suas funções-utilidades baseadas nos valores encontrados para os *stakeholders*.

APÊNDICE I – STAKEHOLDERS, AÇÕES DO WAL-MART E VALORES

<i>Stakeholder</i>	Ação	Valor
Clientes	Conhecia os padrões de consumo dos clientes localizados em regiões com provável ocorrência de furacão	Ter os produtos necessários, no lugar e momento que mais precisa
	Criou website para a comunidade e trabalhadores se comunicarem com amigos e familiares	Obter e fornecer informações sobre familiares e amigos
	Estabeleceu farmácia móvel quando a loja não poderia abrir em <i>Waveland</i> .	Obter remédios para emergências
	Estabeleceu mini lojas nas áreas impactadas para doar itens essenciais como roupas, alimentos e água	Receber alimentos e roupas para sobreviver
	Instaurou política de congelamento de preços na ocasião de furacões	Ser respeitado, manter poder de compra em emergências
	Investiu em pessoal, tecnologia e infraestrutura necessária para responder às mudanças na demanda e condições do mercado.	Ajuda em emergências, continuidade do negócio para atender suas necessidades
	Protocolos de respostas a problemas específicos nas lojas	Rapidez, segurança e qualidade na resposta a problemas
Funcionários	Forneceu conhecimento e incentivo necessários para responder rapidamente a situações de crise	Capacitação para sobreviver e ajudar outros a sobreviverem
	Criou website para a comunidade e trabalhadores se comunicarem com amigos e familiares.	Obter e fornecer informações sobre familiares e amigos
	Encorajou/Empoderou funcionários para agirem em prol da comunidade local	Autonomia para ajudar outros a sobreviverem; ser reconhecido
	Forneceram aos empregados pagamento imediato para os três primeiros dias após o furacão, estando ou não escalados para trabalhar.	Ter recursos para atender necessidades imediatas e inesperadas
	Investiu em pessoal, tecnologia e infraestrutura necessária para responder às mudanças na demanda e condições do mercado.	Capacitação para sobreviver e ajudar outros a sobreviverem, disponibilidade do negócio
	Manteve contato com 97,7% dos empregados para checar se estavam seguros.	Preocupação com integridade física e emocional, orientação de como proceder
	Ofereceu emprego a qualquer empregado deslocado pela tempestade em loja, clube ou distribuição conveniente à sua nova localização. Cerca de 2.400 empregados deslocados puderam se mudar e trabalhar em outras lojas da companhia.	Garantia de trabalho e condições para reconstruir a vida
Comunidade	Se antecipou ao furacão enviando caminhões dias antes para entrega de mantimentos e ajuda com transporte de pessoas	Ajuda em emergências, condições de sobrevivência após desastre
	Abriu lojas e convidou equipes de resgate, segurança e emergência a pegarem o que precisassem para se manterem durante as operações de resgate.	Suporte e recursos necessários para as operações de resgate

	Estabeleceu farmácia móvel quando a loja não poderia abrir em <i>Waveland</i> .	Obter remédios para emergências
	Entregou garrafas de água e outros mantimentos para as pessoas da região afetada pelo furacão	Obter mantimentos básicos para sobrevivência pós desastre
	Contribuiu financeiramente para reconstrução e organização da região afetada	Reconstrução e recuperação da região e vida na comunidade
	Criou website para a comunidade e trabalhadores se comunicarem com amigos e familiares.	Ter e fornecer informações sobre familiares e amigos
	Doou dinheiro para ajudar abrigos de animais nas áreas danificadas; Doou mais de 150 computadores prontos para a internet para ajudar desabrigados e famílias a encontrarem uns aos outros por meio dos sites do Wal-Mart e da Cruz Vermelha.	Ter recursos para ajudar vítimas do desastre, trabalhar em conjunto com a comunidade em sua recuperação
	Doação de milhões de dólares em mercadorias, incluindo medicamentos e alimentos para 100 mil refeições.	Ter alimentação e medicamentos para sobreviver
	Continuou permitindo que clientes fizessem doações para ajuda às vítimas do desastre por meio das suas 3.800 lojas e websites.	Poder ajudar vítimas do desastre

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE II – DOCUMENTOS ANALISADOS DURANTE A PESQUISA

#	Fontes de consulta	Data de consulta
1	ABC NEWS_29.09.2005_What Can Wal-Mart Teach FEMA About Disaster Response	12/06/16
2	THE WASHINGTON POST_06.09.2005_Wal-Mart at Forefront of Hurricane Relief	12/06/16
3	THE NEW YORK TIMES_05.09.2005_After Failures, Government Officials Play Blame Game - The New York Times	12/06/16
4	MEDIA FROM WAL-MART WEBSITE_13.10.2005_A Letter From Jefferson Parish Sheriff Harry Lee	12/06/16
5	THE TIMES-PICAYUNE_30.10.2005_Jefferson Parish Sheriffs Thanks to Wal-Mart - Times-Picayune	25/06/16
6	THE WALL STREET JOURNAL_12.09.2005_At Wal-Mart, Emergency Plan Has Big Payoff	14/05/16
7	WASHINGTON UNIVERSITY POLITICAL REVIEW_21.11.2009_Why Walmart is Good for America _ Washington University Political Review	26/06/16
8	FOXNEWS_07.09.2005_When the Catastrophe Is Government	14/05/16
9	CNN MONEY_09.09.2005_Wal-Mart's quick Katrina response helps image - Sep	26/06/16
10	WEATHERHEAD SCHOOL OF MANAGEMENT_19.09.2005_Wal-Mart's Emergency Plan Shines During Hurricane Katrina Disaster	14/05/16
11	INFORMATION WEEK_01.09.2005_Wal-Mart Donates \$15 Million To Katrina Victims	14/05/16
12	NATIONAL PUBLIC RADIO_09.09.2005_Wal-Mart Aid Outpaced Some Federal Efforts	14/05/16
13	MEDIA FROM WAL-MART WEBSITE_04.09.2005_Media Information- Wal-Mart's response to Hurricane Katrina	14/05/16

14	FOUNDATION FOR ECONOMIC EDUCATION_01.10.2005_Hurricane Katrina- Government versus the Private Sector	14/05/16
15	SLATE MAGAZINE_23.09.2005_What FEMA could learn from Wal-Mart. (Not much)	27/06/16
16	FINANCIAL TIMES_23.03.2011_Case study_ Walmart - FT	14/05/16
17	CIO.COM_01.11.2005_How Wal-Mart Beat Feds to New Orleans _ CIO	27/06/16
18	Wal-Mart to the rescue - Private Enterprise's Response to Hurricane Katrina	05/04/16

Fonte: Elaborado pelo autor.

REFERÊNCIAS

Baird, A., O'Keefe, P., Westgate, K., & Wisner, B. (1975). Towards an Explanation and Reduction of Disaster Proneness. *World Development*.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 279 p.

Boer, J. de. (1990). Definition and Classification of Disasters: Introduction of a Disaster Severity Scale. *The Journal of Emergency Medicine*, 8(December 1989), 591–595.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Harrison, J. S.; Bosse, D. A.; Philips, R. A. (2010). Managing for *stakeholders*, *stakeholder* utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v.31, p.58-74.

Harrison, J.S; Wicks, A.C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.

Hillman, A. J.; Kleim, G. D. (2001). Shareholder value, Stakeholder Management and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, v.22, n.2, p.125-139.

Janssen, M., Lee, J., Bharosa, N., & Cresswell, A. (2010). Advances in multi-agency disaster management: Key elements in disaster research. *Information Systems Frontiers*, 12(1), 1–7. <http://doi.org/10.1007/s10796-009-9176-x>

Jones, T.M.; Felps, W.; Bigley, G.A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (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.

Moe, T. L., & Pathranarakul, P. (2006). An integrated approach to natural disaster management: Public project management and its critical success factors. *Disaster Prevention and Management*, 15(3), 396–413. <http://doi.org/10.1108/09653560610669882>

Sarturi, G.; Seravalli, C.; Boaventura, J.M.G. (2015). Afinal, o que é distribuir valor para os *stakeholders*? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração UFSM*, 92-113.

Shaluf, I. M., Ahmadun, F., & Said, A. M. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management*, 12(1), 24–32. <http://doi.org/10.1108/09653560310463829>

Tantalo, C.; Priem, R.L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 314-329.

UNISDR, 2007. Terminology. <https://www.unisdr.org/we/inform/terminology#letter-d>. Data da consulta: 07/09/2016.

Vasilescu, L., Khan, A., & Khan, H. (2008). Disaster management cycle—a theoretical approach. *Management & Marketing-Craiova*, (1), 43-50.