

**APLICAÇÃO DA STAKEHOLDER THEORY NO AMBIENTE  
CIBERNÉTICO: STAKEHOLDER ANALYSIS PARA CENÁRIOS  
DO SETOR DE COMERCIO ELETRONICO**

**DIÓLIA DE CARVALHO GRAZIANO**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
diolia2@gmail.com

## **Introdução**

O ambiente de negócios se tornou mais complexo na contemporaneidade por conta do rápido avanço da tecnologia de informação. O ciberespaço, é uma área onde não apenas tradicionais stakeholders ? fornecedores, parceiros de negócios, consumidores empoderados e concorrentes ? operam, mas também um ambiente em que vários produtos substituintes começam a emergir e novas empresas passam a existir com uma facilidade e rapidez sem precedentes. A questão-chave tornou-se a compreensão dos mecanismos e grau de influência dos elementos, entidades e forças que operam no ciberespaço.

## **Problema e Objetivo de Pesquisa**

Grande parte das publicações significativas tratam do tema do uso do ferramental existente na World Wide Web, como exemplo, as redes sociais. Contudo, poucas são as que tratam do impacto do espaço eletrônico, das consequências de possíveis alterações neste espaço e das forças que ali operam sobre o funcionamento das organizações. Aplicar a Teoria dos Stakeholders em cenário cibernético, em setor que atua no ciberespaço, podendo revelar novos stakeholders ou Special Interest Groups do ciberespaço.

## **Fundamentação Teórica**

Replicar a proposta Boaventura (2007) em ambiente e indústria cibernéticos. Desenvolvimento de uma análise formal por meio da construção de cenários para geração de conhecimento que influencie o planejamento e visão de futuro do setor de comércio eletrônico. Confirmação empírica da existência de stakeholders nascidos ou empoderados no ambiente cibernético, a partir de Wielki (2006, 2011) e as ameaças e oportunidades para o setor, de acordo com o método de construção de cenários proposto por Boaventura (2007). Filosofia moderna, ontologia interpretativista-construtivista, sem hipótese previa

## **Metodologia**

1. Definição do ambiente de estudo: ABComm, SBVC e Anjos do Brasil. 2. Geração variáveis do ambiente de estudo: Entrevistas em profundidade. 3. Qualificação de importância e incerteza: entrevista estruturada. 4. Identificação das variáveis-chave: Proposto por Godet (1993) e Boaventura (2003). 5. Geração de cenários industriais: Síntese dos cenários construídos.

## **Análise dos Resultados**

Existência de novos SIGs.

## **Conclusão**

Não se aplica no momento.

## **Referências Bibliográficas**

BOAVENTURA, J. M. G.; DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. ; FREEMAN, E. . ; FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. ; GODET, Michel; JENSEN, M. .

# APLICAÇÃO DA STAKEHOLDER THEORY NO AMBIENTE CIBERNÉTICO: STAKEHOLDER ANALYSIS PARA CENÁRIOS DO SETOR DE COMERCIO ELETRONICO

Diólia de Carvalho Graziano

## INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios se tornou mais complexo na contemporaneidade por conta do rápido avanço da tecnologia de informação. O desenvolvimento da Internet, como plataforma global de negócios, adquiriu relevância pois mudou a realidade das organizações e do ambiente de negócios, desde que passou a fazer parte da economia contemporânea, no início da década de 1990. De acordo a SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), o comércio eletrônico já existe há mais de 20 anos no Brasil, e continua crescendo como se estivesse nos seus estágios iniciais, com taxa de mais de 10% ao ano e com espaço para crescimento. Cerca de 17,6 milhões de pessoas fizeram sua primeira compra online no primeiro semestre de 2015 (ANDERSON, 2009; DERTOUZOS, 1997; SALOMÃO, 2015).

Este ambiente eletrônico, ou ciberespaço, é uma área onde não apenas tradicionais *stakeholders* – fornecedores, parceiros de negócios, consumidores empoderados e concorrentes – operam, mas também um ambiente em que vários produtos substituintes começam a emergir e novas empresas passam a existir com uma facilidade e rapidez sem precedentes. Nesta dinâmica novas entidades e forças emergiram e as mudanças que ocorrem se tornam de difícil sua previsão (ARIELY, 2007; ARONICA, FINGAR, 2001; BENKLER, 2006; JETHA, BERENTE, 2014). Incontestável é o fato de que o ambiente eletrônico se tornou uma área em que operam entidades de controle e difíceis de definir (CASTELLS, 2007). Tais entidades têm impacto real e cada vez mais importante nas organizações.

Preliminarmente, a partir de WIELKI (2006, 2011), existem pelo menos três grupos que podem afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que são afetados pela busca dos objetivos organizacionais relacionados ao ambiente cibernético, cujo estudo da aplicabilidade da Teoria dos Stakeholders na gestão organizacional atuante em ambiente cibernético encontra lacuna teórica. São eles: o *stakeholder* de Governança da Internet; o *stakeholder hacker* criminoso; e o *stakeholder* influenciador.

O Brasil é um dos países que mais utilizam o aplicativo WhatsApp. Um bloqueio por 24 horas do aplicativo realizado por um juiz do nordeste brasileiro, em maio de 2016, deixou rastros de prejuízo econômico pelo país, indicando o poder que uma alteração no ambiente eletrônico, sua governança, pode afetar as organizações (NOVAIS et al., 2016). A ameaça que os hackers criminosos apresentam para a segurança e para os ativos das organizações é incontestável. A fim de neutralizar dados nos ativos das empresas, que podem chegar a todo o departamento de TI, ou para retaliar a concorrência, empresas começam a contratar o *stakeholder* – nascido, ou empoderado, no ambiente digital – *criminal hacker*, os *crakers* (OLHAR DIGITAL, 2016; ECONOMIA ESTADÃO, 2016). O amadurecimento da Internet, ou Internet social, permite também o empoderamento e surgimento de atores que, sem grandes investimentos, ameilham expressivo número de seguidores. Tais *stakeholders* são capazes de alterar indústrias (FINLEY, 2016).

Para as organizações contemporâneas, independentemente de utilizarem a Internet nas suas atividades comerciais ou não, a questão-chave tornou-se a compreensão dos mecanismos e grau de influência dos elementos, entidades e forças que operam no ambiente eletrônico. Como levá-los em consideração na análise e gestão do ambiente de negócios, tecer cenários e até mesmo redefinir o propósito da organização (BOAVENTURA et al., 2009, 2007;

GALLOWAY, 2004; JETHA, BERENTE, 2014; KIM, GIACOMIN, MACREDIE, 2014; WIELKI, 2011, 2006).

No coração do atual debate sobre governança corporativa há uma notável divisão de opiniões sobre o propósito fundamental da organização. Para alimentar a controvérsia, existem forças políticas, sociais, evolucionárias e emocionais hodiernas que não eram tradicionalmente pensadas como operantes no domínio dos negócios e da economia (JENSEN, 2001). Embora seja um crítico da *Teoria dos Stakeholders*, Jensen (2001) atesta que o principal candidato a maximização de valor como objetivo corporativo é a Teoria dos Stakeholders.

A *Teoria dos Stakeholders*, surgida na década de 1980 com o trabalho de Freeman (1984) vem sendo cada vez mais utilizada. Embora com o desenvolvimento da teoria tenham surgido vertentes do conceito, Freeman (1984) originalmente define *stakeholder* como “qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou é afetado pela busca desses objetivos organizacionais”. A TS pretende ser uma teoria de gestão e uma teoria normativa em ética organizacional, que pode conduzir a combinação destas duas dimensões. Um conjunto de propostas que sugerem que os líderes da empresa têm obrigações éticas para com seus *stakeholders*, ampliando a ciência da gestão dos papéis e responsabilidades dos líderes. Além da função de maximização do lucro, devem ser incluídos a gestão dos interesses comerciais e os direitos dos não-acionistas. (FREEMAN, 1984; DONALDSON, PRESTON, 1995; JONES, 1995; BOAVENTURA 2007, 2009). As atuais deficiências da ST tais como a falta de clareza de certos conceitos e diferenças entre autores indicam que esta teoria ainda está na fase de desenvolvimento (DONALDSON, PRESTON, 1995; JENSEN, 2001). A TS pode dar conta da análise normativa da gestão dos stakeholders que surgiram ou foram empoderados no ambiente cibernético (WIELKI, 2011).

## **PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA**

O trabalho apresenta como problema de pesquisa a construção de cenário empregando *Stakeholder Analysis* no setor de comércio eletrônico. O constructo tem a característica de focalizar, além dos stakeholders devidos pela literatura de relevância, os *stakeholders* que nasceram ou que foram empoderados no ambiente cibernético, ou ciberespaço, a partir do trabalho de Wielki (2006, 2011).

Apesar do evidente impacto da chegada da Internet na economia e na realidade cotidiana das organizações contemporâneas, grande parte das publicações significativas tratam do tema do uso do ferramental existente na *World Wide Web*, como exemplo, as redes sociais. Contudo, poucas são as que tratam do impacto do espaço eletrônico, das consequências de possíveis alterações neste espaço e das forças que ali operam sobre o funcionamento das organizações.

O levantamento bibliográfico utilizando os termos ‘Internet’ e ‘Teoria dos Stakeholders’ revelou o mesmo para as publicações na arena organizacional, com legitimidade encontrada nas recentes edições de duas obras relevantes no estudo da administração de empresas. A obra de Kotler e Keller (2016), em sua 15ª edição, *Marketing Management*, aborda questões de uso da Internet para marketing e relacionamento com clientes; e a obra de Ricky W. Griffin (2012), em sua 11ª edição, *Management*, contempla na página 644 a *World Wide Web*, Servidores e *Browsers*, e nas duas páginas seguintes os mecanismos de busca, as intranets e as extranets. Portanto, existem poucas publicações que abordem o impacto do ambiente cibernético e das forças e agentes ali presentes na gestão organizacional.

De acordo com Marcon; De Mello; Alberton (2008):

Estudos empíricos no exterior têm se concentrado principalmente na relação entre performance social versus performance financeira, os quais, em 25 anos, não produziram resultados convergentes (ALEXANDER; BUCHHOLZ, 1978; ULLMANN, 1985; McGUIRE; SUNDGREN; SCHNEEWEIS, 1988; WADDOCK; GRAVES, 1997). (MARCON; DE MELLO; ALBERTON, 2008, p. 290.)

A lacuna teórica a ser preenchida consiste na aplicação da Teoria dos Stakeholders em ambiente cibernético e possível detecção de novos *stakeholders* oriundos deste ambiente. Bem como a proposta de aplicação da metodologia de Boaventura (2007) neste mesmo ambiente.

No intuito de agregar contribuição ao campo de estudos e a colaboração com o esclarecimento do problema de pesquisa apresentado, constituem os objetivos do estudo:

Objetivo geral:

- Replicar a metodologia proposta por Boaventura (2007) em ambiente e indústria estritamente cibernéticos.

Objetivos secundários:

- Desenvolver uma análise formal por meio da construção de cenários para geração de conhecimento que influencie o planejamento e visão de futuro do setor de comércio eletrônico.
- Confirmar empiricamente a existência de *stakeholders* nascidos ou empoderados no ambiente cibernético, a partir de Wielki (2006, 2011) e as ameaças e oportunidades para o setor, de acordo com o método de construção de cenários proposto por Boaventura (2007) e *Stakeholder Analysis* no contexto da Teoria dos Stakeholders.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho tem como base a obra de Boaventura e a literatura sobre Teoria dos *Stakeholders* no âmbito da disciplina ministrada por ele. Que possam pesar críticas, contribuiu para a escolha do estreitamento da aplicação em ambiente cibernético a linha que vem sendo elaborada pelo professor de e-business e economia eletrônica, o polonês Janusz Wielki.

Tradicionalmente cenários podem ser definidos como "breves descrições de uma pessoa ou uma situação social que contêm referências específicas sobre os fatores mais importantes na tomada de decisões ou no desenvolvimento de julgamento dos respondentes (ALEXANDER, BECKER, 1978). Ao contrário dos questionários onde se colocam questões diretas, mas que podem ser abstratas, os cenários permitem apresentar situações concretas em que os entrevistados podem se projetar para expressar seus pontos de vista. Um questionamento direto

Mas que pode ser abstrato, os cenários utilizados para fazer situações concretas em que os entrevistados podem projetar para expressar seus pontos de vista. Os cenários tornam possível a compreensão da realidade da empresa, descrevendo o universo de trabalho habitual dos indivíduos para, em seguida, fornecer informações essenciais para este último. Os cenários trazem uma melhoria de conhecimento da percepção e da atitude dos colaboradores, dos fornecedores, em face de situações críticas, que podem ser objeto de um tratamento de gestão específica, por meio da redação de um documento normativo, por exemplo. Os cenários também podem ser explorados como ferramenta para melhor conhecer categorias de pessoas ou para definição de um padrão comum. Contudo, cenários não são previsões futurológicas (PORTER,

1980, 1985, BOAVENTURA, FISCHMANN, 2007). O método de cenários elaborado por Boaventura (2007) tem como referenciais teóricos Georgantz e Acar (1995); Ackoff (1981); Tilley e Fuller (2000); De Geus (1988). Sobre as dificuldades na implantação de cenários serão estudados Wilson (2000); Mercer (1995); Shoemaker (1998). Sobre definições de cenários, Mannermaa (1991); Godet (1993); Georgantz e Acar (1995); Wack (1985). Para o referencial teórico do *Stakeholder Analysis* partimos da Teoria dos Stakeholders.

A Teoria dos Stakeholders surge na década de 80 e tem a obra de Richard Edward Freeman, de 1984, *Strategic Management: a stakeholder approach*, como marco teórico principal da teoria. A teoria do *stakeholder* tem como pressuposto que o objetivo da empresa é coordenar os interesses dos diversos *stakeholders*, em especial nos novos modelos de negócios na sociedade. (HARRISON, FREEMAN, DE ABREU, 2015; BOAVENTURA et al., 2009; FREEMAN, 2010, 1998).

O trabalho de Boaventura et al. (2009) trata da Teoria dos Stakeholders na sua abordagem de função-objetivo da empresa. A função-objetivo da empresa, que direciona as ações dos gestores, tinha, até o final do século passado, na teoria da firma o único referencial. Para o Nobel de Economia, Milton Friedman (1962 apud BOAVENTURA et al., 2009), a empresa deveria possuir um único objetivo: o desempenho econômico e a consequente maximização da riqueza dos acionistas. A Teoria dos Stakeholders representa uma alternativa para a definição da função objetivo da empresa. A Teoria dos Stakeholders amplia o foco da função-objetivo do *Shareholder* para os *Stakeholders* (BOAVENTURA et al., 2009).

Por outro lado, Jensen (2001) argumenta que os economistas os administradores de empresas devem perseguir a maximização do valor de mercado de longo prazo das empresas. Porém, não há possibilidade de maximizar o valor da empresa em longo prazo se os gestores ignorarem ou prejudicarem alguém importante envolvido com a empresa. Contudo, o principal objetivo é a maximização do valor da firma. Para o autor a Teoria dos *Stakeholders* não oferece objetivos claros aos gestores, tendo em vista que a função-objetivo deve referenciar um objetivo único e múltiplos objetivos confundiriam as decisões dos gestores. Para ele, o melhor seria a busca de um único objetivo que não seja estruturado em teoria da firma vs. Teoria dos *Stakeholders*.

Ao longo dos anos muitas definições diferentes para *stakeholder* surgiram, destacando vários aspectos relacionados. Friedman e Miles (2006) identificaram duas abordagens dominantes. A primeira enfatiza a natureza da relação entre as organizações e os *stakeholders*. Dentro deste grupo de definições, os termos mais utilizados são aqueles que expressam a influência mútua de ambos os lados, seja afetando, impactando, influenciando, ou interagindo. O segundo tipo de abordagem da Teoria dos *Stakeholders* está conectada com as dimensões estratégicas ou normativas, no âmbito de aplicação. No contexto do desenvolvimento da Teoria dos *Stakeholders*, há a abordagem formulada em 1995 por Donaldson e Preston (1995) que identificou três aspectos mutuamente interligados desta teoria: descritivo, instrumental e normativo, destacando que a TS é gerencial.

Os atributos que envolvem os *stakeholders* podem ser usados de três formas distintas pelas empresas, conformem reconhecem Donaldson e Preston (1995):

1. Aspecto descritivo: Utilização do modelo para representar e entender as relações das empresas e papéis nos ambientes externo e interno.
2. Aspecto instrumental: Utilização do modelo como ferramenta de gestão para os administradores.
3. Aspecto normativo: quando a administração reconhece os interesses de todo os *stakeholders*, atribuindo-lhes importância intrínseca.

Para Donaldson e Preston (1995) a Teoria dos *Stakeholders* é uma referência pois permite verificar a influência de cada um dos diferentes grupos, reconhecidos pelos administradores, envolvidos com a organização, entendendo como esta influência acontece. Para Freeman (1984) os *stakeholders* são vitais para o sucesso da empresa no ambiente atual, tendo, cada um deles, uma estaca na corporação moderna.

A divisão tradicional dos *stakeholders* é feita em dois grupos básicos ou seja, aquelas que estão funcionando dentro e aqueles que funcionam fora de uma organização. Além dos *stakeholders* ordinários tais como empregados, acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes e os sindicatos, há uma outra comunidade de *stakeholders* externos, conhecidos como grupos de interesses especiais (SIGs). Freeman (1984) os define como grupos ou indivíduos que podem usar o processo político para continuar a sua posição sobre uma questão específica, tais como o controle de armas, aborto, direitos das mulheres, a oração nas escolas, etc. Os SIGs mais conhecidas são aqueles baseados em torno da defesa do consumidor ou do meio ambiente.

Cada organização deve esperar que, além de grupos comumente conhecidos vários outros surgirão, tentando exercer influência sobre qualquer assunto que eles vejam como significativo. (Kramer, 2006). Pois é sobre essa premissa que Wielki vai se debruçar.

Com foco na economia eletrônica, Wielki (2011) afirma que a Teoria dos *Stakeholders* oferece a oportunidade para uma análise mais abrangente do ambiente de negócios, que leve em conta a nova situação do mercado. E também por considerar, além do grupo tradicional de *stakeholders*, as entidades que surgiram, as que foram empoderadas e as forças operantes no ambiente cibernético. Os elementos particularmente úteis da teoria e apropriados para a análise, que levam em conta a nova situação de mercado são para ele:

- a multidimensionalidade de análise, que leva em consideração relações entre *stakeholders* e as consequências para a gestão organizacional;
- uma abordagem globalizante da organização e seu ambiente de negócios devido a análise ser conduzida do ponto de vista de teoria de sistemas;
- um conceito muito mais adequado da situação de mercado corrente em termos das dinâmicas que estão ocorrendo;
- uma abordagem mais aberta e ampla para as questões relacionadas com o impacto do ambiente de negócios nas organizações em comparação com outras teorias, devido à sua noção mais abrangente de *stakeholders*.

Para Wielki:

Com a "cristalização" da e-economia, tornou-se cada vez mais claro ver que o ciberespaço é também uma área onde operam numerosas entidades, difíceis de identificar e de "capturar" operar, realizando seus diferentes objetivos próprios e exercendo cada vez mais influência sobre o funcionamento de uma organização. Como resultado, a compreensão dos modos de sua influência é crucial para as organizações contemporâneas no contexto de seu envolvimento crescente na utilização da Internet como uma plataforma de significativa de negócios. (WIELKI, 2006, 315) (tradução da autora)

Tendo em vista o impacto no funcionamento da organização, as entidades podem ser divididas em três diferentes grupos:

- Grupo de entidades conhecidas e identificáveis operando no ciberespaço<sup>1</sup> e afetando a organização (fornecedores, reguladores, parceiros estratégicos, clientes etc.).

---

<sup>1</sup> A autora prefere o uso do termo ambiente cibernético ao uso do termo ciberespaço, cunhado por Pierre Levy. Contudo, ao citar o trabalho de Wielki optou-se por usar a mesma designação que ele adota. Vale notar que em

- Grupo de entidades identificáveis e não identificáveis operando no ciberespaço, neutras do ponto de vista de uma organização (firmas operando em outros setores, seus clientes, instituições, fundações ou organizações e também pessoas privadas, utilizando o ciberespaço para seus próprios propósitos).
- Grupo de entidades desconhecidas ou de difícil identificação, que afetam a organização de forma real, tangível (podem ser fonte de numerosos problemas a são capazes de apresentar os mais sérios desafios).

Além desta classificação o autor polonês analisa a taxonomia do impacto dos elementos do ciberespaço nas organizações.

## METODOLOGIA

A filosofia da ciência praticada na presente pesquisa é a moderna, e adota a visão ontológica de interação sujeito-objeto, intersubjetiva, é interpretativista-construtivista, ou seja, voltada para a produção de interpretações que serão reconstruídas a partir das interações ocorridas.

Uma vez interpretativista-construtivista, não admite a formulação de hipóteses iniciais.

A questão colocada por Berger, Luckmann (1967) é como a realidade é construída com base nos fundamentos do conhecimento da vida cotidiana. Eles partes de três suposições: de que a base de conhecimento da vida cotidiana é o idioma; a sociedade enquanto realidade objetiva submete o indivíduo ao poder; e a de que a sociedade como realidade subjetiva é a identificação com o outro. Ser construtivista significa enfrentar numerosos desafios. Para engendrar um conhecimento ideográfico qualificado, o pesquisador deve estar imerso no contexto da observação, desenvolver uma inteligência desse contexto e absorver a língua dos atores e mostrar o máximo de empatia que de oportunismo metodológico (L. Hudson, J.L. Ozanne, 1988, apud Charreire et al., 2001). A Tabela 1 elenca os elementos que estruturam e os critérios científicos do construtivismo.

Tabela 1 - Elementos estruturantes e critérios científicos do construtivismo

<b>Dimensão epistemológica dominante</b>	<b>Elementos estruturantes do construtivismo</b>	<b>Princípios de validação</b>
Apreensão da realidade	Negação da assunção ontológica (hipótese fenomenológica)	Adequação  Ensinabilidade
Modo de geração do conhecimento	Co-construção dos problemas com os atores (inter-relação sujeito/objeto)	
Status do conhecimento produzido	Construção de artefatos (orientação pragmática)	

Fonte: Charreire et al. (2001).

Contudo, a lógica prevalente no paradigma interpretativista é a indutiva (Saccol, 2009). O pesquisador intencionalmente não impõe seu entendimento prévio sobre a situação pesquisada, isto é, do todo, para uma situação particular. Considerados os pressupostos filosóficos sobre o que constitui as reivindicações de conhecimento; procedimentos gerais de pesquisa, chamadas de estratégias de pesquisa e procedimentos detalhados de coleta de dados, far-se-á a análise e a escrita (CRESWELL, 2003).

O trabalho utilizará metodologia mista, ou quali-quantitativa. A situação hoje é menos quantitativa versus qualitativa e mais sobre como as práticas de investigação se encontram em algum lugar em um *continuum* entre o as duas (NEWMAN, BENZ, 1998 apud CRESWELL, 2003).

Para a execução do trabalho será aprofundada a revisão e análise da bibliografia (BOOTH, PAPAIOANNOU, SUTTON, 2012; CRESWELL, 2003; HART, 1998). O processo terminará com a elaboração do diagrama de Toulmin (1958) de ilustração da lógica argumentativa do trabalho.

O método proposto por Boaventura e Fischmann (2007) prevê 5 etapas:

1. Definição do ambiente de estudo: setor do comércio eletrônico, nas empresas relacionadas com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo e as *startups* impulsionadas pela organização Anjos do Brasil.
2. Geração variáveis do ambiente de estudo: Entrevistas em profundidade com especialistas a partir de uma lista prévia de potenciais *stakeholders*, apoiada nas referências do método para cenários utilizado, e incluindo os classificados por Wielki (2006, 2011). Geração de um grupo de variáveis.
3. Qualificação de importância e incerteza: entrevista estruturada sobre o atributo importância e o de incerteza das variáveis, com base em Mitroff e Emshoff (1979)
4. Identificação das variáveis-chave: Proposto por Godet (1993) e Boaventura (2003). Nova rodada de questionários, comparando a relação entre duas variáveis, tabulação dos dados e geração do Gráfico de Influência versus Dependência, seleção das variáveis-chave.
5. Geração de cenários industriais: O escopo de tempo será dado pela data de fundação da mais nova dentre as três organizações, a ser pesquisada. Síntese dos cenários construídos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDER, C.S.; Becker, H.J.. The use of vignettes in survey research. In **Public Opinion Quarterly**, 42 (1): 93-104, 1978.

ANDERSON, C. **The future of a Radical Price**. Random House Business Books: London, 2009.

ARIELY, D.: The Customers' Revenge. **Harvard Business Review**. December 2007.

ARONICA, R., FINGAR, P.: **The Death of 'e' and the Birth of the Real New Economy**. Meghan-Kiffer Press: Tampa, 2001.

FINLEY, S.. How online 'influencers' are changing the food industry. **BBC – Business**, 13/05/2016. Disponível em <<http://www.bbc.com/news/business-36271043>>. Acesso em 17/07/16.

BENKLER, Y. **The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom**. Yale University Press: New Haven, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1967.

BOOTH, A.; PAPAIOANNOU, D.; SUTTON, A.. Chapter 1 'The literature review: its role within research'. In **Systematic Approaches to a Successful Literature Review** (SAGE, 2012), p.1-16.

BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. Teoria dos Stakeholders e teoria da firma: estudo sobre a hierarquização da função-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.11, n.32, p.289-307, 2009.

BOAVENTURA, J.M.G.; FISCHMANN, A.A. Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. **RAUSP. Revista de Administração**, v. 42, p. 141-154, 2007.

BOAVENTURA, J.M.G.. **Um modelo para validar e aprimorar a visão de futuro**: um estudo no setor de automação comercial. 2003. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. V.1. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CHARREIRE, S.; HUAULT, I. Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. **Finance contrôle stratégie**, 4(3), 31-55, 2001

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

CRESWELL, J.W.. **Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Second Edition. Sage, 2003.

DERTOUZOS, Michael. **O que será**: Como o Novo Mundo da Informação Transformará Nossas Vidas. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

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.

FINLEY, S.. How online 'influencers' are changing the food industry.

- FREEMAN, E.. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman: Boston, 1984.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 2006.
- GALLOWAY, A. R. **Protocol: How control exists after decentralization**. Cambridge, Mass: MIT, 2004.
- GODET, Michel. **From anticipation to action**. Paris: Unesco, 1993.
- HART, C.. Chapter 1 'The literature review in research'. In **Doing a Literature Review** . SAGE, 1998, p.1-25.
- JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, v.14, n.3, 2001.
- JETHA, K.; BERENTE, N.. Strategic Reactions: Corporate Responses to Social Media Consumer Movements. In **Proceedings of the 20th Americas Conference on Information Systems**. Savannah, 2014.
- JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p.404-437, 1995.
- KIM, H.; GIACOMIN, J.; MACREDIE, R.. A Qualitative Study of Stakeholders' Perspectives on the Social Network Service Environment. **International Journal of Human-Computer Interaction**, v. 30, n. 12, p. 965-976, 2014.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Marketing Management**. 15 edition. Pearson: Essex, England, 2016.
- MARCON, R.; DE MELLO, R. B.; ALBERTON, A.. Teoria instrumental dos stakeholders em ambientes turbulentos: uma verificação empírica utilizando doações políticas e sociais. **Brazilian Business Review**, Vol. 5, Nº.3, p. 289- 308, 2008.
- NOVAIS, A.; NOSRALLA, F.; MASSAO, L.; AZEVEDO, R.. Profissionais lamentam prejuízos com bloqueio do WhatsApp. Link Estadão, 03/05/2016. Disponível em < <http://link.estadao.com.br/noticias/empresas,profissionais-lamentam-prejuizos-com-bloqueio-do-whatsapp,10000048733>>. Acesso em 17/07/16.
- OLHAR DIGITAL. Saiba por que os hackers são tão valiosos nas empresas, 30/05/2015. Disponível em < [http://olhardigital.uol.com.br/fique\\_seguro/video/saiba-por-que-os-hackers-sao-tao-valiosos-nas-empresas/48861](http://olhardigital.uol.com.br/fique_seguro/video/saiba-por-que-os-hackers-sao-tao-valiosos-nas-empresas/48861)>. Acesso em 17/07/16>
- ECONOMIA ESTADÃO. Administrando empresas na era do cibercrime, 02/09/2015. Disponível em < <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,administrando-empresas-na-era-do-cibercrime--imp-,1754856>>. Acesso em 17/07/16.

MITROFF, I. I.; EMSHOFF, J.R. On strategic assumption-making: a dialectical approach to policy and planning. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.4, n.1, p.1-12, Jan. 1979.

PORTER, M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In **Harvard Business Review**, January, 78-93, 2008.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

GRIFFIN, R.W. **Management**. Cengage Learning; 11 edition: Mason, OH USA, 2012.

SACCOL, A. Z.. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, 2(2), 250-269, 2009.

SALOMÃO, K. As 50 maiores empresas do comércio eletrônico no Brasil. **Portal Revista Exame**. 15/12/2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-50-maiores-empresas-do-comercio-eletronico-no-brasil>>. Acesso em 15/07/16.

TOULMIN, S.. **The Uses of Argument**. 1958. Cambridge: Cambridge UP, 2003.

WIELKI, J. The usefulness of the Stakeholder Theory in an analysis of the Internet-impacted business environment of contemporary organizations. **The Social Impact of Social Computing**. (Ed.) BISSETT, A. et all. Shelffield Hallam University: Sheffield, UK, 2011.

\_\_\_\_\_. Proceedings **Seventeenth International Conference on Database and Expert Systems Applications (DEXA 2006)**, Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) Society. Printing House: EUA, 2006.