

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**

**ANDERSON QUEIROZ LEMOS**

**FATORES DETERMINANTES DE POSTURAS GERENCIAIS  
ESTRATÉGICAS: utilização de um modelo para análise em  
pequenas e médias empresas**

**FORTALEZA – CEARÁ  
2010**

**ANDERSON QUEIROZ LEMOS**

**FATORES DETERMINANTES DE POSTURAS GERENCIAIS  
ESTRATÉGICAS: utilização de um modelo para análise em  
pequenas e médias empresas**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto**

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2010**

**ANDERSON QUEIROZ LEMOS**

**FATORES DETERMINANTES DE POSTURAS GERENCIAIS ESTRATÉGICAS:  
utilização de um modelo para análise em pequenas e médias empresas**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração.

**Aprovada em: 17 / 03 / 10**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto – UECE  
(Orientador)**

---

**Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara – UECE**

---

**Prof. Dr. Heber José de Moura – UNIFOR**

*A minha família, que me apoiou durante todo o curso de mestrado e a minha companheira Fátima Régia, pela paciência que teve comigo durante toda esta jornada.*

DEDICO

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a meu orientador, Professor Doutor Francisco Roberto Pinto, pela liberdade oferecida na construção deste trabalho, o que me fez encontrar ritmo de estudo e amadurecer como pesquisador. Agradeço ainda pelo acesso a sua biblioteca particular e disponibilidade de empréstimo de seu acervo.

Sou grato aos colegas de mestrado, especialmente aos da turma 5, pelo compartilhamento de informações e auxílio no entendimento de questões que foram levantadas ao longo de 2 anos de curso.

Também ao colega Administrador de Empresas Diego, até então mestrando, pelo auxílio dado nos tratamentos estatísticos da dissertação.

Sou grato aos Professores Doutores Samuel Façanha e Heber Moura por terem aceitado o convite para participar da formação da banca examinadora.

Agradeço ao amigo Professor Doutor Luís Eduardo Araripe, pelo fato de as suas conquistas estimularem as minhas.

Compartilho esse momento também com a minha namorada Fátima Régia pelo apoio dado nos momentos mais difíceis, demonstrando verdadeiro companheirismo.

“Se eu vi além, foi porque fiquei de pé sobre o ombro de gigantes”.

(Sir Isaac Newton)

## RESUMO

Esta dissertação propôs dar continuidade à pesquisa realizada por Meznar e Nigh (1995), onde sugeriram que as atividades de relações públicas empresariais poderiam se dividir em dois tipos: atividades que bloqueiam e isolam as empresas de uma aproximação mais integrada com os agentes dos ambientes político-sociais (atividades conhecidas como *Buffering*), e atividades que propiciam a criação de pontes de ligação estratégica das empresas com esses agentes (atividades conhecidas como *Bridging*). Com base na Teoria da Contingência, na Teoria da Dependência de Recursos, na Abordagem da Estratégia Empresarial e nos estudos sobre as *boundary spanning activities*, foram sugeridos sete fatores que poderiam prever as atividades *Buffering* e *Bridging*, com onze hipóteses para explicar como esses fatores influenciariam as empresas a enfatizarem a adoção de uma única atividade ou de ambas. O objetivo aqui proposto foi estimar a intensidade com que os fatores desenvolvidos por Meznar e Nigh (1995) predizem a adoção das posturas *Buffering* e/ou *Bridging* no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de Fortaleza-Ceará. Por meio de pesquisa de campo, a escala original dos autores foi validada para o contexto local e a amostra final foi constituída por 157 PMEs. Por meio de estatística descritiva e método de análise multivariada foi possível verificar que: (1) em geral, as PMEs pesquisadas possuem um nível baixo de adoção da postura *Buffering* e praticamente elevado de adoção da postura *Bridging*; (2) a Importância dos recursos e o Tamanho, especialmente, exerceram efeito na adoção da postura *Buffering*, e as Incertezas Ambientais e a Iniciativa Estratégica, especialmente, influenciam a postura *Bridging*. Foi verificado que a Visibilidade Pública possuída pelas PMEs não explica nenhum desses tipos de comportamento empresarial. Percebeu-se que o modelo hipotético e as teorias aqui apresentadas explicaram parcialmente a dinâmica comportamental das PMEs da amostra. Apesar das limitações deste estudo, acredita-se que ele possa servir para que instituições de fomento ao melhor desempenho das PMEs possam aumentar seu conhecimento sobre o comportamento estratégico dessa tipologia de empresa.

**Palavras – chave:** Gerenciamento estratégico, postura gerencial, meio envolvente.

## ABSTRACT

This dissertation proposed to continue Meznar and Nigh's (1995) research, which suggested that public relations activities undertaken by enterprises could be divided into two categories: activities that block and isolate firms a more integrated approach with agents from political and social environments (known as buffer activities), and activities that encourage the creation of bridges of strategic business with these agents (activities known as bridge). Based on the Theory of Contingency, Resource Dependency Theory, the approach of the Business Strategy and the studies on the boundary spanning activities, were presented seven factors that could relate to the bridge and buffer activities, with eleven hypotheses to explain how these factors influence companies to emphasize the adoption of one activity or both. The goal of this study was to identify the extent to which Meznar and Nigh's (1995) factors predict the adoption of buffer positions and / or bridge in the context of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Fortaleza, Ceará. Through field research with 157 SME respondents, the original scale of the authors was validated for the local context and the final sample consisted of 157 SMEs by means of descriptive statistics and multivariate analysis method was concluded that: (1) in general , SMEs surveyed have a low level of adoption of the buffer position and virtually high adoption of the bridge position, (2) the importance of resources and size strongly influence the buffer position and environmental uncertainties and strategic initiative strongly influence the bridge position. Despite the limitations of this study, it is believed that it may serve to institutions that promote the performance of SMEs could increase their knowledge about the behavior of these companies. About the model proposed by Meznar and Nigh (1995) it was found that the visibility does not explain any behavior. Additionally it was felt that the model used is partial able to explain the dynamic behavior of SME firms.

**Keywords:** Strategic management, posture management, surroundings.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Modelo teórico.....	35
Figura 2	Modelo de formação da estratégia segundo a Escola de <i>Design</i> .....	40
Figura 3	Fatores internos que incidem sobre a formação dos objetivos estratégicos.....	42
Figura 4	Modelo tradicional de entrada e saída de benefícios.....	44
Figura 5	Modelo plural de governabilidade organizacional.....	45
Figura 6	Fatores que influenciam na importância dos <i>stakeholders</i> e na escolha da abordagem básica para gerenciá-los .....	59
Figura 7	Modelo de formação de construto não observável.....	97
Figura 8	O Modelo hipotético.....	105
Figura 9	Resultado da análise do AMOS.....	126
Quadro 1	Definições de estratégia.....	37
Quadro 2	Atributos para a identificação das diferentes classes de <i>stakeholders</i> .....	54
Quadro 3	Estratégias características do gerenciamento <i>buffer</i> .....	62
Quadro 4	Estratégias características do gerenciamento <i>bridge</i> .....	65
Quadro 5	Características básicas da teoria de dependência de recursos.....	71
Quadro 6	Turbulências que podem afetar o macro ambiente.....	76
Quadro 7	Complexidades que podem afetar o macro ambiente.....	76
Quadro 8	Exemplos de iniciativas estratégicas empresariais.....	88
Quadro 9	Variáveis utilizadas na pesquisa e seus respectivos indicadores.....	97
Quadro 10	Intensidade das relações; alcance do objetivo principal.....	130

## LISTA DE TABELAS

1 – Critérios de classificação para micro, pequenas e médias empresas no Brasil, segundo n.º de empregados, receita operacional bruta anual e faturamento bruto anual, por grande grupo de atividade econômica.....	28
2 – Equações do modelo estrutural para o diagrama de caminhos.....	105
3 – Escala para mensuração de coeficientes de correlação X e Y.....	110
4 – Índices de ajustamento do modelo antes da exclusão de itens.....	115
5 – Índices de ajustamento do modelo após a exclusão de itens.....	116
6 – Procedimentos observados.....	117
7 – Variâncias extraídas e compartilhadas.....	118
8 – Análise fatorial de segunda ordem.....	119
9 – Média e desvio padrão.....	122
10 – Medidas dos construtos.....	124
11 – Resultados das hipóteses.....	131
12 – Resultados das hipóteses – estudo original.....	131

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Demarcação do tema.....	13
1.2	O campo de estudo.....	18
1.3	Importância do estudo.....	19
1.4	A motivação para este trabalho e a questão de partida.....	20
1.5	Objetivos do estudo.....	23
1.6	Estrutura do trabalho.....	24
2	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	26
2.1	Pequenas e médias empresas – particularidades, categorização e importância.....	26
2.2	Uma breve contextualização sobre a atividade econômica na indústria e no comércio no Ceará e na cidade de Fortaleza .....	30
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	34
3.1	O diagrama de caminhos .....	34
3.2	Estratégia .....	36
3.1.1	Conceituação .....	36
3.1.2	O processo de formação da estratégia empresarial segundo a Escola do <i>Design</i> .....	38
3.2	A abordagem teórica dos <i>stakeholders</i> .....	43
3.2.1	Considerações iniciais.....	43
3.2.2	O enfoque sistêmico.....	49
3.2.3	<i>Stakeholders</i> relevantes: governo e sociedade.....	52
3.3	Posturas gerenciais estratégicas.....	57
3.3.1	Postura gerencial <i>Buffering</i> .....	60
3.3.2	Postura gerencial <i>Bridging</i> .....	64
3.4	A teoria da contingência e o ambiente organizacional.....	67
3.5	A teoria da dependência dos recursos e o poder organizacional.....	70
3.6	Fatores determinantes das posturas gerenciais: construção de hipóteses.....	74
3.6.1	As incertezas ambientais e as hipóteses H1A e H1B.....	74

3.6.2	O Tamanho organizacional e as hipóteses H2A e H2B.....	80
3.6.3	A Importância dos recursos controlados e as hipóteses H3A e H3B.....	82
3.6.4	Visibilidade pública e as hipóteses H4A, H4B, H4C.....	85
3.6.5	As iniciativas estratégias empresariais e as hipóteses H5A e H5B.....	87
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	93
4.1	Método científico.....	93
4.2	Fase descritiva.....	94
4.2.1	O instrumento de coleta de dados.....	95
4.2.2	Delimitação da pesquisa de campo.....	100
4.2.3	Primeira estratégia de entrada em campo para validação da escala.....	101
4.2.4	Segunda estratégia de entrada em campo.....	102
4.2.5	Plano de análise estatística.....	103
5	VALIDAÇÃO DA ESCALA.....	109
5.1	Análise fatorial exploratória.....	109
5.2	Fase confirmatória.....	114
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	120
6.1	Descrição da amostra.....	120
6.2	Descrição dos resultados.....	121
6.3	Teste do modelo de Mezner e Nigh (1995) – Análise das hipóteses.....	125
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	133
	REFERÊNCIAS.....	139
	APÊNDICE I.....	153
	APÊNDICE II.....	155

# 1 INTRODUÇÃO

O estudo proposto buscará explicar como as empresas se comportam no que se refere aos seus relacionamentos com os atores dos seus ambientes organizacionais, mormente os *stakeholders* políticos e sociais. Os públicos que se espera beneficiar são, principalmente, os estudiosos dos temas de estratégia organizacional, os estrategistas organizacionais e os demais interessados no tema do gerenciamento estratégico.

Esclarecido isso, esta Introdução se encontra organizada da seguinte maneira: inicialmente o trabalho apresenta o tema da pesquisa e depois o campo de estudo escolhido, seguido da importância da pesquisa; imediatamente após, é apresentado o estudo que motivou este trabalho, junto com o problema a ser resolvido; seguem-se os objetivos e a estrutura do trabalho.

## 1.1 Demarcação do tema

A presente dissertação possui como tema geral a Abordagem da Teoria dos *Stakeholders* Voltada ao Gerenciamento Estratégico. A justificativa para a escolha deste tema está vinculada à agenda para pesquisas futuras que havia sido proposta por Freeman e McVea (2001). Esses autores sugeriram que pesquisadores colaborassem com o desenvolvimento do tema em questão realizando pesquisas empíricas.

O recorte específico é sobre as Posturas Gerenciais Estratégicas adotadas pelas organizações empresariais. O destaque do estudo das posturas gerenciais está em entender a relação entre os fatores controláveis e os não controláveis pelas empresas no momento destas adotarem um determinado tipo de comportamento gerencial.

O Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), vinculado à Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), entende que

postura empresarial é “a posição que determina um dos comportamentos estratégicos a ser adotado pelos dirigentes em seu negócio” (PEIEX, 2009, p. 45). Ainda segundo o PEIEX, a postura a ser adotada pela empresa é resultado das análises dos fatores internos e externos presentes numa organização.

Antunes (2006) relaciona a adoção de determinada postura gerencial a alguns fatores como: estilo gerencial, o tipo de relacionamento que os dirigentes possuem com os atores com os quais mantém vínculos, a estrutura organizacional (tecnologia central), as aquisições da empresa e ainda o relacionamento com os colaboradores.

Em meio a tantos e diferentes fatores que podem influenciar no comportamento de uma organização empresarial, esta dissertação considera cinco: o nível de Incerteza existente no macro ambiente, o Tamanho da empresa, a Importância dos produtos/serviços por elas controlados e conseqüentemente ofertados a sociedade, o seu nível de Visibilidade Pública e o nível de Iniciativas Estratégicas dos gestores empresariais. Esses fatores foram anteriormente estudados por Mezner e Nigh (1995) e serão novamente utilizados para verificar a sua relevância como preditores do comportamento estratégico empresarial.

Estudam-se posturas estratégicas em organizações empresariais, pois não há como desassociar o comportamento das empresas da influência das mudanças do ambiente na qual estão inseridas. As empresas não conseguiriam sobreviver num sistema fechado, porque não há como trocar energia consigo mesmas. Para Freire (1999), a sobrevivência das empresas depende da forma com que elas irão interagir com o seu ambiente.

Nos sistemas macro, dinâmicos e complexos, onde a racionalidade dos gestores se torna a cada instante mais limitada devido ao grande volume de informações, a variabilidade ambiental esconde oportunidades e ameaças que geram interesse e preocupação aos investidores (acionistas ou proprietários). Desta forma, em meio a várias escolas que explicam o comportamento organizacional (clássica, evolucionista, processual e sistêmica), esta dissertação adotará o enfoque sistêmico.

Entendendo a importância de se relacionar com o ambiente de uma maneira mais próxima e assim terem a oportunidade de atenderem às demandas de alguns grupos específicos de interesse, ditos *stakeholders*, os gestores das organizações

americanas na década de 1980 exploraram o uso das *boundary spanning activities*. As *boundary spanning* têm por finalidade gerenciar estrategicamente os objetivos das empresas por meio de informações vindas do ambiente externo. Em outras palavras, é esta área que promove a interface da empresa com o ambiente (POST *et al.*, 1983).

A inovação desta área no contexto dos estudos organizacionais está no fato de que as atividades de gestão passaram a cruzar as fronteiras físicas da empresa, ou seja, elas ocorrem entre os membros da empresa e os membros de organizações no ambiente externo. Para Meznar e Nigh (1995) e Meznar (2005), a maior vantagem proposta por esta área estaria em fazer as empresas perceberem o ambiente em que operam e assim terem a oportunidade de se ajustarem às restrições e contingências dele advindas, as quais, por algum motivo, não possam ser controladas de dentro da organização.

O desenvolvimento dessa área, a partir da década de 1970, fez surgir no meio acadêmico observações sobre o cotidiano das atividades gerenciais. Logo se percebeu um importante aspecto do comportamento organizacional que foi intitulado de *public affairs activities*. Traduzida para o Português, a expressão significa “atividade de relações públicas”, ou ainda, “posturas gerenciais estratégicas”. Para Meznar e Nigh (1995) e Meznar (2005), o comportamento que as organizações adotam ao se relacionarem com o seu ambiente pode ser traduzido em forma de posturas.

Para caracterizá-las, Meznar e Nigh (1995), Harrison e St. John (1996) e Meznar (2005), afirmam que elas existem de duas formas diametralmente opostas, pelas quais as empresas podem se comportar em relação aos seus *stakeholders* externos. Essas posturas são intituladas como *public affair Buffering* (ou simplesmente *buffer*) e *public affair Bridging* (ou simplesmente *bridge*).

A literatura entende que na postura do tipo *Buffering*, se concentram as atividades gerenciais que fazem as empresas se fecharem, se protegerem e exercerem repulsão às influências dos atores ambientais. De forma diametralmente oposta, no tipo *Bridging* estão as atividades empresariais que permitem à empresa se adaptar às expectativas e exigências dos atores desse ambiente, interagindo com eles.

Estudar sobre o gerenciamento estratégico do relacionamento com os *stakeholders* é fundamental para aprender sobre as posturas que as empresas adotam para administrar seus interesses, pois elas descrevem a forma com que as empresas interagem com o ambiente que as cercam. Em outras palavras, estudar sobre as posturas gerenciais estratégicas empresariais, em termos gerais, visa compreender a grandeza do universo do gerenciamento estratégico empresarial.

As posturas gerenciais estratégicas vêm sendo estudadas por vários pesquisadores (MEZNAR; NIGH; 1995; HARRISON; St. JOHN, 1996; SCOTT, 1998; FREEMAN; MCVEA, 2001, CARDOSO; SCHENINI; RENSI, 2004; HARRIS; FLEISHER, 2005; MEZNAR, 2005; ANTUNES, 2006; LEMOS *et al.*, 2009b; LEMOS *et al.*, 2009c). De tais estudos emergiram propostas que tiveram finalidades distintas e foram desenvolvidos em contextos de aplicação diferentes.

Há de comum entre essas pesquisas a disposição para criar trabalhos que legitimem as posturas gerenciais dentro de uma perspectiva que vá além da sua contribuição teórica, gerando um caráter pragmático ao tema do gerenciamento estratégico de *stakeholders*.

No Brasil, existe um grande volume de trabalhos acadêmicos que versam sobre estratégia, gestão e também sobre *stakeholders*, muitos deles influenciados pelo espaço nos anais de congressos destinados a estes temas. Entretanto, foi verificado que poucos são os trabalhos, principalmente os empíricos, que abordam o tema das posturas gerenciais estratégicas no contexto organizacional brasileiro.

A partir do momento que o ambiente externo começou a ser estudado conjuntamente com o ambiente operacional das organizações empresariais, as teorias puderam ser utilizadas para construir modelos que permitissem o estudo dos relacionamentos entre os aspectos gerenciais e as variáveis externas (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Apesar de já se ter produzido bastante literatura e modelos sobre estratégia e desempenho organizacional, a questão do gerenciamento dos relacionamentos com os *stakeholders* ainda é bem recente (FREEMAN; MCVEA, 2001). Harrison e Freeman (1999) afirmam que os resultados oriundos de investigação empírica sobre o assunto ainda são poucos e datam de períodos recentes. Assim, as ferramentas que propiciam tal investigação só agora estão sendo desenvolvidas.



Após um criterioso levantamento em *sites* de busca especializados, em trabalhos acadêmicos, em periódicos nacionais e estrangeiros, percebeu-se que a literatura internacional é bem mais rica em trabalhos sobre as posturas gerenciais estratégicas empresariais do que a brasileira.

Segundo Freeman e McVea (2001), a abordagem dos *stakeholders* se desenvolveu como uma importante estrutura para os estudos da estratégia empresarial, principalmente a partir do momento que incorporou outras linhas de estudo. Recentes trabalhos sobre a abordagem dos *stakeholders* para o gerenciamento estratégico têm-se utilizado de várias teorias para entender a estrutura da estratégia empresarial.

Harrison e St. John (1996) estão entre os pioneiros em combinar teorias clássicas ao estudo do gerenciamento de *stakeholders*. Entretanto, Mezner e Nigh (1995) já haviam utilizado a Teoria da Contingência, a Teoria da Dependência de Recursos e o campo da Estratégia Empresarial para elencar fatores que se relacionassem com as posturas estratégicas organizacionais, influenciando-as.

Apesar das teorias oferecerem pressupostos e hipóteses que permitem ser testados em vários contextos, os fatores que fazem uma determinada postura estratégica ser adotada não são semelhantes para todas as empresas no mundo. Por causa das diferenças e mudanças ambientais, que não cessam, entende-se ser um desafio construir um sistema que seja universalmente aceito, aplicável a contextos distintos e que ofereça resultados semelhantes.

Para buscar generalizações, as hipóteses apresentadas nesta dissertação utilizam-se da Teoria da Contingência, que explica o comportamento organizacional adaptável frente à variabilidade ambiental, que por sua vez é influenciada pelas especificidades de cada ambiente organizacional, conforme sejam os níveis de instabilidade e complexidade destes ambientes. Também se utiliza a Teoria da Dependência de recursos, cujos critérios para definir o “poder” – que uma empresa possui para dominar a dinâmica de mercado – também mudam, conforme seja o contexto específico da organização sob foco.

A abordagem da Estratégia Empresarial também é utilizada neste trabalho. O desenvolvimento da prática da estratégia na empresa moderna tem sido tema freqüente nas discussões de estudiosos e executivos da administração das

organizações. A pauta das discussões estaria embasada nas crenças que os gestores possuem sobre como se comportar eticamente, agir com legitimidade e manter as suas empresas em conformidade com as expectativas de certos atores.

Em meio a tantas possibilidades de segmentação, a dissertação proposta se concentra no campo das Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

## 1.2 O campo de estudo

Na realidade empresarial brasileira, mais do que em países mais desenvolvidos, a grande maioria das organizações é composta de pequenos e médios negócios. Por isso, o campo de estudo desta proposta está sintonizado com essa realidade nacional. Mais particularmente, as organizações pesquisadas serão as PMEs instaladas em Fortaleza-Ceará e os sujeitos da pesquisa serão proprietários ou principais acionistas, sócios-gestores e ainda gestores não-sócios destas empresas.

A opção por estudar as PMEs em geral significa que nenhum setor específico foi escolhido para esta pesquisa, pois se entende que explorar e conhecer sobre as posturas gerenciais das PMEs de Fortaleza, em nível geral de natureza econômica, deve anteceder a escolha de um setor específico, seja indústria, comércio de bens ou prestação de serviços.

O fato de as empresas brasileiras serem, na sua grande maioria, de micro, pequeno ou médio porte, colabora para que esta pesquisa se enquadre nas exigências acadêmicas do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UECE, cuja área de concentração é em pequenos e médios negócios.

### 1.3 Importância e contribuição do estudo

Sobre a importância deste estudo, algumas questões fundamentais merecem ser comentadas, tais como:

- A carência de estudos específicos sobre as posturas *Bridging* e *Buffering*;
- A carência de estudos sobre estratégia nos pequenos e médios negócios;
- A contribuição para o avanço de descobertas empíricas sobre a relação sistêmica entre ambiente e organização.

Sobre as pesquisas que envolvem o tema do gerenciamento estratégico, a base de dados para pesquisas acadêmicas *Ebsco* apresenta um grande volume de trabalhos sobre a abordagem teórica dos *stakeholders*. Esses trabalhos vêm sendo publicados em importantes periódicos, dos quais são exemplos o *Academy of Management Journal*, o *International Journal of Value-Based Management* e o *Business Ethics Quarterly*. Este fato torna incontestável a importância que o tema ganhou nos últimos anos.

Com relação aos estudos sobre o gerenciamento estratégico em nível *lato* e *strictu sensu*, pode-se dizer que a implementação da disciplina de “Sustentabilidade e Gestão Estratégica de *Stakeholders*”, no curso de pós-graduação da Escola de Administração de Empresas da Faculdade Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) no período 2006.1, vem corroborar com o entendimento de que as questões gerenciais concernentes a *stakeholders* estão cada vez mais em pauta nos debates acadêmicos brasileiros. Esta iniciativa sinaliza de forma inequívoca a importância que os assuntos relacionados ao gerenciamento estratégico de *stakeholders* alcançaram no ambiente acadêmico brasileiro de Administração.

Com relação à dependência dos modelos estruturais estrangeiros, apesar dos esforços que têm sido feito pelos estudiosos do gerenciamento no Brasil para o desenvolvimento de estruturas próprias, os modelos anglo-saxônicos ainda são os que imperam em pesquisas sobre estratégia no país.

Embora as pesquisas brasileiras se utilizem bastante dos modelos internacionais, ainda há uma significativa carência de aprofundamento empírico de cunho quantitativo para explicar os fenômenos organizacionais característicos da realidade nacional, especialmente sobre as PMEs (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Observa-se que a grande contribuição que os pesquisadores de estudos organizacionais vêm dando à abordagem teórica do gerenciamento estratégico de *stakeholders* está em propiciar a construção de estruturas (modelos) que possam ajudar os gestores empresariais a entender as turbulências e desafios do macro ambiente. A própria abordagem teórica dos *stakeholders* se concentra na construção de modelos que ajudem os gestores a perceber quais são os grupos externos mais relevantes para que as suas empresas se relacionem estrategicamente.

Apesar de esperar-se que os gestores das empresas sejam eficientes em meio às rotinas da atividade empresarial, os gestores das PMES não possuem tempo nem recursos para ter acesso a informações em quantidade e qualidade suficientes para compreenderem como suas unidades estão se relacionando com o ambiente externo, influenciando-o ou adaptando-se a ele. Por este motivo, ao final desta pesquisa, espera-se contribuir para o avanço dos estudos sobre as posturas gerenciais. Em termos práticos, espera-se que, futuramente, instituições de classe que trabalham junto às PMEs possam se utilizar dos resultados aqui apresentados para conhecer mais sobre os aspectos intrínsecos das empresas que atendem e assim terem uma base mais racional para formularem medidas efetivas que atendam este nicho específico de organização.

#### 1.4 A motivação para este trabalho e a questão de partida

O interesse pessoal para pesquisar sobre o gerenciamento estratégico de *stakeholders* iniciou-se durante as reuniões do grupo de pesquisa em Responsabilidade Socioambiental (RSA), do Curso de Mestrado Acadêmico de Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE) no ano de 2008, onde

alguns artigos foram estudados e debatidos entre os participantes do referido grupo. Especialmente os trabalhos de Freeman (1984), Meznar e Nigh (1993; 1995), Harrison e St. John (1996), Freeman e McVea (2001), serviram de motivação para inferir sobre as posturas gerenciais estratégicas.

Antes de apresentar o trabalho que motivou esta pesquisa, é fundamental informar que a replicação de pesquisas deve ser considerada um avanço científico, pois este esforço torna possível colaborar com a ciência oferecendo proposições específicas, descobrindo padrões, isolando possibilidades de ocorrências ocasionais e enfatizando aspectos que complementem um dado fenômeno (EISENHARDT, 1991).

A dissertação aqui proposta pretende dar continuidade aos estudos de Meznar e Nigh (1995) sobre a influência que características endógenas e exógenas exercem na adoção de certas posturas gerenciais estratégicas, testando o modelo hipotético desenvolvido por esses autores para explicar o comportamento estratégico das PMEs locais.

O objetivo de Meznar e Nigh (1995) foi investigar quais características de uma organização empresarial e/ou do seu macro ambiente serviriam para explicar quando essas empresas enveredariam por uma postura de proteção e bloqueio *Buffering*, quando optariam por uma postura de relacionamento *Bridging*, ou, ainda, quando adotariam um comportamento misto. No trabalho dos autores, a amostra foi composta por 89 grandes empresas de capital aberto (S/A) que constantemente se destacavam em importantes revistas de negócios norte-americanas.

Cinco foram os fatores utilizados para prever o comportamento organizacional da amostra pesquisada. Esses foram apresentados no trabalho exploratório intitulado *Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms*, de autoria de Meznar e Nigh (1995).

Os fatores elencados por Meznar e Nigh (1995) – serão chamados nesta dissertação de “Fatores determinantes” pelo fato de existir a possibilidade de influenciarem e/ou restringirem as ações organizacionais – e os seus respectivos indicadores são: Incerteza do macro ambiente, cujos indicadores são a Turbulência e a Complexidade do ambiente; Tamanho da empresa, cujos indicadores são o número de empregados e os ativos tangíveis possuídos; Importância dos

produtos/serviços oferecidos pela empresa; grau de visibilidade pública; e, por fim, a Iniciativa Estratégica empresarial.

No trabalho dos autores, foi criado um modelo de 11 hipóteses relacionando a influência dos cinco fatores à adoção das posturas *Buffering* e/ou *Bridging*. O modelo e suas relações foram desenhados com base na Teoria da Contingência, na Teoria da Dependência de Recursos e nos trabalhos referentes à Estratégia Gerencial, cuja principal referência é Ansoff (1991). Todas as hipóteses criadas por Meznar e Nigh (1995) foram baseadas em *surveys*, estudos de caso e na revisão de literatura.

As conclusões preliminares dos autores foram de que as Incertezas Ambientais e o Poder organizacional influenciavam positivamente à adoção da postura *Buffering*. Com relação à postura *Bridging*, a pesquisa deles concluiu que a sua adoção é positivamente influenciada pelas Incertezas Ambientais e pela Iniciativa Estratégica empresarial em cumprir os padrões de legitimidade exigidos pelos *stakeholders* externos relevantes.

Dentre as relações percebidas, as que demonstraram maior grau de influência sobre as posturas gerenciais envolveram as Incertezas Ambientais, influenciando positivamente o aumento da adoção das posturas gerencias *Buffering* e *Bridging* e o Tamanho da organização, influenciando intensamente na adoção da postura *Buffering*. Adicionalmente, foi verificado que o Tamanho da empresa exerce grande influência na sua visibilidade pública. O fator que influenciou com mais intensidade a adoção da postura *Bridging* foi a Iniciativa Estratégica dos gestores. Adicionalmente, perceberam que a Visibilidade Pública de uma empresa não prediz nenhum desses tipos de comportamento organizacional.

As análises das hipóteses testadas pelos autores serviram para aumentar as informações sobre os estudos empíricos das posturas gerencias *Buffering* e *Bridging* no âmbito do gerenciamento estratégico de *stakeholders*. Com estes resultados, Meznar e Nigh (1995) abriram caminho para que outras inferências sobre posturas gerenciais pudessem ser feitas na tentativa de criar generalizações sobre os resultados empíricos oriundos do modelo.

Pelo visto, a pesquisa original de Meznar e Nigh (1995) já demonstrou que existe uma relação entre os fatores por eles desenvolvidos nos tipos de posturas

gerenciais adotadas pela empresas. Existindo a influência desses fatores no comportamento das empresas, acredita-se que o gerenciamento do relacionamento estratégico não pode ser exclusividade de grandes empresas e que também pode ser realizado em PMEs.

Acredita-se que os fatores desenvolvidos por Meznar e Nigh (1995) também estejam presentes no contexto ambiental das PMEs brasileiras, pois eles pertencem tanto ao ambiente externo quanto ao interno das organizações, independentemente de seu porte. A propósito, a literatura portuguesa denomina o ambiente organizacional externo de “meio envolvente contextual” (FREIRE, 1999).

Para estabelecer o ponto de partida na investigação dessa relação de influência no cenário brasileiro, mais especificamente em Fortaleza-Ceará, foi construída a seguinte questão:

- **Quais fatores identificados no trabalho Meznar e Nigh (1995) influenciam as PMEs de Fortaleza a adotarem a postura *Buffering* e/ou a postura *Bridging*?**

## 1.5 Objetivos do estudo

Partindo do questionamento feito e conforme a lacuna existente nas pesquisas sobre as posturas gerenciais estratégicas no contexto nacional, o objetivo definido para a pesquisa foi: **estimar a intensidade com que os fatores desenvolvidos por Meznar e Nigh (1995) predizem a adoção das posturas *Buffering* e/ou *Bridging*.**

Por meio da percepção dos respondentes será possível:

1. Avaliar o nível de adoção das posturas ***Buffering* e/ou *Bridging*** pelas PMEs de Fortaleza;
2. Identificar o nível de **Iniciativas Estratégicas** apresentados pelas empresas;

3. Identificar a intensidade das **Incertezas Ambientais** enfrentadas pelas suas empresas;
4. Identificar o nível de **Visibilidade Pública** das empresas;
5. Identificar a **Importância dos produtos/serviços** ofertados pelas empresas.

Para alcançar os objetivos, a metodologia proposta é de natureza quantitativa quanto à forma de abordagem. A sua classificação, com base nos objetivos, é descritiva. O método científico é o indutivo (MEDEIROS, 2003). A estratégia de pesquisa é por levantamento (*survey*). O instrumento de coleta de dados foi adaptado do trabalho de Meznar e Nigh (1995).

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e inferencial. A técnica de estatística inferencial utilizada foi a análise multivariada de dados (análise fatorial, correlação bivariada utilizando-se do coeficiente de Pearson e modelagem de equações estruturais).

Todos os procedimentos estatísticos foram realizados conforme orienta a literatura (MALHOTRA, 2001; HAIR *et al.*, 2005, CORRAR, 2007). Os dados foram tratados nos *softwares* estatísticos SPSS® (*Statistic Package for the Social Sciences*), versão 17.0 e AMOS® (*Analysis of MOment Structure*) versão 18.0.

## 1.6 Estrutura do trabalho

Além deste capítulo de Introdução, a dissertação está dividida em mais cinco capítulos, como segue.

O segundo capítulo apresenta uma contextualização do campo de estudo da pesquisa, seguida do diagrama de caminhos (modelo) proposto por Meznar e Nigh (1995), que propiciará uma visão preliminar das relações entre as variáveis aqui estudadas.

O terceiro capítulo contém a revisão da literatura. Para o desenvolvimento desta dissertação e, conseqüentemente, para alcançar os seus objetivos,



inicialmente optou-se por apresentar uma revisão da literatura contemplando a abordagem do gerenciamento estratégico dos *stakeholders*, que serve como pano de fundo para o entendimento sobre as posturas gerenciais estratégicas. Em seguida, são apresentadas as três abordagens teóricas originalmente estudadas por Mezner e Nigh (1995). Adicionalmente, optou-se por apresentar no referencial teórico um aprofundamento dos fatores determinantes sugeridos pelos referidos autores.

No quarto capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, tais como os recortes e as decisões relevantes sobre universo e amostra, além do modelo hipotético proposto e do plano de análise estatístico. No quinto capítulo são apresentados os procedimentos referentes à validação da escala de pesquisa. Por fim, apresentam-se a análise do modelo, as conclusões e recomendações, as referências e o apêndice, onde está o instrumento de pesquisa antes e após a sua validação.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Inicialmente apresentam-se a categorização das PMEs no cenário nacional e a importância da sua participação na economia nacional. Adicionalmente comenta-se sobre as particularidades na gestão destes micro e pequenos estabelecimentos. O autor também apresenta informações sobre as atividades da indústria e do comércio em Fortaleza, local da pesquisa de campo.

### 2.1 Pequenas e médias empresas – particularidades, categorização e importância

Estudos sobre a importância e as particularidades das PMEs têm sido realizados por vários pesquisadores no Brasil e no mundo. Segundo alguns autores (SOLOMON, 1989; BATALHA; DEMORI, 1990), as empresas desse porte desempenham um papel de amortecedores de choques em épocas de crise econômica. Geralmente as suas tarefas cotidianas são menos compensadoras que as das grandes empresas, porém estritamente necessárias ao funcionamento do sistema econômico nacional, pois possuem um papel importante no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital.

As PMEs brasileiras evoluíram bastante nos últimos tempos, de forma que alguns critérios, como tamanho físico, que tradicionalmente as diferenciavam das grandes empresas, ganham cada vez mais subjetividade, principalmente ao perceber-se a contribuição das PMEs para a redução da pobreza no Brasil (VIEIRA, 2007).

O que se percebe é que não há uma forma única de conceituar as micro, pequenas e médias empresas brasileiras e que existem diferentes critérios adotados por várias instituições para definir o tamanho organizacional. São exemplos os critérios adotados por Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas – SEBRAE e SIMPLES Federal. Estas instituições baseiam-se, principalmente, no número de pessoas ocupadas, no faturamento anual<sup>1</sup> bruto da organização, na sua receita operacional bruta anual ou em ambos os critérios. Além desses critérios também é utilizado o dos ativos tangíveis críticos (MOTTA, 1985).

A definição contábil de ativo é tradicionalmente interpretada como sendo “o conjunto de bens e direitos de uma entidade ou como sendo as aplicações de recursos de uma empresa” (GOULART, 2002, p. 4). Já Chacon, Silva e Filho (2005) entendem ativo como sendo os benefícios aguardados por uma empresa, ou seja, são direitos futuros que foram adquiridos pela organização como consequência de alguma transação comercial atual ou que já foi realizada.

Os ativos tangíveis de uma organização estão relacionados à existência de matéria-prima, insumos, capacidade produtiva, capacidade de distribuição e disponibilidade de recursos para produzir produtos acabados ou adquirir mais matéria-prima para re-iniciar o ciclo produtivo. De um modo geral, ativos tangíveis são terrenos, veículos, imóveis, dentre outros (SHCNORREBERGER, 2005).

A TAB. 1 apresenta algumas das principais instituições que definem o porte das organizações brasileiras (CBIC, 2003), descrevendo os critérios para enquadramento de empresas que operam tanto na indústria quanto no comércio de bens e serviços.

Pode-se perceber que as instituições possuem critérios<sup>2</sup> diferentes para definir o porte empresarial para as micro, pequenas e médias empresas da indústria, do comércio e da prestação de serviço. Pela TAB. 1, acredita-se que um bom critério para definir o tamanho das empresas que atuam tanto na indústria quanto no comércio e no serviço no Brasil é o utilizado pelo BNDES. Esta instituição define de forma homogênea o porte das empresas, indiferentemente da natureza da operação por elas realizada.

---

<sup>1</sup> O critério para definir o tamanho de uma organização baseado em seu faturamento no ano contábil corrente, é utilizado para efeito de enquadramento fiscal pela Receita Federal do Brasil.

<sup>2</sup> O critério adotado nesta dissertação proposta para definir o tamanho das empresas que atuam tanto na indústria quanto no comércio e no serviço no Brasil é o utilizado pelo BNDES. Ele define de forma homogênea o porte das empresas, indiferentemente da natureza da operação por elas realizada.

INSTITUIÇÃO	CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS											
	INDÚSTRIA				COMÉRCIO				SERVIÇOS			
	MICRO	PEQUENA	MEDIA	GRANDE	MICRO	PEQUENA	MEDIA	GRANDE	MICRO	PEQUENA	MEDIA	GRANDE
SEBRAE <sup>(1)</sup>	até 19	20 a 99	100 a 499	mais 499	até 9	10 a 49	50 a 99	mais 99	até 9	10 a 49	50 a 99	mais 99
FUNCEX <sup>(2)</sup>	1 a 19	20 a 99	100 a 499	500 -mais	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL (EM R\$)</b>												
BNDDES <sup>(3)</sup>	até 1.200 mil	1.200 mil a 10.500 mil	10.500 mil a 60 milhões	acima de 60 milhões	até 1.200 mil	1.200 mil a 10.500 mil	10.500 mil a 60 milhões	acima de 60 milhões	até 1.200 mil	1.200 mil a 10.500 mil	10.500 mil a 60 milhões	acima de 60 milhões
BDMG <sup>(4)</sup>	até 1.200 mil	1.200 mil a 10.500 mil	10.500 mil a 60 milhões	acima de 60 milhões	até 1.200 mil	1.200 mil a 10.500 mil	10.500 mil a 60 milhões	acima de 60 milhões	até 1.200 mil	1.200 mil a 10.500 mil	10.500 mil a 60 milhões	acima de 60 milhões
<b>PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO FATURAMENTO BRUTO ANUAL (EM R\$)</b>												
BANCO DO BRASIL <sup>(5)</sup>	até 5 milhões	até 5 milhões	entre 5 e 100 milhões	entre 5 e 100 milhões	até 5 milhões	até 5 milhões	entre 5 e 100 milhões	entre 5 e 100 milhões	até 5 milhões	até 5 milhões	entre 5 e 100 milhões	entre 5 e 100 milhões
SIMPLES <sup>(6)</sup>	120.000	1.200.000	-	-	120.000	1.200.000	-	-	120.000	1.200.000	-	-

TABELA 1 - Critérios de classificação para micro, pequenas e médias empresas no Brasil, segundo n.º de empregados, receita operacional bruta anual e faturamento bruto anual, por grande grupo de atividade econômica

Fonte: CBIB - MG (2003).

Estudar aspectos gerenciais das PME é importante, seja pelo seu dinamismo ou pela sua representatividade econômica, dado que esse universo empresarial influencia a economia brasileira por meio da geração de renda e criação de empregos. Para quantificar essa representatividade, pode-se verificar que as empresas de micro e pequeno porte somam 98% das empresas formais no país, ocupam 67% da mão-de-obra do setor privado nacional e geram 20% do Produto Interno Bruto - PIB (BEDÊ, 2006).

A consequência desse papel econômico e social faz as PME estarem em constante evidência (TEIXEIRA; JÚNIOR; BANGANGA, 1998). As empresas desse porte são as maiores geradoras de emprego do país e mesmo que os salários oferecidos sejam em média inferiores aos das grandes empresas, elas representam uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho para um número considerável de pessoas.

Teixeira, Júnior e Banganga (1998) afirmam que as vantagens das empresas de pequeno porte são muitas com relação às grandes empresas, principalmente sob os aspectos da flexibilidade e menor burocratização, o que supostamente lhes permite respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente.

Parece existir uma suposição de que a existência das PME no ambiente é desprovida de desafios diários. Tal hipótese não condiz com os resultados das

pesquisas elaboradas por instituições tais como o SEBRAE e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sobre a mortalidade empresarial deste tipo de empresa.

Os desafios das instituições de fomento para auxiliar na sobrevivência das PMEs são do mesmo tamanho do Brasil. De acordo com o monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas, realizado pelo SEBRAE-SP (2009), os indicadores são que 27% das empresas de pequeno porte encerram as suas operações no primeiro ano de atividade. Para esta instituição, as principais causas da mortalidade deste tipo de empresa estão na gestão não profissionalizada do negócio, na falta de controle dos processos, na ausência de aprimoramento de produtos e na inexistência de estratégias que aperfeiçoem os seus relacionamentos com os seus *stakeholders*.

Esta estrutura menos rígida, que supostamente garantiria mais dinamismo e flexibilidade para que essas empresas pudessem operar nas contingências ambientais, é geralmente interrompida pela grande regulamentação, fiscalização e controle das agências governamentais.

Segundo Almeida (2009), quando se analisa um setor de atividade empresarial deve-se levar em consideração o nível de interferência do governo. Para o autor, o nível de influência das agências governamentais nas atividades das empresas brasileiras é intenso e essa interferência é relativamente mais forte para as organizações de porte inferior, exacerbando as percepções dos seus gestores a respeito da instabilidade e da complexidade do ambiente.

Podem-se citar diversas atividades que as empresas precisam realizar para estar em conformidade com as exigências do governo e também para atenderem às expectativas da sociedade moderna, são exemplos: adotar minimização de resíduos sólidos, efetuar a coleta seletiva de resíduos, substituir equipamentos, materiais e produtos que possam prejudicar trabalhadores e meio ambiente, possuir licença ambiental e alvará da vigilância sanitária, obter liberação do Corpo de Bombeiros, dentre outros.

Pelas características particulares observadas nas micro e pequenas empresas brasileiras, acredita-se que estas divergem bastante das médias e grandes empresas brasileiras, principalmente, pelo fato de que para realizarem as suas

atividades, grandes empresas requerem um elevado volume de recursos e costumam contratar um elevado número de funcionários com registro em carteira (as PMEs não conseguem acompanhar esse ritmo). Por outro lado, deduz-se que as PMEs são mais ágeis, mais flexíveis, incorporam força de trabalho menos qualificada e mais barata e ainda atendem demandas específicas que não interessam às empresas de maior porte.

## 2.2 Uma breve contextualização sobre a atividade econômica na indústria e no comércio no Ceará na cidade de Fortaleza

O processo histórico de industrialização do Estado do Ceará foi tema de estudo de Geraldo Nobre<sup>3</sup>, publicado em 2001. Na pesquisa, esse autor faz um levantamento histórico sobre a economia cearense, desde o período do artesanato colonial até a consolidação de sindicatos que formaram a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC). Para o referido autor, o pensamento econômico sobre a definição de indústria, da época em que o Estado do Ceará ainda se industrializava, não destoa das definições que são adotadas nos tempos contemporâneos.

Segundo Nobre (2001), o Presidente da até então Província (1853), Joaquim Vilela de Castro Tavares, falando à Assembléia Legislativa teria definido o termo indústria como:

Todo o trabalho material dirigido pela inteligência, debaixo de qualquer forma, ou tenha por fim extrair mecanicamente do seio das águas, da terra, das matas e do ar produtos espontâneos da natureza, [...], ou tenda a manufaturar as matérias primas, ou finalmente se ponha a por os produtos ao alcance dos consumidores (NOBRE, 2001, p. 61).

Hoje, alguns autores utilizam o termo indústria como sinônimo de setor de atividade. Assim, o termo indústria por vezes é usado para designar a grande representatividade que um determinado setor possui na economia do país (CASAROTTO, 2002; NASCIMENTO; SANTOS, 2003).

---

<sup>3</sup>Economista e professor dos cursos de Geografia e História da Universidade Federal do Ceará. Também foi diretor do Arquivo Público Estadual do Ceará.

No Estado do Ceará existem organizações que operam tanto no ambiente da indústria quanto no comércio de bens e na prestação de serviços. Por tratar de um estudo em caráter confirmatório, essa dissertação se interessa em investigar as empresas que operam nos três tipos de ambiente empresarial, cuja delimitação geográfica é a cidade de Fortaleza.

Dentro do universo de 184 (cento e oitenta e quatro) municípios no Estado do Ceará, existem cerca de 99.300 (noventa e nove mil e trezentos) estabelecimentos no comércio, 25.000 (vinte e cinco mil) no setor de serviços e 21.000 (vinte e um mil) na indústria (BEDÊ, 2006).

A Região Metropolitana de Fortaleza é composta por 13 municípios (São Gonçalo do Amarante, Caucaia, Maranguape, Guaiúba, Pacajus, Chorozinho, Horizonte, Itaitinga e Pacatuba, Aquiraz, Maracanaú, Euzébio, além de Fortaleza). Destes, os que se destacam economicamente são Caucaia, Maracanaú e Euzébio, além da capital Fortaleza (OBSERVATÓRIO DAS METRÓPOLES, 2009).

Dos municípios citados, Fortaleza é aquele que possui a maior atividade econômica. Segundo o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE, 2005), o potencial econômico deste município está concentrado na agroindústria, no comércio de atacado e varejo, na indústria de transformação, na piscicultura, no turismo e na hotelaria. O ramo da Tecnologia da Informação (TI) também vem crescendo e gerando expectativas animadoras para o setor (CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE FORTALEZA - CDL, 2009).

A capital Fortaleza se destaca dos demais municípios cearenses em quantidade de empresas e pela sua participação econômica para o crescimento do Estado. Conforme o IPECE (2005), a capital possuía, no ano da pesquisa, cerca de 80.000 empresas formais<sup>4</sup> que geraram mais de 11 bilhões de reais para o PIB do Estado. Estes números garantem ao município 41,31% de participação no PIB do Estado.

Na indústria cearense, o segmento com o maior número de micro, pequenas e médias empresas é o da construção civil (23,9%), com destaque para o sub-setor de edificações. Em segundo plano, o destaque é para a indústria de confecções (21,4%), que conforme Pinto (2008), detém a segunda posição no *ranking* de

---

<sup>4</sup> O universo total não pode ser calculado devido à informalidade.

produção e exportação. Por fim, vem a indústria de alimentos e bebidas, com 27,7% do número de empresas formais no estado (BEDÊ, 2006).

Segundo levantamento do CDL (2009), o porte das empresas cearenses é eminentemente de pequenos e micro estabelecimentos, algo em torno de 83% do número total de instalações formais. Daí a importância das PMEs como fonte para arrecadação de Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Imposto sobre Produto Industrializado (IPI) para o Estado.

Outra natureza de atividade importante para a economia do Ceará é desempenhada pelo setor de comércio, seja este de bens ou serviços, seja varejista ou atacadista. De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Comissão Nacional de Classificação - CONCLA (2002), esse setor reúne o comércio de mercadorias, transportes, comunicações, serviços pessoais e auxiliares, artigos de uso pessoal e doméstico e atividades financeiras, dentre muitos outros.

De acordo com o CDL - Manaus (2004), tradicionalmente o setor de comércio e serviços brasileiro é dividido em dois grandes segmentos, ou seja, alimentos e não alimentos. Esta divisão também é observada como sendo entre bens de consumo duráveis, semiduráveis e não duráveis.

No comércio cearense, o destaque fica a encargo do segmento de mini-mercados e mercearias (31%), o varejo do vestuário (9,3%), tecidos e artigos de armarinho (7,0%), além do varejo de materiais de construção, que representa 6,9% do número de empresas formalmente instaladas no Ceará (BEDÊ, 2006).

Ainda conforme Bedê (2006), de uma forma geral os produtos oferecidos no varejo possuem uma peculiaridade: são de baixo valor unitário e estão destinados a atender às necessidades básicas e essenciais da população (alimentos, vestuário, material de construção). Outra característica das empresas dessa natureza é de que é baixa a média de funcionários com registro em carteira profissional.

Sobre a geração de divisas para o Estado, a arrecadação do ICMS no Centro de Fortaleza (as empresas ali localizadas são, na quase totalidade, de natureza comercial e prestação de serviços) no ano de 2004 correspondeu a 5,36% do total do Estado do Ceará. Nesse ano, as empresas de Fortaleza recolheram para os cofres públicos cerca de R\$ 148,2 milhões por mês em ICMS, volume 1,01%



superior à arrecadação de tributos de Maracanaú e 9,05% vezes maior que a do município de Crato (LEMOS, 2005).

Feita esta contextualização sobre a atividade econômica de Fortaleza, segue o capítulo do referencial teórico.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica está dividida em dois momentos. O primeiro é contemplado pela abordagem genérica sobre o tema da estratégia empresarial - escopo em que se utiliza a abordagem do gerenciamento estratégico de *stakeholders*, especificamente sobre as posturas gerenciais; Teoria da Contingência; e, por fim, a Teoria da Dependência de Recursos.

No segundo momento, são apresentados os fatores determinantes (os itens que compuseram o instrumento de pesquisa e os seus respectivos indicadores, necessários para a formulação das hipóteses) desenvolvidos por Meznar e Nigh (1995), com destaque para as definições, os resultados de pesquisas anteriores.

#### 3.1 O Diagrama de caminhos

Antes de iniciar o referencial teórico, torna-se necessário apresentar (FIG. 1) o modelo (diagrama de caminhos<sup>5</sup>) desenvolvido por Meznar e Nigh (1995). Nele estão todas as 11 indicações dos sentidos de relações entre as variáveis independentes (variáveis exógenas) e as dependentes (variáveis endógenas) que serão apresentadas ao longo desta dissertação.

Variável exógena ou construto exógeno é aquele que atua como causa para outros construtos no modelo (HAIR *et al.* (2005). Neste tipo de construto existem apenas indicações causais que partem deles por meio de setas.

Ainda segundo Hair *et al.* (2005), variável endógena ou construto endógeno é fundamental em no mínimo uma relação causal. Num diagrama de caminhos é para ela que as setas apontam.

---

<sup>5</sup> Diagrama de caminhos é uma representação gráfica do conjunto das relações entre os construtos utilizados num modelo. As relações de causa e efeito são representadas pelas setas, sempre saindo das variáveis ou construtos preditores para os dependentes.

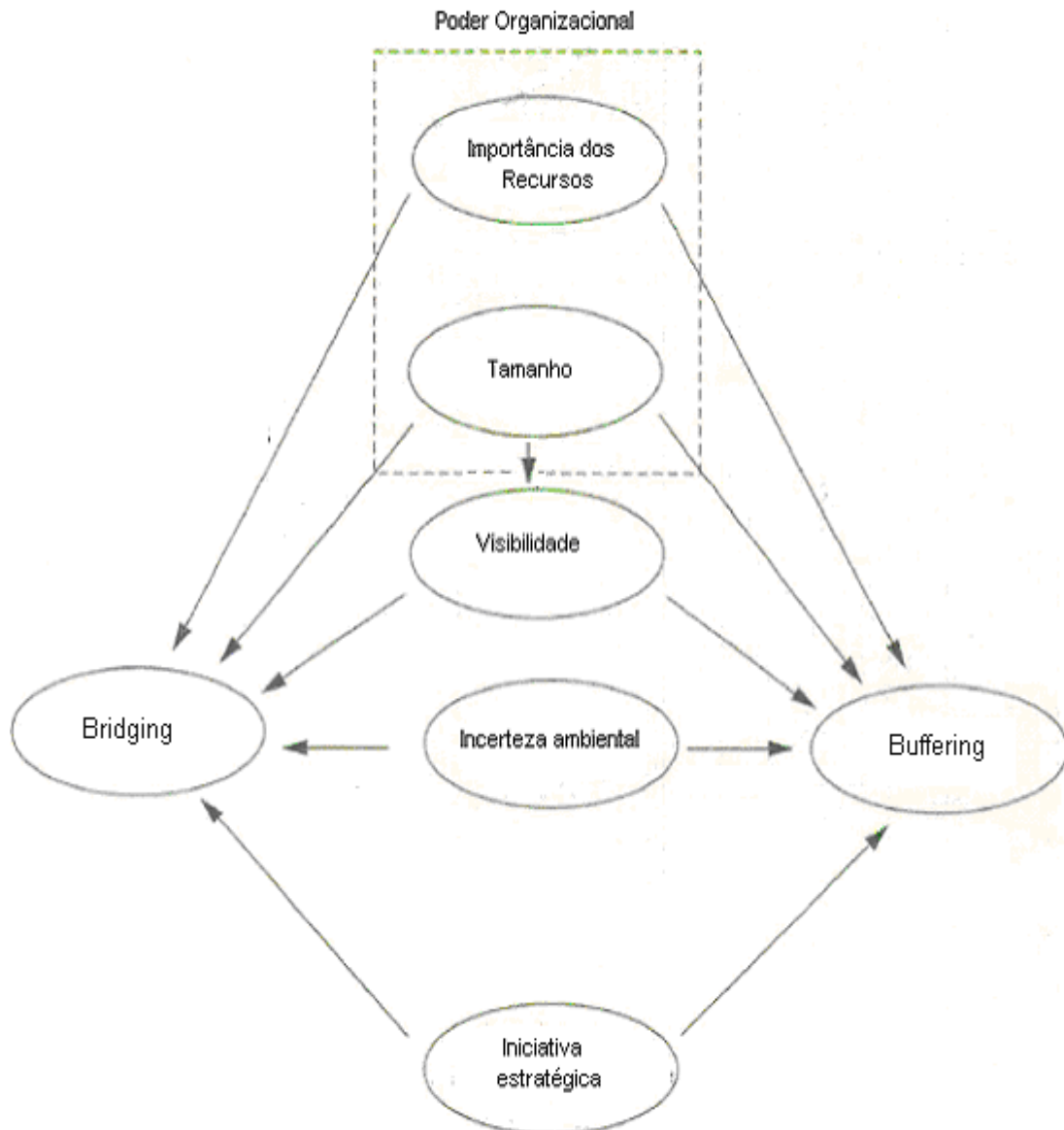


FIGURA 1 – Modelo teórico  
 Fonte: Adaptado de Meznar e Nigh (1995, p. 982).

As relações entre os construtos apresentados na FIG. 1 serão explicadas pelas teorias e esclarecidas nas hipóteses apresentadas ao longo desta pesquisa proposta.

## 3.2 Estratégia

Considerando que a teoria sobre estratégia empresarial é vasta e de definições diversas, essa pesquisa foca no modo pelo qual a estratégia é delineada, concebida, em fim, formada. Para este fim apresenta-se uma das abordagens de formação da estratégia empresarial, denominada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como Escola do *Design*.

Esta escola é importante pelo fato de que ela insere dois elementos relevantes no modelo de construção das estratégias: valores intrínsecos dos gestores e Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Segundo Mezner e Nigh (1995), esses elementos são componentes da “Filosofia Empresarial” das organizações e são fundamentais para que ocorram as Iniciativas Estratégicas empresariais (este fator determinante será visto com detalhes no item 3.7.5).

### 3.2.1 Conceituação

O termo estratégia é tão antigo quanto a arte da guerra, de forma que quando se fala em estratégia logo se pensa no caráter militar do conceito (CASTOR, 2009). A palavra tem origem grega, *strategos*, o que significa “arte de um general do exército” (BARROS NETO, 2007, p. 108). Por este motivo, o termo foi bastante associado à conotação militar, o que ainda repercute no âmbito das organizações, porque o senso comum leva ao entendimento de que as estratégias são desenvolvidas como forma de vencer algum “inimigo”.

No campo da Administração o termo “estratégia” possui diferentes definições. Para um entendimento mais direto, pode-se dizer que se trata de um processo evolutivo que resulta em adaptações do ambiente interno da organização para responder adequadamente às exigências e expectativas do seu ambiente externo.

A literatura que versa sobre estratégia concorda que não existe uma única definição sobre o assunto, ou seja, não existe aquela que seja unanimemente aceita.

Diversos são os autores que conceituam estratégia, gerando assim, uma vasta gama de definições que, *a priori*, atendem às necessidades de quem as quer utilizar.

Apesar da multiplicidade de definições, pode-se perceber que todos os conceitos (QUADRO 1) trazem algo em comum, ou seja, tratam-se de “ações para o alcance de objetivos”. Assim, pode-se entender que as estratégias são desenhadas pelos dirigentes das organizações com a intenção de alcançar resultados esperados.

QUADRO 1 - Definições de estratégia.

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüências de ações num todo coerente;	Quinn
Plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados;	Glueck
Padrão de objetivos e principais políticas para alcançar os objetivos, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser;	Andrews
Mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos em longo prazo, “[...] seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis”;	Lodi
É o conjunto de objetivos e de políticas importantes;	Tilles
É o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão;	Stoner
Determinação das metas e objetivos básicos em longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários à consecução dessas metas.	Chandler

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pinto (2004).

Para Ansoff (1991), o pesquisador não deve se interessar somente em descobrir os processos pelos quais se determinam os objetivos organizacionais. Para ele, a verdadeira preocupação da formação da estratégia deve estar em descobrir quais são os fatores que determinam estes objetivos. Por este motivo, no próximo item é apresentada a Escola do *Design*, responsável por combinar variáveis externas e internas no processo de formação da estratégia.

### 3.2.2 O processo de formação da estratégia empresarial segundo a Escola do *Design*

Tradicionalmente as empresas são vistas como entidades econômicas e que possuem o lucro como a sua principal medida de desempenho. Até pouco tempo, a busca pela maximização do lucro para os acionistas era tida como o objetivo único e mais natural a ser alcançado por uma organização empresarial.

Atualmente, as organizações em geral e as empresas, mais particularmente, desenvolvem suas estratégias sob a compreensão de que suas obrigações perante a sociedade ultrapassam significativamente a busca pela maximização do lucro. O ambiente organizacional indica, claramente, a necessidade de que a organização pautar sua ação sob valores e crenças que contemplem o respeito pelas pessoas, pelas demais instituições e pelo meio ambiente.

Os próprios colaboradores despertam para outros interesses além dos ganhos materiais, como, por exemplo, o orgulho profissional, o poder de gerenciamento da própria carreira e a participação, mas principalmente a sobrevivência da organização em mais longo prazo. A busca por esses diferentes objetivos, ainda que compartilhados com a maximização dos lucros, é perfeitamente racional.

Pelo fato de haver a possibilidade de se inserirem outros elementos nos objetivos organizacionais, entende-se que definir os objetivos estratégicos torna-se um dos temas mais complexos dos estudos sobre gestão. Tal fato tem como base os diversos interesses que estão envolvidos neste processo (SROUR, 2000).

Quando a literatura entende que é possível, ao gestor, inserir outros interesses além do lucro na formação da estratégia empresarial, é a Escola do *Design* que melhor relaciona variáveis internas e externas para explicar este processo. A origem dessa escola está associada aos trabalhos de Selznick e de Chandler, realizados nas décadas de 1950 e 1960, e intitulados de “estratégia e estrutura”.

No ano 2000, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel criaram uma obra literária que serviria de base a todos aqueles que pretendessem entender o processo racional de formação da estratégia empresarial. O livro “Safári da Estratégia” viria a ser uma

fonte de consulta para facilitar o entendimento das escolas do pensamento estratégico que norteiam a formulação da estratégia organizacional.

De uma forma geral existe certo preconceito de que o estudo do ambiente (aspectos intrínsecos e externos da organização) seja exclusivo para as grandes corporações. Entretanto, diversos esforços têm sido realizados no sentido de reverter esta percepção e também estimular a utilização dos processos de formação de estratégias nas pequenas organizações (ALMEIDA, 2009).

Dentre as técnicas administrativas para elaboração de estratégias mais conhecidas e praticadas por consultores, professores e planejadores em todo o mundo, está a análise SWOT – avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização, *versus* as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) no ambiente em que ela opera. Em resumo, esta técnica associa as condições organizacionais internas com a análise do ambiente externo, que termina por ser a base fundamental da Escola de *Design* na formação de planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2000).

A grande questão que gira em torno da administração estratégica é se as estratégias elaboradas pelas organizações podem ser realizadas de forma deliberada, ou seja, analisando o ambiente de forma pró-ativa e utilizando a estrutura existente para defini-las. A complexidade da análise está no fato de que a estratégia também pode ser emergente, ou seja, executada por meio de reações à manifestação do ambiente, de forma que, neste caso, seria a estratégia que determinaria a estrutura organizacional (BARROS NETO, 2007).

A escola estratégica do *Design* visa a propor um modelo (FIG. 2) que confronta capacidades internas e as condições externas das organizações. A utilização dessa técnica pressupõe que o processo de formação da estratégia empresarial seja racional e aconteça de forma deliberada.

O modelo proposto pela a Escola do *Design* é especialmente bom para avaliação das características internas e externas que influenciam na formação da estratégia organizacional. Neste modelo, a criação das estratégias depende da avaliação das ameaças e das oportunidades sinalizadas pelo ambiente, o que indica quais seriam os fatores chaves para uma organização ser bem sucedida, e também da avaliação interna das forças e fraquezas da organização, ou seja, das

competências que as distinguem de outras empresas no seu ramo de atividade ou setor.

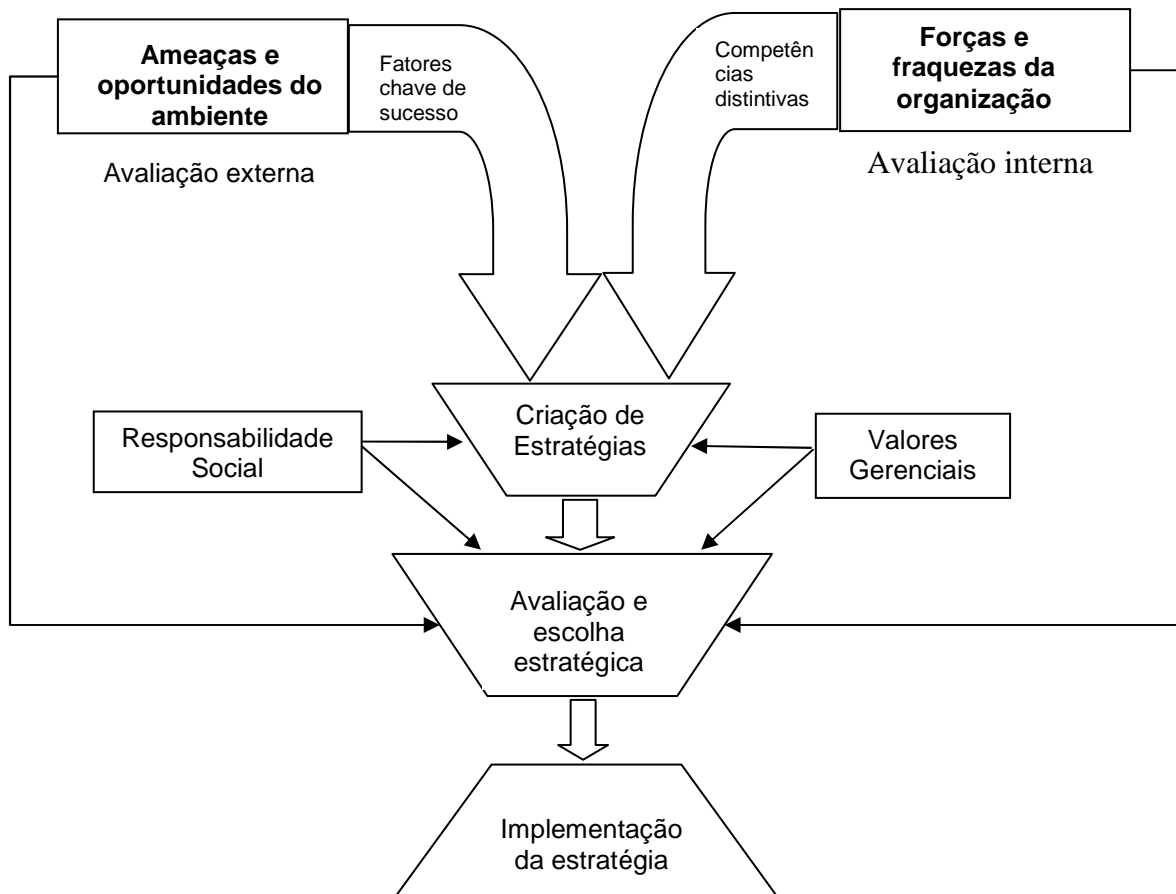


FIGURA 2 - Modelo de formação da estratégia segundo a escola de *design*  
Fonte: Slide retirado do *site* de Pinto (2009).

Pelo modelo, a criação da estratégia também teria a influência de dois elementos intrínsecos. O primeiro seria a Responsabilidade Social da empresa e o segundo os Valores Pessoais dos gestores. Esses elementos, segundo Mezner e Nigh (1995), compõem a filosofia da empresa. Neste contexto, diversas estratégias são formuladas e a soma de todas as variáveis vistas na FIG. 2 influencia na avaliação e na escolha das estratégias a serem implementadas.

Pode-se compreender, então, que na Escola do *Design*, os Valores Gerenciais e a Responsabilidade Social das empresas seriam, conforme entendem os autores



estudados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), elementos que influenciam no processo de elaboração, avaliação e escolha da estratégia empresarial.

Diversos pesquisadores do tema da estratégia e competitividade vêm defendendo uma abordagem de RSE integrada com os objetivos da empresa (PORTER; KRAMER, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002). Desta forma, torna-se inegável a aproximação entre a área de estratégia e o tema da RSE.

Conforme Karkotli (2006, p. 44), num contexto geral, RSE “é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, possibilitando que as organizações demonstrem toda sua preocupação por meio de significativos projetos sociais”.

No novo contexto da sustentabilidade organizacional, que se tem propagado recentemente no meio acadêmico e gerencial, a RSE é considerada estratégica, porque utilizar-se de suas práticas pode servir como forma de garantir – em longo prazo e de forma sustentada – recursos indispensáveis à sobrevivência da organização, reduzindo assim as incertezas advindas do ambiente no qual a organização está inserida.

Pelo exposto, entende-se que a RSE adquire importância estratégica, uma vez que cabe à organização não só processar os insumos e devolvê-los ao ambiente externo, mas também atender às expectativas de suas partes interessadas. Para tanto, a organização (independentemente de seu tamanho) deve estabelecer uma relação de sinergia e interdependência com outros subsistemas, quer sejam estes internos ou externos (BATEMAN; SNELL, 1998).

Já os valores gerenciais vêm emergindo no contexto organizacional como um diferencial que passa a ser buscado pelas empresas. Segundo Milioni (1994), a administração por valores é uma das estratégias modernas de administração, onde os valores da empresa seriam compostos pelas suas crenças e estilos próprios.

Para Freeman (1984), Ansoff (1991) e Freeman e McVea (2001), existem aspectos além dos estratégicos, táticos e operacionais, no processo de formulação da estratégia organizacional. Os valores intrínsecos (moral e ética) possuídos pelos gestores seriam, então, fundamentais no momento de delinear os objetivos e as ações estratégicas (FIG.3).

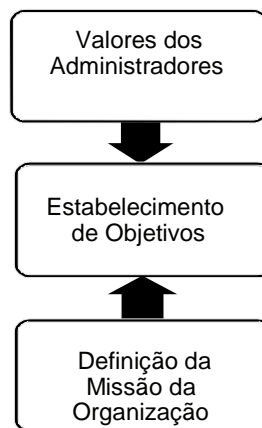


FIGURA 3 – Fatores internos que incidem sobre a formação dos objetivos estratégicos  
 Fonte: Stoner (1982, p. 77).

Diversos autores argumentam que os valores pessoais dos dirigentes empresariais desempenham um papel determinante na elaboração das estratégias da empresa (SCHENDEL; HOFER, 1979; STONER, 1982; FREEMAN, 1984; ANSOFF, 1991; MEZNAR; NIGH, 1995; SROUR, 2000; FREEMAN; MCVEA, 2001).

Para os pesquisadores que participam do fórum gerencial intitulado *Value Based Management*, do site 12.manage.com, os valores das empresas são criados por meio das crenças de seus gestores. As crenças seriam aquilo que as pessoas que fazem a organização têm como atitudes corretas. A partir das crenças, as pessoas criam os valores organizacionais, que por sua vez definem a forma como a organização se conduz nos seus negócios. Desta forma, deduz-se que a filosofia da organização seria uma gestão orientada pelos valores pessoais dos gestores.

Conforme o citado site, o gerenciamento baseado em valores é importante, pois pode fazer com que a empresa se destaque em meio às suas concorrentes. Algumas vantagens da administração baseada em valores seriam, por exemplo, melhorar a imagem da empresa, atrair profissionais de alto nível que se enquadrem nos valores propostos pela organização, prevenir alta rotatividade de colaboradores, aumentar a transparência das transações comerciais, dentre outras.

Em termos práticos, a intensidade com que a Responsabilidade Social Empresarial é exercida, associada aos valores dos seus dirigentes, pode influenciar a iniciativa em elaborar estratégias que antecipem as expectativas e exigências de seus *stakeholders* (MEZNAR; NIGH, 1995). Desta forma, entende-se que a Iniciativa Estratégica Empresarial seria a transformação da orientação dos gestores

em atitudes, conforme seja o papel da empresa para satisfazer às exigências dos seus *stakeholders* mais importantes.

Pesquisa de Cardoso, Schenini e Rensi (2004), que teve como objetivo estudar as variáveis externas e internas em vista à ética e à responsabilidade social, concluiu que o cruzamento de valores internos com os aspectos externos é determinante para a formação de cenários para a tomada de decisão.

A dedução é de que o nível de RSE adotado por uma empresa associado aos valores intrínsecos dos gestores podem desempenhar um importante papel na formação da estratégia empresarial.

### 3.3 A abordagem teórica dos *stakeholders*

Sabendo que o objetivo principal desta pesquisa é compreender a intensidade com que os fatores desenvolvidos por Meznar e Nigh (1995) influenciam as PMEs na adoção das posturas *Buffering* e/ou *Bridging*, entende-se ser necessário apresentar uma breve revisão de literatura sobre a abordagem teórica dos *stakeholders*, uma vez que as posturas gerenciais são um recorte do tema.

Compreender sobre o enfoque sistêmico também se torna necessário para consolidar a tese de que as organizações não existem num sistema isolado, de forma que elas precisam se relacionar com *stakeholders* relevantes que possibilitem colaborar com as suas existências em longo prazo.

#### 3.3.1 Considerações iniciais

*Stakeholders* são todos “aqueles que podem afetar o alcance dos objetivos da organização e que são afetados pelo alcance dos objetivos da organização” (FREEMAN; REED, 1983, p. 91). Segundo Donaldson e Preston (1995, p. 85), *stakeholders* são “pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas atividades organizacionais”.

Conforme Batista *et al.* (2006), as referências aos *stakeholders* vêm sendo feitas desde o início do século XX, de forma que no fim da década de 1920, nos Estados Unidos, durante a grande depressão econômica daquele país, os dirigentes da empresa *General Electric Company* teriam identificado quatro grupos de importantes atores que poderiam influenciar positiva ou negativamente o desempenho da empresa. Seriam estes: acionistas, empregados, clientes e comunidade. Em 1947, o presidente da *Johnson & Johnson* teria feito uma lista para registrar os principais atores que se relacionavam com a sua organização. Estes grupos foram identificados como: clientes, empregados, gerentes e acionistas.

Estes grupos, que freqüentemente emergiam como partes interessadas nas ações das empresas, passaram a ser conhecidos como “*stakeholders* clássicos”. Um dos primeiros modelos que tenta explicar a dinâmica do relacionamento entre empresas e *stakeholders* clássicos está apresentado na FIG. 4.

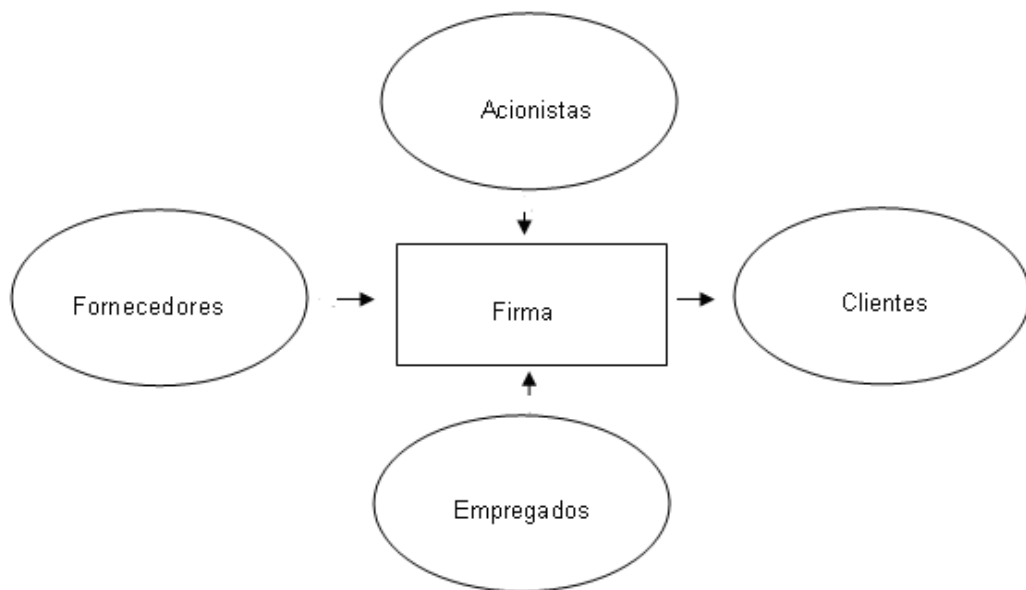


FIGURA 4 – Modelo tradicional de entrada e saída de benefícios  
Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995, p. 68).

Pelo modelo, se percebe que os investidores, fornecedores e empregados contribuem para que a firma (empresa) possa produzir bens e serviços que satisfaçam às necessidades de somente um grupo específico, no caso, os clientes. Este modelo é criticado por vislumbrar que somente duas partes (no caso, seriam os

acionistas da empresa e os clientes) teriam os maiores benefícios neste tipo de relacionamento.

Corroborando com o modelo inicial, Campos (2002, p.3) afirma que:

“[...] a importância do *stakeholder* numa relação comercial é determinada pelo grau de importância dado a sua contribuição para o ambiente organizacional, de forma que os acionistas (*shareholders*) tenham o grau de relevância elevado”.

Com os anos, outros modelos evoluíram junto com o avanço das pesquisas sobre os grupos de atores que poderiam influenciar positivamente ou negativamente o alcance dos objetivos organizacionais. Hoje, a literatura propõe um diagrama mais bem elaborado (FIG. 5), que pressupõe uma necessidade maior dos dirigentes considerarem estrategicamente os interesses das partes envolvidas.

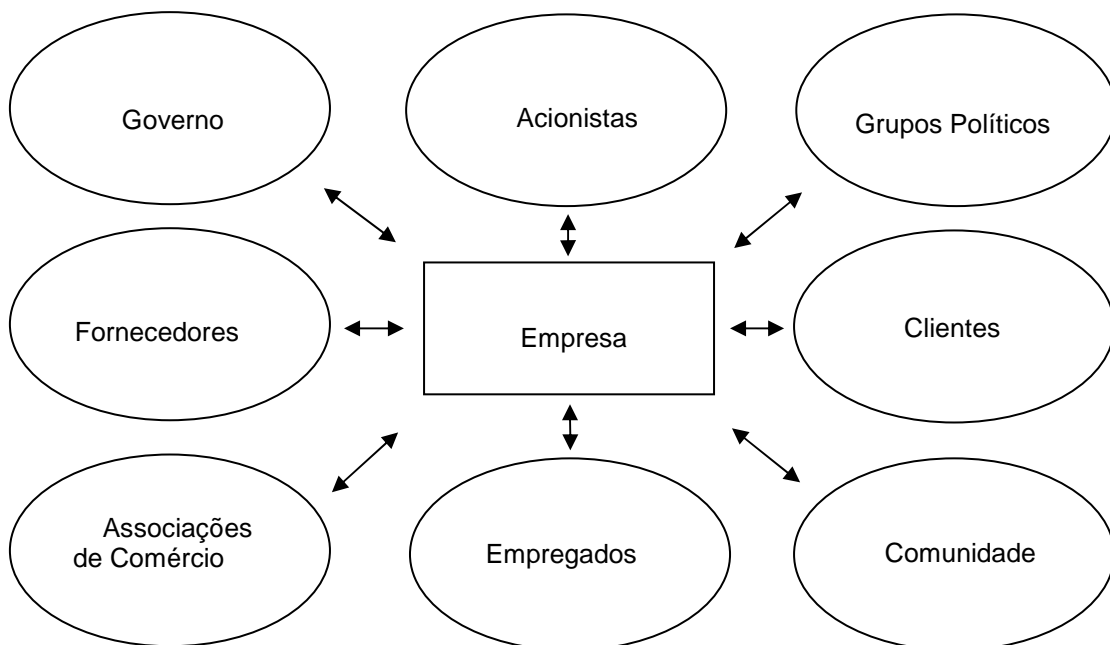


FIGURA 5 – Modelo plural de governabilidade organizacional  
Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995, p.69).

Neste novo modelo de entrada e saída de benefícios (FIG. 5), os pressupostos da abordagem teórica dos *stakeholders* são mais consistentes, pois ele demonstra que os objetivos das empresas devem resultar do equilíbrio entre os interesses de

diversos *stakeholders*, ou seja: governo, sociedade, fornecedores, funcionários, comunidade, clientes, acionistas, dentre outros.

Segundo Donaldson e Preston (1995, p. 68):

“Para todas as pessoas ou organizações interessadas, que possuam mérito legítimo em participar de algum empreendimento com a firma em questão, não haverá prioridades de interesse da firma em atendê-los”.

Segundo Freeman (1984), os esforços para construir e aperfeiçoar estes modelos estão relacionados ao arrojo em que se apóia o tema do gerenciamento estratégico dos *stakeholders*, ou seja, procurar meios para minimizar as preocupações de gestores que sofrem com as mudanças ambientais e, assim, ajudá-los a entender o ambiente onde suas empresas operam.

Quando Freeman (1984) surgiu com o tema “Abordagem dos *Stakeholders* na Estratégia Empresarial”, ele expôs à academia a importância ali subjacente. Para esse autor, as organizações não podem ser vistas desassociadas das questões éticas, principalmente durante o processo de elaboração de suas estratégias empresariais, pois elas devem oferecer à sociedade produtos e serviços que sejam corretos sob os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Na concepção proposta pela abordagem do gerenciamento estratégico, Ansoff (1991) entende que o lucro continua sendo uma medida para calcular o retorno sobre o investimento feito pelos acionistas. Entretanto, não necessariamente seria este o fator mais determinante na formação dos objetivos organizacionais.

Desde a obra de Freeman (1984), diversas críticas vêm sendo feitas sobre os trabalhos que se embasam na abordagem teórica do gerenciamento dos *stakeholders*. Para os críticos, esses trabalhos não seriam consistentes para justificar que o objetivo das empresas não é somente o lucro. Para Donaldson e Preston (1995), a origem das críticas estaria baseada na ausência de comprovação eficaz dos resultados oriundos dos métodos utilizados pelos defensores desta abordagem.

Silveira, Yoshinaga e Borba (2005) elaboraram um trabalho que se destaca entre os que criticam a função-objetivo da firma ser baseada no gerenciamento estratégico dos *stakeholders*. Para eles, quando os dirigentes se apóiam em diferentes pilares teóricos para elaborar as suas estratégias, que não os de fim

econômico, as funções-objetivo das empresas passam a ser divergentes dos seus propósitos originais, ou seja, maximizar a riqueza dos acionistas.

O argumento por eles utilizado é de que, quando os dirigentes organizacionais optam que sua a firma deva possuir múltiplos objetivos (atender ao interesse de diversos *stakeholders* e não somente os dos acionistas), os administradores desta organização precisariam de um *trade-off*<sup>6</sup> entre as possíveis estratégias realizáveis. Assim, o administrador não possuiria critérios lógicos para definir os *trade-offs* e tomar decisões racionais. Para Silveira, Yoshinaga e Borba (2005, p. 36), “nesta situação de múltiplos objetivos, a decisão seria tomada com base em critérios subjetivos do gestor, podendo levar a ineficiências decorrentes de limitações técnicas”.

Em outras palavras, para maximizar os interesses de vários *stakeholders*, incluindo o dos acionistas, os gestores não teriam métodos objetivamente racionais que lhes garantissem a eficiência da estratégia tomada, uma vez que muitos objetivos teriam de ser alcançados, e não só o da empresa.

Enquanto a abordagem dos *stakeholders* para o gerenciamento estratégico sofre críticas, principalmente dos economistas da Escola de Chicago – Estados Unidos – a contrapartida dos seus defensores é tentar construir e legitimar modelos que requeiram técnicas robustas e que expliquem as relações de interesse entre empresa *versus* ambiente. Alguns autores enveredaram por construir métodos que minimizem a subjetividade que envolve as percepções peculiares da abordagem dos *stakeholders*. Algumas metodologias desenvolvidas e que merecem ser apresentadas são as de Savage *et al.* (1991), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Svendsen (1998), e que serão comentadas no item 3.3.3.

As pesquisas sobre o gerenciamento estratégico de *stakeholders* e a construção de modelos hipotéticos vêm avançando no meio acadêmico desde meados dos anos 1960, quando a equipe de cientistas do Stanford Reseach Institute (SRI) em Boston, nos Estados Unidos, teria oficialmente difundido o termo *stakeholder* à comunidade científica (ROBERTO; SERRANO, 2007a).

---

<sup>6</sup> Conforme Silveira, Yoshinaga e Borba (2003), o termo *trade-off* é utilizado para designar os pontos de troca de uma escolha pela outra.

Entretanto, a história sobre o gerenciamento estratégico dos *stakeholders* surge rigorosamente para as ciências sociais em meados dos anos de 1980, quando Freeman (1984) publicou a obra *Strategic Management: a Stakeholder Approach*.

A literatura sobre gerenciamento estratégico é tão extensa e importante no meio acadêmico, que o *site* da Universidade de Portsmouth – IUC, na Inglaterra, possui um catálogo com uma vasta gama de títulos sobre gerenciamento estratégico empresarial, com várias sugestões de literatura, entre as quais: Mumford e Pettigrew (1975), Frederick, Davis e Post (1988), Bowman (1998), De Witte e Meyer (1999), Grant (2002), Whittington (2002), Lynch (2003), Pearce e Robinson (2005).

A segunda metade da década de 1990 foi importante para o desenvolvimento de trabalhos e modelos sobre o gerenciamento estratégico organizacional. Pesquisadores exploraram as fraquezas e obsolescências dos modelos de gestão tradicionais e artigos, como: *Buffer or Bridge?: environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms*, de Mezner e Nigh (1995) e *Managing and partnering with external stakeholders*, de Harrison e St. John (1996), que surgiram para descrever o quanto benéfica para as ciências sociais pode ser entender como uma organização pode se relacionar com os *stakeholders* externos.

Desde Freeman, o interesse acadêmico em estudos sobre os *stakeholders* tem sido crescente e proporcionado novas possibilidades para o entendimento de como as organizações empresariais se relacionam com o ambiente, criando com outras teorias – como a Teoria Sistêmica, por exemplo – intercessão de conhecimentos antes isolados (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Conforme Freeman e McVea (2001), as teorias administrativas tradicionais, sozinhas, não estariam colaborando para que os gestores desenvolvessem novas estratégias, nem para criar oportunidades para as suas empresas em meio a tantas mudanças ambientais.

Para Ansoff (1991), a clássica visão gerencial de maximização do lucro, como único objetivo da firma em curto prazo, não era suficiente para manter as firmas como parte de um sistema. Principalmente num contexto em que a sustentabilidade em longo prazo é mais difícil de ser adquirida quando não se pensa de forma sistêmica.



Os novos modelos para explicar a dinâmica do gerenciamento estratégico no atual contexto empresarial são voltados a entender como as empresas se relacionam com os atores que atuam no sistema.

Não é interesse dessa dissertação discutir sobre a lógica e a dinâmica dos sistemas organizacionais. Para satisfazer ao objetivo da pesquisa, basta apresentar alguns aspectos relevantes ao tema, necessários para se discutir como essa abordagem transformou a concepção de existência das organizações empresariais.

### 3.3.2 O enfoque sistêmico

A concepção de sistema não é nova, sendo que o termo é originário do grego, *systemat*, e significa “coisas que se combinam e geram um determinado resultado estável” (CASTOR, 2009, p. 24).

Para Bruyne, Herman e Schoutheete, (1991, p. 185), os elementos do sistema não podem ser interpretados isoladamente, pois isso acarretaria uma abstração da análise sistêmica. Para reduzir essa abstração, Bertalanffy e Parsons sugerem a existência de uma teoria geral dos sistemas. Para os autores, essa teoria geral poderia englobar o conjunto dos pressupostos e hipóteses que respondem aos problemas no campo das ciências sociais, permitindo, assim, conexões entre diversas abordagens dessas ciências.

Os sistemas são unidades que se relacionam reciprocamente e são predominantemente abertos, ou seja, caracterizam-se pela interação com outros sistemas, o que se dá pela força de energia através dos *inputs* e *outputs* dos processos. A condição de sobrevivência e/ou crescimento de um organismo ou sistema no ambiente depende de sua adaptação e da troca de energia com os demais componentes (BRUYNE, HERMAN, SCHOUTHEETE, 1991).

Para Capra (2006), a concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e de integração entre as partes que nele existem, enfatizando os princípios básicos de organização. Esse pressuposto sistêmico de interligação entre as partes tem relação com a abordagem teórica dos *stakeholders* (vide item 3.3).

No campo da gestão estratégica, a abordagem sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia da organização como ligados, inevitavelmente, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve. No “encaixe” social da atividade econômica, a abordagem sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido.

Desde meados do século XX, tem-se percebido que as mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais, dentre outras, estão mais frequentes, de forma que as características mais observáveis destas alterações no equilíbrio do ambiente são a velocidade e a intensidade com que ocorrem.

A partir de uma visão mais sistêmica e dinâmica de mundo, a abordagem teórica do gerenciamento dos *stakeholders* surge com suas raízes na Sociologia, de forma que ela está diretamente interessada nos pressupostos de que as organizações têm uma responsabilidade intrínseca de maximizar seus lucros sem romper com as regras (éticas e morais) que supostamente lhe garantiriam licitude.

A nova proposta sugerida pelo gerenciamento estratégico de *stakeholders* para a abordagem sistêmica é de que a empresa, interpretada neste contexto como “instituição social”, teria adquirido responsabilidades para com a sociedade e para com todas as partes que com ela se envolvem. Desta forma, gerenciar interesses tornou-se uma questão estratégica na sociedade moderna.

Segundo Castor (2009, p. 27), cinco são os aspectos do sistema que devem interessar aos gestores para que suas empresas se relacionem com o ambiente de forma eficaz. De uma forma geral, eles são: 1) Identificar os objetivos do sistema em estudo; 2) Analisar a atuação das forças ambientais sobre a empresa; 3) Identificar os componentes do sistema; 4) Analisar os recursos que o sistema possui para que a empresa alcance seus objetivos; 5) Analisar as maneiras pelo qual o sistema é administrado.

Como já mencionado, as organizações são sistemas abertos. Por esse motivo, a análise do ambiente é a etapa mais importante no processo de formação da estratégia empresarial. Observar o ambiente externo é fundamental, pois existem fatores determinantes que podem incentivar os gestores a adotarem certas posturas gerenciais. Para Barros Neto (2007) estes determinantes estão inseridos no macro

ambiente; no ambiente da indústria (no setor em si); no ambiente competitivo; e no ambiente interno, assim como descritos a seguir:

- O macro ambiente – está relacionado às condições mais gerais, tais como: conjunturas política, social, econômica e demográfica, disponibilidade e custo de energia elétrica, leis de incentivo a inovação, leis de proteção a marcas e patentes, leis de proteção ambiental, regulamentações de comércio, leis trabalhistas, dentre outros;
- O ambiente do setor – está relacionado aos aspectos relacionados ao setor produtivo tais como: preços de insumos e matérias primas, abertura de linhas de financiamento, condições de mercado;
- O ambiente competitivo – está relacionado a medidas que são restritas ao ambiente de competição da empresa tais como: lançamento de novos empreendimentos e melhorias nas tecnologias de produção de bens e serviços;
- O ambiente interno – está relacionado às características internas da empresa tais como: produtividade, habilidade, experiência, flexibilização administrativa, liquidez financeira, dentre outras.

Acredita-se que ao adotar um enfoque sistêmico, a organização empresarial terá de enfatizar a abrangência dos problemas e situações que a cercam, procurando associar diferentes pontos de observação com diferentes recursos possuídos.

Pelo visto e pelo que os autores estabelecem para o enfoque sistêmico, deduz-se que a abordagem dos *stakeholders* não possui um viés anticapitalista. Pelo contrário, esta abordagem teórica trabalha com os interesses de sobrevivência e crescimento das empresas, mas numa visão de mais longo prazo. As empresas podem e devem se relacionar com os atores do seu ambiente, adquirindo e cedendo recursos, isto é, trocando energia com suas partes interessadas.

É preciso, ademais, identificar quais *stakeholders* merecem a atenção das empresas que operam neste sistema aberto, com vistas a garantir sobrevivência e crescimento. É disso que trata a próxima seção.

### 3.3.3 *Stakeholders* relevantes: governo e sociedade

Desde a década de 1960, institutos ligados à pesquisa científica e extensão – como, por exemplo, o SRI e o Grupo de Pesquisa em Relações Públicas da Universidade de Boston – vêm promovendo esforços para entender quais *stakeholders* merecem atenção especial das organizações (MEZNAR; NIGH, 1995; ROBERTO; SERRANO, 2007a, 2007b). O objetivo seria inferir sobre como as organizações empresariais poderiam aperfeiçoar seus relacionamentos com os *stakeholders*, a fim de terem seus objetivos alcançados com uso mais racional de recursos.

Apesar de a abordagem teórica dos *stakeholders* visar a equilibrar o interesse das organizações em longo prazo, ela traz uma questão fundamental: Qual grupo de *stakeholders* merece atenção especial das empresas e qual não merece?

A resposta a essa pergunta serve como pano de fundo para que os gestores que adotam uma postura gerencial embasada nessa teoria não administrem múltiplos objetivos de forma superficial. Parece ser relevante que os dirigentes saibam para quem devam direcionar seus esforços, uma vez que as empresas (especialmente as PMEs) supostamente não possuem recursos suficientes para atender simultaneamente aos interesses de todos os seus *stakeholders*.

Ansoff (1965) já tratava da necessidade de as organizações detectarem os seus *stakeholders* mais importantes, de forma que o tema se popularizou e ganhou maior relevância a partir de vários trabalhos. Em Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 858), pode-se verificar uma cronologia de trabalhos que se interessam em descobrir quem são os *stakeholders* relevantes. Segundo esses autores, os trabalhos se iniciam na década de 1960 com o memorando do *Stanford Research Institute*.

Em meio à necessidade de descobrir quais *stakeholders* eram relevantes aos interesses das empresas, foi vital a criação de uma classificação para selecioná-los. A classificação das partes interessadas em categorias de relevância é, conforme Rowley (1997), uma das principais correntes relacionadas à abordagem teórica dos *stakeholders*. Desde 1960, diversos têm sido os esforços para categorizar os

*stakeholders*, conforme seja sua relevância estratégica para que a organização possa alcançar seus objetivos.

Para melhor definir os atores neste processo de seleção, Borger (2001) os classifica por dois critérios. Os grupos seriam, então, divididos em: sociais ou não-sociais e primários ou secundários. As possíveis combinações de grupos formam as seguintes categorias:

- Primários e sociais são – acionistas e investidores, o quadro gerencial e colaboradores, os clientes e a comunidade local, além dos fornecedores;
- Secundários sociais são – o governo, as instituições civis, as agências reguladoras, a mídia, as universidades, as organizações de comércio e a indústria;
- Primários não-sociais são – meio ambiente natural e gerações futuras;
- Secundários não-sociais são – os grupos de pressão ambientalistas, a sociedade de defesa dos animais e direitos humanos.

Somente classificar os *stakeholders* em categorias de importância parecia não ser o suficiente para fortalecer a abordagem do gerenciamento estratégico, sendo então necessário estabelecer métodos para este fim. Como já foi informado, a justificativa para a construção de novos modelos hipotéticos e métodos para realizar essa classificação, está baseada na inconsistência das teorias clássicas<sup>7</sup> em desenvolver estruturas que expliquem as relações empresa *versus* ambiente (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Dentre as metodologias mais utilizadas para identificar a importância do *stakeholder* para a organização estão as desenvolvidas por Savage *et al.*(1991) e Mitchell, Agle e Wood (1997).

Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram critérios qualitativos para que os dirigentes pudessem definir quais *stakeholders* eram salientes (relevantes) à empresa. Descobrir evidências de quem são os *stakeholders* relevantes, esses

---

<sup>7</sup> Freeman e McVea (2001) se referem à teoria da maximização das riquezas dos acionistas. Para um aprofundamento teórico sobre a discussão entre a função-objetivo firma (teoria da maximização dos *shareholders versus* a teoria dos *stakeholders*), sugerem-se os artigos de Campos (2002) e Silveira, Yoshinaga e Borba (2005).

autores acreditam que os dirigentes realizem de uma forma mais eficaz a gestão estratégica de suas empresas.

Segundo referidos autores, o nível de prioridade atribuída (como saliente ou relevante) a um determinado grupo de *stakeholders* depende de três critérios, a saber: “poder”, “legitimidade” e “urgência”. A definição de cada atributo se apresenta no QUADRO 2.

Conforme seja o atributo possuído pelo *stakeholder*, ele terá uma categoria de relevância, de forma que a união de “poder”, “legitimidade” e “urgência” garantem ao *stakeholder* o título de “relevante” ou “saliente” (ROBERTO; SERRANO, 2007a).

QUADRO 2 - Atributos para a identificação das diferentes classes de *stakeholders*

<b>Poder</b>	É a habilidade daqueles que possuem influência para fazer acontecer os resultados que desejam, de agir na busca de seus próprios objetivos e interesses (THOMPSON, 1995);
<b>Legitimidade</b>	É uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente definidas; Organizações tendem a cooperar quando buscam prestígio, reconhecimento e credibilidade através do trabalho com marcas fortes e atores estabelecidos no mercado (PERUCIA, BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008);
<b>Urgência</b>	Ações de natureza imediata e imperativa que impactam sobre a organização, porém duas condições devem ser observadas: percepção do tempo e importância do <i>stakeholder</i> .

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997); Perucia, Balestrin, Verschoore, (2008, p. 4); Thompson (1995).

Dos critérios apresentados, a “legitimidade” e o “poder” (este atributo será apresentado no item 3.6) são tópicos bastante discutidos no âmbito do Direito Empresarial, no Gerenciamento Estratégico, na Teoria da Dependência dos Recursos e também na Sociologia (PFEFFER; SALANCIK, 1978; HALL, 2004). Especificamente no âmbito da Sociologia, a “legitimidade” diz respeito à necessidade de alguém ou alguma organização de explicar o porquê de alguns fatos serem como são perante o sistema social e, também, de se justificarem e de serem aceitos pela sociedade (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Um dos mais fortes argumentos que a literatura organizacional apresenta sobre a “legitimidade” está no fato de que a maior responsabilidade das empresas estaria em maximizar a riqueza de seus acionistas sem terem de romper com as regras e deveres que lhe garantissem tal licitude (FRIEDMAN, 1962).

Outro argumento utilizado é de que os *stakeholders* não podem ser observados como passivos de relação fugaz, pois, segundo Freeman e McVea (2001), os relacionamentos com eles devem ser gerenciados ao longo do tempo, de forma sustentada.

Em meio à competição acirrada e às mudanças econômico-sociais dos últimos anos, pode-se perceber que estes pressupostos não são rigorosamente seguidos. Recentemente, percebe-se que algumas empresas quando ruem, deixam a sociedade perplexa e, em alguns casos, abalam a ética empresarial e a fé pública pondo a “legitimidade” empresarial em questão (PROCOPIAK FILHO, 2006).

Assim, deduz-se que para garanti-la, a empresa necessita adotar uma postura correta. Desta forma, deduz-se que a “legitimidade” é resultado da forma como a empresa será percebida por seus *stakeholders* mais relevantes.

Outro método bastante utilizado para desvendar a importância do *stakeholder* é o de Savage *et al.* (1991). Neste, dois vetores conhecidos como “cooperação” e “ameaça” ao desempenho global da empresa são utilizados para determinar os respectivos potenciais dos *stakeholders*. Roberto e Serrano (2007a, 2007b) são autores que freqüentemente adotam esta metodologia em seus trabalhos de estudos de caso ou casos múltiplos.

A tipologia de Savage *et al.*(1991), consiste em dois vetores indicados em eixos de ordenadas e abscissas (plano cartesiano), de forma que no eixo das ordenadas está a capacidade de cooperação do *stakeholder* e no outro está a capacidade de ameaça do *stakeholder* ao desempenho da empresa. Estes eixos possuem escalas que geralmente variam de 1 a 5. Assim, o gestor atribui notas para os vetores citados. O posicionamento dos *stakeholders* no cruzamento dos vetores sinaliza qual é o mais relevante à firma.

Dentre os diversos *stakeholders* existentes no ambiente, alguns se destacam como sendo responsáveis por determinar se as empresas estão cumprindo com as suas responsabilidades. Para vários pesquisadores (FREEMAN, 1984; MEZNAR; NIGH, 1995; HENRIQUES; SADORSKY, 1999; MEZNAR, 2005; LEMOS *et al.*, 2009a), os grupos de relevante interesse das empresas são o **governo** (por meio de suas políticas) e a **sociedade** (pelo poder de compra).

Apesar de a literatura entender que *stakeholders* são todas as partes que podem influenciar nas atividades da empresa ou que por ela podem ser influenciadas, para Post *et al.* (1983), as primeiras iniciativas organizacionais teriam que envolver e ser direcionadas à sociedade e ao governo.

Roberto e Serrano (2007a, 2007b) vêm realizando diversas pesquisas (estudos de caso múltiplos) para descobrir quais *stakeholders* são mais relevantes aos interesses das organizações. Esses autores têm encontrado evidências de que os acionistas, os funcionários, os clientes e os fornecedores são os *stakeholders* mais relevantes. Nestes trabalhos, tais autores têm utilizado paralelamente as metodologias de Mitchell, Agle e Wood (1997) e a de Savage *et al.* (1991).

Apesar de já existirem evidências de que o governo e a sociedade são *stakeholders* clássicos e que influenciam fortemente no comportamento das empresas, Lemos *et al.* (2009a), ao utilizarem a metodologia de Savage *et al.* (1991) e Mitchell, Agle e Wood (1997), encontraram evidências empíricas de que o *stakeholder* “governo” não surge como relevante.

No trabalho de Lemos *et al.* (2009a), o potencial para cooperação e ameaça do governo fica numa posição meramente mediana, apesar de ter sido verificado que o governo possui bastante poder para influenciar as atividades das empresas.

Resultados à parte, o motivo para as empresas tenderem a se adequar às expectativas e conformidades exigidas pelos *stakeholders* político-sociais, está no pressuposto de que, caso elas falhem com suas obrigações, podem sofrer retaliações tais como: denúncia (e, conseqüentemente, sofrerem exposição à mídia sensacionalista), ações judiciais, boicotes, mudanças de legislação, dentre outras. Encabeçadas por grupos específicos de interesse, algumas destas manifestações podem chegar ao clímax de serem violentas.

Segundo informam Meznar e Nigh (1995), as empresas que não cumprirem com as suas responsabilidades poderão ter a sua “legitimidade” negada e, então, serem forçadas a deixarem de operar suas atividades cotidianas. Meznar (2005, p. 187) reforça este argumento ao afirmar que “[...] as relações empresariais que envolvam os *stakeholders* comunidade e governo são freqüentemente consideradas como sendo uma responsabilidade primeira das organizações empresariais”.



Por este motivo, torna-se fundamental entender quais são as ações e as posturas que as empresas adotam para se relacionarem com os atores do seu meio interno e externo.

### 3.4 Posturas gerenciais estratégicas

Na medida em que as organizações prolongam as suas atividades num determinado setor – principalmente os que operam com um mesmo público alvo – faz-se ainda mais necessário que os seus gestores monitorem as variáveis macro ambientais. A literatura sobre o gerenciamento estratégico entende que, quando as condições ambientais mudam com frequência, atividades que ultrapassem as fronteiras físicas das organizações devam ser realizadas para ajudarem os gestores a reduzirem as incertezas ambientais.

Ekkerink (2008) define como *boundary spanning*<sup>8</sup> o processo no qual os gestores participam de redes de relacionamento fora do ambiente empresarial. Segundo esse autor, para manterem esses relacionamentos, as organizações empresariais depositam confiança num representante que recebe a denominação de *boundary spanner*<sup>9</sup>. As principais habilidades que esse indivíduo deve ter para estabelecer e manter relacionamentos saudáveis entre a sua empresa e seus *stakeholders* são: habilidade de se comunicar e ouvir e capacidade de resolver conflitos.

Dentro do contexto das *boundary spanning activities*, Harrison e St. John (1996, p.16) apresentam a tese de que “as empresas não devem somente realizar estratégias e técnicas que denotem parceria, em face as mudanças ambientais, mas para criar flexibilidade organizacional”.

No início da década de 1980, um importante estudo sobre as atividades de relações públicas em organizações privadas foi realizado com rigor por um grupo da Universidade de Boston. Neste estudo, foi verificado que as empresas que tinham

---

<sup>8</sup> Boundary spanning activities — atividades de expansão de fronteiras organizacionais.

<sup>9</sup> Nas PMEs o sócio gestor ou o proprietário são os próprios *boundary spanners*, responsáveis por fazer o papel de relações públicas.

um departamento para monitorar e se envolver com o ambiente externo, terminavam por desenvolver uma “janela de oportunidades” (MEZNAR; NIGH, 1995).

Conforme esses autores, por meio desta “janela” os gestores poderiam perceber, monitorar e entender as mudanças externas e, então, tomar as decisões que mais conviessem. Em contra partida, pelo fato de estar “aberta” e criar uma exposição à empresa, a “janela” também permitia à sociedade exercer influência nas políticas e práticas organizacionais.

Conforme Meznar e Nigh (1995), Post *et al.* (1982) chamaram de *public affairs* as atividades que essas empresas, cujas “janelas” estavam abertas, realizavam. Dessa forma, entende-se que as “atividades de relações públicas” na realidade são funções das *boundary spanning*. Para esses autores, o relacionamento público que as organizações mantêm com o ambiente específico em que atuam pode ser traduzido em forma de posturas gerenciais.

Ao se falar do termo “postura empresarial”, o entendimento é de posição ou atitude assumida pelas organizações para lidar com entes externos em situações inerentes a seus interesses. O tipo de postura que as organizações adotam para lidar com determinada situação pode modificar todo o desenvolver dos acontecimentos e, conseqüentemente, os resultados da busca de alcançar os objetivos antes traçados.

Apesar das *boundary spanning activities* também poderem existir no Brasil, os estudos e modelos que descrevem as posturas gerenciais estratégicas ainda estão numa fase de consolidação, no país, enquanto alguns autores internacionais já vêm estudando e apresentando modelos sobre quais variáveis ambientais influenciam as empresas para que elas adotem certos comportamentos.

Em 1996, Harrison e St. John apresentaram um modelo (FIG. 6) que se baseia nas incertezas ambientais (*Environmental Uncertainty*) para justificar que as empresas escolham e adotem uma postura gerencial. Este modelo também serve como guia para que se possam identificar uma vasta gama de estratégias a serem utilizadas. Ele ainda pode ser usado pelos administradores para identificar *stakeholders* críticos e, assim, desenvolverem estratégias críticas.

O esquema a seguir apresenta uma contribuição visual para melhor se entender como as estratégias gerenciais variam em função da importância

(prioridade) do *stakeholder* para minimizar ou aumentar as incertezas do ambiente em que a empresa opera.

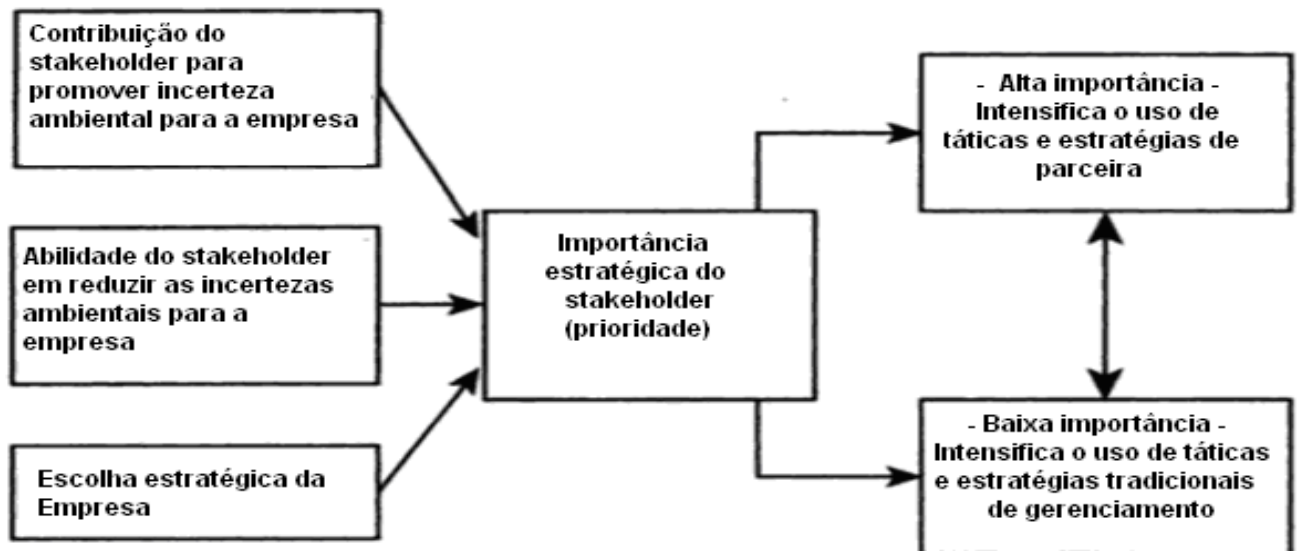


FIGURA 6 – Fatores que influenciam na importância dos *stakeholders* e na escolha da abordagem básica para gerenciá-los

Fonte: Adaptado de Harrison e St. John (1996, p. 51).

O primeiro retângulo da coluna à esquerda representa a contribuição do *stakeholder* para modificar o ambiente, ou seja, o seu potencial para aumentar as incertezas ambientais. O próximo retângulo abaixo indica a habilidade do *stakeholder* em reduzir as incertezas ambientais. O retângulo mais inferior, na mesma coluna, representa as escolhas estratégicas dos dirigentes conforme seja a análise resultante da importância destes *stakeholders*.

Analisada a capacidade do *stakeholder* para modificar o ambiente no sentido do alcance dos objetivos da empresa (retângulo no centro da figura), os dirigentes então determinam se as técnicas de gerenciamento a serem adotadas serão em forma de parceria ou sob os padrões tradicionais (conforme os retângulos da coluna à direita).

De uma forma geral, Harrison e St. John (1996), assim como Freeman e McVea (2001), entendem que, quando os grupos de *stakeholders* são estrategicamente importantes, estes devem ser gerenciados com estratégias que denotem percepção de parceria.

Freeman e McVea (2001) baseiam-se nos estudos de Harrison e St. John (1996) para afirmarem que os relacionamentos entre empresas não podem ser passageiros e que devem ser gerenciados ao longo do tempo como forma de suprir as futuras necessidades organizacionais.

Conforme o modelo genérico de Harrison e St. John (1996) pode-se perceber que existem diversas estratégias básicas e divergentes que podem ser utilizadas pelas organizações quando elas se relacionam com seus *stakeholders*. Estas estratégias são traduzidas em forma de posturas, sendo conhecidas como *Buffering* e *Bridging* (MEZNAR; NIGH, 1995; SCOTT, 1998; FREEMAN; MCVEA, 2001).

Antes de apresentar individualmente as posturas gerenciais *Buffering* e *Bridging*, é importante fixar o entendimento de que essas atividades gerenciais não são mutuamente exclusivas. Visando a continuar operante no sistema, algumas empresas, podem alternar a sua postura frente aos seus *stakeholders*. Outras empresas por sua vez, podem usar um pouco de cada um dos diferentes tipos de comportamentos para se relacionarem com o ambiente. E, ainda, algumas organizações podem tentar adotar simultaneamente quantas posturas forem possíveis (MEZNAR; NIGH, 1995).

#### 3.4.1 Postura gerencial *Buffering*

Qualquer empresa que se fecha ao ambiente e opta por não se adaptar às expectativas dos seus *stakeholders* relevantes tenderá a gerir seus relacionamentos numa perspectiva simplesmente instrumental e fugaz, ou seja, sem a intenção de manter sustentabilidade no relacionamento com tais grupos de interesse (ROBERTO; SERRANO, 2007a).

Seguindo esta linha de raciocínio gerencial, a postura dos dirigentes estaria centrada basicamente na atividade de gerenciamento estratégico que é conhecida como *Buffering* (FREEMAN; MCVEA, 2001). O dicionário Oxford (1999, p. 342) define *buffer* como sendo “proteção”. Esta postura é conhecida na literatura

especializada como de repulsão ou bloqueio às interferências ambientais externas, que por ventura possam influenciar as políticas da empresa.

A postura gerencial do tipo *Buffering* é interpretada pelos autores que tratam do gerenciamento estratégico como uma abordagem tradicional que circunscreve os efeitos dos *stakeholders* externos à firma, ou seja, por meio das *boundary spannings* ela prevê e protege as empresas das incertezas ambientais por meio de estratégias que denotam imposição de critérios e ausência de flexibilidade administrativa (HARRISON; ST. JOHN, 1996).

As suas estratégias, de uma forma geral, são as que abrangem ações de inteligência e estudo do ambiente – por exemplo, pesquisa de *marketing*, esforços para realizar relações públicas – e planejamento. São características dessa postura empresarial: erguer barreiras entre a firma e o *stakeholder* externo e demonstrar baixa flexibilidade para aceitação de mudanças internas (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Conforme Meznar e Nigh (1995), a empresa adota a postura *Buffering* quando depende energia para manter as mudanças ambientais longe de influenciar as suas operações internas. Para esses autores, a contrapartida das empresas que adotam essa postura para se defenderem das interferências externas seria procurar influenciar o ambiente no qual elas operam, de forma que certas práticas (uso de lobistas, influenciar os agentes do governo por meio de suborno e elaboração de dossiês, contratação de firmas de assessoria jurídica) podem chegar a ser utilizadas para que os objetivos traçados pelos dirigentes possam ser alcançados.

O trabalho de Harrison e St. John (1996) também associa a adoção de postura gerencial *Buffering* com a possibilidade de utilização de diversas estratégias específicas (QUADRO 3). Estas podem ser utilizadas conforme seja a situação macro ambiental em que a organização se encontra ou depender de outros fatores como, por exemplo, a iniciativa dos gestores em realizar determinada ação.

QUADRO 3 – Estratégias características do gerenciamento *buffer*

<b>Stakeholder</b>	<b>Estratégias de Postura Buffering</b>
Clientes	Atender as expectativas dos clientes unicamente por meio de S.A.C <sup>10</sup> ;
Fornecedores	Incentivar a competição entre os fornecedores;
Concorrentes	Enfatizar individualismo e a competição no mercado;
Governo / Agências Reguladoras	Esforços para realizar <i>lobby</i> junto ao governo; Contribuir financeiramente com partidos políticos;
Comunidades Locais	Realizar campanhas de relações públicas; Contratar assessoria jurídica;
Grupos ativistas	Realiza doações financeiras;
Sindicatos	Evitar os sindicatos satisfazendo os interesses dos funcionários de alto nível sindical.

Fonte: Adaptado e traduzido de Harrison e St. John (1996).

Para além do QUADRO 3, podem-se discutir com mais detalhes algumas estratégias de bloqueio e defesa (*buffer*) utilizadas pelas empresas para conter a influência de *stakeholders* relevantes nas suas políticas internas.

Existem muitas empresas que atuam em setores que sofrem uma forte regulamentação de agências ambientais, de sindicatos patronais, de organizações comunitárias, dentre outras. Enfim, estas empresas se relacionam constantemente com a sociedade, com o governo e as suas agências reguladoras.

Desta forma, por causa da natureza dos negócios, empresas e agências do governo compartilham uma vasta gama de objetivos. Para defender os seus objetivos, as empresas podem promover esforços para realizar *lobby*, oferecer contribuições a comitês partidários ou mesmo os dirigentes chegarem ao ponto de oferecer presentes aos políticos em troca de favores (HARRISON; ST. JOHN, 1996).

Para exemplificar como a adoção da postura *Buffering* político pode influenciar o ambiente econômico brasileiro, utiliza-se matéria da Agência Estado (AE), publicada pelo jornal OPOVO no dia 26 de outubro de 2009 e intitulada “Compra com IPI<sup>11</sup> reduzido acaba nesta semana”. O assunto publicado apresenta indícios de *lobby*. O *lobby* exercido é uma ação característica de postura de proteção e bloqueio *Buffering* para com o *stakeholder* governo, e os agentes da postura foram um grupo de importantes representantes do setor da indústria e do varejo que produzem e comercializam artigos da chamada “linha branca<sup>12</sup>”. Pela matéria, esses empresários negociavam há mais de um mês com instituições do Governo Federal pela

<sup>10</sup>Serviço de Atendimento ao Cliente.

<sup>11</sup> Imposto sobre Produto Industrializado.

<sup>12</sup> Máquina de lavar roupa, geladeira, fogão e tanquinho.

manutenção da baixa alíquota do imposto, sendo que o maior argumento das empresas estava embasado na manutenção de geração de empregos e aquecimento da economia que a redução do IPI teria proporcionado.

O fato da ação do governo de elevar o IPI poderia fazer essas empresas modificarem as suas estratégias já elaboradas e também as suas políticas internas. Assim, quando esses empresários tentam se fechar às exigências do governo objetivando modificar as regras que foram estabelecidas a todo o setor, isso denota características de adoção de postura gerencial *Buffering*.

Da mesma forma que as empresas se relacionam com o governo, pagando seus tributos e assumindo outros deveres, elas somente podem operar no ambiente se a sociedade aceitar os bens e serviços por elas oferecidos.

Por causa dos negócios, empresas e sociedade compartilham uma vasta gama de objetivos e, para defendê-los, as empresas podem promover esforços para realizar campanhas publicitárias e, assim, melhorar a sua imagem institucional. Além disso, as empresas podem contratar firmas de advocacia para aconselhá-las quanto a temas que envolvam a comunidade que as cercam (HARRISON; ST. JOHN, 1996; FREEMAN; MCVEA, 2001).

Segundo Antunes (2006), existe uma contradição entre alguns autores como Scott (1998) e Lowendahl e Revang (1998) sobre em qual ambiente as organizações tendem a operar com as estratégias do tipo *Buffering*. Para Lowendahl e Revang, (1998), as estratégias do tipo *Buffering* devem ser utilizadas à medida que o ambiente externo se torne mais complexo, agitado e difícil de operar.

Já para Scott (1998), as estratégias do tipo *Buffering* têm de ser utilizadas em ambientes de baixa complexidade externa. Assim, seria suportado o uso de rotinas padronizadas e produção em massa.

Antunes (2006, p. 25), reforça esse argumento da seguinte forma:

“à medida que a complexidade externa aumenta, os custos associados com a busca pela estabilidade (utilização de estratégias de *Buffering*) aumentam e, mais ainda, a estabilidade provocada pela utilização desta estratégia irá diminuir a flexibilidade e os benefícios dela decorrente.”

Pelo visto, deduz-se que, quando uma organização empresarial adota estratégias do tipo *Buffering*, ela visa a proteger as suas competências essenciais

(aspectos internos) das mudanças ambientais. O objetivo com isto, na percepção dos gestores, seria fazer as empresas operarem com melhor efetividade<sup>13</sup>.

### 3.4.2 Postura gerencial *Bridging*

Conforme visto no item 3.3, a abordagem teórica dos *stakeholders* faz entender que as organizações não devem simplesmente perceber e explorar seus parceiros no presente. Estes devem ser gerenciados ao longo do tempo, gerando assim vínculos inter-organizacionais (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Freeman e McVea (2001) entendem que o gerenciamento de relações está baseado em alguns aspectos fundamentais como: comunicação, negociação, realização de contratos para firmar o negócio, gerenciamento de interesses e motivação. Tais aspectos, se incorporados aos gestores e conseqüentemente à organização, criarão neles uma mentalidade de se relacionar com o intuito de estabelecer parcerias duradouras.

Os autores afirmam que, se estes aspectos estiverem todos ligados às estratégias da empresa, a ética então passaria a ser parte fundamental no processo estratégico. A causa lógica de se adotar uma postura ética na elaboração do processo estratégico seria, “porque comportamentos antiéticos podem gerar altos custos e [...] porque códigos de ética provêm consistência e clareza necessárias para uma cooperação vantajosa e lucrativa” (FREEMAN; MCVEA, 2001, p. 22). A ética empresarial, no contexto da estratégia, passa então a ser fundamental para que as organizações empresariais mantenham vínculos longínquos com seus *stakeholders*.

Diferentemente do que sugere a postura *Buffering* (item 3.4.1), que utiliza técnicas tradicionais de gestão, as estratégias de parceria propiciam pontes de ligação entre as empresas e seus *stakeholders*, cujo propósito é o alcance de objetivos em comum.

---

<sup>13</sup> Para Fernandes *et al.* (2007), a efetividade organizacional é considerada um construto dos estudos organizacionais, e indica como a firma se relaciona com o ambiente.



Neste sentido, a postura gerencial que denota estratégias de parceria é a que os autores denominam de *Bridging*. O dicionário Oxford (1999, p. 339) define *bridge* como sendo “ponte, vínculo, reduzir as diferenças entre as partes”. Esta postura é baseada na pró-atividade dos colaboradores para gerar interdependência organizacional.

Esta postura exige que os dirigentes desenvolvam estratégias de relacionamento e reconheçam objetivos comuns entre suas empresas e seus *stakeholders*. Além disto, as empresas que adotam esta postura realizam esforços para garantir a anuência de agências reguladoras. Ao adotar esta postura, as empresas também tentam tornar legítimos os seus objetivos, a ponto de baixarem as suas barreiras de entrada e assim permitir o acesso de grupos externos.

A postura gerencial do tipo *Bridging* envolve a formação de estratégias de relacionamento, de forma que, para adotar essa postura, é requerido que haja objetivos comuns entre os *stakeholders* e a empresa.

O trabalho de Harrison e St. John (1996) associa a adoção de postura gerencial *Bridging* com a possibilidade de utilização de diversas estratégias (ver QUADRO 4). Estas podem ser utilizadas conforme seja a situação macro-ambiental em que a organização se encontra ou depender de outros fatores como, por exemplo, a importância dos recursos oferecidos pela organização à sociedade.

QUADRO 4 - Estratégias características do gerenciamento *bridge*

<b>Stakeholder</b>	<b>Estratégias de Postura <i>Bridging</i></b>
Clientes	Envolver os clientes/consumidores no processo de desenvolvimento de novos produtos;
Fornecedores	Estabelecer sistemas de integração entre fornecedores e o departamento de compras ( <i>just-in-time</i> - JIT <sup>14</sup> );
Concorrentes	Realizar <i>Joint ventures</i> <sup>15</sup> para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
Governo / Agências Reguladoras	Realizar <i>Joint ventures</i> para trabalhar em temas como violência e poluição; Exceder as exigências da lei (legislação);
Comunidades Locais	Realizar programas para contratar pessoas com necessidades especiais. Adaptar a estrutura organizacional da empresa às exigências e pressões da sociedade;
Grupos ativistas	Realiza reuniões com grupos ativistas para entendimento comum;
Sindicatos	Satisfação Mutua. Relação ganho-ganha.

Fonte: Adaptado de Meznar e Nigh (1995) e Freeman e McVea (2001, p. 200-201).

<sup>14</sup> O JIT trabalha com um sistema de produção onde somente se produz nas varias etapas do processo produtivo aquilo que foi demandado (vendido), no tempo exato (LEITE, 2006).

<sup>15</sup> As empresas participantes deste tipo de aliança estratégica criam uma empresa que é legalmente independente. As empresas participantes compartilham os investimentos (incluindo transferência de tecnologia) e os lucros (VASCONCELOS, 2007).

O QUADRO 4 apresentou alguns *stakeholders* que comumente se relacionam com as organizações empresariais e algumas das diferentes estratégias gerenciais propostas por Harrison e St. John (1996), que ajudam na caracterização da adoção da postura gerencial *Bridging*.

Além do QUADRO 4, pode-se discutir com mais detalhes algumas estratégias de ligação utilizadas para aproximar os interesses das firmas com o que esperam os *stakeholders* relevantes.

Em muitos países o governo ainda regula as atividades econômicas, neste sentido, as empresas e as agências do governo naturalmente compartilham certos objetivos em comum, como numa simbiose (HARRISON; ST. JOHN, 1996). Para esses autores, nos países em que o governo desempenha um papel fundamental no desempenho das organizações, as mesmas tendem a despende esforço para se adaptar às exigências regulatórias.

Com relação às demandas sociais e ambientais, as empresas têm por obrigação desempenhar um papel fundamental para desenvolver o meio na qual estão inseridas. Segundo Tachizawa (2007), em recente pesquisa realizada pelo Centro Nacional da Indústria (CNI) e pelo BNDES para descobrir a frequência com que empresas realizavam investimentos na área ambiental, foi verificado que mais da metade da amostra pesquisada realizava alguma ação dessa natureza. Adicionalmente essa pesquisa revelou que os motivos para os gestores dessas empresas realizarem tais investimentos, denotam características de postura *Bridging*. Para apresentar o que foi percebido nessa pesquisa, tem-se que:

[...] as razões para a adoção de práticas de gestão ambiental (quase 85% das empresas pesquisadas adotam algum tipo de procedimento associado a gestão ambiental) não foram apenas em função da legislação, mas principalmente por questões que poderiam ser associadas a [...]: aumentar a qualidade dos produtos; aumentar a competitividade das exportações; [...]; atender à reivindicação da comunidade; [...]; estar em conformidade com a política social da empresa; e melhorar a imagem perante a sociedade.

Pelo exposto, acredita-se que quando a organização adota a postura gerencial *Bridging*, ela adapta as suas atividades internas para estar em conformidade com as expectativas dos *stakeholders* externos. Para Mezner e Nigh (1995, p. 976), ao adotar esta postura:

“[...] a empresa prontamente tenta satisfazer e ainda exceder os requisitos regulatórios no setor em que opera, ou tenta identificar rapidamente as mudanças nas expectativas da sociedade com relação ao papel das organizações, e assim estar em conformidade com as expectativas observadas. Na postura *Bridging*, as firmas promovem adaptações internas para mudar circunstâncias externas”

A dedução que se pode retirar da tese defendida por Harrison e St. John (1996) e também por Freeman e McVea (2001) para as posturas gerenciais estratégicas, é a de que independentemente do que ocorre no ambiente empresarial, as empresas devem realizar estratégias de parceria para obterem vantagens em relações comerciais com seus *stakeholders*.

### 3.5 A teoria da contingência e o ambiente organizacional

Quando se pesquisa sobre o ambiente organizacional, infere-se sobre a totalidade de fenômenos que afetam as empresas e seus *stakeholders*. Para Henriques e Sadorsky (1999), as variáveis existentes no ambiente externo afetam todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o estratégico até o operacional.

No fim do Século XX, os estudos sobre gestão organizacional e sua associação com as variáveis macro-ambientais tornaram-se uma das mais importantes questões sobre o tema do comportamento organizacional. Segundo Hall (2004), os estudos sobre a forma com que as organizações alternam seus estilos de gestão tornaram-se um dos temas centrais na pesquisa e na teoria organizacional.

Acredita-se que as organizações alteram suas escolhas estratégicas por causa da relatividade do ambiente externo. Milioni (1994) entende que a mudança organizacional é um objetivo a ser seguido pelas técnicas administrativas modernas. A justificativa desta afirmação estaria embasada na velocidade das mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais do mundo moderno. Em tese, essas mudanças deveriam obrigar as organizações empresariais a modificarem as suas estruturas internas de forma planejada.

Mas, o que seria ambiente? Para Almeida (2009, P. 18), “ambiente de uma organização é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis”. Para Hall (2004, p. 10), “os ambientes das organizações são considerados como principal determinante de sua estrutura e de seus processos”. Assim, pelo fato dos gestores de PMEs pouco poderem fazer para modificar o ambiente, cabem a eles tomar medidas para se preparar para as contingências ambientais.

A palavra “contingência” é associada a algo incerto (eventual) e que não está sob o controle de um indivíduo ou organização empresarial, ou seja, “é um fator que envolve certo grau de incerteza” (MOLINARI; GUERREIRO, 2004, p.12). No contexto dos estudos organizacionais, a palavra “contingência” é interpretada como variável independente, ou seja, não pode ser influenciada pela organização.

Em meio às Incertezas Ambientais, Whittington (2002, p.4), entende que “a estratégia no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro é freqüentemente irrelevante”. Depreende-se que ele entende o ambiente em que as empresas contemporâneas operam como demasiadamente incerto para que elas possam fazer previsões (prognósticos) eficazes.

Portanto, na perspectiva do citado autor as empresas estão sujeitas às contingências do mercado e não necessariamente às habilidades dos gestores em fazerem escolhas importantes e conseqüentemente serem eficazes.

Segundo Maximiano, (1995, p. 51):

Para ser eficaz, um sistema deve alcançar e manter um estado de equilíbrio dinâmico, que é a capacidade de antecipar-se e ajustar-se as mudanças do ambiente.[...]. A sobrevivência de uma organização é uma medida de eficácia quando se consideram longos períodos, significando que suas missões encontram receptividade no ambiente ao longo do tempo.

A Abordagem Teórica da Contingência propõe uma forte relação funcional entre as condições do ambiente externo e as táticas e técnicas administrativas adotadas pelas organizações para interagir com ele. Para Molinare e Guerreiro (2004, p. 3):

“A teoria da contingência é uma perspectiva teórica do comportamento organizacional que enfatiza a maneira pela qual as contingências, como a tecnologia e pressões ambientais, afetam o desenvolvimento e funcionamento das organizações”.

A Teoria da Contingência é a responsável por explicar que nada é definitivo na gestão das organizações. Ela enfatiza que tudo é relativo na teoria administrativa. Essa relatividade estaria relacionada a fatores determinantes que explicam as táticas e técnicas apropriadas para que as organizações sejam o que são, e assim alcancem seus objetivos.

Para a Teoria da Contingência, não existe uma relação de causa e efeito entre variáveis independentes e dependentes, e sim uma relação funcional do tipo se/então. Pode-se deduzir, preliminarmente, que para essa teoria, são as condições ambientais que determinam as características da empresa, ou seja, se o ambiente está propício para determinada ação, então os dirigentes da empresa decidirão por esta ação.

É a Teoria da Contingência que vem explicar a mudança de foco – do que acontece no ambiente interno organizacional, para o que acontece no ambiente externo. As conseqüências desta mudança de referencial são o que Brown e Eisenhardt (2004) consideram como o maior desafio estratégico das organizações do século XXI, ou seja, “administrar a mudança”.

Os estudos que adotam a Teoria da Contingência para entender o comportamento das organizações frente ao ambiente, afirmam que Chandler (1962) é um dos importantes autores para essa teoria. A sua notoriedade é atribuída a partir de investigações realizadas sobre como quatro grandes empresas americanas adaptaram as suas estruturas internas em virtude de influências externas.

Segundo Fagundes *et al.* (2008), as empresas pesquisadas foram: Dupont, GM, Standard Oil e Sears-Roebuck. A Dupont passou de estrutura centralizada para descentralizada. Por sua vez a GM adotou a estratégia oposta, com controles centralizados para operações descentralizadas. A Standard Oil descentralizou-se de forma não sistemática. Por fim, a estratégia da Sears-Roebuck variou em ciclos, de descentralizada a centralizada, terminando na forma descentralizada.

Após esta apresentação sobre a Teoria da Contingência, pode-se perceber que são as imprecisões de trabalhar com as dinâmicas das dimensões ambientais – muitas vezes pela ausência de informação gerencial – que provocam a Incerteza Ambiental. Os fatores formadores da Incerteza Ambiental serão vistos no item 3.7.1.

### 3.6 A Teoria da dependência de recursos e o poder organizacional

Para entender como as organizações dependem da sociedade para comercializarem seus produtos/serviços e também como a sociedade depende dos produtos/serviços controlados pelas empresas para alcançarem a sua subsistência, faz-se necessário estudar um pouco que seja da Teoria da Dependência de Recursos e também sobre os conceitos de Poder.

Segundo Becker (2005), essa teoria seria relacionada aos recursos necessários às empresas para sobreviver no ambiente em que operam. Estes recursos, em geral, são físicos (matéria prima, por exemplo), monetários, humanos ou políticos. Após a aquisição desses recursos, as empresas, conseqüentemente, retribuem a sociedade na forma de produtos e/ou serviços.

A Teoria da Dependência de Recursos entende que toda e qualquer organização, inclusive as sem fins lucrativos (ONGs), dependem de alguma forma do ambiente externo para existirem. Para Prado e Takaoka (2001, p. 7), “essa dependência externa é baseada no controle externo de alguns recursos que a organização necessita”.

Nessa troca de energia com ambiente, o modelo proposto pela Teoria da Dependência de Recursos leva em conta a forma com que as decisões organizacionais são tomadas pelos gestores. Segundo Antunes (2006), os três grandes autores que contribuíram para o desenvolvimento desta teoria foram Aldrich, Pfeffer e Salancik. As parcerias científicas realizadas por eles, na década de 1970, resultaram em grandes contribuições para essa teoria.

Conforme Mezner e Nigh (1995), independentemente de a organização ser do primeiro, segundo ou terceiro setor, e de sua atividade ser do tipo industrial ou comercial, a sua legitimidade normativa somente estará garantida se as suas ações e seus produtos estiverem em conformidade com os valores da sociedade e com as regulamentações do governo.

Neste sentido, pode-se compreender que se a validação da sociedade é fundamental para que uma organização adquira seu direito de operar no sistema,

desta forma, por proposição, todas as organizações empresariais dependeriam da sociedade para garantirem sua legitimidade.

Para contextualizar a percepção de valores da sociedade brasileira, Tachizawa (2007) apresenta que 68% dos consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto que esteja em conformidade com seus valores pessoais.

Como já mencionado, a premissa básica do modelo dessa teoria é de que as decisões gerenciais são tomadas no interior das organizações pela alta hierarquia e são fundamentadas no contexto político destas organizações (HALL, 2004). O QUADRO 5 apresenta algumas características fundamentais do modelo da Teoria de Dependência de Recursos:

QUADRO 5 - Características básicas da Teoria de Dependência de Recursos

As decisões são baseadas em condições ambientais;
Há uma relação ativa da empresa com o ambiente;
Ocorre manipulação do ambiente para obtenção de benefícios para a empresa;
A empresa não tem capacidade de gerar sozinha todos os recursos que necessita;
A empresa não tem capacidade de desempenhar internamente todas as atividades do processo de produção de bens ou serviços;
As fontes de recursos no ambiente provêm de outras organizações (modelo inter-organizacional);
Existem várias alternativas possíveis de tomada de decisão;
Acontece a adoção de diferentes estruturas para diferentes ambientes;
Existe uma relação entre poder e tamanho organizacional.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Hall (2004).

A partir do momento em que a sociedade tornou-se um aglomerado de pessoas dependentes do sistema organizacional, as organizações passaram a ter um papel fundamental na vida do ser humano. Desta forma, as organizações existem com o propósito de possibilitar à sociedade benefícios que os indivíduos dificilmente teriam êxito em obter sozinhos (HALL, 2004).

Para Maximiano (1995, p. 25), organizações são entidades “que combinam esforços individuais e que têm por finalidade realizar propósitos coletivos”. A partir desta definição, pode-se entender que as organizações não existem isoladamente num ambiente. Elas dependem de grupos organizados (sociais ou não) para garantirem as suas existências. Estes grupos, por sua vez, delas dependem para satisfazerem às suas necessidades.

É por meio da Teoria da Dependência de Recursos que se pode encontrar a explicação de que, enquanto algumas organizações cessam as suas atividades em meio às contingências ambientais, outras adquirem mais poder de propriedade à medida que aumentam em tamanho, seja por meio de acúmulo de recursos, controle de recursos escassos, ou pelo fato de seus produtos/serviços terem se tornado muito importantes às necessidades da sociedade (MORGAN, 1986).

O Poder é um dos temas centrais nas ciências sociais. Para a disciplina de Administração, seus estudos estão concentrados nas relações entre as organizações e os seus *stakeholders* internos e externos. Baseado nos escritos de Pfeffer (1981) e Mintzberg (1983), que dedicavam grande parte de seu tempo ao estudo do tema, Borenstein (1996, p. 2) apresenta a definição de Poder da forma mais clássica possível, isto é, Poder é a “capacidade de realizar (ou afetar) os resultados organizacionais”.

Um dos aspectos mais relevantes do estudo do Poder é a relação que dele deriva entre os *stakeholders*. Desta forma, essa condição denota ser de caráter relacional, ou seja, esse atributo não possui significado a não ser que seja praticado. Segundo entende Hall (2004), o Poder pode ser claramente observado quando é introduzida a idéia de dependência entre partes.

Milioni (1994) entende que o Poder pode ser exercido por meio de influência e persuasão, ou seja, pela capacidade de modificar a percepção de outros atores para obter deles algo antes estabelecido. Ainda conforme esse autor, Poder é uma capacidade conjuntural e não um atributo. Poder seria, então, resultado de um momento e não uma capacidade permanente.

Para Hall (2004, p. 103):

O poder tem a ver com os relacionamentos que envolvem dois ou mais atores, nos quais o comportamento de um é afetado pelo comportamento do outro. [...] A possui poder sobre B no grau em que ele pode forçar B a fazer algo que B, de outra forma, não faria.

No contexto sócio-político brasileiro, pode-se perceber que muitas comunidades desprovidas de recursos possuem organizações empresariais que são dominantes e estas organizações podem ser benéficas ou não às comunidades que as cercam.



O fato de o governo oferecer, muitas vezes, incentivos fiscais para que empresas se instalem nas comunidades, gera uma situação de interdependência enviesada. Ou seja: a comunidade depende mais da empresa que a empresa dela, gerando assim Poder organizacional sobre aquela região desprovida de renda, salvo por pequenos estabelecimentos comerciais locais e a aposentadoria de poucos indivíduos.

Durante as trocas de recursos controláveis entre as partes, os custos em que uma organização pode incorrer para revogar a sua estrutura podem tornar-se altos. Nesse sentido, é mais provável que ela resista à pressão do ambiente. A questão é: se o Poder possuído por uma organização seria capaz de fazê-la adotar estratégias de proteção com relação à comunidade em que ela se inseriu.

Pela Teoria da Dependência de Recursos, alguns fatores descrevem se a empresa terá Poder sobre o ambiente em que opera. Segundo Pfeffer e Salancik (1978), o Tamanho e a Importância dos Recursos ofertados por uma organização representam uma importante base para o Poder. Para esses autores, o Poder pode ser exercido sobre indivíduos ou sobre outras organizações. Os fatores formadores do Poder organizacional serão vistos detalhadamente nos itens 3.7.2 e 3.7.3.

Para Mezner e Nigh (1995), a relação entre os fatores "tamanho" e "importância de recursos" é direta, ou seja, quanto maior for a organização e mais importante forem os recursos que ela controla, mais Poder ela deterá para resistir às pressões políticas e sociais. Conforme esses autores, existe outra possível relação, ou seja, quanto menos Poder a firma possuir mais suscetível ela estará para adaptar seu comportamento às pressões externas.

Freeman e McVea (2001) também entendem que o Poder que uma organização possui pode influenciar para que ela não se adapte às exigências do ambiente. Assim, diversas estratégias poderiam ser utilizadas para assegurar que os objetivos traçados pelas empresas sejam alcançados.

Pela apresentação de relevantes aspectos da Teoria da Dependência de Recursos, pode-se deduzir que nem todas as organizações terão o mesmo grau de influência e dependência do ambiente, pois o "tamanho" e a "importância" relativa dos recursos que elas ofertam a sociedade são fatores determinantes do seu Poder.

### 3.7 Fatores determinantes das posturas gerenciais: construção de hipóteses

Para explorar o modelo de Meznar e Nigh (1995) no contexto local, ficou definido que os fatores que predizem a adoção das posturas gerenciais seriam os mesmos utilizados pelos autores, ou seja: Incerteza Ambiental; Tamanho e Importância dos produtos/serviços ofertados pelas empresas (juntas representam o poder organizacional); nível de Visibilidade Pública; e Iniciativa Estratégica.

Nas seções que virão serão construídas as hipóteses, que possuem, em caráter provisório, o propósito de responder à pergunta de partida da pesquisa (Quais fatores identificados no trabalho de Meznar e Nigh (1995) influenciam as PMEs de Fortaleza a adotarem a postura *Buffering* e/ou a postura *Bridging*?).

#### 3.7.1 As incertezas ambientais e as hipóteses H1A e H1B

Pela Teoria da Contingência (item 3.5) pode-se deduzir que, no universo empresarial, tanto as PMEs quanto as grandes organizações podem ser afetadas pelas contingências inerentes as forças macroeconômicas. Quais seriam essas forças que as afetam? Para Barros Neto (2007, p. 42), eles se dividem em quatro áreas e devem ser analisados conforme a sua capacidade de influenciarem no negócio. São elas:

- 1) Forças econômicas – que regulam a troca de produtos, dinheiro, energia e informações;
- 2) Forças tecnológicas – que geram invenções que solucionam problemas;
- 3) Forças político-legais – são aquelas que alocam poder e oferecem leis e regulamentos restritivos e protetores;
- 4) Forças sócio-culturais – são aquelas que regulam os valores e os costumes da sociedade.

Essas forças ambientais podem influenciar o tipo de estratégia e a postura empresarial a ser adotada pelas empresas. Miles e Snow (1978) são dois autores clássicos que relacionam a Incerteza Ambiental percebida ao tipo de estratégia organizacional a ser utilizada. Para eles, adaptando-se ou não ao ambiente, as organizações tendem a sofrer os impactos das variações ambientais.

As Incertezas ambientais são vistas por Leal (2005) como dificuldades para as organizações serem mais eficientes e eficazes. Assim, as “incertezas” tendem a afetar diretamente a previsibilidade organizacional.

Em meio ao tema da Incerteza ambiental, perguntam-se: quais seriam os indicadores do ambiente político-social que a constituiriam? Thompson (1967) pesquisou sobre empresas em cujo *core business* era ameaçado pelo ambiente onde operavam e verificou que são dois os indicadores a serem levados em consideração e que afetam a condução das *Public Affairs*. Esses indicadores existentes no ambiente externo são a “Turbulência” e a “Complexidade”.

Segundo Barros Neto (2007), é por meio das “Turbulências” que se percebem algumas variações específicas no ambiente, de forma que a mais evidente é a paralisação no crescimento de certas empresas. Para esse autor, a razão de perceber-se este fenômeno estaria na ausência de desenvolvimento de algumas empresas em detrimento de outras que, supostamente ficaram estagnadas.

Para um maior entendimento sobre “Turbulência” ambiental, tem-se que ela “é uma medida composta da variabilidade e da previsibilidade do ambiente da organização” (CHAVES; BATISTA, 2004, P. 2).

Pelos autores, a variabilidade seria caracterizada pelo surgimento de novos desafios a serem enfrentados pelas empresas, gerando assim, certo nível de instabilidade do ambiente em que a empresa se encontra.

Hoffmann, Procopiak Filho e Rosetto (2008) acreditam que o ambiente organizacional brasileiro está cada vez mais turbulento. A seguir (QUADRO 6), para contextualizar a percepção de “Turbulência”, estão algumas variáveis ambientais que podem interferir na maneira que as empresas adotam as suas estratégias.

QUADRO 6 – Turbulências que podem afetar o macro ambiente.

As rápidas mudanças na preferência dos clientes;
As rápidas mudanças no rigor de regulamentações (fiscais, trabalhistas e ambientais, etc.);
Rápida evolução das regulamentações;
Tendências Populacionais – impactando a distribuição, a demanda ou o <i>design</i> do produto;
Novas Prioridades de cumprimento de leis – impactando os investimentos, os produtos, a demanda;
Rápidas mudanças na legislação – impactando os custos dos produtos;
Demandas sociais de grupos organizados que mudam freqüentemente;
Os grupos que se interessam por causas sociais variam freqüentemente;

Fonte: adaptado de Meznar e Nigh (1995) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Conforme o exposto no QUADRO 6, pode-se perceber que a “Turbulência” ambiental está relacionada à variação com que ocorrem os fatores cujas empresas não podem controlar. Um ambiente turbulento seria aquele no qual as mudanças ocorrem freqüentemente (MEZNAR, 2005). Em outras palavras, trata-se da rapidez da mudança.

Quanto à “Complexidade” ambiental que geralmente ocorre devido ao contexto político-social das empresas, segundo Meznar (2005, p. 188) ela está relacionada à intensidade com que ocorrem os fenômenos, “ela diz respeito ao número de atores relevantes, relacionamentos e temas no ambiente sócio-político das empresas”.

Para um melhor entendimento sobre o que seria “Complexidade”, tem-se que ela se refere à magnitude e à variedade dos componentes ambientais (por se tratar de intensidade esse indicador é passível de ser quantificado). A variação é definida pela freqüência e previsibilidade das mudanças em tais componentes. O QUADRO 7 apresenta alguns itens que exemplificam a “Complexidade” ambiental enfrentada por uma empresa.

QUADRO 7 – Complexidades que podem afetar o macro ambiente.

Elevado nível de regulamentação das agências do governo;
Excesso de agências regulamentadoras;
Excesso de exigências das agências regulamentadoras;
Excesso de prioridades a serem cumpridas para que a empresa esteja em conformidade com a lei;

Fonte: adaptado de Meznar e Nigh (1995) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Conforme os QUADROS 6 e 7, deduz-se que aquilo que a literatura chama de Incerteza ambiental é a composição de alguns fatores que modulam o ambiente

sistematicamente. Assim, os indicadores relevantes da Incerteza ambiental realmente se configuram como “Turbulência” (volatilidade) e a “Complexidade”.

Quando os gestores organizacionais conseguem realizar prognósticos da situação na qual enfrentarão certas Incertezas ambientais, esses têm de escolher entre várias alternativas. Uma delas é optar pela postura mais apropriada para contornar com eficiência os fatores contingenciais que atuam no ambiente e que podem afetar as competências distintivas<sup>16</sup> da organização.

Desta forma, pode-se compreender que aquelas organizações que pretendem se manter operantes no ambiente precisam realizar algum tipo de análise de cenários ou ter algum grau de previsibilidade ambiental. A forma com a qual a organização será administrada, ou seja, sua postura para reagir ou se adaptar ao ambiente, dependerá de escolhas que envolvem perdas e ganhos.

Independentemente de abrir ou fechar as “janelas” da empresa ao ambiente externo, os gestores precisam interagir com esse ambiente, pelo menos o suficiente para garantir seu suprimento de recursos e também para oferecer à sociedade seus produtos.

A partir da Teoria da Contingência, alguns estudos teóricos e empíricos (que aqui datam desde a década de 1990) têm se preocupado em entender como as Incertezas ambientais influenciam no comportamento organizacional.

Para Meznar e Nigh (1995, p. 3), “altos níveis de incertezas ambientais têm sido constantemente interpretados como ameaça à eficiência e eficácia organizacional”. Para esses autores, desde a década de 1970 já existia a percepção de que na medida em que as empresas realizam a mesma atividade, repetidamente, era necessário que as Incertezas ambientais fossem reduzidas.

Mas como a predição de Incertezas ambientais afetaria no comportamento estratégico das organizações empresariais? Os altos níveis de Incerteza ambiental passaram a ser interpretados como ameaça a eficiência da organização.

“[...] à medida que as incertezas que emanam do ambiente sociopolítico aumentem, os gestores irão aumentar seus esforços para proteger os interesses dos seus acionistas das mudanças ambientais, ou ainda controlar e influenciar tais mudanças em seu favor” (MEZNAR; NIGH, 1995, P. 978).

---

<sup>16</sup> Um exemplo de competência essencial seria a tecnologia que a empresa possui para realiza determinada atividade no processo produtivo.

Mezner e Nigh (1995, p. 977) ainda argumentam que “quando as regulamentações do governo e as demandas sociais mudam rapidamente ao longo do tempo, adaptar-se a novas situações freqüentemente pode ser extremamente difícil e oneroso”. Adicionalmente, Brown e Eisenhardt (2004) entendem que quando as organizações se antecipam ou reagem às expectativas do ambiente, elas estão reduzindo as incertezas de coisas que supostamente não poderiam controlar.

Pelo exposto, pode-se entender que, conforme seja o grau de incerteza do setor no qual a empresa se inseriu, adaptar-se ao ambiente requer estratégias que podem ser caras e difíceis de serem realizadas sem que ocorram alterações na sua estrutura interna.

O fato de as organizações e os seus *stakeholders* estarem cada vez mais sendo ameaçados por um ambiente organizacional complexo, turbulento e dinâmico (FERREL; FRAEDRISH; FERREL, 2001), propicia aos seus gestores tomarem duas opções: garantir a existência em longo prazo, despendendo recursos para se adaptar, ou tentar permanecer operante no ambiente, despendendo recursos para não se adaptar às exigências dos *stakeholders* externos, mas influenciando-os.

Para Kolczycki (2002), a partir do constante processo de transformação de informação em conhecimento, conduzido pela sociedade pós-moderna, as organizações se perceberam com a obrigação de acompanhar o ritmo das incertezas e das mudanças ambientais. Adaptar-se ou não a elas passou a ser uma questão de postura estratégica. Assim, um dos maiores desafios seria o de as empresas se auto-gerenciarem para administrarem as transformações internas necessárias e emergentes.

Quando se fala de *stakeholder*, os do tipo político-social são os dos mais relevantes (vide item 3.3.3). Hall (2004) afirma que, ao se relacionarem com os agentes político-reguladores, as empresas devem ter certas cautelas, uma delas seria de protegerem seus ativos críticos, tanto os materiais quanto o capital humano.

Ainda segundo Hall (2004), existem organizações que participam ativamente na implantação e desenvolvimento de políticas do governo (tanto em nível legislativo, quanto no executivo e judiciário), modificando para seus interesses o que foi estabelecido como legítimo para todas as outras organizações. Essa interferência ocorreria por meio de *lobby* ou por estratégias persuasivas.

Um dos estudos mais recentes sobre a influência das Incertezas ambientais na adoção de postura empresarial estratégica *Buffering* foi o promovido por Lemos *et. al* (2009b). Neste estudo, realizado com PMEs da Região Metropolitana de Fortaleza-CE, constatou-se que as Incertezas ambientais influenciam com uma força moderada e positiva à adoção da postura de proteção *Buffering*. Em outras palavras, os autores encontraram evidências de que, quanto maiores forem as Incertezas do ambiente em que as empresas estão inseridas, mais elas vão criar e adotar estratégias para modificar o ambiente ou se protegerem das suas incertezas.

Neste sentido, por hipótese, pode-se dizer que, na medida em que as incertezas oriundas do ambiente sociopolítico aumentem, as empresas poderão adotar uma postura gerencial de bloqueio na tentativa de controlar as influências do meio externo, minimizar o efeito sobre suas competências essenciais e, ainda, evitar as mudanças impostas pelos seus *stakeholders*.

Estes pontos levam à formulação da primeira hipótese desta dissertação:

- **H1A: a adoção da postura gerencial *Buffering* é influenciada positivamente pela percepção de intensidade das Incertezas ambientais;**

Por outro lado, existe outra possibilidade de interação entre as incertezas do macro ambiente e o comportamento das empresas. Esta seria por meio da adaptação da estrutura interna da organização às exigências e expectativas dos *stakeholders* externos.

Na obra de Lawrence e Lorsch (1973), os autores associaram o quanto a Incerteza ambiental vivida por uma organização se correlacionava com o grau em que os seus departamentos se integravam e coagiam. A conclusão da pesquisa foi de que a variação de um fator explica fortemente a variação do outro fator, ou seja, quanto maior for o grau de complexidade, dinamismo e riqueza do ambiente, mais propensão haverá de existir integração entre os departamentos das empresas. Esta conclusão condiz com os pressupostos defendidos pela postura *Bridging*.

Aldrich e Herker (1977) também entendem que, quando as Incertezas ambientais emergem, elas influenciam diretamente nas decisões dos gestores, pois

estes administradores procuram manter a empresa receptiva ao que o ambiente externo exige.

Na pesquisa de Meznar e Nigh (1995), os autores perceberam que, na medida em que o ambiente se torna mais “complexo” e “turbulento”, existe a possibilidade de as organizações fazerem de tudo para se adaptarem o mais rapidamente às exigências e expectativas dos seus *stakeholders* para estarem sempre em conformidade com as leis e exigências da sociedade.

Pelo resultado dessas pesquisas anteriores, por hipótese acredita-se que:

- **H1B: a adoção da postura gerencial *Bridging* é influenciada positivamente pela percepção de intensidade das incertezas ambientais;**

### 3.7.2 Tamanho organizacional e as hipóteses H2A e H2B

Um dos propósitos para definição do tamanho de uma organização é para verificar a sua relação de forças com o ambiente externo (BORENSTEIN, 1996). Desta forma, o tamanho de uma empresa está diretamente associado ao poder que ela possui para influenciar seus *stakeholders*. Ao se pensar desta forma, deduz-se que algumas empresas estariam mais suscetíveis a sucumbirem às pressões ambientais que outras. O porte da empresa torna-se então, passível de ser fator determinante para ações decisórias estratégicas, podendo estas adaptarem-se ou não às exigências do ambiente.

A partir da Teoria da Dependência de Recursos (item 3.6), algumas pesquisas teóricas e empíricas têm se preocupado em estudar a relação entre tamanho e comportamento organizacional. Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001) entendem que existe uma relação entre o tamanho da organização e a sua capacidade de modificar o ambiente em seu favor.

O trabalho realizado por Meznar e Nigh (1995) em 89 empresas norte-americanas levantou uma hipótese que relacionava o tamanho da organização à intenção desta em modificar as condições ambientais. O estudo levantava a



hipótese de que o tamanho de uma organização tem influências na adoção de estratégias de defesa e proteção *buffer* em relação às pressões ambientais.

O resultado encontrado pelos autores foi positivo para a hipótese testada, ou seja, a correlação entre tamanho e postura gerencial *Buffering* foi estatisticamente comprovada. Conforme os autores, o tamanho da organização foi um fator muito importante para prever o comportamento de proteção das organizações pesquisadas. A conclusão dos autores, dentro das limitações do modelo utilizado, foi de que o tamanho da organização é o fator mais importante para explicar a adoção da postura de proteção *Buffering*.

O que se tem percebido sobre a relação existente entre organização, sociedade e governo é que, caso estes grupos de interesse tentem revogar a legitimidade das empresas nas quais dependem, tais grupos podem sofrer ações de retaliação e incorrer em conseqüências não previstas. Assim, pode-se afirmar que, “para organizações poderosas, utilizar estratégias do tipo *Buffering* torna-se factível” (MEZNAR; NIGH, 1995, p.4).

Lemos *et al.* (2009b) realizaram pesquisa semelhante com 74 empresas de pequeno e médio porte dos ramos da indústria e do comércio, localizadas em Fortaleza. Confirmou-se que o tamanho das empresas influenciava na adoção de estratégias de proteção *Buffering*. Apesar da correlação encontrada, as médias das respostas dos gestores, numa escala de 1 a 5, foram consideradas em nível baixo (2,62), conforme critério<sup>17</sup> proposto por Costa *et al.* (2008).

Pelo assunto apresentado e baseado nos pressupostos que norteiam as posturas gerenciais estratégicas, formula-se a terceira hipótese desta proposta de dissertação:

- **H2A: a adoção da postura *Buffering* é influenciada positivamente pelo tamanho da empresa;**

Apesar da possibilidade do tamanho influenciar na adoção da postura *Buffering*, esta escolha estratégica baseia-se nas condições internas da organização. Isto sugere que as empresas incorram em limitações econômicas, ou

---

<sup>17</sup> Valores de média até 3 são baixos, de 3 a 4 são intermediários, e de 4 a 5 são elevados.

seja, “alguns projetos podem ser muito onerosos e mercados podem ser tão dominados por poucas empresas, a ponto de tornar impossível uma empresa nova e pequena entrar” (HALL, 2004, p. 253).

Além da barreira de entrada num determinado mercado, outras decisões para tentar influenciar o ambiente podem não ser possíveis de serem tomadas pelas pequenas organizações. Segundo Hall (2004, p. 253), “organizações de pequeno porte, por exemplo, têm muito menos poder do que grandes organizações para alterar seus ambientes”.

Desta forma, deduz-se que empresas de menor porte são menos capazes de resistir às pressões externas, e assim, mais suscetíveis a adaptarem seu comportamento para atenderem as exigências da sociedade e do governo, garantindo assim a sua legitimidade.

O tamanho de uma organização passaria então a ter associação negativa com a postura de adaptação e ligação, ou seja, quanto menor for a empresa mais ela tenderá a adotar a postura *Bridging*.

Ao emergir o pressuposto de que as PMEs são menos capazes de resistir às incertezas ambientais e conseqüentemente mais prováveis de adaptar seu comportamento, pois possuem uma estrutura mais enxuta e recursos limitados, o autor pode formular a quarta hipótese:

- **H2B: a adoção da postura *Bridging* é influenciada negativamente pelo tamanho da empresa;**

### 3.7.3 Importância dos recursos e as hipóteses H3A e H3B

Uma dos fatores mais importantes para que uma organização possa estabelecer sua posição de dominação no mercado está relacionado à Importância relativa dos recursos por ela controlados (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Controle denota poder, então, se uma organização possui a capacidade de oferecer produtos importantes às necessidades da sociedade conseqüentemente essa possui subsídios para controlar este meio (BORENSTEIN, 1996).

Esses autores entendem que caso se revogue a legitimidade das empresas que controlam recursos importantes à sociedade, tal ação implicaria em graves conseqüências negativas para os indivíduos e para o ambiente em que vivem. Neste sentido, existe um pressuposto de que uma empresa que esteja em tal condição de deter este poder, prefere resistir às pressões do macro ambiente que despende recursos econômicos e humanos e adaptar sua estrutura para atender às exigências externas.

Uma empresa que oferece serviços ou bens vitais a seus *stakeholders* relevantes e que não possam ser copiados facilmente por concorrentes em um curto espaço de tempo “está numa posição de poder com relação à *stakeholders* políticos e sociais” (MEZNAR; NIGH, 1995, p.5).

Prado e Takaoka (2001), quando propuseram um modelo para analisar a viabilidade de terceirização para a área de Tecnologia da Informação (TI), entenderam, para o propósito de seu artigo, que a terceirização deveria ser determinada por um critério racional, ou seja, pelos recursos críticos controlados pelas firmas candidatas. Isto implica dizer que tomar a decisão de contratar ou não está baseada numa função. Desta forma, a firma candidata deveria ser selecionada em função dos recursos críticos por ela possuídos.

Apesar de algumas empresas e determinados setores serem mais propensos a deterem poder sobre as partes envolvidas, existem outras empresas de outros setores cujos produtos/serviços não são de grande necessidade à sociedade. Algumas destas empresas ofereceriam então, produtos e/ou serviços supérfluos.

Para Meznar e Nigh (1995), essas empresas seriam menos propensas a resistirem às pressões de grupos organizados e de agências reguladoras do governo, estando assim suscetíveis a adotarem posturas mais moderadas e até mesmo acomodadas. Pelo fato de a legitimidade destas empresas não estar associada à importância do bem/serviço por elas oferecido, é provável que elas adotem uma postura de adaptação e ligação para atenderem às exigências dos grupos externos.

Ao associarem a importância relativa dos produtos ofertados com o tipo de postura gerencial *Buffering* adotada pelas empresas, na sua hipótese inicial, Meznar e Nigh (1995) entendem que a correlação seria positiva, ou seja, quanto maior fosse

a importância relativa dos produtos/serviços oferecidos, conseqüentemente maior seria a adoção de postura *Buffering*.

Na pesquisa original dos autores (com grandes empresas), apesar de baixa a associação de dependência foi estatisticamente significativa. Esta descoberta reforça o argumento de que organizações poderosas tendem a se engajam mais nas atividades de proteção e bloqueio *buffer*.

Outra hipótese levantada por esses autores foi de que a importância dos produtos ofertados influencia negativamente a adoção de postura *Bridging*, ou seja, quanto mais importante para as necessidades da sociedade forem os recursos controlados pelas empresas, menos os gestores adotariam a postura de ligação e adaptação *Bridging*. Esta hipótese é fundamentada na cautela de empresas que possuem ativos críticos deve ter, como por exemplo, tecnologia de ponta, para resguardá-los do conhecimento de terceiros.

Após associarem a importância relativa dos produtos/serviços controlados com a postura gerencial *Bridging*, Mezner e Nigh (1995) não encontraram evidências de correlação. Para eles, a importância dos recursos controlados não prediz interesse nas atividades de adaptação e ligação com o ambiente. Como o contexto pesquisado por estes autores foi de grandes empresas (que supostamente possuem produtos e serviços de grande importância a sociedade), acredita-se de que tal resultado se repetirá no contexto das PMEs de Fortaleza, que em tese possuem baixo nível de importância dos produtos/serviços ofertados.

Assim, são formuladas a quinta e a sexta hipóteses:

- **H3A: a adoção de postura gerencial *Buffering* é influenciada positivamente pela percepção de importância dos produtos/serviços ofertados;**
- **H3B: a adoção de postura gerencial *Bridging* é influenciada negativamente pela percepção de importância dos produtos/serviços ofertados;**

### 3.7.4 Visibilidade pública e as hipóteses H4A, H4B e H4C

De uma forma geral, é a mídia a responsável por transmitir a informação de que o macro ambiente e os mercados são dinâmicos. Está mesma mídia tem informado que as mudanças ambientais têm abalado, inclusive, a imagem e a Visibilidade das grandes corporações multinacionais, até então percebidas como sólidas e robustas. Tem-se o exemplo do recente caso do mercado imobiliário norte americano, ou mesmo do automobilístico, que recentemente fracassaram e eram tidos como pilares econômicos daquele país.

A questão que envolve a Visibilidade possuída por uma organização é controversa. Alguns autores acreditam que essa variável seja parte formadora do poder organizacional, outros não. Segundo entendem Pfeffer e Salancik (1978) e Mezner e Nigh (1995), a Visibilidade de uma organização não possui associação direta com o poder por ela detido, entretanto a “visibilidade pública” deve ser estudada como fator que pode predizer o comportamento organizacional, independentemente da sua contribuição para o poder organizacional.

Para Nash (1993), o poder de uma imagem corporativa, ou mesmo aquilo que o nome da empresa representa aos seus *stakeholders*, pode legitimá-la frente às cobranças sociais e governamentais. Esta autora faz uma analogia entre o poder motivacional da imagem da empresa com liderança carismática de um indivíduo dentro da organização:

As pessoas, acreditando nas imagens idealistas da personalidade do líder carismático, acatarão a orientação do líder. Em tempos de desordem social, a liderança carismática pode ser um catalisador eficiente para a cooperação social. Em termos gerais, quanto mais carismática a imagem da empresa, mais forte a lealdade dos empregados e seu compromisso com os interesses da empresa (NASH, 1993, p. 194-195).

Ainda segundo Nash (1993), algumas estratégias para formar uma boa imagem e conseqüentemente uma boa visibilidade pública da empresa seriam: dar boa impressão, não “lavar roupa suja em público” e manter o bom nome da empresa. Em resumo, a empresa pode aparecer na mídia, entretanto, como fruto de boas ações realizadas.

Para Bethlem (1998), algumas organizações possuem o lucro como objetivo a perseguir, outras se interessam em crescer, muitas têm por objetivo a sobrevivência no setor em que operam e certas empresas almejam como objetivo, o prestígio. Entretanto, para alcançar prestígio, os gestores precisam incorrer numa atividade fundamental, ou seja, manter uma imagem organizacional de qualidade e que gere notoriedade pública.

Alguns trabalhos especificamente associaram o nível de “visibilidade pública” de organizações empresariais à adoção de posturas estratégicas. Citam-se as pesquisas de Meznar e Nigh (1995) e a de Lemos *et al.* (2009b).

No trabalho de Meznar e Nigh (1995), a hipótese de que Visibilidade influencia positivamente as *public affairs* foi refutada. O resultado encontrado por Lemos *et al.* (2009b) foi de que os aspectos controláveis pelas organizações pesquisadas, como a sua Visibilidade, influenciam positivamente na adoção da postura de proteção *Buffering*, indicando que as firmas mais visíveis tendem a se protegerem do ambiente e de suas interferências, decidindo assim não modificar sua estrutura interna às expectativas dos *stakeholders*.

Como forma de se resguardarem, as organizações tendem a evitar a sua exposição negativa na mídia, para assim, não terem de se explicar aos diversos grupos de interesse sobre o ocorrido. A consequência positiva do anonimato seria não ter de alterar a sua estrutura interna para adaptarem-se as exigências externas (SALANCIK, 1979).

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Meznar e Nigh (1995, p. 980) entendem que:

“O aumento das pressões externas pode acarretar sérias dificuldades para que as empresas resistam a forças ambientais. Isto incorreria na necessidade de adaptação da estrutura interna para assim estar em conformidade com as expectativas da sociedade”.

Assim, conforme o exposto, existem duas possibilidades de comportamento organizacional associadas a Visibilidade, daí formulou-se as próximas hipóteses:

- **H4A: a adoção da postura gerencial *Bridging* é influenciada positivamente pela percepção de visibilidade pública;**

- **H4B: a adoção da postura gerencial *Buffering* é influenciada positivamente pela percepção de visibilidade pública;**

Em sua pesquisa, Meznar e Nigh (1995) também correlacionaram positivamente o tamanho da empresa a sua “visibilidade pública”. No trabalho dos autores, ao associarem estas variáveis, o resultado encontrado indicou que a relação foi fortemente comprovada, ou seja, que a “visibilidade pública” é predita pelo tamanho da empresa.

Evidências empíricas mais recentes também indicaram o tamanho da organização como uma forma de prever a sua Visibilidade perante o ambiente.

Segundo Brammer e Millington (2006, p. 7), “no contexto dos estudos sociais e organizacionais, o tamanho da organização tem demonstrado ser um fator determinante de influência no ambiente em que a organização opera”.

O resultado encontrado na pesquisa publicada por Lemos *et al.* (2009b) foi de que os aspectos controláveis pela organização, como a sua Visibilidade e o seu tamanho, são positivamente correlacionados, indicando que as firmas mais visíveis tendem a ter um porte mais considerável. Também, as firmas menos visíveis podem ser as de menor porte.

Em meio aos resultados de pesquisas anteriores, esse trabalho vem testar no contexto das PMEs de Fortaleza, a hipótese que associa o tamanho da empresa ao seu nível de “visibilidade pública”.

- **H4C: a visibilidade pública da empresa é influenciada positivamente pelo seu tamanho.**

### 3.7.5 As iniciativas estratégias empresariais e as hipóteses H5A e H5B

No atual cenário empresarial competitivo, torna-se fundamental verificar o grau de legitimidade das organizações empresariais brasileiras. Neste sentido, Iniciativas Estratégicas são indicadores da percepção dos empresários sobre a necessidade de

se adaptarem ou não às exigências e expectativas do ambiente em que suas firmas operam (PINTO; LEMOS; ROCHA, 2009).

As pesquisas de Post *et al.* (1983), realizadas no departamento de políticas gerenciais da Universidade de Boston, descobriram que, em meio às mudanças ambientais, as organizações teriam que reduzir o hiato entre o que a alta gestão planejava e as expectativas reais do ambiente externo. Esse despertar de consciência teria sugerido novas responsabilidades organizacionais para que as empresas garantissem a sua legitimidade.

A estratégia da organização moderna passa então a ser percebida pela intensidade de sua “filosofia” em ser a pioneira, liderar outras empresas ou por adotar iniciativas que atendam as expectativas de seus *stakeholders* mais relevantes. Por essa “filosofia”, a orientação seria de que as estratégias devessem contemplar os interesses político-sociais. Esta ação de adequação é intitulada de “iniciativa estratégica empresarial” (MEZNAR; NIGH, 1995).

Conforme apresentado no item 3.2.2, as Iniciativas Estratégicas empresariais dependem dos objetivos da empresa para que atendam às expectativas das demandas político-sociais. Uma das justificativas da percepção dos valores empresariais pelos consumidores estaria no fato de que estes possuem, hoje, uma infinidade de possibilidades de compra existentes (SROUR, 2000).

A Iniciativa Estratégica pode ser mensurada pela intensidade com o que os gestores se inclinam para satisfazerem às expectativas dos *stakeholders*, mesmo sem ter obrigação para isso. Para minimizar os efeitos das expectativas ambientais externas, os gestores das organizações estão se engajando em certas iniciativas estratégicas. Meznar e Nigh (1995) propuseram algumas estratégias como forma de caracterizar estas iniciativas. As mesmas podem ser observadas no QUADRO 8.

QUADRO 8 – Exemplos de iniciativas estratégicas empresariais

Adotar políticas que estejam em conformidade com as novas expectativas sociais;
Independem do que o setor assume como certo e errado, ético e antiético, para adotar novas políticas relacionadas com as questões sociais;
Esperar até que leis sejam aprovadas para então realizar atividades em conformidade com as normas estabelecidas;
Definir o que é certo e errado a fazer para ser visto pela sociedade como uma empresa cidadã;
Cumprir com obrigações tributárias para estar em conformidade com a lei.

Fonte: Adaptado de Meznar e Nigh (1995).



Um caso clássico apresentado por Ansoff (2000, p. 45), que evidenciou ausência de “filosofia empresarial” dos gestores de uma organização, retrata o inconformismo de consumidores que não tiveram as suas expectativas atingidas. O caso é o seguinte: no fim da década de 1990, um importante laboratório farmacêutico com instalações no Brasil, produziu um lote de pílula anticoncepcional sem o seu mais importante princípio ativo, somente para efeitos de teste de maquinário embalador. De alguma forma esse produto foi parar no comércio e conseqüentemente, pela ineficácia do produto, várias mulheres engravidaram. Algumas dessas mulheres processaram a empresa e ela teve de pagar indenizações milionárias, além de ter a sua imagem e legitimidade institucional abaladas.

A lição que se pode retirar deste exemplo, conforme a reação da sociedade, é que as organizações têm a necessidade de ter uma responsabilidade intrínseca de maximizar seus lucros sem romper com as regras que supostamente lhe garantiriam legitimidade (FRIEDMAN, 1962).

O que o referido autor está explicando é que para assegurar que uma empresa continue operando em seu setor, os conceitos de objetivos e estratégias precisam ser revistos e pelos seus dirigentes. A racionalidade na elaboração de objetivos prevê que este processo seja realizado de forma mais bem planejada, de forma que outros fatores além do lucro sejam embutidos na formação da estratégia.

Na medida em que a sociedade moderna ganhou poder de escolha, embutido no novo contexto empresarial surgiu a responsabilidade das empresas de cuidar mais ativamente dos seus *stakeholders*. No caso da sociedade, esta obrigação era originalmente obrigação do Estado, entretanto boa parte dessa tarefa foi assumida pelas empresas (MELO NETO; FROES, 2001).

Neste aspecto, reside o medo das organizações de que caso elas subvertam a ordem estabelecida, haja uma crise social. Nestes termos, o que fazer? Adotar Iniciativa Estratégica para se antecipar em resposta às exigências do ambiente, ou retroceder a lógica econômica tradicional e obter o lucro como objetivo único?

A hipótese levantada por Meznar e Nigh (1995) para responder a essa pergunta foi a seguinte: as empresas que querem ter sua legitimidade assegurada precisam estar em conformidade e atender às expectativas de determinados grupos por meio de certas iniciativas estratégicas. Nesse sentido, à medida que a empresa

tenha em suas políticas e diretrizes ser pioneira em iniciativas que atendam às expectativas externas, espera-se que ela tenha uma relação direta e aberta com os públicos externos. Assim, é provável que essa empresa adote uma postura de adaptação e ligação *Bridging* e mantenha interação com seus grupos de interesse.

O resultado da pesquisa desses autores em 89 empresas norte americanas de grande porte foi de que quando se tratava de estar em conformidade com as exigências do ambiente, elas adotavam a postura de ligação *Bridging*.

Entende-se, desse estudo de Mezner e Nigh (1995), que, quanto maior for a iniciativa da empresa para se antecipar às expectativas e estar em conformidade com o que esperam os grupos de *stakeholders*, mais ela tenderá a adotar a postura de abertura e ligação com o meio externo.

Roberto e Serrano (2007a, 2007b), ao realizarem estudos empíricos sobre relacionamento entre organizações, partiram da abordagem teórica dos *stakeholders* para entenderem que estas organizações precisam conhecer quem são as partes interessadas mais relevantes para terem seus objetivos alcançados em longo prazo. Esta evidência, que denota desejo de relação duradoura entre empresas, é um dos pressupostos da postura gerencial de ligação *Bridging*.

Existe um pressuposto de que as organizações que têm ênfase em Iniciativas Estratégicas adotam a postura gerencial de ligação e adaptação *Bridging*, para assim garantirem sua legitimidade. Desta forma, na expectativa de que as organizações tenham valores de comprometimento intrínseco em serem pioneiras para temas sociais, políticos, econômicos, dentre outros, é provável que estas enfatizem a postura *Bridging* em detrimento da *Buffering*.

A questão que se propõe neste momento é: os valores intrínsecos dos dirigentes realmente afetam as posturas vigentes das corporações? Para responder a esta pergunta acredita-se que:

- **H5A: a adoção da postura gerencial *Bridging* é influenciada positivamente pela intensidade da filosofia dos gestores em ter Iniciativas Estratégicas;**

De forma diametralmente oposta ao possível interesse em manter relacionamento duradouro com *stakeholders* externos, existem gestores que enfatizam a competição, o individualismo e a auto-eficiência empresarial para assim usufruir ao máximo do ambiente sem interagir com ele (FREEMAN; MCVEA, 2001). Desta forma, quanto menor for a iniciativa da empresa para se antecipar às expectativas e estar em conformidade com o que esperam os *stakeholders* relevantes, acredita-se que menos de adaptação e ligação será a postura adotada pela empresa.

Gestores que não possuem uma filosofia orientada para Iniciativa Estratégica tenderão a administrar suas empresas sem serem pioneiras em se adaptar às mudanças, expectativas e exigências do ambiente externo. É por causa das possibilidades de diferentes comportamentos organizacionais que Meznar e Nigh (1995) afirmam que ter Iniciativas Estratégicas empresariais e não tê-las estão nos extremos opostos de um *continuum*.

*Stakeholders* podem ser eliminados pelas empresas ou enquadrados como parceiros, dependendo da estratégia a ser utilizada. Freeman e McVea (2001) entendem que a organização se protegerá de outras quando os princípios, a ausência de RSE, suas políticas organizacionais e até mesmo a filosofia dos dirigentes dessas outras, não convergirem com as características ideológicas das organizações que supostamente se relacionariam com ela.

Para Meznar e Nigh (1995), quando esses aspectos não convergirem, os gestores responsáveis pela avaliação e escolha da estratégia, juntamente com assessoria jurídica especializada, poderão defender os interesses da firma com relação às demandas sociais e políticas.

Um dos estudos publicados mais recentes que associa a influência da Iniciativa Estratégica empresarial com a adoção de estratégias de relacionamento de proteção e bloqueio *Buffering*, é o de Lemos *et al.* (2009b). Nesta pesquisa os autores descobriram evidências de que as Iniciativas Estratégicas empresariais influenciam positivamente a adoção de estratégias do tipo *Buffering*.

Esse resultado foi diferente do encontrado por Meznar e Nigh (1995), pois na pesquisa original, esses autores não encontraram relação nenhuma entre Iniciativas Estratégicas empresariais e postura *Buffering*. Ou seja, para eles, se as empresas

tendem a se proteger e se isolar do ambiente deve ser por outros fatores e não por consequência da filosofia moral dos seus gestores.

Apesar da diferença de contextos político-sociais entre os campos empíricos pesquisados poder ter exercido influência nos resultados encontrados, pelo que foi apresentado, acredita-se que, caso os gestores não tenham iniciativas para que suas empresas sejam pioneiras em ações que as deixem em conformidade com as expectativas dos *stakeholders* relevantes, espera-se que elas se protejam das mudanças e que atuem conforme afirma a seguinte hipótese:

- **H5B: a adoção da postura gerencial *Buffering* é influenciada negativamente pela intensidade da filosofia dos gestores em ter Iniciativas Estratégicas.**

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia da pesquisa e está dividido em dois momentos. No primeiro momento o autor apresenta o método científico com o desenho da pesquisa e a tipologia (etapa descritiva) aqui utilizada. No segundo momento são discutidos os testes estatísticos, com ênfase na utilização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

### 4.1 Método científico

A partir do entendimento de que a metodologia mapeia o processo de construção do conhecimento do pesquisador, Gil (1996) classifica a pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos numa pesquisa. Para tanto, o método é fundamental para o alcance da resposta ao problema. Conforme Gil (1999, p. 26), método é definido como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

A literatura de materiais e métodos de pesquisa aborda uma gama de diferentes métodos científicos para responder a pergunta da pesquisa, a saber: o método dedutivo, o método indutivo e o método hipotético-dedutivo são os mais usuais. Contudo, para o tipo de reflexão que este projeto propõe, o método empregado mais apropriado é o indutivo. O argumento para utilizá-lo baseia-se na generalização de propriedades comuns a certos números de casos que ele propõe.

Para Medeiros (2003), a indução é um raciocínio em que o pesquisador, por meio de observações limitadas, realiza generalizações a partir de evidências percebidas sobre o comportamento de grupos particulares de indivíduos ou entidades (no caso, sobre as PMEs de Fortaleza). Em outras palavras, se o pesquisador quer partir de considerações particulares para achados gerais e fortalecer uma ou várias teorias, o método correto é o indutivo.

## 4.2 Fase descritiva

Nesta dissertação foi realizado um estudo descritivo e de natureza quantitativa. A pesquisa é descritiva porque faz levantamentos e também observações das características de uma amostra das PMEs de Fortaleza, pesquisando, registrando e analisando o seu comportamento gerencial. Esse tipo de pesquisa descreve as características de determinada população e de grupos relevantes, registrando suas percepções sobre um tema (GIL, 1991).

Para Andrade (1998), uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática. Assim, as pesquisas do tipo descritivas têm como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1991).

Já no tipo de abordagem quantitativa, geralmente os pesquisadores buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis para tratarem dos fenômenos pesquisados. Eles procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. Segundo Oliveira (1998), a pesquisa quantitativa, como o próprio nome denota, quantifica opiniões e coleta informações através do emprego da estatística.

Para Minayo (1998), “o próprio termo hipótese possui uma conotação positivista que crê na possibilidade do conhecimento objetivo da realidade e nas provas estatístico-matemáticas como comprovadoras da objetividade”.

Este procedimento quantitativo é definido como:

Um meio de descrição, mas também de análise, experimentação e prova. [...] ele é indispensável no estudo de certos aspectos da realidade social onde quer que se pretenda medir o grau de correlação entre dois ou mais fenômenos, obter uma representação quantitativa de uma amostra em relação a uma população, etc.” (BARBOSA FILHO, 1980, P. 53).

Para Creswell (2003), o objetivo da pesquisa quantitativa é proporcionar uma postura reveladora e objetiva da realidade, a fim de apurar o conhecimento e criar oportunidade de generalizações dos resultados. Aliás, neste tipo de pesquisa parte-se inicialmente de resultados particulares para gerais (indução).

#### 4.2.1 O instrumento de coleta de dados

Para alcançar os resultados esperados, o *design* da pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo *survey*, também conhecido como “Levantamento”. Freitas (2000) descreve a pesquisa *survey* como sendo a forma de obter dados ou informações acerca de características, ações ou percepções de grupos ou pessoas, que representem um universo. Uma das principais características do método *survey* é produzir descrições quantitativas e o instrumento de coleta (questionário) ser pré-definido.

Nas pesquisas *survey*, o respondente possui liberdade para informar suas opiniões com menor influência do pesquisador, ou seja, aproximando-se mais da objetividade e acima de tudo atendendo ao critério da quantidade (GIL, 1991).

O questionário utilizado nesta dissertação foi adaptado a partir de uma escala já validada, ou seja, consiste numa adaptação da original elaborada por Meznar e Nigh (1995). Para ter acesso ao instrumento de coleta de dados, inicialmente recorreu-se a um guia especializado em instrumentos de medida<sup>18</sup>, que precisamente indicou o periódico em que se encontrava a escala pretendida. Após encontrar o artigo que a continha no periódico *Academy of Management Journal*, a escala foi traduzida do Inglês para o Português e submetida a algumas alterações para se adequar ao contexto nacional.

Após a tradução da escala e suas devidas modificações para o contexto brasileiro, foi realizada a sua validade de conteúdo. Na fase de aferição antes da coleta de dados, a literatura recomenda que sejam procedidas as avaliações relacionadas ao conteúdo dos itens da escala (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

A validade de conteúdo é referente ao grau do quanto o conjunto de itens selecionados são relevantes e representativos do domínio de um dado construto para uma proposta de validação específica (HAYNES; RICHARD; KUBANY, 1995). Para Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) e Costa *et al.* (2009), a validade de

---

<sup>18</sup>Cunha e Rego (2003). Comportamento Organizacional e Gestão: Instrumentos de medida.

conteúdo observa o grau de relevância e representatividade dos itens perante o construto para uma avaliação específica.

Neste momento (validade de conteúdo), como pré-teste, os itens foram submetidos a outros colegas do mestrado interessados no tema. Após esse procedimento, as sugestões de enunciado e de reunião dos itens foram avaliadas pelo pesquisador, permanecendo assim, ao final, um total de 29 itens para serem testados empiricamente.

Dentre as várias medições de escalonamento passíveis de uso (escala de classificação contínua, diferencial semântico, escala de *Stapel, Likert*), foi utilizada nesse estudo somente uma escala, a comparativa básica de concordância do tipo *Likert*<sup>19</sup> de 5 pontos, pela facilidade de construção, aplicação e entendimento dos respondentes (MALHOTRA, 2001).

Sete fatores foram originalmente utilizados para a construção da escala. Alguns deles são formados por indicadores, que por sua vez são formados por itens. Isto significa dizer que alguns destes fatores não são diretamente observáveis pelo pesquisador, requerendo assim indicadores para compô-los, de maneira que passem a ser observáveis.

Costa (2007) chama estes indicadores de variáveis de primeira ordem. Entretanto, estas variáveis também não são observáveis, requerendo assim itens que lhes dêem significado. A união destes itens permite que as variáveis de primeira ordem sejam observáveis. A FIG. 7 apresenta como os fatores não observáveis e os indicadores não observáveis são transformados em observáveis<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup>Este tipo de escala é usualmente aplicada em mensurações do nível de concordância ou discordância a uma lista de atributos. É bem comum o uso da escala de cinco pontos, entretanto também há estudos com sete (7) ou nove (9) pontos em sua escala.

<sup>20</sup>Utilizam-se estas formas geométricas (elipses e retângulos) por causa de uma convenção que estabeleceu que variáveis observáveis devem ser posicionadas em retângulos e construtos posicionados em elipses.



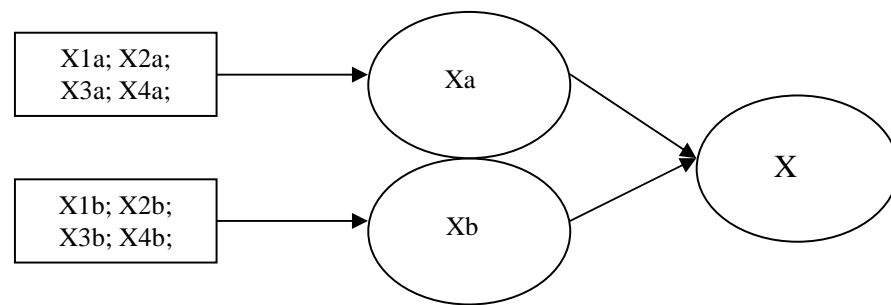


FIGURA 7 – Modelo de formação de construto não observável.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Na FIG. 7, “X” é um construto de segunda ordem, e as dimensões Xa e Xb são indicadores formativos (ou de primeira ordem), que por vez são refletidos por seus itens observáveis (X1a; X2a; X3a; X4a; X1b; X2b; X3b; X4b) respectivamente. Conforme Costa (2007, p. 59), o processo para a formação de um construto formativo “consiste em, basicamente, gerar uma medida de cada construto, e, em seguida, utilizar as diversas medidas como variáveis observáveis”.

Para Hair (2005), é papel do pesquisador especificar quais indicadores são associados a cada fator, assim, as variáveis utilizadas no instrumento dessa dissertação e os seus respectivos indicadores estão no QUADRO 9.

QUADRO 9 – Variáveis utilizadas na pesquisa e seus respectivos indicadores

<b>Indicador</b>	<b>Fatores</b>
Ativos da Empresa Número de Empregados Receita operacional anual	Tamanho;
Importância dos recursos	Importância dos produtos/serviços ofertados;
Menção na mídia	Visibilidade pública;
Iniciativas Político-sociais	Estratégia empresarial;
Turbulência Complexidade	Incerteza ambiental;
<i>Bridging</i> político <i>Bridging</i> social	Postura <i>Bridging</i> ;
<i>Buffering</i> político <i>Buffering</i> social	Postura <i>Buffering</i> .

Fonte: autoria própria

Na adaptação do instrumento de pesquisa para o contexto nacional, definiu-se que o mesmo seria desenvolvido em duas partes: inicialmente são apresentadas questões de múltipla escolha, para levantar informações gerais e sócio-demográficas sobre a amostra, incluindo dados sobre “Tamanho” e “Visibilidade

Pública”; a segunda parte trata dos outros fatores sugeridos por Meznar e Nigh (1995), além das variáveis dependentes *buffering* e *bridging*.

A localização, as descrições dos fatores e dos seus respectivos indicadores presentes no instrumento (apêndice I), estão apresentadas a partir daqui:

- **Tamanho organizacional (itens 3, 4 e 7).** Na pesquisa original de Meznar e Nigh (1995), foram utilizados dois itens para determinar o Tamanho da empresa – os ativos tangíveis e o número de empregados – entretanto, o item “Receita Operacional Bruta Anual” foi incluído no instrumento desta pesquisa, que o faz diferir do original de Meznar e Nigh (1995). No Brasil, o BNDES utiliza a receita operacional bruta anual para determinar o porte da empresa. Adicionalmente foi feita uma adaptação no item sobre o valor dos ativos tangíveis das empresas, de forma que na escala original os valores variavam entre \$285 milhões a \$137 bilhões, opções que possivelmente não condizem com os bens e direitos possuídos pelas PMEs brasileiras. Pela adaptação feita, os ativos tangíveis podem variar de R\$ 100 mil à R\$ 1 milhão. Os outros dois itens permaneceram conforme critérios da TAB. 1, ou seja, o número de empregados pode variar de 19 a 499 pessoas por empresa; e por fim, a receita operacional bruta anual, que pode variar de R\$ 1.200 milhões até acima de R\$ 60 milhões;
- **Visibilidade Pública (item 6).** Verificada pelo número de vezes que a empresa foi mencionada nos meios de comunicação num período de dois últimos anos<sup>21</sup>. A variação estipulada foi de nunca, até mais de 40 vezes.

A primeira parte do questionário está formatada da seguinte maneira: a primeira questão é referente ao cargo que o respondente ocupa na empresa (com três opções de resposta - proprietários ou principais acionistas, sócios-gestores e ainda os gestores não sócios); a segunda é se a natureza da empresa é indústria ou comércio; a terceira, a quarta e a sétima questão são referentes ao fator “Tamanho”;

---

<sup>21</sup>Esta variação temporal foi criada pelo autor.

a quinta questão é referente ao tempo que o respondente trabalha na empresa, especificamente como forma de verificar a precisão das respostas, pois se parte do pressuposto que quem trabalha a mais tempo em um determinado local conhece mais sobre as estratégias e peculiaridades de sua empresa; a sexta questão é referente ao fator “Visibilidade Pública”, ou seja, ao número de vezes que a empresa foi citada nos meios de comunicação nos últimos 2 anos.

Na segunda parte do instrumento (escala original em si conforme apresentada no apêndice I) constam as outras variáveis, que estão dispostas a seguir:

- **Importância dos recursos ofertados (item 8).** É mensurada por meio de escala de *Likert*, com um único item. Cada respondente acessa numa escala de 1 a 5 o quanto supérfluo ou necessário são os produtos e/ou serviços controlados e oferecidos pela empresa à sociedade;
- **Incerteza ambiental (item 12).** Dois indicadores são utilizados para acessá-la. O primeiro indicador consiste em 4 itens numa escala *Likert* de 5 pontos, como forma de mensurar a percepção de “turbulência” no ambiente em que atuam. O segundo indicador mensura a percepção de “complexidade” por meio de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos e também com 4 itens;
- **Iniciativa estratégica empresarial (item 11).** É composta de 5 itens, sendo 3 deles oriundos da escala original de Mezner e Nigh (1995) e 2 (os últimos itens) retirados do trabalho de Freeman e McVea (2001);
- **Postura *Bridging* (item 10).** Expressa ações que as PMEs podem realizar e que são relacionadas aos *stakeholders* relevantes político-sociais. Seis itens são utilizados na escala para verificar o nível de adoção dessa postura. Três itens acessam a estratégia “*Bridging* político” e três itens se referem a estratégia “*Bridging* social”;
- **Postura *Buffering* (item 9).** Expressa ações que as PMEs podem realizar e que são relacionadas aos *stakeholders* relevantes político-sociais. Nove itens são utilizados na escala para verificar o nível de adoção dessa postura pelas PMEs, de forma que seis itens são

referentes à estratégia “*Buffering* político” e três itens são referentes à estratégia “*Buffering* social”.

#### 4.2.2 Delimitação da pesquisa de campo

Como a realidade empresarial das metrópoles brasileiras é bem peculiar, ou seja, a grande maioria das organizações é de pequeno e médio porte, deduz-se que o universo empresarial da Região de Fortaleza não destoe desta realidade. Assim, o campo de estudo foi o das PMEs instaladas em Fortaleza, indiferentemente de estas serem da indústria ou do comércio de bens/serviços.

Nas pesquisas sociais o procedimento de amostragem é bastante utilizado e justificado quando é muito difícil analisar o universo em sua totalidade. Conforme Malhotra (2001, p. 298):

É quase impossível fazer um censo completo da maioria das populações. Uma amostra bem planejada adequadamente é gerenciada com maior eficiência, tem menor potencial para a tendenciosidade e pode proporcionar o nível de informação necessário para preencher a maioria dos objetivos

Conforme Gil (1996), a amostragem nas pesquisas sociais pode ter diversas formas, que variam em função de fatores como o tipo, a extensão e os recursos materiais disponíveis pelo pesquisador para a realização do trabalho. Para esse autor, os tipos de amostragem com mais rigor são os probabilísticos, ou seja, a amostragem aleatória simples, a amostragem sistemática e a estratificada, o que seria preferível.

Entretanto, o tipo de amostragem utilizada nesta pesquisa foi do tipo não probabilístico, chamado de amostragem de conveniência. Significa selecionar a amostra por conveniência e acessibilidade do pesquisador. Esse tipo de amostragem vem sendo utilizada comumente em pesquisas de natureza quantitativa, cuja maior justificativa seria a falta de recursos financeiros e apoio de instituições para acessar maiores proporções do universo pretendido e assim realizar procedimentos randômicos de amostragem.

Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários (ou principais acionistas), sócios-gestores e ainda os gestores não sócios das empresas. A escolha desses sujeitos é justificada pelo fato de que, na maioria das organizações, é passível de ser identificado um conjunto de objetivos traçados, seja de forma explícita ou não, assim, através da história vivida nestas empresas, as principais pessoas que nelas trabalham são capacitadas a responder sobre as peculiaridades da organização.

#### 4.2.3 Primeira estratégia de entrada em campo para validação da escala

Para testar a escala pretendida, a data para a primeira inserção em campo foi realizada entre os meses de maio e junho de 2009. Para coletar amostras, o pesquisador recorreu à seguinte estratégia: ter acesso a instituições de ensino superior situadas em Fortaleza que continham cursos de negócios em nível de pós-graduação *lato e/ou strictu sensu*.

Essa estratégia foi adotada porque o autor partiu do pressuposto que esses cursos concentram grande quantidade de empresários, sócios gestores e gestores não sócios de organizações empresariais. Essa estratégia possibilitou ter o maior número de amostras possível com pouco dispêndio de recursos para a realização do pré-teste do instrumento. Essa ação retornou 157 questionários.

A coleta de dados foi realizada por meio de abordagem direta aos respondentes, tanto pelo pesquisador quanto por uma equipe especializada em coleta de dados para pesquisas sociais. O procedimento básico consistiu na apresentação do questionário ao respondente, de forma que este não excedeu o tempo de 10 (dez) minutos para respondê-lo.

Além do requisito de ser empresa privada, não houve discriminação por parte do pesquisador para com a amostra de empresas, salvo aquela imposta pela limitação do Mestrado Acadêmico em Administração da UECE. Nesse sentido, emergiu um critério de corte, que foi o de tamanho da empresa, fundamental para atender às exigências do Curso de Mestrado.

Após a coleta de dados e para a correta utilização do instrumento de pesquisa no contexto brasileiro, foram delineados passos fundamentais para validar a escala no contexto nacional (ver item 5), ou seja, a realização das Análises Fatorial Exploratória (AFE) e Confirmatória (AFC).

#### 4.2.4 Segunda estratégia de entrada em campo

Considerando as hipóteses delineadas ao longo dessa dissertação, procedeu-se ao estudo de campo a partir da percepção de que uma análise consistente somente poderia ser procedida a partir do que os sócios proprietários e os gestores das PMEs tinham a informar.

Após a purificação da escala, a segunda entrada em campo contou com o auxílio de colegas do mestrado (capacitados e com experiência em trabalho de campo). Inicialmente, o instrumento de pesquisa foi aplicado onde ocorrem eventos empresariais que reúnam PMEs, tais como: Centro de Convenção de Fortaleza e entidades de fomento como FIEC, SEBRAE, SINDILOJAS, dentre outros. Em seguida, foi delineada a estratégia de ter acesso a cursos de pós-graduação que reúnem empresários; entretanto, não houve o êxito esperado. Essa última ação retornou poucos questionários.

A ação mais eficiente ocorreu durante visita *in loco* às empresas. O procedimento básico consistiu novamente na apresentação do questionário aos respondentes, de forma que esses não excederam 10 (dez) minutos para respondê-lo. Os questionários foram respondidos pelos gestores sócios, pelos gestores não sócios e pelos proprietários das empresas. A amostra foi composta por 160 PMEs localizadas em Fortaleza. Pelo fato de haver informações incompletas (acima de 5% do total de itens) em três deles, foram incluídos 157 questionários neste estudo. Considerando o número de itens da escala, os questionários coletados foram suficientes para atender ao critério de tamanho da amostra recomendado pela literatura (MALHOTRA, 2001; HAIR *et. al*, 2005).

Além do requisito de ser empresa privada, não houve discriminação por parte do pesquisador ou da equipe que o auxiliou para com a amostra de empresas, salvo aquela imposta pela limitação de foco do Mestrado Acadêmico em Administração da UECE. A data da entrada em campo ocorreu entre os meses de dezembro de 2009 e janeiro de 2010.

Para a análise dos dados coletados na segunda entrada em campo, procedeu-se, inicialmente, a uma avaliação preliminar com a verificação de observações perdidas (*missing values*), assim como da existência de valores atípicos (*outliers*), especialmente nos itens dos construtos. Os procedimentos realizados indicaram a necessidade de intervenções tais como a entrada de valores. O procedimento ocorreu para que os valores perdidos no preenchimento do questionário pudessem ser repostos (comando *replace missing values* e método *series mean* – SPSS).

#### 4.2.5 Plano de análise estatística

Para alcançar os objetivos da dissertação, foram realizados os procedimentos descritos adiante.

Para satisfazer aos objetivos específicos, foi aplicada técnica uni-variada. Segundo Malhotra (2001, p. 388), as técnicas uni-variadas são usadas quando “há uma única medida de cada elemento na amostra, ou quando, havendo várias medidas de cada elemento, cada variável é estudada isoladamente”. Por se tratar de uma análise simples, ela foi utilizada para descrever a amostra no que concerne aos dados demográficos e socioeconômicos, bem como as médias e os desvios padrão dos construtos solicitados.

Para os objetivos específicos (ver resultados no item 6.2), após a reposição dos dados perdidos, para os fatores que possuíam mais de um item, os itens foram agregados em construtos (por meio do comando *compute variable*, no software SPSS), pois esse procedimento viabilizou a extração de uma medida geral por construto (BAGOZZI; EDWARDS, 1998). Assim, foram somados os escores dos itens de um mesmo construto, por respondente, e retiradas as médias (pelo número

de variáveis), o que permitiu a manutenção da escala no intervalo originalmente usado (de 1 a 5). Para os novos construtos gerados (ver TAB. 9), foi dado o nome correspondente do fator e foram extraídos também os desvios padrão.

O alcance do objetivo principal (item 6.3) requereu a utilização de técnicas multivariadas. Segundo Hair *et al*, (2005, p. 26), análise multivariada diz respeito a “todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação”. Complementando, pode-se afirmar que o propósito da análise multivariada é explicar e prever o modo como variáveis estatísticas se relacionam.

Para apresentar o método estatístico multivariado a ser utilizado, torna-se necessário antes discutir o comportamento do modelo (FIG. 8, adiante). O modelo hipotético apresentado é um complemento do exposto anteriormente na FIG. 1. Veja-se que as hipóteses estão definidas seguindo as indicações de estudos já desenvolvidos e que foram apresentadas ao longo deste estudo. Cada variável apresentada no modelo possui uma indicação (X para as independentes e Y para as dependentes).



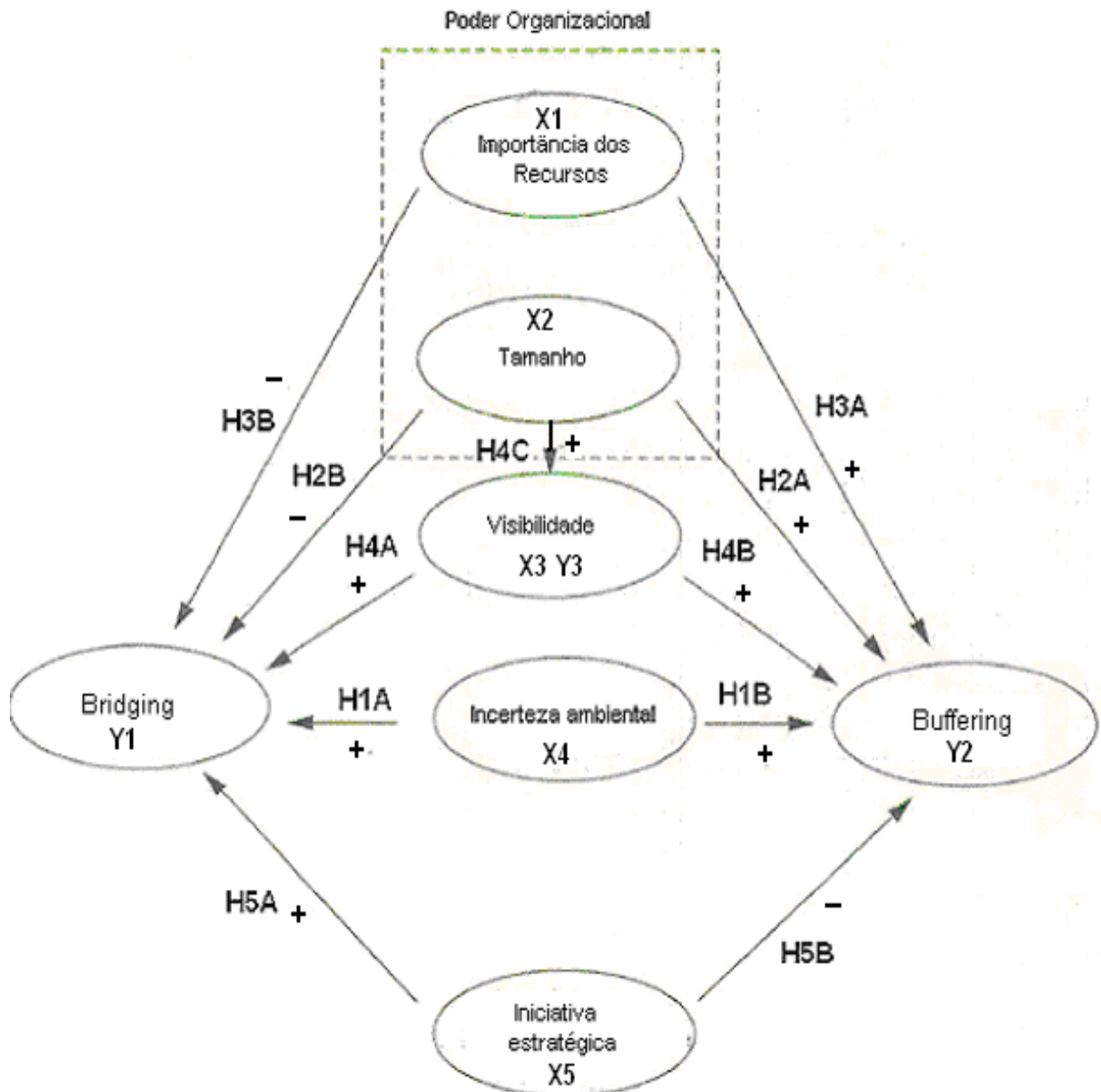


FIGURA 8 – O Modelo hipotético  
 Fonte: Elaborada pelo autor com base em Meznar e Nigh (1995).

As equações do modelo estrutural para o diagrama de caminhos estão apresentadas na TAB. 2.

Variável endógena	Variáveis exógenas					Erro		
	X1	X2	X3	X4	X5			
Y1	=	$-X1_{\beta}H3B$	$-X2_{\beta}H2B$	$+X3_{\beta}H4A$	$+X4_{\beta}H1A$	$+X5_{\beta}H5A$	+	$\xi_1$
Y2	=	$X1_{\beta}H3A$	$+X2_{\beta}H2A$	$+X3_{\beta}H4B$	$+X4_{\beta}H1B$	$-X5_{\beta}H5B$	+	$\xi_2$
Y3	=		$X2_{\beta}H4C$				+	$\xi_3$

TABELA 2 – Equações do modelo estrutural para o diagrama de caminhos  
 Fonte: Elaborada pelo autor

Na coluna “variável endógena”, Y1, Y2 e Y3 representam, respectivamente, as variáveis *Bridging*, *Buffering* e a “Visibilidade Pública” da empresa. Na coluna das “variáveis exógenas” estão as variáveis independentes nas equações matemáticas do modelo. Na terceira coluna estão os erros de medida ( $\xi$ ) do modelo.

Num modelo como o apresentado na FIG. 8, a variável “Tamanho da Empresa”, afeta simultaneamente outras – “Visibilidade Pública” e as Posturas *Buffering* e *Bridging*. Perceba-se (pela FIG. 8) que existe uma variável (Visibilidade Pública) que é simultaneamente dependente e independente. Quando “Visibilidade” é independente (X3), ela prediz Y1 e Y2; quando “Visibilidade” é dependente (Y3), ela é predita por X2. Assim, as relações que derivam do modelo caracterizam-se por possuir, simultaneamente, relações de dependência e independência entre variáveis.

Verificada a existência de simultaneidade no modelo proposto por Meznar e Nigh (1995), a técnica estatística multivariada adequada para testar uma série de relações simultâneas entre variáveis é a MEE. Segundo Hair *et. al.*, (2005), a MEE é útil quando uma variável dependente se torna independente (no caso,  $X3=Y3$ ) em alguma relação de dependência ou múltiplas relações. Neste método pode-se maximizar a previsão das variáveis latentes; em suma, verificar as relações entre as variáveis endógenas (dependentes) e exógenas (independentes) resultantes (HAIR *et. al.*, 2005).

A MEE é uma técnica que associa múltiplas variáveis e combina aspectos de outras técnicas multivariadas, como, por exemplo, regressão múltipla e análise fatorial. Para Hair *et al.* (2005, p. 458), “o objetivo da MEE é estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente”.

Pela TAB. 8, o Beta ( $\beta$ ) é o coeficiente de regressão padronizado<sup>22</sup>. Segundo Hair *et al.* (2005), o  $\beta_n$  de uma variável explicativa  $X_n$  permite medir a variação de uma variável dependente analisada (expressa em termos do desvio-padrão da variável dependente) em função dos desvios padrão das variáveis explicativas do modelo. Ao adotar este coeficiente o pesquisador determina por avaliação o valor dos dados padronizados, que podem ser diretamente comparados.

---

<sup>22</sup>O pesquisador pode comparar diretamente o efeito relativo (peso) de cada variável independente sobre a variável dependente, pois seus valores são adimensionais (HAIR *et al.*, 2005, p. 135).

Por meio da MEE, foi realizada a análise dos caminhos para identificar a força da relação entre os fatores sugeridos por Meznar e Nigh (1995) e a adoção das posturas gerenciais. Conforme Hair *et al.* (2005, p. 466), esta análise consiste num “método que emprega correlações bivariadas para estimar as relações num sistema de equações estruturais”. Neste método, as equações do tipo regressão podem ser estimadas pela quantidade de correlação atribuída a cada relação simultaneamente.

Pelas características do modelo (FIG. 8), para alcançar o objetivo proposto, o processo de estimação do  $\beta$  deve ser o mais adequado para determinar a significância estatística dos fatores preditores. Assim, quando o modelo estrutural de mensuração é especificado e o pesquisador dá a entrada nos dados, este deve escolher entre diversos processos de estimação do  $\beta$ .

Conforme Hair *et al.* (2005), existem diversas opções<sup>23</sup> para realizar esse procedimento, de forma que alguns apresentados pela literatura são: Estimação Direta, *Bootstrapping*, Simulação, *Jackknifing*, *Maximum Likelihood Estimation*, dentre outros.

O método de estimação utilizado foi a Máxima Verossimilhança, do inglês *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Ele é comumente empregado em MEE e tem por função “melhorar por interações as estimativas da estimativa de parâmetro para minimizar uma função de ajuste especificada” (HAIR *et al.*, 2005, p. 467). Assim, as estimativas surgem do modelo sobre uma única amostra. Escolhido o procedimento de estimação, o próximo passo foi utilizar o *software* adequado para estimar o modelo. Assim, o “pacote” AMOS foi o escolhido por ter ganhado popularidade no meio acadêmico nos últimos anos, devido a sua simples *interface*.

A MEE tem sido usada em quase todas as áreas de estudo, incluindo Sociologia, Marketing, Administração, dentre outras. Com bastante frequência, os pesquisadores de assuntos relacionados às Ciências Sociais têm se deparado com um conjunto de questões sistêmicas. Segundo Hair *et al.* (2005), seriam duas as razões pelas quais essas áreas têm-se interessado em utilizar a MEE:

- I. Este método fornece um caminho direto para lidar com múltiplas relações simultâneas com um bom rigor estatístico;

---

<sup>23</sup> Ver HAIR *et al.* (2005, p. 485-486).

- II. Esta transição fornece uma visão bem sistêmica do modelo e de todo o problema a ser resolvido, pela habilidade de avaliar as relações sistematicamente e fornecer uma transição da análise exploratória para a confirmatória.

## 5 VALIDAÇÃO DA ESCALA

Nas pesquisas realizadas no âmbito das ciências sociais e comportamentais, os experimentos dificilmente são realizados monitorando todas as variáveis envolvidas. Conforme Basso, Loureiro e Kimura (2006), as teorias e modelos hipotéticos propostos pela literatura são baseados em variáveis não observáveis diretamente. Por este motivo, torna-se necessário verificar o quanto as afirmativas (itens) contidas nas diversas variáveis pretendidas medem o que estão propondo medir. Para isto, foi realizada a validação da escala originalmente utilizada por Meznar e Nigh (1995) para o contexto em que se insere este estudo.

Para a análise dos resultados dos dados coletados na primeira entrada em campo, e conseqüentemente a confirmação de que a escala está em conformidade com o rigor científico, procedeu-se inicialmente a uma avaliação preliminar, com a verificação de observações perdidas (*missing values*), assim como da existência de valores atípicos (*outliers*), especialmente nos itens das variáveis. Pelos cuidados prestados no momento de aplicar os questionários, observou-se que não houve a necessidade de intervenções, tais como, a exclusão ou entradas de valores.

### 5.1 Análise fatorial exploratória

Os dados obtidos na pesquisa de campo foram submetidos a métodos de análise multivariada exploratória em três diferentes momentos. Estes métodos existem para examinar o relacionamento simultâneo entre um conjunto de variáveis que derivam de modelos teóricos (HAIR *et. al.*, 2005).

Primeiramente, foi aplicada a técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE) para reafirmar a estrutura fatorial prevista na escala de origem proposta por Meznar e Nigh (1995). Em seguida, foi extraída uma matriz de correlações bivariada entre alguns indicadores para reafirmar que os mesmos compõem os seus respectivos construtos. O próximo passo foi verificar a confiabilidade por meio do coeficiente

*alpha de Cronbach* ( $\alpha$ )<sup>24</sup>. Todos os procedimentos foram realizados construto a construto como sugere a escala original.

Conforme Hair *et al.* (2005, p. 89), a análise fatorial serve para “examinar padrões ou relações latentes para um grande número de variáveis e determinar se a informação pode ou não ser condensada ou resumida a um número menor de fatores ou componentes”.

Os coeficientes que mensuram a correlação bivariada são: Pearson, Spearman's rho e Kendall's tau-b. Dentre esses, o que mais se adéqua para a verificação da convergência de indicadores é o *coeficiente de correlação de Pearson* (R), uma vez que a correlação é um índice que contribui para o entendimento da existência de relação linear entre duas variáveis, indicando o grau em que a variação de uma variável está relacionada com a variação de outra variável, ou seja, mede a proporção da variação de uma variável que é explicada pela outra (MALHOTRA, 2001).

Para colaborar com a análise, as interpretações para os possíveis valores de R podem ser conferidas na TAB. 3. A coluna à direita na tabela apresenta a força entre as correlações, que pode variar de muito baixa até muito alta.

R	Correlação
0 a 0,2	Muito baixa
0,21 a 0,4	Baixa
0,41 a 0,6	Média
0,61 a 0,8	Alta
0,81 a 1,0	Muito alta

TABELA 3 – Escala para mensuração de coeficientes de correlação X e Y  
Fonte: Moreira (2002)

Ainda segundo Moreira (2002), os valores de R podem variar de -1 a +1, ou seja, o coeficiente de correlação de Pearson possui algumas características:

- 1) Se **R** é positivo, significa que as variáveis crescem ou decrescem no mesmo sentido;

<sup>24</sup> O *alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) é uma medida de confiabilidade (grau com que uma variável é consistente com o que se pretende medir) e que varia de 0 a 1, de forma que os valores mínimos aceitáveis para assegurar que as variáveis de um construto estejam medindo a mesma coisa devem oscilar entre 0,6 e 0,7 (HAIR *et al.*, 2005).

- 2) Se  $R$  é negativo, significa que as variáveis crescem ou decrescem em sentidos diferentes.

Todos os procedimentos da AFE foram realizados com suporte do *software* SPSS versão 17.0, de modo a verificar a qualidade dos dados para os tratamentos estatísticos inferenciais (BARBOSA FILHO, 1980; MALHOTRA, 2001; PERIN *et al.* 2002). Para cada uma das verificações (construto a construto) era analisada a consistência das medidas e verificada a possibilidade de exclusão de itens.

A primeira observação feita pelo pesquisador durante a AFE foi verificar o valor dos testes de adequação dos dados para o procedimento de análise fatorial (testes KMO). O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma estatística que indica quanto mais próximo de 1 for o resultado, mais adequada é a amostra para continuar a realização da AFE. Segundo a literatura especializada (HAIR *et al.*, 2005), os valores de  $KMO < 0,5$  indicam que a proporção de variância dos dados não é atribuída a um fator comum. Em todos os casos apresentados abaixo, as amostras foram adequadas para a realização da AFE ( $KMO > 0,5$ ). Os resultados da AFE estão expostos a seguir:

- 1) Para o construto “Tamanho” não foi excluído nenhum item, permanecendo, assim, três itens ao final. Na análise fatorial, o escore fatorial mínimo foi de 0,882 e o máximo de 0,908. O SPSS retornou uma variância explicada de 80,74%, de forma que os três itens alinharam-se em somente um fator. A correlação mínima entre os itens foi de 0,69 e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,88. Em suma, os três itens para esse construto sugerem medir a mesma coisa;
- 2) Para o construto “Incerteza Ambiental” não foi excluída nenhum item, permanecendo, assim, 8 itens ao final. O escore fatorial mínimo foi 0,14 e o máximo foi 0,886. O SPSS retornou uma variância explicada de 60,83 %, de forma que os 8 itens alinharam-se em dois fatores. A correlação mínima entre os itens foi de 0,37 e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,82. A justificativa para “Incerteza Ambiental” ter sido dividida em dois fatores é que se trata de um construto de segunda ordem, composto pelos indicadores de “Turbulência” e

“Complexidade” (ver QUADRO 9);

2.1 Para o indicador “Turbulência”, não foi excluído nenhum item, permanecendo assim, 4 itens ao final. O escore fatorial mínimo foi 0,537 e o máximo foi 0,814. O SPSS retornou uma variância total explicada de 49,91% por apenas um fator. A correlação mínima dos itens foi de 0,20 e o *Alpha* de *Cronbach* foi 0,66. Em suma, os quatro itens desse indicador realmente sugerem medir a mesma coisa;

2.2 Para o indicador “Complexidade”, não foi excluído nenhum item, permanecendo assim 4 itens ao final. O escore fatorial mínimo foi 0,701 e o máximo foi 0,863. O SPSS retornou uma variância total explicada de 66,15% por apenas um fator. A correlação mínima entre os itens foi de 0,41 e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,86. Em suma, os quatro itens para esse indicador evidenciam realmente medir a mesma coisa;

3) Para o construto “Iniciativa Estratégica empresarial” não foi excluído nenhum item, permanecendo, assim, 5 itens ao final. Na análise fatorial, o escore fatorial mínimo foi de 0,508 e o máximo de 0,857. Observou-se uma variância extraída de 54,91%, de forma que essa variância total foi alinhada em somente um fator. A correlação mínima entre os itens foi de 0,20, e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,79. Em suma, os cinco itens para esse fator estão realmente medindo a mesma coisa;

4) Para a variável dependente “Buffering” não foi excluído nenhum item, permanecendo, assim, 9 ao final. O escore fatorial mínimo foi 0,85 e o máximo foi 0,85. O SPSS retornou uma variância total explicada de 63,46% alinhada em dois fatores. A correlação mínima entre os itens foi de 0,12 e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,86. O construto “Buffering” foi dividido em dois fatores por que se trata de um construto de segunda ordem, composto pelos indicadores “Buffering Social” e “Buffering Político” (ver QUADRO 9);

4.1 Para o indicador “Buffering Social” não foi excluído nenhum item, permanecendo, assim, 3 itens ao final. O escore fatorial mínimo foi 0,811 e o máximo foi 0,910. O SPSS retornou uma variância total explicada de 75,46% alinhada em apenas um fator. A correlação mínima entre seus itens foi de 0,53 e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,84. Em suma, os três itens para



esse indicador sugerem medir a mesma coisa;

4.2 Para o indicador “Buffering Político” não foi excluído nenhum item, permanecendo, assim, 6 itens ao final. O escore fatorial mínimo foi 0,61 e o máximo foi 0,79. O SPSS retornou uma variância total explicada de 51,85% alinhada por apenas um fator. A correlação mínima entre os itens foi de 0,25 e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,81. Em suma, os três itens para esse indicador estão indicando medir a mesma coisa;

5) Para a variável dependente “Bridging” não foi excluído nenhum item, permanecendo, assim, 6 itens ao final. O SPSS retornou uma variância total explicada foi de 60,55% e alinhada em dois fatores. A correlação mínima entre os itens foi de 0,15 e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,73. A justificativa para o construto “Bridging” ter sido dividido em dois fatores é que se trata de um construto de segunda ordem, composto pelos indicadores “Bridging Social” e “Bridging Político” (ver Quadro 9);

5.1 Para o indicador “Bridging Social” não foi excluído nenhum item, permanecendo, assim, 2 itens ao final. O escore fatorial mínimo foi 0,865 e o máximo foi 0,865. O SPSS retornou uma variância total explicada de 74,84% alinhada por apenas um fator. A correlação mínima entre os itens foi de 0,5 e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,66. Em suma, os dois itens para esse indicador sugerem medir a mesma coisa;

5.2 Para o indicador “Bridging Político” não foi excluído nenhum item, permanecendo, assim, 4 itens ao final. O escore fatorial mínimo foi 0,57 e o máximo foi 0,79. O SPSS retornou uma variância total explicada de 51,39% alinhada por apenas um fator. A correlação mínima entre os itens foi de 0,21 e o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,68. Em suma, os quatro itens para esse indicador estão realmente medindo a mesma coisa.

Durante a AFE, foi observado indício de colinearidade entre os indicadores de “Tamanho” e “Visibilidade”. Segundo Hair *et al.* (2005), a existência de colinearidade<sup>25</sup> significa evidência de relação entre duas variáveis independentes.

---

<sup>25</sup> Duas variáveis independentes exibem colinearidade completa se seu coeficiente de correlação é 1 (HAIR *et al.*, 2005, p. 133).

Conforme o observado, a realização da AFE construto a construto não indicou a necessidade de exclusão de nenhum item. Entretanto, apesar de haver sinal de que a estrutura fatorial da escala estava preservada para o contexto local, o pesquisador realizou a AFE novamente.

De forma exploratória foi verificado como o SPSS agrupava (aleatoriamente) os itens em fatores, todos juntos independentemente dos construtos a que pertenciam. A análise mais detalhada deste novo momento da AFE retornou que:

1. Para o construto postura *Buffering* era necessária a exclusão de dois itens (ambos para o indicador “político”);
2. Para o construto postura *Bridging* era necessária a exclusão de um item (também para o indicador “político”);
3. Para o construto “Iniciativa Estratégica” era necessária a exclusão de um item;
4. Para o construto “Incerteza” era necessária a exclusão de dois itens (ambos para o indicador “Turbulência”).

A sugestão de exclusão dos itens se deve a baixa combinação linear com os demais itens a que supostamente deveriam se alinhar, formando os construtos. A parcela de explicação destes itens a serem excluídos pelos fatores gerados foi baixa (método fatorial de extração foi o *Principal components*, no SPSS).

Para reafirmar a qualidade da escala e comprovar a eficiência da AFE na sugestão de exclusão dos itens, foi realizada a fase confirmatória.

## 5.2 Fase confirmatória

A análise confirmatória (AFC) de uma pesquisa consiste em aprovar uma relação pré-estabelecida de fatores (HAIR *et al.*, 2005). Como essa dissertação se propõe a analisar as hipóteses de Mezner e Nigh (1995), testando seu modelo no contexto da cidade de Fortaleza, a literatura recomenda que seja feita uma análise

que confirme as relações pré-especificadas na AFE (item 5.1). Segundo Hair *et al.* (2005), quando o pesquisador realiza esta averiguação ele está verificando realmente quais fatores deveriam ser preditores de uma variável dependente.

Os procedimentos a seguir foram realizados com suporte do *software* AMOS (versão 18) juntamente com a base dados obtida, e as variáveis foram avaliadas inicialmente a partir dos conjuntos de dados provenientes da primeira entrada em campo.

Para a análise fatorial confirmatória, inicialmente foi necessário definir aspectos associados à avaliação das variáveis, especialmente as medidas de qualidade de ajustamento para Modelagem de Equações Estruturais. Os valores de referência variam na literatura especializada, de forma que foram adotadas como pontos de corte as seguintes medidas: de ajuste absoluto<sup>26</sup>, foram a estatística Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), que deve ser a mais baixa possível e sua divisão pelo número de graus de liberdade ( $\chi^2/\text{gl}$ ) será boa se menor que 3; e a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), que deve ser menor que 0,08.

As medidas de ajuste incremental<sup>27</sup> foram as seguintes: o Índice de Adequação do Ajustamento (GFI); o Índice de Tucker-Lewis (TLI), também conhecido como Índice de Ajuste Não-Normado (NNFI); e o Índice de Ajuste Comparativo (CFI). Pela literatura, essas medidas incrementais serão boas se tiverem valores próximos de 1 (HAIR *et al.*, 2005).

A TAB. 4 apresenta as medidas de ajuste absoluto e de ajuste incremental que a análise do AMOS retornou antes da purificação dos dados, ou seja, sem a exclusão de nenhum item do questionário.

Índice	Valor observado
$\chi^2$	963,99
Gl	476
$\chi^2/\text{gl}$	2,025
RMSEA	0,081
GFI	0,729
TLI	0,768
CFI	0,788

TABELA 4 – Índices de ajustamento do modelo antes da exclusão de itens.  
Fonte: dados da pesquisa

<sup>26</sup> Consultar Hair *et al.* (2005, p. 521-523).

<sup>27</sup> Consultar Hair *et al.* (2005, p. 524-525).

Adicionalmente, para cada variável latente foi verificada a variância média extraída (do inglês *Average Variance Extracted* - AVE), a Confiabilidade Composta (CC), o menor *alpha* final e o menor *critical ratio*. Neste processo, a literatura recomenda que itens com carga fatorial padronizada inferior a 0,6 sejam excluídos. Assim, dos 29 itens que compunham a escala original de pesquisa 8 foram retirados (restando 21 itens), indicando que o modelo original era bom, mas não o bastante para garantir a qualidade de informação no contexto local.

A escala melhorou após a retirada de três itens do indicador *buffering* político (um a mais que havia sido recomendado na AFE, sobraram 3 itens); após a retirada de um item do indicador *bridging* político (item diferente do resultado da AFE, sobraram 2 itens); após a retirada de um item do indicador *bridging* social (a AFE não havia recomendado essa exclusão, sobraram 2 itens); após a retirada de um item do indicador Iniciativa Estratégica (confirmando o resultado da AFE, sobraram 4 itens); e após a retirada de dois itens do indicador “turbulência” (confirmando o resultado da AFE, sobraram 2 itens). A escala final, após a exclusão dos itens, encontra-se no apêndice II da dissertação.

Os índices da TAB. 4 já estavam aceitáveis, porém, pela TAB. 5, pode-se perceber que o refinamento do modelo se mostrou eficiente, pois os índices de ajustamento ficaram num nível bem mais próximo do recomendado.

Índice	Valor observado
$\chi^2$	492,35
GI	263
$X^2/gl$	1,872
RMSEA	0,074
GFI	0,802
TLI	0,855
CFI	0,873

TABELA 5 – Índices de ajustamento do modelo após a exclusão de itens.  
Fonte: dados da pesquisa

Após a exclusão dos itens, também se verificou que em todos os construtos, com exceção de “Incerteza”, houve melhoria nos valores da AVE. A AVE foi realizada em cada construto, individualmente, por meio do procedimento *estimate – scalars – regression weights – standardized regression weights*, no AMOS. Em seguida, os valores foram passados para uma tabela no Excel® onde também foi

possível verificar a CC. Pela TAB. 6, verifica-se que os valores de CC estão acima do nível recomendado pela literatura (HAIR *et al.*; 2005, p. 489). Os valores de AVE estão em conformidade com o recomendado de 0,50 pela literatura.

Variáveis latentes	AVE	CC	Alpha final	Critical ratio
Incerteza	0,4	0,790	0,808	4,280
Tamanho	0,8	0,913	0,913	7,055
Iniciativa	0,5	0,784	0,769	4,832
Bridge	0,5	0,786	0,792	3,940
Buffer	0,5	0,820	0,856	6,016
Visibilidade	1	1	–	8,888
Importância	1	1	–	8,888

TABELA 6 – Procedimentos observados.  
Fonte: Dados da pesquisa.

$$AVE = \frac{\text{Soma de cargas padronizadas ao quadrado}}{\text{Soma de cargas padronizadas ao quadrado} + \text{Soma do erro de mensuração dos indicadores}}$$

$$CC = \frac{(\text{Soma de cargas padronizadas})^2}{(\text{Soma de cargas padronizadas})^2 + \text{Soma do erro de mensuração dos indicadores}}$$

Após o refinamento de dados (TAB. 5 e TAB. 6) pode-se perceber que os índices de ajuste do modelo ficaram mais aceitáveis. Assim, de posse desses resultados, que asseguram que as variáveis medem adequadamente as dimensões sob análise, foi avaliada a **Validade Convergente** e a **Validade Discriminante**.

A **Validade Convergente** ocorre quando, entre os itens da escala, há correlação positiva entre as medidas dos itens do mesmo construto (PERIN *et al.*, 2002). Para cada construto foi extraída a significância das cargas fatoriais pela análise dos *t-values* através do *software* AMOS pela análise dos *critical ratios* – CR, onde valores superiores a 1,96 sugerem resultados adequados.

Pela TAB. 6, o menor valor de *critical ratio* observado por construto foi de *Bridge*, porém com valor bem superior ao mínimo de 1,96. Todos os valores foram significativos a  $p < 0,001$ . Assim, está garantida a validade convergente dos construtos.

A **Validade Discriminante** é positiva quando a carga do indicador incidir com mais força sobre o construto que ele representa do que sobre os outros no modelo,

discriminando-os (MALHOTRA, 1999). Essa validade foi medida pela comparação entre os resultados da AVE dos construtos e da variância compartilhada (medida pelo quadrado do coeficiente de correlação de Pearson) com os demais construtos (cf. TAB. 7). A variância compartilhada foi realizada utilizando o modelo completo pelo procedimento *estimate – scalars – correlations*, também no AMOS.

	Incerteza	Tamanho	Iniciativa	<i>Bridge</i>	<i>Buffer</i>	Visibilidade	Importância
Incerteza	0,4						
Tamanho	0,2	0,8					
Iniciativa	0,2	0,1	0,5				
<i>Bridge</i>	0,3	0,2	0,6	0,5			
<i>Buffer</i>	0,3	0,5	0,2	0,3	0,5		
Visibilidade	0,0	0,5	0,1	0,2	0,3	1	
Importância	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1

TABELA 7 - Variâncias extraídas e compartilhadas.

Fonte: dados da pesquisa

Conforme é possível verificar, os valores de variância compartilhada são menores que os valores da variância extraída (diagonal na TAB. 7) em todos os construtos, havendo, no entanto, uma exceção na variância compartilhada de *Bridge* e “Iniciativa”, que ficou acima das variâncias extraídas (acima da variância extraída de “Iniciativa”). Essa situação era esperada (ver item 6.3) e a avaliação mais detalhada indicou que a correlação não foi maior que 0,9, o que indicaria colinearidade entre as variáveis. Isto permite compreender que esses dois construtos são distintos, porém apresentam forte correlação. Nestes termos, é possível compreender que os construtos são distintos e, portanto, medem coisas distintas (entre si), ou seja, há evidências de validade discriminante.

Para reafirmar a convergência entre os indicadores que formam os construtos de segunda ordem (ver QUADRO 9) utilizados no modelo de Mezner e Nigh (1995), foi realizada uma série de análises (HAIR *et al.*; 2005, p. 498). Primeiramente, observou-se uma correlação satisfatória (0.53) para o nível  $P < 0.01$  entre “complexidade” e “turbulência”. Essa associação era esperada, pois esses indicadores juntos compõem, conforme a literatura da Teoria da Contingência, o fator determinante “Incerteza Ambiental”.

Houve alta correlação entre o número de empregados, os ativos tangíveis possuídos e a receita operacional bruta anual, todos são itens do construto

“Tamanho”. As altas correlações eram esperadas para esses itens, pois diversas são as instituições que os utilizam para definir o tamanho da empresa (SEBRAE, IBGE, BANCO DO BRASIL, BNDES, RECEITA FEDERAL). Todas as correlações para os itens do fator “Tamanho” são significantes para o nível  $P < 0.01$ .

Podem-se observar correlações satisfatórias entre *Buffering* Político e *Buffering* Social e também entre *Bridging* Político e *Bridging* Social. Todas as correlações foram positivas e significantes para o nível  $P < 0.01$ .

Para garantir que esses indicadores são, na realidade, sub-dimensões de um construto mais geral, foi realizado um modelo de mensuração de segunda ordem, cujos resultados das cargas fatoriais padronizadas estão disponíveis na TAB. 8.

Variáveis latentes	Indicador	$\lambda$
Incerteza	Turbulência	0,64
	Complexidade	0,74
Tamanho	Empregados	0,89
	Ativos	0,88
	Receita	0,86
<i>Bridging</i>	Social	0,74
	Político	0,87
<i>Buffering</i>	Social	0,94
	Político	0,60
Visibilidade	Menção na mídia	1
Iniciativa	Iniciativas político-sociais	1
Importância	Importância dos recursos	1

TABELA 8 – Análise fatorial de segunda ordem.  
Fonte: dados da pesquisa

A confiabilidade dos indicadores é garantida quando exceder a 0,7. Dez indicadores atingiram a esta orientação, os restantes ficaram em nível regular. A carga do indicador ( $\lambda$ ) sobre seu respectivo construto indica que em todos os casos as relações estruturais foram mais evidentes sobre os construtos que eles representam que sobre outros, garantindo a validade discriminante.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção apresentam-se, inicialmente, uma descrição da amostra e em seguida, para cada variável, os resultados da pesquisa, as tabelas contendo os valores das médias e dos desvios de percepção e um comentário a cerca do observado.

### 6.1 Descrição da amostra

No que se refere ao cargo que o respondente ocupa na empresa, a amostra foi formada por: 23,6% de proprietários ou principais acionistas; 9,6% de sócios que também eram gestores e por 66,9% de gestores não-sócios. A explicação para a maioria dos respondentes serem gestores não-sócios, acredita-se, está no fato destes passarem mais tempo nas dependências da empresa que os sócios e os proprietários. Percebeu-se também que algumas das PMEs pesquisadas têm a sua formação societária composta, ou seja, duas ou mais pessoas detentoras de cotas.

No que se refere à natureza das empresas, 39,2% da amostra (62 PMEs) são de atividade industrial, enquanto 60,8% (95 PMEs) são do comércio de bens e/ou serviços. Este resultado condiz com distribuição da realidade empresarial do Ceará, onde 124.300 (cento e vinte e quatro mil e trezentos) estabelecimentos estão no comércio de bens e serviços e 21.000 (vinte e um mil) estão na indústria (BEDÊ, 2006). Assim, observa-se uma maioria considerável de empresas cuja natureza da atividade é o comércio.

Com relação ao tempo que o indivíduo trabalha na empresa, foi verificado que: 35,4% têm até 2 anos; 33,5% têm entre 2 e 5 anos de empresa; 18,6% possuem entre 5 e 10 anos e 12,4% possuem mais de 10 anos de empresa. Observando-se o percentual acumulativo daqueles respondentes que possuem mais de 2 anos de empresa, obtém-se uma soma de 64,5%, aspecto fundamental para entender que os



respondentes possuem tempo suficiente de serviço prestado nas organizações para conhecer sobre as suas práticas gerenciais estratégicas.

Sobre o número de colaboradores, pode-se verificar que: 40,9% das PMEs possuem até 19 colaboradores diretos; 17% possuem entre 20 e 99 colaboradores diretos; 15,7% das empresas possuem entre 100 e 499 colaboradores diretos e 26,4% possuem mais que 499 colaboradores. Pode-se perceber que o percentual acumulativo de empresas que possuem até 99 colaboradores representa mais da metade da amostra (73,6%), corroborando com o entendimento de que as PMES, em termos *per capita*, contratam poucos indivíduos.

Com relação aos indicadores de receita operacional bruta anual e valor estimado de ativos tangíveis, pode-se verificar o seguinte: 34,4% das empresas pesquisadas têm receita até R\$ 1.200.000,00; 20,8% têm receita entre R\$ 1.200.000,01 e R\$ 10.500.000,00 e 44,8% têm receita entre R\$ 10.500.000,00 e R\$ 60 milhões por ano. Já no que concerne aos ativos tangíveis possuídos, observou-se que 62,3% das empresas pesquisadas possuem menos que R\$ 5 milhões em bens e direitos, restando 37,7% das empresas pesquisadas com ativos tangíveis que ultrapassam este valor.

As características da amostra se aproximam da realidade (exploratoriamente) verificada no universo de empresas. Nestes termos, entende-se que a amostra está distribuída de modo a captar parte da variação real existente no universo real das PMEs de Fortaleza. Pelos resultados apresentados, pode-se perceber que a amostra condiz com os requisitos exigidos pela limitação do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UECE.

## 6.2 Descrição dos resultados

Conforme o critério para médias e desvios padrão desenvolvido e freqüentemente utilizado por Costa *et al.* (2008), quando a escala utilizada é de 5 pontos, tem-se que: valores de média até 3 são considerados baixos, acima de 3 a 4 são intermediários, e acima de 4 são elevados; para os desvios-padrão, valores até

0,8 são baixos, acima de 0,8 até 1 são médios e acima de 1 são elevados. A partir desse critério proposto, procedeu-se às análises para satisfazer aos objetivos específicos da pesquisa, assim como são apresentados adiante nas TAB. 9 e TAB. 10.

Variáveis	Média	Desvio padrão
Postura <i>Buffering</i>	2,427	0,92
Postura <i>Bridging</i>	3,852	0,72
Iniciativa Estratégica Empresarial	4,002	0,75
Incerteza ambiental	3,382	0,77
Visibilidade pública	3,019	1,52
Importância dos produtos/serviços ofertados	2,980	0,66

TABELA 9 – Média e Desvio padrão  
Fonte: dados da pesquisa

Pelo que é possível verificar na TAB. 9, a média geral observada para a variável dependente *buffering* ficou em um nível baixo (2,427). Houve variações nas respostas (TAB. 10) que indicaram uma inclinação para que as PMEs adotassem com menos intensidade (1,70) a estratégia *buffer* direcionada a *stakeholders* políticos (seis últimos itens) que para *stakeholders* sociais (2,91). Há evidências de que as PMEs pesquisadas são mais propensas para modificar, exercer influência e/ou se protegerem das influências dos atores sociais do que dos governamentais. O desvio padrão geral (0,92) foi intermediário, com variação entre 1,10 e 1,50 na percepção da amostra quanto à intensidade de adoção desta postura.

Se comparado ao resultado encontrado por Lemos *et al.* (2009b), pode-se perceber que a intensidade com que os respondentes adotam essa postura, em ambos os casos, foi semelhante e que, muito embora a amostra esteja longe de representar o universo total das PMEs de Fortaleza, o resultado é representativo para demonstrar parte da variação do comportamento organizacional dessas empresas.

Conforme o resultado das médias apresentadas é possível perceber que as PMEs adotam com baixa intensidade as estratégias de bloqueio com relação às afirmações propostas. Pode-se observar que há consistência em torno da média e dos desvios de opinião, revelando evidências de segurança em todos os itens apresentados.

Para a variável dependente *bridging*, a média geral ficou em um nível quase elevado (3,852), com uma variação entre 3,25 e 4,32 para as médias das afirmativas (TAB. 10), indicando que as PMEs adotam estratégias de adaptação e ligação numa intensidade que varia de intermediária a elevada, gerando pontes de ligação para se adaptarem e interagirem com certos atores do ambiente na qual estão inseridas. As médias observadas nos itens (TAB. 10) são praticamente idênticas para os indicadores *bridging* político e *bridging* social, gerando evidências de que as PMEs pesquisadas são propensas a se adaptarem e modificarem a sua estrutura organizacional, tanto em função das expectativas dos atores governamentais quanto dos sociais. Pelo critério de Costa *et al.* (2008), o desvio padrão geral desta variável foi considerado baixo (0,72), indicando consistência em torno da média.

Se comparado ao resultado encontrado por Lemos *et al.* (2009c) (média geral de 3,99), pode-se perceber que a intensidade de adoção desta postura foi semelhante. Conforme o resultado das médias apresentadas é possível perceber que as PMEs pretendem conquistar ou manter a sua legitimidade com seus *stakeholders* político-sociais por meio de pontes de ligação, garantindo assim a sua existência em longo prazo.

Pela TAB. 9, a média geral do fator “Iniciativa Estratégica” ficou num nível ligeiramente alto (4,002) e bem próximo ao resultado encontrado por Lemos *et al.* (2009b). A variação para os itens (TAB. 10) ficou entre 3,61 e 4,47, indicando que as PMEs possuem um nível elevado de iniciativas para realizarem estratégias que as propiciam ficar em conformidade com as expectativas de seus *stakeholders* mais relevantes. O desvio-padrão geral ficou num nível baixo (0,75), sinalizando pouca dispersão das respostas em torno da média. Essas indicações sinalizam que os respondentes consideram importante estar em conformidade com as expectativas político-sociais, se antecipando às possíveis pressões dos atores existentes no ambiente em que operam. O destaque foi para o item que verificava o nível de intenção (4,47) para estar em conformidade com as obrigações tributárias;

A média geral observada para o fator “Incerteza ambiental” foi intermediária (3,382) e o desvio padrão geral de 0,77 ficou num nível baixo, sinalizando pouca dispersão em torno da média. A indicação é de que as PMEs existem num ambiente com certas turbulências e complexidades (a maioria das empresas respondentes atua no comércio). Observa-se que há consistência em torno da média e dos

desvios de opinião, revelando evidências de segurança em todos os itens apresentados;

A média observada para o fator “Visibilidade Pública” ficou num nível intermediário (3,019) e com um elevado desvio padrão (1,52). A indicação é de que, como as empresas pesquisadas são de menor porte e a sua receita operacional não é elevada, a frequência com que se utilizam de meios de comunicação para fazerem menção na mídia dos seus produtos/serviços e de sua marca também não é alta.

A média observada para o fator “Importância dos Recursos ofertados” foi considerada de nível baixo (2,980), com o desvio de opinião também baixo (0,66). A indicação é de que os produtos/serviços controlados pelas empresas e oferecidos à sociedade estão no limite de serem considerados supérfluos à sociedade. As percepções dos respondentes foram bem próximas, dado o desvio-padrão calculado para este fator. Adicionalmente, foi verificado que a média do tamanho da amostra pesquisada é pequena (2,54).

<b>Buffer – 6 itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Contratar assessoria jurídica para defender ponto de vista da sua firma quanto aos impactos econômicos e sociais de suas ações	2,88	1,49
Contratar assessoria jurídica para orientar sobre tópicos relacionados a temas sociais	2,44	1,43
Realizar campanhas de relações públicas (comunicados na mídia, reuniões com organizações comunitárias) para promover publicidade positiva da empresa quanto a questões sociais	2,91	1,49
Utilizar lobistas para representar os interesses da empresa perante o poder público	1,97	1,21
Utilizar o poder da sua empresa para pressionar grupos ou organizações de forma a alcançar os objetivos da sua empresa	2,06	1,33
Estimular o sindicato e seus membros para exercer influência sobre órgãos reguladores do governo para que os interesses do setor sejam alcançados	2,38	1,31

**Bridge – 4 itens (o primeiro e o segundo item abaixo dizem respeito ao indicador *bridge* social, os outros são para o indicador *bridge* político)**

Observamos e monitoramos o contexto social no sentido de deixar a empresa em conformidade com as expectativas e exigências da sociedade	3,80	1,03
Nossa empresa geralmente antecipa-se a concorrência e adapta-se ou muda as práticas corporativas para estar em conformidade com as expectativas e exigências da sociedade	3,78	0,98
Nós acompanhamos a tramitação de novas leis/regulamentações que interessam a empresa, a fim de estarmos preparados para operar quando estas novas legislações forem divulgadas	3,84	1,12
As nossas práticas corporativas excedem (se sobressaem) as exigidas pela lei (legislação)	3,25	1,23

TABELA 10 – Medidas dos construtos

<b>Iniciativa estratégica – 4 itens</b>		
Queremos ser uma empresa pioneira na adoção de políticas que estejam em conformidade com as novas expectativas sociais	3,61	1,16
Adotamos novas políticas e adaptamos nossa forma de gestão conforme seja o entendimento do nosso setor sobre o que é certo a fazer	3,77	0,97
Queremos definir e diferenciar entre o que é certo e errado a fazer para sermos vistos pela sociedade como uma empresa cidadã	4,15	0,96
Queremos cumprir nossas obrigações tributárias para estarmos em conformidade com a lei	4,47	0,80
<b>Incerteza ambiental – 6 itens</b>		
	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
No nosso setor as demandas sociais de grupos organizados mudam freqüentemente	3,15	1,09
Os grupos com que lidamos referente a questões sociais variam freqüentemente	3,11	1,11
Nossa empresa enfrenta um elevado nível de regulamentação das agências do governo	3,60	1,18
Nossa empresa lida com muitas agências regulamentadoras	3,50	1,34
As exigências das agências regulamentadoras afetam uma grande parte das nossas atividades	3,52	1,22
Nós negociamos com muitos grupos de interesse social, os ditos stakeholders (sociedades ambientais, associações comunitárias, sindicatos, etc.)	3,28	1,35
<b>Visibilidade pública – 1 item</b>		
O nível de regulamentação que nosso setor sofre (fiscais, trabalhistas e ambientais, etc.) varia muito com relação a outros setores	3,02	1,52
<b>Importância dos produtos/serviços ofertados – 1 item</b>		
O nível de regulamentação que nosso setor sofre (fiscais, trabalhistas e ambientais, etc.) varia muito com relação a outros setores	2,98	0,66

CONTINUAÇÃO TABELA 10 – Medidas dos construtos

Fonte: dados da pesquisa

### 6.3 Teste do modelo de Meznar e Nigh (1995) – Análise das hipóteses

A FIG. 9 apresenta as variáveis latentes (elipses), os indicadores de algumas variáveis (retângulos), as cargas dos indicadores sobre as suas respectivas variáveis latentes e os coeficientes padronizados ( $\beta$ ) do modelo. Existe uma convenção aceita por pesquisadores de que, em ciências sociais aplicadas, os níveis de explicação de dependência acima de 50% são aceitáveis. Assim, em termos explicativos das propensões das empresas, as variáveis independentes do modelo explicaram 45% da adoção da postura *Buffering*, 50% da adoção da postura *Bridging* e 50% do fator “Visibilidade Pública”.

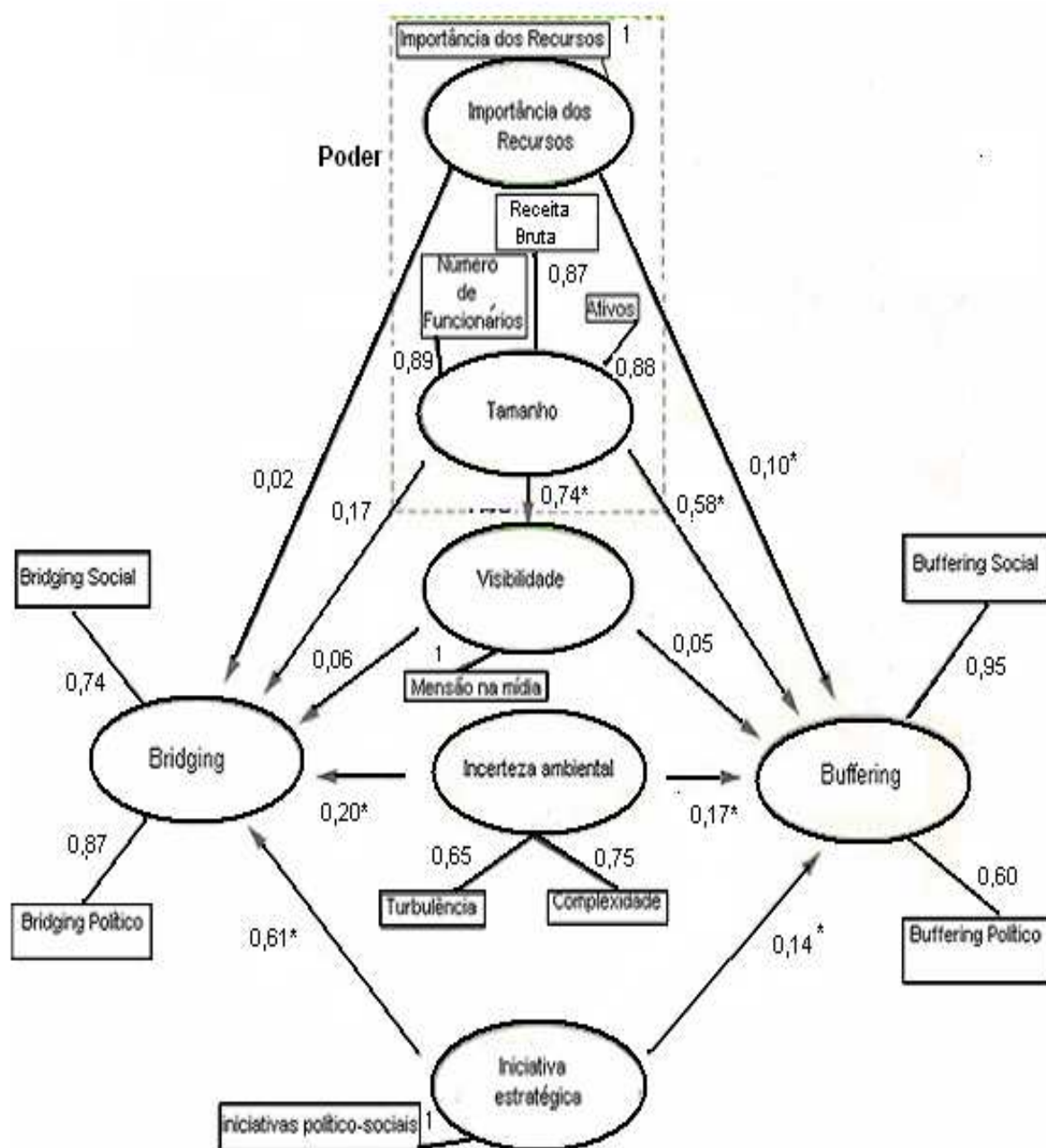


FIGURA 9 – Resultado da análise do AMOS.  
 Fonte: Dados da pesquisa.  
 R<sup>2</sup>s = Visibilidade, 0,50; Buffering, 0,45; Bridging, 0,50.  
 \*P ≤ 0,1.

Para estimar a magnitude com que os fatores desenvolvidos por Mezner e Nigh (1995) predizem a adoção das posturas aqui estudadas, espera-se que o peso da regressão das variáveis independentes sobre as dependentes sejam significativamente diferentes de zero para o nível 0,1 (bi-caudal).

Hipóteses **1A** (Incerteza → (+) *Bridging*) e **1B** (Incerteza → (+) *Buffering*)

Com relação às hipóteses 1A e 1B que prediziam que as Incertezas Ambientais iriam contribuir com uma elevação nos níveis de adoção das atividades de relações públicas *Buffering* e *Bridging*, pode se dizer que ambas as hipóteses foram confirmadas. A estimativa do coeficiente padronizado *beta* entre “Incerteza” e *Bridging* foi significativamente diferente de zero para o nível 0,1. Em outras palavras, as Incertezas ambientais presentes no cotidiano das PMEs exerceram efeito ( $\beta = 0,20$ ) na intenção delas em ser *Bridge*.

Também se verificou que as Incertezas ambientais exerceram efeito na adoção das atividades de relações públicas *Buffering* ( $\beta=0,17$ ), pois o P-Value encontrado foi significativamente diferente de zero para o nível 0,1. Lowendahl e Revang (1998) já haviam percebido que as estratégias do tipo *Buffering* tendem a ser utilizadas quando o ambiente externo se tornar mais “complexo”, agitado e difícil de operar.

Acredita-se que, futuramente, a velocidade e a variação com que muda o ambiente das PMEs não serão menos intensas que nos dias atuais. Desta forma, como as *public affairs activities* são influenciadas pelas Incertezas ambientais, espera-se que as organizações empreendam esforços para monitorar o ambiente em que operam, tanto para se adaptar as expectativas e exigências do governo e da sociedade, quanto para se bloquearem a essas possíveis influências.

Hipóteses **2A** (Tamanho → (+) *Buffering*) e **2B** (Tamanho → (-) *Bridging*)

As Hipóteses 2A e 2B prediziam que o “Tamanho” da empresa influenciaria positivamente na adoção da postura *Buffering* e negativamente na adoção da postura *Bridging*. A análise dos resultados confirmou somente a direção da hipótese 2A. Foi verificado que somente o “Tamanho” exerce efeito sobre o comportamento *Buffering* ( $\beta = 0,58$ ), ultrapassando inclusive o nível de significância esperado. O tamanho foi considerado o fator mais importante (dentre os existentes no modelo) para explicar o comportamento *Buffering* nas PMEs pesquisadas.

Os resultados encontrados reforçam a tese de Pfeffer e Salancik (1978), de que as pequenas empresas são menos capazes de resistir à pressão externa. Também reforçam o argumento de Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001) de que existe uma relação entre o tamanho da organização e a sua capacidade de modificar o ambiente em seu favor. Assim, a indicação é de que, quanto menor o tamanho da empresa, menos ela tentará modificar as características sócio-políticas do ambiente em que se inseriu.

Hipóteses **3A** (Importância → (+) *Buffering*) e **3B** (Importância → (-) *Bridging*)

A hipótese 3A prediz uma relação positiva entre a Importância dos Recursos ofertados pela empresa e a sua propensão de se fechar ao ambiente. Esta hipótese também foi aceita ( $\beta = 0,10$ ). Como as PMEs pesquisadas possuem um baixo nível de poder, a explicação é de que quanto menor for a Importância dos recursos possuídos, menor será o efeito deste fator na adoção de estratégias do tipo *Buffering*. Assim, a dedução é que a Teoria da Dependência de Recursos não é exclusiva para explicar o comportamento estratégico das grandes e poderosas empresas.

A hipótese 3B prediz uma relação negativa entre Importância dos Recursos oferecidos e a adaptação e criação de pontes de ligação. A hipótese foi refutada, pois além da análise do resultado não confirmar a sua direção ( $\beta = 0,02$ ), o *P-Value* encontrado não foi significativamente diferente de zero para o nível 0,1. Assim, não há efeito comprovado para esta suposta relação.

Hipóteses **4A** (Visibilidade → (+) *Bridging*), **4B** (Visibilidade → (+) *Buffering*) e **4C** (Tamanho → (+) Visibilidade)

Nenhuma das hipóteses 4A e 4B que associavam a Visibilidade pública com as posturas *Buffering* e *Bridging* foram estatisticamente aceitas ( $p < 0,1$ ). Ao contrário do que se afirma da possibilidade da Teoria da Dependência de Recursos em explicar a Visibilidade como fator preditor de comportamento, e em contraste com o que alguns



autores entendem (NASH, 1993; MILIONI, 1994; PRADO; TAKAOKA, 2001, P. 7; BRAMMER; MILLINGTON, 2006), a Visibilidade não apresentou efeito sobre os comportamentos *Buffering* e *Bridging*. As significâncias estatísticas encontradas não foram diferentes de zero para o nível 0,1.

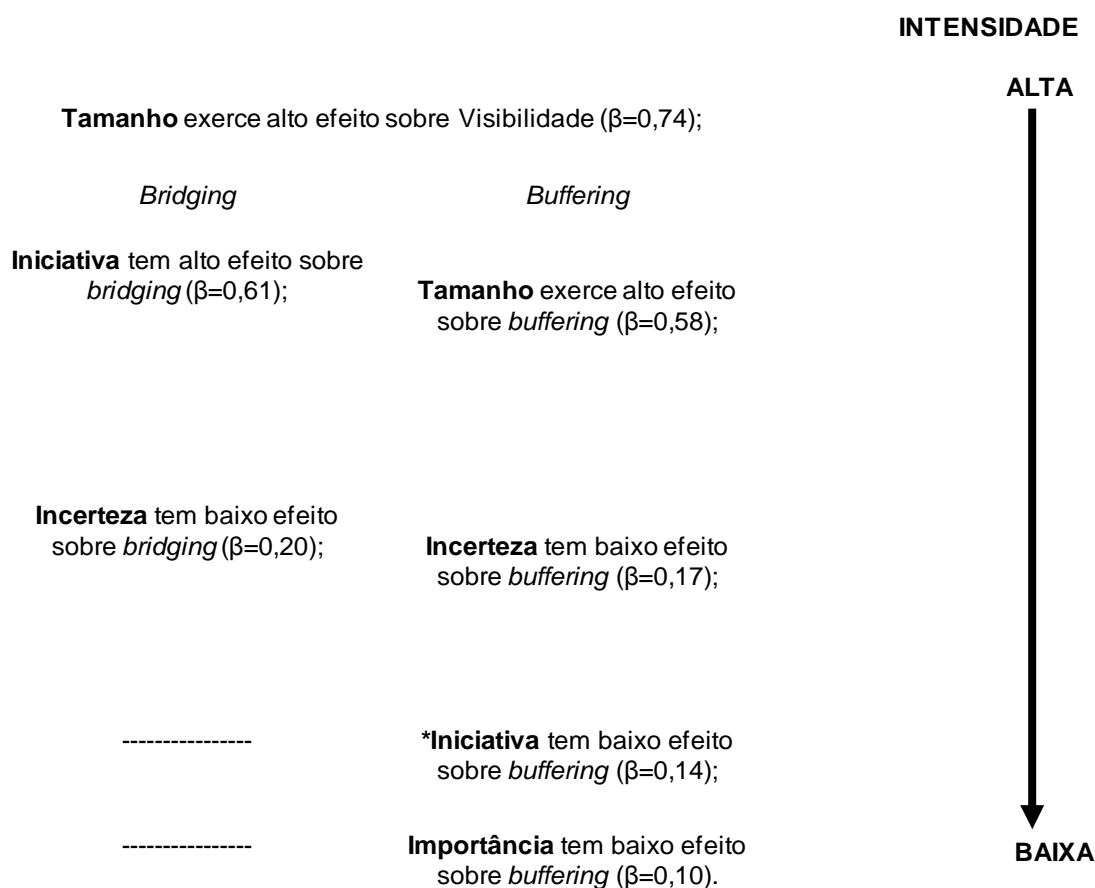
Em contrapartida, os presentes resultados suportaram com veemência a hipótese 4C, que fortemente associou o Tamanho à Visibilidade pública ( $\beta = 0,74$ ). Assim, há forte evidência de que é o Tamanho da empresa, e não a Visibilidade, que possui ou gera impacto nas atividades de relações públicas.

Hipóteses **5A** (Iniciativas → (+) *Bridging*) e **5B** (Iniciativas → (-) *Buffering*)

A hipótese 5A foi aceita. A filosofia dos gestores de possuir Iniciativas estratégicas foi o fator preditor mais influente para adoção da postura *Bridging*. Foram suportados os argumentos de Ansoff (1991) sobre como os valores intrínsecos dos *top managers* são fundamentais no momento de delinear os objetivos e as ações estratégicas das organizações. Consequentemente, as empresas nas quais os gestores se empenham em ter a iniciativa de colaborar e se antecipar em questões sócio-políticas são mais propensas a se engajarem nas atividades *Bridge* ( $\beta = 0,61$ ).

Por fim, a hipótese 5B foi rejeitada, pois o sentido indicado no modelo foi contrário ao sugerido. Porém, há relação ( $\beta = 0,14$ ) entre as Iniciativas estratégicas empresariais sugeridas e a postura *Buffering*, sendo o resultado estatisticamente diferente de zero (P-Value < 0,1). Como explicação para essa relação positiva, acredita-se que as PMEs têm iniciativas em se antecipar e cumprir as exigências do ambiente pelo fato de terem pequeno porte, não possuírem muitos ativos tangíveis e nem seus produtos/serviços serem de extrema importância à sociedade. Adicionalmente, deduz-se que elas adotam a postura *Buffering* como forma de proteção em relação às mudanças ambientais, já que supostamente possuem pouco poder de barganha e decisão ao se relacionarem com o governo e/ou com a sociedade.

Verificado quais fatores influenciam as PME de Fortaleza na adoção das *public affair activities*, o QUADRO 10 apresenta a ordem de magnitude dessas relações.



QUADRO 10 – Intensidade das relações; alcance do objetivo principal.  
Fonte: dados da pesquisa

Pode-se perceber que há destaque para os fatores “Iniciativa Estratégica” e “Tamanho” como preditores do comportamento organizacional *Bridging* e *Buffering* respectivamente. Adicionalmente, “Tamanho” explica com uma forte intensidade a “Visibilidade Pública” das PMEs e o fator “Incerteza” ficou num nível marginal de explicação das *public affair activities*.

Uma síntese dos resultados dos testes de hipóteses encontra-se na TAB. 11. Ao analisarem-se os fatores determinantes, a observação é de que: Incerteza exerce maior efeito no comportamento *Bridging* que sobre *Buffering*; “Tamanho” exerce maior efeito em *Buffering*, além do que a hipótese 2B foi refutada; “Importância dos

Recursos” ofertados exerce maior efeito em *Buffering*, além do que a hipótese 3B foi refutada; “Visibilidade” não exerce influência em nenhum comportamento; “Tamanho” exerce grande efeito sobre “Visibilidade Pública”; e, por fim, “Iniciativa Estratégica” exerce maior efeito no comportamento *Bridging* que no *Buffering*, além do que a hipótese 5B foi refutada

Hipóteses	Indicação	Resultado	$\beta$	Sig. (P-Value)
H1A	Incert. $\rightarrow$ (+) <i>bridging</i>	Aceita	0,20	0,043
H1B	Incert. $\rightarrow$ (+) <i>buffering</i>	Aceita	0,17	0,059
H2A	Tam. $\rightarrow$ (+) <i>buffering</i>	Aceita	0,58	***
H2B	Tam. $\rightarrow$ (-) <i>bridging</i>	Refutada	0,17	0,200
H3A	Imp. Rec $\rightarrow$ (+) <i>buffering</i>	Aceita	0,10	0,100
H3B	Imp. Rec $\rightarrow$ (-) <i>bridging</i>	Refutada	0,02	0,736
H4A	Visib. $\rightarrow$ (+) <i>bridging</i>	Refutada	0,06	0,566
H4B	Visib. $\rightarrow$ (+) <i>buffering</i>	Refutada	0,05	0,604
H4C	Tam. $\rightarrow$ (+) Visib.	Aceita	0,74	***
H5A	Iniciat. $\rightarrow$ (+) <i>bridging</i>	Aceita	0,61	***
H5B	Iniciat. $\rightarrow$ (-) <i>buffering</i>	Refutada	0,14	0,080

TABELA 11 – Resultados das hipóteses

Fonte: Pesquisa direta

\*\*\* P.Value &lt; 0,001

Para efeito comparativo, considerou-se conjuntamente a pesquisa realizada por Mezner e Nigh (1995) e esta (TAB. 11 e TAB. 12), assim, pode-se verificar que não há resultados destoantes.

Hipóteses	Indicação	Resultado	B	Sig. (P-Value)
H1A	Incert. $\rightarrow$ (+) <i>bridging</i>	Aceita	0,26	***
H1B	Incert. $\rightarrow$ (+) <i>buffering</i>	Aceita	0,28	***
H2A	Tam. $\rightarrow$ (+) <i>buffering</i>	Aceita	0,44	***
H2B	Tam. $\rightarrow$ (-) <i>bridging</i>	Refutada	-0,03	**
H3A	Imp. Rec $\rightarrow$ (+) <i>buffering</i>	Aceita	0,10	***
H3B	Imp. Rec $\rightarrow$ (-) <i>bridging</i>	Refutada	0,00	**
H4A	Visib. $\rightarrow$ (+) <i>bridging</i>	Refutada	0,04	**
H4B	Visib. $\rightarrow$ (+) <i>buffering</i>	Refutada	-0,01	**
H4C	Tam. $\rightarrow$ (+) Visib.	Aceita	0,58	***
H5A	Iniciat. $\rightarrow$ (+) <i>bridging</i>	Aceita	0,55	***
H5B	Iniciat. $\rightarrow$ (-) <i>buffering</i>	Refutada	0,04	**

TABELA 12 – Resultados das hipóteses – estudo original

Fonte: Mezner e Nigh (1995, p. 989-991)

\*\*. Os valores de P-Value não puderam ser identificados

\*\*\*. P-Value &lt; 0,001

Essa comparação entre resultados gera evidências de generalização do que promove o comportamento empresarial tanto para PMEs quanto para empresas de

maior porte. Importante comentar que são resultados semelhantes em contextos de aplicação distintos. Alcançados os objetivos da pesquisa o próximo capítulo apresenta as conclusões, recomendações para futuras pesquisas e as limitações do estudo.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Essa dissertação teve como objetivo preliminar avaliar o nível de adoção das posturas gerenciais *Buffering* e *Bridging* pelas PMEs de Fortaleza, além de analisar a percepção dos respondentes da amostra sobre a influência dos fatores aqui estudados no comportamento estratégico das respectivas empresas. Para tanto, foi necessário validar a qualidade da escala para o contexto local, uma vez que ela originalmente havia sido construída em 1995 e para um cenário diferente do qual se realizou a pesquisa aqui proposta.

O resultado da pesquisa empírica demonstrou que as características da amostra (item 6.1) condizem com as observações de outros pesquisadores e instituições. Também se verificou que as PMEs são mais propensas a adotar a postura *Bridging* que a *Buffering*. Contudo, apesar de as organizações tenderem a ser mais *bridge*, não significa dizer que eventualmente elas também não possam ser *buffer* e vice-versa. Por meio dos resultados verificou-se que:

- As PMEs de Fortaleza são influenciadas por certas turbulências e complexidades ambientais, o que pela percepção dos respondentes retornou um nível intermediário de incertezas presenciadas na rotina empresarial da amostra;
- Os produtos / serviços que são ofertados pelas empresas são de baixa importância, ou seja, não são de extrema necessidade para a sociedade;
- A Visibilidade Pública possuída pelas PMEs ficou num nível praticamente baixo, gerando evidências de que as organizações não têm aparecido com frequência nos meios de comunicação. Observe-se que não foi possível verificar o tipo de mídia mais utilizada, nem se a visibilidade era positiva ou negativa. Para justificar o baixo nível de visibilidade pública das PMEs brasileiras, Janolio Junior, Machado Velho e Humphreys (2009, p. 94), ao estudarem como as PMEs trabalham o *marketing* e como poderiam trabalhar a divulgação de seus produtos, entendem que “na verdade, o que falta ao empresário é conhecimento

do que é a propaganda e seu funcionamento, para entender os retornos que ela pode propiciar à empresa”;

- O nível de Iniciativa Estratégica possuído pelos respondentes ficou num patamar elevado, o que caracteriza a intenção dos gestores em serem pioneiros em implementar alguma ação que envolva os *stakeholders* político-sociais, garantindo assim legitimidade.

Desta forma, levando em conta os resultados provenientes da entrada em campo, tem-se a confiança de que os objetivos específicos (item 6.2) foram alcançados.

Pelos resultados do teste do modelo (item 6.3), acredita-se que a questão de pesquisa foi respondida, pois todos os fatores, com exceção de “Visibilidade”, influenciam as PMEs na adoção de alguma postura estratégica. O objetivo principal foi alcançado, tendo sido possível estimar a intensidade com que os fatores desenvolvidos por Meznar e Nigh (1995) predizem a adoção das posturas *Buffering* e/ou *Bridging*.

Verificou-se que a Teoria da Dependência dos Recursos se mostrou inapropriada para explicar a adoção de comportamento *Bridging*, pois os dois indicadores que dela derivam (“Tamanho” e “Importância dos Recursos”) não influenciaram essa postura. Neste aspecto, Meznar e Nigh (1995), Lemos *et al.* (2009b) e Lemos *et al.* (2009c) chegaram à mesma conclusão, pois para eles as hipóteses relativas às variáveis que compõem o poder organizacional também não foram aceitas para a postura *Bridging*. Esse achado foi interessante, pois indica que o “poder” não tem relação com o tipo de adequação voluntária (*bridge*) da estrutura organizacional das empresas às exigências e expectativas da sociedade.

Em contrapartida, a Teoria da Dependência dos Recursos aparenta oferecer um bom embasamento para explicar parte do que promove o comportamento *Buffering*, pois ambos os fatores de “poder” (“Tamanho” e “Importância de Recursos Oferecidos”) exerceram efeito sobre essa postura, especialmente “Tamanho”. Algumas pesquisas anteriores chegaram a conclusões semelhantes (MEZNAR; NIGH, 1995; LEMOS *et al.*, 2009b), de forma que há sinais de generalização de que “poder” é aspecto preditor do comportamento de proteção e bloqueio *Buffering*.

Parece ser óbvio que, como as empresas pesquisadas são pouco poderosas,

elas se engajarão menos em proteção e bloqueio de seus ativos críticos. Pouco poderosas devido ao porte e a baixa importância dos produtos/serviços oferecidos.

Os resultados apresentaram evidências empíricas para suportar a tese de que a “filosofia moral” dos gestores tem um papel fundamental em determinar o comportamento estratégico (seja *bridge* ou *buffer*) de uma empresa frente aos seus *stakeholders* político-sociais (SCHENDEL; HOFER, 1979; STONER, 1982; FREEMAN, 1984; ANSOFF, 1991; MEZNAR; NIGH, 1995; SROUR, 2000; FREEMAN; MCVEA, 2001). A “filosofia empresarial” para o pioneirismo estratégico demonstrou ser o determinante mais importante do modelo para explicar as atividades *bridge*.

No estudo da relação entre Visibilidade pública e as *public affair activities*, obteve-se outro resultado semelhante ao do estudo original de Meznar e Nigh (1995), de forma que ambas as hipóteses (H4A e H4B) foram refutadas. A recomendação é de que a Visibilidade possuída por uma empresa não é um fator indicador de seu comportamento estratégico, pelo menos nos termos em que sugere essa pesquisa.

Estudos futuros devem ser realizados para entender se a exposição na mídia das PMEs, sendo positiva ou negativa, fornece mais informação sobre se este fator realmente não prediz as *public affair activities*, antes de realmente afirmar-se que ele não se encaixa na Teoria da Dependência de Recursos como fator componente de “poder”.

As Incertezas ambientais exerceram um efeito maior sobre a postura *Bridging* que sobre a *Buffering*. Essa descoberta possui algumas implicações até dedutíveis. Se as atividades empresariais do tipo ligação e adaptação têm relação positiva com as incertezas oriundas do meio ambiente, é necessário que comece a se instalar dentro das empresas de pequeno e médio porte de Fortaleza um departamento que acompanhe os cenários econômicos, sociais, políticos, dentre outros. Com isso, ao haver sinal de ameaças à sobrevivência ou crescimento das PMEs de Fortaleza, elas poderiam se unir em forma de associações, cooperativas ou até mesmo centrais de compras para fortalecerem suas fraquezas e gerarem mais vantagem competitiva para reduzirem as Incertezas ambientais.

Apesar de os resultados aqui apresentados ainda não serem generalizáveis,

têm-se de evidências empíricas que não destoam, acredita-se, do universo geral das pequenas e médias empresas brasileiras. Eles servem, portanto, de referencial comparativo para outros esforços de pesquisa com objetivos semelhantes, como por exemplo, a pesquisas de Lemos *et al.* (2009b) e Lemos *et al.* (2009c) que se juntam à de Meznar e Nigh (1995).

Os resultados aqui encontrados demonstram claramente que as *public affair activities* não são mutuamente exclusivas, pois apontam que os fatores que fazem as grandes empresas (objeto de estudo de Meznar e Nigh, 1995) terem um determinado tipo de postura também incidem sobre as PMEs, influenciando-as.

Quanto à comparação dos resultados aqui apresentados com os da pesquisa original (TAB. 11 e TAB. 12), todas as observações retornaram resultados semelhantes. A indicação é de que o desenvolvimento teórico apresentado da Teoria da Contingência, da Teoria da Dependência de Recursos, da Abordagem da Estratégia Empresarial e da abordagem sobre os *stakeholders* (recorte das *public affairs activities*) pareceu ser geral o suficiente para explicar quando pequenas, médias e grandes empresas serão *bridge* e *buffer*, nenhuma das duas, ou enfatizarão uma postura sobre a outra.

Partindo do pressuposto de que o gestor competente e diferenciado é aquele que possui a capacidade de retirar dados do ambiente, interpretá-los, transformá-los em informações e associar estrategicamente as informações que lhe interessa, para então interagir de forma eficiente com o ambiente que o cerca, acredita-se que os resultados aqui apresentados abrem caminhos para que entidades privadas sem fins lucrativos de interesse público, como FIEC e SEBRAE, que fomentam a melhoria do desempenho das PMEs, entendam com mais propriedade a dinâmica do comportamento empresarial e com isso desenvolvam metodologias mais eficientes para as ações que realizam.

A partir do entendimento de que o fator controlável “Iniciativa Estratégica” prediz com boa intensidade que as PMEs criarão pontes de ligação com outras empresas, e que o fator “tamanho” prediz que elas poderão se bloquear e se fechar às adaptações e exigências do governo e da sociedade, essas entidades podem ser mais criteriosas e assertivas na seleção de empresas dispostas a participar de projetos e programas que envolvam a filosofia de relacionamento inter-empresarial



em longo prazo. Afinal, um dos princípios das *boundary spanning activities* é as organizações criarem redes de relacionamento fora do ambiente interno, ultrapassando suas barreiras físicas no contexto da competitividade empresarial.

As limitações da pesquisa que merecem destaque estão em não ter escolhido um setor específico de atividade empresarial, ter sido realizada tanto para PMEs da indústria quanto do comércio e ter sido limitada ao município de Fortaleza. Recomenda-se que a escala seja aplicada num setor que possui representatividade na geração de emprego e renda favorecendo a economia cearense, como o de confecções, por exemplo, (FIEC, 2005), a fim de que as generalizações sejam possíveis para condições *ceteris paribus*.

A recomendação para futuras pesquisas é verificar como se comporta a relação entre Iniciativas Estratégicas e a Visibilidade pública possuída pelas PMEs, já que o acesso dos *stakeholders* relevantes a informações sobre o que as empresas fazem ou deixam de fazer, tem relação direta com a sua percepção sobre a visibilidade pública da empresa. Desta forma, os *stakeholders* que são mais informados com relação às obrigações sociais, econômicas e ambientais das empresas, são mais propensos a moverem ações judiciais, caso essas firmas cometam irregularidades.

Pesquisas têm demonstrado que a Iniciativa Estratégica empresarial de uma empresa exerce influência significativa na sua Visibilidade pública, demonstrando evidências de que o gerenciamento baseado na “filosofia empresarial” é importante para explicar a imagem da empresa. Apesar de ainda não podermos afirmar que se trata de uma condição *sine qua non*, há relação presenciada em exemplo citado outrora, onde a ausência de “filosofia empresarial” de uma empresa farmacêutica deixou a sua imagem e legitimidade institucional abaladas. Alguns dos trabalhos que relacionam “Iniciativa” a “Visibilidade” são apresentados a seguir.

Brammer e Millington (2006) realizaram um estudo empírico com 300 empresas do Reino Unido para relacionar a visibilidade por elas possuída ao nível de suas práticas de RSE. Eles testaram a hipótese de que “filantropia empresarial” e a visibilidade organizacional são positivamente associadas. A hipótese foi aceita com um nível de significância muito bom, o que significa dizer que para o contexto em que foi realizada a pesquisa, a relação positiva entre as variáveis estudadas é bem

evidente, indicando que quanto mais filantrópica for a empresa e maior for a sua Iniciativa estratégica, maior será a sua Visibilidade pública.

Segundo Bethlem (1998), a imagem e a identidade de uma organização são percebidas e formadas pela sociedade, assim, o nível de Visibilidade possuído por uma empresa seria função do seu comportamento e comunicação com seu mercado alvo.

Ao estudarem duas fábricas de calçados, Fossá e Sgorla (2008) relacionaram a visibilidade midiática destas empresas com a adoção de práticas de RSE. Tais práticas seriam na realidade, percebidas como estratégias de legitimação social. Os pesquisadores descobriram que a maneira com que as organizações se mostram para os campos sociais é por meio dos veículos de comunicação (jornais, revistas, televisão, internet, dentre outros) e isto caracterizaria a visibilidade midiática. Conforme seja o grau de exposição pública destas empresas, “a sua visibilidade organizacional estaria associada à elevação do nível de regulação dos *stakeholders*” (BRAMMER; MILLINGTON, 2006, P. 7).

Outra explicação sobre essa possível relação é a do fórum gerencial do *site* 12MANAGE (12manage.com), ao debater que uma das vantagens de conduzir a gestão da empresa baseando-se nos princípios que compõem a “filosofia empresarial”, seria a de melhorar a sua imagem perante a opinião pública.

Por essas evidências apresentadas, acredita-se que as Iniciativas Estratégicas influenciem para o aumento da imagem da empresa, ou seja, na sua Visibilidade pública.

## 8 REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.; HERKER, D. Boundary spanning roles and organizational structure. **Academy of Management Review**, v.2: 217-230, 1977.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilha Excel. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, M. M. **Introdução ao trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANTUNES, E. A. **Características da complexidade do ambiente e do processo contínuo de formação de estratégias e relação entre ambos**. 2006. 212f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UNB, Brasília – DF.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).

\_\_\_\_\_ **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. **A general approach for representing constructs in organizational research**. *Organizational Research Methods*. V. 1, n. 1, p. 45-87, 1998.

BARBOSA FILHO, M. **Introdução a pesquisa: métodos, técnicas, e instrumentos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

BARROS NETO, J. P. **Gestão estratégica de negócios**. Fortaleza: CETREDE, 2007. 161 p. (Apostila da disciplina Gestão Estratégica de Negócios, Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, Universidade Federal do Ceará).

BASSO, L. F. C.; LOUREIRO, R.; KIMURA, H. Recursos, vantagens competitivas e desempenho de empresas: um estudo do setor de alimento no Brasil. **In: 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2006. São Paulo. 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2006.**

BATALHA, M.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Editora da UFSC, 1990, Florianópolis.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, P. C. S.; MELO, R. S.; KLEIN, M. C. A.; ALMEIDA, F. E. B.; BEZERRA, G. C. L. Convergências e divergências estratégicas de atores no Setor Energético: uma reflexão à luz da teoria dos stakeholders e da análise prospectiva. In: IV SIMGEN, 2006, Seropédica/RJ. IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

BECKER, L. G. **A incerteza ambiental percebida, a percepção do sistema público de compras e a estatística organizacional das empresas brasileiras**. 2005. 192f. (Dissertação de Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC – PR), Curitiba.

BEDÊ, M. A (Coordenador). **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil?** São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/\\$File/NT00034016.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/$File/NT00034016.pdf). Acesso em 08 de out, de 2009.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BORENSTEIN, C. R. **A Dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: O Caso da Eletrosul**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. Florianópolis. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/teses96/borenstein/index/index.htm#sumario>. Acesso em: 21 de out. de 2009.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo, 2001. 258p. Tese (Doutorado) – Faculdade de economia, Administração e Contabilidade - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo.

BOWMAN, C. **Strategy in practice**. Prentice Hall, 1998.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis. **Business ethics: A European Review**. v. 15, n. 1, january, 2001.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Estratégia competitiva no limiar do caos: uma visão dinâmica para transformações corporativas**. São Paulo: Cultrix, 2004.

BRUYNE, P.; HERMAN, J; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991, p. 183/188.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOGISTAS DE MANAUS - CDL, 2004. Disponível em <http://www.cdلمانaus.com.br/mensagem.php?idM=28>. Acesso em 08 de out, 2009.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOGISTAS DE FORTALEZA - CDL, 2009. Disponível em <http://www.cdلfor.com.br/novosite/?acao=clipping&subacao=ler&id=37591>. Acesso em 23 de set, 2009.

CAMPOS, T. L. C. Administração de stakeholders: uma questão ética ou estratégica. **Anais EnANPAD 2002**, Salvador - BA. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=49&cod\\_evento\\_edicao=6&cod\\_edicao\\_trabalho=2769](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2769)> acesso em 17 de mai. 2009.

CAPRA, F. **O ponto de mutação. A ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 259/298.

CARDOSO, A. C. F.; SCHENINI, P. C.; RENSI, F. Forças que convergem para a postura empresarial ética e socialmente responsável. In. Congresso virtual Brasileiro de Administração. **Anais eletrônicos...** COVIBRA, 2004. Disponível em <http://www.convibra.com.br/trab.asp?t=12>. Acesso em 01 de maio de 2009.

CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação**. 2002. 220f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2555.pdf>> Acesso em: 20 de outubro de 2008.

CASTOR, B, V, J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Definição de pequena e média empresa no setor da construção brasileira**, 2003. Disponível em <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/011.pdf>> Acesso em: 01 de Jan. 2009.

CHACON, M. J. M.; SILVA, M. C.; RIBEIRO FILHO, J. F. uma abordagem das técnicas de mensuração de ativos tangíveis a partir de uma análise estatística. In: X SEACON- Seminário Acadêmico de Contabilidade, 2005, Petrolina. Disponível em

<[http://www.esuda.com.br/coord/cont/artigos/artigo\\_final\\_TEORIA%20Uma%20abordagem%20seacon.pdf](http://www.esuda.com.br/coord/cont/artigos/artigo_final_TEORIA%20Uma%20abordagem%20seacon.pdf)> acesso em 17 de mai. 2009.

CHANDLER. A. D. Jr. **Strategy and structure**. Cambridge, *MIT press*, 1962.

CHAVES, I.; BATISTA, P. C. S. Teste da hipótese de sucesso estratégico, segundo Ansoff, nas empresas de transporte coletivo urbano da cidade de Fortaleza. In: XXIV Encontro Nacional de engenharia de Produção – ENEGEP – Florianópolis, SC, 03 a 05 de novembro de 2004. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_1670.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_1670.pdf)> Acesso em: 21 de out. de 2009.

CONCLA. (2002). **Definição de comércio atacadista e varejista para efeito de enquadramento nas subclasses da CNAE-Fiscal**. Disponível em: <http://74.125.113.132/search?q=cache:dqv000YvujwJ:www.ibge.gov.br/concla/resolucoes/Res.Concla%252002-2002.doc+defini%C3%A7%C3%A3o+de+comercio+IBGE&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk>. Acesso em: 08 de out, 2009.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Coordenadores). **Análise multivariada**: para cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, F. J. **A influência do valor percebido pelo cliente sobre os comportamentos de reclamação e boca a boca: uma investigação em cursos de pós-graduação lato sensu**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2007.

COSTA, F. J.; LOPES JÚNIOR, E. P.; LEMOS, A. Q.; LÔBO, R. J. S. Atitudes dos Estudantes de Cursos de Administração quanto às Disciplinas de Métodos Quantitativos: Desenvolvimento de uma Escala de Mensuração. **Textos para discussão**, 6. Fortaleza: EDUECE/CMAAd, 2008. Disponível em <[http://www.uece.br/cmaad/index.php/arquivos/doc\\_view/15-td2?tmpl=component&format=raw](http://www.uece.br/cmaad/index.php/arquivos/doc_view/15-td2?tmpl=component&format=raw)> Acesso em: 15 de out. 2009.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2003.

CUNHA, M. P.; REGO, A. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Editora, 2003.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy**: Process, Content, Context – an international perspective, International Thomson Business, 1994.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995.

EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v. 16, n.3, p.620-627, 1991.

EKKERINK, R. **Boundary spanning activity**: does environmental uncertainty make a difference?. A research to the perception of the dutch manager of the dutch sme on the spanish market (2008). Universidad de Madrid. Instituto de análisis industrial y financier. Disponível em <<http://eprints.ucm.es/7985/1/65-08.pdf>>. Acesso em: 06 de mai. 2009.

FAGUNDES, J. A; SOLER, C. C.; FELIU, V. R.; LAVARDA, C. E. F. Proposta de pesquisa em contabilidade: considerações sobre a teoria da contingência. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.13, n.2, p.1, maio/ago, 2008.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J; FERRELL, L.; **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos (tradução)**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FERNANDES, M. N.; BARALE, R. F.; SANTOS, T. R. C.; COSTA, T. P. A.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Percepção de Efetividade Organizacional: construção e validação de uma medida do construto**. rPOT. v. 7 n. 2, p. 115-132, 2007.

FIEC. (2005). **Toma posse diretoria do Sindconfecções**. Disponível em [http://www.sfiac.org.br/porta/v2/sites/jornal/home.php?st=listinfo&conteudo\\_id=138](http://www.sfiac.org.br/porta/v2/sites/jornal/home.php?st=listinfo&conteudo_id=138). Acesso em 07 de Fev. de 2010.

FOSSÁ, M. I. T.; SGORLA, F. A visibilidade midiática das práticas de responsabilidade social como estratégia de legitimação organizacional. In. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008.

FREDERICK, W.; DAVIS, K.; POST, J. **Business and society**: corporate strategy, public policy, ethics. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill, 1988.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A New perspective on corporate governance. **California Management Review**. n. 25(Spring), 1983.

FREEMAN, E. R. **Strategic management** – A Stakeholder approach. London: Pitman Publishing, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder approach to strategic management, 2001, p.189 -207. In: FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; HITT, M. A. (Ed.). **The Blackwell Handbook of Strategic Management**, 2001.

FREIRE, L. C. **Aprendizagem organizacional**. Brasília, Banco do Brasil, 1999.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**. v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro, 2000.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press. 1962.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas e pesquisa em ciências sociais**. 5 ed: São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, A. M. C. O Conceito de ativos na contabilidade: Um Fundamento a ser Explorado. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 28, p. 56 - 65, jan./abr. 2002.

GRANT, R. **Contemporary strategy analysis: Concepts, Techniques, Applications**. (4<sup>th</sup> ed.) Blackwell Publishing, 2002.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARRISON, J. S.; ST. JOHN, C. H. Managing and partnering with external stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 2, p. 51, 1996.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholders social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**. Mississippi State; v. 42, n. 5, p. 479-485, 1999.



HAYNES, S. N.; RICHARD, D. R.; KUBANY, E. S. Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. **Psychological Assessment**, v.7, n. 3, 238-247, 1995.

HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 87-99, 1999.

HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK FILHO, J.A.; ROSSETTO, C. R. As estratégias de influência dos *stakeholders* nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC. **Ambiente construído**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out. 2008. Disponível em <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ambienteconstruido/article/view/5643/4307>> Acesso em 12 de out, de 2009.

JANOLIO JUNIOR, J.; MACHADO VELHO, A, P.; HUMPHREYS, E. A PUBLICIDADE E PROPAGANDA COMO FERRAMENTA DE *E-MARKETING* DE PEQUENAS EMPRESAS DE JANDAIA DO SUL – PR. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas** v. 14, n. 1, jan./jun. 2009, p. 83-124.

KARKOTLI, G. **Responsabilidade social empresarial**. Rio de Janeiro, Vozes, 2006.

KOLCZYCKI, M. M. **Comportamento organizacional em ambiente de mudanças: o caso do instituto de pesquisa e planejamento urbano de Curitiba**. Disponível em <<http://revista.unibrasil.com.br/index.php/retdu/article/view/58/90>> acesso em 04 de mai. 2009.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As Empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEAL, A. S. S. **A influencia de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. Curitiba 2005. 154f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

LEITE, W. R. **Sistema de administração da produção *just in time* (jit)**. 2006. 16f. Monografia (Especialização em Engenharia da Produção) - IETEC - INSTITUTO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CONTINUADA, Belo Horizonte, 2006.

LEMOS, A. Q. **Administração ambulante: comparando as vantagens competitivas da formalidade no Beco da Poeira**. 2005. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração de Empresas) Fortaleza: Faculdade da Grande Fortaleza (FGF), dezembro/2005.

LEMOS, A. Q.; ROCHA, J. A.; PINTO, F. R.; BATISTA, P. C. S. Stakeholders e desempenho empresarial: um estudo sobre legitimidade, urgência e poder. **In:** Seminários de Administração - SEMEAD, 2009, São Paulo. Empreendedorismo e Inovação, 2009a.

LEMOS, A. Q.; PINTO, F. R.; LOPES JÚNIOR, E. P.; CÂMARA, S. F. Determinantes da postura gerencial estratégica de proteção buffer: um estudo realizado em pequenas e médias empresas. **In:** XII Seminários em Administração - SEMEAD, 2009, São Paulo. Empreendedorismo e Inovação, 2009b.

LEMOS, A. Q.; PINTO, F. R.; LOPES JÚNIOR, E. P.; FRANCO, C.; ALMEIDA, S. C. M. Determinantes da postura gerencial estratégica de ligação bridge: um estudo realizado em pequenas e médias empresas. **In:** XIV Semana Universitária da Universidade Estadual do Ceará, 2009, Fortaleza. Universidade, Estado e Sociedade, 2009c.

LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategic management journal**, v. 19. p. 755-773, 1998.

LYNCH, R. **Corporate strategy**. 3<sup>rd</sup> ed. FT/Prentice Hall, 2003.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEZNAR, M. B. The organization and structuring of public affairs, 2005, 187-197. **In:** HARRIS, P.; FLEISHER, C.; S. (Ed.). **The Handbook of Public Affairs, 2005**. Disponível em <  
[http://books.google.com/books?id=NUsOdz4sO\\_0C&pg=PA190&lpg=PA190&dq=meznar+e+nigh&source#v=onepage&q=meznar%20e%20nigh&f=false](http://books.google.com/books?id=NUsOdz4sO_0C&pg=PA190&lpg=PA190&dq=meznar+e+nigh&source#v=onepage&q=meznar%20e%20nigh&f=false)>. Acesso em 12 de nov. 2009.

MEZNAR, M. B.; NIGH, D. Buffer or Bridge? environmental and organizational determinants of public affairs activities in american firms. **Academy of Management Journal**. V. 38, n. 4, p. 975-996, 1995.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p.

MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINAYO, M. C.S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1998.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983. 700p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOLINARI, S. K. R.; GUERREIRO, R. **Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na Controladoria do Banco do Brasil**. Disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/418.pdf>. Acesso em 20 de Junho de 2009.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

MORGAN, G. **Images of organization**. Califórnia: Sage, 1986.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1985.

MUMFORD, E.; PETTIGREW, A. **Implementing strategic decisions**. London: Longman, 1975.

NASCIMENTO, L. A.; SANTOS, E, T. A indústria da construção na era da informação. **Ambiente construído**, Porto Alegre, v.3, n.1, p. 69-81, jan./mar.2003.

NASH, L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage, 2003.

NOBRE, G. S. **O processo histórico de industrialização do Ceará**. 2. Ed. Fortaleza: FIEC, 2001.

OLIVEIRA, P. S (Organizador). **Metodologia das ciências humanas**. São Paulo: Huticec, 1998.

AGÊNCIA ESTADO. Compra com IPI reduzido acaba nesta semana. **OPOVO**. Fortaleza – CE, 26 de outubro de 2009. Economia, p. 18-19.

OXFORD. **Dicionário Oxford escolar para estudantes brasileiros de inglês**. UK: OXFORD University Press, 1999.

PEARCE, J.; ROBINSON, R. **Strategic management: Formulation, Implementation, and Control**. Irwin, 1994.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S; BINS LUCE, F. A Pesquisa Survey em Artigos de Marketing nos Enanpads da Década de 90. **RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.1, n.1, p. 44-59, jan./abr. 2002. Disponível em <<http://www.rimar-online.org/artigos/v1n1a1.pdf>> Acesso em: 08 de maio de 2009.

PERUCIA, A. S.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Cooperar para competir: Estratégias colaborativas na indústria brasileira de jogos eletrônicos. In: EnANPAD, 06, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PFEFFER, J.; SALANCIK, J. R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 397p,1981.

PINTO, F. R. **A participação de organizações no planejamento de cidades, como estratégia de Responsabilidade Social Corporativa. Tese de Doutorado**, apresentada no Curso de Doutorado em Administração, da Universidade Federal da Paraíba, 2004. Disponível em [http <://www.robertopinto.com/pdf/tese%20ufpb.PDF](http://www.robertopinto.com/pdf/tese%20ufpb.PDF)> acesso em 15 de out. de 2009.

PINTO, F. R. **Evasão fiscal e estratégia empresarial: a percepção de empresários brasileiros. Tese de Doutorado**, apresentada no Curso de Doutorado

em Gestão de Empresas da Universidade de Coimbra, 2008. Disponível em <<http://www.robertopinto.com/pdf/coimbra.pdf>> acesso em 5 de nov. de 2009.

PINTO, F. R.; LEMOS, A. Q.; ROCHA, J. Anjos. A percepção dos empresários do setor de agronegócio sobre as práticas de responsabilidade socioambiental. **In: XII Simpósio de Administração da Produção - SIMPOI 2009**, 2009, São Paulo. O fator Humano na Gestão de Produção e operações, 2009.

POST, J. E.; MURRAY, F.; DICKIE, R.; MAHON, J. F. The public affairs function in American corporations: Development and relations with corporate planning. **Long Range Planning**, v. 15, n.2, p. 12-21, 1982.

POST, J. E.; MURRAY, E.; DICKIE, R.; MAHON, F. Managing public affairs function, **California Management Review**, v. 26, n.1, p.135-150, 1983.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, December, 2002.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Um modelo para análise da terceirização da tecnologia de informação. **In: SEMEAD**, 5., 2001. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2001.

PRAHALAD, C. K; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.

PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA - PEIEX. **Curso de Planejamento Estratégico**. Brasília – DF, 2009. CD-ROM. Produzido por Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX).

PROCOPIAK FILHO, J, A. **Estratégias e stakeholders em indústrias da construção civil em Balneário Camboriú** – SC. Santa Catarina, 2006. 166 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu.

ROBERTO, J. A; SERRANO, A. Desempenho empresarial, stakeholders e controlo estratégico, um estudo de caso. **Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro**. Universidad de la Rioja, P. 2480-2495. 2007a.

\_\_\_\_\_. As organizações económico-sociais e os seus stakeholders. **Economia Global e Gestão**. Vol.12, no.2 p.73-93, 2007b. Disponível em: <[http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-74442007000200005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442007000200005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 19 Jan, 2009.

ROWLEY, T.J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.887-910, 1997.

SALANCIK, J. Interorganizational dependence and responsiveness to affirmative action: The case of women and defense contractors. **Academy of Management Journal**, v. 22, p. 375-394, 1979.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE - revista de administração de empresas**, v. 47, n. 4, out./dez, p.59 – 73, 2007.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of management Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W (editores). **Strategic Management: A new view of business policy and planning**. Little, Brown: Boston, MA, 1979.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. New jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.

SEBRAE-SP. **Monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/mortalidade](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade). Acesso em 12 de Set. 2009.

SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 4, p. x-x, outubro/dezembro, 2003.

SHCNORRENBARGER, D. **Identificando e avaliando os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização visando o seu gerenciamento**: uma ilustração na área econômico financeira. 2005. 223f. Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia De Produção) Centro tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <[www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4847.pdf](http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4847.pdf)> Acesso em 20 de mai. 2009.

SOLOMON, S. **A pequena empresa nos Estados Unidos e no mundo**. São Paulo: Ed. Nórdica, 1989.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1982.

SVENDSEN, A. **The stakeholder strategy**: profiting from collaborative business relationships. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, R. M.; LEITE JÚNIOR, A.; BANGANGA, S. F. Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Um Enfoque dos anos 90. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 1998, Fozdo Iguaçu. **Anais** da 22 Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 1998.v. 1.

VASCONCELOS, D. L. B. **Alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana**. 2007. 411f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

VIEIRA, M. L. V. **A contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil**. 2007. 51f. Dissertação (Mestrado profissional em Economia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007. Disponível em [http://www.teses.ufc.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2094](http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2094) Acesso em: 15 de mai. 2009.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Tompson Learning, 2002.

### Sítios na WEB

- <http://www.ipece.ce.gov.br>, acessado em 08 de outubro de 2008.
- Slides, 2009. Disponível em <[http://www.robertopinto.com/pdf/sld\\_gestao-est.pdf](http://www.robertopinto.com/pdf/sld_gestao-est.pdf)> Acesso em, 10 de out. de 2009.
- Site FGV-SP. *Programa da disciplina: Sustentabilidade e Gestão Estratégica de Stakeholders*. Disponível em [http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/interna/Sobre/CMCD\\_PR\\_Sustentabilidade\\_Stakeholders.pdf](http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/interna/Sobre/CMCD_PR_Sustentabilidade_Stakeholders.pdf) Acesso em: 17 de mar, 2009.
- Site da Universidade de Portsmouth – IUC: <http://www.iuc.edu.eu/facilities/library/catalogue/mgmt/strategic%20mgmt.pdf>. Acesso em 20 de mai. 2009.
- [www.observatoriodasmetrolopolis.ufrj.br](http://www.observatoriodasmetrolopolis.ufrj.br), 2009.

- value based managment. Disponível em [http://www.12manage.com/methods\\_value\\_based\\_management.html](http://www.12manage.com/methods_value_based_management.html) Acesso em 18, de out. de 2009.



## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DA PRIMEIRA APLICAÇÃO

Este questionário tem a finalidade de levantar dados para a elaboração de trabalho científico do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UECE. Quanto mais verdadeira for a sua resposta maior será a sua contribuição para a ciência. Como se pode ver, **não há a necessidade de identificação da empresa.**

Por favor, no quadro abaixo responda o que se pede:

<p><b>1. Cargo que ocupa na empresa:</b>  <input type="checkbox"/> Proprietário ou Principal Acionista  <input type="checkbox"/> Sócio Gestor  <input type="checkbox"/> Gestor Não-Sócio</p> <p><b>2. Natureza da sua empresa:</b></p> <p>Indústria <input type="checkbox"/>          Comércio <input type="checkbox"/></p>	<p><b>4. A receita bruta anual da empresa é:</b>  <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.200.000,00  <input type="checkbox"/> Entre R\$ 1.200.000,01 e R\$ 10.500.000,00  <input type="checkbox"/> Entre 10.500.000,00 e 60 milhões  <input type="checkbox"/> Acima de 60 milhões</p>	<p><b>6. O número de vezes que a sua empresa foi citada nos meios de comunicação nos últimos 2 anos?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/>          Até 10 vezes <input type="checkbox"/>          Entre 11 e 20 vezes <input type="checkbox"/>          Entre 21 e 40 vezes <input type="checkbox"/>          Mais que 40 vezes <input type="checkbox"/></p>
<p><b>3. Número de empregados:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Até 19 pessoas  <input type="checkbox"/> De 20 a 99 pessoas  <input type="checkbox"/> De 100 a 499 pessoas  <input type="checkbox"/> Acima de 499 pessoas</p>	<p><b>5. Tempo que trabalha na empresa:</b></p> <p><input type="checkbox"/> até 2 anos  <input type="checkbox"/> entre 2 e 5 anos  <input type="checkbox"/> entre 5 e 10 anos  <input type="checkbox"/> mais de 10 anos</p>	<p><b>7. Indique o valor estimado de ativos tangíveis (bens e patrimônio) da sua empresa em R\$</b></p> <p><input type="checkbox"/> até 100 mil  <input type="checkbox"/> mais que 100 mil e menos que 500 mil  <input type="checkbox"/> mais que 500 mil e menos que 1 milhão  <input type="checkbox"/> entre 1 milhão e 5 milhões  <input type="checkbox"/> mais que 5 milhões</p>

**8. Que declarações abaixo melhor descrevem a importância dos produtos/serviços oferecidos pela sua empresa? Marque o número que melhor reflete a sua opinião.**

Os produtos/serviços que vendemos são supérfluos à sociedade	1	2	3	4	5	Os produtos/serviços que vendemos são de extrema necessidade à sociedade
--	---	---	---	---	---	--

**9. Pressupondo que se adaptar as exigências e expectativas do ambiente político-social pode ser caro e difícil, a seguir, existem afirmações sobre o empenho das empresas para lidar com esta situação. Pede-se que seja apontada a **frequência** com que a sua empresa utiliza as ações abaixo. Na escala, os números indicam:**

1 – nunca	2 – raramente	3 – pouco	4 – constantemente	5 – sempre
-----------	---------------	-----------	--------------------	------------

Contratar assessoria jurídica para defender ponto de vista da sua firma quanto aos impactos econômicos e sociais de suas ações	1	2	3	4	5
Contratar assessoria jurídica para orientar sobre tópicos relacionados a temas sociais	1	2	3	4	5
Realizar campanhas de relações públicas (comunicados na mídia, reuniões com organizações comunitárias) para promover publicidade positiva da empresa quanto a questões sociais	1	2	3	4	5
Alertar, informar ou precaver o poder público sobre possíveis impactos de projetos de leis que podem ser prejudiciais aos interesses da sua empresa ou do setor	1	2	3	4	5
Esforçar-se para minimizar os níveis de regulamentação dos órgãos do governo para o setor	1	2	3	4	5
Utilizar lobistas para representar os interesses da empresa perante o poder público	1	2	3	4	5
Contribuir financeiramente ou de outra forma com partidos políticos e/ou comitês partidários	1	2	3	4	5
Utilizar o poder da sua empresa para pressionar grupos ou organizações de forma a alcançar os objetivos da sua empresa	1	2	3	4	5
Estimular o sindicato e seus membros para exercer influência sobre órgãos reguladores do governo para que os interesses do setor sejam alcançados	1	2	3	4	5

**10.** Pede-se que seja apontado **o quanto, você gestor, considera as estratégias abaixo importantes para o sucesso da sua empresa.** Na escala, os números indicam:

1 – nada importante	2 – pouco importante	3 – indeciso	4 – importante	5 – extremamente importante
---------------------	----------------------	--------------	----------------	-----------------------------

Adaptar a estrutura interna da empresa às exigências e pressões da sociedade	1	2	3	4	5
Antecipar-se as exigências e obrigações da legislação e de agências reguladoras do governo para deixar a empresa em conformidade com a lei	1	2	3	4	5

**11.** Tendo em vista que se adaptar as exigências e expectativas do ambiente político-social pode garantir a sustentabilidade da empresa no mercado, pede-se que seja apontada a **frequência** com que a sua empresa realiza as ações abaixo. Na escala, os números indicam:

1 – nunca	2 – raramente	3 – pouco	4 – constantemente	5 – sempre
-----------	---------------	-----------	--------------------	------------

Observamos e monitoramos o contexto social no sentido de deixar a empresa em conformidade com as expectativas e exigências da sociedade	1	2	3	4	5
Nossa empresa geralmente antecipa-se a concorrência e adapta-se ou muda as práticas corporativas para estar em conformidade com as expectativas e exigências da sociedade	1	2	3	4	5
Nós acompanhamos a tramitação de novas leis/regulamentações que interessam a empresa, a fim de estarmos preparados para operar quando estas novas legislações forem divulgadas	1	2	3	4	5
As nossas práticas corporativas excedem (se sobressaem) as exigidas pela lei (legislação)	1	2	3	4	5

**12.** A seguir, tem-se uma série de fatores referentes ao **grau de iniciativa estratégica** que melhor descreve a **filosofia da sua empresa.** Na escala, os números indicam:

1 – inexistente	2 – muito baixa	3 – baixa	4 – alta	5 – muito alta
-----------------	-----------------	-----------	----------	----------------

Queremos ser uma empresa pioneira na adoção de políticas que estejam em conformidade com as novas expectativas sociais	1	2	3	4	5
Adotamos novas políticas e adaptamos nossa forma de gestão conforme seja o entendimento do nosso setor sobre o que é certo a fazer	1	2	3	4	5
Esperamos até que leis sejam aprovadas para então realizarmos nossas atividades, e assim estarmos em conformidade com as normas estabelecidas	1	2	3	4	5
Queremos definir e diferenciar entre o que é certo e errado a fazer para sermos vistos pela sociedade como uma empresa cidadã	1	2	3	4	5
Queremos cumprir nossas obrigações tributárias para estarmos em conformidade com a lei	1	2	3	4	5

**13.** A seguir, tem-se uma série de afirmações sobre as **incertezas** que podem afetar o ambiente político-social da sua empresa. **Pede-se que seja apontado o grau de concordância com que a sua empresa enfrenta cada uma delas.** Na escala, os números indicam:

1 – discordo totalmente	2 – discordo moderadamente	3 – indiferente	4 – concordo	5 – concordo totalmente
-------------------------	----------------------------	-----------------	--------------	-------------------------

O nível de regulamentação que nosso setor sofre (fiscais, trabalhistas e ambientais, etc.) varia muito com relação a outros setores	1	2	3	4	5
No nosso setor enfrentamos rápida evolução das regulamentações	1	2	3	4	5
No nosso setor as demandas sociais de grupos organizados mudam frequentemente	1	2	3	4	5
Os grupos com que lidamos referente a questões sociais variam frequentemente	1	2	3	4	5
Nossa empresa enfrenta um elevado nível de regulamentação das agências do governo	1	2	3	4	5
Nossa empresa lida com muitas agências regulamentadoras	1	2	3	4	5
As exigências das agências regulamentadoras afetam uma grande parte das nossas atividades	1	2	3	4	5
Nós negociamos com muitos grupos de interesse social, os ditos stakeholders (sociedades ambientais, associações comunitárias, sindicatos, etc.)	1	2	3	4	5

## APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO DA SEGUNDA APLICAÇÃO

Este questionário tem a finalidade de levantar dados para a elaboração de trabalho científico do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UECE. Quanto mais verdadeira for a sua resposta maior será a sua contribuição para a ciência. Como se pode ver, **não há a necessidade de identificação da empresa.**

Por favor, no quadro abaixo responda o que se pede:

<p><b>1. Cargo que ocupa na empresa:</b>  <input type="checkbox"/> Proprietário ou Principal Acionista  <input type="checkbox"/> Sócio Gestor  <input type="checkbox"/> Gestor Não-Sócio</p> <p><b>2. Natureza da sua empresa:</b></p> <p>Indústria <input type="checkbox"/>           Comércio <input type="checkbox"/></p>	<p><b>4. A receita bruta anual da empresa é :</b>  <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.200.000,00  <input type="checkbox"/> Entre R\$ 1.200.000,01 e R\$ 10.500.000,00  <input type="checkbox"/> Entre 10.500.000,00 e 60 milhões  <input type="checkbox"/> Acima de 60 milhões</p>	<p><b>6. O número de vezes que a sua empresa foi citada nos meios de comunicação nos últimos 2 anos?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/>           Até 10 vezes <input type="checkbox"/>           Entre 11 e 20 vezes <input type="checkbox"/>           Entre 21 e 40 vezes <input type="checkbox"/>           Mais que 40 vezes <input type="checkbox"/></p>
<p><b>3. Número de empregados:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Até 19 pessoas  <input type="checkbox"/> De 20 a 99 pessoas  <input type="checkbox"/> De 100 a 499 pessoas  <input type="checkbox"/> Acima de 499 pessoas</p>	<p><b>5. Tempo que trabalha na empresa:</b></p> <p><input type="checkbox"/> até 2 anos  <input type="checkbox"/> entre 2 e 5 anos  <input type="checkbox"/> entre 5 e 10 anos  <input type="checkbox"/> mais de 10 anos</p>	<p><b>7. Indique o valor estimado de ativos tangíveis (bens e patrimônio) da sua empresa em R\$</b></p> <p><input type="checkbox"/> até 100 mil  <input type="checkbox"/> mais que 100 mil e menos que 500 mil  <input type="checkbox"/> mais que 500 mil e menos que 1 milhão  <input type="checkbox"/> entre 1 milhão e 5 milhões  <input type="checkbox"/> mais que 5 milhões</p>

**8. Que declarações abaixo melhor descrevem a importância dos produtos/serviços oferecidos pela sua empresa? Marque o número que melhor reflete a sua opinião.**

Os produtos/serviços que vendemos são supérfluos à sociedade	1	2	3	4	5	Os produtos/serviços que vendemos são de extrema necessidade à sociedade
--	---	---	---	---	---	--

**9. Pressupondo que se adaptar as exigências e expectativas do ambiente político-social pode ser caro e difícil, a seguir, existem afirmações sobre o empenho das empresas para lidar com esta situação. Pede-se que seja apontada a **frequência** com que a sua empresa utiliza as ações abaixo. Na escala, os números indicam:**

1 – nunca	2 – raramente	3 – pouco	4 – constantemente	5 – sempre
-----------	---------------	-----------	--------------------	------------

Contratar assessoria jurídica para defender ponto de vista da sua firma quanto aos impactos econômicos e sociais de suas ações	1	2	3	4	5
Contratar assessoria jurídica para orientar sobre tópicos relacionados a temas sociais	1	2	3	4	5
Realizar campanhas de relações públicas (comunicados na mídia, reuniões com organizações comunitárias) para promover publicidade positiva da empresa quanto a questões sociais	1	2	3	4	5
Utilizar lobistas para representar os interesses da empresa perante o poder público	1	2	3	4	5
Utilizar o poder da sua empresa para pressionar grupos ou organizações de forma a alcançar os objetivos da sua empresa	1	2	3	4	5
Estimular o sindicato e seus membros para exercer influência sobre órgãos reguladores do governo para que os interesses do setor sejam alcançados	1	2	3	4	5

10. Tendo em vista que se adaptar as exigências e expectativas do ambiente político-social pode garantir a sustentabilidade da empresa no mercado, pede-se que seja apontada a **frequência** com que a sua empresa realiza as ações abaixo. Na escala, os números indicam:

1 – nunca	2 – raramente	3 – pouco	4 – constantemente	5 – sempre
-----------	---------------	-----------	--------------------	------------

Observamos e monitoramos o contexto social no sentido de deixar a empresa em conformidade com as expectativas e exigências da sociedade	1	2	3	4	5
Nossa empresa geralmente antecipa-se a concorrência e adapta-se ou muda as práticas corporativas para estar em conformidade com as expectativas e exigências da sociedade	1	2	3	4	5
Nós acompanhamos a tramitação de novas leis/regulamentações que interessam a empresa, a fim de estarmos preparados para operar quando estas novas legislações forem divulgadas	1	2	3	4	5
As nossas práticas corporativas excedem (se sobressaem) as exigidas pela lei (legislação)	1	2	3	4	5

11. A seguir, tem-se uma série de fatores referentes ao **grau de iniciativa estratégica** que melhor descreve a **filosofia da sua empresa**. Na escala, os números indicam:

1 – inexistente	2 – muito baixa	3 – baixa	4 – alta	5 – muito alta
-----------------	-----------------	-----------	----------	----------------

Queremos ser uma empresa pioneira na adoção de políticas que estejam em conformidade com as novas expectativas sociais	1	2	3	4	5
Adotamos novas políticas e adaptamos nossa forma de gestão conforme seja o entendimento do nosso setor sobre o que é certo a fazer	1	2	3	4	5
Queremos definir e diferenciar entre o que é certo e errado a fazer para sermos vistos pela sociedade como uma empresa cidadã	1	2	3	4	5
Queremos cumprir nossas obrigações tributárias para estarmos em conformidade com a lei	1	2	3	4	5

12. A seguir, tem-se uma série de afirmações sobre as **incertezas** que podem afetar o ambiente político-social da sua empresa. **Pede-se que seja apontado o grau de concordância com que a sua empresa enfrenta cada uma delas**. Na escala, os números indicam:

1 – discordo totalmente	2 – discordo moderadamente	3 – indiferente	4 – concordo	5 – concordo totalmente
-------------------------	----------------------------	-----------------	--------------	-------------------------

No nosso setor as demandas sociais de grupos organizados mudam frequentemente	1	2	3	4	5
Os grupos com que lidamos referente a questões sociais variam frequentemente	1	2	3	4	5
Nossa empresa enfrenta um elevado nível de regulamentação das agências do governo	1	2	3	4	5
Nossa empresa lida com muitas agências regulamentadoras	1	2	3	4	5
As exigências das agências regulamentadoras afetam uma grande parte das nossas atividades	1	2	3	4	5
Nós negociamos com muitos grupos de interesse social, os ditos <i>stakeholders</i> (sociedades ambientais, associações comunitárias, sindicatos, etc.)	1	2	3	4	5