



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ALINE MARIE TEÓFILO DE MOURA

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE EMPRESAS À LUZ DOS *STAKEHOLDERS*
PRIMÁRIOS: CLIENTES E EMPREGADOS)**

**FORTALEZA
2011**

ALINE MARIE TEÓFILO DE MOURA

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE EMPRESAS À LUZ DOS *STAKEHOLDERS*
PRIMÁRIOS: CLIENTES E EMPREGADOS**

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração ao Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará na área de concentração Gestão Organizacional **Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto**

Fortaleza, 2011

FICHA CATALOGRÁFICA

M929a Moura, Aline Marie Teófilo de
Avaliação de desempenho à luz dos Stakeholders primários: clientes e empregados / Aline Marie Teófilo de Moura. — Fortaleza, 2011.
65 p. ; il.
Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.
Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados. Área de Concentração: Administração de Pequenas e Médias Empresas.
1. Avaliação de desempenho. 2. *Stakeholders*. I. Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados.

CDD: 658

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Título do Trabalho: *Avaliação do desempenho de empresas à luz dos stakeholders primários: clientes e empregados*

Autora: Aline Marie Teófilo de Moura

Defesa em: / /

Nota obtida: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto
Orientador

Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara

Prof. Dra. Fátima Regina Ney Matos

Aos meus pais, que me incentivaram a
começar esse desafio e me deram força para
concluí-lo. Também à meus irmãos, que
estiveram ao meu lado todos os dias de minha
vida e que sempre fizeram de mim, uma
pessoa melhor.

Agradecimentos

Para mim esta parte de agradecimentos é muito especial, pois este trabalho foi um grande desafio e foi construído desde o início com o apoio de várias pessoas devido à quantidade de novas informações.

Agradeço a meu orientador, Professor Doutor Francisco Roberto Pinto, pelo apoio e orientação em todos os momentos e por ter dado o incentivo que eu precisava nesta reta final para conclusão da dissertação.

Sou grata aos Professores Doutores Samuel Façanha e Fátima Regina Ney Matos por terem aceitado o convite para participar da formação da banca examinadora.

A meu pai, Héber Moura, pelo apoio e auxílio sempre incondicional nesta caminhada e à minha mãe por acreditar, desde que entrei na escola, que sou capaz de vencer todos os desafios.

Resumo

Com o surgimento da Teoria dos *Stakeholders*, passou-se a considerar nas organizações, o interesse de outros grupos de pessoas, que não fossem apenas os acionistas ou proprietários da empresa. Tal teoria torna-se importante pelo fato de procurar identificar e satisfazer os grupos que se relacionam com a empresa tendo em conta a importância desses grupos para o desenvolvimento e sobrevivência desta. Por este motivo o objetivo proposto foi desenvolver um modelo de avaliação de desempenho baseado na Teoria dos *Stakeholders* junto às pequenas e médias empresas na Região Metropolitana de Fortaleza. A população-alvo dessa pesquisa são os clientes e os empregados das pequenas e médias empresas. Para tanto, foram elaborados questionários com a finalidade de avaliar os indicadores que contribuem para satisfazer esses grupos de *stakeholders*. Foi utilizado o Método dos Componentes Principais dentro do modelo de Análise Fatorial Exploratória para a identificação dos fatores. No modelo aplicado aos clientes, as variáveis se agruparam em quatro fatores, explicando assim, 58,15% da Variância Total. No modelo aplicado aos empregados as variáveis agrupadas explicam 50,33%. Deve ser ressaltado que o presente trabalho também poderá servir de base a outras investigações sobre a questão dos *stakeholders*, levando, por exemplo, a considerar outros parceiros da firma que não apenas os clientes e empregados, tais como fornecedores, Governo e sociedade.

Palavras – chave: avaliação de desempenho e *stakeholders*

Abstract

With the advent of Stakeholder Theory, the organizations had to consider the complains of other groups of people composed not only by the shareholders and owners of the company. This theory becomes important because seek to identify and meet other groups related with the company , taking into account the importance of these groups for the development and survival of this. For this reason the goal of this dissertation is develop a performance evaluation model based on the theory of stakeholders among small and medium enterprises in the Metropolitan area of Fortaleza. So, the target population for this research are the customers and employees of small and medium firms. To attain this point, questionnaires were prepared in order to assess the indicators that contribute to meeting the stakeholdersgroups. We used the *Method of Principal Components* within the *Exploratory Factor Analysis* model for the identification of factors. In the model applied to customers, the variables were grouped into four factors, which explains 58.15% of the total variance. In the model applied to employees ,grouped variables explain 50.33%. It should be emphasized that this work could also form the basis for further investigations on the issue of stakeholders, leading, for example, to consider other partners of the firm that not only customers and employees, such as suppliers, government and society.

Key words: performance evaluation and stakeholders

Lista de Abreviaturas e Siglas

SRI	<i>Stanford Research Institute</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
SMART	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SPSS	<i>Statistic Package for Social Sciences</i>
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin

Lista de Figuras e Quadros

Figura 1	<i>Performance Pyramid</i>	29
Figura 2	O modelo do Prisma de Neely.....	32
Quadro 1	Característica e importância dos modelos pesquisados.....	37

Lista de Gráficos

Gráfico 1	Distribuição das Opiniões dos Empregados.....	48
Gráfico 2	Distribuição das Opiniões dos Empregados.....	49
Gráfico 3	Distribuição das Opiniões dos Clientes.....	50
Gráfico 4	Distribuição das Opiniões dos Clientes.....	51

Lista de Tabelas

Tabela 1	Resultado do teste KMO para os clientes.....	52
Tabela 2	Resultado do teste KMO para os empregados.....	52
Tabela 3	Fatores preliminares extraídos para os dados dos clientes.....	55
Tabela 4	Fatores extraídos para os dados dos clientes.....	55
Tabela 5	Fatores preliminares extraídos para os dados dos empregados.....	57
Tabela 6	Fatores extraídos para os dados dos empregados.....	58

Sumário

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Determinação do problema e do objetivo da pesquisa	18
1.2	Relevância e justificativas da pesquisa	19
1.3	Estrutura lógica	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1	Sistema de Medição de Desempenho	22
2.1.1	<i>Balanced Scorecard</i>	26
2.1.2	Modelo de Sink e Tuttle	28
2.1.3	<i>Performance Pyramid</i>	29
2.1.4	Modelo de Rumler e Brache	31
2.2	Modelo do Prisma	32
2.2.1	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	34
2.3	A importância dos modelos para a pesquisa.....	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	Perguntas de pesquisa	39
3.2	Delineamento da pesquisa	40
3.3	Seleção da amostra e caracterização da pesquisa	40
3.4	Coleta de dados	43
3.5	Variáveis e construção do questionário	44
3.6	Tratamento dos dados.....	44
3.7	Caracterização da amostra	46

4	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO	49
4.1	Respostas às questões em escala Likert – Empregados	49
4.2	Respostas às questões em escala Likert – Clientes.....	52
4.3	Adequabilidade da aplicação da técnica fatorial	54
4.4	Resultados da aplicação da análise fatorial	56
	4.4.1 Dados completos – clientes	57
	4.4.2 Dados completos – empregados	58
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
6	REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da busca por competitividade, as empresas procuram constantemente inovar, ampliando a qualidade nos serviços prestados e a produção de mercadorias diferenciadas, buscando a excelência em seu negócio.

A organização, a fim de sobressair-se perante seus concorrentes ou permanecer no mercado, necessita apresentar estratégias bem definidas, capazes de serem mensuradas, sendo muitas vezes esse o diferencial competitivo da organização.

Segundo Freeman (1984), a razão principal para se mensurar o desempenho está relacionada à própria necessidade de controle inerente a toda organização, apontada como função administrativa clássica.

Logo, a medição do desempenho é um instrumento fundamental para o sucesso da organização, ainda mais se houver a possibilidade de uma análise comparativa da performance dos concorrentes.

Portanto, as empresas necessitam realizar a medição de seu desempenho para identificar as atividades que agregam valor aos bens e aos serviços desenvolvidos, fazer comparações de seu desempenho com o dos concorrentes e revisar estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.

Durante muito tempo a gestão do desempenho caracterizou-se pela busca de otimização da eficiência operacional e o suporte à atividade gerencial mais importante: a gestão financeira/contábil. Isto era assim porque a realidade da Era da Produção em Massa com poucas mudanças de produto e processos de fabricação, poucos produtos e serviços sendo oferecidos em altos volumes, processos de fabricação altamente intensivos em mão-de-obra, empresa operando em mercados isolados com pouca concorrência e ênfase na redução de custos por

meio da maximização da utilização dos bens de capital e mão de obra assim o ditava.

Tais medidas são criticadas, pois esse tipo de informação não revela as modificações ou os progressos nos processos de negócio (BITITCI *et al.*, 1997); são informações de curto prazo que não retratam os resultados das ações de melhoria; não são focalizadas na satisfação dos consumidores; dificilmente as métricas dos processos operacionais são alinhadas com os objetivos estratégicos da companhia (KAPLAN; NORTON, 1997); não agregam valor no processo de formulação e acompanhamento de políticas industriais e incentivam a otimização localizada nas empresas (NEELY *et al.*, 1997).

Ghalayini e Noble (1996) afirmaram que a evolução da medição de desempenho nas organizações é dividida em duas fases. Uma primeira fase, que teve início em finais do século XIX (final da década de 1880), e uma segunda fase com início cerca de cem anos depois, no final do século XX.

A primeira fase foi caracterizada inicialmente por uma orientação segundo a contabilização de custos, de forma a auxiliar os gestores na avaliação dos custos totais de funcionamento das suas empresas. Um pouco mais tarde, e depois de desenvolvidos os sistemas de informação contabilísticos, esta abordagem sofreu algumas alterações no sentido de enquadrar os primeiros indicadores financeiros, nomeadamente o lucro e a rentabilidade.

No entanto, começaram já nesta fase as críticas à utilização exclusiva de indicadores financeiros na medição de desempenho, uma vez que encorajariam as decisões com repercussões em curto prazo. Estas críticas foram reforçadas pela alusão ao fato de os sistemas de medição de desempenho, que incluíam apenas os indicadores financeiros, provocarem distorções na quantificação dos custos dos produtos e falharem na integração e na medição de todos os outros fatores críticos de sucesso das empresas.

A segunda fase foi marcada pelo livro *Relevance lost – The rise and fall of management accounting* de Kaplan e Norton que, de forma quase que provocativa para a época, afirmavam que o principal problema dos sistemas de medição de *performance* tradicionais derivava do fato de a informação financeira ser majoritariamente irrelevante, uma vez que não provinha do cliente e não focava em suas necessidades.

Este foi o quadro que motivou a aparição de novas propostas para medir o desempenho de empresas. Alguns dos modelos atualmente mais representativos serão apresentados no referencial teórico, sendo eles: *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), *Performance Prism* (NEELY *et al.*, 2001), Modelo Sink and Tuttle (SINK; TUTTLE, 1989), *Performance Pyramid* (CROSS; LYNCH, 1992), o Modelo de Medori e Steeple (MEDORI; STEEPLER, 2000). O *Performance Prism* foi desenvolvido na Cranfield School of Management tendo como principal pesquisador Andy Neely. Este modelo consiste na apresentação dos critérios de avaliação de desempenho divididos em cinco faces de um prisma, são eles: satisfação dos “*stakeholders*” (partes interessadas – investidores, clientes, empregados, fornecedores, agentes reguladores e comunidade); estratégias; processos; capacidades e contribuições dos “*stakeholders*”.

Nesse modelo, uma das vertentes do “prisma” é dedicada exclusivamente à estratégia, buscando responder a: “quais são as estratégias que necessitamos para garantir que os desejos e necessidades de nossos *stakeholders* sejam satisfeitos?” (NEELY *et al.*, 2001, p.7).

Segundo Neely, Adams e Crowe (2001), a visão tradicional de que as medidas devem ser derivadas da estratégia está incorreta. Na verdade, um passo anterior é a identificação dos *stakeholders* da empresa, de suas necessidades e desejos e, a partir disso, as estratégias são elaboradas e implementadas para satisfazer suas necessidades. Esta nova abordagem parece, assim, querer reconhecer que as organizações não querem apenas ser criadoras de valor para as suas partes interessadas, mas pretendem estabelecer com elas um relacionamento mais duradouro, assente em colaboração.

A ideia de que as corporações devem gerenciar seus *stakeholders* se difundiu pelo meio acadêmico e empresarial através do lançamento da obra de Freeman (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*.

Segundo Freeman (1984), a definição de *stakeholder* foi desenvolvida no *Stanford Research Institute* (SRI), em 1963, se opondo a de “*stockholder*” (acionista) e dizia respeito a grupos cuja ausência de atenção comprometeria a continuidade de uma organização.

Em outras palavras, *stakeholder* (agentes, atores, grupos de interesse, interessado) refere-se àqueles com interesses legítimos nas atitudes e operações das organizações, que podem afetar ou ser afetados por elas. Cada parte interessada tem um critério diferente de reação

A Teoria dos *Stakeholders* se baseia na identificação daqueles que se relacionam com a empresa, com o que eles querem. Também estuda como os *stakeholders* agem para alcançar esses objetivos e como a alta administração deve considerar os desejos desses grupos na gestão das empresas (FROOMAN, 1999).

A avaliação do desempenho sob essa perspectiva propõe que a eficiência de uma firma depende do quão bem uma organização responde às demandas dos seus diversos *stakeholders*, deixando-os satisfeitos. Dando-se ênfase à *Performance Prism* (Modelo do Prisma), pois seus autores evidenciam o papel fundamental dos *stakeholders*.

1.1 Determinação do problema e do objetivo da pesquisa

Através do modelo baseado na Teoria dos *Stakeholders* a ser apresentado e de acordo com a circunstância de que a *performance* técnica (medida que permite o controle da gestão e controle das operações) possui mecanismos bastante

utilizados e consagrados para medi-la e avaliá-la, o problema de pesquisa pode ser enunciado:

Quais interesses e perspectivas dos *stakeholders* primários (clientes e funcionários) devem ser considerados pela gestão das pequenas e médias empresas, de modo a procurar satisfazê-los, melhorando, assim, o desempenho dessas organizações?

Logo, torna-se importante buscar e identificar informações que possam orientar um modelo de gestão da *performance* social (medida do comportamento da empresa em relação aos vários grupos componentes do ambiente do negócio) que considere os relacionamentos e as interações das organizações com o macroambiente.

O objetivo principal do trabalho é analisar os interesses e perspectivas *stakeholders* (clientes e empregados) na gestão das pequenas e médias empresas da Região Metropolitana de Fortaleza. Acessoriamente, foi definido o seguinte objetivo específico: encontrar fatores que possam ser relacionados a cada um dos tipos de *stakeholders* primários e determinar a importância das variáveis relevantes associadas a cada fator.

1.2 Relevância e justificativas da pesquisa

Kaplan & Norton (1997) dispõem que diante da falta de visão estratégica das medidas baseadas em dados financeiros, na contabilidade, em padrões de trabalho e orçamentos, nos próximos anos várias empresas vão adotar os novos sistemas de medidas de desempenho, utilizando métricas financeiras e não-financeiras, como modelos de gestão empresarial (KAPLAN; NORTON, 1997). Portanto, é um tema que está acompanhando e crescendo conforme a dinâmica do mercado.

A apresentação de um modelo de desempenho sob a orientação dos *stakeholders* demonstra especial importância nos seguintes aspectos:

- **Econômico:** discute-se uma proposição de atuação das organizações ancoradas nos efeitos causados pelos interesses e expectativas dos *stakeholders*. As conseqüências possíveis dessa forma de agir refletem-se na *performance* técnica. As implicações econômicas também advêm das possíveis repercussões da aplicação do modelo, resultando na agregação de valor para as organizações.
- **Científico e acadêmico:** a investigação propõe-se à experimentação e à busca por maiores fundamentações para os temas centrais do trabalho – *performance* e *stakeholders*. Buscam-se novas concepções que auxiliem o entendimento desses assuntos, em especial para os estudos organizacionais.

1.3 Estrutura Lógica

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No capítulo introdutório consta a contextualização da temática, a determinação do problema e dos objetivos da pesquisa, a relevância e as justificativas da pesquisa.

O capítulo dois consta da fundamentação teórico-empírica, que pretende ser a base de argumentação acadêmica para os achados da dissertação. São discutidos: os Sistemas de Medição de Desempenho, o *Balanced Scorecard*, o Modelo de Sink e Tuttle, o Modelo de Rumler e Branche, o Modelo do Prisma e a Teoria dos *Stakeholders*.

O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos propostos para a pesquisa. São destaques as perguntas norteadoras, definição dos conceitos utilizados, o delineamento do estudo, seleção da amostra, a coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo aborda os resultados da investigação de campo, evidenciando as respostas às questões em escala Likert dos empregados e clientes, bem como, a adequabilidade e os resultados da aplicação da técnica fatorial.

As conclusões e recomendações decorrentes do estudo quanto aos interesses e perspectivas dos empregados e clientes das pequenas e médias empresas da Região Metropolitana de Fortaleza do trabalho estão inseridas no capítulo cinco.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo pretende analisar as principais contribuições acadêmicas relacionadas aos modelos de avaliação de desempenho. Procurando corresponder aos objetivos estabelecidos, este capítulo apresenta as seguintes seções: sistemas de medição de desempenho; modelo do prisma; e, teoria dos *stakeholders*.

2.1 Sistemas de Medição de Desempenho

Os avanços tecnológicos que ocorrem no mundo dos negócios e a pressão que as forças do mercado exercem nas empresas mostram que os modelos de avaliação de desempenho tradicionais são limitados para gerenciar os negócios empresariais.

Rummler e Brache (1994) sustentam que a eficiência de um sistema de medidas de desempenho de uma empresa está na seleção de medidas relacionadas a objetivos preestabelecidos. Segundo os autores, as organizações sempre começam com uma rede muito grande de medidas de cunho financeiro com vistas a avaliar o seu desempenho. Ao lado delas aparecem outras medidas, quase sempre originárias de problemas antigos gerados pela burocracia, ou novas posturas tais como mudanças de ênfase de novos gerentes e novos programas. O resultado de tudo isso é um conjunto de medidas não relacionáveis e, portanto, não gerenciáveis.

Analisando os obstáculos referentes às medidas tradicionais, por exemplo, no que diz respeito ao lucro e ao retorno sobre o investimento, verifica-se que estas medidas são apenas indicadoras do êxito financeiro da organização, não permitindo identificar a contribuição de cada uma das diferentes áreas da empresa para esse mesmo sucesso.

De acordo com Venkatraman e Ramanujam (1987), a falta de cuidado na seleção dos indicadores, o desconhecimento das fronteiras do construto e a

incerteza podem afetar negativamente o processo de mensuração de um conceito. Esses três pontos podem ser verificados na mensuração do desempenho.

Segundo Cameron (1986), ao invés de uma seleção racional dos indicadores, estes são selecionados com base na conveniência e simplicidade na obtenção dos dados.

Johnson e Kaplan (1987) também defendem a utilização de indicadores de desempenho de cunho não financeiro para avaliar o desempenho mensal da empresa. Argumentam que apenas a utilização de indicadores financeiros já não reflete o desempenho recente da organização. Sustentam que podem ser contestados pelas rápidas mudanças na tecnologia, pelos ciclos de vida reduzidos dos produtos e pelas inovações na organização das operações de produção. Justificam que as tentativas de comparar receitas com custos, em períodos arbitrariamente curtos, propiciam a inclusão das despesas distribuídas de períodos passados, nos custos do período corrente. Justificam ainda, que as despesas do período corrente incluem benefícios que somente serão concretizados em períodos futuros. Por fim, salientam a inadequação de qualquer indicador financeiro de curto prazo isolado e a sua substituição por indicadores de desempenho consistentes com a estratégia da empresa e com suas tecnologias de produtos e processos.

Nestas condições, indicadores financeiros de curto prazo como lucratividade e taxa de retorno do investimento terão que ser substituídos por indicadores não financeiros. São eles que permitem fixar e prever melhor as metas de rentabilidade de longo prazo da empresa. O fundamento desta argumentação está no fato de que a curto prazo, lucros mais elevados podem ser decorrentes mais da recuperação dos preços dos produtos do que da maior produtividade. Num prazo mais longo, os produtores de baixo custo precisam garantir o sucesso através de ganhos de produtividade e não apenas da situação favorável dos preços, uma vez que a mesma também estará disponível para a concorrência.

Sink e Tuttle (1989) relacionam alguns paradigmas à medição, os quais, na maioria das vezes, tornam-se verdadeiras barreiras à melhoria da *performance* das organizações:

- a) a medição é ameaçadora: quando impede a implantação criativa de processos de medição, ou quando somente é usada em prejuízo do empregado;
- b) a precisão é essencial à medição útil: organizações burocráticas e essencialmente técnicas costumam achar que medição é sinônimo de precisão, gerando pânico e aversão nos empregados, que sabem da dificuldade de obtenção de dados precisos. A finalidade da medição é, na verdade, apontar se a organização está caminhando em direção aos seus objetivos, e, para tanto, não necessariamente precisa ser exata;
- c) enfoque em um único indicador: dada a complexidade das organizações, é impossível estabelecer um único indicador para medir a sua *performance*;
- d) ênfase excessiva em produtividade da mão-de-obra: faz-se necessário realizar medição de múltiplos fatores e não somente da produtividade da mão-de-obra;
- e) medidas subjetivas não são confiáveis: há uma tendência de se confundir medida não objetiva com medida não confiável. Existem, de fato, muitas medições enviesadas, devido à dificuldade da medição, mas as atuais tecnologias de medição, associadas a atitudes e percepções, podem gerar medidas subjetivas válidas e confiáveis.

Sink e Tuttle (1989) comentam alguns outros fatores que têm impactos sobre o processo de medição do desempenho organizacional:

- a) cultura organizacional: caso não sejam respeitadas as crenças, valores e princípios organizacionais, dificilmente o resultado será alcançado, mesmo considerando-se a melhor intervenção e a técnica utilizada para melhoria da *performance* organizacional;
- b) falta de um processo de gerenciamento da melhoria da *performance*;

- c) o estágio dos sistemas organizacionais atuais: deve ser analisado se há sistemas de medição, e se são inadequados;
- d) sistema de recompensa confuso, propiciando práticas contrárias à obtenção dos resultados esperados quando da implementação de um processo de medição;
- e) precariedade de conhecimento e percepção do que a organização necessita e deseja de seus empregados;
- f) ausência de gerenciamento participativo.

Skinner (1986) dispõe, quanto à produtividade, que a excessiva preocupação, por parte das empresas, em alcançar bons níveis de produtividade tem as suas desvantagens, uma vez que o custo com o trabalho direto ao deixar de ter o mesmo peso para o custo total da empresa deixa também de contribuir significativamente para o desempenho geral de toda a organização. De acordo com Sink e Tuttle (1989, p.147):

A medição tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Nossa percepção quanto ao exato papel da medição e à gama de suas aplicações é, sem dúvida, formada e dirigida pelos usos conhecidos no momento. Finanças, contabilidade, padrões de trabalho e orçamentos dominam nossas idéias a respeito dos papéis da medição. Em resumo, a tradição estabeleceu uma visão das aplicações da medição muito voltada para o controle.

Este panorama justifica a necessidade de novos atributos de avaliação do desempenho das empresas que efetivamente reflitam a integração e a flexibilidade de seus recursos. Permite ainda concluir que o desempenho é gerenciável na proporção em que é medido. Sem medidas, os gerentes não conseguem fundamentar argumentos para comunicar especificamente quais as expectativas de desempenho, quais os resultados esperados dos subordinados. Torna-se difícil monitorar o desenvolvimento do trabalho nas organizações e identificar falhas que poderiam ser analisadas e eliminadas.

Constata-se através da literatura que o tema “desempenho empresarial” aparece como um dos conceitos mais importantes da estratégia empresarial e diversos estudos são realizados para identificar como os retornos das organizações são impactados por diferentes estratégias e características organizacionais.

Através dos estudos de pesquisadores, como Freeman (1984), Neely, Adams e Crowe (2001) e Kaplan e Norton (1997), pode-se concluir que as medidas de desempenho devem:

- (i) Suportar objetivos estratégicos;
- (II) Abranger vários indicadores que abordem aspectos representativos do sucesso da empresa;
- (III) Estabelecer um *link* entre o topo da companhia (proprietários, diretores e outros gestores) e a base (empregados);
- (ii) Ser de fácil acesso.
- (v) Devem possuir propostas claras que serão definidas sem ambigüidade e com os detalhes de cada indicador.

Tendo por finalidade suprir alguns aspectos que as medidas de desempenho tradicionais não abordavam, novas propostas foram introduzidas para mensurar o desempenho de empresas.

Alguns dos modelos atualmente mais representativos serão apresentados no tópico a seguir, sendo eles: *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), Modelo Sink e Tuttle (SINK e TUTTLE, 1989), *Performance Pyramid* (CROSS e LYNCH, 1992) e Modelo de Rumler e Brache (RUMLER; BRACHE, 1994).

2.1.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu em de 1990, quando o Instituto Nola Norton patrocinou um estudo denominado “Measuring *Performance* in the

Organization of the Future”, com o objetivo de avaliar até que ponto os executivos das empresas se sentiam seguros com os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial. O resultado deste estudo indicou um grande descontentamento com a capacidade dos indicadores utilizados de promoverem adequadamente o monitoramento da estratégia delineada para o negócio. Além dos métodos de avaliação estarem quase totalmente baseados em dados financeiros, essas ferramentas não mostravam as ações que estavam em andamento nas empresas, como: o relacionamento com o cliente, desenvolvimento do produto, qualidade total, competências individuais e organizacionais.

O *Balanced Scorecard (BSC)* busca unificar as medidas financeiras com as não- financeiras, diferenciando-se dos demais instrumentos de medição de desempenho, por conter medidas integradas de ocorrência e direcionadores de tendência, desenhados para obter a estratégia da organização e ligados por relações de causa e efeito.

De acordo com o conceito apresentado, o BSC é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da *performance*, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização.

Esse modelo aborda quatro perspectivas que equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados e as medidas objetivas e subjetivas, fazendo com que o conjunto de medidas aponte para a execução de uma estratégia integrada (KAPLAN; NORTON,1997).

- **Perspectiva financeira:** os objetivos financeiros representam as metas de longo prazo e outras perspectivas decorrentes delas; logo, se uma empresa que está em fase de crescimento dará prioridade aos percentuais de crescimento de sua receita e aumento de vendas, entretanto na fase de estabilidade, a empresa priorizará a lucratividade.

- **Perspectiva dos clientes:** as empresas necessitam reconhecer os segmentos de mercado nos quais desejam competir. As medidas mais importantes desta perspectiva são: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.
- **Perspectiva dos processos internos:** são identificados os processos mais críticos para cumprir com os requisitos dos clientes e acionistas, sendo importante que as medidas e objetivos sejam definidos após as duas anteriores perspectivas terem sido definidas.
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento:** são desenvolvidos objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento da empresa.

Ao término da construção destas quatro perspectivas, a organização terá objetivos e indicadores que reflitam a estratégia. Para cada indicador deve-se atribuir uma meta, que mede o desempenho da organização.

Com o BSC, as empresas devem procurar um equilíbrio entre as medidas de resultado (conseqüências dos esforços passados) e os vetores do desempenho futuro. Ao término da construção destas quatro perspectivas, a organização terá objetivos e indicadores que reflitam a estratégia. Para cada indicador deve-se atribuir uma meta, que mede o desempenho da organização.

Entretanto, o *BSC* tem recebido críticas (DONALDSON ; PRESTON, 1995), dentre elas: o fato de fomentar apenas causalidade unidirecional; não considerar o tempo de espera entre as ações e seus resultados e não possuir um mecanismo claro de integração entre a estratégia e a realização das atividades operacionais das empresas.

2.1.2 Modelo de Sink e Tuttle

Para Sink e Tuttle (1989), a medição é o processo pelo qual se decide o que mensurar, se faz a coleta, o processamento e a avaliação dos dados, a fim de avaliar o desempenho das organizações.

O modelo proposto pelos autores diz que o desempenho de um sistema organizacional é composto pelo relacionamento de vários parâmetros ou critérios de desempenho, a saber:

- (i) eficácia - deve traduzir a maneira pela qual o sistema realiza aquilo a que se propôs, bem como refletir os objetivos corretos por ele alcançados.
- (ii) eficiência - uma definição operacional para a eficiência pode ser estabelecida pela relação entre consumo previsto de recursos e consumo efetivo de recursos.
- (iii) produtividade - é uma relação entre os resultados gerados pelo sistema e os recursos que propiciaram a geração desses resultados.
- (vi) qualidade - enfoca um aspecto particular do processo de transformação e é caracterizado pelas pessoas que compõem o sistema organizacional.
- (v) inovação - pode ser entendida como um processo criativo capaz de mudar aquilo que o sistema organizacional faz e o modo de fazer.
- (vi) lucratividade – é proposta como sendo a relação existente entre o resultado financeiro alcançado pelo sistema organizacional e os custos que propiciaram alcançá-lo.

Pode-se perceber que o modelo traz uma ligação entre questões estratégicas e operacionais através da melhoria contínua e da reavaliação estratégica. Apresentando uma estruturação mais abrangente e procura direcionar a criação dos indicadores às necessidades estratégicas.

2.1.3 Performance Pyramid

Richard Lynch e Kelvin Cross também apresentaram uma solução que respondesse às principais críticas formuladas relativamente aos sistemas de medição de *performance* constituídos apenas de indicadores financeiros.

Ao sistema proposto deram o nome de SMART – *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*. Tratava-se de um sistema de medição de

performance que foi desenvolvido e implementado na *Wang Laboratories* (EUA), sendo também conhecido por *PerformancePyramid*.

Este modelo traduz os objetivos estratégicos baseados nas necessidades dos consumidores, de cima para baixo, através da pirâmide hierárquica da organização e as medidas operacionais, de baixo para cima, de forma a proporcionar uma integração vertical (FIG.1).

Figura 1 - Performance Pyramid



Fonte: Cross; Lynch, 1992, p.124.

No topo da pirâmide, a visão do negócio é articulada formando o alicerce da estratégia do negócio. Esta estratégia é definida com base nos mercados em que a empresa compete e nas suas prioridades competitivas – preço, rapidez na entrega, qualidade e ciclo do produto. O modelo ilustra a principal relação entre estes objetivos e as metas financeiras e de mercado com o segundo nível da pirâmide que são supridos por medidas de satisfação dos consumidores, flexibilidade e

produtividade. Além disso, separa as medidas de desempenho do ambiente interno e externo da organização (CROSS; LYNCH, 1992).

2.1.4 Modelo de Rumler e Brache

Rummler e Brache (1994) propuseram um sistema de medição de desempenho cuja ênfase maior é a integração vertical do sistema de medição de desempenho. A eficácia da organização advém quando os níveis da organização, dos processos e do trabalho/executor estão voltados para a mesma direção. O sistema de medição de desempenho é o elemento que faz essa integração e direcionamento.

Resumindo a abordagem de Rummler e Brache (1994), a definição de medição de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio (atividades e processos) atinge uma meta específica.

Para gerenciar o desempenho, afirmam os autores citados, são exigidos estabelecimento, estruturação e gerenciamento em níveis diferentes e interdependentes, servindo um de suporte aos outros no alcance de determinado objetivo. Os três níveis considerados são: organização, processos e trabalho/executor.

A eficiência de cada nível depende do estabelecimento de necessidades, como: objetivos, projeto e gerenciamento. São levadas em consideração duas características críticas das medidas de desempenho, a saber: solidez e disposição de uma base documental a ser compreendida por todos. Recomenda-se que as medidas de desempenho sejam produzidas de acordo com a seguinte seqüência:

- identificar as saídas mais significativas da organização;
- identificar as dimensões críticas do desempenho para cada uma dessas saídas: dimensões críticas da qualidade, dimensões críticas da produtividade, dimensões críticas do custo.

Entretanto, Rummler e Brache (1994) apontam algumas especificações críticas das medidas de desempenho, são elas: confiabilidade dos dados, a disposição de uma base documentável e a compreensão por parte de todos. Os autores trabalham basicamente com uma forte visão interna da organização, perdendo de vista a importância da eficácia no atendimento aos *stakeholders* dos processos e do negócio.

O Modelo do Prisma reconhece de forma explícita as possíveis contribuições dos *stakeholders* para a manutenção e melhoria das capacidades da empresa. Por esse motivo, torna-se essencial um capítulo específico para esse modelo.

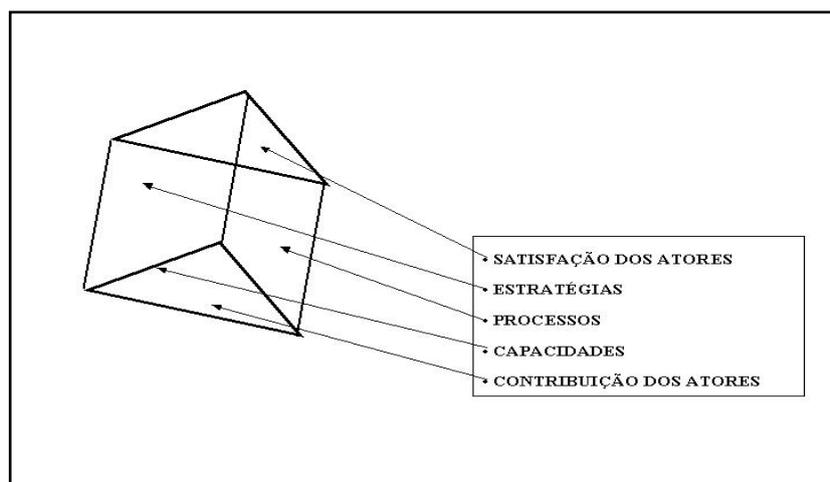
2.2 Modelo do Prisma

As organizações precisam definir quais estratégias serão utilizadas para satisfazer seus *stakeholders*. Com a finalidade de implementar essas estratégias, há a identificação dos processos a serem executados pela organização, cujo desempenho depende de capacidades específicas, que combinam habilidades das pessoas, melhores práticas, tecnologia e infraestrutura.

O Modelo do Prisma (NEELY *et al.*, 2001) considera a necessidade dos *stakeholders*, o qual é considerado pelos seus propositores como um modelo de medição de desempenho adequado às novas formas de gestão praticadas no atual cenário competitivo dos negócios, pois é flexível.

O modelo parte de cinco perspectivas, é montado um prisma tridimensional onde cada face corresponde a uma das perspectivas, que são independentes, mas também interligadas logicamente. As faces do prisma são divididas em faces do topo e do fundo, e as faces do lado. As do topo e do fundo são respectivamente: satisfação dos *stakeholders* e contribuição dos *stakeholders*. As três faces laterais são: Estratégia, Processos e Capacidades. A FIG. 2 mostra o prisma de desempenho com suas cinco faces que representam as cinco questões chaves para Neely (1999):

Figura 2 - O modelo do Prisma de Neely



Fonte: Neely, 1999, p. 178.

As faces do prisma representam:

- **Satisfação dos *stakeholders*:** quais são os *stakeholders* chave e que eles querem e necessitam?
- **Estratégias:** que estratégias têm que serem colocadas em funcionamento para satisfazer aos *stakeholders*?
- **Processos:** quais os processos críticos necessários para executar as estratégias?
- **Capacidades:** quais as capacidades (habilidades, conhecimentos, melhores práticas, tecnologias e infraestrutura) necessárias para operar e melhorar esses processos?
- **Contribuição dos *stakeholders*:** quais as contribuições necessárias de nossos *stakeholders* para manter e desenvolver essas capacidades?

De acordo com os autores, as empresas desenvolvem um quadro claro dos requisitos dos *stakeholders*, pois desejam ser bem sucedidas em longo prazo. Assim, definem sua estratégia para se assegurar de que estão gerando valor para esses *stakeholders* e definem os processos principais para alcançar essa estratégia. Esses processos necessitam ser sustentados pelas capacidades humanas e tecnológicas. E para isso é preciso definir quais as contribuições que os *stakeholders* podem trazer à organização.

Inicialmente estão os *stakeholders* e depois a estratégia, isto diferencia esta proposta da maioria dos outros trabalhos. “Uma das grandes falácias da medição de desempenho é que medidas devem ser desdobradas da estratégia. Medidas de desempenho são projetadas para ajudar às pessoas a saber se estão se movimentando na direção que eles querem. Elas ajudam gerentes a estabelecer se estão indo ao destino que eles queriam alcançar. De acordo com Neely (1999) a estratégia não fala sobre destinos. Ao invés disso, fala sobre os caminhos escolhidos para alcançar esse destino – *como* alcançar esse destino desejado.

Entretanto, a mais importante contribuição do modelo do prisma é a face inferior que fala em necessidade de reconhecer as possíveis contribuições dos *stakeholders* para a manutenção e melhoria das capacidades da empresa. Esse modelo coloca isso de forma explícita.

2.2.1 Teoria dos *Stakeholders*

Ao se considerar que as demandas sociais estão associadas a uma série de atributos dos agentes que compõem os diversos ambientes, tem-se uma perspectiva de autoridade dos *stakeholders*. Essa é uma percepção admitida por Freeman (1984) ao realçar particularidades das interações entre organizações e sociedade.

O interesse de outros grupos de pessoas, que não fossem apenas os acionistas ou proprietários da empresa, passou a ser considerado com o surgimento da Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984). Para Gibson (2000), a questão ética e a responsabilidade social das empresas contribuiu para o desenvolvimento desta teoria.

Freeman e Liedtka (1997) afirmam que as idéias sobre *stakeholders* foram conectadas a uma tradição muito antiga que observa os negócios como uma parte integrada à sociedade, ao invés de uma instituição que é separada e puramente

econômica por natureza. Observa-se no trabalho de Freeman e Liedtka (1997) que o comportamento de longo prazo dos *stakeholders*, que adquirem produtos de uma organização, implica a repetição desse comportamento, assim como eles podem dar sugestões para novos produtos.

O termo *stakeholder* em um sentido amplo é “qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos desta” (FREEDMAN; REED, 1983, p. 91). Nesses grupos encontram-se os concorrentes, os sindicatos, os empregados e os acionistas, entre outros. Já em sentido restrito, *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo no qual a organização é dependente para a sua contínua sobrevivência” (FREEMAN; REED, 1983, p. 91). Nestes grupos estão alguns fornecedores, algumas instituições financeiras e acionistas, entre outros. Em função dos objetivos organizacionais, tal conceito pode ser ampliado, dependendo da abrangência dessas relações entre organização e *stakeholders*.

Para Mitchell *et al.* (1997), as principais diferenças entre as definições estreitas e amplas do termo *stakeholder* são que, geralmente, as visões estreitas do termo buscam definir grupos relevantes em função dos principais interesses econômicos de uma empresa, enquanto que as visões amplas do termo são baseadas na realidade empírica de que as organizações podem ser afetadas ou podem afetar quase tudo e todos.

Logo, a teoria dos *stakeholders* não parte necessariamente do pressuposto de que os gestores são o único foco legítimo de controle corporativo e governança. Donaldson e Preston (1995) afirmam que existem inúmeras de definições de *stakeholder*, dependendo de sua abrangência. De um lado, há definições bastante abrangentes, como: *stakeholder* é qualquer ator que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) na organização. No lado oposto, há exemplos de definição restrita, como: *stakeholders* primários são atores, portadores de interesses e expectativas em relação à organização, sem os quais a organização não seria viável.

Para Wheeler e Sillanpää (1997), os *stakeholders* sociais primários são aqueles que possuem interesses diretos na organização e no seu sucesso (empregados, clientes, acionistas, comunidades locais, fornecedores, investidores e parceiros de negócios). Os secundários podem ser extremamente influentes, especialmente em questões de reputação (governos, reguladores, grupos de pressão, mídia e sindicato); seus *stakes* são de ordem representacional e não tão diretos.

A classificação exposta não implica tornar interesses e expectativas dos agentes mais ou menos válidos, embora tal ponto de vista seja defendido por Wheeler e Sillanpää (1997) quando afirmam que o nível de “*accountability* moral” para um *stakeholder* secundário tende a ser mais baixo do que o dispensado para um primário.

A nova realidade aponta para o reconhecimento, por parte dos gerentes, da importância de um bom relacionamento com grupos diretamente ligados à organização como clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e proprietários, a comunidade local e os próprios órgãos fiscalizadores. A atenção endereçada aos *stakeholders* e não apenas aos acionistas ou proprietários tem sido ampliada a partir de importantes estudos como os de Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) e Gibson (2000). Estes autores sustentam que a organização tem obrigações tanto para com ela mesma, quanto para os *stokholders* e os demais *stakeholders*.

Em algumas organizações a rede de *stakeholders* de uma empresa pode ser muito extensa, e por limitações tanto de recursos financeiros quanto de tempo disponíveis para gerenciar toda esta rede, o gestor deve ter noção clara quais *stakeholders* de toda a sua rede são vitais para os negócios, de maneira que seja mantido um relacionamento contínuo com eles.

A teoria dos *stakeholders* vem-se desenvolvendo dentro de quatro linhas distintas de pesquisa da Administração de Empresas nos últimos vinte anos

(FREEMAN; MCVEA, 2000). As linhas identificadas são: planejamento corporativo, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional.

Na linha do planejamento corporativo, surge o entendimento de que estratégias de sucesso são aquelas que, ao invés de maximizar a posição de um único grupo em detrimento dos demais, integram os interesses de todos os *stakeholders*. Por sua vez, na linha da teoria de sistemas e da teoria organizacional, enfatiza-se a idéia de que as empresas são sistemas abertos que se relacionam com diversas partes externas à ela, tornando-se necessária, portanto, a elaboração de estratégias coletivas que otimizariam o sistema como um todo, além do reconhecimento de todos os relacionamentos por meio dos quais as empresas dependem para sobreviver a longo prazo. E, finalmente, a linha da responsabilidade social corporativa, que não poderia ser considerada um grupo teórico formalizado, mas uma série de abordagens de casos empresariais e de testes empíricos que buscariam enfatizar e demonstrar a importância da construção de relacionamentos fortes e confiáveis e de reputação com todos os grupos externos à organização para o sucesso da administração.

Continuando este entendimento, ao desmembrar a teoria dos *stakeholders* para entendê-la melhor, Donaldson e Preston (1995) realizaram importante contribuição ao apresentarem a idéia de que a teoria dos *stakeholders* apresenta-se sob aspectos diversos e alternativos, podendo ser caracterizada como descritiva, instrumental e normativa.

2.3 A importância dos Modelos para a Pesquisa

Antes mesmo de entrar na década de 1980, Skinner (1974), Banks e Wheelwright (1979) e outros autores falavam sobre a falta de foco estratégico, o encorajamento da visão de curto prazo e a falta de medidas de qualidade, confiabilidade na entrega, e flexibilidade dos sistemas de medição de desempenho da época. Segundo Martins (1999) é preciso abandonar sistemas que representam um obstáculo à revolução das novas tecnologias produtivas e as novas formas de gestão.

Outras bem documentadas e respeitáveis críticas foram apresentadas na seção sobre sistemas de medição de desempenho e foram o prelúdio de um forte interesse no campo de estudo que deu surgimento aos já mencionados modelos de referência reconhecidos no final da década e uma grande quantidade na década seguinte. O QUADRO 1 dispõe sobre a característica fundamental de cada modelo e sobre sua importância para a presente pesquisa.

Quadro 1 - Característica e importância dos modelos pesquisados

MODELO	CARACTERÍSTICA	IMPORTÂNCIA
BSC Kaplan e Norton (1997)	A proposta dos autores é que as empresas raramente sofrem por falta de medidas de desempenho, elas sofrem por falta de foco nas medidas estratégicas.	Aborda quatro perspectivas que equilibram os objetivos de curto e longo prazo, são elas: a financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento.
Sink e Tuttle (1989)	Apresenta um elo entre questões estratégicas e operacionais através da melhoria contínua e da reavaliação estratégica sendo composto pelos seguintes critérios de desempenho: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade	Apresentando uma estruturação mais abrangente direcionando, assim, a criação dos indicadores às necessidades estratégicas.
<i>Performance Pyramid</i> Cross e Lynch (1992)	Este modelo traduz os objetivos estratégicos baseados nas necessidades dos consumidores e nas medidas operacionais, de forma a proporcionar uma integração vertical.	Ilustra a principal relação entre os objetivos e as metas financeiras e de mercado.
Rumler e Brache (1994)	As medidas de desempenho devem ser produzidas de modo a identificar as saídas mais significativas da organização e identificar as dimensões críticas do desempenho para cada uma dessas saídas (qualidade, produtividade e custo).	Apontam especificações críticas das medidas de desempenho
Modelo do Prisma Neely <i>et al.</i> (2001)	É baseado na Teoria dos Stakeholders por considerar suas necessidades através de cinco perspectivas, sendo elas: satisfação dos atores, estratégias, processos, capacidades e contribuição dos atores.	É um modelo adequado às novas formas de gestão praticadas no cenário competitivo dos negócios, pois é flexível.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos modelos de Kaplan e Norton (1997), Sink e Tuttle (1989), Cross e Lynch (1992), Rumler e Brache (1994) e Neely *et al.* (2001).

Apresentados os principais trabalhos sobre modelos de referência de medidas de desempenho abordar-se-á os procedimentos metodológicos que deram embasamento à pesquisa na próxima seção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os fundamentos da Teoria dos *Stakeholders* permitem uma rediscussão de alguns de seus pressupostos, abrindo portas, em especial, para novas contribuições à medida que suscitam questionamentos acerca da sua aplicação. Freeman (1984), em particular, enfatiza em seu seminal trabalho que há a necessidade de associação daquele tema (*stakeholding*) com outras disciplinas.

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos, especificando os meios pelos quais se pretende alcançar os dados empíricos condizentes com os objetivos de pesquisa propostos.

3.1 Perguntas de pesquisa

A investigação empreendida por esse trabalho buscou desenvolver um modelo de avaliação de desempenho baseado na Teoria dos *Stakeholders*. Conforme fora mencionado no capítulo introdutório, a pesquisa foi realizada em pequenas e médias empresas que se relacionem com os clientes e empregados.

Na tentativa de compreender o problema que guia este estudo, procurou-se responder a algumas perguntas. As perguntas refletem os aspectos específicos a serem estudados na visão do investigador (MERRIAM, 1998, p.60). De fato, por meio das perguntas, o trabalho segue o seu desenvolvimento natural, apontando a direção e as formas de coleta dos dados. Nessa linha de pensamento, o problema desta pesquisa é: quais interesses e perspectivas dos *stakeholders* primários (clientes e funcionários) devem ser considerados pela gestão das pequenas e médias empresas, de modo a procurar satisfazê-los, melhorando, assim, o desempenho dessas organizações?

Procurando responder ao problema formulado, foram estabelecidas algumas perguntas que visam a auxiliar o alcance de seus resultados, a saber:

- α) Que situações moldam os processos de interações entre a organização e seus *stakeholders* primários (clientes e empregados)?
- β) Que fatores identificam os interesses e expectativas destes *stakeholders* em relação à atuação da organização?

3.2 Delineamento da pesquisa

O esquema de pesquisa utilizado para este trabalho foi concebido a partir da fundamentação teórica, dos pressupostos associados ao problema de pesquisa e das teorias que orientaram o processo investigativo.

O ponto de partida é o “modelo” concebido para a investigação. Ele é resultante de estudos acerca da *performance* organizacional e indicadores de desempenho considerados por cada um dos *stakeholders* primários. A concepção do “modelo” é dirigida pela premissa de que a boa *performance* decorre dos fatores que levam cada um dos *stakeholders* a ficarem satisfeitos com o desempenho da organização.

3.3 Seleção da amostra e caracterização da pesquisa

A população-alvo dessa pesquisa foram os clientes e empregados de pequenas e médias empresas cearenses.

Isso porque esses indivíduos conhecem os objetivos da empresa e definem suas estratégias e diretrizes, o que os torna possíveis conhecedores dos diferentes aspectos do desempenho e da importância de cada *stakeholder* para a organização.

Ressalta-se que para a classificação das empresas quanto ao porte, utiliza-se o critério do número de empregados, conforme proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE. A classificação do SEBRAE se

baseia na quantidade de pessoas empregadas, considerando o grande grupo de atividade econômica (SEBRAE, 2009).

Para a presente pesquisa foram aplicados um total de 260 questionários. Sendo metade direcionados aos empregados e a outra aos clientes de diferentes organizações classificadas como pequenas e médias empresas.

Para o cálculo do tamanho da amostra foi utilizado o modelo de amostragem aleatória para populações infinitas. Segundo Hanses *et. al* (1953) a fórmula consiste em:

$$n = \frac{k^2 \cdot PQ}{e^2}$$

Onde:

- (i) K representa o parâmetro associado ao nível de significância. P estimativa da proporção de *stakeholders* satisfeitos com o desempenho da empresa.
- (ii) Q = 1 - P
- (iii) E consiste no erro máximo admissível da amostragem.

O resultado “a priori” de satisfação dos *stakeholders* não se mostrou inferior a 80%, baseado em amostragens-piloto realizadas.

Logo, P = 0,8 e Q = 1 – P = 0,2.

Utilizou-se nível de significância de 0,95, o que, em uma distribuição normal corresponde o k é igual a 1,96. Entretanto, para não precisar da suposição de normalidade, utilizou-se um valor de k superior a 1,96, qual seja 2.

O erro máximo admissível foi obtido como 7% (e = 0,07).

$$\text{Logo, } n = \frac{4 \times 0,8 \times 0,2}{(0,07)^2} = 130$$

Assim, usou-se uma amostra de 130 unidades tanto para clientes como para funcionários, totalizando 260.

Para a presente dissertação foi realizada uma pesquisa descritiva e de natureza quantitativa.

A pesquisa torna-se descritiva porque faz levantamentos e também observações das características de uma amostra de clientes e empregados das PMEs de Fortaleza, pesquisando, registrando e analisando seus interesses e expectativas em relação a essas organizações.

De acordo com Gil (1996, p. 45), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. De acordo com o autor, dentre as pesquisas descritivas “salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo”. Já para Matias (2007), os estudos descritivos buscam examinar algum fenômeno para descrevê-lo de forma integral.

Uma das características mais significativas da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados. (GIL, 1996). O método mais apropriado para a coleta de dados foi o quantitativo. As pesquisas quantitativas podem ser definidas como as que permitem recolher, num conjunto de elementos, informações comparáveis entre um elemento e outro.

Conforme Oliveira (1998) salienta, a pesquisa quantitativa, como o próprio nome denota, quantifica opiniões e coleta informações através do emprego da estatística. Dessa forma, os pesquisadores procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos este estudo se caracteriza como uma pesquisa tanto bibliográfica, isto é, elaborada a partir de material já

publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, como uma pesquisa do tipo *survey*, isto é, envolvendo a interrogação direta das pessoas cujo comportamento em relação à assimetria informacional se deseja conhecer. Uma das principais características do método *survey* é produzir descrições quantitativas e o instrumento de coleta (questionário) ser pré-definido.

3.4 Coleta de dados

Conforme Bauer e Aarts (2003, p.60) deve-se “renunciar a qualquer esperança de se conseguir um *Corpus* totalmente representativo” para a consecução de uma pesquisa. Embora a coleta de dados para a elaboração do *corpus* desta pesquisa tenha ocorrido em dois momentos diferentes, com objetivos determinados e com diferentes estratégias (textos escritos e entrevistas), percebeu-se o caráter de complementaridade nas duas fontes de dados.

Considera-se que o mundo social é construído de modo dinâmico pelas pessoas, com suas ações e interações com outras pessoas e outras entidades. Os textos escritos, atesta May (2004, p. 213), “também constroem a realidade social e as versões dos eventos”. Os estudos de um período específico, tanto da vida da empresa quanto de situações experimentadas pelos *stakeholders*, revelam características essenciais para a compreensão do fenômeno investigado.

As entrevistas qualitativas, por sua vez, possibilitam “compreender o mundo da vida dos respondentes” (BAUER; AARTS, 2003, p.65) na medida em que os agentes espelham pontos de vistas e interesses do grupo focado; suas experiências de relacionamento e interação com a empresa.

A seleção dos textos escritos, portanto, obedece a alguns propósitos básicos: identificar os *stakeholders* da empresa; identificar temas que permeiam os relacionamentos e as interações; subsidiar a construção do modelo de gestão da

performance social. Também serve para delinear e agrupar as categorias de *stakeholders*.

3.5 Variáveis e Construção do Questionário

A pesquisa de campo buscou dar respostas às questões formuladas no presente estudo, de maneira a alcançar os objetivos estabelecidos. Para tanto, foi construído um questionário por meio do qual o pesquisador procurou analisar, sob a perspectiva dos clientes e empregados, os indicadores que contribuem para satisfazer estes grupos de *stakeholders* primários com interesses legítimos nas ações e operações das organizações.

Os indicadores foram divididos de acordo com a perspectiva de cada um dos *stakeholders* abordados, de forma a facilitar a compreensão dos entrevistados. Tais quesitos foram construídos em forma de tópicos, sendo solicitado aos inquiridos que assinalassem seu grau de concordância ou discordância em relação a cada fator, mediante escolha de um número em uma escala (tipo Likert) variando de 1 a 5, em que 1 representa discordância total e 5 representa concordância total. Tal escala foi utilizada pela facilidade de construção, aplicação e entendimento dos respondentes (MALHOTRA, 2001).

Como observou-se no referencial teórico, um gerenciamento voltado para atender os diversos *stakeholders* da organização é uma forma de fortalecer a estratégia da organização (GEORGIADES; MACDONELL, 1998). Estes autores descrevem os *stakeholders* com potencial tanto favorável quanto ameaçador à estratégia da organização. São grupos que podem estar cooperando para o sucesso ou para o fracasso da organização, ou ainda pequenas minorias egoístas que se aproveitam de situações e ambientes favoráveis para conduzir os demais em direção aos seus próprios interesses.

O gerenciamento das relações com os *stakeholders* é um processo dinâmico em que se reconhece que as posições dos grupos envolvidos com a organização

não são estáticas, implicando em monitoramento constante (GEORGIADES e MACDONELL, 1998)

Olson (1999, p.19) salienta ainda que:

as organizações podem, portanto, desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos e, embora elas freqüentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos.

Os interesses em relação a um produto ou serviço, quando atendidos pela organização, geram a satisfação dos diversos grupos de *stakeholders*. Deve-se ressaltar que alguns indicadores retratam melhor as expectativas destes grupos.

Alguns dos indicadores utilizados por Garvin (1992), Nelly e Addams (2001) e Pinto (2004) serão aplicados no questionário por considerá-los relevantes para a pesquisa de campo.

3.6 Tratamento dos dados

A técnica estatística utilizada foi a Análise Fatorial Exploratória dos componentes principais para validação dos construtos a partir dos indicadores associados aos construtos utilizados.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a Análise Fatorial Exploratória é uma técnica estatística adequada para análise de padrões de relações multidimensionais entre um número mais expressivo de variáveis. A justificativa para a utilização dessa técnica reside na necessidade de condensar um grande número de variáveis a poucas dimensões ou fatores latentes de alguns construtos.

Com a análise fatorial, agrupam-se variáveis co-lineares, verificando-se que há nexos entre elas, identificando fatores específicos. Tais fatores são capazes de explicar com maior precisão as oscilações na variável dependente.

Esse tratamento estatístico simplificou as relações complexas e diversas no grupo de variáveis observadas, chegando à pretendida simplificação, pela determinação de fatores comuns a variáveis aparentemente independentes.

Os fatores receberam denominações que melhor identificam a sua explicação da variável dependente. Evidentemente, essas denominações fazem sentido com o suporte teórico no qual se baseia a investigação.

Nessa etapa, adotou-se os procedimentos orientados pela literatura especializada (HAIR *et al.*, 2005), incluindo:

- i) verificação da adequação da amostra para emprego da análise fatorial exploratória, utilizando-se os testes de coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin - KMO e de esfericidade de Bartlett;
- ii) análise das comunalidades das variáveis;
- iii) análise da matriz de fatores, obtida pelo método dos componentes principais, com opção pela rotação *varimax*, amplamente utilizada nas pesquisas sociais.

Os dados a serem coletados na pesquisa quantitativa foram submetidos ao *software* estatístico *Statistic Package for Social Sciences* – SPSS, versão 19.0. de tal forma a propiciar as análises estatísticas.

3.7 Caracterização da amostra

A grande maioria das organizações brasileiras é de pequeno e médio porte, deduz-se que o meio empresarial da Região de Fortaleza não se diferencie quanto

a este aspecto, pois a realidade empresarial das metrópoles brasileiras é bem peculiar.

Assim, o campo de estudo foi o das pequenas e médias empresas instaladas em Fortaleza, indiferentemente de estas serem do comércio de bens ou serviços.

A amostra de uma pesquisa, de acordo com Trujillo (2001), corresponde a uma parcela selecionada do universo. A amostragem por sua vez, refere-se ao ato de colher amostras de uma população, podendo ser probabilística e não probabilística (MATTAR, 1997).

Observa-se que nas pesquisas sociais o procedimento de amostragem é bastante aplicado e justificado quando é muito difícil analisar o universo populacional em sua totalidade. De acordo com Gil (1996), a amostragem nas pesquisas sociais pode ter diversas especificidades, que variam em função de fatores como o tipo, a extensão e os recursos materiais disponíveis pelo pesquisador para a realização do trabalho.

Esse autor salienta que 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.

Para a pesquisa utilizou-se o procedimento da amostragem probabilística aleatória simples. Segundo Lakatos e Marconi (2001), na amostragem aleatória simples a escolha do indivíduo na população a ser estudada é aleatória ou ao acaso quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido. Isto exclui, portanto, a escolha pessoal, por meio da qual os elementos mais acessíveis, por exemplo, seriam os selecionados

O universo ou população de pesquisa, segundo Mattar (1997), é representado pelo agregado de todos os casos pertinentes a um conjunto de especificações previamente estabelecidas. Assim, o universo da pesquisa foram os

clientes e empregados das pequenas e médias empresas. A escolha desses sujeitos é justificada pelo fato de que, na maioria das organizações, seus interesses afetam a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos desta. Logo, os dois grupos de indivíduos selecionados para a pesquisa são aptos a avaliar se seus interesses estão sendo ou não observados pelas organizações.

4. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

Tabelas e gráficos com a descrição dos resultados encontrados são apresentados nesse sub-item, assim entendidas a caracterização dos elementos investigados e a distribuição das respostas obtidas para as questões apresentadas.

Como já mencionado, para esta parte descritiva do estudo, utilizou-se o *software estatístico Statistic Package for Social Sciences – SPSS, versão 19.0*, o qual possibilita melhor inserção de gráficos no processador de textos Word®, utilizado no trabalho.

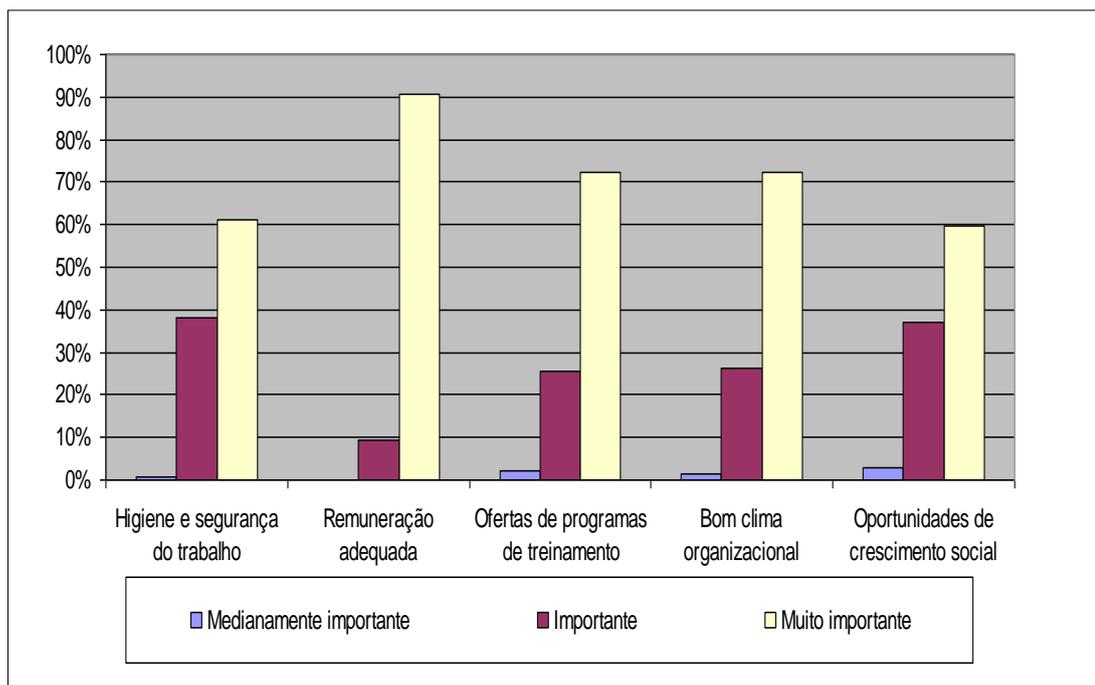
4.1 Respostas às questões em escala Likert - Empregados

O presente tópico analisa as respostas às questões aplicadas aos empregados de pequenas e médias empresas da Região Metropolitana de Fortaleza. Constitui-se, como se vê, em boa medida para a análise dos resultados e para a construção de uma ideia geral sobre os interesses e perspectivas desse grupo de *stakeholders* primários de forma a satisfazê-los, melhorando, assim, o desempenho das pequenas e médias empresas.

Para uma melhor compreensão, optou-se por dividir as dez variáveis abordadas nos questionários dos empregados em dois gráficos. O GRAF.1 e o GRAF. 2 demonstram o percentual de frequência da totalidade das respostas de cada uma das variáveis dos 130 questionários aplicados aos empregados.

O GRAF.1 abrange as variáveis Higiene e segurança do trabalho, Remuneração adequada, Ofertas de programas de treinamento, Bom clima organizacional e Oportunidades de crescimento social.

Gráfico 1 - Distribuição das Opiniões dos Empregados



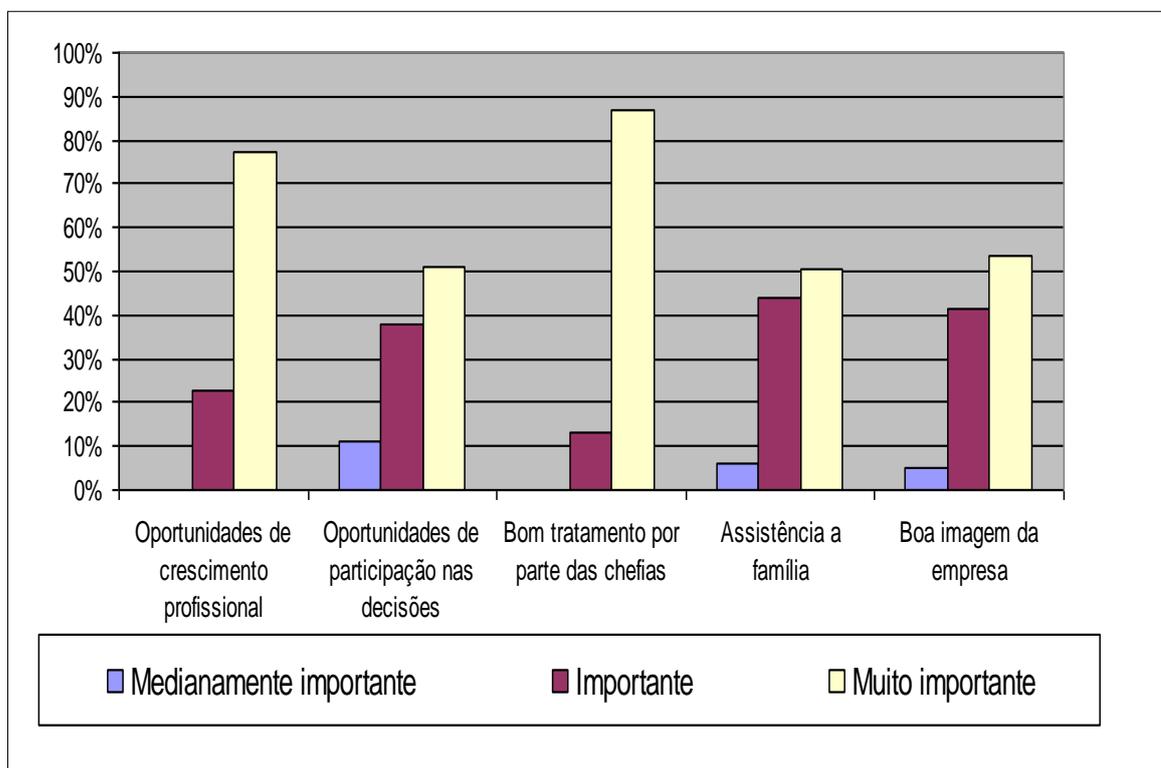
Fonte: dados da pesquisa (2011)

Como era de se esperar no GRAF.1 a variável Remuneração adequada (90,51%) foi considerada muito importante para a satisfação dos empregados de forma a influenciar no bom desempenho da organização. Já a variável Oportunidades de crescimento social obteve um percentual de 59,85% das respostas como sendo um indicador muito importante.

A remuneração, segundo Dutra (2001), é um fator preponderante para a satisfação dos empregados por estar ligada diretamente à motivação na execução do trabalho. Esse indicador deve estar atrelado à gestão de carreiras de forma a deixar os colaboradores satisfeitos.

O GRAF. 2 representa as variáveis Oportunidades de crescimento profissional, Oportunidades de participação nas decisões, Bom tratamento por parte das chefias, Assistência a família e Boa imagem da empresa.

Gráfico 2 - Distribuição das Opiniões dos Empregados



Fonte: dados da pesquisa (2011)

Verifica-se que no GRAF. 2, a variável Bom tratamento por parte das chefias (86,86%) foi considerada a mais importante para a satisfação dos empregados. Entretanto, a variável Assistência à família obteve um percentual de apenas 50,36% das respostas como sendo um fator muito importante.

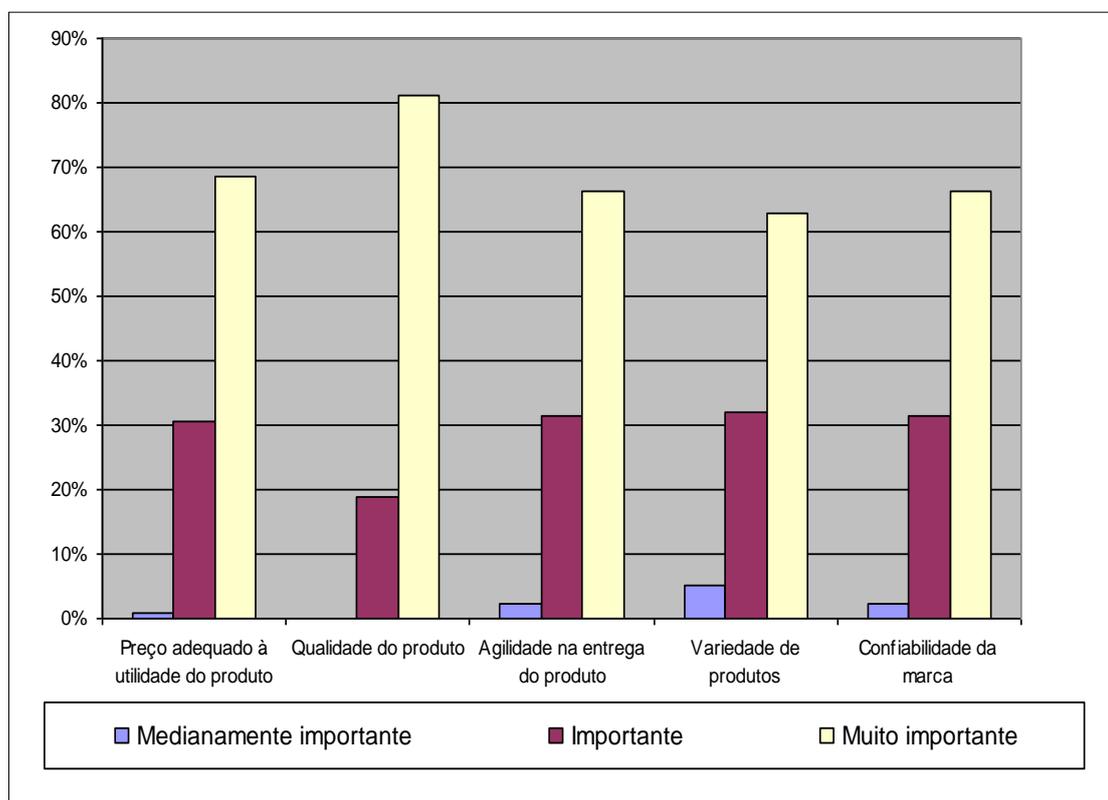
O bom tratamento por parte das chefias é de extrema importância por estar relacionado ao tratamento digno, honesto e respeitoso por parte da chefia junto a seus empregados. Tal interação é definida pelo comportamento interpessoal dos gestores nas relações com seus subordinados, relacionada com aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais. Assim, ao perceber o tratamento injusto por parte do supervisor, o colaborador tende a reagir de forma negativa contra o mesmo prejudicando, assim, o desempenho da empresa.

4.2 Respostas às questões em escala Likert - Clientes

A análise das respostas às questões aplicadas aos clientes de pequenas e médias empresas da região metropolitana de Fortaleza consta no presente tópico. Os GRAF. 3 e 4 evidenciam as mesmas informações sendo dos clientes.

O GRAF. 3 abordou as variáveis Preço adequado à utilidade do produto, Qualidade do produto, Agilidade na entrega do produto, Variedade de produtos e Confiabilidade da marca.

Gráfico 3 - Distribuição das Opiniões dos Clientes



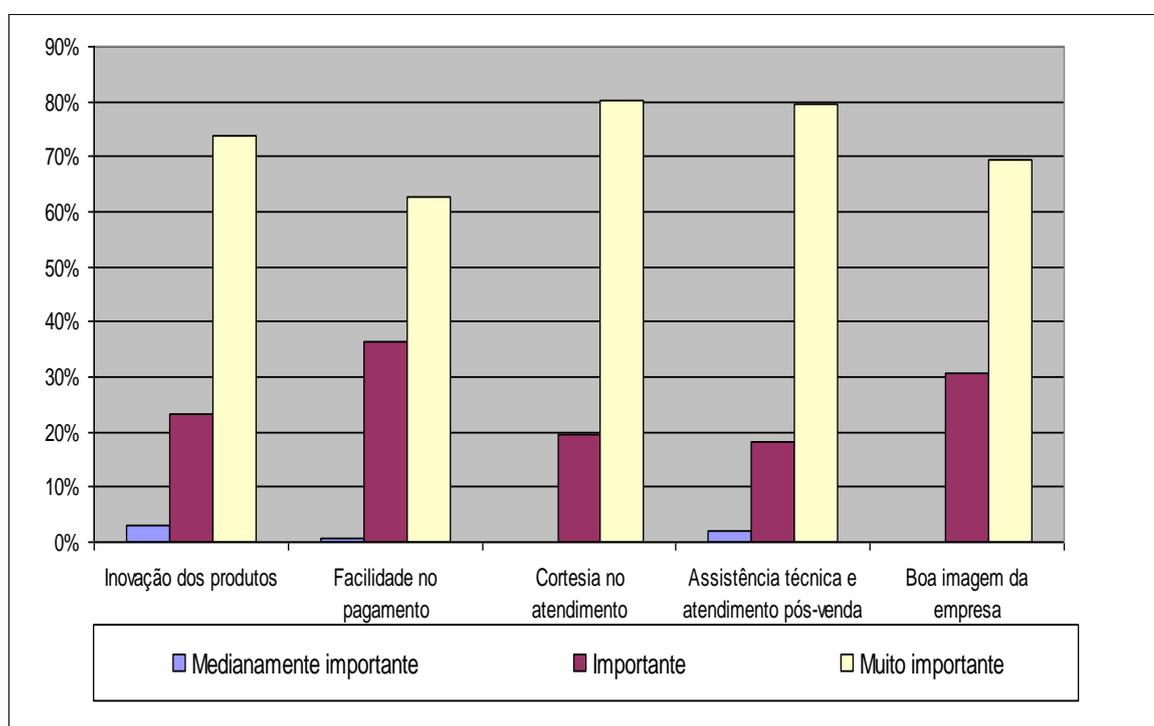
Fonte: dados da pesquisa (2011)

Observa-se, no GRAF. 3, que a variável Qualidade do produto (81%) foi considerada a mais importante para a satisfação dos clientes. A variável Variedade de produtos apresentou um percentual de apenas 62,80% das respostas como sendo um fator muito importante.

O fator Qualidade do produto deve ser compreendido como oferecimento de valor ao cliente reforçando, assim, a posição competitiva da empresa em seu mercado de atuação. Os Sistemas de Gestão da Qualidade devem estar alinhados às estratégias de negócio, sendo desdobrados em diretrizes e objetivos organizacionais, que traduzam os interesses e expectativas desses grupos de *stakeholders* a todos os níveis da estrutura organizacional (MERLI, 1993)

O GRAF. 4 abrange as variáveis Inovação dos produtos, Facilidade no pagamento, Cortesia no atendimento, Assistência técnica e atendimento pós-venda e Boa imagem da empresa.

Gráfico 4 - Distribuição das Opiniões dos Clientes



Fonte: dados da pesquisa (2011)

No GRAF. 4, a variável Cortesia no atendimento (80,30%) foi considerada a mais importante para a satisfação dos clientes. Já a variável Facilidade no pagamento apresentou um percentual de 62,8% das respostas como sendo um fator muito importante.

Observa-se através do alto grau de importância dado pelos clientes ao fator Cortesia do atendimento que as empresas necessitam de ferramentas eficazes para melhorar cada vez mais o desempenho da prestação de serviços, desenvolvendo atendimento com alta qualidade. Para tanto, devem adotar instrumentos que promovam maior comprometimento entre colaboradores e organizações, para que os clientes possam ser atendidos com satisfação e qualidade.

4.3 Adequabilidade da aplicação da técnica fatorial

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 Análise Fatorial. Hair (2005) afirma que os valores de $KMO < 0,5$ indicam que a proporção de variância dos dados não é atribuída a um fator comum.

Em ambos os grupos apresentados, as amostras foram adequadas para a realização da Análise Fatorial Exploratória ($KMO > 0,5$). Observa-se na TAB. 1 o resultado do teste KMO para o grupo dos empregados foi 0,625.

Tabela 1 – Resultado do Teste KMO para os Clientes

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		625
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	77,253
	df	5
	Sig.	000

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Conforme mostra a TAB. 2 o resultado do teste KMO para os clientes foi 0,618. Considera-se que os dois valores situam-se muito próximos de 0,600, e que, portanto, a aplicação da análise fatorial foi adequada.

Tabela 2 – Resultado do Teste KMO para os Empregados

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		618
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	19,360
	df	5
	Sig.	000

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

De qualquer modo, a utilização dessa ferramenta de análise estaria justificada, em todos os tratamentos, porque os testes de esfericidade de Bartlett retornaram significância igual a zero.

Os Alphas de *Cronbach* obtidos para os dados desta investigação demonstram que há consistência interna suficiente para a aplicação dos tratamentos.

Para verificar a confiabilidade dos construtos de cada dimensão e também do conjunto das dimensões, utilizou-se a técnica do Alfa de *Cronbach* que, conforme Hair (2005, p.126), é uma ferramenta estatística que mede a confiabilidade de escalas de itens múltiplos, visando à validação de construto, em que as variáveis ou itens que o compõe são fortemente correlacionados.

Os valores do Alfa de *Cronbach* variam de 0 a 1, e os valores baixos indicam que os itens utilizados na escala não medem adequadamente o construto em questão. Por outro lado, elevados valores do coeficiente Alfa indicam que os itens utilizados correlacionam-se adequadamente com os verdadeiros escores das

variáveis, sendo considerado entre os pesquisadores 0,60 como o valor mínimo recomendado.

Os resultados obtidos para o grupo dos empregados e de clientes girou em torno de 0,60.

4.4 Resultados da aplicação da análise fatorial

A Análise Fatorial é uma técnica de análise estatística multivariada criada para identificar estruturas em conjuntos de variáveis observadas (HAIR *et al.*, 2005), explicitando a inter-relação entre as variáveis com o objetivo de identificar novas variáveis (fatores) e estabelecer dimensões.

De acordo com Hair *et al.* (2005, p.89), essa técnica é utilizada 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".

Na presente pesquisa observa-se que a redução da quantidade de variáveis originais para um número menor (os fatores) propiciou uma melhor interpretação das relações entre as variáveis independentes e a variável dependente definidas para a investigação. Procurou-se interpretar a redução das variáveis independentes de modo que os fatores obtidos e suas denominações façam sentido com a teoria de suporte da investigação.

Para as análises fatoriais, utilizou-se a opção de rotação VARIMAX com normalização Kaiser, pois tem como característica o fato de minimizar a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais para diferentes fatores, permitindo que uma variável seja facilmente identificada com um único fator.

Também foi aplicada a Análise de Componentes Principais que é recomendada quando o pesquisador está interessado em determinar fatores que contenham o maior grau de explicação da variância possível e também para o

tratamento dos dados para utilização em outras técnicas estatísticas que sejam prejudicadas pela correlação entre as variáveis analisadas. Hair *et al.* (2005, p. 142) comentam que esse método deve ser escolhido quando:

o objetivo é de que um número mínimo de fatores venha a explicar a parcela máxima da variância existente nas variáveis originais e quando o conhecimento prévio das variáveis sugira que a variância específica e o erro representem uma parcela pequena na explicação da variância total das variáveis.

A seguir apresentam-se os resultados da aplicação da Análise Fatorial junto aos clientes e funcionários, através das TAB.3, TAB.4, TAB.5 e TAB.6. As duas primeiras tabelas mostram os resultados preliminares enquanto que as outras duas apresentam a exclusão de algumas variáveis.

4.4.1 Dados completos – clientes

Na pesquisa aplicada junto aos clientes, as variáveis se agruparam em quatro fatores, que explicam 58,15% da Variância Total. A TAB.3 demonstra as cargas fatoriais das dez variáveis aplicada aos grupo dos clientes.

Tabela 3 - Fatores Preliminares Extraídos para os Dados dos Clientes

Variável Componente	Fatores Extraídos = 58,15% da Variância Total			
	Custo x Benefício	Variedade de produtos	Visibilidade Positiva	Facilidade no pagamento
Preço adequado à utilidade do produto	,833			
Qualidade do produto	,707			
Cortesia no atendimento		,689		
Variedade de produtos		,799		
Inovação dos produtos			,444	
Assistência técnica e atendimento pós-venda			,665	
Boa imagem da empresa			,712	
Agilidade na entrega do produto				,527
Confiabilidade da marca				,552
Facilidade no pagamento				,725

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Através TAB. 4 pode-se observar a exclusão de algumas variáveis que antes constavam na TAB.3, pois apresentaram carga fatorial insatisfatória, são elas: Cortesia no atendimento (,689), Inovação dos produtos (,444) e Confiabilidade da marca (,552) Agilidade na entrega do produto (,527).

Para a exclusão de tais variáveis, escolheu-se o método de rotação *varimax* que maximiza a soma das variâncias das cargas fatoriais, fornecendo uma clara separação entre os fatores (MALHOTRA, 2001). Nesse sentido e após a rotação ortogonal pelo método *varimax* fez-se necessário interpretar os fatores obtidos observando as variáveis com maiores cargas e excluindo aquelas com valores insatisfatórios.

Tabela 4 – Fatores Extraídos para os Dados dos Clientes

Variável Componente	Fatores Extraídos = 58,15% da Variância Total			
	Custo x Benefício	Variedade de produtos	Visibilidade Positiva	Facilidade no pagamento
Preço adequado à utilidade do produto	,833			
Qualidade do produto	,707			
Variedade de produtos		,799		
Assistência técnica e atendimento pós-venda			,665	
Boa imagem da empresa			,712	
Facilidade no pagamento				,725

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

No primeiro fator, agruparam-se as variáveis Preço adequado à utilidade do produto e Qualidade do produto. As duas variáveis registram a intenção do cliente

em comprar um produto/serviço a um custo viável com um bom padrão de qualidade. Para esse fator, a denominação escolhida foi Custo x benefício.

O segundo fator agrupou apenas a variável Variedade de produtos. A variável indica que no momento da aquisição do produto/serviço o cliente valoriza a diversidade de produtos bem como o bom atendimento. Optou-se por identificar esse fator com a mesma denominação da variável.

No terceiro fator, ficaram agrupadas as variáveis Boa imagem da empresa e Assistência técnica e atendimento pós-venda. O fator recebeu a denominação Visibilidade positiva.

O quarto fator agrupou somente a variável Facilidade no pagamento. Observa-se que durante o ato da compra o cliente dá importância às condições de pagamento que os beneficiam. Optou-se por identificar esse fator com o mesmo nome da variável.

4.4.2 Dados completos – empregados

Os fatores nos quais as variáveis se agruparam explicam 50,325% da Variância Total do grupo dos empregados. Mais uma vez, procurou-se utilizar o suporte teórico do estudo para se denominarem os fatores, conforme as variáveis que os constituem. A TAB. 5 apresenta as dez variáveis utilizadas na pesquisa aplicada junto aos clientes. Observa-se que as variáveis foram divididas em quatro fatores, sendo eles: A atenção como estratégia, Boa imagem, Clima organizacional e Bom tratamento.

Tabela 5 – Fatores Preliminares Extraídos para os Dados dos Empregados

Variável Componente	Fatores Extraídos = 50,32% da Variância Total			
	A atenção como estratégia	Boa imagem	Clima organizacional	Bom tratamento
Oportunidades de participação nas decisões	,743			
Assistência à família	,792			
Boa imagem da empresa		,642		
Bom clima organizacional			,611	
Ofertas de programas de treinamento			,506	
Higiene e segurança do trabalho			,567	
Oportunidades de crescimento social			,522	
Oportunidades de crescimento profissional			,651	
Bom tratamento por parte das chefias				,890
Remuneração adequada				,462

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Para a representação da TAB. 6 foram excluídas algumas variáveis que se apresentavam na TAB.5, pois estas possuíam carga fatorial insatisfatória, são elas: Boa imagem da empresa (,642), Ofertas de programas de treinamento (,506), Higiene e segurança do trabalho (,567), Oportunidades de crescimento social (,522), Remuneração adequada (,462).

Para a exclusão das variáveis abordadas no questionário também foi utilizado o método de rotação *varimax*. Permitindo selecionar as variáveis com maiores cargas fatoriais, excluindo, assim, aquelas com valores insatisfatórios.

Tabela 6 – Fatores Extraídos para os Dados dos Empregados

Variável Componente	Fatores Extraídos = 50,32% da Variância Total			
	A atenção como estratégia	Boa imagem	Clima organizacional	Bom tratamento
Oportunidades de participação nas decisões	,743			
Assistência à família	,792			
Boa imagem da empresa		,642		
Bom clima organizacional			,611	
Oportunidades de crescimento profissional			,651	
Bom tratamento por parte das chefias				,890

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O primeiro fator agrupou as variáveis Oportunidades de participação nas decisões, Assistência à família e Boa imagem da empresa. O fator foi denominado de Atenção como estratégia.

O segundo fator considerou somente a variável Boa imagem da empresa. Os motivos que contribuem para a empresa ser “bem vista” pelos empregados são inúmeros, destaca-se a responsabilidade sócio-ambiental como fundamentais, pois esse tema está cada vez mais em pauta nos debates acadêmicos brasileiros. Optou-se por identificar esse fator com o mesmo nome da variável.

No terceiro fator agruparam-se as variáveis Bom clima organizacional e Oportunidades de crescimento profissional. As variáveis indicam o entendimento de que um bom clima organizacional contribui para o crescimento profissional do funcionário. Por esse motivo, o fator recebeu a denominação Clima Organizacional.

O quarto fator, agrupou somente a variável Bom tratamento por parte das chefias. Observa-se que um bom relacionamento com os superiores gera a

motivação dos empregados. Optou-se por identificar esse fator com o mesmo nome da variável.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através da aplicação da Análise Fatorial na pesquisa feita aos empregados e clientes, obtiveram-se fatores de tal forma a propiciar a resposta da seguinte pergunta de pesquisa: quais interesses e perspectivas dos *stakeholders* primários (clientes e funcionários) devem ser considerados pela gestão das pequenas e médias empresas, de modo a procurar satisfazê-los, melhorando, assim, o desempenho dessas organizações?

A análise dos dados permitiu inicialmente, atingir o objetivo acessório. Observa-se, pelos dados tratados, que no modelo aplicado aos clientes (TAB. 4), as variáveis se agruparam em quatro fatores, explicando assim, 58,15% da Variância Total. O fator Custo x Benefício agrupou duas variáveis (Preço adequado à utilidade do produto e Qualidade do produto), o fator Variedade de produtos considerou apenas uma variável com mesma denominação, o fator Visibilidade positiva contém duas variáveis (Boa imagem da empresa e Assistência técnica e atendimento pós-venda) e o fator Facilidade no pagamento apenas uma variável com mesma denominação.

No modelo aplicado aos empregados (TAB. 6) as variáveis agrupadas explicam 50,33% da Variância Total. O fator Atenção como estratégia agrupou três variáveis (Oportunidades de participação nas decisões, Assistência a família e Boa imagem da empresa), o fator Boa imagem da empresa considerou apenas uma variável com mesma denominação, o fator Clima Organizacional contém duas variáveis (Bom clima organizacional e Oportunidades de crescimento profissional) e o fator Bom tratamento por parte das chefias apenas uma variável de mesma denominação.

Quanto ao objetivo principal, observa-se que o estudo – baseado na Análise Fatorial – buscou o equilíbrio da relação entre o número de variáveis explicativas (a partir dos fatores determinados) e do grau de explicação das variações originais, onde se obteve cerca de 58% e de 50%, respectivamente. De fato, como pôde ser

observado, requereu a obtenção de um ponto “negociado” pelo pesquisador entre a facilidade de análise (no sentido de reduzir o número de variáveis e consequentemente, facilitar a análise) e a perda resultante da redução da variância global.

As TAB. 4 e TAB. 6 apresentam o modelo aplicado aos dois *stakeholders* primários, o qual identifica os interesses e expectativas dos clientes e empregados das pequenas e médias empresas de forma a possibilitar o direcionamento do desempenho dessas.

Com a finalidade de identificar as situações que moldam os processos de interações entre organizações e alguns dos *stakeholders* primários (definido como primeiro objetivo específico) utilizou-se dos resultados teóricos voltados para a obtenção de indicadores que melhor contribuem para satisfazer estes grupos de *stakeholders* primários (clientes e empregados) com interesses legítimos nas ações e operações das organizações. Os trabalhos de Garvin (1992), Nelly e Addams (2001) e Pinto (2004) foram relevantes para a identificação de tais medidas, as quais foram adotadas inicialmente pelo modelo de avaliação de desempenho aqui proposto.

Para conseguir a identificação dos fatores relacionados a cada um desses *stakeholders* primários (clientes e empregados), assim como a determinação das cargas fatoriais das variáveis relevantes associadas a cada fator, utilizou-se o Método dos Componentes Principais dentro do modelo de Análise Fatorial Exploratória.

Tal técnica multivariada possibilitou a análise de padrões de relações multidimensionais entre um número mais expressivo de variáveis. A justificativa para a utilização dessa técnica reside na necessidade de condensar um grande número de variáveis em poucas dimensões ou fatores latentes de alguns construtos.

Logo, este tratamento estatístico permitiu a simplificação das relações complexas e diversas no grupo de variáveis observadas, chegando à pretendida simplificação, pela determinação de fatores comuns a variáveis extremamente interrelacionadas, onde não era possível uma abordagem simplista da questão.

Da mesma maneira que esta pesquisa se apoiou em referencial teórico relevante, deve ser ressaltado que o presente trabalho também poderá servir de base a outras investigações sobre a questão dos *stakeholders*, levando, por exemplo, a considerar outros parceiros da firma que não apenas os clientes e empregados, tais como fornecedores, Governo e sociedade.

6 REFERÊNCIAS

BANKS, R.L.; WHEELWRIGHT, S.C. **Operations vs. Strategy: Trading Tomorrow for Today**. Harvard Business Review, pp. 112-119, 1979.

BARNEY, J.B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Sci.** October, p.1231-1241, 1986.

_____. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**. V. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. e HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAUER, M.B.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: Bauer, M.B., Gaskell, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes. 2002. p.39-63.

BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; McDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International journal operations & Production management**, v.17, n.5, p.522-534, 1997.

CAMERON, Kim. **A study of organizational effectiveness and its predictors**. Management Science, Chicago, v. 32, n.1, p. 87-112, 1986.

CROSS, K.F.; LYNCH, R.L. **For good measure**. CMA Magazine, Abril, p. 20-23. 1992.

DONALDSON, T. and PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.65-91. Jan, 1995.

DUTRA, Joel Souza. **Competências – conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2008.

FREEMAN, C., **Economics of industrial innovation**. Cambridge, 2ª edição, MIT Press, 1984.

FREEMAN, R. E.; LIEDTKA, J. Stakeholder capitalism and the value chain. **European Management Journal**, Amsterdam: Elsevier, v. 15, n. 3, p. 286-296, June 1997.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000, p. 189-207.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, California: ABI/Inform, v. 25, n. 3, p. 88-92, Spring 1983.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GARVIN, D.A.: **Managing the quality**. New York: Free Press, 1992.

GEORGIADES, N.; MACDONELL, R. **Leadership for Competitive Advantage**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1998.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. I. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, Columbia, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GIBSON, K. The Moral Basis of Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht, v.26, p.245-257, Aug. 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

HAIR, Jr. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Hansen, M. H.; Hurwitz, W. N.; and Madow, W. G. **Sample Survey Methods and Theory**. Canada: John Wiley & Sons Inc., 1953.

JOHNSON, H. T., KAPLAN, R. S. **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação do uso**. 1999. 168 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MATIAS, Pereira José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEDORI, D.; STEEPLE, D. A framework for auditing and enhancing performance measurement systems, **International Journal of Operations & Production Management**, Nova Iorque, v. 20, n. 5, p. 520-533, 2000.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERLI, G. *Eurochallenge: The TQM approach to capturing global markets* Information Press Ltd., Oxford, UK. 1993.

MITCHELL, R., AGLE, R., WOOD, J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n.4, p. 853-886, 1997.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, San Francisco, v.19, n.2, pp.205-228, 1999.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. **The Performance Prism in Practice**. Measuring Business Excellence, Bradford, San Francisco, v.5, n.2, 2001.

NEELY, A.; RICHARDS, J. M.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. **International journal of operations & Production management**, San Francisco, v.17, n.11, p.1131-1152, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, P. S. **Metodologia das ciências humanas**. São Paulo: Huticec, 1998.

OLSON, M. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. Cambridge: Harvard University Press, 1999.

PINTO, R.. **A participação de organizações no planejamento de cidades, como estratégia de responsabilidade social corporativa**. 2004. 312 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

RUMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. SEBRAE, 2009.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1989.

SKINNER, W. The focused factory. **Harvard Business Review**, Nova Iorque, Jan-March, 1974.

SKINNER, W., Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy, **Harvard Business Review**, Nova Iorque, Maio-Junho, 1986.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de Mercado qualitativa & quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2001.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. **Measurement of business performance in strategy research: an examination of method convergence**. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 13, n. 1, p. 109 – 122, 1987.

WHEELER, D.; SILLANPAA, M. **The Stakeholder Corporation**. London: Pitman Publishing, 1997.