

Determinantes da Postura Gerencial Estratégica de Proteção *Buffer*: Um estudo realizado em Pequenas e Médias Empresas

AUTORES

ANDERSON QUEIROZ LEMOS

Universidade Estadual do Ceará

andersonqadm@gmail.com

FRANCISCO ROBERTO PINTO

Universidade Estadual do Ceará

rpinto@secrel.com.br

ELIAS PEREIRA LOPES JÚNIOR

Universidade Estadual do Ceará

eliasjunior08@gmail.com

SAMUEL FAÇANHA CÂMARA

Universidade Estadual do Ceará

sfcamara@ig.com.br

Resumo

Este artigo tem como tema geral a abordagem dos *stakeholders* para o gerenciamento estratégico. Ele analisa alguns determinantes ambientais explicados pela Teoria da Contingência e Teoria da Dependência de Recursos. Destas teorias emergem construtos (determinantes) internos e externos as organizações, que predizem se as mesmas adotarão uma postura gerencial de proteção e bloqueio conhecida como *buffering*. Foi realizado estudo de campo com dados coletados junto a 74 gestores de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da Região metropolitana de Fortaleza-Ceará. Os dados foram avaliados por meio de análise descritiva e das técnicas de análise de regressão. Verificou-se especialmente que: (1) em geral, as empresas possuem um nível intermediário de adoção desta postura; (2) esta postura é fortemente influenciada pelos seguintes determinantes: Incertezas ambientais, que composta pelas turbulências e complexidade existentes no ambiente; O tamanho e o nível de visibilidade pública. Apesar das limitações deste estudo, acredita-se que ele possa servir para aumentar o volume de trabalhos empíricos que abordam o tema do gerenciamento estratégico de *stakeholders*, principalmente no que concerne ao aprofundamento empírico sobre as posturas gerenciais estratégicas.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento Estratégico; Postura gerencial; Meio envolvente.

Abstract

This article has the overall theme of the stakeholder approach to strategic management. It discusses some environmental determinants explained by the Theory of Contingency and Resource Dependence Theory. From these theories emerge some constructs (determinants) internal and external in organizations, that predict whether firms will adopt a posture of protection and management block known as buffering. The field study was conducted with data collected from the 74 managers of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the metropolitan

area of Fortaleza-Ceará. The data were evaluated by descriptive analysis and technical analysis of regression. It was especially checked that: (1) in general, companies have an intermediate level of adoption of this posture, (2) this approach is strongly influenced by the following determinants: environmental uncertainties, which composed of the turbulence and complexity in the environment, by the size and level of public visibility. Despite the limitations of this study, it is believed that it can serve to increase the volume of empirical studies that address the strategic management of stakeholders, particularly concerning the deepening of the empirical strategic management postures.

KEYWORDS: Strategic Management; Managerial position; Environment.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como foco estudar os preditores ambientais (endógenos e exógenos) da postura gerencial de proteção, conhecida na literatura do gerenciamento estratégico como *public affair buffer*, ou simplesmente postura gerencial bloqueio (MEZNAR; NIGH, 1995).

Conforme levantamento em periódicos e anais de eventos, pôde-se verificar que se trata de um tema ainda pouco explorado no contexto brasileiro. O trabalho no qual esta pesquisa se embasa é o de Meznar e Nigh (1995), de forma que eles estudaram como as grandes corporações nos Estados Unidos de protegiam das contingências ambientais por meio da adoção de certas táticas e estratégias. Como o universo nacional possui outra realidade, o nosso objeto de pesquisa são as Pequenas e Médias (PMEs) organizações que operam na indústria, no comércio e no serviço, especificamente o recorte do universo é a Região Metropolitana de Fortaleza.

Desde meados do século XX temos percebido que as mudanças ambientais estão mais frequentes, de forma que as características mais observáveis são a velocidade e a intensidade destas mudanças, que se caracterizam como sociais, econômicas, políticas, ambientais, dentre outras. As inconstâncias ambientais escondem oportunidades e ameaças que geram interesse e preocupação aos investidores, conhecidos como *Shareholders*, pois a sobrevivência das empresas depende da forma com que elas irão interagir com o meio envolvente.

As mudanças no comportamento da sociedade na década de 1980 fizeram surgir uma área funcional estratégica nas empresas privadas. Esta nova área tem por função gerenciar estrategicamente os objetivos das empresas. Na prática, o gerenciamento estratégico visar criar uma interface entre os objetivos da empresa e os dos atores externos. Esta área que promove a interface é chamada de *boundary spanning activities* (POST ET AL., 1982; 1983). Segundo Meznar e Nigh (1995), o aspecto fundamental desta atividade é a adaptação da firma as contingências ambientais que ela não pode controlar.

Cinco são as variáveis determinantes que predizem a adoção da postura estratégica *buffer*. Estas variáveis pertencem tanto ao ambiente externo quanto ao interno das organizações, independente de seu porte. Estes aspectos externos são conhecidos como 'meio envolvente contextual'. As variáveis determinantes inicialmente observadas por Meznar e Nigh (1995) foram: Tamanho da empresa; Nível de visibilidade pública; Iniciativa estratégica; Importância dos recursos possuídos; Nível de incerteza do macro ambiente.

As posturas gerenciais empresariais vêm sendo estudadas por vários pesquisadores (MEZNAR E NIGH; 1995; 2001; HARRISON; St. JOHN, 1996; SCOTT, 1998; FREEMAN; MCVEA, 2001, CARDOSO; SCHENINI; RENSI, 2004; ANTUNES, 2006), entretanto com finalidades e contextos de aplicação diferentes. O que há de comum entre estas pesquisas é a disposição para criar trabalhos que legitimem as posturas gerenciais dentro de uma perspectiva pragmática

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

Da mesma ordem de grandeza das dimensões continentais do Brasil, estão os desafios de sobrevivência das micro, pequenas empresas (MPEs). Estas categorias de empresas somam 98% das empresas formais no país. As MPEs ocupam 67% da mão de obra do setor privado nacional e 20% do Produto Interno Bruto (PIB) (BEDÊ, ET. AL. 2006).

Em relação ao ponto de vista microeconômico, Teixeira, Júnior e Banganga (1998) afirmam que as vantagens da MPEs são muitas com relação às grandes empresas. Este porte de

empresas é identificado como flexível e menos burocratizada, o que lhe permite respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente.

No Brasil existem micro, pequenas e médias empresas que operam no ambiente da indústria, do comércio e na prestação de serviços. Hoje, dentro do universo de 184 municípios no estado do Ceará, existem aproximadamente 99.274 estabelecimentos no comércio, 24.980 no setor de serviços e 20.775 na indústria (BEDÊ, *ET. AL.* 2006).

Conforme Bedê *et al* (2006), os produtos oferecidos no varejo, em MPEs, possuem baixo valor unitário e estão associados a atender as necessidades básicas da população (alimentos, vestuário, material de construção). Outra característica deste grupo de empresas é que a média de funcionários com registro em carteira é baixo.

Hoje se sabe que existe uma relação de dependência entre o tipo de postura adotada por uma organização e a influência das condições exógenas. Para investigar esta relação de causalidade no cenário das PMEs nacionais, formula-se a seguinte pergunta de partida: Qual a intensidade com que tamanho da empresa, o nível de visibilidade pública por ela possuído, a iniciativa estratégica, a importância dos recursos possuídos e as incertezas do macro ambiente estimulam os dirigentes a adotarem a postura de proteção *buffer*?

Os objetivos definidos para a pesquisa foram: (1) avaliar o nível de adoção da postura gerencial *buffer* pelas PMEs da Região Metropolitana de Fortaleza; (2) analisar os principais fatores de influência sobre adoção desta postura;

A pesquisa esta embasada na Teoria da Contingência, na Teoria da Dependência de recursos, na estratégia empresarial. Estas teorias são necessárias para embasar as hipóteses apresentadas ao final do referencial teórico. As hipóteses utilizadas nesta pesquisa foram originalmente utilizadas por Mezner e Nigh (1995).

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva e de natureza quantitativa, de forma que as hipóteses foram testadas por meio de uma *survey* com 74 respondentes, que ocupam cargos variando entre gestor e sócio proprietário. A apresentação dos resultados e seguida pela conclusão.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Esta revisão apresenta as teorias utilizadas que fundamentaram as hipóteses deste trabalho. Também são apresentados os conceitos, definições e resultados de pesquisas anteriores. As hipóteses são apresentadas ao final dos aspectos textuais deste estudo.

2.1 Debate sobre a postura gerencial estratégica *buffering*

Como as organizações privadas vêm gerenciando suas relações com o governo e com a sociedade? Adaptando-se as pressões do ambiente ou utilizando-se de recursos possuídos para modificá-lo? Propor iniciativas sociais e políticas que assegurem a legitimidade organizacional pode ser considerado estratégico? Estas perguntas são fundamentais para iniciar uma discussão sobre a forma com que as empresas têm gerenciado suas relações com seus *stakeholders* externos.

O arrojo em que se apóia o tema sobre o gerenciamento dos interesses dos *stakeholders* está em procurar meios que possam minimizar as preocupações de gestores que sofrem as incertezas ambientais e assim ajudá-los a entender o ambiente em que suas firmas operam. Estudar sobre o gerenciamento estratégico de *stakeholders* é fundamental para inferir sobre as posturas que as organizações adotam para administrar seus interesses.

Quando Freeman (1984) surgiu com o tema sobre a abordagem dos *stakeholders* na estratégia empresarial, ele expôs à academia o ímpeto por traz do gerenciamento de interesses dos *stakeholders*. Para este autor, as organizações não podem ser vistas desassociadas dos temas éticos, principalmente no processo de elaboração de suas estratégias empresariais. Freeman (1984, p.46) define *stakeholder* como qualquer parte que “pode afetar ou é afetado pelos resultados alcançados nos objetivos de uma organização”.

Quando nos referimos ao termo postura empresarial, estamos falando de posição ou atitude assumida pela organização para lidar com situações inerentes a seus interesses. O tipo de postura que as organizações adotam para lidar com determinada situação pode modificar todo o contexto e conseqüentemente o desfecho do alcance dos objetivos traçados.

A origem das pesquisas sobre posturas gerenciais no contexto do gerenciamento estaria no que Meznar e Nigh (1995) chamam de *public affairs activities* ou ‘atividades de relações públicas’. Para estes autores, as relações que as organizações possuem com o ambiente podem ser traduzidas em formas de posturas.

Meznar e Nigh (1995) estudaram quais variáveis determinariam a empresa adotar a postura gerencial de bloqueio e proteção às contingências ambientais. As variáveis estavam presentes no interior e no exterior das organizações. O contexto pesquisado foi o que envolvia grandes empresas norte americanas. As variáveis que mais exerceram influência nas atitudes dos gestores com relação à postura de proteção foram o tamanho e a importância dos recursos possuídos pelas empresas.

Antunes (2006), em sua dissertação de mestrado, relaciona postura gerencial a alguns fatores como: estilo gerencial, o tipo de relacionamento que os dirigentes possuem com seus *stakeholders*, a estrutura organizacional (tecnologia central), as aquisições, e o relacionamento com os colaboradores.

As características da postura e o papel da alta gerência no ambiente do varejo, são: Catalisadora, patrocinadora, viabilizadora, incentivadora e receptiva. Antunes (2006, p. 168), entende que estas características são assim pelo fato de que “o varejo busca uma adequação reativa, de curto prazo ao ambiente externo”

A literatura que versa sobre o gerenciamento estratégico apresenta um tipo de postura gerencial básica que pode ser utilizada por organizações quando estas se relacionam com agentes externos, esta postura é conhecida como *buffering* (MEZNAR E NIGH; 1995; SCOTT, 1998; FREEMAN E MCVEA; 2001).

O trabalho de Harrison e St. John (1996) associa esta postura gerencial a diversas táticas e estratégias. Estas táticas podem ser utilizadas para incentivar a competição entre os fornecedores, enfatizar individualismo e a competição no mercado, juntar esforços para realizar *lobby* junto ao governo, contribuir financeiramente com partidos políticos para conseguir vantagens, dentre outras.

Para Antunes (2006), quando uma organização adota estratégias do tipo *buffering* (proteção), estas visam proteger as competências essenciais da firma (por exemplo tecnologia) das incertezas ambientais, para assim operarem com mais efetividade organizacional.

A postura gerencial do tipo *buffering* é interpretada como uma abordagem tradicional que circunscreve os efeitos dos *stakeholders* externos na firma. Inclui atividades de inteligência e estudo do ambiente como: pesquisa de marketing, relações públicas e planejamento. É característico desta postura empresarial erguer barreiras entre a firma e o *stakeholder* externo e a baixa flexibilidade nas mudanças internas (HARRISON; ST. JOHN, 1996).

Para Antunes (2006), existe uma contradição entre alguns autores (SCOTT, 1998; LOWENDAHL; REVANG, 1998) sobre em qual ambiente as organizações tendem a operar com

as estratégias do tipo *buffering*. Para Lowendahl e Revang, (1998), as estratégias do tipo *buffering* devem ser utilizada a medida que o ambiente externo se torne mais complexo.

Para Scott (1998), as estratégias do tipo *buffering* têm de ser utilizadas em ambientes de baixa complexidade externa, assim, suportariam o uso de rotinas padronizadas e produção em massa. Segundo Antunes (2006, p. 25), a razão para suportar este argumento é:

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

Conforme Meznar e Nigh (1995), quando uma organização desprende energia para manter as intempéries ambientais longe de influenciar as suas operações internas, a mesma está adotando a postura *buffering*. Para estes autores, a contra partida desta postura às interferências externas, é procurar influenciar o ambiente na qual ela opera, de forma que práticas antiéticas (uso de lobistas, influenciar os agentes do governo por meio de suborno e dossiês, contratação de firmas de assessoria jurídica), podem chegar a ser utilizadas para que os objetivos traçados sejam alcançados.

2.2 Definições do estudo: teorias e hipóteses

A partir da revisão de alguns estudos empíricos e teóricos com objetivos semelhantes ao deste artigo, da exaustiva discussão entre os autores e de consultas a outros pesquisadores interessados no tema, ficou definido que as variáveis dependentes seriam as mesmas utilizadas por Meznar e Nigh (1995) e definidas em cinco dimensões: Nível de incerteza do macro ambiente; Tamanho da empresa; Importância dos recursos possuídos; Nível de visibilidade pública; Iniciativa estratégica. As dimensões estão descritas a seguir.

2.2.1 As incertezas ambientais

As incertezas ambientais são vistas por Leal (2005) como dificuldades para as organizações serem mais eficientes e eficazes. As incertezas ambientais afetam diretamente a previsibilidade, de forma que a relação previsibilidade, eficácia e eficiência organizacional, e incerteza ambiental constituem juntas importantes aspectos nas quais estudos são baseados.

Para Meznar e Nigh (1995, p. 3), “altos níveis de incertezas ambientais tem sido constantemente interpretados como ameaça a eficiência e eficácia organizacional”. Observar o ambiente externo é fundamental, pois existem certos determinantes que lá existem e que incentivam a adoção da postura gerencial estratégica.

Quando pesquisamos sobre ambiente organizacional estamos inferindo sobre a totalidade de fenômenos que afetam as organizações, tanto internamente quanto externamente. No fim do século XX os estudos sobre gestão organizacional e sua associação com as variáveis macro ambientais tornaram-se uma das mais importantes questões sobre o tema do comportamento organizacional. Para Henriques e Sadorsky (1999), estas questões afetam todos os níveis de operação da empresa.

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

Entre 1995 e 2008, diversos foram os trabalhos que se basearam na teoria da contingência. São exemplos de estudos que utilizam a teoria da contingência em diversos temas da gestão

empresarial: postura gerencial estratégica (MEZNAR; NIGH, 1995), sistema de contabilidade gerencial (MOLINARI; GUERREIRO, 2004), estrutura de gestão em cursos superiores de contabilidade em instituições particulares de ensino superior (FAGUNDES *ET. AL*, 2008).

Algumas variáveis referentes à turbulência e a complexidade que podem incorrer no contexto político e social, e que geralmente acometem as empresas são: A Rápida evolução das regulamentações; Demandas sociais de grupos organizados que mudam freqüentemente; Elevado nível de regulamentação das agências do governo; Excesso de agências regulamentadoras (MEZNAR; NIGH, 1995).

Conforme seja o grau de incerteza do setor no qual a firma se insere, torna-se difícil de prever o que pode acontecer. Desta forma, para alguns gestores adaptar-se ao ambiente pode ser uma estratégia cara e difícil de ser realizada sem que alterações na estrutura interna das organizações ocorram (MEZNAR; NIGH, 1995).

2.2.2 A dependência dos recursos e as posturas gerenciais

Independente da natureza da organização seja esta política, econômica ou social, esta somente continuará operando no sistema se seus produtos/serviços ou suas ações estiverem em conformidade com os padrões de valor da sociedade (MEZNAR; NIGH, 1995).

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

O modelo proposto pela Teoria da Dependência de Recursos leva em conta as decisões e ações organizacionais. Os três grandes autores que contribuíram para o desenvolvimento desta teoria foram Aldrich, Pfeffer e Salancik. As parcerias científicas realizadas por eles na década de 1970 resultaram em grandes contribuições para a teoria da dependência de recursos.

A premissa básica do modelo desta teoria é que as decisões são tomadas no interior das organizações, pela alta hierarquia e são baseadas no contexto político interno destas organizações (HALL, 2004).

Segundo entendem Meznar e Nigh (1995), nem todas as organizações terão o mesmo grau de vulnerabilidade no ambiente, o tamanho de uma organização e a importância dos recursos que ela oferece são fatores determinantes do seu poder. Para estes autores a relação entre tamanho e importância de recursos é direta, ou seja, quanto maior for a organização e mais importante forem seus recursos, conseqüentemente mais poder a firma deterá.

O poder é um dos temas centrais nas ciências sociais. Para a administração, seus estudos estão concentrados nas relações entre a organização e os *stakeholders* internos e externos.

A variável poder é relacional, ou seja, não possui significado a não ser que seja praticado. Segundo entende Hall (2004), o poder pode ser claramente observado quando introduzimos a idéia de dependência entre partes. Por exemplo: O síndico de um edifício contrata uma equipe de técnicos para prestar manutenção na cerca elétrica do condomínio. Os técnicos precisam do síndico para que possam ser pagos.

Freeman e McVea (2001) entendem que o poder que a organização possui pode influenciar para que ela não se adapte ao ambiente, de forma que táticas do tipo *buffer*, como *lobby*, espionagem industrial, suborno, contratação de advogados especializados em temas socioambientais, chegam a ser utilizadas para assegurar que os objetivos traçados pelas firmas sejam alcançados.

Pfeffer e Salancik (1978) entendem que existem fatores chave que determinam o poder de uma organização, seriam estes: o tamanho e a importância dos recursos controlados pela

organização. Para estes autores, a visibilidade pública que uma organização possui também seria um indicador de controle ambiental, entretanto não seria considerada parte do poder organizacional.

2.2.2.1 Tamanho

Existirem diversos critérios para definir o porte de entidades organizacionais. No Brasil, o tamanho de uma organização pode ser definido pelo número de empregados que estão diretamente vinculados a ela, ou ainda pelo faturamento anual. Motta (1985) é um autor de teoria organizacional que associa o tamanho de uma organização, como o número de funcionários e os ativos críticos por ela possuídos.

O tamanho da organização está diretamente associado ao poder que ela tem para influenciar o ambiente externo. Neste sentido, algumas empresas estão mais suscetíveis a sucumbirem às pressões ambientais que outras empresas. O pressuposto é que o tamanho da organização seja variável fundamental para a condição de adaptação às exigências do ambiente.

Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001), entendem que existe uma relação entre o tamanho e os ativos possuídos pela organização e a sua capacidade de modificar o ambiente em seu favor. Esta relação é um tanto óbvia, entretanto as pesquisas sobre RSC em PMEs ainda não esgotaram todas as possibilidades explicativas dos pressupostos desta relação.

Uma das maneiras pela qual os decisores estratégicos escolhem a postura a ser adotada baseia-se nas condições internas da organização. Isso sugere limitações econômicas, ou seja, “alguns projetos podem ser muito onerosos. Mercados podem ser tão dominados por poucas empresas, a ponto de tornar impossível uma empresa nova e pequena entrar” (HALL, 2004, p. 253).

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

O estudo empírico realizado por Meznar e Nigh (1995) em 89 empresas Norte Americanas levantou uma hipótese que relacionavam o tamanho da organização a intenção desta em modificar as condições ambientais. A hipótese foi que o tamanho de uma organização tem associação positiva com a postura de proteção *buffer*.

O que Meznar e Nigh (1995) afirmam sobre a relação entre organizações, sociedade e governo é que caso estes grupos de interesse tentem revogar a legitimidade de certas organizações, estes grupos de *stakeholders* podem incorrer em consequências não previstas. “Para organizações poderosas, utilizar estratégias do tipo *buffering* torna-se factível” (MEZNAR; NIGH, 1995, p.4).

O resultado encontrado pelos autores após o tratamento de dados foi positivo para a hipótese testada. A relação entre tamanho e postura gerencial *buffer* foi comprovada pelo coeficiente angular da reta Beta ($\beta = 0,44$) e estatisticamente significativa para $P < 0,01$. Conforme os autores, o tamanho da organização foi a variável mais importante (dentre outras seis) para explicar o comportamento de proteção *buffer* das organizações pesquisadas.

2.2.2.2 Importância dos recursos

Para Pfeffer e Salancik (1978), um dos fatores mais importantes que uma organização pode possuir para estabelecer sua posição de dominação sobre o ambiente, está relacionado à importância dos recursos que ela controla. Controle denota poder, então, se uma organização

possui um determinado nível de poder sobre o ambiente externo, conseqüentemente possui subsídios para controlar este meio (MEZNAR; NIGH, 1995).

Prado e Takaoka (2001) quando propuseram um modelo para análise de terceirização em Tecnologia da Informação (TI), entenderam, para o propósito de seu artigo, que a terceirização era determinada pelos recursos críticos possuídos pela firma candidata. Isto implica dizer que tomar uma decisão está baseada numa função, no caso da pesquisa dos autores foi na relação Terceirização = f(recursos críticos).

Apesar de existirem empresas e setores mais propensos a deterem poder sobre os atores que atuam no ambiente externo, existem outras empresas de outros setores que não gozam de recursos que sejam importantes o suficiente para serem vitais a sobrevivência da sociedade. Algumas destas empresas oferecem produtos/serviços supérfluos.

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

Ao associarem a importância dos recursos possuídos com o tipo de postura gerencial buffering adotada pelas empresas, a hipótese inicial de Meznar e Nigh (1995) era que a correlação seria positiva, ou seja, importância de recursos influencia na adoção de postura buffering.

Os autores comprovaram a hipótese descobrindo evidências de correlação entre estes construtos. Apesar de baixa, a associação foi estatisticamente significativa para $P < .01$. Esta descoberta reforça o argumento de que organizações poderosas se engajam mais nas atividades de proteção e bloqueio.

2.2.2.3 Visibilidade pública

O tema da visibilidade tem sido identificado por diversos autores como um importante atributo estratégico para as organizações. Diversas são as nuances em que se encontram os trabalhos sobre visibilidade. Meznar e Nigh (1995) associaram de forma positiva a visibilidade as posturas de proteção (*buffer*) e de adaptação e ligação (*bridge*); Meznar e Nigh (1995) relacionaram positivamente tamanho a visibilidade pública; Brammer e Millington (2006) realizaram um estudo empírico com 300 empresas do Reino Unido para relacionar visibilidade e suas práticas de RSC; Fossá e Sgorla (2008) relacionaram a visibilidade midiática das organizações sobre suas práticas de RSC como estratégia de legitimação social, de forma que os objetos de pesquisa foram duas fábricas de calçados; Thompsom (2008) associa visibilidade a poder político.

Meznar e Nigh (1995) levantaram hipóteses relacionando a visibilidade pública empresarial possuída à postura gerencial adotada e ao tamanho da empresa. A hipótese de que visibilidade tem associação positiva com postura *buffer* foi refutada ($\beta = -0,1$). Estes autores também associaram o tamanho da empresa a sua visibilidade pública. O resultado encontrado indicou que a hipótese inicial foi fortemente comprovada ($P < 0,01$), ou seja, há uma grande associação entre visibilidade e tamanho da empresa.

As evidências empíricas atuais associam o tamanho como uma forma de mensurar a visibilidade da organização. Segundo Brammer e Millington (2006, p. 7), “no contexto dos estudos sociais e organizacionais, o tamanho da organização tem demonstrado ser um fator determinante de influência no ambiente em que a organização opera”.

Empiricamente estes autores testaram a hipótese de que filantropia empresarial e a visibilidade organizacional, que são fatores controláveis, são positivamente associadas. A hipótese foi aceita com um nível de significância estatística muito bom ($P < 0,0000$), ou seja, há 100% de chance de haver relação positiva entre as variáveis estudadas.

Conforme Fossá e Sgorla (2008), a maneira com que as organizações se mostram para os campos sociais é por meio dos veículos de comunicação (jornais, revistas, televisão, internet, dentre outros), e isto caracterizaria a visibilidade midiática. Conforme seja o grau de exposição pública destas empresas, “a sua visibilidade organizacional estaria associada à elevação do nível de regulação dos *stakeholders*” (BRAMMER; MILLINGTON, 2006, P. 7).

Para Thompsom (2008), utilizar a visibilidade da empresa para o alcance de estratégias definidas pode ser uma arma factível para as organizações enfrentarem as suas batalhas diárias.

2.2.3 Iniciativa estratégica empresarial

No âmbito da administração, a estratégia é associada a tomada de decisão que envolva toda a organização ou parte dela, assim variando de nível estratégico (o que fazer?), em seguida o tático (como fazer ?) e o operacional (fazendo!). As estratégias são elaboradas para estabelecerem as condições que a empresa possui para se relacionar com o ambiente, por isto são dinâmicas.

A iniciativa estratégica empresarial pode ser mensurada pelo grau com o que os gestores se inclinam para satisfazerem as expectativas dos *stakeholders* externos. Meznar e Nigh (1995) propuseram algumas estratégias como forma de caracterizar estas iniciativas, e as utilizaram em sua pesquisa com o intuito de mensurar o grau com que os gestores se propõem a serem os pioneiros ou liderar outras empresas a adotá-las.

As táticas apresentadas por Meznar e Nigh (1995) forma referentes a: Adotar políticas que estejam em conformidade com as novas expectativas sociais; Independente do que o setor assume como certo e errado, ético e antiético, para adotar novas políticas relacionadas com as questões sociais; Esperar até que leis sejam aprovadas para então realizar atividades em conformidade com as normas estabelecidas; Definir o que é certo e errado a fazer para ser visto pela sociedade como uma empresa cidadã; Cumprir com obrigações tributárias para estar em conformidade com a lei.

Existem gestores que enfatizam a competição, o individualismo e a auto-eficiência empresarial por meio de usufruir ao máximo do ambiente sem interagir com ele (FREEMAN; MCVEA, 2001). Para Meznar e Nigh (1995), os gestores responsáveis pela avaliação e escolha da estratégia (cf. Figura 6), juntamente com assessoria jurídica especializada, tentarão defender os interesses da firma com relação às demandas sociais. Esta ação configura a adoção de postura *buffer*.

O resultado da pesquisa empírica de Meznar e Nigh (1995) foi que as empresas que adotaram a postura *buffering* para *stakeholders* sociais e políticos tiveram uma correlação baixa e muito baixa com as iniciativas sociais (0,26 e 0,06) respectivamente. Ou seja, quanto mais *buffer* for a postura da empresa, menos ela terá iniciativa para se antecipar as expectativas e estar em conformidade com que esperam seus *stakeholders*.

A consequência destas iniciativas é que estas empresas que adotam este tipo de postura gerencial são pouco prováveis de terem iniciativas estratégicas empresariais e se adaptarem as mudanças das expectativas sociais e regulamentações de órgãos do governo. De acordo com Meznar e Nigh (1995), ter iniciativas estratégicas empresariais e não adotá-las estão nos extremos opostos de um *continuum*.

2.2.4 Hipóteses do estudo

Todas as hipóteses da pesquisa são apresentadas a seguir:

H₁: As incertezas macro ambientais contribuem de forma positiva para que empresas adotem a postura de proteção *Buffering*;

H₂: O tamanho de uma organização contribui de forma positiva para que ela adote a postura *Buffering*;

H₃: A importância dos recursos possuídos pela organização contribui de forma positiva para que ela adote a postura *Buffering*;

H₄: O nível de visibilidade possuído pela organização contribui de forma positiva para que ela adote a postura *Buffering*;

H₅: Tamanho é positivamente associado a visibilidade.

H₆: As iniciativas estratégicas empresariais são negativamente associadas à adoção da postura *Buffering*.

Considerando estas hipóteses, partiu-se para um estudo de campo, a partir da percepção de que uma análise consistente somente pode ser procedida a partir do que os próprios gestores têm a informar. Os detalhes dos procedimentos e decisões do trabalho de campo estão apontados no item seguinte.

3 MÉTODO

Este item apresenta os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento de trabalho empírico. Para o trabalho de campo, decidiu-se que os procedimentos básicos de análise seriam baseados em técnicas quantitativas, o que implicou na coleta de dados por meio de um questionário do tipo estruturado (MALHOTRA, 1998).

O questionário utilizado consiste numa adaptação do original, proposto por Mezner e Nigh (1995), nesta adaptação definiu-se que ele seria desenvolvido em duas partes: inicialmente foram apresentadas questões de múltipla escolha, para levantar informações gerais e sócio-demográficas sobre os respondentes; a segunda parte tratava dos tópicos centrais da pesquisa.

A única variável incluída no instrumento, que o faz diferir do original de Mezner e Nigh (1995), foi a inserção da variável observável 'Faturamento Anual Bruto', que utilizou os critérios do BNDES para classificar as empresas pelo porte. Todos os itens foram mensurados por uma escala de Likert de 5 pontos.

Depois dos procedimentos preliminares (ajustes do instrumento, submissão a outros pesquisadores e pré-teste) o instrumento foi aplicado, seguindo as seguintes delimitações:

- Universo da pesquisa: o universo foi constituído pelos gestores de empresas de diversos setores da indústria, do comércio e de serviços de Fortaleza e sua Região Metropolitana. O tamanho do universo não pôde ser definido;
- Amostra: a amostra total foi de 74 respondentes, abordados diretamente em diferentes locais, selecionados conforme a acessibilidade e a conveniência;
- Método de coleta: a coleta de dados foi procedida pelos autores. O procedimento básico consistia em visita a cursos superiores de especialização *lato sensu* em gestão. Os pesquisadores partiram do pressuposto que nestes locais há uma grande concentração de gestores e proprietários de empresas que querem se especializar. O acesso a sala de aula foi realizado após autorização dos professores. A única restrição imposta pelos pesquisadores era de que os respondentes não poderiam ser de instituições públicas e não gestor.
- Os questionários da amostra foram aplicados nos meses de maio e junho do ano de 2009.

Na fase de análise dos dados empíricos, procedeu-se inicialmente a avaliação exploratória preliminar, com a verificação de valores faltantes (*missing values*), assim como da existência de valores atípicos (*outliers*), especialmente nos itens dos construtos. Os procedimentos realizados não indicaram a necessidade de intervenções. Em seguida, foi feita a apresentação descritiva dos resultados das variáveis categóricas.

Após esta fase, especificamente para os itens de cada um dos construtos procedeu-se à avaliação da confiabilidade por meio da medida *Alpha* de Cronbach, considerado adequado para medir a consistência de conjuntos de variáveis usadas para medir um mesmo construto (MALHOTRA, 1999).

Nos casos em que houve uma boa confiabilidade e adequação da estrutura fatorial, foram extraídos as médias e os desvios-padrão de cada uma das variáveis independentemente, e em seguida da medida geral do construto, com composição pela média das entradas das variáveis componentes de cada construto. Neste caso, além da confiabilidade, verificou-se ainda a estrutura fatorial, como forma de assegurar condições para a composição de variáveis (cf. BAGOZZI; EDWARDS, 1998). A partir dos resultados agregados dos construtos, e como forma de atender ao primeiro objetivo do estudo, as médias e os desvios-padrão de cada um dos construtos foram extraídos e analisados.

Depois de avaliados os resultados de cada construto em separado, e como forma de atender ao segundo objetivo do estudo, os dados foram submetidos a uma análise de regressão múltipla. O propósito desta fase foi verificar a importância relativa de cada uma das dimensões na adoção da postura *buffer*.

Todos os procedimentos estatísticos foram desenvolvidos com suporte nas recomendações de autores especialistas nas técnicas utilizadas (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 1999) e foram realizados por meio do *software* SPSS, versão 15.

4 RESULTADOS

Este item está dividido em quatro partes: inicialmente, apresenta-se a descrição da amostra do estudo; em seguida, analisam-se as medidas descritivas dos construtos definidos; na terceira parte, apresenta-se a análise de regressão realizada para testar as hipóteses; por fim, apresentam-se os resultados.

4.1 Resultados descritivos, análise dos construtos

De posse dos dados, foram extraídas as médias e os desvios padrão de todas as variáveis da pesquisa. Em seguida, as variáveis foram analisadas em termos de confiabilidade, a partir do coeficiente *Alpha* de Cronbach, que, segundo Freitas *et al.* (2000), é a medida que afere se os itens da escala medem efetivamente a mesma coisa. O valor limite mínimo aceitável indicado na literatura é de 0,6 (de 0 a 1), e os resultados mostraram que o valor mínimo foi superado por todos os construtos (o mínimo verificado foi de 0,764, na dimensão 'Iniciativa Estratégia empresarial' o que indicou que a escala utilizada era confiável na mensuração de cada construto.

Em seguida, procedeu-se à agregação das variáveis, gerando assim 5 novas variáveis. Os resultados dos *alphas*, das médias e dos desvios padrão das cinco variáveis agregadas podem ser visualizados na Tabela 1.

Da mesma maneira que procederam Costa *et al.* (2008) ao estabelecerem uma escala de mensuração, para este estudo as variáveis utilizadas foram agrupadas por construto e foram extraídas as médias e os desvios. Pelos resultados, pôde-se verificar o seguinte (dado que a escala utilizada foi de 5 pontos, adotou-se como critério de análise o seguinte: valores de média até 3

são baixos, de 3 a 4 são intermediários, e de 4 a 5 são elevados; para os desvios-padrão, valores até 0,8 são baixos, de 0,8 a 1,0 são médios, e acima de 1,0 são elevados.

- Para o grupo ‘buffer’, a média ficou em um nível baixo (2,62), indicando que as estratégias e táticas adotadas pelas empresas não são tão fortes para modificar ou se proteger do ambiente na qual estão inseridas. O desvio padrão (0,94) foi intermediário, indicando que há uma certa variação na amostra quanto a esta postura;
- A média para ‘Incerteza ambiental foram intermediárias (3,52), e o desvio de 0,78. A indicação é que os gestores enfrentam um ambiente com certas turbulência e complexidades, provavelmente vindos de agencias reguladoras do governo ou de grupos organizados. O desvio padrão foi baixo, sinalizando pouca dispersão em torno da média;
- A média do construto ‘iniciativa estratégica’ foi considerada no limite como intermediária (3,89), em compensação o desvio-padrão foi baixo (0,76). Estas evidências sinalizam que os gestores respondentes consideram importante adaptar suas empresas as exigências da sociedade e estarem em conformidade com as suas expectativas. O desvio padrão foi baixo, sinalizando pouca dispersão em torno da média;
- A média para ‘visibilidade’ foi percebida como em nível intermediário (3,48), com um elevado desvio padrão (1,37). A indicação é que muitas das empresas pesquisadas são citadas nos meios de comunicação. Entretanto houve muita dispersão em torno da média;
- A média da variável ‘Importância dos Recursos’ foi considerada baixa (2,16) conforme critérios estabelecidos, entretanto, o desvio de opinião foi elevado (1,39). A indicação é que os produtos/serviços prestados pelas empresas à sociedade não são supérfluos, porém as respostas foram bastante divergentes, elevando assim o desvio-padrão.

TABELA 1 – Medidas dos construtos

Construtos	Alpha	Média	Desvio-padrão
Postura <i>buffer</i>	0,863	2,62	0,94
Incerteza ambiental	0,830	3,52	0,78
Iniciativa estratégica	0,764	3,89	0,76
Tamanho	0,877	3,01	1,03
Visibilidade	-	3,48	1,37
Importância dos recursos	-	2,16	1,39

Fonte: dados da pesquisa

Pela tabela 1, podemos interpretar que, de uma forma geral as respostas relativas a variável dependente (*buffer*) apresentaram resultados divergentes. Os construtos ‘Visibilidade e ‘Importância dos Recursos’ são diretamente observáveis, ou seja, não requerem itens para serem formados, por este motivo não puderam ser submetidos à análise fatorial.

Para uma análise preliminar podemos concluir que, devido à amostra ser composta em sua grande maioria por pequenas e médias empresas (65,7%), as empresas evidenciaram possuírem pouco poder para barganhar seus interesses. As médias para todos os construtos não passaram de intermediária, sinalizando que as empresas não adotam postura gerencial *buffer* intensamente.

Apesar destes resultados não serem generalizáveis, trata-se de uma evidência empírica que não destoia, acredita-se, do universo geral das pequenas e médias empresas. Este resultado serve, portanto, de referencial comparativo para outros esforços de pesquisa com objetivos semelhantes.

4.2 Análise das hipóteses

Para verificação das hipóteses, procedeu-se a uma análise de regressão múltipla pelo método *enter*, na qual o construto *buffer* foi colocado como variável dependente, e as cinco dimensões (Incerteza ambiental, Iniciativa estratégica, Tamanho, Visibilidade, Importância dos recursos) foram colocadas como variáveis independentes.

Verificou-se que o melhor modelo para a variável dependente foi aquele no qual a variável dependente (*buffer*) ficou bem explicada ($R^2=0,430$; $F=8,835$, $p<0,001$) pelas variáveis independentes, com influência significativa de todas as variáveis independentes. Diante dos resultados (ver Tabela 2), tem-se a análise das hipóteses:

- A hipótese H1, que afirmava que as incertezas macro ambientais são positivamente correlacionadas com a adoção da postura *Buffering*, foi aceita ($\beta=0,483$; $p<0,001$), significando que quanto maiores forem as incertezas do ambiente em que a empresa está inserida, mais ela vai criar estratégias para modificar ou se proteger das ameaças oriundas do ambiente;
- A hipótese H2, que afirmava que o tamanho da organização está positivamente correlacionado com a adoção da postura *Buffering*, foi aceita ($\beta=0,544$; $p<0,001$), evidenciando que, dependendo do tamanho da empresa, ela tem interesse em modificar o ambiente para se beneficiar ou de simplesmente se proteger das ameaças ambientais;
- A hipótese H3, que afirmava que a importância dos recursos oferecidos pela organização está positivamente correlacionada com adoção da postura *Buffering*, foi refutada ($\beta=-0,062$; $p>0,001$). Neste caso, a adoção de posturas para se proteger ou modificar o ambiente não tem relação com o tipo de produto/serviço que a empresa fornece;
- A hipótese H4, que afirmava que a visibilidade pública da organização está positivamente correlacionada à postura *Buffering*, também foi aceita ($\beta=0,560$; $p<0,001$). Assim, temos a evidência de que quanto maior for a exposição da empresa perante seu público, maior o interesse dela em modificar o ambiente ou se proteger dele;
- A hipótese H5 que afirmava que o tamanho da organização está positivamente correlacionado à sua visibilidade pública, foi aceita ($\beta=0,631$; $p<0,001$), indicando que quanto maior for o tamanho da organização, maior será a visibilidade dela perante seu público;
- A hipótese H6, que afirmava que as iniciativas estratégicas empresariais são negativamente correlacionadas com a adoção da postura *Buffering*, foi rejeitada ($\beta=0,534$; $p<0,001$). Portanto, há evidências de que a relação seja inversa, ou seja, quanto mais a empresa tem a postura de modificar ou se proteger do ambiente, mais ela adota iniciativas empresariais.

TABELA 2 - Modelo de regressão

Antecedentes	Valor β	Valor t	Sig. (p-value)
Incerteza ambiental	0,483	4,233	0,000
Importância dos recursos	-0,062	-0,479	0,633
Tamanho	0,544	5,016	0,000
Visibilidade	0,560	5,153	0,000
Iniciativa estratégica	0,534	4,978	0,000

Fonte: dados da pesquisa

Uma síntese destes resultados encontra-se na Tabela 3. Considerando conjuntamente os fatores de influência na adoção de postura *buffer*, pode-se verificar que quatro das seis hipóteses foram aceitas, o que ilustra a necessidade de um cuidado especial por parte dos gestores organizacionais com relação aos aspectos ambientais para as tomadas de decisão.

TABELA 3 – Resultados das hipóteses

Hipóteses	Fator de influência na adoção de postura buffer	Resultado
H1	Incerteza ambiental	Aceita
H2	Importância dos recursos	Refutada
H3	Tamanho	Aceita
H4	Visibilidade	Aceita
H5*	Tamanho e Visibilidade	Aceita
H6	Iniciativa estratégica	Refutada

Fonte: Pesquisa direta

Aspectos controláveis como tamanho e visibilidade também são correlacionados, indicando que as firmas dependem dos recursos possuídos para decidirem se irão se fechar ou não as expectativas do ambiente. A hipótese H5*, que correlacionou visibilidade e tamanho, também foi aceita, indicando que estes construtos são positivamente associados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo central avaliar o nível de adoção da postura gerencial protetora *buffering* pelas PMEs da Região Metropolitana de Fortaleza, e gerar contribuições consideradas relevantes para o entendimento de como as organizações, em meio as constantes mudanças externas e também internas, vem se relacionando com o ambiente. Levando em conta o desenvolvimento teórico apresentado e os resultados provenientes da entrada em campo, tem-se a confiança de que este objetivo foi alcançado. Os autores também acreditam terem elevado o nível de conhecimento sobre as posturas gerenciais adotáveis por organizações empresariais, a relevância de tal feito está na quantidade de trabalhos desta natureza, ainda poucos e exploratórios. Neste sentido, os resultados aqui apresentados juntam-se a outros que existem e, os autores sabem que existe o potencial de trazer contribuições para pesquisas vindouras sobre o gerenciamento *stakeholders*, especialmente no âmbito das posturas gerenciais estratégicas.

Pelos resultados de trabalho de campo, os autores acreditam que o problema de pesquisa foi respondido com êxito, tendo sido possível avaliar a intensidade com que as variáveis pesquisadas estimulam os dirigentes a adotarem a postura de proteção *buffering*, além de analisar os fatores de influência sobre a adoção desta postura. Em termos teóricos, esta pesquisa se enquadra no contexto do gerenciamento estratégico, apesar de ter se utilizado de outras teorias. Este trabalho se soma a outros semelhantes, principalmente aqueles de natureza qualitativa e de levantamento bibliográfico.

A teoria da dependência dos recursos se mostrou em parte apropriada para promover um modelo que explicasse a adoção de comportamento *buffering*. Neste aspecto, Mezner e Nigh (1995) chegaram a mesma conclusão que este artigo, entretanto para eles, a hipótese da importância dos recursos possuídos foi aceita, acredita-se que pelo fato de as empresas por eles pesquisadas terem um porte bem maior que as deste trabalho. Os resultados deste estudo apresentaram evidências empíricas para suportar a hipótese de que a filosofia moral dos gestores teve um papel fundamental em determinar as ações da empresa quanto às iniciativas estratégicas.

Conforme a sugestão de Mezner e Nigh (1995) para que pesquisadores se aprofundassem no estudo da relação entre visibilidade e atividade empresarial *buffering*, os resultados desta pesquisa destoaram dos estudos destes autores. Após a entrada em campo, foi verificado pela análise de regressão que a hipótese foi aceita, e que a relação é forte. No estudo original a hipótese não foi confirmada e a relação foi bem fraca.

Os resultados encontrados nesta pesquisa sobre a relação entre postura gerencial e

incertezas ambientais possuem algumas implicações até dedutíveis. Se as atividades empresariais do tipo bloqueio e proteção *buffering* têm relação positiva com o meio ambiente e suas incertezas, é provável que comece a se instalar dentro das empresas cearenses, um departamento que acompanhe os cenários econômicos, sociais, políticos, dentre outros. A tendência é que os setores fiquem hipercompetitivos, assim como afirma D’Aveni (1995). Meznar e Nigh (1995) também fizeram esta previsão em eu estudo.

Este artigo possui limitações, e elas estão nos resultados encontrados. Estes foram restritos a uma amostra que não condiz com o total do universo das pequenas e médias empresas da Região Metropolitana de Fortaleza. A sugestão que os autores deixam para pesquisas futuras é que este estudo seja replicado em um número maior de empresas.

Acredita-se ser fundamental para estudos futuros testar as mesmas variáveis independentes com outra postura gerencial estratégica conhecida pela literatura como *bridging*. Trata-se do extremo oposto da postura *buffering*, ou seja, nela as atividades são de adaptação e ligação com o meio envolvente. Em pesquisas futuras, será possível analisar simultaneamente a adoção das posturas *buffer* e *bridge*, e assim predizer quando as empresas enveredarão por uma determinada postura ou por ambas.

6. BIBLIOGRAFIA

- ANTUNES, E. A. **Características da complexidade do ambiente e do processo contínuo de formação de estratégias e relação entre ambos**. 2006. 212f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UNB, Brasília – DF.
- BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. **Organizational Research Methods**, V. 1, N. 1, p. 45-87, 1998.
- BARROS NETO, B. **Como fazer experimentos: pesquisa e desenvolvimento na ciência e na indústria**. Campinas: UNICAMP, 2007.
- BEDÊ, M. A (Coordenador). **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil?** São Paulo: SEBRAE, 2006.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis. **Business Ethics: A European Review**. V. 15, N. 1, January 2001.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Estratégia competitiva no Limiar do caos: uma visão dinâmica para transformações corporativas**. São Paulo: Cultrix, 2004.
- CARDOSO, A. C. F.; SCHENINI, P. C.; RENSI, F. Forças que convergem para a postura empresarial ética e socialmente responsável. In. Congresso virtual Brasileiro de Administração. **Anais eletrônicos...** COVIBRA, 2004. Disponível em <http://www.convibra.com.br/trab.asp?t=12>. Acesso em 01 de maio de 2009.
- COSTA, F. J.; LOPES JÚNIOR; E. P.; LEMOS; A. Q.; SARAIVA-LÔBO; R. J. Atitudes dos estudantes de cursos de Administração quanto às disciplinas de métodos quantitativos: desenvolvimento de uma escala de mensuração. **Textos para discussão**, 6. Fortaleza: EDUECE/CMAAd, 2008. Disponível em <www.uece.br/cma>.
- D’AVENI, R. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FAGUNDES, J.A; SOLER, C. C.; FELIU, V. R.; LAVARDA, C. E. F. Proposta de pesquisa em contabilidade: considerações sobre a teoria da contingência. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, V. 13, N. 2, p. 1, maio/ago, 2008.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J; FERRELL, L.; **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos** (tradução). Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- FOSSÁ, M. I. T.; SGORLA, F. A visibilidade midiática das práticas de responsabilidade social

como estratégia de legitimação organizacional. **In.** XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008.

FREEMAN, E. R. **Strategic Management** – A Stakeholder approach. London: Pitman Publishing, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management, 2001, p.189 - 207. **In:** FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; HITT, M. A. (Ed.) The Blackwell Handbook of Strategic Management. 2001.

FREIRE, L. C. **Aprendizagem organizacional**. Brasília, Banco do Brasil, 1999.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARRISON, J. S.; ST. JOHN, C. H. Managing and Partnering with external stakeholders. **Academy of Management Executive**, V. 10, N. 2, p. 51, 1996.

HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**, V. 42, N. 1, p. 87-99, 1999.

LEAL, A. S. S. A influencia de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional. Curitiba 2005. 154f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. A polêmica em torno do trabalho na sociedade contemporânea. **Revista Destarte**, Vitória, V. 2 N. 2, p. 161-194, 2003.

LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategic Management journal**, v. 19. 755-773, Ago, 1998.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Editora Bookman, Porto Alegre, 1999.

MEZNAR, M. B.; NIGH, D. Buffer or Bridge? environmental and organizational determinants of public affairs activities in american firms. **Academy of Management Journal**. V. 38, N. 4. p. 975-996, 1995.

MOLINARI, S. K. R; GUERREIRO, R. **Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na Controladoria do Banco do Brasil**. Disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/418.pdf>. Acesso em 20 de Junho de 2009.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed. Record, 1985.

POST, J. E.; MURRAY. E.; DICKIE, R.; MAHON. F. Managing publiaffairs function, **California Management Review**, V. 26, N. 1, p. 135-150, 1983

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Um modelo para análise da terceirização da tecnologia de informação. In: SEMEAD, 5., 2001. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2001.

PFEFFER. J.; SALANCIK, J. R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. New jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.

TEIXEIRA, R. M.; ANDRADE JÚNIOR, A. L. ; BANGANGA, S. F. Recursos humanos nas pequenas e médias empresas: um enfoque dos anos 90. **In:** ENANPAD, 22, 1998. Disponível em: <http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-11.pdf>. Acesso em: 09 Jul. 2009

THOMPSON, J. B. **A nova visibilidade**. Disponível em: http://www.usp.br/matrizes/img/02/Dossie1_thomp.pdf. Acesso em: 22 de julho de 2009.