

Stakeholders e Desempenho Empresarial: um Estudo Sobre Legitimidade, Urgência e Poder

AUTORES

ANDERSON QUEIROZ LEMOS

Universidade Estadual do Ceará

andersonqadm@gmail.com

JACQUELINE DOS ANJOS DA ROCHA

Universidade Estadual do Ceará

jackdanjos@yahoo.com.br

FRANCISCO ROBERTO PINTO

Universidade Estadual do Ceará

rpinto@secrel.com.br

PAULO CÉSAR DE SOUSA BATISTA

Universidade Estadual do Ceará

pcbatista@gmail.com

Resumo

Esta é uma pesquisa teórico-empírica que objetivou verificar como os dirigentes de uma importante empresa do setor da construção civil em Fortaleza-Ceará percebem e selecionam seus *stakeholders* conforme os critérios de poder, urgência e legitimidade. Foi verificada a relevância que os dirigentes atribuem aos públicos de interesse para o alcance dos objetivos globais e a influência de tais públicos no desempenho global empresarial. A pesquisa concentrou-se em dois campos teóricos, na teoria dos *stakeholders* e na avaliação e mensuração de desempenho organizacional. Quanto ao aspecto conceitual, este trabalho prestou maior importância às propriedades de poder, legitimidade e urgência e aos vetores de desempenho (*leading indicators*) sócio-ambiental e econômico-financeiro, conforme sugere o modelo de avaliação de desempenho de Svendsen (1998). Utilizou-se uma adaptação da metodologia proposta por Savage *et al.* (1991) que utiliza critérios atribuídos pelos dirigentes como vetores para a avaliação de desempenho. Os resultados encontrados nesta pesquisa não destoam dos de estudos anteriores, como os de Roberto e Serrano (2007a), fortalecendo a evidência de que os *stakeholders* ditos clássicos (clientes, sócios e acionistas) são aqueles entendidos como os mais relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais propostos.

Palavras-chave: Stakeholder; desempenho; construção civil

Abstract

This is a theoretical and empirical research aimed to see how the leaders of a major company in the civil construction sector in Fortaleza, Ceará perceive and select their stakeholders according to the criteria of power, urgency and legitimacy. It was verified that the leaders attach importance to the public interest to achieve the overall objectives of the public and influence in global business performance. The research focused on two fields theory, the theory of stakeholders and the assessment and measurement of organizational performance. As the conceptual aspect of this work has great importance to the properties of power, legitimacy and urgency and the vector of performance (leading indicators) environmental and

socio-economic-financial, as suggested by the model for evaluating performance of Svendsen (1998). We used an adaptation of the methodology proposed by Savage et al. (1991) using criteria given by the leaders as vectors for the evaluation of performance. The results of this research are different from previous studies, such as Roberto and Serrano (2007a), strengthening the evidence that these traditional stakeholders (customers, partners and shareholders) are those perceived as more relevant to the achievement of objectives organizational proposed.

Keywords: Stakeholder; performance; construction

1. Introdução

Sobre as relações das empresas com os seus grupos de interesse a teoria dos *stakeholders* têm se apresentado como um campo rico em pesquisas. Ansoff (1965) já tratava da necessidade das organizações detectarem os seus *stakeholders* relevantes, de forma que o tema se popularizou e ganhou maior relevância a partir de Freeman (1983) e outros autores como, por exemplo, Freeman e Reed (1983); Freeman (1984); Barton, Hill e Sundaram (1989); Hill e Jones (1992); Donaldson e Preston (1995); Child e Marcoux (1999) e Mellahi e Wood (2003).

Independentemente da diferença que supostamente possa existir entre os conceitos de *stakeholder management* e *management of stakeholders*, para Roberto e Serrano (2007) não há dúvidas de que o processo de construção de riqueza de uma organização tem cada vez mais relação com as partes interessadas envolvidas. Sabe-se que a literatura pertinente à estratégia e ao desempenho organizacional (HILL; JONES, 1992) entende que as organizações têm a necessidade de se relacionar saudavelmente com todos seus parceiros de forma a atender interesses múltiplos, entretanto elas possivelmente não conseguirão fazê-lo simultaneamente com todos os *stakeholders*, provavelmente pela complexidade e custo de tais atividades.

É importante saber se a aplicação da teoria dos *stakeholders* pelas empresas está tendo efeito positivo, negativo ou nulo sobre seu desempenho, uma vez que um dos principais objetivos dos estudos organizacionais é a busca de eficiência e eficácia. Além disso, apesar da gestão dos *stakeholders* ser freqüentemente apontada como um fator crítico de sucesso, ainda há pouca verificação empírica da relação entre uma eficiente gestão dos *stakeholders* e o desempenho empresarial global. (MARCON ET AL., 2005).

Dessa forma, baseando-se na visão clássica de Freeman (1984), busca-se contribuir para o avanço dos estudos sobre *stakeholders*, relevância percebida e desempenho empresarial, colocando-se como questões de pesquisa as seguintes indagações: qual o diagnóstico dos *stakeholders* apresentados pelos dirigentes de uma construtora no setor da construção civil? Qual o resultado da avaliação da relevância (valor) dos *stakeholders* pelos dirigentes conforme os critérios de poder, urgência e legitimidade?

A relevância dada a um objeto, ou a um conjunto deles, está associada a valor e necessidade, então após uma exaustiva pesquisa sobre a plausível conceituação de necessidade, conferiu-se que algo pode ser considerado relevante e gerar necessidades individuais se a ele for dado um valor, definindo-se, portanto necessidade como sendo intrinsecamente associado a valor.

Este estudo esclarece que um meio para se avaliar o desempenho de uma organização empresarial é pelo alcance das expectativas mutuamente geradas. A idéia de mapear os *stakeholders* de acordo com suas influências no alcance dos objetivos vem sendo utilizada em estudos empíricos como o de Bourne e Walker (2005) que enfatizam o uso de ferramentas para auxiliar no processo de mapear e visualizar o poder e a influência dos *stakeholders*.

O entendimento da importância de gerir os *stakeholders* de forma sustentável como um dos determinantes para geração de vantagem competitiva e, conseqüentemente, do desempenho superior encontra respaldo nas perspectivas descritiva, normativa e instrumental da teoria dos *stakeholders*, proposta por Donaldson e Preston (1995), de forma que a eficácia da gestão dos públicos de interesse de uma organização é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de desempenho.

Nesse sentido, e em busca de construir o conhecimento, a pesquisa empírica foi conduzida junto a uma empresa incorporadora do setor de construção civil em Fortaleza, pertencente ao Sindicato das Indústrias da Construção Civil do Ceará (SINDUSCON-CE). A coleta de dados ocorreu em duas etapas, uma qualitativa e outra quantitativa, ambas com os dirigentes dessa empresa. A organização foi selecionada pelos autores por executar atividades

de engenharia peculiares, ou seja, ela destoa das práticas convencionais da maioria das construtoras incorporadoras de mesmo porte localizadas no Ceará.

Na próxima seção é apresentado um referencial teórico, sendo a primeira parte concernente a uma contextualização do segmento da construção civil e sua cadeia produtiva (CARDODO; ABIKO; GONÇALVES, 2002); em seguida apresenta-se a teoria dos *stakeholders* e a evolução dos conceitos de Freeman (1984), incluindo as formas de se verificar os critérios para definir o *stakeholder* relevante; a seguir, infere-se sobre desempenho empresarial, tendo logo em seguida a metodologia da pesquisa baseada nos trabalhos de Roberto e Serrano (2007a; 2007b); a seção seguinte apresenta o estudo do caso da empresa (nome fictício ALPHA); posteriormente, apresenta-se a análise e discussão dos resultados, tendo finalmente uma síntese do estudo exposto e a conclusão desta pesquisa com orientações para futuros estudos.

2. A cadeia produtiva da construção civil e a sua importância econômica

Para Cardoso, Abiko e Gonçalves (2002), o fortalecimento e a melhoria do desempenho da cadeia produtiva na construção civil, certamente, contribuem para: 1) o fortalecimento da economia e do setor produtivo nacional; 2) o aumento da capacitação tecnológica do país; 3) o aumento da geração de emprego e renda; 4) o combate ao *déficit* habitacional e suas danosas conseqüências sociais e urbanas e 5) a melhoria das condições de vida das comunidades urbanas em geral e, particularmente, das de baixa renda.

Diante do exposto e da constatação do atual crescimento do setor da construção civil, que conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) representa um dos PIBs mais representativos do país, verifica-se a importância desse setor para o desenvolvimento econômico nacional. Em termos de geração de divisas, o macro setor da construção civil tem um papel importante na economia do país, pois as estatísticas da Câmara Brasileira da Indústria (CBIC), referentes ao ano de 2003, apresentam que o setor representa para o cenário nacional 6% em média no total da participação dos salários no Brasil, 9% da mão de obra economicamente ativa (considerando os empregos derivados dos efeitos induzidos pelo setor, estima-se que o macro setor gere 15,08% dos postos de trabalho no Brasil), 12,47% dos rendimentos dos trabalhos autônomos e em torno de 19% do Produto Interno Bruto (PIB).

Conforme Cardoso, Abiko e Gonçalves (2002), a modelagem inicial da cadeia produtiva da construção civil compreende quatro elos, a saber: a) fornecedores de insumos; b) setor de produção; c) comercialização e d) consumidor final. Cada um desses elos é dividido conforme apresentado no QUADRO 1 e sugerido pelos autores citados.

De acordo com Cardoso, Abiko e Gonçalves (2002), os Fornecedores de insumo variam conforme a natureza das operações que ocorrem nos canteiros de obras e ao grau de complexidade do serviço acoplado no seu fornecimento; o setor de Produção é responsável pela construção das edificações realizada no canteiro de obras e apresenta-se dividida pelo tipo de agente responsável pela produção e o tipo de produto/serviço que este gera para o próximo no processo. O setor de Comercialização é dividido conforme o tipo de agente responsável pelas transações comerciais dos imóveis e/ou edificações construídas. Por fim, Cardoso, Abiko e Gonçalves (2002) segmentam o consumidor final conforme a renda familiar, a saber: Baixa renda: até 5 salários mínimos de renda familiar; Média baixa renda: 5 a 10 salários mínimos; Média alta renda: 10 a 20 salários mínimos; Alta renda: acima de 20 salários mínimos.

3. Estratégia Empresarial

O desenvolvimento da prática da estratégia tem sido tema freqüente nas discussões de estudiosos e executivos da administração das organizações. Na academia diversos são os autores que conceituam estratégia, gerando uma vasta gama de definições e conceitos que

apriori atendem as necessidades de quem os quer utilizar. Entretanto, pensar sobre estratégia não é um esforço exato, trata-se de uma atividade relativista, devido a diversidade política, cultural e social dos indivíduos que compõem as organizações.

Bethlem (1998) entende que apesar das dificuldades semânticas existentes na área de estratégia, um aspecto é claro, seus conceitos precisam ser aprendidos, aceitos e utilizados pelos dirigentes organizacionais e conseqüentemente pelos colaboradores da empresa.

Os livros que apresentam o tema da estratégia corporativa não podem simplesmente desvendar os segredos de um tema tão complexo e que envolve vasta lista de variáveis, pois caso isto fosse possível, não teríamos um índice de falência tão elevado das MPEs. Pensar sobre estratégia com seriedade é uma das afirmações que Whittington (2002) sugere em seu livro “O que é estratégia?”.

Os princípios da estratégia não são unânimes. Assim, quatro são os pontos de vista sobre as abordagens estratégicas que podem reduzir o hiato entre simplesmente realizarmos estratégia de uma forma acrítica, interpretando-a da mesma forma que os manuais, e lidar com a questão da estratégia como uma prática imperfeita e factível de contestação.

Para Whittington (2002), as quatro abordagens sobre estratégia são fundamentadas em perspectivas genéricas e opostas, seriam elas: 1) a abordagem clássica, que seria a mais usual com seus métodos racionais de planejamento; 2) a abordagem evolucionária, que apoia-se na evolução biológica proposta pela teoria da evolução das espécies de Darwin (1859); 3) a abordagem processualista, cujos protagonistas refutam a ideia de planejamento estratégico a longo prazo, sendo eminentemente favoráveis as estratégias emergentes. O argumento dos processualistas é que o planejamento será esquecido conforme mudem as circunstâncias; 4) por fim a abordagem sistêmica, que é relativista. Nela os fins e os meios da estratégia estão ligados as culturas e aos poderes dos sistemas onde a empresa está inserida.

Os estudos sobre estratégia e a teoria dos *stakeholders* são temas conhecidos e bastante explorados pela literatura, porém de forma isolada, entretanto estes temas tomados conjuntamente constituem um campo de investigação pouco explorado. Nesse sentido, segue na próxima seção uma revisão sobre a teoria dos *stakeholders*.

4. Teoria dos *stakeholders*: interesse, relevância e envolvimento organizacional

Segundo Roberto e Serrano (2007a; 2007b), o termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963 no *Stanford Research Institute* (SRI) num memorando como designação para os grupos de interlocutores imprescindíveis ao funcionamento da organização, apesar disso ele é considerado recente por Jensen (2001) e por Silveira, Yoshinaga e Borba (2004) como termo que embasa uma teoria.

A designação do termo *stakeholder* foi difundida por Freeman no meio acadêmico somente em 1983 (MORATELLI; SOUZA 2006) e passados 45 anos o conceito foi sendo desenvolvido e aplicado por vários autores (DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; SVENDSEN, 1998).

Segundo Rowley (1997), a Teoria dos *Stakeholders* está centrada basicamente em duas correntes relacionadas: 1) a definição do conceito de *stakeholder* e 2) a classificação dos *stakeholders* em categorias que permitam um entendimento das suas relações individuais. Segundo Freeman e Reed (1983) *stakeholders* são aqueles que podem afetar o alcance dos objetivos da organização e que são afetados pelo alcance dos objetivos da organização. Para Donaldson e Preston (1995) são “Pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas atividades organizacionais”.

Apesar de a teoria dos *stakeholders* ser tratada por Silveira, Yoshinaga e Borba (2004) de uma forma crítica, como uma teoria que visa equilibrar o interesse dos *stakeholders*, esta teoria traz uma questão fundamental que não foi abordada pelos autores em seu trabalho: qual grupo de *stakeholders* merece atenção especial da firma e qual não merece?

A resposta dessa pergunta serve como pano de fundo para que os gestores que adotam uma postura gerencial embasada na teoria dos *stakeholders* não administrem múltiplos objetivos de forma superficial, fugaz. Parece ser relevante que os dirigentes saibam para quem devem direcionar seus esforços, uma vez que a firma não possui recursos suficientes para atender aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos no processo.

Para Clarkson (1995) existem duas classes de *stakeholders*: os primários e os secundários. A primeira classe está engajada nas ações da empresa e são essenciais à sua sobrevivência, são estes os sócios, os clientes, os competidores, os fornecedores, os sindicatos, os empregados, os governos e a comunidade. A segunda classe de *stakeholders* influencia de forma menos direta a sobrevivência da empresa e de acordo Moratelli e Souza (2006), ela seria composta pela mídia e por grupos específicos de interesse. Contribuindo para essa tese, Freeman e McVea (2001) entendem que as organizações podem estabelecer estratégias para cada grupo de *stakeholders*, independentemente do quão importante seja esse grupo.

Borger (2001) classifica os grupos de interesse em quatro categorias, a entender: sociais e não-sociais, primários e secundários. Primários e sociais – acionistas e investidores; quadro gerencial e colaboradores; clientes e comunidade local; fornecedores. Secundários sociais – governos; instituições civis; agências reguladoras; mídia; universidades; organizações de comércio e indústria. Primários não-sociais – meio ambiente natural e gerações futuras. Secundários não-sociais – grupos de pressão ambientalistas, sociedade de defesa dos animais, direitos humanos.

Roberto e Serrano (2007a) entendem que está cada vez menos distante a relação entre empresa e *stakeholder* para a constituição do desempenho empresarial, salientando que essa relação fica mais próxima quanto maior for o grau de prioridade concedido pelos gestores para as solicitações daquele grupo de interesse, denominando-se esta ação de “*stakeholder salience*”, sendo esse nível de prioridade dependente de três critérios, a saber: poder, legitimidade e urgência do grupo, de forma que a definição de cada construto se apresenta no QUADRO 1.

Quadro 1 - Atributos para a identificação das diferentes classes de *stakeholders*

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

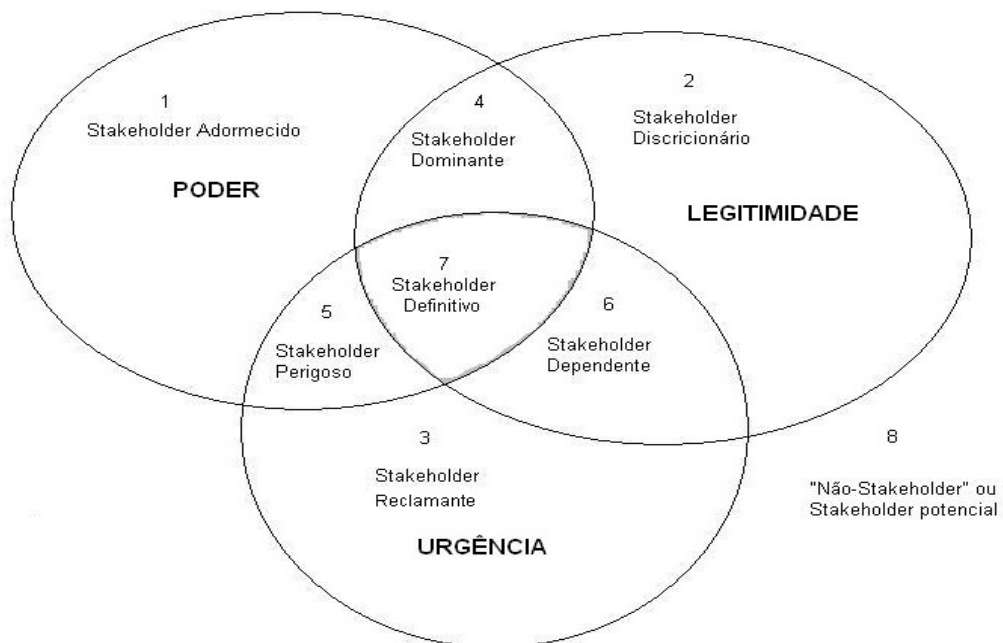
Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997); Perucia, Balestrin, Verschoore, (2008, p. 4).

Apesar de Svedsen (1997) e Roberto e Serrano (2007) entenderem que o grau de prioridade para se definir os *stakeholders* seja poder das relações, legitimidade e urgência, Borger (2001, p. 75) afirma que “identificar e priorizar os grupos de interesse não é tarefa fácil”. A representação gráfica da posição relativa do *stakeholder* pode ser observada na FIGURA 1.

A literatura preconiza que podem surgir 7 (sete) grupos de interesse conforme a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), são estes: *Stakeholder* adormecido; *Stakeholder* preguiçoso; *Stakeholder* reclamante; *Stakeholder* dependente; *Stakeholder* discricionário; *Stakeholder* dominante e *Stakeholder* definitivo, como ilustra a FIGURA 1.

Utilizando os atributos de poder, urgência e legitimidade, Mitchell, Agle e Wood (1997) destacam a possibilidade de haver três grandes grupos de *stakeholders*. Dessa forma, conforme a FIGURA 1 os grandes grupos possíveis são: a) latentes, são aqueles que possuem apenas um dos três atributos conforme quem os avalia, grupo formado pelos tipos Adormecido, Discricionário ou Reclamante; b) com expectativas, são aqueles formados pela interseção de dois tipos de grupos de interesse (Dominante, Perigoso e Dependente), ou seja, aqueles que contêm dois dos três atributos possíveis e c) definitivo, formado pelos *stakeholders* que possuem os três atributos.

Figura 01 – Classes qualitativas e tipos de *stakeholders*



Fonte: Roberto e Serrano (2007).

Ao analisar a FIGURA 1, percebe-se que os *stakeholders* considerados Adormecidos possuem o poder como principal atributo e têm pouca ou nenhuma interação com a organização; o *stakeholder* do tipo Discricionário possui o atributo da legitimidade, mas não possui poder nem urgência e por isso exerce pouca influência nas decisões dos dirigentes; os *stakeholders* do tipo Exigentes, mesmo sem poder ou legitimidade podem influenciar uma organização por demandar urgência na relação com a empresa; como *stakeholder* do tipo Dominante entende-se aquele com poder e legitimidade suficientes para assegurar lugar de destaque nas relações com a empresa; os *Stakeholders* classificados como Dependentes possuem urgência e legitimidade, mas pela ausência de poder não se relacionam com a organização de forma equitativa; O *stakeholder* do tipo Perigoso é assim caracterizado por possuir urgência e poder, porém pela falta de legitimidade pode se utilizar da coerção para satisfazer as expectativas que possui em relação à organização (MITCHELL;AGLE; WOOD, 1997).

O *stakeholder* que apresenta ou merece mais urgência em ser gerenciado é interpretado pela literatura como Reclamante ou Reivindicador. Para Mitchell, Agle e Wood (1997) esse grupo não possui legitimidade nem poder nas relações, de forma que não interfere de forma

efetiva nos objetivos estratégicos da empresa, entretanto devem ser monitorados de forma que possam vir futuramente a ganhar outros atributos, e assim gerar mais interesse à organização.

O ponto principal dessa classificação é saber qual é o *stakeholder* considerado Definitivo pelos dirigentes das empresas, caracterizado como o tipo de público que possui ao mesmo tempo poder, urgência e legitimidade, estando, portanto, no centro das atenções dos dirigentes e podendo influenciar diretamente as decisões empresariais, sendo este o *stakeholder* cujos interesses devem ser gerenciados com maior atenção (FREEMAN; MCVEA, 2001).

5. Desempenho empresarial

A questão do desempenho é fundamental em tempos de turbulências e complexidade do ambiente macro organizacional. Entretanto, o tema do desempenho é muitas vezes percebido pelo empresariado, especialmente aquele emergente e de natureza não empreendedora, como um fator simplesmente empírico, ou seja, sem a necessidade de análise mais elaborada em relação ao setor no qual sua empresa se insere.

Para Drucker (1964), o fato de o desempenho organizacional ser proporcionado por organizações humanas, ou seja, por indivíduos ou grupo de indivíduos que nela atuam, constitui uma atividade difícil de ser alcançada por diversos motivos, e entre estes motivos está à mensuração do desempenho.

Para Daft e Marcic (2004, p. 10), o desempenho seria simplesmente “a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz”. A correta avaliação do desempenho da organização passa, considerados todos estes fatores, a ser vista como elemento crucial para a consecução da estratégia adotada. Assim, o desempenho apresentado por uma organização como um todo, sendo uma questão tão importante, torna-se, por si só, um elemento extremamente relevante sob a ótica do administrador, apesar da dificuldade, por parte dos líderes empresariais, da aplicação de tal visão holística (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5).

A máxima de “o que não se mede não pode ser avaliado”, Kaplan e Norton (1997, p. 21), reforça a dificuldade e a importância de se mensurar e avaliar o desempenho de uma organização. Para Hourneaux Junior, Ruiz e Corrêa (2006), a relevância do tema pode ser constatada nos importantes *journals* internacionais. Para estes autores, entre janeiro e agosto de 2000, o *Strategic Management Journal* apresentou aproximadamente 60% dos seus trabalhos com o tema do desempenho das organizações como variável dependente. Outro periódico, o *Journal of Business Strategies*, apresentou num período de dois anos 40% dos seus trabalhos com o tema do desempenho como variável dependente.

O conceito de desempenho geralmente passa pelos indicadores econômicos tradicionais, entretanto considera-se que os indicadores socioambientais também devam ser analisados a rigor (ROBERTO; SERRANO, 2007a, 2007b). Todos esses indicadores estão ligados aos interesses dos múltiplos *stakeholders* organizacionais, de modo que assim, o conceito de desempenho torna-se vasto e multidimensional. Os autores sugerem que a avaliação da *performance* de uma organização esteja relacionada à seleção dos interesses que irão ser perseguidos por ela e, conseqüentemente, das expectativas atingidas.

Em meio da complexidade e de diversos possíveis meios de se estabelecer um modelo preciso para análise de desempenho, tomou-se por base um específico proposto por Svendsen (1998). Este modelo afirma que a sustentabilidade de uma organização está na sua capacidade de gerar riquezas em quatro campos que se inter-relacionam: social, ambiental, intelectual e financeiro. Roberto e Serrano (2007a) entendem que de uma forma prática, essas quatro frentes devem se agrupar em dois vetores de medição de desempenho, a saber: viabilidade econômico-financeira e sustentabilidade socioambiental. Estes vetores seriam suficientes para

medir e avaliar o desempenho, quando este assume o critério relativo de ser baseado em expectativas.

Apesar de autores como Otley (1999) sugerirem que existe uma dificuldade natural quanto à definição do que é desempenho, que na opinião do autor seria um termo ambíguo e difícil de ser expresso de uma maneira simples e que poderia: (a) representar a consecução de objetivos, em uma perspectiva interna à organização; ou (b) considerar diferentemente a importância dos diversos *stakeholders*; ou (c) ainda ser considerado distinto para diferentes organizações (OTLEY, 1999, p. 364), a tarefa de definir o que é desempenho parece ser mais simples que mensurar e avaliá-lo.

6. Metodologia

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso em uma empresa incorporadora no setor da indústria da construção civil, afiliada ao SINDUSCON – Ceará. As evidências empíricas foram levantadas a partir de multi-método de técnicas de coleta de dados realizada em duas etapas – qualitativa e quantitativa.

Quanto aos procedimentos adotados, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso por se tratar do estudo concentrado de uma única empresa. Para Godoy (1995) o estudo de caso se configura como uma boa estratégia de pesquisa quando os pesquisadores procuram responder às questões, ‘como’ e ‘por que’ alguns fenômenos acontecem.

Para Yin (1994, pg. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A etapa qualitativa constou de mapeamento e seleção no *database* do SINDUSCON de uma empresa com capacidade de incorporadora que fosse representativa. A empresa escolhida se destaca pelo fato de atuar em uma atividade não convencional no setor de construtoras, ou seja, estruturas para serviço de telecomunicação celular. O critério de seleção consistiu em buscar empresas com experiência no mercado, troca de experiência com *stakeholders* e com o perfil de agregar serviços por meio de alianças estratégicas.

Foram realizadas entrevistas com o formato semi-estruturado junto aos gestores proprietários da empresa *Alpha*, de forma a obter o maior número de falas possível. As entrevistas duraram em média 40 minutos e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados.

A análise dos dados ocorreu por meio de análise de conteúdo (MINAYO, 1998) com o objetivo de identificar as frequências de expressões, qualificadas de acordo com as unidades de análise do referencial teórico, permitindo a realização de interpretações a partir das evidências encontradas (PERUCIA; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Na etapa quantitativa foi utilizada estatística descritiva simples e cálculo de médias para pequenas amostras, por meio do software *SPSS for Windows*, versão 15.0.

De uma forma geral, os dados qualitativos foram utilizados para descrever o pensamento dos dirigentes da empresa, suas características e o diagnóstico esperado em relação aos vetores de Svendsen (1998), enquanto os quantitativos contribuíram para inferir sobre quais são os *stakeholders* relevantes.

De maneira resumida, descrevem-se as fases desenvolvidas na fase de campo deste estudo, conduzidas pelos próprios autores no escritório da empresa *Alpha*: 1) Em entrevista com os dirigentes foi solicitado que eles evidenciassem, de modo espontâneo e em termos globais, os seus principais públicos de interesse (*stakeholders*); 2) na próxima etapa, assim como procederam Roberto e Serrano (2007a), foi disponibilizado a cada um dos dirigentes um recorte com os conceitos de poder, legitimidade e urgência, e uma lista com 20 *stakeholders*, sendo solicitado que eles indicassem, de forma mais específica, quais públicos de interesse enquadravam-se em cada critério. Pela metodologia de Roberto e Serrano (2007a) cada

dirigente deveria listar quatro *stakeholders* para cada critério, sendo que os *stakeholders* poderiam se repetir nos critérios; 3) Cada dirigente foi levado a preencher um questionário com escala do tipo Likert de cinco pontos que avaliava a concordância dos dirigentes referente à colaboração de cada *stakeholder* citado na etapa anterior para o desempenho econômico-financeiro e o desempenho socioambiental da organização; 4) Com o objetivo de complementar as informações a respeito da empresa e coletar informações mais subjetivas a respeito da visão dos dirigentes sobre o tema deste artigo foi feita entrevista gravada com os dois dirigentes, na qual foram abordados assuntos como o surgimento da empresa, formas de avaliar o desempenho econômico-financeiro, a estrutura organizacional, consolidação da empresa no mercado e oportunidades do setor.

6.1 O caso da Empresa ALPHA

O trabalho de campo foi desenvolvido nos meses de novembro e dezembro de 2008 e apresentado conforme as fases descritas na seção da Metodologia.

Contando atualmente com quadro de aproximadamente 40 funcionários, a Empresa ALPHA (nome fictício) foi fundada em fevereiro 2003 por dois engenheiros civis, sendo estes seus sócios-proprietários até os dias atuais. O negócio principal da empresa é a construção de infra-estruturas para o setor de telefonia móvel, como bem demonstra sua missão: “Construir infraestrutura para as organizações públicas e privadas em qualquer lugar de forma ética e rentável”. Os objetivos de médio e longo prazo foram traduzidos da visão da empresa. “Ser reconhecida como uma empresa inovadora e a melhor fornecedora de construção de infraestrutura que atenda ou exceda às expectativas dos clientes”.

Pelo critério do número de empregados adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – *site* SEBRAE (2008), que por sua vez é o mesmo utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – *site* IBGE (2008), a organização estudada é definida como pequena empresa (20 a 99 empregados). Apesar da sua classificação em termos de porte, a empresa ALPHA atua em vários estados brasileiros, como Rio Grande do Norte, Piauí, Maranhão e Pará, com clientes pertencentes aos setores empresarial e governamental.

Em entrevista conduzida pelos pesquisadores com os dois sócios da empresa, foram coletadas informações que complementam o perfil da organização.

A Empresa ALPHA é caracterizada como uma Sociedade Limitada (LTDA.) e tem como negócio principal a construção de obras públicas e estruturas para empresas de telecomunicações, sendo este último seu maior mercado.

Apesar de não ter certificações de qualidade (ISO ou PBQP-H) a Empresa ALPHA constantemente está revendo seus processos de qualidade tanto em termos construtivos quanto administrativos, com o objetivo de se adequar às exigências do mercado de telecomunicações, o que não deixa de caracterizar-se como melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, tendo como consequência o recebimento de prêmios como o *Top of Mind* em 2007 e o Prêmio CREA (Conselho Regional de Engenharia, Agronomia e Arquitetura) também em 2007.

As normas da série ISO (*International Organization for Standardization*) quando aplicadas na construção civil, dizem respeito a rigorosos controle de qualidade e essa qualidade é proposta desde o ato da construção do imóvel até a sua venda, sendo incluída a etapa de pós-venda nesse processo de qualidade. Para Souza (1997) a norma mais implantada pelas empresas ligadas à construção civil é a ligada à série ISO 9000. Para o mesmo autor, o movimento pela certificação dessa norma é liderada pelas empresas construtoras da área imobiliária e pelas ligadas à área industrial e de obras públicas.

Quanto à norma PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat), conforme o Ministério das Cidades (2008) quando instituiu o programa, “a meta é organizar o setor da construção civil em torno de duas questões principais: a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva”. Conforme artigo publicado no site do

SEBRAE/Goiás (2006), intitulado “Porto Seco de Anápolis recebe certificação ISO 9001”, para possuir a certificação PBQP-H é exigido que as empresas atendam aos requisitos da ISO 9001, específicos da construção civil.

Os principais produtos e serviços desenvolvidos pela empresa *Alpha* são: a) pesquisa e negociação de terrenos; b) gerenciamento de contratos de terrenos; c) projeto e orçamento para infra-estrutura de engenharia de estações de rádio base de telecomunicações; d) manutenção dessas infra-estruturas de rádio base; e) desmontagem de rádio base e demais negociações pertinentes ao destrato; f) consultorias, fiscalizações e avaliações para implantações de estações de rádio base.

De acordo com os sócios da empresa *Alpha*, as relações com os *stakeholders* que mais impactam as atividades da empresa ocorrem com as prefeituras, quando da concessão de alvarás para liberação de obras; com a sociedade no que diz respeito às questões ambientais; e com o sindicato da construção civil (SINDUSCON), uma vez que os acordos e negociações feitos não diferenciam as associadas por porte, fazendo com que as pequenas empresas façam um esforço muito maior para atender exigências contidas nos editais de licitação de obras públicas. Neste caso o SINDUSCON - Ceará não interfere na elaboração do edital, sendo assim indiferente o porte da empresa às exigências contratuais.

6.2 Análise e discussão dos resultados

Na presente seção serão analisados e discutidos os resultados das três fases do estudo (cf. Metodologia), descrevendo os públicos de interesse considerados relevantes pelos dirigentes. Logo após, são apresentados os resultados da indicação do *stakeholder* definitivo, segundo tipificação de Mitchell, Agle e Wood. Por fim, o resultado na análise dos vetores de Svendsen. Para finalizar esta seção são apresentados uma síntese e análises dos resultados encontrados.

6.3 Primeira fase: levantamento dos *Stakeholders* relevantes

Nesta seção são descritos e analisados os resultados da entrevista com os dois dirigentes da empresa (representados por D1 e D2) na qual cada um indicou, em termos globais e de modo espontâneo (cf. QUADRO 4), os principais *stakeholders* que interferem nas atividades da organização, ou sofrem influência dela direta ou indiretamente.

Quadro 03 – Pensamento sobre a relevância dos Stakeholders

SINDUSCON (D2)	Prefeituras (D1)
Fornecedores (D1)	Clientes (D1)
Governos (D1; D2)	Instituições Financeiras – Bancos (D1)
Conselho Regional de Engenharia – CREA (D2)	Órgãos Ambientais (D1)
Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil (D1; D2)	Corpo de Bombeiros (D1)
Delegacia Regional do Trabalho – DRT (D2)	Acionistas (D1)
Funcionários (D1)	

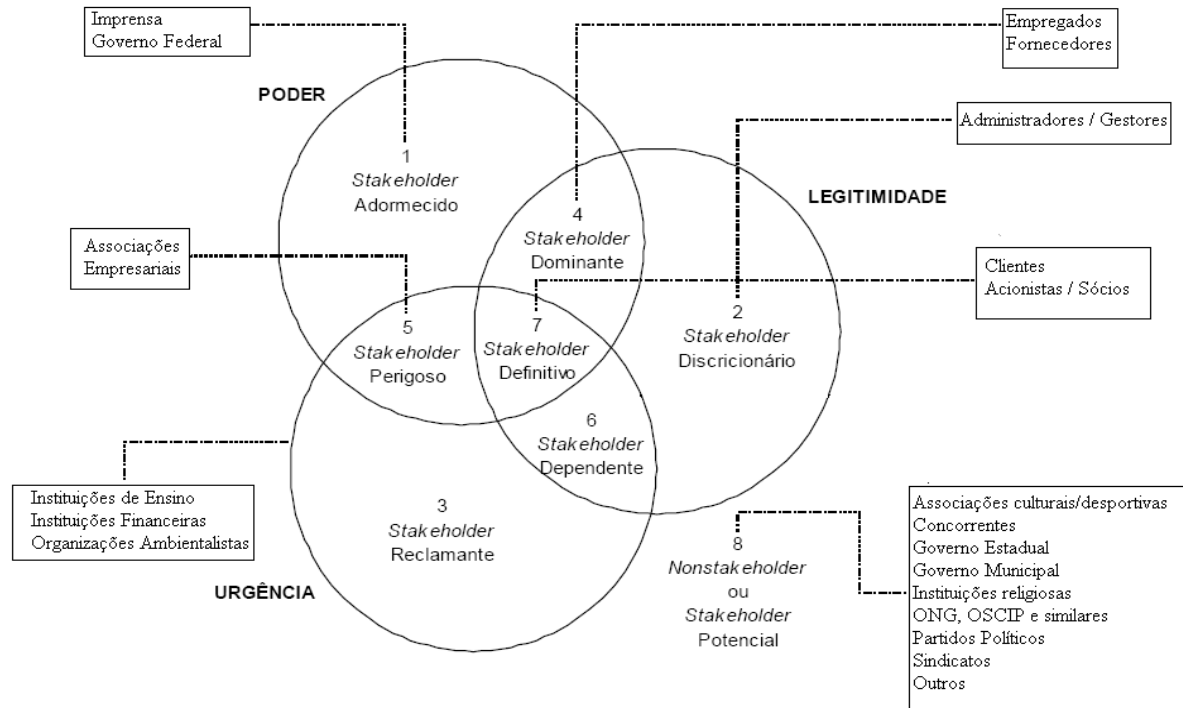
Fonte: dados da pesquisa, 2008.

6.4 Segunda fase: levantamento dos *Stakeholders* relevantes (*Stakeholders Salience*) conforme os atributos de poder, legitimidade e urgência.

Neste momento os dirigentes da empresa estudada indicaram os *stakeholders* de uma forma mais específica, ou seja, com a interferência dos pesquisadores. Cada entrevistado foi solicitado a refletir sobre o que entendem sobre *stakeholder* e associada a esta ação foi disponibilizado a cada um deles um recorte da teoria com os conceitos de poder, legitimidade e urgência, e uma lista com 20 potenciais *stakeholders* (cf. FIGURA 3). Dessa forma, seguindo a metodologia de Roberto e Serrano (2007a, 2007b), cada dirigente selecionou dos 20 *stakeholders* da lista os 4 públicos de interesse que considera mais relevante dentro dos

atributos de Mitchell, Agle e Wood (1997), podendo um *stakeholder* constar em mais de um atributo. O resultado da interseção das opiniões revelou qual foi considerado o *stakeholder* definitivo, e pode ser conferido conforme a FIGURA 3.

Figura 03 - Tipificação dos *stakeholders*.



Fonte: dados da pesquisa, 2008.

Como resultado principal desta fase, os dirigentes definiram como *stakeholder* definitivo as categorias Clientes e Sócios/acionistas, ou seja, os dirigentes entendem que a relação desses públicos de interesse com a organização envolve os critérios de poder, legitimidade e urgência de forma simultânea.

Os *stakeholders* classificados como “dominantes” foram os empregados e os fornecedores, categoria que engloba os conceitos de poder e legitimidade; Imprensa e Governo Federal foram definidos como adormecido, caracterizados no quesito poder; e os Administradores/ Gestores foram classificados como *stakeholder* discricionário, ou seja, aquele grupo que possui a legitimidade como principal característica.

Importante salientar que nesta fase os dirigentes da empresa *Alpha* classificaram os *stakeholders* reclamantes como sendo: Instituições de ensino, Instituições financeiras e Organizações ambientais.

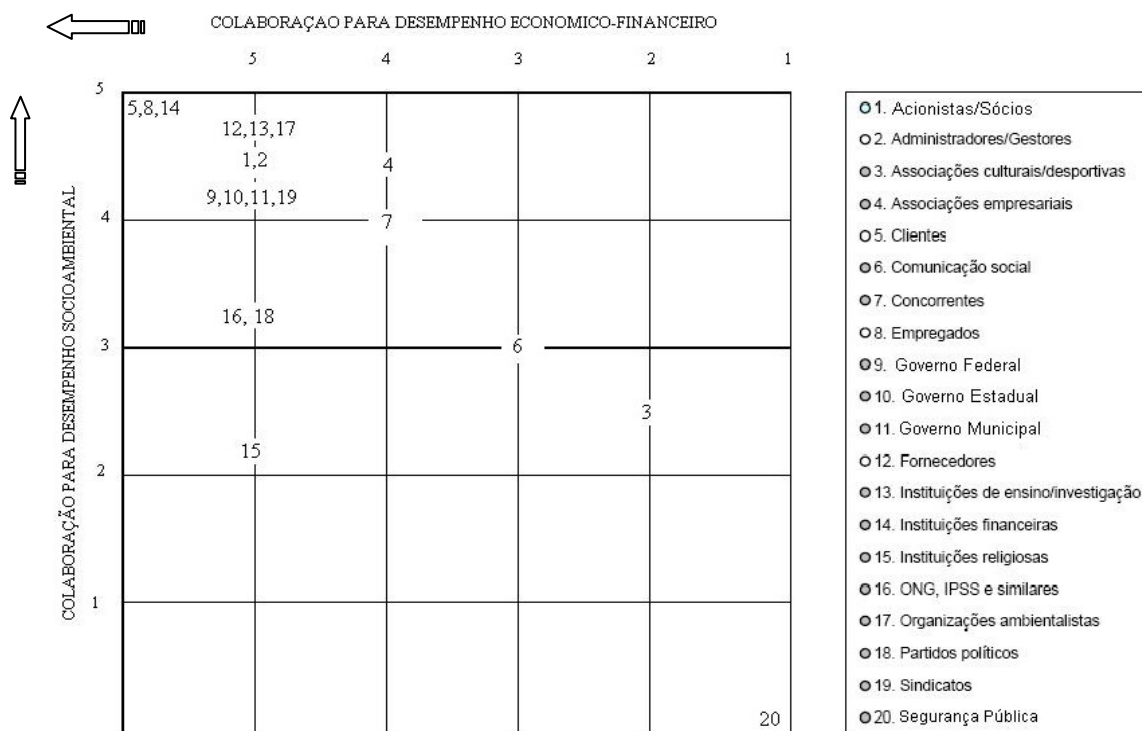
6.5 Terceira fase: Análise dos vetores de desempenho de Svendsen.

Embora seja possível que os dirigentes da empresa *Alpha* possam avaliar os vários grupos de interesse mais relevantes por meio da subjetividade oriunda de suas experiências empresariais, Roberto e Serrano (2007a) entendem que essa subjetividade não é suficiente para se completar o quadro de *stakeholders* relevantes à organização, restando ainda um método de avaliação.

Para os autores essa lacuna pode ser preenchida por meio do diagnóstico das audiências (*stakeholders*) tidas por relevantes (cf. FIGURA 4). Desse modo, foi feita uma adaptação da metodologia de Savage *et al.* (1991) originalmente utilizada por Roberto e Serrano (2007a), onde para o eixo das ordenadas tinha-se o vetor ‘potencial para ameaça’ e para o eixo das

abscissas tinha-se o vetor ‘potencial para cooperar’. Após a adaptação na metodologia, no eixo das ordenadas agora se encontra a concordância que o dirigente atribui à colaboração do *stakeholder* para com o desempenho econômico-financeiro, e no eixo das abscissas encontra-se a concordância que dirigente atribui à colaboração do *stakeholder* para com o desempenho socioambiental da organização.

Figura 04 - Diagnóstico dos *stakeholders*



Fonte: dados da pesquisa, 2008.

Tendo em vista a formalização do diagnóstico proposto por Svendsen (1998), cada um dos dirigentes foi solicitado a graduar, numa escala do tipo *Likert* (1: insignificante; 2: reduzido; 3: razoável; 4: grande; 5: indispensável), o potencial de colaboração para o desempenho socioambiental e econômico-financeiro previamente posto a cada um dos grupos anteriormente selecionados pelos dirigentes.

A posição relativa dos *stakeholders* esta de acordo com a numeração atribuída a eles (cf. Figura 4), e dependeu das pontuações dadas pelos dirigentes (D1; D2). Nos casos em que o mesmo *stakeholder* foi mencionado mais de uma vez, a pontuação final correspondeu a média das observações.

De acordo com a atribuição dos dirigentes, verifica-se que os *stakeholders* categorizados como Clientes, Empregados e Instituições Financeiras são indispensáveis simultaneamente na colaboração com a empresa tanto para com os desempenhos socioambiental e o econômico-financeiro simultaneamente. Adicionalmente, os dirigentes apontaram os Fornecedores, Instituições de Ensino, Organizações ambientais, Acionistas/Sócios, Administradores/Gestores, como localizados numa posição que varia entre colaboração indispensável e grande.

Os dirigentes evidenciaram que o Governo Federal, o Estadual, o Municipal, e os Sindicatos exercem uma grande colaboração para o desempenho socioambiental da organização e são indispensáveis na colaboração para o desempenho econômico-financeiro, enquanto que as Associações empresariais e os Concorrentes exercem uma grande colaboração nos desempenhos socioambiental e no econômico-financeiro.

As ONGs, a OSCIP e similares e, os Partidos políticos segundo os dirigentes entrevistados exercem uma razoável colaboração quanto ao desempenho socioambiental, mas são indispensáveis para a colaboração no desempenho econômico-financeiro da empresa. Já a Imprensa foi classificada como exercendo um papel razoável para os desempenhos socioambiental e o econômico-financeiro.

As Instituições religiosas, segundo os dirigentes entrevistados, exercem uma reduzida colaboração no desempenho socioambiental, mas são indispensáveis para a colaboração no desempenho econômico-financeiro da empresa. Já as Associações culturais/desportivas exercem uma reduzida colaboração com os desempenhos socioambiental e o econômico-financeiro e, a Segurança Pública exerce uma insignificante colaboração tanto para o desempenho socioambiental quanto para o econômico-financeiro.

7 Síntese dos resultados

Várias são as observações a serem feitas ao compararmos os resultados encontrados no neste trabalho: a) no primeiro momento, quando citado de modo espontâneo, o sindicato dos trabalhadores da construção civil foi lembrado pelos dois dirigentes simultaneamente (D1;D2), demonstrando evidências de que há uma preocupação trabalhista envolvida no cotidiano da empresa *Alpha*. O governo, de um modo geral (federal, estadual e municipal), também foi citado pelos dois dirigentes, evidenciando que esses *stakeholders* se relacionam com a empresa *Alpha* de alguma forma (positiva ou negativamente), de forma que a influencia desse relacionamento impacta nos negócios da empresa.

Entretanto, na segunda fase da pesquisa, agora com o auxílio dos conceitos de poder, legitimidade e urgência, o sindicato e os governos estaduais e municipais foram classificados como “*nonstakeholder*” ou “*stakeholder* potencial”. Essa espécie de primeira filtragem de percepção dos dirigentes revelou que o governo federal continua sendo um *stakeholder* importante, de forma que os critérios de Mitchell, Agle e Wood (1997), colaboraram para que esse *stakeholder* específico, se revelasse como ‘poderoso’. Na terceira e última fase da pesquisa, os resultados do diagnóstico dos *stakeholders* (cf. Figura 5) apresentaram que novamente os três níveis de governo e os sindicatos se mostraram importantes para a empresa *Alpha*. Há evidências de que os respondentes entendem que se trata de importantes colaboradores para a evolução do desempenho socioambiental e econômico financeiro da empresa; b) os *stakeholders* ditos concorrentes não foram considerados importantes em nenhuma das fases, o que pode demonstrar pouca preocupação ou poucas ações da empresa direcionadas à concorrência. Podemos associar esse resultado à percepção de um dos dirigentes (D1), ao afirmar que a empresa está consolidada no mercado, crescendo nos primeiros anos a uma taxa de 40% e atualmente na ordem de 20% ao ano.

Interessante observar que no campo ‘*stakeholder* Reclamante ou Reivindicador’, surgem aquelas organizações que por natureza reivindicam algo. No caso das Instituições de ensino tem-se a demanda por pesquisas e ou trabalhos escolares (caso de alunos de ensino médio e fundamental). As instituições financeiras foram consideradas como reclamante pois foram interpretadas como proponentes de crédito e ou cobrança. No caso das organizações ambientalistas tem-se a questão da preservação dos mangues, dunas e praias, cujo principal objetivo é alertar contra construções prediais em locais ambientalmente protegidos. Já no diagnóstico de Svendsen, com exceção das instituições de ensino, as instituições financeiras e as ambientalistas surgem como importantes colaboradores tanto para o desempenho econômico-financeiro quanto para o socioambiental.

Apesar dos órgãos ambientais terem sido citados no primeiro momento, percebe-se uma inversão de percepção a medida que evolui a metodologia, ou seja, quando os *stakeholders* são quem procura a empresa, eles são percebidos de forma pouco legítima, de

modo que quando é a empresa a precisar dos seus *stakeholders*, estes são considerados relevantes.

Finalmente, os *stakeholders* Relevantes ou Definitivos, foram unânimes nas três fases da pesquisa de campo. Clientes, Sócios e Acionistas foram citados pelos dirigentes D1 e D2 como aqueles que mais exercem influência nos objetivos da organização, e que também a organização exerce influência sobre eles. Roberto e Serrano (2007a) encontraram resultados semelhantes num estudo de caso numa empresa que tem como atividade principal a industrialização e comercialização de produtos agrícolas e pecuária. Entretanto, em seu trabalho, estes autores também encontraram que os funcionários e os fornecedores são partes relevantes nos objetivos estratégicos da organização.

8 Considerações finais.

O estudo das relações das empresas com fins lucrativos com os seus respectivos ou potenciais *stakeholders* têm se apresentado como um campo rico em pesquisas. Observa-se uma necessidade atual e crescente das organizações nas suas ações cotidianas de detectarem quais são os *stakeholders* relevantes aos seus objetivos, e com isso elaborar e gerenciá-los por meio de estratégias personalizadas. Apesar da gestão dos *stakeholders* ser freqüentemente apontada como um fator crítico de sucesso, ainda há pouca verificação empírica da relação entre uma eficiente gestão dos *stakeholders* e o desempenho empresarial que esta ação pretende (MARCON ET AL., 2005).

O objetivo do trabalho foi atingido após a realização da pesquisa de campo e da análise dos resultados empíricos. Considera-se que os problemas da pesquisa foram respondido de maneira adequada, tendo sido possível perceber a evolução desde a primeira etapa da fase de campo quando os dirigentes, de modo espontâneo, perceberam os *stakeholders* que interferem nas suas atividades. Posteriormente na segunda etapa, de acordo com os conceitos de poder, legitimidade e urgência, foi percebido como os dirigentes classificam seus *stakeholders*. Na terceira etapa, como estes percebem o potencial de colaboração dos *stakeholders* com o desempenho socioambiental e o econômico-financeiro da empresa.

A pesquisa concluiu que os *stakeholders* Relevantes ou Definitivos, foram definidos pelos dirigentes de forma unânime em todas as três fases da pesquisa. Clientes, Sócios e Acionistas foram citados pelos dirigentes da empresa *Alpha* como aqueles que mais exercem influência nos objetivos da organização, e que também a organização exerce influência sobre eles. Este resultado é importante pois revela que apesar de existirem críticas de autores neoclássicos quanto a subjetividade dos critérios de análise e mensuração de desempenho existentes na abordagem da teoria dos *stakeholders*, os dirigentes não destoaram em nenhuma fase da metodologia sobre os *stakeholders* selecionados. O resultado deste trabalho não foi diferente do encontrado por Roberto e Serrano (2007a) quando estudaram uma organização que comercializava implementos agrícolas.

A limitação da pesquisa está no fato de o estudo de caso evidenciar um fenômeno isolado, revelado em ambiente e cultura específicos. Como forma de amenizar o hiato que existe na teoria dos *stakeholders* quanto à necessidade de evidências empíricas em trabalhos que versem sobre o assunto, sugere-se que pesquisas futuras testem a hipótese de Freeman (1984), de que a teoria dos *stakeholders* atua como norteadora de organizações que pretendem possuir uma função-objetivo interessada em gerenciar múltiplos interesses.

9 Referências

- ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1965.
BARTON, S.L., HILL, N.C.; SUNDARAM, S. 1989. An empirical test of stakeholder theory predictions of capital structure. *Financial Management*, 18(1): 36-44.
BETHLEM, A.S. *Estratégia Empresarial*. Ed. Atlas. S.P, 1998

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

BOURNE, L.; WALKER, D. H. T. Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, v.43, n.5, p.649-660. 2005.

Câmara Brasileira da Indústria - CBIC. Disponível em: <http://www.cbic.org.br/mostraPagina.asp?codServico=689>. Acesso em 05 de Nov.2008.

CARDOSO, L. R. A; ABIKO, A. K; GONÇALVES, O. M. Estudo prospectivo da cadeia produtiva da construção civil no Brasil: produção e comercialização de unidades Habitacionais. In: IX Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, Foz do Iguaçu. *Anais...Foz do Iguaçu: ENTAC*, 2002.

CHILD, J.W.; MARCOUX A.M.. Freeman and Evan: Stakeholder theory in the original position. *Business Ethics Quarterly*, 9(2): 207-223. 1999

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

COOPER, C L. ARGYRIS, C. (organizadores). *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

DAFT, R. L.; MARCIC, D. *Understanding Management*. Versailles: Thomson - South-Western, 2004. 573 p.

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

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc., 1984.

FREEMAN, R. E. MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. *Social Science Research Network*. Darden Business School Working Paper No. 01-02, 2001. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511. Acesso em: 08 de Agosto de 2008.

FREEMAN, R.E., REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106, 1983.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

HILL, C.W.L; JONES, T.M. Stakeholder –agency theory. *Journal of Management Studies*, v.29, n.2, p. 131-154, 1992.

Hourneaux, J. F.; Ruiz, F. M.; Corrêa, H. L. *A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações*, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=370. Acesso em: 21 de jan, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação - balanced scorecard*. 13. ed. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

MARCON, R., MELLO, R. B., ALBERTON, A. Teoria Instrumental dos Stakeholders em Ambientes Turbulentos: Uma Verificação Empírica Utilizando Doações Políticas e Sociais. Encontro Annual da ANPAD, 29. *Anais eletrônicos...*Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

MELLAHI, K.; WOOD, G. The Role and Potencial of Stakeholders in Hollow Participation: Conventional Stakeholders Theory and Institutional Alternatives. *Business and Society Review*, v. 108, n.2, p.183-202.2003.

MINAYO, M. C.S. *O desafio do conhecimento*. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1998.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

- MORATELLI, R. F; SOUZA, M. J. B. A Responsabilidade Social no Setor Hoteleiro de Santa Catarina: uma Aplicação da Análise Fatorial. Encontro Anual da ANPAD, 30, Salvador. *Anais eletrônicos...* Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD.
- OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, v. 10, p. 363-382, 1999.
- PERUCIA, A. S; BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. Cooperar para competir: Estratégias Colaborativas na Indústria Brasileira de Jogos Eletrônicos. Encontro Anual da ANPAD, 32. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD.
- POST, J. E; PRESTON, L. E; SACHS, S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.
- ROBERTO J.; SERRANO, A. Desempenho empresarial, stakeholders e controle estratégico, um estudo de caso. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidad de la Rioja, P. 2480-2495. 2007a.
- ROBERTO, J. A; SERRANO, A. *As organizações econômico-sociais e os seus stakeholders. Economia Global e Gestão*. [online]. ago. 2007b, vol.12, no.2 p.73-93. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442007000200005&lng=pt&nrm=iso>.Citado 19 Janeiro 2009, ISSN 0873-7444.
- ROWLEY, T. J. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 887-910, 1997b.
- SAVAGE, G.T., NIX, T.W., WHITEHEAD, C.J., BLAIR, J.D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75, 1991.
- SEBRAE – Critério de Classificação de Empresas – ME – EPP. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E>. Acessado em: 25 nov. 2008.
- SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, nº 4, p. x-x, outubro/dezembro 2003.
- SVENDSEN, A. *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1998.
- WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- YIN, R. K. *Case Study Research, design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.