

**STAKEHOLDERS PRESENTES NAS MISSÕES ORGANIZACIONAIS: Uma  
análise por setor e origem de controle acionário**

**LEONARDO FABRIS LUGOBONI**

USP - Universidade de São Paulo

leo\_fabris@hotmail.com

**MELISSA MIDORI MARTINHO GOTO**

USP - Universidade de São Paulo

melissamgoto@gmail.com

**Área: Estratégia em Organizações**  
**2. Estratégia Corporativa e de Stakeholders**

**STAKEHOLDERS PRESENTES NAS MISSÕES ORGANIZACIONAIS:**  
**Uma análise por setor e origem de controle acionário**

**RESUMO**

O estudo objetivou identificar: a) stakeholder presentes de forma explícita/declarada nas Missões empresariais; b) ênfase de determinados Stakeholder considerando o setor de atuação empresarial; c) ênfase em determinados Stakeholders quando se considera a origem do controle acionário. Para isso, apoiado na Teoria e Gestão de Stakeholders e Estratégia Empresarial, por meio de um estudo documental analisou-se a missão organizacional de 500 empresas brasileiras. Os achados da pesquisa apontam: i) que é importante considerar e analisar stakeholders levando em conta o setor empresarial a que se relacionam e ii) que a cultura parece ser um elemento a se considerar na política e gestão dos stakeholders.

**PALAVRAS-CHAVE:** stakeholders; missão organizacional; cultura.

**ABSTRACT**

The study aimed to identify: a) Stakeholder presence explicitly or in a declared form in business missions statements; b) emphasis of certain Stakeholder considering the sector of business activity; c) emphasis on certain Stakeholders when considering the origin of stock control. For that, supported in theory and stakeholder management and business strategy, through a documentary study analyzed the organizational mission statement of 500 Brazilian companies. The findings of the survey show: i) that it is important to consider and analyze stakeholders taking into account the business sector to which they relate and ii) that culture seems to be an element to be considered in the policy and management of stakeholders.

**KEYWORDS:** stakeholders; mission statement; culture

## 1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a estratégia é antiga e diversas áreas do conhecimento buscaram abordar o assunto. Autores da década de 30 (COASE, 1937), já defendiam que os objetivos das empresas estão diretamente ligados à gestão financeira (Teoria da Firma) e na década de 80, surge a teoria dos Stakeholders que defende que o objetivo das empresas está relacionado à atender as necessidades das diversas partes interessadas sendo que uma das obras mais marcantes é a de Freeman (1984).

Dentro deste contexto a dicotomia entre Teoria da Firma e Teoria dos Stakeholders intriga diversos autores como Aupperle, Carroll, Hatfield (1985); Freeman e Reed (1983); Griffin e Mahon (1997) e Boaventura, et. al. (2009).

Paralelo à isso os estudos sobre desempenho organizacional e estratégia tornaram-se abundantes. Pesquisas relacionando desempenho e estratégia foram identificadas e como exemplo pode-se citar Venkatraman e Ramanujam (1986); Kaplan e Norton (1992); Bititci, Suwignjo e Carrie, (2001).

Para muitos autores, a missão torna-se a base sobre a qual outras ações são construídas. Todos os objetivos e estratégias só podem ser delineados, depois de uma declaração de missão ter sido desenvolvida (DAVID, 1989; KLEMM, LUFFMAN e SANDERSON, 1991; IRELAND e HITT, 1992; BART, 1997a, e BARTKUS, GLASSMAN e MCAFEE, 2000).

As declarações de missão podem ajudar a focar a organização em que realmente é importante, bem como integrar suas partes interessadas e objetivos financeiros (IRELAND e HITT, 1992) e, portanto, pode-se inferir que uma boa missão pode ajudar a empresas a atingir melhores resultados.

Diversos estudos buscaram descrever a estrutura da missão organizacional, como exemplo tem-se: Baetz e Bart (1996 e 1998); Bart (1997b); James e Huisman (2009); King, Case, e Premo, (2011 e 2012); Silva, Ferreira Jr. e Castro (2006); Forte e Pereira (2010); Mussoi, Lunkes e Silva (2011) e Lugoboni et al (2013). E embora seja possível identificar trabalhos tratando da presença dos stakeholders na estrutura da missão organizacional (STRONG, 1997; OMRAN, ATRILL e POINTON, 2002; BARTKUS, e GLASSMAN, 2008 e VAN NIMWEGEN et al, 2008) até este momento, não foi possível identificar trabalhos na literatura brasileira tratando dessa temática em específico dentro da literatura de stakeholder.

Portanto, com base nessa observação, esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: *Como variam os stakeholders presentes na missão organizacional das empresas brasileiras?*

Como objetivos de pesquisa tem-se:

- a) *Identificar os Stakeholder presentes de forma explícita/declarada nas Missões empresariais e como se comportam.*
- b) *Identificar se há ênfase de determinados Stakeholders quando se considera o setor de atuação empresarial.*
- c) *Explorar se há ênfase em determinados Stakeholders quando se leva em consideração a origem do controle acionário empresarial.*

Espera-se que com a identificação desses stakeholder considerado explícitos/declarados quando identificados e analisado pelo setor e origem do controle acionário possam auxiliar os gestores, assim como, em suas estratégias empresariais.

A estrutura desta pesquisa corresponde à: Introdução; conceitos de stakeholders; A relação dos stakeholders e a estratégia; a relação do setor empresarial e da cultura com os stakeholders; a missão organizacional e sua estrutura; a missão organizacional e os stakeholders; procedimentos metodológicos; análise dos dados e considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Stakeholders

As corporações são fustigadas por um crescente de forças, em que muitas dessas, não raras vezes, não estão sob o controle da corporação. A esse conjunto de forças nomeia-se Stakeholders que seriam todos aqueles grupos, partes, atores, requerentes e instituições interessadas - tanto internas à organização ou externa - que exercem influência sobre ela.

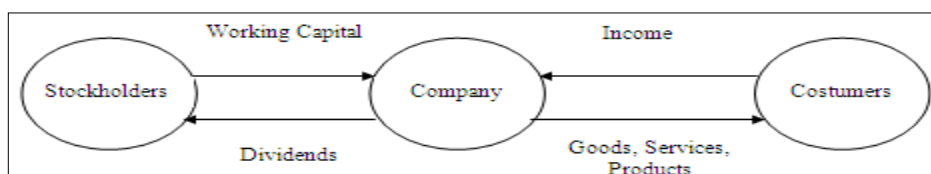
De forma mais refinada, seriam então os stakeholders todos aquelas partes que afetam ou são afetados pelas ações das corporações, comportamento e políticas (MITROFF, 1983 p. 4). "[...] stakeholders are all those parties who either affect or who are affected by a corporation's actions, behavior, and policies." (MITROFF, 1983 p. 4)

Assim, *stakeholders* abrange um grupo muito maior do que a classe limitada de requerentes/interessados que é conhecido como *stockholders*, ou, acionistas.

Dessa forma, considera-se que *stockholders* são apenas um dos muitos e diversos grupos que têm impacto sobre as empresas, e que cada vez mais devem ser considerado pelos *stockholders*, se esses quiserem sobreviver, isto é, se querem assumir o controle de seu destino (MITROFF, 1983).

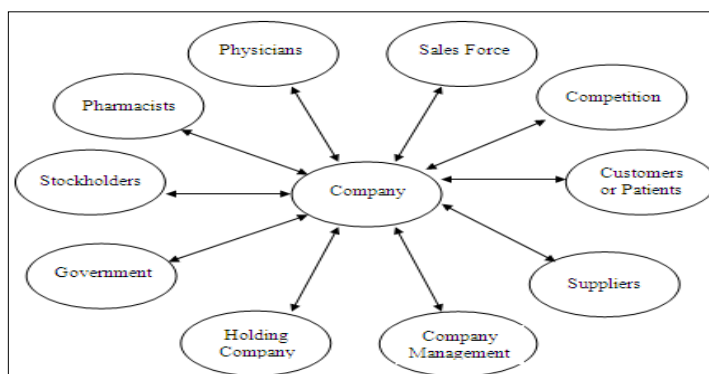
Assim sendo, o conceito de stakeholder empregado expande o conceito em relação à constituição fundamental e operação de sistemas que envolver os stockholders, a empresa e os clientes e abarca outros requerentes, instituições, atores, partes e grupos interessados.

De forma ilustrativa, passa-se do mapa tradicional da Figura 1 (Milton Friedman - visão econômica tradicional) para o mapa expandido de stakeholder na Figura 2. Nota-se que os stakeholders estão descritos a partir de uma situação específica no caso a "Drug Company" e a questão dos medicamentos genéricos.



**Figura 1.** Mapa Tradicional de Stakeholder

Fonte: MITROFF, (1983, p. 20)



**Figura 2.** Mapa Expandido de Stakeholder

Fonte: MITROFF, (1983, p. 21)

### 2.2 Abordagem de Stakeholder para a Gestão Estratégica

O uso do termo stakeholders surgiu do trabalho pioneiro no *Stanford Research Institute* (SRI International agora) na década de 1960 que foi fortemente influenciado pelos conceitos que foram desenvolvidos no departamento de planejamento da Lockheed (FREEMAN, McVEA, 2001).

O trabalho desenvolvido (SRI) argumenta que é necessário os gestores compreenderem as preocupações dos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e sociedade, a

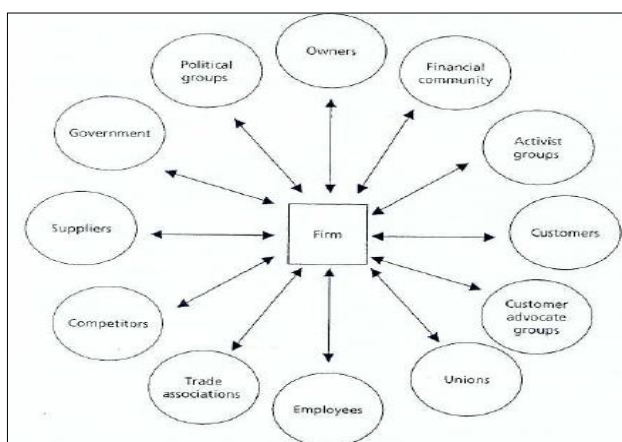
fim de desenvolver objetivos que os stakeholders apoiem, e que este apoio era necessário para o sucesso a longo prazo (FREEMAN, McVEA, 2001).

Autores como Dill (1975), Mitroff e Emshoff (1979), Newman (1979), Taylor e Sparkes (1977), Wommack (1979) (*apud* HARRISON, BOSSE, PHILLIPS, 2009) incorporaram a perspectiva de stakeholder em suas estratégias de modelo gerencial e ideias e o denominador comum nesses trabalhos é o argumento de que para atingir alta performance as empresas devem adotar uma ampla perspectiva estratégia que incorpore as necessidades e demandas de múltiplos grupos de stakeholders.

Assim, a abordagem de stakeholder para a estratégia surgiu em meados da década de 1980. Um ponto focal neste movimento foi a publicação de *Strategic Management: A Stakeholder Approach* de R. Edward Freeman, em 1984 que teve por base os trabalho de Ian Mitroff e Richard Mason, e James Emshoff (FREEMAN, McVEA, 2001). (veja Figura 3 - Stakeholder Map de Freeman e sua similaridade com o mapa de Stakeholder de Mitroff, 1983 na Figura 3).

O ímpeto por trás de gestão de stakeholders foi tentar construir uma estrutura sensível às preocupações dos gestores que estavam sendo fustigada por níveis sem precedentes de turbulência ambiental e mudança.

Segundo Freeman (1984), as estruturas de estratégia tradicionais não ajudam os gerentes a desenvolver novas direções estratégicas nem os ajuda a entender como criar novas oportunidades em meio a tantas mudanças. Como Freeman observou: "[...] nossas teorias atuais são incompatíveis com a quantidade e os tipos de mudança que estão ocorrendo no ambiente de negócios da década de 1980." (FREEMAN, 1984, pg. 5). "É necessário uma nova estrutura conceitual". (FREEMAN, 1984, pg. 5).



**Figura 3.** Mapa de Stakeholder de uma grande organização em torno de uma questão estratégica  
Fonte: FREEMAN, (1984, p.55)

A abordagem de stakeholder foi uma resposta a este desafio procurando ampliar o conceito de gestão estratégica além de suas raízes econômicas tradicionais, através da definição de stakeholders como qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização (FREEMAN, 1984, p. 46). Assim, o objetivo da gestão de stakeholders é o de elaborar métodos para gerenciar os inumeráveis grupos e relacionamentos que resultaram de um modelo estratégico (FREEMAN, McVEA, 2001).

### 2.2.1. O Setor empresarial e os stakeholders

Dentro da literatura de estratégia empresarial, principalmente no trabalho de Porter (1989) em relação às cinco forças da indústria, fica latente a preocupação em se analisar o setor em que a corporação esta inserida com a finalidade de se desenvolver uma estratégia

empresarial eficiente. Dito de outra forma parte-se do princípio que as organizações são acometidas por diferentes forças e que essas variam dependendo do seu setor de atuação.

Nesse sentido, observa-se na literatura de stakeholder que os trabalhos procuram estudar o tema stakeholders sob diferentes propósitos, tendo como unidade de análise setores conforme o Quadro 1.

### Quadro 1 - Trabalhos sobre Stakeholder com Unidade de Análise Setor

Boaventura; Fischmann (2007)	Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial
Hoffmann, Procopiak Filho; Rossetto (2008)	As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC
Martins et al. (2009)	Um estudo das tendências e incertezas do setor de transportes rodoviários de cargas no Brasil por meio da stakeholder analysis
Casagrande; Oliveira; Neves Jr. (2012)	Os stakeholders e seu grau de influência no setor ferroviário
Boaventura et al. (2013)	Stakeholder Prioritization: the industry relationship.
Bandieira et al. (2013)	Saliência de Stakeholders e sua relação com Setor Econômico: Um Estudo em Empresas Brasileiras de Capital Aberto

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que, ainda que esses trabalhos tenham finalidades diferentes dentro do tema stakeholder, a escolha da unidade de análise por setor, em específico, deixa indícios de que quando se aborda stakeholders a questão do setor a que pertence a corporação parece ter relevância.

Desse modo, com exceção do trabalho Boa ventura et al. que trás a questão de dominância (capacidade dos stakeholders serem remunerados) e a relação dessa com quatro setores (Energia Elétrica - distribuição; Energia Elétrica - transmissão; Financeiro e Seguro; e Aço e Metal) e do trabalho de Bandieira et al. (2013), cujo objetivo foi verificar uma possível associação entre a Indústria e a Saliência de Stakeholders percebida pelos gestores, observa-se que trabalhos vem sendo desenvolvidos na área de stakeholder levando-se, via de regra, em conta um único setor de análise, havendo espaço no que se refere ao uma análise de stakeholders em um amplo campo de setor de atuação empresarial.

#### 2.2.2. Cultura e a gestão dos stakeholders

Ainda dentro do contexto de stakeholder um outro aspecto relevante diz respeito a questão da cultura. Friedman e Miles apontam que é de se esperar diferentes abordagens para a gestão de stakeholders em diferentes culturas ou sociedades. *"One would expect different approaches to stakeholder management in different cultures or societies."* (FRIEDMAN; MILES, 2006, p. 185)

Segundo os autores, as organizações Anglo-Americanas tendem a buscar o lucro e a gestão de stakeholder é uma questão voluntária. Em contraposição, citam que em outras culturas é possível que haja uma menor importância na maximização dos retornos para os shareholders.

[...] As empresas Europeia/Japonesa são vistas como uma instituição com personalidade e aspirações. Seus objetivos abrangem uma ampla gama de interessados, mas não pode ser equiparado a qualquer um deles. São percebidas como instituições sociais, com responsabilidades públicas e de interesse público definindo a maneira pela qual são governadas e geridas. Em contrapartida as empresas Anglo-Americano são vistas como entidade privadas, ao invés de um organismo público, regido pela relação de agente-principal em que os acionistas contratar executivos para dirigi-las. (FRIEDMAN e MILES, 2006, p. 185; *tradução livre*).

Dessa forma, parece haver uma pré-disposição das empresas Anglo-Americanas privilegiarem mais os shareholders do que os demais stakeholders, enquanto as empresas Europeias/Asiáticas tendem a não supervalorizar o *shareholder*.

Somado a isso, dentro da área de estratégia, é de conhecimento que a influência da origem do controle acionário das empresas determina o modelo de gestão e as políticas da organização (BRAGA et al., 2011).

Disso decorre que pode haver uma reorganização de stakeholders não só em função do setor de atuação que a empresa esta inserida, mas também, devido à origem do controle acionário da mesma.

### 2.3. A abordagem da missão organizacional e sua estrutura

A missão organizacional trata-se de uma declaração de propósito duradouro que distingue um negócio de outras empresas de seu tipo e identifica o escopo de suas operações (Pearce, 1982).

Para Pearce (1982) cada empresa deve decidir em sua própria abordagem de missão na tentativa de satisfazer sua percebida responsabilidade social. Diferentes abordagens refletem diferenças no posicionamento competitivo, tipo de indústria, países, pressões ambientais e uma série de outros fatores. Em outras palavras, a missão irá refletir tanto fatores situacionais e diferentes prioridades nas reivindicações das partes interessadas da empresa.

Embora Drucker da década de 70 já tenha o quão importante é a missão organizacional, ao longo do tempo diversas definições de missão foram cunhadas, o que leva a confusões no nível teórico e prático (KLEMM, LUFFMAN e SANDERSON, 1991; STRONG, 1997 KHALIFA, 2012).

Essa confusão teórica sobre a definição operacional do termo missão organizacional foi abordado por diversos autores (SIDHU, 2003; KHALIFA, 2012) que apresentam uma lista de definições diferentes para missão organizacional.

Para esta pesquisa, adota-se como definição de missão organizacional a abordagem de Khalifa (2012), pois se entende que é uma abordagem atual e embasada nos principais estudos sobre o assunto até a publicação de sua pesquisa:

Consequentemente, uma nova definição de missão é proposta como um compromisso firme para criar um valor ou resultado significativo em serviço de uma causa justa - uma causa que os membros da organização admirem e estejam dispostos a exercer a sua atenção e energia em sua busca. Khalifa (2012, p. 242).

Os primeiros estudos contemplando a estrutura da missão organizacional datam da década de 80 e novamente não há consenso sobre qual estrutura de deve-se usar.

Lugoboni et al (2013) buscou consolidar a os estudos conceituais e empíricos sobre estrutura da missão organizacional e formulou o Quadro 2.

É possível observar que diversos stakeholders são abordados independente do período histórico e do autor que se observa.

**Quadro 2 - Principais estudos sobre missão e aspectos considerados em sua estrutura**

Aspectos presentes / Autor e Ano	Pearce (1982)	David e Pearce (1987)	David (1989)	Campbell e Yeung (1991)	Bart (1997a e 1997b)	Humphreys e Orr (2001)	David e Peyrefitte (2006)	Drori, Landau e Sheaffer (2008)	King, Case e Premo (2010, 2011 e 2012)	Darbi (2012)
Proposição do negócio				x	x	x				x
Clientes e mercado alvo	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Produtos ou serviços oferecidos	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Definição do domínio geográfico	x	x	x		x	x	x	x	x	x

Tecnologias e competências essenciais	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Compromisso com as metas, sobrevivência, crescimento e lucratividade	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Identificação do autoconceito e valores fundamentais, filosofia e comportamento da organização	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Imagem pública desejada.	x	x	x		x	x	x			
Acionistas					x				x	x
Empregados			x	x	x	x	x	x	x	x
Concorrentes									x	
Fornecedores					x			x	x	
Governo e às leis									x	
Qualidade						x		x	x	
Meio ambiente									x	
Inovação									x	
Estratégia competitiva				x	x					
Objetivos não financeiros					x					

Fonte: LUGOBONI et al (2013) (*grifo nosso*)

### 2.3.1 A missão organizacional, e os *stakeholders*

A relação entre os *stakeholders* e a missão organizacional instigaram diversos autores ao longo do tempo.

A precisão das declarações de missão pode ser fundamental para a gestão eficaz dos interesses dos *stakeholders* e como consequência o sucesso organizacional. Apesar da importância do tema Bartkus e Myron (2008) até o ano de 2008 observa que poucos trabalhos foram realizados sob essa temática.

Para Bartkus e Myron (2008) a pesquisa empírica indica que as declarações de missão frequentemente incluem *stakeholders* primários e que baseados no conceito de saliência de Mitchell et al., (1997), Bartkus e Myron (2008) afirmam que nas declarações de missão possuem evidências que alguns *stakeholders* são mais salientes.

Bart (1997b), estudando a missão organizacional de 44 empresas industriais descreve entre seus achados, que identificação das partes interessadas é um dos componentes presente na missão destas empresas. Outros *stakeholders* que são abordados de forma direta são os clientes, funcionários e acionistas.

James e Huisman (2009) analisando a missão organizacional de 14 Instituições de ensino superior, observa que algumas instituições usam poucos aspectos, alguns aspectos são muito utilizados, e não havia na sua análise duas instituições exatamente com a mesma configuração de aspectos. A maioria das instituições expressam um compromisso com seus alunos (clientes), pesquisa, bolsa de estudos e compromissos explícitos ao país de onde atuam.

Em trabalhos que compararam a missão de empresas pelo mundo, King, Case, e Premo (2011) analisaram a estrutura da missão organizacional das 25 maiores empresas em os EUA, Austrália, Canadá e Grã-Bretanha e evidenciaram que “cliente” é o *stakeholder* mais presente na missão organizacional em cada um desses países. O mesmo resultado foi encontrado por pelos mesmos autores King, Case, e Premo (2012) quando compararam a missão das 25 maiores empresas dos Estados Unidos, França, Alemanha Japão e China.

Moin Ali e Khan (2012) analisando a estrutura da missão de 21 bancos privados do Paquistão, e evidenciaram que os *stakeholders* clientes e colaboradores eram alguns dos aspectos mais presentes.

Em trabalhos que observaram empresas brasileiras Forte e Pereira (2010) analisando a aplicação e estrutura da missão em 17 Instituições de ensino no Ceará observaram que na missão organizacional dessas empresas a preocupação com *stakeholders* era comum, principalmente, com o *stakeholder* cliente.



A definição de padrões é complexa, pois conforme afirmam King, Case, e Premo (2011) as mudanças no ambiente de negócios ocorrem de forma contínua, e é de total relevância acompanhar como as declarações de missões se comportam principalmente ao longo do tempo.

### 3. METODOLOGIA

No que se refere aos objetivos o presente trabalho é classificado como descritivo uma vez que visa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Sendo que uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. No que se aos procedimentos técnicos, classificada como documental. (GIL, 2008).

#### 3.1 Descrição da Amostra

O universo de empresas pesquisadas foram as primeiras 500 empresas listadas no relatório de Melhores e Maiores Empresas Brasileiras do ano de 2012 da Revista Exame. Optou-se por esse universo, pois se considerou adequado para o objetivo de pesquisa selecionar empresas de destaque dentro do cenário brasileiro.

Das 500 empresas 451 tinham a missão disponível na *webpage* da empresa. Assim, a nossa amostra foi composta de 451 empresas divididas em 20 setores (ver Tabela 1).

**Tabela 1 - Setores Analisados e quantidade de empresas**

Atacado (34)	Farmacêutico (11)	Serviços (45)
Auto indústria (32)	Indústria da Construção (30)	Siderurgia e Metalurgia (25)
Bens de Capital (4)	Indústria Digital (11)	Telecomunicações (14)
Bens de consumo (42)	Mineração (13)	Têxteis (6)
Comunicações (3)	Papel e Celulose (7)	Transporte (15)
Eletroeletrônicos (13)	Produção Agropecuária (16)	Varejo (37)
Energia (66)	Química e Petroquímica (29)	

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 3.2 Definição Operacional

Observa-se que na literatura diversos autores procuraram definir quem seriam os Stakeholders o que resulta em uma gama de definições (FRIEDMAN, MILES, 2006).

No entanto, a definição adotada no presente trabalho parte da definição de Mitroff "[...] *all those parties who either affect or who are affected by a corporation's actions, behavior, and policies.*" (MITROFF, 1983, p. 4) e Freeman "[...] *can effect or is affected by the achievements of the organization's objectives*" (FREEMAN, 1984, p. 46).

Assim, entende-se por stakeholder as partes que são afetadas pelas ações, comportamento e políticas da empresa e que afetam os objetivos empresariais. Cabe ressaltar que dentro dessa definição encontram-se os stakeholders mais comuns encontrados dentro da literatura de stakeholders que são:

**Quadro 3 - Stakeholders, em linhas gerais, mais comuns**

Friedman, Miles, (2006, P. 13-14)	Acionistas, clientes, fornecedores e distribuidores, empregados, comunidades locais, sindicatos, NGO- ativistas, competidores, governo, financiadores (além de acionistas), media, aspectos naturais, parceiros de negócio, acadêmicos e gerações futuras.
Mitroff (1983, P.35)	Fornecedores, empregados, clientes e consumidores, aliados ( <i>ally</i> ), competidores ou adversários, reguladores de controle (Governo), e regulações ou controles (matriz-subsidiária).
Freeman (1984, P. 55)	Acionistas, comunidade financeira, grupos de ativistas, clientes, grupos de defesa do cliente ( <i>customer advocate groups</i> ), sindicatos, empregados, associações de comércio, competidores, fornecedores, governo e grupos políticos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tendo a definição operacional de stakeholder e as missões das empresas deu-se prosseguimento à análise dos stakeholders presentes de forma explícita/declarada na missão,

ou seja, que estavam presentes sem que fosse necessário uma inferência subjetiva. A seguir exemplos de como foi feita a identificação dos stakeholders presentes nas missões das empresas analisadas. O(s) stakeholder(s) considerado(s) esta(ao) destacado(s) em negrito.

- *Promover a **evolução social** com foco na educação de crianças e jovens de **comunidades** em desenvolvimento por meio de projetos próprios ou em parceria. Robert Bosch (instituto)*
- *Aumentar o valor para o **acionista** e para a **sociedade** e, ao mesmo tempo, reduzir o **impacto ambiental**. DuPont*
- *Assegurar o fornecimento de cédulas, moedas, selos postais e fiscais, outros meios de pagamento e soluções personalizadas de segurança, atendendo prioritariamente o **Estado brasileiro**. Casa da Moeda*

Observa-se que a identificação dos stakeholders não foi feita utilizando softwares de análise de conteúdo, mas sim lidos um a um, evitando-se assim problemas que poderiam decorrer de termos que poderiam não estar associado à stakeholder (exemplo, “ambiente” que pode ser entendido como ambiente de trabalho e etc.).

E que termos similares foram encontrados nas missões analisadas, dessa forma, recorreu-se ao ajuste de linguagem em que os seguintes ajustes foram feitos:

- Equipe; trabalhadores; empregados; funcionários e colaboradores agrupados em "Funcionários"
- Comunidade; sociedade; desenvolvimento na região de atuação, agrupados em "Comunidade"
- Associados; parceiros; cooperados; franquias, agrupados em "Associados"
- Consumidores; clientes, agrupados em "Clientes"
- Investidores; acionistas, agrupados em "Acionistas"

No que se refere a *como se comportam* os stakeholders nas missões empresariais, primeiro objetivo da pesquisa considerou-se: presença, presença por setor; quantidade de stakeholder explicitados/declarados nas missões e stakeholders mais explicitados/declarados.

Quanto ao termo *explicitados/declarados* entende-se que são aqueles stakeholders, cuja identificação, a partir da definição de stakeholder adotada, não carece de inferências ou subjetivações extra textuais da missão organizacional das empresas. Para Pearce (1982) a empresa possui partes interessadas “internas” e “externas” e deve identificar e atender as reivindicações das partes interessadas. Para o autor, deve ser tomado quatro passos: 1. Identificação dos reclamantes; 2. Entender de forma específicas as demandas; 3 Reconciliação e priorização das reivindicações, e 4. Coordenação de ações com outros elementos da missão. Esses pontos de interesses devem ficar claros uma vez que “o principal valor de uma declaração de missão como uma ferramenta de gestão estratégica é derivado a partir de sua especificação clara dos objetivos organizacionais”.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

A seguir a análise dos dados será apresentada relacionando aos objetivos específicos da presente pesquisa.

##### ***a) Identificar os Stakeholder presentes de forma explícita/declarada nas Missões empresariais e como se comportam.***

Ao efetuar-se a análise das missões das 451 empresas, observou-se o seguinte grupo de stakeholders presente (Acionistas; Ambiental; Associados; Clientes; Funcionários; Entidade Pública; Fornecedores, e Comunidade) está em consonância aos principais stakeholders presentes na literatura (FRIEDMAN; MILES, 2006; FREEMAN, 1984; MITROFF, 1983).

Os stakeholders citados nas missões organizacionais foram: Observa-se que nem todas as missões apresentavam stakeholders conforme definido operacionalmente no capítulo anterior. Assim, das 454 empresas pesquisadas constatou-se que 337 apresentaram de forma explícita/declarada em sua missão ao menos um stakeholder. E 114 não fizeram menção a nenhum stakeholder.

O que de certa forma foge às recomendações de Pearce (1982); David e Pearce (1987); David (1989); Campbell e Yeung (1991); Bart (1997a e 1997b); Humphreys e Orr (2001); David e Peyrefitte (2006); Drori, Landau e Sheaffer (2008); King, Case e Premo (2010, 2011 e 2012); Darbi (2012) (apud LUGOBONI et al, 2013) conforme Quadro 2 apresentado anteriormente.

**Tabela 2 – Presença/Ausência de Stakeholders nas Missões**

Apresentam um ou mais Stakeholder	337
Não apresentam Stakeholder	114

Com relação ao comportamento dos stakeholders na missão ao se analisar a presença/ausência de stakeholder na missão empresarial por setor empresarial, contatou-se que determinados setores em sua totalidade, considerando a amostra estudada, explicitam/declaram ao menos um stakeholder em sua missão que são os setores de Comunicações e Têxtil e que de um modo geral todos os setores analisados apresentaram maior porcentagem de empresas declarando/explicitando seus stakeholders na missão do que o contrário.

**Tabela 3 - Presença de Stakeholder na Missão – Análise por Setor**

Presença de Stakeholder na Missão – Análise por Setor								
Setor	Sim	Não	Setor	Sim	Não	Setor	Sim	Não
Atacado	84%	16%	Energia	70%	30%	Química e Petroquímica	59%	41%
Auto indústria	78%	22%	Farmacêutico	82%	18%	Serviços	82%	18%
Bens de Capital	75%	25%	Indústria da Construção	77%	23%	Siderurgia e Metalurgia	72%	28%
Bens de consumo	74%	26%	Indústria Digital	91%	9%	Telecomunicações	71%	29%
Comunicações	100%	0%	Mineração	62%	38%	Têxteis	100%	0%
Eletroeletrônicos	62%	38%	Produção Agropecuária	81%	19%	Varejo	73%	27%
Papel e Celulose	86%	14%	Transporte	67%	33%			

Com relação ao comportamento dos stakeholder, averiguou-se qual a quantidade de stakeholders que era citado nas missões visto que uma missão pode apresentar mais de um stakeholder. Dessa forma, observou-se que a maioria das missões das empresas estudadas apresentam um stakeholder. Observa-se que quase 75% abordam até 2 stakeholders.

**Tabela 4 - Quantidade de Stakeholders por Missão**

Quantidade de Stakeholders por Missão			
Quant. Stakeholder	Freq	%	% Acum
0	114	25,3	25,3
1	143	31,7	57
2	81	18,0	74,9
3	46	10,2	85,1
4	35	7,8	92,9
5	20	4,4	97,3
6	12	2,7	100,0
<b>Total</b>	<b>451</b>	<b>100,0</b>	

Por fim, com relação ao comportamento do stakeholder, buscou-se verificar quais o stakeholder mais presente considerando as missões de uma forma geral. Dessa forma, teve-se a seguinte classificação em que o stakeholder Cliente aparece como o mais presente e o stakeholder Entidade Pública como o menos presente nas missões.

Por fim, com relação ao comportamento do stakeholder, buscou-se verificar quais o stakeholder mais presente considerando as missões de uma forma geral. Dessa forma, teve-se a seguinte classificação em que o stakeholder Cliente aparece como o mais presente e o stakeholder Entidade Pública como o menos presente nas missões. A presença do cliente como o stakeholder mais presente, corrobora outros estudos empíricos pelo mundo (BART, 1997b; JAMES e HUISMAN, 2009; FORTE e PEREIRA, 2010; KING, CASE, e PREMO, 2011, e MOIN ALI e KHAN, 2012).

**Tabela 5 - Stakeholders Presentes nas Missões - Análise por Stakeholder**

Stakeholders Presentes nas Missões - Análise por Stakeholder				
Stakeholder	Apresentam	%	Não Apresentam	%
Clientes	232	51%	221	49%
Comunidade	169	37%	285	63%
Funcionários	102	23%	351	77%
Ambiental	94	21%	360	79%
Acionistas	84	19%	368	81%
Associados	35	8%	419	92%
Fornecedores	29	6%	425	94%
Entidade Pública	10	2%	443	98%

**b) Identificar se há ênfase de determinados Stakeholders quando se considera o setor de atuação empresarial.**

Buscando compreender como se comportava a presença do stakeholder dentro do setor, as empresas (missões) foram segregadas em setores e os stakeholders explícito/declarados contabilizados. Os dados são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6 - Ranking – Análise por Setor e Stakeholder**

Ranking – Análise por Setor e Stakeholder								
	Acionistas	Ambiental	Associados	Clientes	Funcionários	Entidade Pública	Fornecedores	Comunidade
Atacado	9%	28%	16%	66%	19%	0%	13%	38%
Auto indústria	16%	19%	0%	56%	25%	0%	3%	44%
Bens de Capital	25%	25%	0%	75%	25%	0%	0%	25%
Bens de Consumo	21%	12%	14%	60%	19%	0%	7%	29%
Comunicações	33%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	67%
Eletroeletrônicos	15%	8%	0%	54%	8%	0%	0%	8%
Energia	29%	32%	2%	39%	21%	3%	8%	56%
Farmacêutico	9%	27%	27%	64%	18%	0%	0%	27%
Indústria da Construção	13%	37%	10%	37%	27%	3%	0%	43%
Indústria Digital	9%	0%	0%	55%	0%	18%	0%	27%
Mineração	23%	23%	15%	23%	15%	0%	15%	38%
Papel e Celulose	0%	57%	0%	29%	0%	0%	0%	43%
Produção Agropecuária	25%	25%	38%	56%	25%	0%	13%	38%
Química e Petroquímica	21%	17%	3%	45%	28%	0%	0%	28%
Serviços	11%	22%	9%	42%	18%	9%	2%	53%
Siderurgia e Metalurgia	36%	24%	0%	64%	44%	0%	16%	40%
Telecomunicações	14%	0%	0%	71%	14%	0%	0%	29%
Têxteis	17%	33%	17%	67%	33%	0%	17%	33%
Transporte	7%	20%	0%	53%	7%	0%	0%	33%
Varejo	19%	0%	8%	62%	41%	3%	16%	11%

Essa informação foi relativizada com o total de empresas do setor que possuía ao menos um stakeholder em sua missão organizacional. Observa-se que o total ultrapassa 100% (linha), pois uma mesma missão poderia conter mais de um stakeholder.

De modo geral o stakeholder Clientes é o stakeholder mais explicitado/declarado nas missões organizacionais, o que converge com os achados da Tabela 5, sendo que o setor que é mais expressivo é o de Bens de Capital com presença de 75% das empresas. No entanto, a Tabela 6 revela algumas nuances, pois apesar de ser o mais abordado de modo geral não é o stakeholder mais abordado nas missões das empresas do setor Comunicações, Energia, Indústria da Construção, Mineração, Papel e Celulose e Serviços.

É possível observar que os stakeholders variam de posição quando considera-se os diferentes setores, o que corrobora com os trabalhos de Porter (1989) sobre a necessidade de se analisar a indústria que uma empresa está inserida para se elaborar a estratégia empresarial, visto haver peculiaridades.

O achado valida também, os estudos de Boaventura; Fischmann (2007), Hoffmann, Procopiak Filho; Rossetto (2008), Martins et al. (2009), Casagrande; Oliveira; Neves Jr. (2012), Boaventura et al. (2013) e Bandeira et al. (2013) terem utilizado em seus trabalhos sobre stakeholders a unidade de análise setor e/ou indústria.

**c) Explorar se há ênfase em determinados Stakeholders quando se leva em consideração a origem do controle acionário empresarial.**

No que se refere a esse objetivo, observa-se que quando se considera dois grupos de origem do controle acionário (América e Europa/Ásia), os resultados divergem do que afirmam Friedman e Miles (2006) quando dizem que as empresas Anglo-Americanas tendem a privilegiar mais os shareholders do que os demais stakeholders quando comparado às empresas Europeias/Asiáticas. Os resultados apontam que as empresas da Europa/Ásia tendem a privilegiar, explicitando em sua missão, os Acionistas tanto quanto, ou um pouco mais, que as empresas Anglo-Americanas. A mesma divergência ocorre quando Friedman e Miles (2006) afirmam que empresas Europeias/Asiáticas tendem a ter preocupação comunitária maior do que as Anglo-Americanas.

**Tabela 7 - Ranking – Origem do Capital – Análise 1**

Origem do Capital – Análise 1			
	América	Europa/Ásia	Outros*
Acionistas	11%	12%	13%
Ambiental	13%	10%	8%
Associados	4%	4%	8%
Clientes	29%	37%	30%
Colaboradores	13%	14%	15%
Entidade Pública	2%	1%	3%
Fornecedores	4%	2%	5%
Comunidade	23%	20%	20%
Total	100%	100%	100%

\* Outros: Anglo-indiano; Bra/Sueco-finland.; Brasilo-australiana; Nipo-Americano; etc.

Friedman e Miles (2006) afirmam que as empresas Anglo-Americanas podem focar mais os shareholders uma vez que as empresas Europeias/Asiáticas tendem a possuir mais “personalidade e aspirações”. Uma possibilidade para estas divergências pode ser que as missões analisadas foram coletadas nos sítios eletrônicos (quando trata-se das empresas de capital estrangeiro) das filiais e essas missões podem ter sido afetadas pela mistura cultural brasileira.

Dando prosseguimento a análise e desmembrando o grupo de ‘Europa/Ásia’ em Europa e Ásia, observa-se que as missões das empresas (Tabela 8), cujo controle acionário é Asiático,

não apresentam explicitação/declaração do stakeholder Acionista, ao passo que é o quarto stakeholder mais abordado nas missões das empresas com origem de capital Europeu e o quinto stakeholder mais abordado pelas empresas de controle acionário Americano.

Disso decorre no que diz respeito aos Acionistas que as empresas de origem de controle acionário asiáticos estariam dentro do que foi caracterizado por Friedman e Miles (2006), no entanto, as Europeias não estariam.

No que se refere a ter uma preocupação comunitária maior do que as Anglo-Americanas as observações de Friedman e Miles (2006) não se confirmam quando se analisam em separado as empresas Asiáticas das Europeias, sendo que as empresas de controle acionário Americana apresentam um percentual de explicitações do stakeholder Comunidade em suas missões maior do que os outros dois grupos de países como se pode observar na Tabela 8. Essa divergência novamente pode ser consequência da influência da cultural brasileira, uma vez que as missões não correspondem exatamente às missões das matrizes.

**Tabela 8 - Ranking – Origem do Capital – Análise 2**

Origem do Capital – Análise 2				
	América	Ásia	Europa	Outros*
Acionistas	11%	0%	13%	13%
Ambiental	13%	11%	10%	8%
Associados	4%	0%	5%	8%
Clientes	29%	44%	36%	30%
Colaboradores	13%	11%	14%	15%
Entidade Pública	2%	0%	1%	3%
Fornecedores	4%	0%	3%	5%
Comunidade	23%	33%	19%	20%

\* Outros: Anglo-indiano; Bra/Sueco-finland.; Brasilo-australiana; Nipo-Americano; etc.

Por fim, identificada à situação anterior, e dividindo a América em América do Norte e América do Sul. Observa-se (Tabela 9) que as missões das empresas, cujo controle acionário é da América do Sul, explicita/declara mais os stakeholders Clientes, Comunidades, Ambiental e Colaboradores do que o Acionista. E percebe-se uma preocupação maior explicitação do stakeholder Ambiental nas empresas da América do Sul do que na América do Norte.

Observa-se, que se não se encontrou alinhamento com o que Friedman e Miles (2006) dizem a respeito das empresas Anglo-Americanas privilegiarem mais determinados stakeholders quando comparado com empresas Europeias/Asiáticas.

**Tabela 9 - Origem do Capital – Análise 3**

Origem do Capital – Análise 3					
	América do Norte	América do Sul	Ásia	Europa	Outros*
Acionistas	14%	11%	0%	13%	13%
Ambiental	7%	14%	11%	10%	8%
Associados	3%	5%	0%	5%	8%
Clientes	41%	27%	44%	36%	30%
Colaboradores	14%	13%	11%	14%	15%
Entidade Pública	0%	2%	0%	1%	3%
Fornecedores	1%	4%	0%	3%	5%
Comunidade	19%	24%	33%	19%	20%

\* Outros: Anglo-indiano; Bra/Sueco-finland.; Brasilo-australiana; Nipo-Americano; etc.

No entanto, quando se analisa esses grandes grupos em grupos de países menores (América do Sul; América no Norte; Europa e Ásia), encontram-se outras configurações colaborando para a ideia de a origem do controle acionário das empresas determina o modelo de gestão e as políticas da organização (BRAGA et al., 2011) apontando, então, que a cultura é um forte influenciador quando se trata de gestão de stakeholders conforme sinalizado por Friedman e

Miles (2006), mas que no entanto, é necessário analisar os casos separadamente e não aglutinar culturas diferentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado a importância da Teoria dos stakeholders e a sua relação com a estratégia empresarial, sobretudo com a missão organizacional, esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: Como varia a estrutura da missão organizacional das empresas brasileiras com relação aos stakeholders abordados?

Evidenciou-se que em empresas brasileiras há diferenças significativas da presença/ausência de stakeholders abordados explicitamente/declarado nas missões organizacionais. Estas variações estão relacionadas às quantidades e quais stakeholders são abordados. Também foi possível observar que é válido e importante analisar os stakeholders levando em conta o setor empresarial a que se relacionam e que a cultura parece ser um importante componente na política e gestão dos stakeholders o que se reflete na missão organizacional.

Embora, a presença do stakeholder na missão organizacional não permita compreender como é a gestão dos interesses dos mesmos, a presença dos stakeholders na missão organizacional é um forte indício de que a estratégia da empresa os considera de forma significativa e em sua estratégia.

Como principal contribuição desta pesquisa, destaca-se a apresentação da abordagem dos stakeholders nas missões organizacionais das maiores empresas brasileiras e a descoberta de que o setor e a origem do capital são aspectos a se considerar quando se trata de stakeholders.

Para estudos futuros, recomenda-se que, se realizem estudos qualitativos aprofundados analisando se a presença do stakeholder na missão realmente implica em estratégias voltadas a eles, e estudos específicos no que tange a questão do controle acionário da empresa, bem como a cultura a que a empresa está submetida. A comparação da missão das matrizes com suas filiais, também poderiam ser um forte indício de como a cultura pode influenciar na estrutura da missão e nas estratégias relacionadas à stakeholders.

## REFERÊNCIAS

AUPPERLE, K. E.; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J. D. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985.

BAETZ, M. C. e BART, C. K.. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, p. 823-853, 1998.

BAETZ, M. C.; BART, C. K. **Developing mission statements which work**. Long Range Planning, v. 29, n. 4, p. 526-533, 1996.

BANDIERA, E. G.; BOAVENTURA, J. M. G; MASCENA, K. M. C.; FISCHMANN, A. A. Saliência de Stakeholders e sua relação com Setor Econômico: Um Estudo em Empresas Brasileiras de Capital Aberto. **VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**. Bento Gonçalves/RS – 19 a 21 de maio de 2013.

BARON, D. P. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 10, n. 1, p. 7-45, 2001.

BART, C. K. Sex, lies, and mission statements. **Business Horizons**, v. 40, n. 6, p. 9-18, 1997a.

BART, C. K.. Industrial Firms and the Power of Mission. *Industrial Marketing Management*. 26, 371-383, 1997b.

BARTKUS, B., GLASSMAN, M. e BRUCE M. R.. Mission statements: are they smoke and mirrors?. **Business Horizons**, v. 43, n. 6, p. 23-28, 2000.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.. Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 2, p. 207-216, 2008.

BITITCI, U. S.; SUWIGNJO, P.; CARRIE, A. S.. Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. **International Journal of Production Economics**, v. 69, n. 1, p. 15-22, 2001.

BOAVENTURA J. M.; A. A. FISCHMANN. Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. **R.Adm.**, São Paulo, v.42, n.2, p.141-154, abr/maio/jun, 2007.

BOAVENTURA, J. M. G. et al. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.

BOAVENTURA, J.M.G; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MONZONI, M.P.; SIMONETTI, R.; MASCENA, K.M.C. Stakeholder Prioritization: the industry relationship. In: **Strategic Management Society 33rd Annual International Conference, 2013, Atlanta**. Proceedings... Atlanta: SMS, 2013.

BRAGA, C.; SANTOS, A.; SILVA, P. P.; NUNES, R. V. A influência da Origem do Controle Acionário no Nível de *Disclosure* Ambiental no Setor de Energia Elétrica no Brasil. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ – 4 a 7 de setembro de 2011.

CASAGRANDE N. G.; F. P. de OLIVEIRA; O. P. NEVES Jr. Os stakeholders e seu grau de influência no setor ferroviário. **Unoesc & Ciência – ACSA**, Joaçaba, v. 3, n. 2, p. 245-260, jul./dez. 2012

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

DAVID, F. R. How companies define their mission. **Long range planning**, v. 22, n. 1, p. 90-97, 1989.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, p.179-187, 2006.

FREEMAN, R. E. e MCVEA, J., A Stakeholder Approach to Strategic Management (2001). **Darden Business School Working Paper** No. 01-02. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>.

FREEMAN, R. E. e REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California management review**, v. 25, n. 3, 1983.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, p. 85-101. 1984.



- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRIFFIN, J. J.; MAHON, J. F. The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five years of incomparable research. **Business & Society**, v. 36, n. 1, p. 5-31, 1997.
- HARRISON, J.S.; BOSSE, D.A.; PHILLIPS, R.A. Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.
- HOFFMANN V. E.; PROCOPIAK Filho, J. A.; ROSSETTO, C. R.. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC . **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out, 2008.
- IRELAND, R. D. e HITT, M. A. Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development. **Business Horizons**, v. 35, n. 3, p. 34-42, 1992.
- KHALIFA, A. S.; Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. **Journal of Strategy and Management**. v. 5 n. 3, p. 236-251, 2012.
- KLEMM, M., SANDERSON, S. e LUFFMAN, G.. Mission statements: selling corporate values to employees. **Long range planning**, v. 24, n. 3, p. 73-78, 1991.
- MARTINS, P. et al . Um estudo das tendências e incertezas do setor de transportes rodoviários de cargas no Brasil por meio da stakeholder analysis. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 1, mar. 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Bookman, 2006.
- MITROFF, I. I. **Stakeholder of the organizational mind**. Jossey-Bass Publishers:São Francisco-Washington-London, 1983.
- OMRAN, M.; ATRILL, P.; POINTON, J.. Shareholders versus stakeholders: corporate mission statements and investor returns. **Business Ethics: A European Review**, v. 11, n. 4, p. 318-326, 2002.
- PEARCE, J.. The company mission as a strategic tool. **Sloan Management**. v. 23, n. 3, p. 15- 24, 1982.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus, 1986.
- SIDHU, J.. Mission Statements:: Is it Time to Shelve Them?. **European Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 439-446, 2003.
- STRONG, C.. The question we continue to ask: how do organizations define their mission?. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, v. 3, n. 4, p. 268-283, 1997.
- VAN NIMWEGEN, G. et al. A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 16, n. 1/2, p. 61-82, 2008.
- VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V.. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.