

## **Análise da Intenção e das Práticas de Colaboração com Stakeholders no Brasil: Um Estudo com Empresas de Capital Fechado**

**RENATA GIOVINAZZO SPERS**

USP - Universidade de São Paulo  
renatag@fia.com.br

**CARLOS AUGUSTO PASSOS**

USP - Universidade de São Paulo  
carlospassos@usp.br

## **Área Temática**

Estratégia Corporativa e de Stakeholders

## **Título**

Análise da Intenção e das Práticas de Colaboração com *Stakeholders* no Brasil: Um Estudo com Empresas de Capital Fechado

## **Resumo**

O objetivo deste estudo é analisar a intenção e a prática da colaboração com os *stakeholders*, em uma abordagem descritivo-empírica da teoria, por meio de pesquisa primária junto a uma amostra não probabilística de gestores de empresas brasileiras de capital fechado, de diversos setores e portes. A pesquisa é descritiva, quanto aos seus objetivos e de natureza quantitativa, pois utiliza estatística básica e metodologia multivariada para análise de dados. Os resultados sugerem que maioria dos gerentes aceita a necessidade de colaboração em termos gerais, mas poucos realmente a praticam de forma contundente.

## **Abstract**

The objective of this study is to analyze the intention and practice of collaboration with stakeholders, in a descriptive-empirical theory approach through primary research with non-probability sample of managers of Brazilian private firms across different industries and sizes. The research is descriptive as to their objectives and quantitative, it uses basic and multivariate statistical methods for data analysis. The results suggest that most managers accept the need for collaboration in general have but few actually practice it forcefully.

## **Palavras-chave**

*Stakeholders*; Práticas de Colaboração; Empresas de Capital Fechado

## 1. Introdução

Nas últimas décadas as organizações têm enfrentado um cenário de crescentes exigências de responsabilidade social, ao mesmo tempo em que medidas urgentes de ganhos de rentabilidade surgem em um ambiente cada vez mais competitivo. De acordo com Halal (2001) essas exigências, cada vez maiores, são fomentadas por um novo sistema econômico baseado no conhecimento, deixando o sistema baseado em capitais relacionado à antiga e antiquada prática de gerenciamento da era industrial. Nesse novo sistema, as demandas de empregados, consumidores, comunidade, entre outras partes interessadas na organização, surgem como a necessidade de nova postura em face dessas demandas. Assim, estudos organizacionais têm-se preocupado em entender e discutir as implicações das demandas dos *stakeholders* (Freeman, 2001).

No Brasil, o governo como parte interessada na distribuição equitativa dos recursos, introduziu leis que contemplam a defesa dos consumidores (Código de Defesa do Consumidor), mudanças na legislação trabalhista e nas leis ambientais. Todavia, nem todas as demandas podem ser resolvidas pelo governo e o conflito entre o crescimento das exigências e a necessidade de responder aos interesses dos acionistas/sócios-proprietários permanece ainda pouco resolvido pela literatura. Apenas recentemente, a partir dos anos 60 e 70, a responsabilidade social surgiu como reação à predominância do lucro (Halal, 2001), entrou na pauta das grandes empresas, seja por questão ideológica de seus gestores, seja pela obrigação da letra fria da lei. “Mas, apesar da luta de um século para redirecionar o negócio em direção a objetivos sociais, a maioria das empresas continua se concentrando no dinheiro, com pouca atenção às preocupações sociais” (Halal, 2001). Uma das principais contraposições entre as duas vertentes está relacionada à função-objetivo da firma. De um lado se propõe a maximização da riqueza do acionista e do outro a coordenação do interesse dos *stakeholders*, com argumentos válidos para as duas vertentes (Boaventura, et al 2012).

Para Halal (2001) esse conflito pode ser resolvido por meio da colaboração dos *stakeholders* como parceiros na resolução de problemas, visando integrar o econômico e o social. Antes de Halal (2001), Jones (1995) coloca que quando os participantes agem em colaboração, os custos de agência e os custos de transação podem ser reduzidos, principalmente os custos de monitoramento, custos de elaboração e as necessidades de garantia das relações contratuais.

Na tentativa de estimar como os administradores visualizam as questões da colaboração com os *stakeholders*, um estudo realizado por Halal (1998), entre 1995-97, examinou 540 gestores ao longo de uma escala *Likert* de dez pontos, que descreviam um conjunto de 14 ações que podem ser assumidas junto aos *stakeholders* e se eram utilizadas na empresa do entrevistado. O objetivo da pesquisa era identificar se a proporção de gestores que eram favoráveis a essas 14 ações era maioria ou minoria e se, de fato, ser favorável resultava em ação prática por parte da empresa do entrevistado. Surpreendentemente, mas de 86% dos entrevistados foram favoráveis às ações, no entanto, apenas 54% apresentam um sistema formal de avaliação do atendimento aos *stakeholders*, ou seja, à prática.

Diante deste contexto, o presente estudo tem por objetivo replicar o estudo de Halal (1998, 2001) no contexto brasileiro, ou seja, apresentar como os administradores brasileiros visualizam as questões de colaboração com os *stakeholders*, utilizando a escala adaptada de Halal (1998), somada à parte da escala adaptada de Carter e Jennings (2002), que se refere às práticas de responsabilidade social junto aos fornecedores. O trabalho também objetiva verificar divergências e similitudes entre os estudos, sempre que possível.

No Brasil, grande parte dos estudos apresentados sobre a prática de atendimento aos *stakeholders* está relacionada a grandes corporações, principalmente de capital aberto que são obrigadas a divulgar suas informações a todos os seus *stakeholders*. No entanto, o comportamento das empresas que não são de capital aberto, com relação aos seus

*stakeholders*, permanece desconhecido e representam uma incógnita. Estariam os gestores dessas empresas, assim como nos países inqueridos do estudo de Halal (2001), conhecedores da gestão colaborativa junto aos *stakeholders*? Estariam já praticando em suas organizações algumas dessas práticas apresentadas na escala de Halal (1998) e Carter e Jennings (2002)? Em qual grau? Assim, o problema de pesquisa que este estudo busca responder é: **Como os gestores de empresas de capital fechado brasileiras percebem a colaboração com os stakeholders?** Diante do problema de pesquisa exposto, este estudo objetiva: (1) analisar a intenção e a prática da colaboração com os *stakeholders* nas empresas brasileiras de capital fechado; (2) comparar a prática colaborativa da amostra de empresas do Brasil com a amostra de empresas dos estudos de Halal (2001); (3) apresentar num contexto de análise multivariada as principais associações existentes entre o perfil dos respondentes e as práticas colaborativas junto aos *stakeholders*.

Nossa expectativa é contribuir para a Teoria dos *Stakeholders* em sua visão descritivo-empírica, com vistas ao estudo da colaboração das organizações e seus *stakeholders*, buscando nas empresas de capital fechado, ainda pouco exploradas na literatura brasileira de *stakeholders*, o respaldo para a análise e resposta das questões anteriormente elaboradas.

## 2. Fundamentação teórica

O termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em um memorando interno de *Stanford Research Institute* (SRI), em 1963, para designar todos os grupos sem os quais as empresas deixariam de existir, ou seja, os acionistas, os empregados, os clientes, os fornecedores, os credores e a sociedade, e ainda, por este memorando, as empresas deveriam compatibilizar seus objetivos aos interesses destes *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995). Vários enfoques na literatura de *stakeholders* têm sido abordados, os principais giram em torno da importância dos *stakeholders* para as organizações, no entanto, o enfoque de maior destaque se concentra em Freeman (1984, 2001), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998), Moore (1999), Harrison e Freeman (1999) e Phillips et al. (2003), que consideram a necessidade de atender ao interesse de todos os *stakeholders*, incluindo os *shareholders*. Assim, a definição de *stakeholders* proposta por Freeman (1984, p.25) e adotada posteriormente por diversos autores coloca que os *stakeholders* de uma organização são grupos de indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização.

Donaldson e Preston (1995) apresentam contribuição significativa quando estudaram tudo o que fora publicado sobre a teoria dos *stakeholders* até então e a segmentaram em três dimensões, a saber: a descritivo-empírica, que visa descrever e explicar as características e comportamentos corporativos para os *stakeholders*, bem como, como os administradores agem e pensam; a instrumental, que objetiva estudar o impacto dos *stakeholders* para o desempenho das organizações, além de medir se as políticas voltadas a eles resultam em melhor ou pior desempenho para a organização; e a normativa, que apresenta o suporte à função objetivo da empresa, isto é, “interpretam a função da corporação, incluindo a identificação da moral ou a orientação filosófica para a operação e administração das empresas” (Donaldson & Preston, 1995, p.71).

Dentro da abordagem normativa se concentram os principais debates e estudos sobre a teoria dos *stakeholders* e nele se encontra o suporte à função-objetivo da empresa, “que serve como norteador para a tomada de decisão por parte dos gestores” (Boaventura et al., 2009). A função objetivo determina a orientação da organização para os interesses dos *stakeholders* ou a maximização da riqueza do acionista, já abordada na introdução deste estudo.

Este estudo se focará na abordagem descritivo-empírica, isto é, no papel dos administradores e na sua percepção a cerca dos atributos, da legitimidade e da importância dos interesses dos *stakeholders*.

Para fundamentar o papel dos administradores, Jones (1995) cita Williansom (1981) que apresenta o dilema do administrador entre as duas vertentes, ele sendo um *stakeholder* e, ao mesmo tempo, respondendo como representante dos *shareholders*.

Para Jones (1995), os administradores e as firmas são entidades únicas, como *stakeholders*, os administradores têm funções de contratantes dos demais *stakeholders*.

Em relação aos contratos, Jones (1995) apresenta como fundamentação a teoria da agência e a teoria dos custos de transação. A teoria da agência estabelece as condições de contrato entre o administrador e o principal, estabelecendo um conjunto de premissas comportamentais importantes para todos os participantes.

Para Jones (1995), o contrato eficiente é aquele que minimiza dos custos de agência. A estrutura de custos de transação utilizada por Jones (1995) apresenta a geração de vantagens competitivas para a organização, derivadas das políticas de colaboração junto aos *stakeholders*. O principal problema decorrente dos contratos estabelecidos pela teoria da agência seria o oportunismo, já que os ganhos dele são imediatos, em relação aos advindos da mútua cooperação que são distantes no tempo e de difícil mensuração. “A busca por padrões éticos de comportamento nas relações entre os agentes poderiam limitar ou reduzir o comportamento oportunista” (Jones, 1995, p. 412), uma vez que esse comportamento corrói as relações em longo prazo. Jones (1995) apresenta que o comportamento racional dos indivíduos é que deveria ser o condutor da confiança mútua e da colaboração entre as organizações e os *stakeholders*, independente do dever ético, já que esse comportamento implicará em um contrato eficiente, reduzindo os custos de transação e os custos de agência.

Em relação à responsabilidade dos administradores, Donaldson e Preston (1995) consideram a coordenação de atividades e direcionamento de recursos para benefícios dos legítimos *stakeholders*, onde os requerimentos morais legitimam a função administrativa. Freemam (1984) coloca que a legitimidade dos *stakeholders* é dada pelos direitos estabelecidos nos recursos organizacionais e propõe a divisão dos *stakeholders* em dois grupos, os primários e os secundários, de acordo com esses direitos. Os *stakeholders* primários são aqueles que possuem estabelecidos os direitos legais sobre os recursos da organização, ou seja, os *shareholders*, aqui considerados como os acionistas/sócios-proprietários e os credores; os *stakeholders* secundários são aqueles cujo direito ao recurso organizacional é menos estabelecido pela legislação e mais estabelecido pelos aspectos éticos e de lealdade, esses *stakeholders* são os colaboradores, os consumidores, a comunidade, entre outros.

Conforme o modelo da teoria dos *stakeholders* proposto por Freeman (2001), as ações ou cotas que os *shareholders* possuem nas organizações são a porção financeira dela, as quais esperam algum retorno. Os empregados têm seu trabalho e seu sustento e possuem habilidades para estar na organização, assim, esperam ser remunerados por isso, além de esperarem segurança, benefícios e manutenção de seus empregos. Os fornecedores são vitais para o sucesso da organização, pois o suprimento de matérias-primas irá determinar a qualidade e o preço final dos produtos da organização. Os consumidores trocam recurso monetário, vital para a organização, para receber produtos ou serviços e seus benefícios. A comunidade local garante a empresa construir suas estruturas operacionais, plantas, escritórios e em troca exige os benefícios das taxas e contribuições da organização. Além disso, a organização tem o dever de minimizar os impactos negativos à comunidade local tal como a poluição do ar e da água, toxicidade etc.

De acordo com Halal (2001) todas as empresas podem se beneficiar do negócio e ele não se limita simplesmente a uma redistribuição de recursos como num jogo de soma zero, mas há a criação de valor para todos os participantes. A descoberta acima “destaca o que muitos CEOs progressistas sempre entenderam: a essência de uma empresa produtiva é a criação da riqueza social e financeira” (Halal, 2001, p.33).

Halal (2001) sugere como orientação para a colaboração com os *stakeholders* uma lógica em vários níveis, como por exemplo, a resolução de conflitos proposta por Jones (1995), já apresentada anteriormente; a teoria da equidade trabalhada por Adams (1963) em citação de Halal (2001), onde estudos mostraram que as organizações que cumpriam normas sutis para equilibrar os benefícios de cada grupo recebiam mais com as contribuições que elas faziam e que se ignorasse uma das partes, essa parte poderia suspender as contribuições para restaurar a equidade; a competição não apenas por clientes, mas também por empregados hábeis, fornecedores capazes, “pois os *stakeholders* são ativamente cortejados pelos concorrentes da organização” (Campbell & Alexander, 1997 apud Halal, 2001, p. 30); a barganha política, apontada por Bolman e Deal (1997) citada em Halal (2001), onde os gestores precisam formar coalizões políticas para unir os interesses dos *stakeholders* em compromissos mútuos; e a aprendizagem organizacional, abordagem mais poderosa, que utiliza o conhecimento e o diálogo para explicar como a colaboração com os *stakeholders* pode produzir estratégias criativas que beneficiem a todas as partes.

“A colaboração dos *stakeholders* faz mais do que resolver conflitos, disponibiliza capital, ganho de recursos e obtém apoio: permite a resolução conjunta de problemas para aumentar a capacidade da empresa para servir a todos os interessados” (Donaldson & Dunfee 1999; Spagnolo, 1999; Halal, 1998; Finnie et al., 1998; Freeman, 1984 apud Halal, 2001, p.30). Para Halal (2001) apenas a resolução de problemas colaborativa, oferece meios plausíveis para a criação de valor. O conhecimento exclusivo de vários *stakeholders*, quando centralizados e usados para resolver os problemas das empresas, novas práticas e estratégias surgem daí, beneficiando todos os públicos envolvidos. A explicação é que a resolução de conflitos, o tratamento equitativo, a concorrência de mercado e as coligações políticas podem evitar custos e redistribuir os recursos de forma eficaz, no entanto, o valor adicional não é criado por esses processos.

Em recente publicação, Harrison & Wicks (2012) argumentam que a colaboração deveria ser a principal mentalidade administrativa dentro das organizações.

As tendências mostram que as alianças estão se formando não só entre concorrentes, mas também com os funcionários, clientes, fornecedores, governo e acionistas (Halal, 2001). Halal (2001) coloca que algumas empresas, como Hewlett-Packard, as pessoas são organizadas em unidades completas de negócios e autogeridas, elas são responsáveis pelo seu próprio desempenho e a empresa as deixa livres para escolher os seus colegas de trabalho, métodos, fornecedores e outros aspectos do trabalho em algo parecido como "administrar seu próprio negócio". As empresas também estão formando parcerias com os clientes através de "marketing de relacionamento". Halal (2001) cita a abordagem de vendas diretas da Dell Computer que inclui os consumidores nas operações da empresa, fazendo do cliente um parceiro de trabalho na criação de valor. Este tipo de colaboração elimina vendedores, inventário e lojas de varejo ao entregar PCs personalizados com descontos nos preços. “As empresas aprenderam que as relações de colaboração com os seus fornecedores podem reduzir estoques, melhorar a qualidade, garantir entregas oportunas, menores custos e desenvolver melhores projetos de produtos” (Halal, 2001, p. 32). “A Chrysler e seus fornecedores, por exemplo, formaram essas estreitas relações de trabalho, que a empresa considera esses parceiros como uma parte de uma "empresa ampliada"” (Dyer, 1996 apud Halal, 2001). A conduta socialmente responsável da organização junto aos seus fornecedores também pode aumentar o compromisso e a confiança da relação, conforme foi descoberto nos estudos de Carter e Jennigs (2002). Harrison e Bosse (2013) colocam que as pessoas costumam retribuir a forma como foram tratados, onde confiabilidade leva a mais confiabilidade, o compartilhamento de informações encoraja o compartilhamento, a generosidade leva a generosidade, isso significa que, segundo estes autores, quando a empresa oferece maior valor aos seus *stakeholders*, estes provavelmente vão retribuir.

Halal (2001) enfim, conclui que há várias evidências que indicam que a prática da colaboração com os mais diversos *stakeholders* traz importantes vantagens às organizações, embora isso não possa ser tão óbvio. A colaboração dos empregados pode melhorar o desempenho financeiro consideravelmente, o que, em seguida, permite que os empregados compartilhem seus ganhos e satisfaçam suas necessidades de ordem superior como sua autonomia e autoestima, etc. Trazer os clientes nas operações pode favorecer as empresas a oferecer preços menores e diminuir seus custos, permitindo uma melhora em suas vendas e no lucro. As parcerias de negócios com o governo podem oferecer suporte e melhores condições econômicas à empresa, enquanto as comunidades se beneficiam com os impostos, empregos etc. Já os acionistas normalmente são motivados a respaldar a estratégia corporativa de colaboração com os *stakeholders*, no intuito de se beneficiar com o aumento da rentabilidade.

Para este estudo, a colaboração com os *stakeholders* é conceituada segundo Halal (2001) e Jones (1995), como sendo uma relação de inteligência e não apenas ética com os *stakeholders*, de forma que todas as partes são beneficiadas pela troca conjunta de conhecimentos que cria e amplia as vantagens competitivas de todos os envolvidos.

### 3. Abordagem Metodológica

De acordo com Vergara (2009), quanto aos seus objetivos, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois visa descrever as características de uma amostra de empresas brasileiras que apresentam ou não características de colaboração com seus *stakeholders*. Quanto à natureza é uma pesquisa quantitativa, pois utiliza estatística básica e metodologia multivariada para a análise dos dados. Quanto às fontes, a pesquisa utiliza dados de pesquisa primária realizada entre os dias 17 de abril e 16 de maio de 2014, junto a uma amostra de empresas brasileiras de capital fechado. Os dados primários foram combinados a dados secundários como informações cadastrais e demonstrativos financeiros. Em relação à técnica, a pesquisa foi elaborada por meio de levantamento através de *survey* eletrônica cujo instrumento foi um questionário com questões fechadas em escala *Likert*, registrado no Instituto *Survey Monkey* e encaminhado aos *e-mails* dos administradores das empresas alvo do estudo.

Foi utilizada uma amostra por conveniência com 5.084 empresas com *e-mails* de pelo menos um dos gestores da organização. O processo de amostragem utilizado no estudo é não probabilístico, pois parte-se de um universo naturalmente restrito, já que as empresas foram escolhidas a partir de uma amostra por conveniência dos autores, cujo critério era possuir demonstrativos financeiros. Das empresas que receberam o convite para participação na pesquisa, 149 empresas responderam e, destas, 141 empresas se identificaram (taxa de 2,7% de retorno), sendo os respondentes altamente credenciados para o intuito da pesquisa, com a participação de Sócios-Proprietários, (41%), Gerentes e Supervisores (22%), Diretores – CEOs (16%), Analistas, Técnicos e Assessores (3%) e 18% da amostra não divulgou seu cargo. Em relação à escolaridade dos respondentes, 33% possuem pós-graduação, 32% ensino superior, 12% ensino médio, 4% ensino fundamental II e 2% ensino fundamental I, ainda, 18% não responderam.

Por meio dos demonstrativos financeiros das empresas respondentes, foi possível determinar seu porte, utilizando um dos diversos critérios disponíveis nas principais empresas de estudos e fomento ao crédito. Neste estudo foi adotado o critério da Serasa Experian (2010), a seguir: (1) Empresas *Small* - Ativo total  $\leq$  R\$ 100 Mil e Faturamento Líquido  $\leq$  R\$ 250 Mil; (2) Empresas *Small Plus* - Faturamento Líquido = R\$ 250 Mil  $\geq$  R\$ 4 Milhões e Ativo total = R\$ 100 Mil  $\geq$  R\$ 4 Milhões; (3) Empresas *Middle* - Faturamento Líquido ou Ativo Total = R\$ 4 Milhões  $\geq$  R\$ 25 Milhões; (4) Empresas *Middle Plus* - Faturamento Líquido ou Ativo Total = R\$ 25 Milhões  $\geq$  R\$ 50 Milhões; (5) Empresas *Corporate* -

Faturamento Líquido ou Ativo Total = R\$ 50 Milhões  $\geq$  R\$ 200 Milhões; (6) Empresas *Corporate Plus* - Faturamento Líquido ou Ativo Total  $\geq$  R\$ 200 Milhões.

A maior representatividade da amostra está concentrada nos setores de alimentos, confecções, móveis e serviços, com 92%, já os portes de empresas estão concentrados em *middle*, *middle plus* e *corporate* representando cerca de 64% da amostra. Em relação às unidades da federação das empresas dos respondentes da amostra, a ampla maioria de empresas origina-se do eixo sul/sudeste, representando 86% da amostra, e há empresas de todas as regiões do país.

Conforme já foi explicado anteriormente, este estudo utilizará a escala adaptada da pesquisa de Halal (2001) e complementar a ela, parte da escala adaptada de Carter e Jennings (2002), dessa forma, se faz oportuno os comentários a respeito dessas duas pesquisas e o que suas questões buscam captar, relacionadas ao referencial teórico já abordado.

Entre 1995 e 1997, Halal (2001) conduziu um estudo que mostrava como os administradores visualizavam a questão da colaboração com os *stakeholders*, dessa forma, solicitou aos seus alunos do curso de MBA, apenas aos que estivessem profissionalmente empregados, que entregassem um questionário em escala *Likert* de 10 pontos para os seus gerentes. Foram examinadas as respostas de 540 gestores sobre 14 das principais ações de colaboração com *stakeholders*, apresentadas no estudo anterior de Halal (1990), citado inclusive por Donaldson e Preston (1995). Nesse estudo, Halal (2001) procurou usar também grupos focais de 3 a 5 gestores para confirmar a validade de suas questões, de forma a assegurar que tinham o significado pretendido. Estes grupos focais, além validarem as questões, foram utilizados para aprofundar a compreensão de sua pesquisa.

A amostra do estudo de Halal (2001) foi predominantemente de países de língua inglesa (94,9%) e foi representado por grandes, médias e pequenas empresas em todos os grupos industriais, sendo o de serviços o mais representativo com 42,7%, financeiro com 22,4%, bens de capital com 15,4% e os demais de bens de consumo. Gestores de todas as áreas foram incluídos, com a gerência geral compondo mais da metade das respostas.

Percebem-se na amostra da pesquisa de Halal (2001) algumas importantes diferenças em relação a este estudo, como por exemplo, os setores de atuação, o tamanho das organizações (proporcionalmente maiores do que as brasileiras) e as respostas por gestor, não por empresa. No entanto, Halal (2001) faz uma ressalva importante, embora a amostra seja por conveniência, nenhum viés foi encontrado que possa favorecer características particulares, o mesmo ocorrendo neste estudo. A representatividade da amostra também foi apoiada nas tabulações cruzadas que revelaram efeitos mínimos de característica da amostra, similares a alguns efeitos apresentados nesta pesquisa e que serão comentados mais adiante.

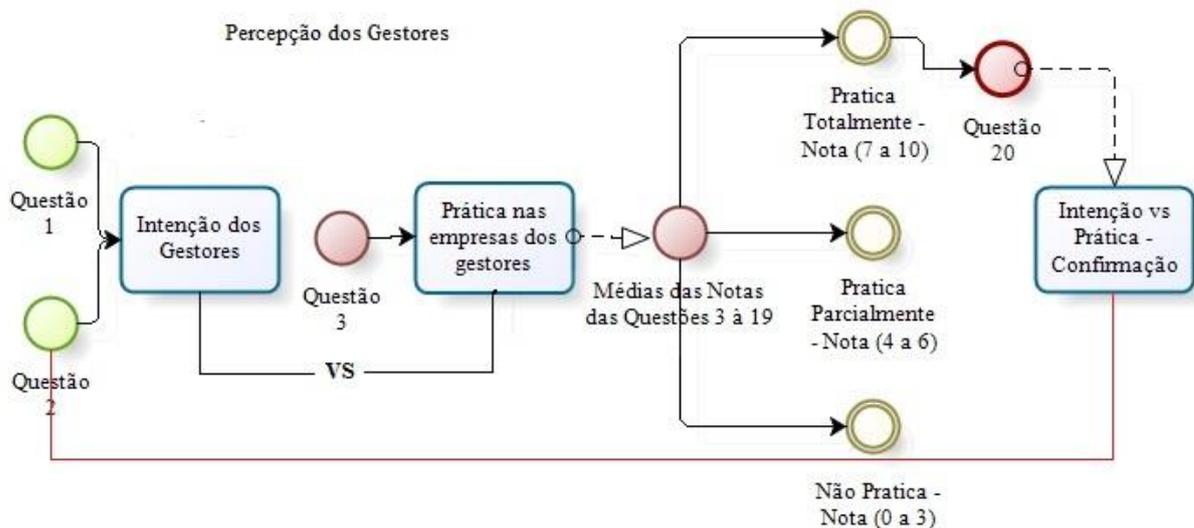
Outro ponto importante a ressaltar, diz respeito ao interesse da pesquisa, que é medir a proporção de gestores favoráveis à colaboração junto aos *stakeholders* em âmbito brasileiro, a comparação com o estudo de Halal (2001) evidentemente apresenta limitações e possíveis vieses que serão também comentados no momento oportuno. Como a pesquisa de Halal (2001) não apresentou questionamentos relacionados aos fornecedores, e, percebeu-se pelo referencial teórico a importância destes para a avaliação adequada dos principais *stakeholders* nesta pesquisa, os autores deste estudo recorreram ao estudo de Carter e Jennings (2002), para embasar as questões sobre fornecedores.

Carter e Jennings (2002) pesquisaram sobre a responsabilidade social na cadeia de suprimentos, relacionados ao compromisso, a colaboração e à confiança entre os compradores que praticam ou não a responsabilidade social e seus fornecedores. Seus estudos apresentam resultados positivos na relação entre as empresas socialmente responsáveis em relação ao seu *stakeholder* fornecedor, resultando em maior compromisso, colaboração e confiança nessa relação. A pesquisa foi realizada com 201 respondentes, aonde 46% dos respondentes vinham de empresas que apresentavam receita anual superiores a US\$ 500 milhões e o restante dos

respondentes vinha de empresas que ultrapassavam US\$ 50 milhões, o que indica que a maior parte dos respondentes atua em médias e grandes corporações. Ainda, 31% dos respondentes estavam em posições de diretoria e de vice-presidência. Ao contrário da pesquisa de Halal (2001), este estudo não pode fazer comparações com o estudo de Carter e Jennings (2002), uma vez que para construir e validar seus construtos, estes pesquisadores usaram equações estruturais e apresentaram apenas seus resultados de confiança. Contudo, não impede os autores de mostrar seus resultados e apresentar sugestões de pesquisas futuras baseados nos achados dele.

Para o presente estudo foram calculadas as médias para cada uma das 19 ações relacionadas aos *stakeholders* [14 ações do estudo de Halal (2001) e 5 do estudo de Carter e Jennings (2002)] e “as distribuições dos dados ao longo da escala de dez pontos, onde foram desmembradas em três categorias convenientes para a apresentação dos resultados: não praticada (0-3), parcialmente praticada (4-6) e totalmente praticada (7-10)” (Halal, 2001, p.35). A confiabilidade do questionário foi testada no software *SPSS-18*, por meio do teste *Alpha de Cronbach*. Resultados entre 0,7 e 0,6 são o mínimo ideal para a utilização das respostas em pesquisas multivariadas (Hair et al., 1998). O *Alpha de Cronbach* das questões apresentou 0.912, revelando-se, portanto, excelente. Para testar as associações entre as características da amostra e as práticas observadas foi utilizada a técnica de análise de correspondência (Anacor). Para comparar as médias entre este estudo e o estudo de Halal (2001) foi utilizado o teste *T de Student*, em razão da normalidade das séries, comprovada pelo teste de *Kolgomorov-Smirnov*.

As respostas das principais questões desta pesquisa serão obtidas pela comparação dos percentuais entre as questões “A empresa se esforça para colaborar com os *stakeholders* importantes (por exemplo, funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, a comunidade local, e possivelmente outros grupos)” (Questão 1) e “O principal objetivo da empresa é servir aos interesses dos *stakeholders* importantes, incluindo ganhar dinheiro para os sócios, proprietários, acionistas” (Questão 2), que revelam a **intenção** da organização em relação à prática colaborativa junto ao *stakeholder*, com a questão “Além do lucro, o desempenho da empresa é avaliado por um sistema que avalia o quanto os *stakeholders* estão sendo bem servidos” (Questão 3), questão principal que revela a **prática** pela empresa desta colaboração, uma vez que a empresa alega ter um sistema de avaliação das intenções acima, conforme o modelo da Figura 1.



**Figura 1. Fluxo da pesquisa primária para solução das perguntas de pesquisa**

Para o fechamento e comparação da questão de intenção e de prática anterior, a questão 20 apresenta, na percepção dos gestores, que em média apresentaram mais práticas colaborativas entre as questões 3 a 19 (média final de notas entre 7 e 10 apenas), a escolha dos principais *stakeholders* em primeira opção para a colaboração. Dessa forma será possível avaliar se este grupo específico de gestores escolhe mais *stakeholders* para a primeira opção (praticam a colaboração com *stakeholders*) ou alguns específicos apenas, que desqualifica a classificação apresentada na questão 2, onde o gestor afirma que o objetivo da empresa é atender a todos os *stakeholders* importantes.

#### 4. Análise dos Dados

De acordo com as respostas dos gestores brasileiros apresentados na Tabela 1, mais de 80% da amostra de empresas de capital fechado brasileiras afirmam que a sua empresa se esforça para colaborar com seus *stakeholders*, 78,7% confirmam que o objetivo principal da empresa é servir aos interesses dos *stakeholders*, incluindo ganhar dinheiro para os sócios, proprietários e acionistas, contudo, apenas 52,5% das organizações informam que usam um sistema formal para avaliar o quanto os seus *stakeholders* estão sendo bem atendidos; 54,6% dos respondentes incluem os *stakeholders* na administração da empresa; 62,4% apresentam um estilo de liderança mais participativo e 72,3% praticam a decisão consensual.

Tabela 1:

**Tabela 1 - Respostas das ações gerais junto aos *stakeholders* com as empresas brasileiras em comparação ao estudo de Halal (2001), em percentual**

Ações gerais junto aos <i>stakeholders</i>	Pratica Totalmente		Pratica em Parte		Não Pratica		Média Pontos	
	Brasil (2014)	Halal (2001)	Brasil (2014)	Halal (2001)	Brasil (2014)	Halal (2001)	Brasil (2014)	Halal (2001)
1) A empresa se esforça para colaborar com os <i>stakeholders</i> importantes (por exemplo, funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, a comunidade local, e possivelmente outros grupos).	80.85	86.20	17.73	8.60	1.42	5.00	7.86	8.10
2) O principal objetivo da empresa é servir aos interesses dos <i>stakeholders</i> importantes, incluindo ganhar dinheiro para os sócios, proprietários, acionistas.	78.72	85.20	20.57	8.60	0.71	6.40	7.94	8.20
3) Além do lucro, o desempenho da empresa é avaliado por um sistema que avalia o quanto os <i>stakeholders</i> estão sendo bem servidos.	52.48	53.30	26.95	19.70	20.57	26.70	5.91	5.90
4) Os empregados ou outros importantes <i>stakeholders</i> são convidados ou têm representatividade na administração da empresa.	54.61	48.10	24.82	13.90	20.57	38.00	5.94	5.30
5) O estilo de gestão de liderança é participativo na maioria dos casos.	62.41	64.00	25.53	22.40	12.06	13.60	6.67	6.80
6) As decisões importantes são discutidas entre os interessados para chegar a um consenso.	72.34	71.70	19.15	20.70	8.51	8.50	7.24	6.60

**Nota.** Adaptado da escala de Halal, W. E. *The collaborative enterprise. Journal of Corporate Citizenship*, 2001(2), 27-42.1

Quando comparados aos dados do estudo de Halal (2001), guardadas as devidas proporções em relação ao tamanho das empresas, aos setores, aos cargos dos respondentes e a questão intertemporal, nota-se pequenas diferenças na percepção sobre a intenção de colaboração e os objetivos. As empresas brasileiras apresentam nessas questões um nível menor em relação às empresas da pesquisa de Halal (2001). Na utilização do sistema formal de avaliação as diferenças são irrisórias, porém, proporcionalmente, as empresas brasileiras estariam inclusive declarando que utilizam mais instrumentos de medição que as empresas do estudo comparativo, uma vez que entre a intenção e a declaração de objetivos há uma diferença menor para as empresas brasileiras. Outro ponto favorável e surpreendente nas empresas brasileiras, em relação ao desempenho no estudo comparativo, está na representatividade na administração, com cerca de 6,5 pontos percentuais de diferença, a maior encontrada junto às práticas gerais. Essa diferença pode ser explicada pelas características culturais e organizacionais dos respondentes das duas pesquisas. Como a maior parte dos respondentes da pesquisa de Halal (2001) são países de língua britânica, cuja característica, descoberta por Hofstede (1980), são sociedades mais individualistas e masculinas, os gestores são mais decisivos e auto-afirmativos, ao contrário das sociedades mais coletivistas e femininas, representadas pelos respondentes brasileiros, onde os gestores apelam para a intuição e buscam o consenso na tomada de decisão.

Na Tabela 2 encontram-se as práticas específicas para os dois únicos *stakeholders* incorporados ao estudo de Halal (2001), na visão dele, os dois principais. Pelas respostas, o envolvimento dos funcionários das empresas brasileiras é bastante equilibrado, embora a maior parte das empresas não pratique o autogerenciamento dos empregados, a diferença entre as empresas que praticam e não praticam é de apenas 5,4 pontos percentuais e ainda outra parte significativa de empresas pratica em parte. O pagamento por desempenho é outra prática comum nas empresas de 41,8% da amostra, 49,6% oferecem acesso a todas as informações da empresa, porém, apenas 11,6% das empresas permitem o trabalho fora da empresa e 41% dos inqueridos pesquisam a satisfação e o clima dos empregados periodicamente. Na comparação com o estudo de Halal (2001), chama a atenção a diferença significativa entre a prática do autogerenciamento nas empresas brasileiras em relação às do estudo de Halal (2001). Mais uma vez, recorrendo às características da amostra, a explicação pode estar no pensamento individualista da cultura de língua britânica, que segundo Hofstede (1980), os empregados desta cultura apresentam a necessidade de agir em seu próprio interesse, quando comparados aos empregados da cultura brasileira que atuará de acordo com os interesses do grupo ao qual pertence, dessa forma, sendo mais preferíveis ao trabalho de autogerenciamento. Outro aspecto da pesquisa que também apresentou resultados de destaque foi o trabalho em casa (*home-office*). Por ser bastante novo e controverso, poucas pesquisas sobre o assunto são apresentadas na literatura, uma vez, que boa parte desse tipo de trabalho está relacionada à tecnologia da informação e a democratização das redes, o que ocorreu muito recentemente no Brasil, assim podendo explicar a mais baixa taxa de adesão dos respondentes a ela. A defasagem intertemporal mais uma vez pode explicar a baixa quantidade de organizações do estudo de Halal (2001) que praticam essa modalidade de trabalho em relação às empresas que não praticam. Dewett e Jones (2000) colocaram como principais vantagens das novas configurações no trabalho o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, antes deles, Papalexandris e Kramar (1997) apontavam aumento da produtividade e competitividade das empresas e dos empregados. Diante da escassez de trabalhos sobre o assunto, ele pode também entrar na pauta das sugestões para pesquisas futuras.

Em relação às práticas junto ao *stakeholder* consumidor, ainda na Tabela 2, há maior relação de apoio das organizações em relação às demais práticas específicas: 56,6% dos gestores solicitam a opinião de seus consumidores, cerca de 70% oferecem informações úteis ao invés de informações exageradas aos seus consumidores, no entanto, a taxa de adesão à

prática cai na pesquisa de satisfação com o cliente, com apoio total de apenas 52,7% da amostra. Na comparação com a pesquisa de Halal (2001) a diferença significativa entre a busca de opinião dos clientes e a avaliação da satisfação pode estar ligada a vários fatores, um deles é a abertura de mercado, já que boa parte dos países da amostra comparativa tem um mercado mais aberto, outra pode ser o grau de maturidade das organizações, derivadas dessa abertura de mercado. A necessidade de amplo relacionamento com os consumidores, dada à forte concorrência interna e externa, podem ter feito as organizações da amostra de Halal (2001) se tornarem mais focadas no consumidor. A evidência disso está na criação de índices nacionais e setoriais de satisfação dos clientes. Nos países mais desenvolvidos, caso da maior parte das empresas da amostra de Halal (2001), há indicadores institucionalizados sobre a satisfação dos clientes há mais tempo que no Brasil, o que os coloca na vanguarda na satisfação de seus consumidores (Fornell et al., 1996).

Tabela 2:

**Tabela 2 - Respostas para as práticas específicas junto aos *stakeholders* com as empresas brasileiras em comparação ao estudo de Halal (2001), em percentual**

Prática junto ao <i>stakeholder</i>	Prática Totalmente		Prática em Parte		Não Prática		Média Pontos	
	Brasil (2014)	Halal (2001)	Brasil (2014)	Halal (2001)	Brasil (2014)	Halal (2001)	Brasil (2014)	Halal (2001)
7) Equipes autogeridas escolhem seus líderes, seus métodos de trabalho, seus colegas de trabalho e outros aspectos de seu trabalho.	31.01	13.50	32.56	22.30	36.43	64.20	4.53	2.80
8) A remuneração é baseada totalmente no desempenho do trabalhador.	41.86	36.20	37.98	26.30	20.16	37.50	5.63	4.90
9) Os funcionários têm acesso razoável a todas as informações da empresa.	49.61	44.60	33.33	23.90	17.05	31.50	6.09	5.50
10) Os funcionários podem trabalhar de casa ( <i>home-office</i> ), no cliente ou de outros locais.	11.63	23.30	22.48	21.00	65.89	55.70	2.57	3.60
11) Pesquisas de satisfação e de clima com os empregados são realizadas periodicamente.	41.09	44.80	17.05	16.30	41.86	38.90	4.74	5.20
12) Funcionários e gerentes solicitam a opinião dos clientes sobre produtos e serviços.	56.59	68.90	26.36	18.90	17.05	12.20	6.26	7.10
13) Propagandas, folders e manuais oferecem informações úteis aos clientes ao invés de afirmações exageradas.	69.77	72.50	18.60	15.20	11.63	12.10	6.88	7.30
14) A satisfação do cliente é avaliada por pesquisas, caixa de reclamações/sugestões, entrevistas, etc.	52.71	69.20	20.16	14.90	27.13	15.80	5.72	7.20

**Nota.** Adaptado da escala de Halal, W. E. *The collaborative enterprise. Journal of Corporate Citizenship*, 2001(2), 27-42.1

Após os resultados apurados nos 14 itens da escala de Halal (2001), a despeito dos vieses citados, a comparação entre as médias dos dois estudos, por meio do teste *T de Student* apresentou valor -0,194, com nível de significância observado de 0,849, superior a 0,05, o que leva à não-rejeição da hipótese nula, concluindo que as médias populacionais são iguais, isto

é, não há diferenças entre o comportamento observado na pesquisa de Halal (2001) e esta pesquisa. Mesmo assim, a Tabela 3 apresenta de forma resumida as principais diferenças e similitudes entre o comportamento da amostra dos dois estudos.

Tabela 3:

**Tabela 3 - Principais diferenças e similitudes entre as amostras dos dois estudos**

Diferenças	Similitudes
Esforço de Colaboração (questão 1)	Medidas de Desempenho com <i>stakeholders</i> (questão 3)
Atende os Interesses (questão 2)	Liderança participativa (questão 5)
Representação na administração (questão 4)	Decisão em consenso (questão 6)
Empregados autogeridos (questão 7)	Remuneração por desempenho (questão 8)
Liberdade do empregado (questão 10)	Informações para os funcionários (questão 9)
Participação do cliente (questão 12)	Pesquisa de satisfação com funcionários (questão 11)
Satisfação do cliente (questão 14)	Informações úteis aos clientes (questão 13)

Por fim, na Tabela 4 podem ser visualizadas as principais práticas junto ao *stakeholder* fornecedor onde as principais práticas de colaboração e responsabilidade social ainda são praticadas apenas por parte da amostra. Apenas 34,9% da amostra solicita que os fornecedores apresentem consciência ecológica na redução do material de embalagem, 38% pratica as aquisições junto a minorias étnicas e 43,4% dos trabalhadores visitam as fábricas dos fornecedores para garantir a não exploração de trabalhadores.

Tabela 4:

**Tabela 4 - Respostas para as práticas específicas junto aos *stakeholders* com as empresas brasileiras utilizando a escala de Carter e Jennings (2002), em percentual**

Prática junto ao <i>stakeholder</i>	Prática Totalmente	Prática em Parte	Não Prática	Média Pontos
15) Pede aos fornecedores que reduzam o material de embalagem.	34.88	26.36	38.76	4.49
16) Compra de fornecedores que são minorias étnicas, de mulheres ou gays que possuam empresa.	37.98	23.26	38.76	4.81
17) Visita as fábricas dos fornecedores para garantir que eles não estão explorando trabalhadores.	43.41	20.16	36.43	4.84
18) Sua empresa tem sido capaz de obter produtos ou serviços de fornecedores que são de qualidade superior.	77.52	17.83	4.65	7.56
19) Na tomada de decisões importantes, você acredita que os fornecedores de sua empresa estão preocupados com o bem-estar de sua empresa.	51.16	35.66	13.18	6.22

**Nota.** Adaptado da escala Carter, C. R., & Jennings, M. M. *Social responsibility and supply chain relationships. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38(1), 37-52, 2002.

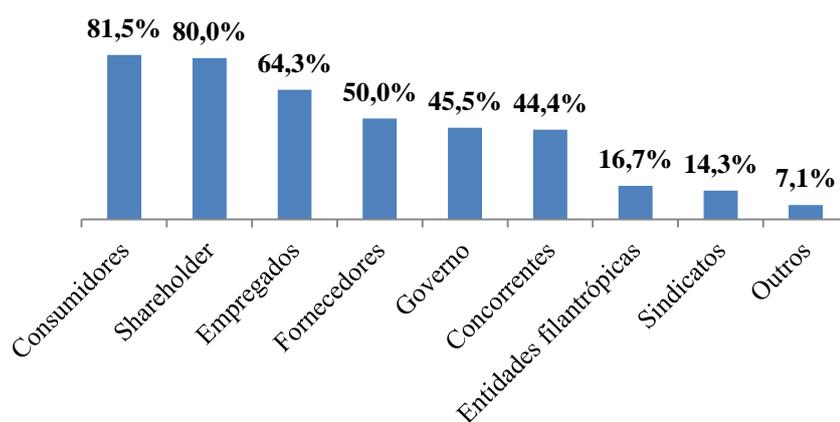
Contudo, percepção de qualidade das empresas brasileiras em relação aos seus fornecedores é bastante significativa, pois 77,5% das empresas alegam receber produtos de qualidade superior de seus fornecedores, o que pode explicar o menor nível de prática total das exigências anteriores pelo alto nível de satisfação com seus fornecedores. No critério confiança, 51,1% da amostra declarou acreditar que o fornecedor se preocupa com o bem estar da empresa. Esse resultado parece corroborar com os estudos de Carter e Jennigs (2002) sobre a conduta socialmente responsável da organização junto ao seu *stakeholder* fornecedor, que resulta no aumento do compromisso e da confiança nesta relação. Em relação à menor adesão da amostra aos três primeiros itens da prática junto ao *stakeholder* fornecedor, Welford e Frost (2006) apresentaram explicações interessantes, segundo os autores da pesquisa, os altos custos para efetuar auditoria nos fornecedores, a dificuldade em encontrar

auditorias externas de qualidade e o estilo de gestão em algumas regiões dificultam o estabelecimento de relações colaborativas e de longo prazo com os fornecedores.

Assim como no estudo de Halal (2001), o tamanho da empresa foi uma característica da amostra associada com os resultados anteriores. O acesso dos funcionários às informações da empresa está mais fortemente associado às grandes empresas da amostra. Diferentemente do estudo de Halal (2001), neste estudo, outras características da amostra também foram testadas, como a escolaridade do respondente e a sua atuação na empresa, que estiveram fortemente associados às decisões resolvidas em consenso. Os respondentes pós-graduados e os proprietários e diretores são mais abertos para decisões em consenso. Essa associação faz sentido, uma vez que há também associação entre o cargo ocupado na empresa e a escolaridade nesta amostra. Outro teste foi feito em relação às unidades da federação, onde as empresas estão sediadas, com forte associação entre o sistema de avaliação de desempenho dos *stakeholders* nas empresas de Santa Catarina; a gestão de liderança participativa também nas empresas catarinenses; na entrega de informações úteis aos clientes nas empresas catarinenses e gaúchas; no desempenho do fornecedor em Minas Gerais e em Santa Catarina; e confiança no fornecedor nas empresas mineiras e gaúchas. As empresas catarinenses estiveram associadas a maior parte das práticas citadas, as mineiras e gaúchas foram associadas apenas a duas práticas. Como os setores estão fortemente associados às unidades da federação, nesta pesquisa, pode-se inferir que se tratam de empresas do setor de confecções, móveis e alimentos.

No final do questionário foi perguntado aos respondentes sua percepção sobre a importância do *stakeholder*. Dessa forma, nesta questão livre, o respondente poderia escolher a ordem de importância no atendimento aos *stakeholders* listados de acordo com a teoria aqui apresentada, com liberdade para escolher quantos *stakeholders* quisessem na posição que preferissem, ou seja, poderia colocar mais do que um *stakeholder* para a primeira posição e assim sucessivamente. Na Figura 1 são apresentados os *stakeholders* mais votados na primeira posição pelos respondentes que registraram apresentar mais práticas de colaboração com seus *stakeholders* na pesquisa.

Apesar de pequeno viés no resultado, causado pela participação de sócios-proprietários e acionistas, os resultados não deixam de serem interessantes, uma vez que a amostra para a Figura 2 foi representada apenas por participantes que afirmaram apresentar instrumentos e práticas para colaboração com os seus *stakeholders*, assim, fica nítida a principal preocupação com os clientes e com o retorno do capital investido, mais que com os demais *stakeholders*, diferente do que prega os principais teóricos Freeman (1984, 2001), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998), Moore (1999), Harrison e Freeman (1999) e Phillips et al. (2003). Nos grupos focais de Halal (2001) essa situação paradoxal também ocorreu no momento das entrevistas, com os gestores que responderam favoravelmente à prática colaborativa com seus *stakeholders*, que foram enfáticos na perseguição do retorno aos acionistas e satisfação aos clientes. A maioria dos gerentes aceita a necessidade de colaboração em termos gerais, mas poucos realmente a praticam de forma contundente ou fazem alterações correspondentes em sua governança corporativa, pois a colaboração com os *stakeholders* parece ser caracterizada mais por boas intenções do que por prática (Halal, 2001). Embora Halal (2001) não tenha encontrado razões para essa lacuna em sua pesquisa, ele acredita que uma das causas seja exatamente a confusão levantada na introdução deste estudo referente à compatibilidade do lucro e da responsabilidade social, não pensando nas vantagens competitivas dessa prática apontadas no referencial teórico deste estudo.



**Figura 2. Stakeholders mais posicionados, por percepção de importância, pelos participantes mais colaborativos**

## 5. Considerações Finais

Apesar das limitações descritas adiante, este estudo conseguiu cumprir os seus objetivos principais e responder a pergunta problema de pesquisa, ao mostrar que, a maioria dos gestores das empresas de capital fechado brasileiras componentes da amostra estudada, afirma que suas empresas se esforçam a colaborar com seus *stakeholders* e confirmam que o objetivo principal delas é servir a todos os interesses, inclusive dar retorno aos *shareholders*. Isso sugere que a colaboração dos *stakeholders* combinando objetivos sociais e financeiros é aceita pela ampla parte dos participantes deste estudo. A confirmação da prática da amostra, no entanto, cai quase pela metade, mostrando que apenas parte das organizações apresenta um sistema de mensuração dessas práticas, o que revela que intenção, nem sempre se traduz em ação. A evidência está nos respondentes, que afirmaram apresentar mais práticas junto aos *stakeholders*, e priorizaram a satisfação dos seus clientes e o retorno do capital investido pelos *shareholders*, embora tivessem mais de uma opção de priorização. Embora este estudo não busque encontrar uma resposta para essa lacuna, ela está relacionada ao cenário de crescentes exigências de responsabilidade social e ao mesmo tempo em necessidades urgentes de ganhos de rentabilidade, num ambiente cada vez mais competitivo, que impedem o pensamento racional sobre as vantagens competitivas, geradas nas práticas colaborativas.

Apesar de alguns vieses, já comentados anteriormente, na comparação com o estudo de Halal (2001), verifica-se poucas diferenças entre o comportamento das empresas de sua amostra, em relação às deste estudo. Inclusive a comparação entre as médias dos dois estudos, por meio do teste *T de Student* apresentou que as médias populacionais são iguais, isto é, não há diferenças entre o comportamento observado na pesquisa de Halal (2001) e nesta pesquisa.

No entanto, alguns pontos são interessantes ressaltar, como por exemplo, a representatividade dos *stakeholders* na administração das empresas brasileiras, que é maior que na amostra comparativa de empresas majoritariamente de língua inglesa, podendo ser explicada, mas longe de ser concluída, por questões culturais, já que estes países não têm o costume de buscar um consenso na tomada de decisão, por serem mais decisivos e auto-afirmativos. A prática do autogerenciamento nas empresas brasileiras, dentro das práticas específicas, muito superior em relação ao estudo comparativo, pode ser mais uma vez explicada pelas diferenças culturais da amostra, pois os empregados da cultura brasileira costumam atuar mais em acordo aos interesses do grupo ao qual pertence, em contraste com os empregados da cultura de língua inglesa que apresentam a necessidade maior de agir nos

interesses próprios. O trabalho em casa (*home-office*) foi bastante insipiente nas empresas brasileiras da amostra, em relação à amostra de Halal (2001), apesar da questão intertemporal. É uma prática recente no Brasil e tem se mostrado promissora segundo os estudos que respaldam essa afirmação, apresentados anteriormente. A diferença significativa entre a busca de opinião dos clientes e a avaliação da satisfação entre as empresas brasileiras e as da amostra comparativa, pode ser explicada pelas diferenças de mercado e pelo grau de maturidade das organizações, decorrentes dessas diferenças de mercado. Nos países mais desenvolvidos, caso da maior parte das empresas da amostra de Halal (2001), há indicadores institucionalizados sobre a satisfação dos clientes há mais tempo que no Brasil, o que os coloca na vanguarda na satisfação de seus consumidores.

Nas principais práticas junto ao fornecedor, da escala de Carter e Jennings (2002), nota-se que as puramente voltadas à responsabilidade social são menos praticadas pelos respondentes brasileiros, podendo ser explicada pelos altos custos envolvidos para efetuar auditoria nos fornecedores, pela dificuldade em encontrar auditorias externas de qualidade e pelo estilo de gestão em algumas regiões, que dificultam o estabelecimento de relações colaborativas e de longo prazo com os fornecedores. Contudo, a percepção de qualidade e de confiança das empresas brasileiras em relação aos seus fornecedores é bastante significativa e pode ser explicada pelos resultados encontrados pelos pesquisadores supracitados.

Em relação às características amostrais, as maiores empresas da amostra estiveram associadas ao acesso dos funcionários às informações da empresa. Os respondentes pós-graduados e os proprietários/diretores são mais abertos para decisões em consenso. As empresas catarinenses estão associadas aos sistemas de avaliação de desempenho, à gestão de liderança participativa, estão conjuntamente associadas com as empresas gaúchas na entrega de informações úteis aos clientes, também conjuntamente associadas com as empresas mineiras no desempenho do fornecedor e as empresas mineiras e gaúchas estão associadas à confiança no fornecedor. Como os setores estão fortemente associados às unidades da federação, nesta pesquisa, pode-se inferir que se trata de empresas do setor de confecções, móveis e alimentos.

Apesar da diferença intertemporal entre os estudos, os dados apresentados sugerem que as organizações brasileiras de capital fechado têm conhecimento e alguma intenção sobre realmente colaborar com seus *stakeholders*, no entanto, a confusão entre rentabilidade e responsabilidade pode estar inibindo a prática incisiva preconizada por Freemam (1984, 2001), até que eles percebam realmente os benefícios práticos dela.

Entre as principais limitações do estudo destaca-se a pequeno retorno e amostra, dado ao processo de *survey* eletrônica causar medo por *malwares* e vírus e a baixa adesão das empresas do Norte/Nordeste brasileiro, confirmadas em outras pesquisas acadêmicas dos autores. A pesquisa apresenta alguns vieses ocasionados pela diferença nas características amostrais deste estudo e do estudo comparativo, já apresentado anteriormente.

Como principal sugestão para estudos futuros, o cruzamento dos dados entre os gestores que praticam totalmente e os gestores que não praticam a colaboração com seus *stakeholders*, com seus demonstrativos financeiros por um espaço de tempo.

## 6. Referencias bibliográficas

- Boaventura, J. M. G., da Silva, R. S., & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(60), 232-245.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38(1), 37-52.

- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of management*, 27(3), 313-346.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* 20: 65–91.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *The Journal of Marketing*, 7-18.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing: Boston, MA.
- Freeman, E. R. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* 3, 144.
- Gama Boaventura, J. M., Rodrigues Cardoso, F., Simoni da Silva, E., & Santos da Silva, R. (2009). Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32).
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Halal, W. E. (1998). *The New Management: Bringing Democracy and Markets inside Organizations* (SanFrancisco: Berrett-Koehler).
- Halal, W. E. (2001). The collaborative enterprise. *Journal of Corporate Citizenship*, 2001(2), 27-42.
- Harrison, J. S., & Freeman, E. R. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal* 42: 479–485.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2012). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.
- Harrison, J. S., & Bosse, D. A. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56(3), 313-322.
- Hofstede, G. (1980). *Culture and organizations*. *International Studies of Management & Organization*, 15-41.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Metcalfe, C. E. (1998). The stakeholders corporation. *Business Ethics: A European Review*, 7(1), 30-36.
- Moore, G. (1999). Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? *Business ethics: A European Review*, 8 (2), 117-127.
- Papalexandris, N., & Kramar, R. (1997). Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work. *Employee Relations*, 19(6), 581-595.
- Phillips, A. R., Freeman, E. R., Wicks, C. A. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly* 13: 479–502.
- Serasa Experian. (2010). *Porte das organizações*. Disponível em [http://www.serasaexperian.com.br/solucoes/creditrating/creditrating\\_perguntaserespostas.htm?frompage=empresa](http://www.serasaexperian.com.br/solucoes/creditrating/creditrating_perguntaserespostas.htm?frompage=empresa) acesso em 15 jun.2010.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas.
- Welford, R., & Frost, S. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 166-176.