BBR
BRAZILIAN BUSINESS REVIEW

Satisfação e Contribuição dos *Stakeholders* a partir do Modelo *Performance Prism*

Elizandra Severgnini [†]
Universidade Estadual de Maringá
Edwin Vladimir Cardoza Galdaméz [Ω]
Universidade Estadual de Maringá
Romildo de Oliveira Moraes [¥]
Universidade Estadual de Maringá

RESUMO

No processo de avaliação de desempenho é fundamental que as necessidades, capacidades e contribuição dos *stakeholders* sejam definidos. O objetivo do trabalho é empregar uma análise da percepção de gestores de Micro, Pequena e Médias Empresas (MPME's) quanto à Satisfação e Contribuição de *Stakeholders* para com o desempenho organizacional. A pesquisa foi conduzida com 7 MPME's. Os resultados das entrevistas demonstraram que (*i*) há uma compreensão mais ampla sobre quem são os *Stakeholders* mais importantes, contrapondo a visão sobre os proprietários e clientes e (*ii*) que a Contribuição dos *Stakeholders* esperada pelo negócio é subjetiva, apontada como a permanência do relacionamento com as partes e uma entrega de valor superior. Por fim, os resultados deram base para proposição de uma dimensão denominada expectativas de continuidade e parceria como elemento para avaliar a contribuição do *stakeholder*.

Palavras-chave: *Stakeholders*, *Performance Prism*, Satisfação, Contribuição.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é relevante na construção de uma estratégia de excelência organizacional (CHOONG, 2013). É uma prática que surge no momento no qual a organização necessita compreender diferentes cenários econômicos, criar diferentes perspectivas de avaliação, aferir os resultados e gerar suporte à tomada de decisão.

O processo de gestão de desempenho organizacional, além da perspectiva financeira, tem valorizado perspectivas não-financeiras. Entre os principais modelos estão o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997) e *Performance Prism* – PP (NEELY et al, 2001), que promovem a avaliação a partir de perspectivas relacionadas com a aprendizagem, *capabilities,* processos, inovação, clientes e *stakeholders*.

Nogning e Gardoni, (2015) e Wu (2009) destacam que na literatura há um esforço em estabelecer comparações e complementaridades entre os modelos de avaliação de desempenho (STRITESKA; PICKOVA, 2012), em relatar a evolução (CARPINETTI; GALDÁMEZ; GEROLAMO, 2008) e determinar a aplicabilidade em grandes organizações (SOUSA; CARPINETTI; GROESBECK; VAN-AKEN, 2005).

Autor correspondente:
[†] Universidade Estadual de Maringá
E-mail: elisevergnini@gmail.com
[Ω] Universidade Estadual de Maringá
E-mail: evcgaldamez@uem.br
[¥] Universidade Estadual de Maringá
E-mail: romoraes@usp.br

Recebido: 28/03/2016.
Revisado: 12/05/2016.
Aceito: 11/08/2016.
Publicado Online em: 01/08/2017.

DOI: http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.2

This article has a Creative Commons License - Attribution 3.0 Not Adapted.

Umas das principais contribuições do PP é a Participação e Contribuição dos *Stakeholders* no desempenho da organização (NEELY et al, 2001). A definição do papel dos *stakeholders* é fundamental para planejar, implementar e realizar *feedback* sobre ações de melhoria propostas em diferentes perspectivas organizacionais.

A Teoria dos *Stakeholders* é uma lente útil para explicar como os *stakeholders* influenciam e são influenciados pela organização e outros agentes (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995; BRIDOUX; STOELHORST, 2014). Searcy (2012), a partir de uma revisão de literatura, comenta a relevância de estudar s*takeholders* e avaliação de desempenho, entretanto não geram evidências empíricas. Rodrigue, Magnan e Boulianne (2013) também investigaram a relação entre *stakeholder* e administração ambiental, porém não consideram um modelo de avaliação de desempenho.

Observa-se que existe a oportunidade de investigar sobre como a Teoria dos *Stakeholders* pode ajudar a compreender ou mesmo a ampliar a perspectiva de *stakeholders* do PP. Esse estudo se torna mais evidente quando se pondera a aplicação da Teoria de *Stakeholders* e o PP nas Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) no que diz respeito ao processo de gestão de desempenho, uma vez que a literatura divulga resultados apenas sobre grandes organizações (SOUSA; ASPINWALL; GUIMARÃES, 2006; JAMIL; MOHAMED, 2011; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; NOGNING; GARDONI, 2015; WU, 2009).

O objetivo do trabalho é utilizar uma análise da percepção de gestores de MPMEs quanto à Satisfação e Contribuição de *Stakeholders* para com o processo de avaliação de desempenho da organização. Especificamente, é considerada a Teoria dos *Stakeholders* como uma base de observação científica e o Modelo PP como referência para identificar necessidades, perspectivas e contribuições dos *stakeholders* sobre o desempenho organizacional.

A partir da pesquisa é possível ampliar de três para quatro perspectivas a análise da Teoria dos *Stakeholders,* proposta por Donaldson e Preston (1995) e utilizadas para avaliar e definir o papel dos *stakeholders* no processo de avaliação de desempenho. A contribuição é realizada a partir da identificação de quem são os *stakeholders* da organização e o que os proprietários esperam deles. A análise das dimensões do PP foi construída com base em um estudo de casos múltiplos em várias MPMEs (STAKE, 2013), entrevistando os gestores em relação às perspectivas dos *stakeholders*.

No próximo item é apresentada a Teoria dos *Stakeholders*, o Modelo PP e a relação entre a Teoria dos *Stakeholders* e o Modelo PP. Posteriormente, destaca-se o método da pesquisa empírica: estudo de casos múltiplos em MPMEs. Em seguida, são listadas as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

Para a Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Freeman (1984), a definição de s*takeholders* - denominados de partes interessadas ou grupos de interesse de uma organização (HORNEAUX, 2010; HORNEAUX et al., 2014), é "...todas as pessoas ou instituições que possuem, de alguma forma, reivindicações, interesses, direitos de propriedade em uma empresa ou em suas atividades, no presente, passado ou futuro" (CLARKSON, 1995, p. 106).

Na visão tradicional, os *shareholders* ou *stockholders* são os proprietários da organização, a qual tem o dever de colocar suas necessidades em primeiro lugar, aumentando o valor deles (FREEMAN; REED, 1983). Logo, o objetivo é o lucro (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). Contudo, na visão da Teoria dos *stakeholders* há outras partes interessadas (HORNEAUX, 2010) e considera que as pessoas ou instituições são compreendidas como empregados, consumidores, fornecedores, financeiras, comunidades, governo, grupos e

partidos políticos, associações comerciais e de *trade* e união de trabalhadores ou sindicatos (FREEMAN 1984; 1994).

A Teoria dos *Stakeholders* amplia a visão da organização para o ambiente externo e permite utilizar indicadores não financeiros e verificar a relação do ambiente externo com o comportamento organizacional (FREEMAN, 1984). Portanto, diversos atores são levados em consideração para a tomada de decisão e elaboração das estratégias (HARRISON; FREEMAN, 1999). Há uma perspectiva de colocar os *Stakeholders* como atores que influenciam as estratégias (FROOMAN, 1999) e as respostas aos desastres naturais (MCKINIGHT; LINNENLUECKE, 2016).

Uma contribuição da Teoria dos *Stakeholders* é que a mudança do modelo de gestão pode ocorrer a partir da estratégia do negócio (FREEMAN, 1984). Uma mudança faz com que haja uma integração do *stakeholder* no planejamento e administração estratégica (PLAZA-ÚBEDA, 2010). E a visão estratégica proporcionada à organização de "quem" é de fato o *Stakeholder*, definido por três aspectos: (i) aspecto **descritivo:** preocupa-se em identificar as necessidades e os interesses em função do negócio; (ii) aspecto **instrumental:** objetiva avaliar o impacto na *performance* da organização para seu melhoramento contínuo e (iii) aspecto **normativo:** tem por finalidade dar o devido reconhecimento da sua importância (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995).

Após o desenvolvimento da Teoria dos *Stakeholders* (80'), vários estudos ganharam espaço com o propósito de conceitualizar e categorizar as tipologias de *Stakeholders* (BRUGHA; VARVASOVSZKY, 2000). Os estudos são discutidos (SOLEIMANI; SCHNEPER; NEWBURRY, 2014) e oferecem distintas visões das classificações dos *Stakeholders* (CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Para este trabalho, é adotada a classificação de *Stakeholders* proposta por Clarkson (1995), destacada, a seguir:

a) ***Stakeholders* Primários:** são compostos por partes interessadas: clientes, fornecedores, investidores, empregados, entre outros, comprometidas com a sobrevivência da empresa e possuem uma relação de interdependência entre as partes interessadas (CLARKSON, 1995).
b) ***Stakeholders* Secundários:** são compostos por "aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela empresa, mas não possuem contato direto com as transações e não são essenciais para sua sobrevivência" (CLARKSON, 1995), por exemplo, mídias, governo e comunidade local (VASI; KING, 2012).

Outra classificação destacada é a de Mitchell, Agle e Wood (1997), os quais criaram o Modelo de *Stakeholder Salience* com o objetivo de elencar o grau de importância de cada *Stakeholder* perante as percepções dos gestores. No modelo *Stakeholder Salience* a capacidade dos *stakeholders* influencia as organizações diante de atributos de poder, legitimidade e urgência (TASHMAN; REALIN, 2013).

Mainardes, et al., (2011) destacam que os dois tipos de *stakeholders* relevantes são *latentes* - que possuem apenas um atributo e recebem pouca atenção da empresa; e *expectantes* - que possuem dois atributos e têm uma postura mais ativa. Dadas as definições e as classificações dos *Stakeholders* apresentadas, é necessário que as organizações definam **quem são** e **quais são** as necessidades e desejos dos *Stakeholders* a fim de nortear as estratégias e obter uma criação de valor nos negócios (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999).

Observa-se também que a definição dos *stakeholders* é uma condição para a avaliação de desempenho do negócio (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995). Para destacar essa ênfase, é proposto o Modelo *Performance Prism*.

2.2. *Performance Prism*

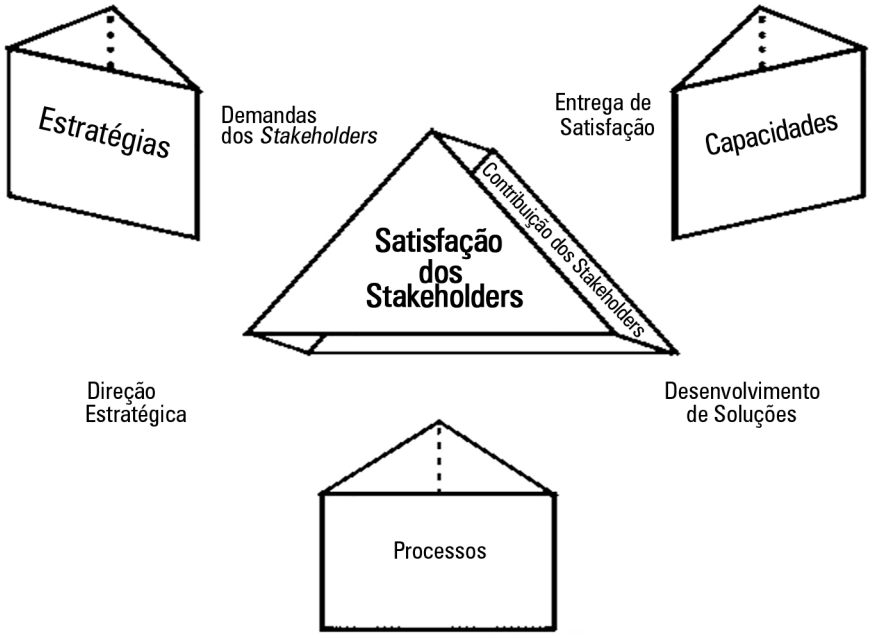
Neely, Gregory e Platts (1995), Neely (1999), Neely, Adams e Crowe (2001), propuseram o PP como um modelo de avaliação de desempenho (NEELY; KENNERLEY; ADAMS, 2002) utilizado em diversas áreas (SMULOWITZ, 2015, NAJMI; ETEBARI; EMAMI, 2012; YOUNGBANTAO; ROMPHO, 2015).

Neely (2007) destaca o PP como uma resposta às críticas de modelos anteriores, como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1997), e construído sobre quatro aspectos (NEELY, ADAMS e CROWE, 2001).

Inicialmente, para Neely (2007, p.141-142) "o PP unifica outras medidas (ex. *stakeholders*, empregados, fornecedores) e é construído sobre as forças dos indivíduos da organização". Segundo, o modelo incorpora as medidas orçamentárias (ex. ciclos de gestão, times de linha de frente, previsões) e o grau de adaptação da empresa, objetivando elevar o desempenho (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001). Terceiro, o modelo aprimora a subjetividade que há na prática contábil, tal como existente na avaliação do *goodwill* e na aplicação da depreciação (NEELY, 2007). Para Neely, Adams e Kennerley (2002, p.142), esse aprimoramento ocorre, pois "algumas orientações dos contadores assumem que eles refletem a verdade". Quarto, o modelo avança na distinção entre valor de uma medida e desempenho de uma medida, gerando pontos de reflexão e dependência dos dois elementos (NEELY, 2007).

A Figura 1 apresenta o PP. A primeira dimensão é a **satisfação do *stakeholder*,** que busca compreender os *stakeholders*-chave e quais são suas necessidades, uma vez que esses agentes possuem papel fundamental no desempenho da organização (NEELY, 2007).

A segunda dimensão, **estratégia**, pondera se as estratégias são implementadas, comunicadas dentro da organização, encorajadas pelos colaboradores e se elas estão conforme planejado (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001). É destacado que a empresa deve buscar respostas para a questão: quais são as estratégias que devem ser colocadas em



Fonte: Neely, Adams e Crowe (2001).

Figura 1. Modelo *Performance Prism*.

prática para satisfazer as necessidades e os desejos dos *stakeholders*-chave da organização? (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

Os **processos** correspondem à estrutura da demanda, ao desenvolvimento do produto ou serviço e ao gerenciamento da organização (NEELY, 2007). Para Neely, Adams e Crowe (2001), a dimensão processos diz respeito ao que faz a organização funcionar. Do ponto de vista da mensuração, os aspectos críticos são: qualidade, quantidade, tempo, facilidade do uso e finanças (NEELY, 2007). Segundo Neely e Adams (2001), a pergunta principal dessa faceta é: Quais são os processos críticos de que nós necessitamos para operar e aumentar esses processos?

As **capacidades** são as competências e aptidões que as partes envolvidas necessitam ter para a operacionalização dos processos de curto e longo prazo, através de uma combinação de pessoas, práticas, tecnologia e infraestrutura (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002). Por vezes, as organizações necessitam compreender quais são suas capacidades em termos de produção, distribuição, gerenciamento de crédito, necessidades dos consumidores e estrutura de mercado (NEELY, 2007).

Por fim, a **contribuição dos *stakeholders*** salienta que não somente a organização deverá contribuir com os *stakeholders*, mas também as partes interessadas deverão retribuir os benefícios à organização (NEELY, 2007). Para Neely, Adams e Crowe (2001), a contribuição dos *stakeholders* é associada com a satisfação do consumidor, pois atende às necessidades dos investidores, consumidores, distribuidores, empregados, agências reguladoras, comunidades e fornecedores. Com base no que foi discutido, a Figura 1 apresenta o *Performance Prism.*

2.3. Teoria dos *Stakeholders* e Modelo *Performance Prism*

Ao considerar os interesses de outros *Stakeholders*, além do proprietário, a Teoria dos *Stakeholders* insere a análise de outros elementos na avaliação do desempenho (FREEMAN, 1984). Esses elementos fazem parte de uma completa elaboração da estratégia organizacional em função de atender às necessidades e aos desejos dos *Stakeholders* (HARRISON; FREEMAN, 1999; FROOMAN, 1999). Por uma perspectiva econômica e social, a organização passa pela criação e distribuição do aumento da riqueza e valor para todos (CLARKSON, 1995). Nesse contexto, um ponto de relação entre os dois elementos pode ocorrer via fato de que o PP leva em consideração a perspectiva do *stakeholder* para a formação das métricas de mensuração do desempenho, gerando valor social aos grupos de interesse.

Na perspectiva de Clarkson (1995), uma organização pode passar a agir em busca de desempenho quando há clareza e reconhecimento das necessidades, dos desejos, das responsabilidades e das obrigações com todos os *Stakeholders,* sendo fundamental observar a posição das partes interessadas e entender o que se espera em termos de desempenho para satisfazer os diferentes *stakeholders*. Nesse contexto, um segundo ponto de relação entre os dois elementos pode ocorrer via descrição de indicadores das necessidades, desejos, expectativas e satisfação dos interessados para mensurar como *inputs* na formação de estratégias organizacionais.

Com base no apresentado, o PP complementa o ponto de vista de Clarkson (1995) ao fazer uma análise sobre (*i*) quem são os *stakeholders* mais relevantes para o funcionamento da organização, (*ii*) o que esses agentes esperam e desejam da empresa e (*iii*) o que a organização deseja dos grupos de interesse, através das perspectivas de satisfação e contribuição dos *stakeholders*.

3. MÉTODO

O método utilizado é **estudo de caso**, pois analisa diversas empresas como fenômeno de estudo (THOMAS, 2015), agrupando os achados em torno dos termos qualitativos-chave. No trabalho foram consideradas MPMEs, configurando um estudo de caso com múltiplos casos (HANCOCK; ALGOZZINE, 2015; SMITH, 2007). As organizações estão situadas nos estados do Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraná.

Stake (1978) distingue três tipos de estudos de caso a partir das finalidades: intrínseco (compreensão de um caso), instrumental (a compreensão de algo mais amplo) e coletivo (autor estuda conjuntamente alguns casos para investigar um dado fenômeno). É utilizado na pesquisa o **estudo de caso do tipo múltiplos casos** (STAKE, 1978), pois lida conjuntamente com múltiplas MPMEs para compreender a dinâmica dos *stakeholders*. Quanto à natureza do objetivo desta pesquisa, adotou-se o tipo de estudo de caso interpretativo, o qual "busca descrever detalhadamente um fenômeno estudado e encontrar padrões nas evidências, desenvolvendo categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas" (DA-SILVA et al, 2010, p.124).

A busca por diversas empresas de modo randômico é indicada para pesquisas qualitativas (SEAWRIGHT; GERRING, 2008). No total, sete MPME's foram selecionadas e a quantidade de casos foi definida por saturação, possibilitando a comparação e a obtenção de evidências mais robustas (DA-SILVA et al, 2010).

Para a **Seleção dos Casos** se adotou o critério de **Diversos Casos**, buscando contrastar diferentes dinâmicas organizacionais e "abranger uma ampla variação a fim de reforçar a representatividade da amostra de casos escolhidos" (SEAWRIGHT; GERRING, 2008, p.301). A seleção se realizou com base nos critérios: (1) tipo de vendas ao consumidor final (Ateliê de roupas) e ao consumidor empresarial (rede de distribuição de bebidas); (2) tipo de empresas de serviços (rede de auto *centers*) e de produtos (distribuidora de materiais elétricos); (3) volume de faturamento; (4) gênero do gestor (masculino *vs*. feminino); e (5) número de funcionários. O critério de seleção dos estudos atende aos requisitos de Curtis et al (2000, p.1002), sendo "sequencial por um *rolling process*".

Na etapa de **Coleta de Evidências** foram realizadas entrevistas via mensagens gravadas (com autorização dos entrevistados) e transcritas. O roteiro de entrevista semiestruturada aberta segue a proposta de Neely, Adams e Crowe (2001) com duas questões para cada aspecto do PP analisado: **satisfação** e **contribuição** dos *stakeholders*. Com o objetivo de compreender e interpretar a percepção de gestores quanto ao entendimento de quem são os *stakeholders* mais relevantes para seus negócios e quais são as satisfações e contribuições de que sua empresa precisa estar atenta, optou-se por este método de coleta por "permitir a obtenção de uma grande riqueza informativa, proporcionar ao pesquisador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível" (DA-SILVA et al, 2010, p.306).

Em termos metodológicos, deve haver cautela para a **Limitação do Construto-**chave no estudo para fins de desenvolvimento de teoria (PARKHE, 1993). Nesse sentido, para aumentar o rigor da pesquisa e definir o elemento de discussão teórica, optou-se por estudar as duas dimensões do PP que lidam com o *stakeholder*: contribuição e satisfação. Essa delimitação do construto e escopo busca assegurar maior confiabilidade dos achados (EISENHARDT, 1991). A Tabela 1 apresenta os construtos da pesquisa, bem como suas finalidades, os quais, são referenciados nos trabalhos de Neely, Adams e Crowe (2001).

Na **Análise de Evidências** foi utilizada a técnica de análise de narrativa do tipo gnoseológica cuja "sucessão de acontecimentos tenha uma importância menor do que a percepção que se tem deles, do grau de conhecimento que se tem ou que se pode adquirir deles" (DA-SILVA et al, 2010, p.410).

Tabela 1. Construtos da pesquisa

Construto	Questão	Objetivo
Satisfação dos Stakeholders (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001)	Em sua opinião, quem são as pessoas ou instituições mais importantes para o funcionamento da sua empresa?	Compreender o entendimento dos gestores quanto ao reconhecimento de quem são os principais *stakeholders* que geram valor ao seu negócio.
	O que você acha que cada uma destas pessoas ou instituições precisa da sua empresa?	Compreender e interpretar como os gestores entendem e percebem as necessidades e desejos dos *stakeholders* envolvidos.
Contribuição dos Stakeholders (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001)	Como gestor da empresa, o que você quer destas pessoas ou instituições?	Compreender o entendimento dos gestores sobre a clareza quanto ao retorno que se tem ou se espera dos principais *Stakeholders* envolvidos.
	O que você de fato recebe como resultado, quando os interesses dos atores relevantes para seu negócio são atendidos?	Compreender e interpretar se existe uma percepção por parte dos gestores de que os principais *Stakeholders* ajudam a empresa a alcançar seus objetivos.

Fonte: Adaptado de Neely, Adams e Crowe (2001)

A escolha da técnica de análise narrativa permite também a "ausência do receptor" no momento das respostas (DA-SILVA et al, 2010, p.406), dado que foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise das narrativas foi realizada em cinco fases: (1) organização: ordenação das gravações, conforme o roteiro semiestruturado para a transcrição; (2) transcrição das gravações das entrevistas; (3) leitura flutuante: busca de conhecimento preliminar das narrativas; (4) exploração do material: momento de refinação das narrativas para gerar a compreensão do texto, de forma mais detalhada, orientando-se pela metodologia definida; e (5) tratamento das evidências: inferência e interpretação das narrativas.

4 RESULTADOS

4.1 Análise de Múltiplos Casos

A Tabela 2 descreve as principais características das 7 MPME's pesquisadas, relacionadas com as variáveis que destacam o número de funcionários, faturamento, fundação, porte, gênero e localização. Por opção dos autores, as empresas estão anônimas e mostram que na média o tempo de atividade é de 17 anos.

Os casos selecionados são localizados em três estados. O supermercado é configurado como uma pequena empresa e está situado na quarta maior cidade do Paraná. A distribuidora de materiais hidráulicos e conexões possui foco em vendas industriais para construtoras, sendo a maior distribuidora da cidade. O ateliê de roupas confecciona roupas femininas. O valor médio de cada peça é de R$ 2.500,00, podendo variar entre R$1 mil e R$50 mil.

A empresa de engenharia e pavimentação asfáltica atua em vários segmentos: rodovias, infraestrutura industrial e produção de asfalto. A rede com múltiplas lojas (15) de *Auto Centers* foca a comercialização de pneus, rodas e acessórios de veículos, atuando na capital do RS. Essa Empresa passou recentemente pela implementação do conceito de *stakeholder*.

Ademais, uma franqueada da maior rede de monitoramento e segurança residencial e industrial do Brasil fez parte da seleção dos casos. A gestora da franqueada local foi entrevistada e forneceu base para as respostas, limitando a interpretação para aquela unidade. Por fim, uma rede de distribuição de bebidas de uma marca multinacional, a qual está presente em mais de 280 cidades, foi analisada através das respostas dos gestores.

Para a análise das entrevistas, empregou-se a análise da narrativa (DA-SILVA et al, 2010). A primeira dimensão analisada é a **Satisfação dos *Stakeholders***, abordada pela questão: **Em sua opinião, quem são as pessoas ou instituições mais importantes para o funcionamento da sua empresa?** A seguir, as narrativas dos entrevistados quanto à dimensão Satisfação dos *Stakeholders*:

Em minha opinião, os *stakeholders* são **clientes, funcionários, fornecedores, gestores, concorrentes e o estado**. Pois se um desses faltar perde o ciclo do negócio (...). [Reconhecimento dos *Stakeholders*] (Supermercado).

[...] as pessoas mais importantes para nossa empresa *são* [sic] nós, **diretores** da empresa [...]. E com certeza a Tigre, como **fornecedora**, [...]. E de outro lado os construtores são nosso foco principal de nossos **clientes**. [...] E claro, quanto mais a Caixa Econômica Federal (**Banco**) libera financiamentos, [...]. E se o **governo** pagasse certo, as construtoras conseguirão nos dar um bom retorno. [...] [Reconhecimento dos Stakeholders] (Distribuidora de Materiais Hidráulicos).

A base de nossa empresa é a nossa **equipe**, desde as bordadeiras e costureiras (terceirizadas) até as vendedoras e estilistas. [Reconhecimento dos *Stakeholders*] (Empresa de Ateliê).

Prestamos serviços para a **população**, todos são importantes, [...] nosso trabalho é facilitar o acesso e a vida das pessoas, desde a rua onde moram até as rodovias mais movimentadas [...] [Reconhecimento dos *Stakeholders*] (Empresa de Engenharia).

Nossos **diretores,** que contribuem com seu conhecimento para que os projetos possam ser concretizados visando ao desenvolvimento e a lucratividade da empresa. **Colaboradores** como um todo[...]. Os **Clientes,** como agentes que mantêm nosso grupo forte e com possibilidade de crescimento. Nossos **fornecedores,** que possibilitam termos produtos competitivos com qualidade e preços diferenciados. [Reconhecimento dos *Stakeholders*] (Rede de Auto Centers).

Considero os **fornecedores**, **clientes** e **colaboradores** da empresa,.[Reconhecimento dos *Stakeholders*] (Franqueado de empresa de monitoramento).

Eu considero os **clientes, fornecedores e colaboradores**. [Reconhecimento dos *Stakeholders*] (Rede de Distribuição de Bebidas).

A análise demostra que as sete empresas definem como *Stakeholders*: proprietários, clientes, fornecedores e colaboradores. Nesse sentido, observa-se que as partes interessadas da organização estão em acordo com o salientado por Horneaux (2010) e Horneaux et al (2014). O PP sugere que a satisfação dos *stakeholders* mostra como a organização vê as partes interessadas no seu negócio e reconhece seus desejos e necessidades a fim de buscar soluções que atendam a esses propósitos (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Nota-se que a empresa do setor supermercadista considera como *Stakeholders* relevantes para o seu negócio os clientes, funcionários, fornecedores, gestores, concorrentes e governo. Um ponto interessante levantado é que essa empresa foi a única a incluir no *rol* de *stakeholders* os concorrentes, corroborando com Freeman (1984) e Freeman, Wicks e Parmar (2004), que salientam todos esses atores como partes importantes para a elaboração de estratégias dos negócios e entendem que a concorrência os motiva para o melhoramento contínuo da empresa.

Tabela 2. Casos analisados no estudo múltiplo

Empresa	Nº de Funcionários	Gênero do Empresário	Tempo de Existência	Classificação segundo a Receita Federal	Estado	Faturamento anual
Supermercado de Bairro	10	Feminino	29 (anos)	Micro Empresa	PR	R$ 2,1 milhões
Distribuidora de Materiais Hidráulicos	15	Feminino	19 (anos)	Pequena Empresa	PR	R$ 7 milhões
Ateliê Roupas de Festas	4	Masculino	24 (anos)	Micro Empresa	PR	NA
Engenharia	987	Masculino	20 (anos)	Grande Empresa	PR	R$ 1,2 bilhões
Rede de Auto Centers	139	Masculino	20 (anos)	Média Empresa	RS	R$ 72 milhões
Franquia de Monitoramento	20	Feminino	7 (anos)	Micro Empresa	MS	R$ 1 milhão
Rede de Distribuição de Bebidas	130	Masculino	9 (anos)	Média Empresa	RS	R$ 50 milhões

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

A distribuidora de materiais hidráulicos, complementarmente, considera, além de todos os atores citados anteriormente, os bancos como significativos para o funcionamento de seu empreendimento. O banco foi um elemento discutido por Neely (2007) como um ator financeiro relevante para o negócio em termos de transações econômicas e financeiras. Por fim, a empresa do segmento de Ateliê de roupas apontou as equipes de produção e de vendas como os *Stakeholders* mais importantes para o funcionamento do seu negócio. Essas equipes podem ser interna ou mesmo externa (facção de roupas terceirizada). Portanto, essa última organização parece observar os funcionários ou as equipes como elementos de união para o negócio.

Outro ponto relevante na análise que foi identificado é o *Stakeholder* denominado de comunidade local ou população, como relatado pela empresa de engenharia. A empresa de engenharia constrói estradas (produto) para o Governo (*stakeholder* primário), o qual autoriza a população (*stakeholder* secundário) a utilizá-la. A comunidade local é então o ator secundário de uso do produto.

Clarkson (1995), ao classificar os tipos de *Stakeholders*, faz menção a todos aqueles que são afetados ou influenciados pela organização, mas não são essenciais para sua sobrevivência e não possuem relação direta com as transações, podendo ser a mídia, o governo e a comunidade local. Nesse sentido, a população é essencial para a sobrevivência da empresa, uma vez que não faz pagamentos diretos do uso da estrada, mas sim indiretamente. Portanto, os elementos secundários e primários já discutidos por Vasi e King (2012) se mostram coerentes e existentes dentro do fenômeno estudado.

Ademais, conforme classificação teórica de Clarkson (1995), o respondente da empresa de engenharia sugere o *Stakeholder* população como *Stakeholder* primário, por entender que as rodovias construídas não são para uso dos governos, mas sim para àqueles que pagam efetivamente pelo produto final.

A segunda questão usada para mensurar e analisar a dimensão *Satisfação dos Stakeholders* do PP é: **E o que você acha que cada uma destas pessoas ou instituições precisa da sua empresa?** (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001). A análise destaca os principais fatores de atendimento dos desejos dos *stakeholders* para com suas expectativas no relacionamento com a organização entrevistada. Vale salientar que essa questão mensura a percepção dos proprietários quanto aos desejos e às necessidades que os *stakeholders* necessitam, conforme retratado pelos entrevistados:

> Para mim, o **funcionário** faz a venda da força de trabalho em troca de uma prestação pecuniária. **Fornecedor** confere visibilidade ao seu produto e aufere renda. **Cliente**, [...] a interação com seu ambiente social, comodidade e atendimento personalizado. **Concorrente**, evitar monopólio, livre iniciativa e concorrência leal. **Estado**: fomento da economia, geração de emprego e renda para o estado (impostos e taxas). [Reconhecimento dos desejos e necessidades dos *Stakeholders*] (Supermercado).
>
> Primeiro, nós, como **diretores,** esperamos da nossa empresa que venha o "nosso ganha-pão" [...]. Para a Tigre (**fornecedora**), [...] em vendas nos vê como uma venda certa em todos os meses. Para as **construtoras**, eu acredito que é o fato de eles saberem que vão encontrar aquilo que eles procuram e que vai ter a quantidade que eles precisam, [...]. A Caixa Econômica, como **banco**, acredito que seja a rotatividade do dinheiro [...]. E para o **Governo**, o pagamento de impostos com certeza [...]. [Reconhecimento dos desejos e necessidades dos *Stakeholders*] (Distribuidora de Materiais Hidráulicos).
>
> A **equipe** precisa de algo além do dinheiro[...] SINTO que elas têm grande necessidade de se sentir fazendo parte importante do crescimento [...]. [Reconhecimento dos desejos e necessidades dos *Stakeholders*] (Empresa de Ateliê).

> [...] Normalmente vimos a satisfação da **população** quando a obra é concluída [...]. [Reconhecimento dos desejos e necessidades dos *Stakeholders*] (Empresa de Engenharia).
>
> Tanto **direção** quanto **colaboradores** precisam de orientação, treinamento, valorização, plano de carreira e autonomia para desenvolver suas atividades. Os **Fornecedores** necessitam que o grupo trabalhe com ética e transparência, [...]. Os **cliente**s necessitam que nosso grupo atenda suas necessidades, oferecendo produto e serviços com qualidade [...]. [Reconhecimento dos desejos e necessidades dos *Stakeholders*] (Rede de Auto Centers).
>
> Considero que esperam que nossa empresada cumpra com o combinado, cada um em sua esfera, os **colaboradores,** que tenham boas condições de trabalho e que recebam os encargos nos prazos combinados. Os **fornecedores:** que o pagamento das obrigações seja realizado conforme negociações prévias, [...]. A satisfação dos **clientes** e **colaboradores** são frequentemente medidas, cada uma de uma forma. [Reconhecimento dos desejos e necessidades dos *Stakeholders*] (Franqueado de empresa de monitoramento).
>
> Acreditamos que elas **(Clientes)** esperam uma boa prestação de serviço, com respeito, agilidade, criatividade e credibilidade principalmente [...]. [Reconhecimento dos *Stakeholders*] (Rede de Distribuidora de Bebidas).

Os achados mostraram que dos **funcionários** espera-se o recebimento monetário do salário, o sentimento de parte do negócio, opinar, receber treinamento e qualificação, sentir-se valorizado, possuir um sistema de planos de carreira em Recursos Humanos, possuir autonomia para execução das tarefas e ter boas condições de trabalho. Essas respostas são congruentes com o aspecto de reconhecimento dos *Stakeholders* proposto por Donaldson e Preston (1995).

Os achados salientaram que dos **fornecedores** almeja-se uma melhora das vendas, a boa exposição dos produtos, a venda garantida ou exclusiva (relacionamento no longo prazo), a ética, a transparência e o pagamento em dia. Essas observações são coerentes com Harrison e Freeman (1999).

Dos **concorrentes** espera-se que não haja uma criação de monopólio, uma concorrência única ou aspectos oportunos e unilaterais de mercado. Essas informações mostram como os respondentes estão preocupados com uma possível dependência em uma única organização fornecedora para transações econômicas.

Os resultados mostram que os gestores acreditam que os **clientes** esperam a comodidade, o atendimento personalizado, um *rol* de produtos e *mix* de soluções que necessitam de um preço atrativo, uma qualidade e agilidade e uma interação responsável da empresa com o meio ambiente. Da **direção** espera-se que haja uma remuneração satisfatória, com valores coerentes.

A perspectiva da **Contribuição dos *Stakeholders*** pressupõe um relacionamento de interdependência entre a organização e os atores que se relacionam com ela (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002). A questão da entrevista relatava sobre: **Como gestor da empresa, o que você quer destas pessoas e instituições?** (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001). As principais respostas dos gestores são:

> Esperamos parceria dos **fornecedores**, lealdade e ética de **clientes**, comprometimento **dos funcionários** para o crescimento de todos. [Dimensão do Prisma/ Contribuição dos *Stakeholders*] (Supermercado).
>
> [...] De mim, (diretora) eu espero que eu consiga mandar mais nos meus **funcionários**, fazer com que eles me obedeçam e capacitá-los para vendermos todos os itens que possuímos. Da Tigre (**fornecedora**), eu espero que ela continue sendo nossa

> parceira, sempre *poder nos dêem* [sic] preços exclusivos e condições especiais [...] Do **Governo**, nós esperamos que eles apliquem de forma correta os nossos impostos, [...]. Da **Caixa** (bancos), espero que o nosso gerente continue vendo o melhor pacote para nossas necessidades [...]. Das **construtoras** (clientes), eu espero que eles façam cada vez mais obras, que eles tenham sucesso, que construam cada vez mais e que quitem com seus compromissos em dia [...]. [Dimensão do Prisma/ Contribuição dos *Stakeholders*] (Distribuidora de Materiais Hidráulicos).
>
> Esperamos empenho e dedicação da **equipe**. Esta busca de um sonho junto com a empresa, tanto das funcionárias mais antigas quanto das novas. [Dimensão do Prisma/ Contribuição dos Stakeholders] (Empresa Ateliê).
>
> Esperamos **reconhecimento** [...] [Dimensão do Prisma/ Contribuição dos Stakeholders] (Empresa de Engenharia).
>
> Dos **Gestores,** Dedicação, comprometimento, seriedade com as Políticas Societárias da Empresa. [...]. **Colaboradores**- Trabalharem nesta Empresa como se fossem donos, vestindo a camisa, comprometidos com os resultados, tendo confiança na empresa e atendendo à necessidade dos clientes. **Clientes** – saindo sempre satisfeitos e indicando nossa empresa aos familiares e amigos. **Fornecedores** – Trabalho com ética, oferecendo sempre as melhores condições de negociações com margem sustentável e produtos com qualidade. [Dimensão do Prisma/ Contribuição dos *Stakeholders*] (Rede de Auto Centers).
>
> Dos **colaboradores,** que exerçam as funções contratadas, com disposição, pontualidade, e por ser um serviço 24h havendo a necessidade que colaborem extra. Dos **clientes,** que realizem o pagamento justo pelo serviço realizado no prazo combinado, e também indiquem o serviço para potenciais clientes. Dos **fornecedores**, que a entrega da mercadoria/serviço contratado, seja no prazo e conforme o que foi combinado, com qualidade, garantia em casos que forem necessários, e parceria de longa data. [Dimensão do Prisma/ Contribuição dos *Stakeholders*] (Franqueado de Monitoramento).
>
> Nós queremos que elas continuem acreditando na nossa empresa, fortalecendo o relacionamento que temos, para crescermos juntos cada vez mais. [Dimensão do Prisma/ Contribuição dos *Stakeholders*] (Rede de Distribuidora de Bebidas).

No processo de **Contribuição dos *Stakeholders*** no negócio, o proprietário espera do **fornecedor** lealdade, parceria, melhores condições de negociações e entrega dos produtos no prazo. Os gestores respondentes têm as seguintes expectativas do **cliente**: comprometimento, continuidade na compra dos produtos, pagamento justo pelo serviço e satisfação. A continuidade do relacionamento entre cliente e empresa é destacada nos aspectos do presente, passado ou futuro, condições reforçadas por Clarkson (1995).

Ademais, os gestores esperam dos **funcionários** crescimento pessoal, capacitação (ou mesmo com um uso de poder "obediência"), comprometimento com os resultados, confiança na empresa e orientação ao cliente. Esses achados são congruentes com as partes interessadas para a sobrevivência da empresa, compreendidos como *stakeholders* primários de Clarkson (1995).

Uma evidência destacada é sobre os aspectos de responsabilidade social e governança, pois se espera dos **gestores** dedicação, comprometimento, seriedade com as políticas societárias da empresa, preocupação sobre o meio-ambiente, a qualidade de vida e interação com a sociedade.

O entrevistado de uma empresa salientou o desejo de continuidade e cooperação mútua no negócio, dizendo que eles querem "que elas [os agentes envolvidos] continuem acreditando na nossa empresa [supermercado], fortalecendo o relacionamento que temos, para crescermos juntos cada vez mais".

Outro elemento relacionado com a **Contribuição dos *Stakeholders*** é a expectativa da organização em relação aos atores envolvidos (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002). Portanto, em termos de aplicação, significa compreender qual é a contribuição obtida dos atores citados anteriormente pelo gestor como relevante para sua empresa. Para atender a esse pré-requisito, a questão apresentada aos entrevistados é: **O que você de fato recebe como resultado, quando os interesses dos atores relevantes para seu negócio são atendidos?** (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001), conforme a resposta dos entrevistados:

> Como resultado, recebemos o retorno dos clientes e funcionários trabalhando com mais ânimo e mais eficiência. [Dimensão do Prisma Processos/Contribuição Recebida Efetivamente] (Supermercado).
>
> Recebemos a dedicação dos diretores, parceria dos fornecedores e bancos e clientes fiéis e que indicam. [Dimensão do Prisma Processos/Contribuição Recebida Efetivamente] (Distribuidora de Materiais Hidráulicos).
>
> Recebemos das mais antigas... E estamos tentando colocar as mais novas no mesmo clima. [Dimensão do Prisma Processos/ Contribuição Recebida Efetivamente] (Empresa de Ateliê).
>
> Reconhecimento, respeito e principalmente indicação[...]. [Dimensão do Prisma Processos/ Contribuição Recebida Efetivamente] (Empresa de Engenharia).
>
> Ficamos imensamente satisfeitos sempre quando nosso **Colaborador** presta Serviços com Qualidade, trazendo para a empresa o Lucro como forma de sustentabilidade para manutenção da empresa e crescimento, oportunizando novos negócios, gerando novos Empregos [...]. [Dimensão do Prisma Processos/ Contribuição Recebida Efetivamente] (Rede de Auto Centers).
>
> Nossa empresa recebe de várias formas, como por exemplo, se os **colaboradores** realizarem um serviço de qualidade na entrega para o cliente, o **cliente** ficará satisfeito e indicará os serviços realizados para outros clientes, e realizará os pagamentos em dia, o que possibilitará uma parceria mais eficaz com os **fornecedores** obtida através da quitação dos compromissos conforme o que foi combinado. [Dimensão do Prisma Processos/ Contribuição Recebida Efetivamente] (Franqueada de Monitoramento).
>
> O nosso principal resultado pelo trabalho que realizamos são os nossos **clientes** e parceiros que acreditam na nossa empresa e fazem-na crescer cada vez mais. [Dimensão do Prisma Processos/Contribuição Recebida Efetivamente] (Rede de Distribuidora de Bebidas).

As evidências mostram que as empresas recebem o ânimo do empregado em termos de motivação para continuar no negócio, o respeito do governo municipal ou estadual em termos do produto que entrega, a satisfação dos clientes em termos de compra e comprometimento para continuarem e a crença e expectativa de prosperidade dos negócios dos fornecedores, para que todos os agentes envolvidos ganhem na relação.

As respostas salientaram também expectativas de continuidade e parceria ao longo do tempo para prosperidade do negócio. Nesse sentido, propõe-se o elemento de expectativas de continuidade e parceria como uma dimensão para avaliar o *stakeholder*. Essa nova perspectiva não está no PP, mas é discutida isoladamente por Leach et al (2002). Portanto, há sustentação teórica e empírica para a proposta dessa dimensão, a qual pode ser útil para redefinir o desenvolvimento organizacional sustentável (BÄCKSTRAND, 2006).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adotando como base a perspectiva da Teoria dos *Stakeholders* e duas dimensões do modelo PP, foram identificadas as perspectivas dos *Stakeholders* presentes na avaliação de desempenho.

Os *stakeholders* são compreendidos como proprietários, clientes, fornecedores, colaboradores, clientes, funcionários, fornecedores, gestores, concorrentes e governo, bancos e equipe, estes responsáveis pela união do negócio. Tais definições são alinhadas com a Teoria dos *Stakeholders* e surgem nas respostas das empresas pesquisadas, criando a necessidade de construir uma visão mais ampla sobre quem são os *stakeholders* que influenciam o desempenho organizacional.

Os resultados mostraram que os proprietários esperam dos **funcionários**: motivação no trabalho, eficiência e qualidade nos serviços prestados; dos **fornecedores**: o melhoramento das vendas; dos **concorrentes**: que não haja uma criação de monopólio; dos **clientes**: um *rol* de produtos e *mix* de soluções; da **direção**: que haja uma remuneração satisfatória, com valores coerentes e, por fim, do **governo**: o pagamento de impostos e taxas.

Resultados que permitem compreender como a estratégia organizacional será moldada a partir das necessidades dos proprietários sobre os diversos agentes que definem, constroem e representam os *stakeholders*. Ainda, são possíveis indicadores para definir e alcançar múltiplas metas organizacionais.

Embora seja comum prevalecer a influência externa sobre a organização, existe a perspectiva de contribuição dos *Stakeholders* no sentido contrário. O proprietário espera dar retorno maior para o próprio negócio com mais atuação na definição e na direção da empresa. Nesse contexto, os entrevistados esperam aumentar o valor do negócio e *stakeholders*, conforme proposto por Neely, Adams e Crowe (2001).

Na pesquisa é identificada uma nova dimensão para avaliar o *stakeholder*, definida como **Expectativas de Continuidade** e **Parceria**. É uma perspectiva de pensamento futuro para a avaliação de MPME's e sobrevivência de todos os envolvidos no negócio, destacada por Leach *et. al* (2002) e Bäckstrand (2006). Observa-se que o relacionamento e a lealdade de compra de um cliente serão contínuos a partir do valor agregado ao longo do tempo, resultando em lucratividade (REINARTZ; KUMAR, 2000).

A pesquisa é limitada pelos casos e a escolha randômica. É uma seleção do tipo não-probabilística determinada por sujeitos que representam características de diferentes modelos de negócio, tamanho, entre outras variáveis. Existe um risco sobre a análise, pois podem ser gerados distintos pontos de vista quando entrevistados outros gestores. Para uma contribuição mais robusta, é necessária uma seleção mais homogênea dos casos.

A pesquisa evidência a importância de conhecer as necessidades e desejos, bem como a retribuição dos principais *stakeholders* para alcançar os objetivos e metas, no que tange à prática empresarial. Entretanto, para consolidar a contribuição teórica, é necessário o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre essa nova perspectiva apresentada, alinhada com o modelo PP. Outra proposta é utilizar o Modelo de *Stakeholder Salience* com o objetivo de elencar o grau de importância de cada *Stakeholder* perante as percepções dos gestores e avançar nos resultados destacados, considerados críticos para o desempenho organizacional (MITCHELL, AGLE e WOOD 1997).

6. REFERÊNCIAS

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. Academy of Management Journal, v. 42, n. 5, p. 507-525, 1999.

BÄCKSTRAND, K. Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. European Environment, v. 16, n. 5, p. 290-306, 2006.

BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. Strategic Management Journal, v. 35, n. 1, p. 107-125, 2014.

BRUGHA, R.; VARVASOVSZKY, Z. Stakeholder analysis: a review.Health Policy and Planning, v. 15, n. 3, p. 239-246, 2000.

CARPINETTI, L. C. R.; GALDÁMEZ, E. V. C.; GEROLAMO, M. C.. A measurement system for managing performance of industrial clusters: a conceptual model and research cases. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.

CHOONG, K. K. Understanding the features of performance measurement system: a literature review. Measuring Business Excellence, v. 17, n. 4, p. 102-121, 2013.

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

CURTIS, S.; GESLER, W., SMITH, G., WASHBURN, S. APProaches to sampling and case selection in qualitative research: examples in the geography of health. Social Science & Medicine, v. 50, n. 7, p. 1001-1014, 2000.

DA SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias E Métodos. Editora Saraiva, São Paulo: 2010.

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

EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. Academy of Management Review, v. 16, n. 3, p. 620-627, 1991.

FREEMAN, R. E. Strategic planning: A stakeholder aPProach. Pitman, Boston, 1984.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. Business Ethics Quarterly, v. 4, n. 04, p. 409-421, 1994.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California management review, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". Organization Science, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

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

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda.International Journal of Management Reviews, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

HANCOCK, D. R.; ALGOZZINE, B. Doing case study research: A practical guide for beginning researchers. 2nd. Edition.Teachers College Press, New York, 2015.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. Edward. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. Academy of Management Journal, v. 42, n. 5, p. 479-485, 1999.

HOURNEAUX, F. J. Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

HOURNEAUX, F. J.; SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R.; CORRÊA, H. L. Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. Revista de Administração, v. 49, n. 1, p. 158, 2014.

JAMIL, C. M.; MOHAMED, R. Performance measurement system (PMS) in small medium enterprises (SMES): A practical modified framework.World Journal of Social Sciences, v. 1, n. 3, p. 200-212, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 21ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier: 1997.

KENNERLEY, M.; NEELY, A.. Measuring performance in a changing business environment. International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 2, p. 213-229, 2003.

LEACH, W. D.; PELKEY, N. W.; SABATIER, P. A. Stakeholder partnerships as collaborative policymaking: Evaluation criteria aPPlied to watershed management in California and Washington. Journal of Policy Analysis and Management, v. 21, n. 4, p. 645-670, 2002.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Um novo modelo de classificação de stakeholders. Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Porto Alegre, RS, Brasil, v. 5, 2011.

MCKNIGHT, B.; LINNENLUECKE, M. K. How Firm Responses to Natural Disasters Strengthen Community Resilience A Stakeholder-Based Perspective. Organization & Environment, p.1-18, 2016.

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

NAJMI, M., ETEBARI, M. EMAMI, M. A framework to review Performance Prism, International Journal of Operations & Production Management, v. 32, n.10, p.1124-1146, 2012.

NEELY, A.Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2007.

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

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The PP in practice. Measuring Business Excellence, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NOGNING, F. L.; GARDONI, M. Performance Double Prism: A performance measurement system for exploration and exploitation innovations in manufacturing SMEs. In: Industrial Engineering and Operations Management (IEOM), 2015 International Conference on. IEEE, 2015. p. 1-10.

PARKHE, A. "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. Academy of Management Review, v. 18, n. 2, p. 227-268, 1993.

PLAZA-ÚBEDA, J. A.; DE BURGOS-JIMÉNEZ, J.; CARMONA-MORENO, E. Measuring stakeholder integration: knowledge, interaction and adaptational behavior dimensions. Journal of Business Ethics, v. 93, n. 3, p. 419-442, 2010.

REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. Journal of Marketing, v. 64, n. 4, p. 17-35, 2000.

REINARTZ, W. J.; KUMAR, V.The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. Journal of Marketing, v. 67, n. 1, p. 77-99, 2003.

RODRIGUE, M.; MAGNAN, M.; BOULIANNE, E. Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. Management Accounting Research, v. 24, n. 4, p. 301-316, 2013.

SEARCY, C. Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. Journal of Business Ethics, v. 107, n. 3, p. 239-253, 2012.

SEAWRIGHT, J.; GERRING, J. Case selection techniques in case study research a menu of qualitative and quantitative options. Political Research Quarterly, v. 61, n. 2, p. 294-308, 2008.

SEIDMAN, I. Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences. Teachers college press, New York, 2013.

SMITH, J. A. (Ed.). Qualitative psychology: A practical guide to research methods. Sage, Thousand Oaks, 2007.

SMULOWITZ, S. Evidence for the PP in higher education, Measuring Business Excellence, v.19, n.1, 70-80, 2015.

SOLEIMANI, A.; SCHNEPER, W. D.; NEWBURRY, W. The impact of stakeholder power on corporate reputation: A cross-country corporate governance perspective. Organization Science, v. 25, n. 4, p. 991-1008, 2014.

SOUSA, G. W. L. et al. Conceptual design of performance measurement and management systems using a structured engineering aPProach.International Journal of Productivity and Performance Management, v. 54, n. 5/6, p. 385-399, 2005.

SOUSA, S. D.; ASPINWALL, E. M.; RODRIGUES, A G. Performance measures in English small and medium enterprises: survey results. Benchmarking: An International Journal, v. 13, n. 1/2, p. 120-134, 2006.

STAKE, R. E. The case study method in social inquiry. Educational Researcher, v. 7, n. 2, p. 5-8, 1978.

STAKE, R. E. Multiple case study analysis. Guilford Press, New York, 2013.

STRITESKA, M.; SPICKOVA, M. Review and comparison of performance measurement systems. Journal of Organizational Management Studies, v. 2012, n. 1, p. 1-13, 2012.

TASHMAN, P.; RAELIN, J. Who and what really matters to the firm: Moving stakeholder salience beyond managerial perceptions. Business Ethics Quarterly, v. 23, n. 04, p. 591-616, 2013.

THOMAS, G. How to do your case study. Sage, Thousand Oaks, 2015.

VASI, I. B.; KING, B. G. Social movements, risk perceptions, and economic outcomes the effect of primary and secondary stakeholder activism on firms' perceived environmental risk and financial performance. American Sociological Review, v. 77, n. 4, p. 573-596, 2012.

WU, D. Measuring performance in small and medium enterprises in the information & communication technology industries. 2009. Doctoral Dissertation. RMIT University, Melbourne, Australia.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Bookman, Porto Alegre, 2001.

YOUNGBANTAO, U.; ROMPHO, N. The Uses of Measures in PP in Different Organizational Cultures. Journal of Accounting and Finance, v. 15, n. 6, p. 123, 2015.