

A Percepção das estratégias de influências dos *stakeholders* e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte Catarinense

Carlos Alberto Freitas[†]

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Valmir Emil Hoffmann^Ω

Universidade de Brasília - UnB

RESUMO: Esse estudo teve como objetivo analisar a relação entre a percepção das estratégias de influência dos *Stakeholders* e a estratégia genérica nas pequenas empresas comerciais dos municípios do Litoral Norte Catarinense, segundo as tipologias propostas. O trabalho, de característica predominantemente quantitativa, realizado em 148 empresas comerciais e serviços, através da aplicação de três questionários em cada empresa. Os resultados encontrados apontaram como estratégia genérica predominante a diferenciação, seguida da liderança no custo total. Percebeu-se também que três *Stakeholders* do ambiente interno e quatro do ambiente externo poderiam empregar estratégias de influência de modo a comprometer as decisões estratégicas dessas organizações. Os resultados da associação entre as estratégias genéricas e as estratégias de influência dos *Stakeholders* sugerem pouca ou até mesmo nenhuma diferença entre o emprego ou não de estratégias genéricas pelas pequenas empresas, e a probabilidade de recebimento de estratégias de influência por parte dos *Stakeholders*, o que não era esperado pelo estudo. Os dados obtidos nessas empresas parecem enfatizar a necessidade de que é preciso utilizar mais de uma variável quando se analisa pequenas empresas.

Palavras-chave: *Stakeholders*, estratégia genérica, pequenas empresas.

Recebido em 12/07/2010; revisado em 21/10/2011; aceito em 25/02/2012; divulgado em 19/06/2012.

***Autor para correspondência:**

[†]Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali
Vinculação: Professor da Universidade do Vale do Itajaí - Univali

Endereço: Rua Geral dos Canudos, no. 3930, Bairro Canudos, Município de Antonio Carlos – SC – Brasil

E-mail: carlosfreitas@univali.br

Telefone: (48) 3381-9999

^ΩDoutor em Administração pela Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Zaragoza (Espanha)

Vinculação: Professor da Universidade de Brasília - UnB

Endereço: SQN 209, bl.I, ap. 401 Brasília – DF – Brasil

E-mail: ehoffmann@unb.br

Telefone: (61)3107-6707

Nota do Editor: *Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.*



Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons – Atribuição-Uso não-comercial-Compartilhamento pela mesma licença 3.0 Unported License

1. INTRODUÇÃO

Por muito tempo pensar estratégia significava discutir o planejamento estratégico. Isso se modificou já na década de 1970, quando Mintzberg (1973) escreveu que empreendedores realizavam suas estratégias de outras maneiras. Naquele período, Mintzberg (1973) chamou a atenção para a elaboração de estratégia em pequenas empresas, e desde então se percebe que a atenção prestada à estratégia nesse tipo de negócio tem se intensificado. Esta observação é confirmada pelo número de estudos relacionados à estratégica nessas organizações, como podem ser observados em trabalhos como os de Gimenez (1998); Hoffmann (1998); Gimenez *et al.* (1999); Cancellier (2001); Beaver e Price (2004); Aragon-Sánchez e Sánchez-Marín (2005); Oliveira (2007); Hoffmann; Hoffmann e Cancellier (2009).

Segundo Gimenez e Grave (1992) três abordagens principais têm direcionado as investigações em pequenas e médias empresas. A primeira seria a abordagem econômica, que se refere ao número de funcionários, proporção de postos de trabalho gerados, participação no faturamento e valor adicionado, dentre outras desta natureza. A segunda, a abordagem empreendedora, que investiga a criação de empresas, planejamento de novos negócios, capital de risco e franquias. E a última, a administrativa, que se refere a pesquisas em administração em seus mais diversos aspectos, como planejamento; marketing; tomada de decisão; finanças; produção e recursos humanos. As duas últimas têm sido mais frequentemente observadas, conforme Gimenez e Grave (1992).

Alguns trabalhos sobre pequenas empresas (GIMENEZ, 1998; HOFFMANN, 1998; GIMENEZ *et al.*, 1999; CANCELLIER, 2001; ROSSETTO e ROSSETTO, 2001; BEAVER e PRICE, 2004; ARAGON-SÁNCHEZ e SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; OLIVEIRA, 2007; HOFFMANN; HOFFMANN e CANCELLIER, 2009) focam sua preocupação sobre o processo de elaboração (o como?); as estratégias aplicadas (o que?); e as forças que influenciam diretamente sobre a escolha dessa estratégia (quem?). Esse estudo procura situar-se entre as pesquisas que evidenciaram de alguma forma estes enfoques, e com isso procura vincular exclusivamente o emprego das tipologias de estratégias genéricas (o quê?), e da Teoria dos *Stakeholders* (quem?) aos trabalhos de estratégia em pequenas empresas. Assim, o objetivo deste estudo é analisar a relação entre a percepção das estratégias de influência dos *Stakeholders* e a estratégia genérica que as pequenas empresas comerciais dos municípios do Litoral Norte Catarinense adotam. Para

responder este objetivo, os seguintes objetivos específicos foram determinados: tipificar as estratégias genéricas empregadas pelas organizações pesquisadas; determinar os *Stakeholders* no ambiente organizacional e identificar as possíveis relações e associações entre as duas tipologias nas empresas pesquisadas. Este trabalho está dividido em quatro partes: fundamentação teórica, metodologia do trabalho, resultados e conclusões do estudo.

A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NAS PEQUENAS EMPRESAS

Os questionamentos relativos ao ambiente competitivo surgem das diferenças no que se refere ao entendimento se o ambiente é um fenômeno *realista*, constituído por elementos visíveis, explícitos e de natureza concreta (DESS e BEARD, 1984; SHARFMAN e DEAN, 1991), ou *nominalista*, representando o caminho das informações do ambiente externo para empresas, validado pela crença e atenção dos gestores (WEICK, 1979). Ainda que não existam real e objetivamente dois ambientes (SCOTT, 2003; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002; MARCON, BANDEIRA DE MELLO e ALBERTON, 2008), diferenças conceituais têm se apresentado relevantes para se avaliar as influências institucionais que não são levadas em conta em estudos que partem de uma abordagem que objetiva exclusivamente as características materiais e econômicas do ambiente (PORTO *et al.* 2009).

A relevância do ambiente nos trabalhos que procuram explicar as relações entre *Stakeholders* e as estratégias organizacionais de determinado segmento de mercado fica evidente quando se observam inferências, como as de Clarkson (1995), que aponta que a *performance* de uma empresa orientada por seus objetivos de negócio é melhor construída quando se emprega a perspectiva dos *Stakeholders*.

A literatura que trata dos *Stakeholders* fundamenta que eles são importantes (FREEMAN, 1984) ou definidos como relevantes pelos gerentes quando avaliam seu poder, legitimidade e urgência (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Observa-se que esta influência pode ser direta ou indireta, e esta ligada à dependência de recursos (ALDRICH e PFEFFER, 1976; PFEFFER e SALANCIK, 1978) entre a organização focal – aquela que está fornecendo ou obtendo recursos – e o próprio *Stakeholder* (FROOMAN, 1999); e a posição da organização na rede de *Stakeholders* (ROWLEY, 1997, p.887-910). As definições a respeito dos *Stakeholders* têm origem a partir da segunda metade do século XX, conforme sua aceção clássica, formulada inicialmente em 1963, por meio de um

documento interno do *Stanford Research Institute*, que observava os *Stakeholders* como, “[...] aqueles grupos cuja inexistência de suporte acarretaria o fim da existência da organização” (FREEMAN e REED, 1983, p. 91).

Para Freeman e Liedtka (1997), a fundamentação a respeito dos *Stakeholders* foi “[...] conectada a uma tradição muito antiga que observava os negócios como uma parte integrada à sociedade, ao invés de uma instituição que é separada e puramente econômica por natureza” (p. 286). Observa-se nos estudos de Freeman e Reed (1983) duas abordagens a respeito da Teoria dos *Stakeholders*, em sentido amplo, aqueles autores apontam que *Stakeholders* são “qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização” (p.92). Ressalta-se que esses grupos ou indivíduos podem ser os principais concorrentes, sindicatos, empregados e investidores, dentre outros. Em sentido restrito, os *Stakeholders* seriam “qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização é dependente para a sua contínua sobrevivência” (p.93). Destaca-se que se encaixam nesta abordagem determinados fornecedores, instituições financeiras e acionistas, dentre outros. Assim, entende-se que, conforme os objetivos e o ambiente de competição de cada organização, este conceito poderá ser ou não expandido (FREEMAN e REED, 1983).

De acordo com Stoner e Freeman (1985, p.47), “O ambiente de ação direta é formado por *Stakeholders*, indivíduos ou grupos que são diretamente ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização”. Conforme a abordagem de Stoner e Freeman (1985), eles pertencem a duas categorias de *Stakeholders*: os internos (1) – formado por investidores, acionistas, proprietários, conselhos de administração e empregados; e os externos (2) – que englobam outros grupos, como, concorrentes, sindicatos, fornecedores, clientes e determinadas agências governamentais, entre outros. Para Stoner e Freeman (1985), a força empregada por um agente externo em um determinado componente da organização vai determinar se ele será ou não um *Stakeholders*.

Já os elementos de ação indireta, segundo Stoner e Freeman (1985), são aqueles do ambiente externo e que afetam a atmosfera onde a organização compete. Pode-se citar como elementos externos, a política, a economia e a tecnologia. Aqueles autores sugerem que os elementos do ambiente geral podem ser classificados como: políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, e exercem influência em todas as organizações. De maneira, geral percebe-se que alguns estudiosos destacam a legitimidade dos direitos (visão limitada) dos

Stakeholders, baseada, por exemplo, em: “contratos, títulos, direitos legais, direitos morais ou interesses nos danos e/ou benefícios gerados pelas ações das organizações” (p.47). A Figura 1 apresenta a composição dos *Stakeholders* que influenciam de forma direta e indireta a organização.

A organização é dependente do stakeholder?	O stakeholder é dependente da organização?		
		Não	Sim
	Não	Indireta / Retenção (Baixa Interdependência)	Indireta / Uso (Poder da Organização)
Sim	Direta / Retenção (Poder do Stakeholder)	Direta / Uso (Alta Interdependência)	

Figura 1: Tipologia das Relações de Recursos e das Estratégias de Influência

Fonte: Frooman (1999, p.199-200).

De acordo com a tipologia de Frooman (1999), cada linha tem relação com a dependência, que pode alterar de alta à baixa, sendo que se avalia a variável dependência para observar se cada grupo é ou não dependente um do outro. A coluna vertical tem relação com a dependência da empresa com o *Stakeholder* e a horizontal com a dependência do *Stakeholder* com a empresa. Frooman (1999) indica ainda quais as estratégias que os *Stakeholders* podem empregar para influenciar o comportamento da empresa, além dos elementos que podem esclarecer as estratégias escolhidas por eles.

Sintetizando o significado da Figura 1, pode-se dizer que a estratégia direta é aquela em que o *Stakeholder* manipula o provimento de recursos; a estratégia indireta acontece quando o *Stakeholder* se associa a outro *Stakeholder* com o intuito de manipular de forma indireta o provimento de recursos para empresa, e assim consegue influenciar as decisões que a empresa toma de acordo com seus interesses. A estratégia indireta de uso será empregada pelo *Stakeholder* quando ele for dependente (alta interdependência) da empresa. Quando a empresa depender (alta interdependência) do *Stakeholder*, ele utilizará a estratégia direta de retenção. Já a baixa interdependência resultará no emprego da estratégia indireta de retenção. Conforme Frooman (1999), o *Stakeholder* irá escolher uma estratégia direta de uso para influenciar a empresa se os dois forem interdependentes um do outro. Segundo Frooman (1999, p. 198), a teoria das estratégias de influência dos *Stakeholders* disponibiliza uma chance de resposta à questão do que os *Stakeholders* podem fazer para tentar conseguir o que desejam das empresas.

ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Na década de 1980, Hall (1984) observou que a velocidade com que ocorriam as mudanças e transformações no ambiente econômico, político, ambiental, social e tecnológico interferia diretamente nas estratégias das empresas, o que tornava ainda maior o desafio enfrentado pelos gestores das pequenas empresas para administrá-las, de forma estratégica (HALL, 1984). Entretanto, essa parece ser uma realidade persistente, considerando as palavras de Contador (1996, p.220-236), pois segundo ele, devido ao ambiente concorrencial inconstante percebido em organizações industriais modernas, acrescentam-se recomendações aos fundamentos e metodologias clássicas a respeito do planejamento racional. Vieira (2006), por sua vez, mostrou que o ambiente competitivo pode se alterar inclusive por fatores externos à atividade fim da empresa, no caso estudado por ela, na indústria de carnes, que é muito afetada por aspectos concernentes à saúde pública. Nesse recorte, passaram-se 26 anos, e o tema do ambiente em transformação não se alterou.

Ao analisar estudos em pequenas e médias empresas, percebe-se que elas empregaram algum tipo de estratégia, mesmo não existindo um plano formalmente estabelecido, como já foi assinalado por Mintzberg (1973). Assim, para estudar a estratégia nas pequenas empresas e ajudar a responder às questões relacionadas a elas é que se empregam os modelos que identificam o tipo de estratégia competitiva que a organização adota. Os trabalhos sobre as tipologias estratégicas têm sido justificados pela idéia de que existem agrupamentos de estratégias relativamente amplos para serem adotados em qualquer empresa ou tipo de indústria (HAMBRICK, 1983; HERBERT e DERESKY, 1987). Uma dessas tipologias de estratégia é a de Ansoff (1977), que apresenta duas estratégias a Diversificação e Internacionalização. Mais tarde, Porter (1986) definiu outras três estratégias, que chamou de genéricas: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque.

Para avaliar a eficácia dessas abordagens, Silva; Brant e Costa (2003) testaram em seus estudos essas tipologias e ainda a de Miles e Snow (1978), em uma franquia de *Fast Food* no Brasil, e concluíram que as três tipologias demonstraram disposições descritivas próprias, e que a tipologia de Porter (1986) apresentou maior aderência às organizações pesquisadas, validando-a. Dessa forma, ao avaliar os construtos de cada tipologia, este estudo opta por adotar a identificação de estratégias apresentada por Ansoff (1977) e Porter (1986), por se aproximarem mais das características das organizações pesquisadas.

Partindo-se do trabalho de Ansoff (1977), encontram-se duas estratégias: a Diversificação (DIV) e a Internacionalização (INT). Segundo Ansoff (1977, p.109), as organizações se diversificam porque seus objetivos não podem mais ser obtidos com o faturamento existente, o acúmulo dos fluxos de caixa é maior que as exigências de expansão. Conforme aquele autor, a diversificação é mais drástica e arriscada que a internacionalização, pois envolve um afastamento simultâneo de produtos e mercados conhecidos. Como neste trabalho não se verificou nenhuma estratégia de Internacionalização, ela não foi tratada nesta fundamentação.

Utilizando o modelo idealizado por Porter (1986), a primeira estratégia genérica seria a de Liderança no Custo Total (LCT). Ela se refere ao menor custo em relação aos competidores, e essa seria a "essência central" (p.52) de toda estratégia. Para alcançar a LCT, a empresa emprega um agrupamento de políticas funcionais, como: estrutura e instalações em escala eficiente; busca da redução de custos pela curva de experiência; controle rígido de custos e despesas; redução de custos das diversas áreas e incessante controle de custos. Esta situação a respeito de custos determina que a empresa consiga uma posição confortável contra a rivalidade dos competidores, contra o poder de compra dos grandes clientes, além de poder contra os fornecedores mais fortes. Além disso, a estratégia de Liderança no Custo Total também leva a empresa a uma posição favorável diante dos produtos similares de seus concorrentes.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação (DIF), que conforme Porter (1986) advém da concepção de um produto ou serviço que seja único na esfera de toda indústria. As configurações para se diferenciar podem ser por meio de: imagem ou projeto da marca; tecnologia; especificidades; serviço sob encomenda; rede de fornecedores, entre outras. "Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões" (p.51). A estratégia de diferenciação proporciona o isolamento da organização contra competidores em razão da fidelidade do consumidor à marca e à natural e menor suscetibilidade ao preço. Esta particularidade causa forte barreira à entrada de novos competidores, entretanto "[...] atingir a diferenciação pode, às vezes tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado" (p.52).

A terceira estratégia genérica é a de enfoque (ENF). Conforme Porter (1986), ela concentra-se em um segmento de produto ou uma determinada parcela geográfica do mercado potencial. As políticas funcionais desta estratégia são elaboradas em função das especificidades do objetivo final. Busca assim atender melhor seu alvo estratégico,

superior aos competidores que concorrem de forma mais abrangente. Porter (1986) define que “[...] o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas” (p. 53) que adéquam suas barreiras contra as forças competitivas do mercado. Ainda segundo aquele autor, a escolha pela estratégia de enfoque, todavia, sugere algumas restrições na parcela total do mercado que pode ser abrangida, assim como uma necessária troca entre rentabilidade e montante de vendas.

Continuando, Porter (1986) insiste que as três estratégias genéricas de competição seriam escolhas metodológicas interessantes para organizações enfrentarem as forças competitivas do mercado. De acordo com ele, as organizações que apresentariam os melhores desempenhos seriam aquelas que conseguissem empregar uma, e somente uma das três estratégias genéricas de competição propostas por ele. Desta forma, as organizações que buscassem empregar uma estratégia híbrida e/ou que falhassem na procura por uma das três estratégias estariam em uma posição de “meio-termo” (p. 55). Todavia, Dess e Davis (1984, p.65) inferem que o fato de uma organização estar enquadrada no “meio-termo” necessariamente não significa que ela não empregue artifícios e armas de competição, características de algumas das estratégias genéricas de competição, e sim, que, exclusivamente sua estratégia apresentaria algumas deficiências e apenas necessitaria de uma maior consistência.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa de campo realizada foi predominantemente quantitativa, com enfoque descritivo, seguindo as orientações de Cervo e Bervian (1996). Esta região é considerada um importante pólo industrial e turístico, e configura-se como uma das regiões economicamente mais importantes para o estado de Santa Catarina. Segundo dados do anuário do SEBRAE, Santa Catarina tem 131.300 empresas formais, deste total, aproximadamente 46.400 empresas são de comércio e serviços, e 84% delas estão localizadas fora da capital do estado (SEBRAE, 2008). Assim, a população aproximada de pequenas empresas formais do segmento de comércio e de serviços, distribuída entre os 19 municípios informados no questionário é estimada em 17.500 micros e pequenas empresas formais que foram consideradas como universo da pesquisa. A amostra da pesquisa compreendeu 148 micros e pequenas comerciais do litoral norte catarinense, e se

caracterizou como não aleatória, por conveniência, constituída pelas empresas que concordaram em fazer parte do estudo, dentre as 350 que haviam sido contatadas.

Foi realizado um pré-teste e efetuado os ajustes necessários. O estudo utilizou as informações de uma pesquisa realizada entre 2005 e 2009, e seus dados são inéditos. A coleta foi realizada de forma presencial, feita diretamente na empresa. Foi realizada, na maior parte dos casos, com três pessoas em cada organização, com foco no perfil mais qualificado entre os respondentes: proprietários (59,46%), gerentes (29,73%), e outros (10,81%). Cerca de 73% dos respondentes estão há dois ou mais anos na empresa, e mais de 53% dos entrevistados têm ensino médio completo, e outros 30% possuem curso superior. O questionário foi estruturado em três partes, a primeira com questões para definir a estratégia genérica predominante na empresa. Para definir a estratégia genérica considerou-se como predominante aquela que apresentou a maior frequência nas respostas dos entrevistados. Para essa análise, foram aplicados três questionários a cada empresa, assim, a somatória das respostas dos três questionários é que determinou sua estratégia.

A segunda parte investigou o processo de elaboração de estratégias, e não é tratado neste artigo. A terceira parte diz respeito aos *Stakeholders*, e foi elaborada com o intuito de avaliar o nível de percepção (HAYES, 2003) dos entrevistados com relação à influência dos *Stakeholders* na empresa, e assim medir o nível de percepção da empresa com relação a eles. Foi aplicada uma escala contínua de cinco pontos, sendo 5 para o grau mais alto e 1 para o mais baixo grau de importância, segundo a classificação de Malhotra (2001). Os *Stakeholders* selecionados foram aqueles que apresentaram mais de 50% das respostas do centro da escala para cima (≥ 3). As estratégias de influência que os *Stakeholders* estão sujeitos a empregar foram identificadas no questionário, de acordo as abreviações: ED - a empresa é dependente dos interesses dos *Stakeholders*; SD - os *Stakeholders* são dependentes dos interesses da empresa; e ESD - a empresa e os *Stakeholders* são interdependentes em razão dos seus interesses.

O tratamento se deu pela frequência absoluta, para *Stakeholders* e estratégia genérica e o coeficiente de contingência (C), para as medidas de associação entre *Stakeholders* e estratégias. A seguir, analisou-se a associação entre as percepções do nível de influência dos *Stakeholders* com o grau de formação dos pesquisados. Para se chegar ao resultado calculou-se a média total de cada grau de formação, e assim determinou-se o nível de influência dos *Stakeholders* para cada grupo. A média de influência foi determinada por: \sum pontos de cada *Stakeholders*/16(número de *Stakeholders*). Para

determinar o índice de cada grau de formação utilizou-se a seguinte fórmula: \sum pontuação total dos entrevistados por grau de formação)/ N (total de *Stakeholders* de cada grupo de entrevistados). Com isso chegou-se a uma média total de cada grau de formação. Então foi empregada a matriz de correlação de *Pearson*.

RESULTADOS

Os resultados da pesquisa dividem-se na determinação das estratégias genéricas para em seguida determinar os *Stakeholders*, seu grau de influência e as estratégias que eles podem adotar nas pequenas empresas comerciais dos municípios do litoral norte catarinense. A partir dos resultados se apresenta então as relações entre as duas abordagens.

DETERMINAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Os resultados da classificação dos *Stakeholders* vêm corroborar o que foi evidenciado por Stonner e Freeman (1985); Sabino *et al.* (2005); e Hoffmann; Procopiak e Rossetto (2008), que já apontavam que os *Stakeholders* do ambiente externo aparecem em maior número (Figura 2) do que os do ambiente interno (Figura 3). Os resultados apontaram a existência de 13 *Stakeholders* externos, sendo que clientes, fornecedores, bancos e concorrentes são os mais evidentes.

STAKEHOLDERS EXTERNOS	% NIVEL 4	% NIVEL 5	% TOTAL
Clientes	11,50%	77,00%	88,50%
Fornecedores	19,60%	51,40%	70,90%
Bancos	23,60%	23,00%	46,60%
Concorrentes	29,10%	10,10%	39,20%
SPC	19,60%	12,80%	32,40%
CDL	16,20%	12,20%	28,40%
Associação Comercial	16,20%	9,50%	25,70%
Governo Municipal	15,50%	9,50%	25,00%
Governo Estadual	15,50%	7,40%	23,00%
Universidades	9,50%	10,10%	19,60%
AMPE	4,10%	5,40%	9,50%
SEBRAE	4,10%	4,70%	8,80%
SENAC	4,70%	2,00%	6,80%

Figura 2: Distribuição do Nível de Influência dos *Stakeholders* Externos.

Percebe-se também que as pequenas empresas dão muita importância a quatro *Stakeholders* externos: clientes (88,5%), fornecedores (70,9%), bancos (43,6%), e concorrentes (39,2%). Os resultados do nível de influência desses três primeiros coadunam com as pesquisas de Sabino *et al.* (2005) e Procopiak (2006), onde também se percebeu a

elevada intensidade de influência desses três *Stakeholders*. Lima (2008) também confirma em parte esse resultado em seu trabalho, ao apontar que o fornecedor é um dos *Stakeholders* que têm maior influência nas decisões estratégicas em pequenas empresas de móveis.

Os demais *Stakeholders* apresentaram um percentual inferior em ambos os graus de importância. Hillman e Keim (2001), assim como Pinto e Oliveira (2004) demonstraram que os *Stakeholders* externos possuem um elevado poder de influência nas decisões da empresa. Em contrapartida podem fazer contribuições importantes, pois almejam o atendimento de seus interesses e assim pode proporcionar algumas vantagens e incentivos para empresa, o que parece explicar os resultados encontrados.

STAKEHOLDERS INTERNOS	% NIVEL 4	% NIVEL 5	% TOTAL
Família	18,90%	61,50%	80,40%
Funcionários	29,10%	47,30%	76,40%
Sócios	10,10%	54,70%	64,90%

Figura 3: Distribuição do Nível de Influência dos *Stakeholders* Internos.

Na Figura 3, percebe-se que todos os *Stakeholders* do ambiente interno são importantes para organização. Eles se posicionaram com os maiores percentuais da população investigada, sendo família com 80,4%, funcionários com 76,4% e por último os sócios, com 64,9%, o que confirma a importância deste grupo de *Stakeholders*. Uma vez mais estes resultados se assemelham àqueles observados por Sabino *et al.* (2005), Procopiak (2006) e Lima (2008). Nota-se o elevado grau de importância imputado aos *Stakeholders* família e funcionários. Isso aparenta ser uma característica da pequena empresa, objeto desse estudo, onde mais de 70% das pequenas empresas é gerenciada pela família.

Assim, a partir da importância de um *Stakeholder* para empresa, é possível analisar as estratégias de influência que eles podem empregar nessas pequenas empresas, de acordo com as tipologias de Stonner e Freeman (1985) e Frooman (1999). Na Figura 4 verifica-se o percentual de *Stakeholders* do ambiente externo que podem empregar estratégias de influência: 81,1% dos clientes podem utilizar essas estratégias, 65,5% podem adotar a estratégia direta de retenção. Ressalta-se a importância dos clientes no trabalho de Freeman e Liedtka (1997), onde seu comportamento na aquisição de produtos da empresa no longo prazo implicou em dar suas opiniões e sugestões no que se refere a produtos ou serviços. No trabalho de Procopiak (2006) também se observou a predominância de possibilidade de

uso por parte dos clientes da estratégia direta de retenção, da mesma forma que o demonstrado na Figura 4.

STAKEHOLDERS EXTERNOS	% ED	% SD	% ESD	% TOTAL
Clientes	81,10%	2,70%	14,90%	98,60%
Fornecedores	60,10%	5,40%	21,60%	87,20%
Bancos	37,80%	1,40%	10,80%	50,00%
Concorrentes	6,10%	2,00%	33,80%	41,90%
SPC	10,10%	0,00%	22,30%	32,40%
CDL	10,80%	0,70%	18,90%	30,40%
Governo Municipal	9,50%	0,00%	15,50%	25,00%
Associação Comercial	2,70%	0,70%	21,60%	25,00%
Governo Estadual	6,80%	0,00%	16,20%	23,00%
Universidades	2,00%	0,70%	17,60%	20,30%
AMPE	2,00%	0,00%	7,40%	9,50%
SEBRAE	0,00%	0,70%	7,40%	8,10%
SENAC	0,00%	0,00%	6,10%	6,10%

Figura 4: Distribuição das estratégias de influência dos *Stakeholders* externos.

Legenda:

ED - A empresa é dependente dos interesses dos *Stakeholders*;

SD - Os *Stakeholders* são dependentes dos interesses da empresa;

ESD - Empresa e os *Stakeholders* são interdependentes em razão dos seus interesses.

A possibilidade de maior concentração de estratégias vem dos fornecedores, pois 87,2% deles podem empregá-las. Verifica-se no trabalho de Procopiak (2006), que os fornecedores das empresas do setor de construção civil pesquisadas podiam adotar a estratégia indireta de uso. Já no presente trabalho, em pequenas empresas comerciais, nota-se que a estratégia indireta de uso não é predominante entre as estratégias de influência que podem ser usadas pelos fornecedores.

Ainda sobre fornecedores, pode-se observar na Tabela 4 que a predominância está na estratégia direta de retenção (60,1%). Essa diferença na estratégia de influência dos fornecedores entre os dois estudos talvez possa ser explicada pelo segmento de mercado investigados. Enquanto Procopiak (2006) analisou empresas da construção civil, esse estudo analisou pequenas empresas comerciais. Essa divergência de resultados também pode estar relacionada ao número de fornecedores mono ou oligopolistas (cimento, ferro, elevadores e outros fornecedores) ligados à construção civil, enquanto que nas empresas comerciais não se observou a concentração de fornecedores mono ou oligopolistas.

Os bancos apareceram com 50% de importância; desses, 37,8% podem usar estratégia direta de retenção. Esse resultado aponta que aparentemente as pequenas empresas utilizam deles como forma de financiamento para suas vendas (clientes) ou compras (fornecedores), ou talvez como investimento para ampliação do negócio. A

seguir, vêm os concorrentes, com um percentual total de 41,9%; desses, 33,8% podem exercer estratégia direta de uso. Isso ressalta uma elevada interdependência entre as pequenas empresas e os bancos. Entretanto não se localizou estudos que avaliaram esta relação, ou o *Stakeholders* bancos e seu vínculo com a estratégia da empresa.

Nota-se na Figura 5, as estratégias de influência que os *Stakeholders* do ambiente interno das pequenas empresas podem empregar. A família, com 91,2% do total aparenta ser o *Stakeholder* mais influente. Deste total, 52,7% podem empregar a estratégia direta de retenção. Esse resultado já foi evidenciando anteriormente pelo nível de influência dos *Stakeholders*, esta análise só vem a confirmar aqueles resultados. Esse achado pode indicar o quanto esse *Stakeholder* pode influenciar o processo estratégico nessas pequenas empresas. Continuando, pode ser observado que 89,2% dos funcionários das pequenas empresas podem utilizar essas estratégias; e 50 % deles podem empregar a mesma estratégia direta de retenção.

Essa constatação parece ser relevante do ponto de vista teórico, em razão de contrapor o estudo de Procopiak (2006), que também analisou o poder de influência desses *Stakeholders*. Contudo, naquele estudo, apenas 3,4% dos funcionários poderiam empregar a estratégia direta de retenção. Isso talvez possa encontrar explicação no porte das organizações analisadas nos dois estudos. As empresas de construção civil de Balneário Camboriú – SC, do estudo de Procopiak (2006) são maiores se comparadas às desta pesquisa.

Os sócios são outro grupo de *Stakeholders* influentes, pois 75% deles podem utilizar alguma estratégia de influência; e 49,3% podem empregar a direta de retenção. Esse resultado pode ser observado nas inferências de Alexander; Miesing e Parsons (2005, p.1). Seus estudos evidenciaram a falências de grandes corporações Norte-Americanas, e, segundo eles, aquelas corporações despendiam a maior parte da sua atenção aos acionistas (sócios), deixando de lado outros grupos de *Stakeholders* essenciais para organização. Isso indica que estes resultados também vêm corroborar os encontrados por Sabino *et al.* (2005) e Lima (2008), pois a estratégia predominante no grupo sócio também foi a estratégia direta de retenção, onde 49,3% das pequenas empresas os consideram um *Stakeholder* fundamental, com elevado nível de influência, conforme observado anteriormente.

STAKEHOLDERS INTERNOS	% ED	% SD	% ESD	% TOTAL
Família	52,70%	12,80%	25,70%	91,20%
Funcionários	50,00%	11,50%	27,70%	89,20%
Sócios	49,30%	4,70%	20,90%	75,00%

Figura 5: Distribuição das estratégias de influência dos *Stakeholders* internos.

A partir dos resultados evidenciados nestas análises, nota-se o elevado percentual de probabilidade do emprego de estratégias de influência por parte *Stakeholders* nas pequenas empresas comerciais pesquisadas. De todas as estratégias que podem empregar a que parece ter maior impacto sobre a organização é a direta de retenção, pois através dela os *Stakeholders* podem manipular o fornecimento de insumos necessários para a operação da empresa, o que repercute negativamente nos seus resultados.

DETERMINAÇÃO DA ESTRATÉGIA GENÉRICA

A estratégia genérica predominante nas pequenas e médias empresas estudadas é a Diferenciação, presente em 38,51% das organizações, mas com pequena diferença para a de Liderança no Custo Total 37,84%. Observa-se que os produtos diferenciados, de acordo com Pindyck e Rubinfeld (1994) são distintos em razão da aparência, qualidade e reputação. Nota-se em Gaskill (1998) que a imagem da qualidade do produto revela-se a abordagem mais lucrativa para empresas que empregam essa estratégia. Ou seja, talvez essas pequenas empresas optaram pela estratégia diferenciação pelo fato de que essa é a estratégia que representa um maior valor adicionado em razão da produtividade.

Estratégia Genérica	Número de Empresas	Frequência
DIF – Estratégia de Diferenciação	57	38,51%
LCT – Estratégia de Liderança no Custo Total	56	37,84%
ENF – Estratégia de Enfoque	22	14,86%
DIV – Estratégia de Diversificação	13	8,78%
Total	148	100,00%

Figura 6: Estratégias Genéricas Predominantes

Percebe-se que essas pequenas empresas empregam uma estratégia genérica, mesmo sem um plano formal definido, pois identificam de maneira informal que a diferenciação de produtos e serviços é um atrativo para seus clientes, e que pode gerar resultados melhores para seu negócio. A segunda estratégia genérica predominante no estudo foi a de Liderança no Custo Total, empregada por 37,84% das empresas. Segundo Porter (1986, p.53), a LCT, é a "essência central" de toda estratégia. Ao confirmar a

tipologia de Porter (1986), esse estudo aponta que essas empresas podem ter adotado esta estratégia em razão da flexibilidade na definição de margens de lucro dos produtos que comercializa o que determina condições reais para protegê-la contra as forças competitivas do setor onde atuam.

Esse resultado é semelhante ao de Silva; Brandt e Costa (2003), que testaram essas tipologias e comprovaram que essas estratégias apresentaram elevada aderência nas empresas que eles pesquisaram. Os resultados encontrados também foram observados no trabalho de Hoffmann (2002), que apontou que determinadas especificidades asseguram às pequenas empresas um posicionamento que lhes trazem vantagens competitivas frente às empresas de maior porte. O autor infere ainda que a capacidade da pequena empresa de atuar em determinados segmentos com elevado índice de diferenciação ou custos, faria com que seu tamanho se transformasse em uma vantagem perante seus concorrentes (HOFFMANN, 1998).

ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

Como estudo complementar, procedeu-se a análise de associação entre as estratégias de influência que os *Stakeholders* podem usar e as estratégias genéricas predominantes nas pequenas empresas investigadas. O coeficiente de contingência foi de apenas 0,202, indicando uma baixa associação entre as variáveis analisadas (Barbetta, 2003), o que sugere pouca ou até mesmo nenhuma diferença entre o emprego ou não de estratégias genéricas pelas pequenas empresas, e a probabilidade de recebimento de estratégias de influência dos *Stakeholders*. Essa fraca associação também foi apontada no estudo de Procopiak (2006).

GRAU DE FORMAÇÃO	STAKEHOLDERS		
	Nr. Respondentes	Frequência	Nível de Influência
1 – Fundamental (até 8 anos de estudo)	60	13,61%	2,15
2 – Médio (até 11 anos de estudo)	236	53,51%	2,29
3 – Superior (até 16 anos de estudo)	130	29,48%	2,62
4 - Pós-Graduação (mais de 16 anos de estudo)	15	3,40%	2,51
Total	441	100%	-

Figura 7: Relação entre as Estratégias de Influências dos *Stakeholders* e Grau de Formação do entrevistado.

Ao examinar a correlação entre o grau de formação do entrevistado e a sua percepção do nível de influência dos *Stakeholders* (Figura 8) surge uma correlação positiva (0,8585), apontado que quanto maior for o grau de formação do entrevistado, mais ele percebe a influência dos *Stakeholders* na empresa. Esse resultado é relevante do ponto de vista teórico, pois não se encontrou trabalhos que pudessem corroborar ou até mesmo descartar as conclusões deste resultado, ainda que não se esteja falando de relação de causalidade.

	Nível de Influência dos <i>Stakeholders</i>
Grau de Formação	0,8585

Figura 8: Correlação entre o grau de formação e nível de influência dos *Stakeholders*

A última análise proposta nesse estudo foi verificar qualquer outra relação entre a estratégia genérica e os *Stakeholders*, através da ANOVA.

ESTRATÉGIA DE INFLUÊNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	ESTRATÉGIA GENÉRICA (%)			
	DIF	DIV	ENF	LCT
Diretas/Retenção	14,8	26,7	15,2	12,1
Indiretas/Uso	4,6	11,7	12,7	4,6
Diretas/Uso	22,3	15,8	10,3	28,7
Sem Estratégia de influência	58,3	45,8	61,8	54,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Figura 9: Associação entre estratégias dos *Stakeholders* versus estratégias genéricas.

Na Figura 10, decompõe-se a variância dos dados em dois componentes: entre os grupos (Estratégia Genérica e *Stakeholders*) e dentro dos grupos (DIF - Diferenciação; DIV - Diversificação; ENF - Enfoque e LCT - Liderança no Custo Total e Estratégias de Influência: Diretas/Retenção; Indiretas/Uso; Diretas/Uso e sem estratégia de Influência. Em relação a este trabalho, está-se analisando como se comporta o movimento da variável estratégia de influência dos *Stakeholders* em cada uma das estratégias genéricas. Na primeira análise (Figura 10), o *p*-valor da análise de variância resultou em 0,181, apontando que não se pode rejeitar a hipótese nula de que a variável estratégia genérica não depende dos diferentes tipos de estratégia de influência dos *Stakeholders*, a um nível de confiança de 90%.

Origem	Soma De Quadrados	G. L.	Quadrado Médio	Razão F	P-Valor
"Entre grupos"	10,2723	3	3,41462	1,63	0,181
"Dentro dos Grupos"	111,239	2	2,05991		
Total	121,511	142			

Figura 10: Análise de variância para estratégia de influência do *Stakeholders* e estratégias genéricas.

Apresentando os resultados entre os diferentes tipos de estratégia genérica, tem-se uma variação de 10. Observa-se dentro de cada grupo uma variação que parece importante, em torno de 10% da variação dos dados é respondida pela diferença entre os tipos de estratégias genéricas. A ANOVA forneceu um p -valor maior que 0,1 (para o nível de confiança de 90%), ou seja, aponta que não se deve refutar a hipótese de que, independente da estratégia de influência dos *Stakeholders*, os tipos de estratégia genérica têm um comportamento mais ou menos parecido. Esse resultado parece oportuno em razão de que das quatro estratégias genéricas predominantes, três apresentam resultados muito semelhantes (DIF; ENF e LCT), e apenas uma não se destaca (DIV). Entretanto a ANOVA demonstrou que existe uma dependência mínima, e que não deve ser ignorada em ambos os grupos. Para confirmação desta ponderação, fez-se outra análise através do gráfico de *Box-and-Wisker* (Figura 11) de forma direta, assim, se uma caixa não se sobrepõe às demais, aponta que o nível correspondente àquela caixa interfere na variável resposta de maneira individualizada em relação às demais. Exemplificando, se uma caixa se posiciona mais à esquerda, apontaria que aquele nível influi negativamente (reduz a variável resposta), destacando-se que pode existir influência, pelo menos no caso da estratégia genérica de Diversificação e Enfoque.

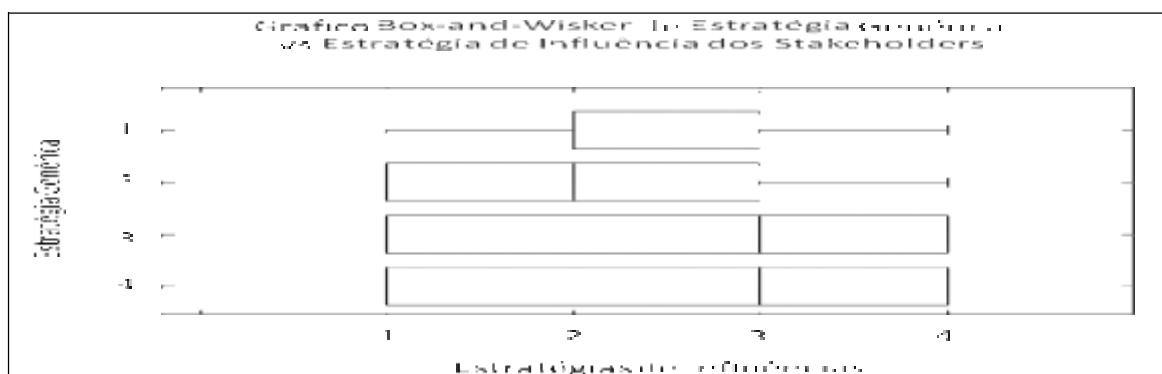


Figura 11: *Box-and-Wisker* de Estratégias Genéricas vs Estratégias de Influência dos *Stakeholders*.

Legenda:

Estratégia Genérica: 4 – Diferenciação; 3 – Liderança no Custo Total; 2 – Enfoque; 1 - Diversificação;

Estratégias de influência dos *Stakeholders*: 1 - Diretas/Retenção; 2 – Indiretas/Úso; 3 – Diretas/Úso; 4 – Sem estratégia de Influência;

Na estratégia genérica de diferenciação tem-se tanto extremos quanto quartis nas estratégias de influência dos *Stakeholders*, diretas de retenção e sem estratégia de influência. Nesta estratégia genérica não se observaram empresas que não indicassem estratégia de influência dos *Stakeholders*. A análise da estratégia genérica de liderança no custo total parece ser a mais completa, e é praticamente similar aos resultados encontrados

na estratégia de diferenciação. Nessa estratégia encontram-se empresas com todas as estratégias de influência dos *Stakeholders*, os extremos estão representados, entretanto, a área *hachurada* que significa que, entre as estratégias de influência Diretas/Usos e Sem estratégia de influência encontram-se mais de 50% das empresas pesquisadas nessa estratégia. Tem-se, neste caso, o primeiro, o segundo e o terceiro quartil. Antes do primeiro quartil, que aponta para a estratégia de influência Direta/Retenção, encontra-se 25% da população (que se enquadra na estratégia de diferenciação), e 25% deles também estão acima do terceiro quartil.

Desta forma, a análise da variância (ANOVA) na Figura 10 conjuntamente com a Figura 11, aponta-se que não se pode assegurar que existe influência, em razão de o *p*-valor mostrar que não se deve refutar a hipótese dos níveis de influência dos *Stakeholders* serem todos equivalentes entre si. Isso pode ser afirmado ainda que a Figura 11 demonstre uma possibilidade de que a estratégia de diversificação apresenta diferenças em relação às outras estratégias genéricas. Assim, percebe-se que as estratégias genéricas de diversificação e enfoque distanciam-se das outras duas, estando a Diferenciação mais relacionada às estratégias de influência diretas/retenção, enquanto que a estratégia de Liderança no Custo Total estaria mais relacionada à estratégia de influência diretas/uso.

Esses resultados parecem relevantes, pois encontram sustentação na teoria que foi discutida anteriormente. A estratégia de diferenciação é a mais identificada nas empresas estudadas em razão das especificidades das pequenas empresas comerciais ser vista como uma fonte de oportunidade. Essa é uma característica típica da estratégia genérica de diferenciação, criar barreiras contra seus competidores (PORTER, 1986). Da mesma forma que a estratégia genérica de liderança no custo total, onde a organização busca por meio da redução contínua de custos uma forma para se diferenciar ante seus concorrentes, e com isso obter retornos maiores para si e para seus acionistas (PORTER, 1986).

CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou analisar a relação entre a percepção das estratégias de influência dos *Stakeholders* e a estratégia genérica que as pequenas empresas comerciais dos municípios do Litoral Norte Catarinense. Os resultados apontaram para a existência de duas estratégias genéricas predominantes entre as empresas pesquisadas: a Diferenciação e a Liderança no Custo Total, com pequena diferença na frequência absoluta entre elas. Isso parece corresponder ao tipo e ao porte das empresas investigadas.

Já a análise dos *Stakeholders* nas pequenas empresas em estudo, nota-se um elevado número deles no ambiente externo em relação ao ambiente interno, resultado esperado, como já mostrado por Stonner e Freeman (1985) e por Frooman (1999). Quando se buscou através da associação entre variáveis alguma relação possível, os resultados sugeriram pouca ou até mesmo nenhuma diferença entre o emprego ou não de estratégias genéricas pelas pequenas empresas e a probabilidade de recebimento de estratégias de influência por parte dos *Stakeholders*. Esse resultado indica que não se pode afirmar que o desenvolvimento de uma estratégia genérica não depende da análise das estratégias de influência que os *Stakeholders* podem empregar. Isso significa que os empreendedores dessas pequenas empresas pensam na influência dos *stakeholders* no momento de elaborar sua estratégia, mesmo que de forma inconsciente e não estruturada. Os resultados também apontaram que existem várias maneiras de se fazer implementar a estratégia de Diferenciação e/ou de Liderança no Custo Total, e parecem ser nelas que essa influência pode estar ocorrendo. Também, nota-se que os resultados não são os mesmos encontrados em outros estudos. Isso é um indício que pode significar que a predominância no uso de estratégias de influência por *Stakeholders* varia entre empresas pertencentes a diferentes setores econômicos, pelo menos é o que se apresenta neste trabalho e nos estudos de Sabino *et al.* (2005), Procopiak (2006) e Lima (2008).

Os resultados encontrados parecem sugerir que quanto maior for o grau de formação do entrevistado, mais ele percebe a influência dos *Stakeholders*, indicando que o grau de formação do entrevistado influencia na forma como ele avalia a importância que o *Stakeholder* tem em relação à empresa. Uma conclusão a que se chega é que entre as empresas estudadas, a visão do tomador de decisão se amplia na medida em que seu grau de instrução aumenta, o que pode significar uma baliza para as pequenas empresas, e a preparação de sua mão-de-obra gerencial.

A relevância dos estudos que envolvem a análise dos *Stakeholders* e a estratégias organizacionais está intimamente vinculada às implicações que eles têm com a gestão corporativa, especificamente quando há disputas entre os grupos de interesses da organização em maximizar seu valor econômico. No presente estudo conclui-se que aqueles *Stakeholders* considerados mais importantes possuem uma probabilidade considerável de alcançar seus objetivos através da estratégia direta de retenção. Parece que existe fragilidade por parte das pequenas empresas, tanto entre seus *stakeholders* internos como externos. O presente estudo corroborou o estudo de Stoner e Freeman (1985) e

Frooman (1999), ao conseguir evidenciar através de seus resultados a validação das tipologias propostas por eles, e com isso também demonstrar a necessidade de um relacionamento mais próximo com esses *Stakeholders*, com o intuito de tornar mínimas as implicações que as suas estratégias de influência poderiam causar na tomada de decisão das pequenas empresas investigadas.

Os pressupostos teóricos deste estudo partiram da observação de que para organização obter vantagens em seu mercado ela precisa perceber como a complexidade e turbulência no ambiente externo influencia nas suas decisões. A partir deste contexto surge a seguinte pergunta: como se ajustar se o ambiente é complexo e turbulento? A estratégia da organização é que deve definir. Os resultados da associação entre as estratégias genéricas e as estratégias de influência dos *Stakeholders* sugerem pouca ou até mesmo nenhuma diferença entre o emprego ou não de estratégias genéricas pelas pequenas empresas, e a probabilidade de recebimento de estratégias de influência por parte dos *Stakeholders*, o que não era esperado pelo estudo. Observa-se que este resultado corroborou outros estudos, mas buscou-se fazer outras associações, na tentativa de encontrar resultados representativos.

Assim outra associação realizada foi entre a percepção das estratégias de influência que os *stakeholder* podem empregar e o grau de formação dos pesquisados, os resultados sugerem que quanto maior for o grau de formação do entrevistado, mais ele percebe a influência do *stakeholder*. Um resultado que parece relevante do ponto de vista teórico, visto que não se encontrou estudos avaliando esta relação.

Em uma última análise testou-se a existência de relação entre estratégias genéricas e *Stakeholders*, as análises de variância não apresentaram essa relação entre as duas abordagens. Entretanto, estatisticamente os resultados indicaram que não se deve refutar a hipótese de que há uma associação. Os dados obtidos nessas empresas parecem enfatizar a necessidade de que é preciso utilizar mais de uma variável quando se analisa estratégia em pequenas empresas. Ao se discutir a Teoria de *Stakeholders* evidencia-se que eles são importantes para as empresas e sua tomada de decisões. Fica latente que talvez a estratégia adotada seja mais relacionada ao mercado como um todo, que em relação aos *Stakeholders*. Sua importância talvez repouse mais como essa estratégia é implementada, o que ficou fora do escopo desse trabalho.

Sobre as limitações existentes, há probabilidades de que se outros modelos teóricos ou outras questões fossem aceitos, diferentes resultados e novas conclusões poderiam ser encontrados. Por exemplo, o fato de não se encontrar estratégias no meio termo (Porter,

1986), pode ser função do viés de frequência absoluta adotado, mais que de sua inexistência em si. Além disso, não se teve acesso aos *Stakeholders* do ambiente externo, desta forma não se pode verificar se eles realmente empregam estratégias de influência identificadas nos resultados da investigação, como também já havia indicado Procopiak (2006). O estudo ficou limitado aos aspectos quantitativos da pesquisa, pois apenas foram investigadas as empresas que aceitaram fazer parte do estudo. Entre as sugestões para futuras investigações, a mais provável seria elevar a ampliação do estudo nas cidades que já começaram a ser estudadas, assim como segmentar a pesquisa para pequenas empresas em outros segmentos de mercado, como indústrias e prestação de serviços, e até mesmo em outras cidades. Como proposta para futuras pesquisas, pode-se aplicar um estudo de caráter mais qualitativo, com um reduzido número de casos, para ampliar a compreensão dos resultados de todos os grupos envolvidos no estudo.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, C. S.; MIESING, P.; PARSONS, A. L. How important are stakeholder relationships? **Academy of Strategic Management Journal**, v. 4, p. 1-7, 2005.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARAGON-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, 43(3), p. 287-308, July 2005.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 2003.

BEAVER, G.; PRINCE, C. Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 11(1), p. 34-49, Mar. 2004.

CANCELLIER, É. L. P. L. **A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense**. Itajaí: Univali, 2001. p. 1-11.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 1996. p. 49.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.

CONTADOR, J. C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para a gestão participativa**. São Paulo: Edgard Blücher, 1996. p. 364.

DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environment. **Administrative Science Quarterly**, 29(1), p. 52-73, Mar. 1984.

DESS, G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **The Academy of Management Journal**, 27(3), p. 467-488, Sept. 1984.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholder: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-92, Spring 1983.

_____. **Strategic management: a stakeholder approach**. Toronto: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; LIEDTKA, J. Stakeholder capitalism and the value chain. **European Management Journal**, 15(3), p. 286-296, June 1997.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **The Academy of Management Review**, 24(2), p. 191-205, Apr. 1999.

GASKILL, F. J. **Is small business retail success a product of enacted generic strategy?** Disponível em: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/1998/pdf/07.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. Discutindo a possibilidade de sistematizar o pensamento estratégico em pequenas empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 1997, Niterói. **Anais...** Niterói: ENANGRAD, 1997.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **The Academy of Management Review**, 5(4), p. 567-575, Oct. 1983.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology and strategy content. **Strategic Management Journal**, 8(2), p.135-147, Mar./Apr.1987.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? **Strategic Management Journal**, 22(2), p. 125-139, Feb. 2001.

HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELIER, E. P. L. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 110-134, 2009.

HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; ROSSETTO, C. R. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC. **Ambiente Construído** (online), Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out. 2008.

HOFFMANN, V. E. Comportamento estratégico em PME de primeira e segunda geração: um estudo de multi-casos no Vale do Itajaí - SC. **Alcance** (UNIVALI), Itajaí, n. 6, p. 79-86, 2002.

_____. Processo de elaboração de estratégias organizacionais: evolução em uma empresa industrial. **Alcance** (UNIVALI), Itajaí, v. 5, p. 75-85, jan./jun.1998.

LIMA, L. M. E. S. **Influência dos stakeholders no processo estratégico de 2 pequenas empresas no ramo de móveis**. 2008. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, set./dez. 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação prática. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARCON, R.; BANDEIRA DE MELLO, R.; ALBERTON, A. Teoria instrumental dos stakeholders em ambientes turbulentos: uma verificação empírica utilizando doações políticas e sociais. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 5, n. 3, p. 289-308, set./dez. 2008.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter 1973.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining that principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, 22(4), p. 853-866, Oct. 1997.

OLIVEIRA, I. C. J. de. **Processo de formação de estratégias em restaurantes**: um estudo de múltiplos casos. 2007. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. **Revista de Administração Contemporânea** (online), v. 8, edição especial, p. 131-135, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTO, E. C. et al. Ambientes organizacionais: uma proposta de classificação com uso de munificência, dinamismo e complexidade. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 2, p. 101-119, maio/ago. 2009.
- PROCOPIAK FILHO, J. A. **Estratégias e stakeholders em organizações da indústria da construção civil em Balneário Camboriú – SC**. 2006, 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O processo de adaptação estratégica segundo o modelo de Tushman e Romanelli: um estudo de caso no setor de edificações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 21, 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2001.
- ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **The Academy of Management Review**, 22(4), p. 887-910, Oct 1997.
- SABINO, B. S. et al. Importância dos stakeholders na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas. **Turismo, Visão e Ação**, v. 7, n. 2, p. 341-354, 2005.
- SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: DIEESE, 2008.
- SHARFMAN, M. P.; DEAN JUNIOR, J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of Management**, 17(4), p. 681-700, Dec. 1991.
- SILVA, J. F. da; BRANDT, E. A.; COSTA, L. S. de V. **Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Campinas: Anpad, 2003. CD ROM
- STONER, J. A; FREEMAN, R. E. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

VIEIRA, L. M. The role of food standards in international trade: assessing the brazilian beef chain. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 33-51, 2006.

WEICK, K. **The social psychology of organizing**. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 1979.