

STAKEHOLDERS, ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIA E ESTRATÉGIA GENÉRICA. A PERCEPÇÃO DESTAS RELAÇÕES NAS PEQUENAS EMPRESAS – ESTUDO DE CASO EM PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS DO LITORAL NORTE CATARINENSE.

Autoria: Carlos Alberto Freitas

RESUMO

Esse artigo teve o intuito de analisar a relação entre *Stakeholder*, Processo de Elaboração de Estratégia e Estratégia Genérica em pequenas empresas comerciais dos municípios do litoral Norte Catarinense. Os pressupostos teóricos deste estudo partem da observação de que para empresa obter vantagens competitivas é necessário perceber como a complexidade e turbulência no ambiente externo influencia suas decisões. A partir deste cenário surge o seguinte pergunta: como se ajustar se o ambiente é dinâmico e turbulento? A estratégia da organização é que deve definir. Desta forma os resultados obtidos apontaram como estratégia genérica predominante a Diferenciação, seguida da liderança no Custo Total. Já o processo de elaboração de estratégia predominante foi o Modo Empreendedor, seguido pelo Modo Incremental. Percebeu-se também que três *Stakeholders* do ambiente interno e quatro do ambiente externo poderiam adotar estratégias de influência de forma a comprometer as decisões estratégicas. O trabalho, de característica predominantemente quantitativa realizou-se através de pesquisa em 148 pequenas empresas do setor comercial entre 2005 e 2009. Realizaram-se associações por meio da utilização do coeficiente de contingência, além de análises de variância entre as três abordagens propostas. 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 e a probabilidade de recebimento de estratégias de influência por parte dos *Stakeholders*, o que não era esperado pelo estudo. Já a associação entre estratégias de influência que os *Stakeholders* podem usar e os modos de elaboração apontaram que existe associação entre as variáveis. Observa-se que este resultado corroborou outros estudos, todavia buscou-se fazer outras associações na tentativa de encontrar resultados representativos. Outra associação realizada foi entre a percepção das estratégias de influência que os *Stakeholders* 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 *Stakeholders*. Um resultado muito relevante do ponto de vista teórico, visto que não se encontrou estudos avaliando esta relação. Em última análise testou a existência de relação entre estratégia genérica, modos de elaboração de estratégia e *Stakeholders*. As análises de variância não apresentaram relação entre as três abordagens, entretanto, estatisticamente os resultados indicaram que não se deve refutar a hipótese de que há uma associação. Esse estudo não apresenta evidências que possam afirmar que a adoção de uma estratégia genérica ou um determinado modo de elaboração de estratégia possa garantir uma vantagem competitiva para essas empresas em relação aos seus competidores. As informações obtidas nessas empresas parecem realçar a necessidade de que é preciso adotar mais de uma variável quando se analisa pequenas empresas.

INTRODUÇÃO

Por muito tempo pensar estratégia significava discutir o planejamento estratégico, entretanto 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 tem se intensificado a atenção prestada à estratégia nesse tipo de negócio. Esta observação é confirmada pelo número de estudos relacionados à estratégica nessas organizações, como pode ser observado nos estudos de 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; Ramos e Ferreira (2005) 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 é a 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. Sendo que as duas últimas têm sido mais frequentemente observadas (GIMENEZ; RAMOS e FERREIRA, 2005 p.860-861).

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 ou individualmente estas abordagens, e com isso busca vincular exclusivamente o emprego das tipologias de estratégias genéricas (o quê?), o processo de elaboração (o como?) e da teoria dos *Stakeholders* (quem?) aos trabalhos de estratégia em pequenas empresas. Tendo em vista esses aspectos, apresenta-se o seguinte problema de pesquisas: Qual a relação entre a percepção das estratégias de influência dos *Stakeholders*, Processo de Elaboração de Estratégia e a Estratégia Genérica que as pequenas empresas do estudo empregam?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDER* NAS PEQUENAS EMPRESAS

Os questionamentos relativos ao ambiente competitivo surgem de 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), a diferença conceitual tem se apresentado relevante para se avaliar nas análises organizacionais 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 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 está 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), ou fundamentada na posição da organização na rede do *Stakeholder* (ROWLEY, 1997, p.887-910).

Observa-se nos estudos de Freeman e Reed (1983) duas abordagens a respeito da teoria dos *Stakeholders*. Em sentido amplo eles apontam que *Stakeholders* são “qualquer grupo ou indivíduo, identificável e que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização”, ressalta-se que esses determinados grupos podem ser os principais concorrentes, sindicatos, empregados e investidores, dentre outros. Em sentido restrito *Stakeholder* seria “qualquer grupo ou indivíduo no qual a organização é dependente para a sua contínua sobrevivência”. Destaca-se que se encaixam nesta abordagem, determinados fornecedores, instituições financeiras e acionistas, dentre outros. De acordo com Stoner e Freeman (1985, p.47) existem dois ambientes, “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, p.47) e Frooman (1999), 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. Segundo eles, a força empregada por um agente externo em um determinado componente da organização vai determinar se ele será ou não um *Stakeholder*. Já os elementos de ação indireta 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. A Figura 1 apresenta a composição dos *Stakeholders* que influenciam de forma direta e indireta a organização.

De acordo com a tipologia de Frooman (1999) cada linha tem relação com a dependência, que pode alterar de alta e 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 *Stakeholders* com a empresa. Ele indica ainda quais estratégias os *Stakeholders* podem empregar para influenciar o comportamento da empresa além dos elementos que podem esclarecer as estratégias escolhidas pelos *Stakeholders*.

A organização é dependente do stakeholder?	O stakeholder é dependente da organização?	
	Não	Sim
	Não	Indireta / Retenção (Baixa Interdependência)
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).

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, e assim 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 é

dependente (alta interdependência) do *Stakeholder* esse 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 dependentes um do outro.

ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS

Na década de 1980, Hall (1984) observou que a velocidade com que ocorrem as mudanças e transformações no ambiente econômico, político, ambiental, social, tecnológico interfere diretamente nas estratégias das empresas, tornando ainda maior o desafio enfrentado pelos gestores das pequenas empresas em administrá-las de forma estratégica, em face da conjuntura econômica e elevada competitividade. Entretanto essa parece ser a realidade persistente, considerando as palavras de Contador (1996, p.220-236), pois segundo ele, os ambientes concorrenciais inconstantes percebidos 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. Ao analisar estudos em pequenas empresas percebe-se que elas empregam algum tipo de estratégia, mesmo não existindo um plano formalmente estabelecido, 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 adota. Os trabalhos sobre as tipologias de estratégias têm sido justificados pela idéia de que existem agrupamentos de estratégias relativamente amplas para serem adotados em qualquer empresa ou tipo de indústria (HAMBRICK, 1983; HERBERT e DERESKY, 1987). Uma dessas tipologias de estratégias genéricas é a de Ansoff (1977), que apresenta duas estratégias: Diversificação e Internacionalização. Mais tarde Porter (1986) definiu outras três estratégias: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque. Já Miles e Snow (1978) apresentaram uma tipologia para descrever, classificar e analisar as organizações de acordo com a orientação estratégica. Quatro são as classificações possíveis propostas: Estratégia defensiva, Estratégia Analítica, Estratégia Prospectiva e Estratégia Reativa.

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

Partindo-se do trabalho de Ansoff (1977), a primeira estratégia proposta é a Diversificação (DIV). Segundo ele, as organizações se diversificam porque seus objetivos não podem mais ser obtidos com o faturamento existente, onde o acúmulo dos fluxos de caixa é maior que as exigências de expansão. Para ele, a diversificação, “[...] é a mais drástica e arriscada das duas estratégias, pois envolve um afastamento simultâneo de produtos e mercados conhecidos” (ANSOFF, 1977). Como neste trabalho não se verificou nenhuma estratégia de Internacionalização, ela não será tratada. Utilizando a tipologia idealizada por Porter (1986, p.52), a terceira estratégia genérica seria a de Liderança no Custo Total. Ela refere-se ao menor custo em relação aos competidores, e essa seria a "essência central" de toda estratégia. Para alcançar a Liderança no Custo Total 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 das diversas áreas e incessante controle de custos. Esta posição 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 força contra os fornecedores mais fortes. Além disso, esta estratégia também leva a empresa a uma posição favorável diante dos produtos similares de concorrentes (PORTER, 1986).

A quarta estratégia genérica é a Diferenciação. Conforme Porter (1986, p.51-52) 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". A estratégia de diferenciação origina o isolamento da organização contra competidores em razão da fidelidade do consumidor à marca e a 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" (PORTER, 1986). A quinta estratégia genérica é a de Enfoque. Ela concentra-se em um segmento de produto ou uma determinada parcela geográfica do mercado potencial. As políticas funcionais desta forma de 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, p.53) define que "[...] o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas" que adéquam suas barreiras contra as forças competitivas do mercado.

Continuando, Porter (1986, p.55) insiste que 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. 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. 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, e sim, que, exclusivamente sua estratégia apresentaria algumas deficiências e apenas necessitaria de uma maior consistência.

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS

Para Mintzberg (1973, p.44-45) a estratégia nas pequenas empresas é conceituada como um padrão de comportamento, determinado pelas decisões tomadas diante da percepção do líder ante as mudanças do ambiente externo. Deve-se entender que o processo de formulação ou elaboração de estratégias depende fundamentalmente do intercâmbio de informações da organização com seu ambiente de competição, assim como com seus recursos e capacidades internas. O conceito de elaboração de estratégia nas pequenas empresas passa pela não existência de um planejamento estratégico formal, pelo caráter improvisador, incremental e adaptativo das decisões dessas organizações, e que também se diferencia do rigor de uma estratégia planejada, por meio do planejamento estratégico normativo. Percebe-se que a estratégia em pequenas empresas normalmente é desenvolvida pelo seu empreendedor, que geralmente é o proprietário. O capital desta organização é formado por um indivíduo ou por um pequeno grupo, e seu local de atuação é geralmente em um escritório no próprio empreendimento. São comumente organizações familiares e o dono normalmente é o responsável por tudo, sendo seu principal administrador. O poder e o processo de tomada de decisão caracteristicamente são centralizados nele, além de ser ele quem desempenha o

principal papel no processo de formulação de estratégias (MINTZBERG, 1973; IDENBURG, 1993).

A literatura sobre estratégia na pequena empresa é influenciada por três abordagens: a Econômica, que foi a perspectiva dominante até 1984; a Empreendedora, que ganhou força com o reconhecimento da possível relevância da influência comportamental sobre o processo de elaboração e implantação de estratégia, e por último; a abordagem a Administrativa, que é composta pelos estudos diversos abordando inúmeras características da administração. Vários estudos relacionam o desempenho das pequenas empresas ao emprego de estratégias deliberadas, por meio do planejamento formal, e que contribuem para elevar as possibilidades de sucesso ou sobrevivência da empresa. Assim, parece não haver dúvidas no que tange os aspectos intuitivo, emergente e empreendedor do processo de elaboração de estratégias nas pequenas empresas, que além de se basear na experiência e aprendizado do indivíduo, busca também no ambiente externo angariar suporte para suas decisões estratégicas (GIMENEZ; RAMOS e FERREIRA, 2005, p.859-871). Destaca-se que o entendimento preponderante nas referências bibliográficas deste estudo observa a elaboração da estratégia como um processo que se desenvolve por meio de fases subsequentes, lógicas e indutivas, e que englobam um grupo de aspectos práticos fundamentados no contexto econômico e sem um planejamento formal para ajudar os gerentes na análise das escolhas estratégicas na hora de tomar as decisões nas empresas. Desta forma, surgem às dúvidas a respeito de como as empresas elaboram suas estratégias e como esse processo se desenvolve nas organizações, e fundamentalmente, que relação tem com as estratégias genéricas que a organização adota e com as estratégias de influências dos *Stakeholders*.

Em seu estudo Lima (2008) analisou o processo de elaboração de estratégia em pequenas empresas de móveis, verificando a influência que os *Stakeholders* no processo decisório e na elaboração das estratégias. Os resultados apontaram diferenças entre o tipo de influência exercida pelos *Stakeholders* internos e externos. Os internos normalmente exercem influência do tipo “efetiva e definidora”, (significa que a empresa é dependente do *Stakeholder*, estratégia direta de uso). Segundo aquele autor, isso se deve em grande parte à proximidade desses *Stakeholders* com a formulação da estratégia, uma vez que eles estão em contato diário com as atividades da empresa e com os demais *Stakeholders*. Já nos externos predominam as influências de natureza “informativa/selecionadora e potencializadora” (significa que Empresa e *Stakeholders* são interdependentes, estratégia indireta de uso). Os resultados apontaram que os *Stakeholders* internos exercem influência mais decisiva no processo de elaboração, enquanto que os *Stakeholders* externos têm essa influência mais limitada.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa de campo realizada foi predominantemente quantitativa, com enfoque descritivo, seguindo as orientações de Cervo e Bervian (1996). O universo da pesquisa compreendeu 148 micros e pequenas comerciais do litoral norte catarinense que concordaram em participar da pesquisa (amostragem não aleatória por conveniência). Esta região é considerada um importante pólo industrial e turístico, sendo uma das regiões economicamente mais importantes para o estado de Santa Catarina. 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 empresas, que foram consideradas como universo da pesquisa. Foi realizado um pré-teste e efetuado os ajustes necessários. O estudo utilizou as informações de uma pesquisa realizada entre 2005 e 2009, e estes dados são inéditos. A coleta foi realizada de forma presencial 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%). Sendo que mais de 73% dos respondentes está há dois ou mais anos na empresa, e mais de 53% dos entrevistados tem 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. A segunda parte investigou o processo de elaboração de estratégias e a terceira 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. Seguindo a escala contínua de cinco pontos, sendo 5 para o grau mais alto e 1 para o mais baixo, segundo a classificação de Malhotra (2001). Os *Stakeholders* selecionados foram aqueles que apresentaram mais de 50% das respostas do centro da escala para cima, ou seja, de 3 para cima. As estratégias de influência que os *Stakeholders* estão sujeitos a empregar foram identificadas no questionário, de acordo as abreviações: ED - a empresa é dependente; SD – os *Stakeholders* são dependentes; e ESD – a empresa e os *Stakeholders* são interdependentes. O tratamento se deu pela frequência absoluta, para *Stakeholders*, estratégia genérica, processo de elaboração e o coeficiente de contingência (C) para as medidas de associação entre *Stakeholders*, estratégia genérica e processo de elaboração. 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: $(\sum \text{pontos de cada Stakeholder})/16$ - número de *Stakeholders*. Para determinar o índice de cada grau de formação utilizou-se a seguinte fórmula: $(\sum \text{pontuação total dos entrevistados por grau de formação}) / \text{Nr. Total de Stakeholders de cada grupo de entrevistados}$, e assim 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 dos *Stakeholders* e seu grau de influência e estratégias, das estratégias genéricas para em seguida determinar o processo de elaboração de estratégia predominante. A partir dos resultados acima se apresenta então as relações entre as duas abordagens.

DETERMINAÇÃO DE *STAKEHOLDERS*

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

STAKEHOLDERS EXTERNOS	% NIVEL 4	% NIVEL 5	% TOTAL
<i>Cientes</i>	11,50%	77,00%	88,50%
<i>Fornecedores</i>	19,60%	51,40%	70,90%
<i>Bancos</i>	23,60%	23,00%	46,60%
<i>Concorrentes</i>	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.

Fonte: Pesquisa de Campo

Percebe-se 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 dos três primeiros podem ser evidenciados no trabalho de Sabino *et al.* (2005) e Procopiak (2006), onde também se percebeu a elevada intensidade de influência desses três *Stakeholders*. Lima (2008) também confirma esse resultado em seu trabalho, ao apontar que o *Stakeholder* fornecedor é um dos que mais tem influência nas decisões estratégicas. Os demais *Stakeholders* apresentaram um percentual bem inferior em ambos os graus de importância. Hillman e Keim (2001) 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 podem proporcionar algumas vantagens e incentivos para empresa, o que parece explicar os resultados encontrados.

STAKEHOLDERS INTERNOS	% NÍVEL 4	% NÍVEL 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.

Fonte: Pesquisa de Campo

Na Figura 3 percebe-se que todos os *Stakeholders* são importantes para organização. Ambos se posicionaram com os maiores percentuais da população investigada, sendo grupo 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*. Percebe-se nestes resultados que são idênticos aos observados por Sabino *et al.* (2005), Procopiak (2006) e Lima (2008). Nota-se o elevado grau de importância imputado ao *Stakeholders* família e funcionários. Isso aparenta ser uma característica da pequena empresa, como visto neste trabalho, onde mais de 70% das empresas é gerenciada pela família. Assim, a partir da importância de um *Stakeholder* para empresa é possível analisar as estratégias de influência que os *Stakeholders* do ambiente interno e do ambiente externo podem. 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, sendo que 65,5% podem adotar a estratégia direta de retenção. Ressalta-se a importância do grupo clientes no trabalho de Freeman e Liedtka (1997), onde o comportamento desse grupo na aquisição de produtos da empresa no longo prazo implica na reprodução desse comportamento, desta forma eles podem dar suas opiniões e sugestões no que se refere a produtos ou serviços. Também no trabalho de Procopiak (2006) observa-se a predominância de uso por 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.

Fonte: Pesquisa de Campo

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, onde 87,2% deles podem empregá-las. Verificou-se no trabalho de Procopiak (2006) que os fornecedores das empresas do setor de construção civil podiam adotar a estratégia indireta de uso, já neste estudo nota-se que a estratégia indireta de uso não é predominante entre as estratégias de influência que podiam ser usadas pelos fornecedores. Na questão referente aos 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 que os dois estudos utilizaram. 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 poderosos. Em seguida vem os bancos, com um percentual total de 50%; desses, 37,8% podem usar estratégia direta de retenção. Esse resultado aponta que aparentemente as pequenas empresas os utilizam 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 avaliassem esta relação ou o *Stakeholder* bancos.

Nota-se na Figura 5 as estratégias de influência que os *Stakeholders* do ambiente interno podem empregar. O grupo família, com 91,2% do total aparenta ser o *Stakeholders* 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*, e esta análise só vem confirmar aqueles resultados. Esse achado pode indicar o quanto esse *Stakeholders* pode influenciar o processo estratégico nessas pequenas empresas comerciais. Continuando, 89,2% dos funcionários podem utilizar essas estratégias; e 50,0 % deles podem empregar. Esse achado é relevante do ponto de vista teórico em razão de contrapor o estudo de Procopiak (2006), que também analisou o poder de influência desses *Stakeholders*, pois 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, pois as empresas de construção civil do estudo de Procopiak (2006) são maiores se comparadas as desta pesquisa. Os sócios são outro grupo de *Stakeholders* influentes, onde 75% deles podem utilizar alguma estratégia de influência; sendo que 49,3% podem empregar a direta de retenção. Os resultados encontrados vem corroborar os evidenciados 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.

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.

Fonte: Pesquisa de Campo

A partir dos resultados evidenciados nas análises nota-se o elevado percentual de probabilidade do emprego de estratégias de influência por parte *Stakeholders* nas pequenas empresas comerciais pesquisadas.

DETERMINAÇÃO DA ESTRATÉGIA GENÉRICA

A estratégia genérica predominante nas empresas estudadas é 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) e Gaskill (1998, p. 6-8) são distintos em razão da aparência, qualidade e reputação. Onde a imagem de qualidade do produto revela-se o enfoque mais lucrativo 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
<i>DIF – Estratégia de Diferenciação</i>	57	38,51%
<i>LCT – Estratégia de Liderança no Custo Total</i>	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

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-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.53-54), 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, determinando condições reais para protegê-la contra as forças competitivas do seu setor. Esse resultado é semelhante ao de Silva; Brandt e Costa (2003), que testaram essas tipologias e comprovaram que essas estratégias apresentaram maior aderência nas empresas pesquisadas. Os resultados encontrados também foram observados no trabalho de Hoffmann (2002), que apontou que determinadas especificidades asseguram as pequenas empresas um posicionamento que lhes trazem vantagens competitivas frente às empresas de maior porte. O aquele autor infere 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).

DETERMINAÇÃO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Os resultados encontrados apontam como modo de elaboração de estratégia predominante o Empreendedor, ainda assim, muito próximo ao modo Incremental. Esse resultado se assemelha muito ao encontrado nas estratégias genéricas, onde também ocorreu a mesma proximidade, só que entre a estratégia genérica de Diferenciação e Liderança no Custo Total, o que pode sugerir alguma relação entre Estratégia Genérica e Modo de Elaboração de Estratégia. O modo Empreendedor é citado por Mintzberg (1973) como característico das pequenas empresas. Uma dos aspectos marcantes deste processo é a forte presença do proprietário, onde normalmente há centralização de poder, e a transferência para empresa de seus próprios objetivos pessoais (MINTZBERG, 1973, p.44). Outros estudos identificaram os modos de elaboração de estratégia de forma individual e com outras abordagens, especificamente em pequenas empresas, como: Gimenez (1998); Cancellier (2001); Hoffmann (2002); Silva; Brandt e Costa (2003); Herrera; Abreu e Siqueira (2004); Silva (2006); Rathmann *et al.*, 2007 e Hoffman; Hoffmann e Cancellier (2009).

Ao determinar o modo de elaboração adotado pelas pequenas empresas, verificou-se apenas uma exceção, o Planejamento Racional. As pequenas empresas apresentaram a predominância de dois modos de elaboração, aspecto previsto por Mintzberg (1973). As evidências aqui obtidas reforçam as observações de que nas pequenas empresas o Modo Empreendedor aparenta ser o mais presente (IDENBURG, 1993). Os resultados encontrados

também corroboram o estudo de Oliveira (2007) e Hoffmann; Hoffmann e Cancellier (2009), que verificaram que as estratégias adotadas pelas pequenas empresas apresentavam características do Modo Empreendedor. Embora esse resultado já fosse esperado pelo autor em razão dos estudos avaliados na construção da fundamentação teórica, e que apresentavam o Modo Empreendedor como característico nessas empresas. Portanto, observa-se que o tamanho da empresa pode sim estar diretamente relacionado ao Modo Empreendedor.

ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

Complementando os estudos, procedeu-se a análises de associação entre as estratégias de influência que os *Stakeholders* podem usar e as Estratégias Genéricas predominantes. O coeficiente de contingência foi de apenas 0,202, indicando baixa associação entre as variáveis analisadas, o que sugere pouca ou até mesmo nenhuma diferença entre o emprego ou não de estratégias genéricas pelas 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.

Fonte: Pesquisa de Campo

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), apontando que quanto maior é o grau de formação do entrevistado, mais ele percebe a influência do *Stakeholders* na empresa. Esse resultado é relevante do ponto de vista teórico, pois não se encontrou trabalhos que pudessem corroborar ou até mesmo descartar esse 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*.

Fonte: Pesquisa de Campo

Outra análise proposta nesse estudo foi verificar qualquer outra relação entre a estratégia genérica, processo de elaboração de estratégia e os *Stakeholders* através da ANOVA.

ESTRATÉGIA DE INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS	ESTRATÉGIA GENÉRICA (%)				ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIA (%)		
	DIF	DIV	ENF	LCT	INC	EEM	PR
Diretas/Retenção	14,8	26,7	15,2	12	67	67	33,5
Indiretas/Uso	4,6	11,7	12,7	4,6	7,3	7,9	18,7
Diretas/Uso	22,3	15,8	10,3	28,7	16,8	16,6	21,3
Sem Estratégia de influência	58,3	45,8	61,8	54,6	9	8,5	26,5
Total	100	100	100	100	100	100	100

Figura 9: Associação entre estratégias dos *Stakeholders* versus estratégias genéricas e Processo de Elaboração de Estratégia.

Fonte: Pesquisa de Campo

Na tabela de análise de variância (Figura 9) decompõe a variância dos dados em dois componentes: entre os grupos (Estratégia Genérica, Processo de Elaboração e *Stakeholders*) e dentro dos grupos (DIF - Diferenciação; DIV - Diversificação; ENF - Enfoque e LCT - Liderança no Custo Total e INC– Modo Incremental; EEM - Modo Empreendedor e PR – Planejamento Racional), e Estratégias: Diretas/Retenção; Indiretas/Usos; Diretas/Usos 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 e Processo de Elaboração. 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.

Fonte: Pesquisa de Campo

Apresentando os resultados entre os diferentes tipos de estratégia genérica, tem-se uma variação de 10. Observa-se dentro de cada grupo uma variação parece importante, pois 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 renunciar 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 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 10) 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 tem uma caixa 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.

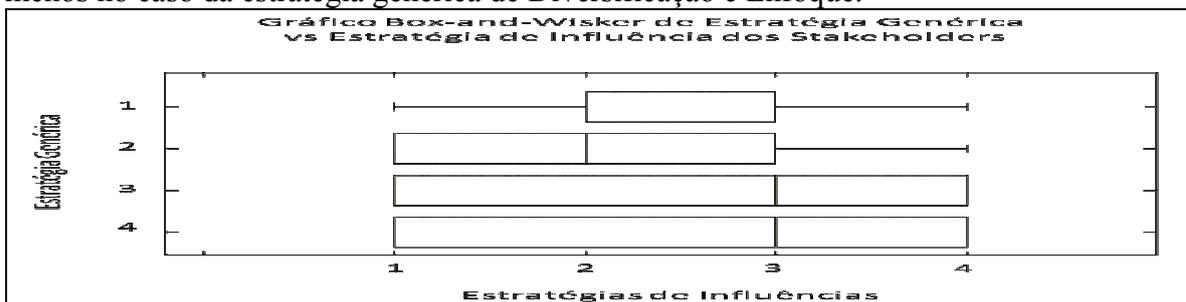


Figura 11: Gráfico *Box-and-Wisker* de Estratégias Genéricas versus Estratégias de Influência dos *Stakeholders*.

Fonte: Pesquisa de Campo

Legenda:

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

Estratégias de influência dos *Stakeholders*: 1 - Diretas/Retenção; 2 – Indiretas/Usos; 3 – Diretas/Usos; 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** 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) conjuntamente com o gráfico aponta 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, apesar do gráfico demonstrar uma possibilidade de que a estratégia de Diversificação apresentar diferenças em relação às outras estratégias genéricas. Ainda assim, percebe-se que a equivalência entre os tipos de estratégia genérica existe mais notadamente na estratégia de Diferenciação e de Liderança no Custo Total. Todavia, 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. 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, 1997). Continuando, na segunda ANOVA analisa-se o comportamento da variável estratégia de influência dos *Stakeholders* nos diferentes modos de elaboração de estratégia (EEM – Empreendedor; INC – Incremental e PR – Planejamento Racional). O *p*-valor da análise de variância resultou em 0,0691 (Tabela 12), apontado que deve-se refutar a suposição nula de que a variável estratégia de influência dos *Stakeholders* não depende dos diferentes modos de elaboração de estratégia das pequenas empresas.

Origem	Soma de Quadrados	G. L.	Quadrado Médio	Razão F	p-Valor
"Entre grupos"	14,6793	3	4,78462	2,63	0,0691
"Dentro dos Grupos"	107,876	2	1,9901		
Total	122,5553	142			

Figura 12: Análise de variância para estratégia de influência do *Stakeholders* e processo de Elaboração de estratégia.
Fonte: Pesquisa de Campo

Percebe-se um nível de confiança de 90%, apontando na ANOVA que a estratégia de influência dos *Stakeholders* é dependente do modo de elaboração de estratégia. Estatisticamente se pode afirmar que os modos de elaboração observados podem ser influenciados pela forma como as empresas percebem as estratégias de influência dos *Stakeholders*. Repetindo a análise anterior, o gráfico de *Box-and-Whisker* (Figura 13) confirma que a distribuição da variável estratégia de influência realmente depende do modo de elaboração observado. Para o modo Empreendedor é perceptível uma tendência de que a estratégia de influência esteja entre Diretas/Retenção e Diretas/Usos. No modo Incremental observa-se também a mesma tendência do modo Empreendedor, com a predominância das duas estratégias de influência. Por outro lado, no modo Planejamento Racional parece não haver associação alguma com as estratégias de influências dos *Stakeholders*. Nessa segunda análise, tem-se um *p*-valor (0,149) que permite inferir com significância estatística da influência de uma variável sobre a outra. O gráfico confirma com a ANOVA, apontando que influências são essas e quais são os modos de elaboração que implicam nas estratégias de influência dos *Stakeholders*.

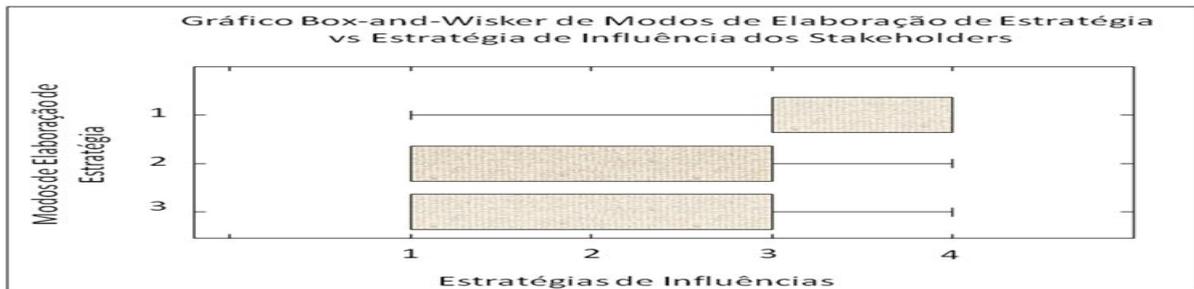


Figura 13: Gráfico *Box-and-Wisker* de modos de elaboração *versus* Estratégias de Influência dos *Stakeholders*.

Fonte: Pesquisa de Campo

Legenda:

Modo de Elaboração: 1 – Planejamento Racional; 2 – Modo Incremental; 3 – Modo Empreendedor.

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

Com este resultado infere-se que a ANOVA apontou a existência de uma significância estatística entre as variáveis, responde-se que as estratégias de influências podem ser elucidadas através dos modos de elaboração de estratégia. O gráfico apresenta exatamente as estratégias de influência dos *Stakeholders*, que influenciam para mais ou para menos os modos de elaboração de estratégias nas pequenas empresas comerciais. O modo de planejamento racional se apresentou mais neutro, observa-se também que a média tende para nível positivo, entretanto os outros quartis mostram que isso não tem muita relevância, talvez em razão da baixa população observada neste modo.

CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou analisar a relação entre *Stakeholders*, Estratégia Genérica e Processo de Elaboração de Estratégia em pequenas empresas comerciais dos municípios do litoral Norte Catarinense. Os resultados apontaram para a existência de duas estratégias genéricas predominantes: a Diferenciação e a Liderança no Custo Total, como pequena diferença na frequência absoluta delas. Isso parece corresponder ao tipo de empresa que foi pesquisada, considerando que entre as investigadas estavam pequenas empresas de vestuário e calçados, mas também outras ligadas ao setor de alimentos, ao que esse conclui que o setor pode influenciar o tipo de estratégia que adotada. Já na análise dos *Stakeholders* nas pequenas empresas em estudo, nota-se um elevado número de *Stakeholders* no ambiente externo em relação ao ambiente interno, resultado já esperado. Já no processo de elaboração, o modo Empreendedor identificado vem ratificar o previsto por Mintzberg (1973), assim como também o modo incremental de Quinn (1978). Esse resultado corrobora o estudo de Hoffman (2000), onde o modo Empreendedor foi o mais presente nas pequenas empresas. Outro estudo que também corrobora os resultados é evidenciado por Silva (2006), onde seus estudos apontaram que a elaboração da estratégia na pequena empresa tem aspectos do modo Empreendedor. A relação entre o resultado encontrado nesse estudo e o observado nos demais trabalhos que identificaram o modo Empreendedor em pequenas empresas, que provavelmente reside na variável tamanho da organização. Entretanto, apesar de o modo Empreendedor ser frequentemente encontrado em pequenas e médias empresas, já foi encontrado em empresas grandes (HOFFMANN, 1998).

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*. Pode-se concluir que pensar a escolha da estratégia em si não parece ser um produto da análise de *Stakeholders*. Isso não significa que eles não pesem nas escolhas das empresas. O que se conclui é que essa influência se dá mais na

implementação da estratégia genérica que em sua escolha. Ou seja, existem várias maneiras de se fazer implementar uma 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, o 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).

Outro resultado encontrado pode sugerir que quanto maior for o grau de formação do entrevistado mais ele percebe a influência do *Stakeholder*, indicando que o grau de formação realmente influencia na forma como ele avalia a importância que o *Stakeholder* tem em relação à empresa. Esse resultado é relevante do ponto de vista teórico, pois até onde se conseguiu pesquisar, não se encontrou nenhum outro trabalho que fizesse menção a essa possível relação, embora ela faça sentido do ponto de vista teórico, e mesmo empírico. Outra observação situa-se em demonstrar que as empresas ao estabelecerem suas estratégias desprendem mais importância a determinados *Stakeholders*, em detrimento de outros. Como as empresas são dependentes de recursos, a atenção que elas promovem a determinado grupo de interesse está inteiramente conectada à necessidade básica de recursos que ela necessita para sua operação. 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 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. Em uma última análise testou a existência de relação entre estratégias genéricas e *Stakeholders*, as análises de variância não apresentaram relação entre as duas abordagens, entretanto, estatisticamente os resultados indicaram que não se deve refutar a hipótese de que há uma associação. Esse estudo não apresenta evidências que possam afirmar que a adoção de uma estratégia genérica possa garantir uma vantagem competitiva para essas empresas em relação aos seus competidores. Os dados obtidos nessas empresas parecem enfatizar a necessidade de que é preciso utilizar mais de uma variável quando se analisa pequenas empresas.

Outro resultado foi à associação foi entre a estratégia genérica e o modo de elaboração de estratégia. Os resultados encontrados apontam que não existe associação entre as estratégias genéricas e o modo de elaboração de estratégias, ou seja, ambas são independentes. Entretanto, apesar de não ter existido uma associação direta, outros testes foram realizados excluindo-se variáveis, para tentar identificar alguma associação significativa. Identificou-se que as estratégias genéricas e os modos de elaboração de estratégias que mais apresentaram associação foi o Modo Incremental/Planejamento Racional, com as estratégias genéricas de Liderança no Custo Total/Diferenciação. Esse resultado parece relevante, pois apontam a existência de um relacionamento muito próximo entre estratégias e modos de elaboração.

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 e 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. 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 todo o grupo e também aplicar questionários nos *Stakeholders* envolvidos.

REFERENCIAS

- ALEXANDER, C. S.; MIESING, P.; PARSONS, A. L. “How important are Stakeholder relationships”? State University of New York at Albany, 2005.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).
- ARAGON-SÁNCHEZ E SÁNCHEZ-MARÍN. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management** 2005 43(3), pp. 287–308
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. 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**; 2004; 11,1; ABI/INFORM Global pg. 34.
- CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi; A Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. **Univali – SC**, 2001, p. 1-11.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. S.P.: Prentice Hall, 1996, p. 49.
- Academy of Management Review**, New York: Jstor, v. 20, 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, p.52-73, 1984.
- DESS, G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal** (pre-1986); Sep 1984; 27, 000003; ABI/INFORM Global pg. 467-488.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: 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**, v. 15, n. 3, 1997.
- FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, April 1999, p. 191-203.
- GASKILL, F. J. **Is small business retail success a product of enacted generic strategy?** 1998,p.1-17-
{<http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ASBE/98asb035.txt>, acessado em 25/8/2009}.
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas. **RAC**, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 27-45.
- _____; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **RAC**, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999: 53-74.
- _____; RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M. O papel da análise da concorrência na formulação da estratégia em pequenas empresas. **Anais do IV EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - 2005**
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. R J. : Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 567-575, 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**, v.8, p.135-147, 1987.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, Stakeholder management, and social issues: What's the Bottom Line? **Strategic Management Journal**, n. 22, 2001, p. 125-139.

HOFFMANN, V. E. Processo de elaboração de estratégias organizacionais: evolução em uma empresa industrial. *Alcance*. ano 5, n. 13, p. 75-78, jan./jun. 1998.

_____. Análisis del Comportamiento Estratégico en Empresas – Abstracts of First International Congress – **Iberamerican Academy of management** – Madrid – Espanha, 09 a 11/dezembro de 1999.

_____. Comportamento estratégico em PME de primeira e segunda geração - um estudo de multi-casos no Vale do Itajaí - SC. *Revista Alcance*. Itajaí: n.6, p.79- 86, 2002.

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

_____;HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. DE LORENZI. As Estratégias Da Microempresa Varejista E Seus Estágios De Informatização. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, Volume 10, N. 2, 2009, P. 110-134.

LIMA, L. M. E. SOUSA. Dissertação de Mestrado - **Influência dos Stakeholders no processo estratégico de 2 pequenas empresas no ramo de móveis**. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, 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, set./dez. 2002, p. 07-32.

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. **BBR – Brazilian Business Review**. Vol. 5, No.3 Vitória-ES, Set – Dez 2008 p. 289 -308.

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.

_____. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: **Advances in Strategic Management**, Greenwich, 1988, v. 5. p. 1-67.

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**, v. 22, n. 4, 1997.

OLIVEIRA, I. C. J. de; **Processo de formação de estratégias em restaurantes: um estudo de múltiplos casos/** Ivãnova Carmem Jatobá de Oliveira – Recife: O Autor, 2007, 170 fls. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2007

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (**New York: Harper & Row**, 1978), 300 pp.

PINDYCK, R.S. & RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**, Makron Books, 1994.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus,1986.

_____. What Is Strategy? **Harvard Business Review**. Nov-Dec 1996, pg.61-78

PORTO, E.C.; BRITO, L. A. L.; SILVA, A. A. Da; BATAGLIA, W.; BRITO, E. Z. - Ambientes Organizacionais: Uma proposta de classificação com uso de Municifência, Dinamismo e Complexidade. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** 6 (2):101-119, maio/agosto 2009.

PROCOPIAK FILHO. J. A. **Estratégias e Stakeholders em Organizações da Indústria da Construção Civil em Balneário Camboriú – SC. 2006**, 171 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Univali, Biguaçu, SC, 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. Salvador. **Anais ENEGEP** 2001.

ROWLEY, TIMOTHY J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of Stakeholder influences. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Oct 1997; 22, 4; ABI/INFORM Global pg. 887- 910.

SABINO, B. S.; PROCOPIAK F., J. A.; HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E. A Importância dos *Stakeholders* na Tomada de Decisão das Pousadas de Bombinhas. **Revista Turismo, Visão e Ação**, v. 7, n. 2, 2005, p. 341-354.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SHARFMAN, M.P.; DEAN JR, J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*, 17, p.682, 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**, 2003.

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. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Vol 10 - Edição Especial, 2006.

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