



ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS E MONITORAMENTO DO AMBIENTE NA CAPACIDADE DE GESTÃO DOS STAKEHOLDERS

*Michael Samir Dalfovo¹
Mirian Magnus Machado²
Ana Cláudia Knoll Zoschke³
Tayene Amabile da Silva⁴*

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor Científico: Maria Amélia Jundurian Corá

RESUMO:

A Visão Baseada em Recursos pode ser percebida por meio de fatores internos que exercem influência significativa no sucesso das empresas, ou seja, recursos ou capacidades que uma empresa possui, capazes de identificar forças internas e propor recursos que gerem vantagem competitiva. O monitoramento do ambiente é a forma pela qual os dirigentes organizacionais conquistam informações relevantes sobre eventos que ocorrem fora da empresa de maneira a guiar futuros cursos da ação. E, por fim, a Capacidade de Gestão dos Stakeholders compreende qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização. O estudo possui o objetivo analisar a relação de influência da Visão Baseada em Recursos e monitoramento do ambiente sobre a Capacidade de Gestão dos Stakeholders. Para alcance do objetivo foi realizada pesquisa com 404 empresas de micro, pequeno e médio porte. A pesquisa se caracterizou como descritiva e com abordagem quantitativa. Foi utilizada análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Os resultados obtidos demonstram que existe influência da Visão Baseada em Recursos sobre a Capacidade de Gestão dos Stakeholders, bem como do monitoramento do ambiente sobre a Capacidade de Gestão dos Stakeholders.

Palavras chave: *Recursos. Monitoramento do ambiente. Stakeholders.*

ABSTRACT:

¹ Doutor em Administração e Turismo. Instituto Blumenauense de Ensino Superior. *Email:* msdalfovo@gmail.com

² Doutora em Ciências Contábeis e Administração. Instituto Blumenauense de Ensino Superior. *Email:* mirianmagnus@gmail.com

³ Doutora em Administração. Instituto Blumenauense de Ensino Superior. *Email:* zoschke@terra.com.br

⁴ Graduada em Administração. Instituto Blumenauense de Ensino Superior. *Email:* tayeneas@hotmail.com

The resource-based view may be perceived by internal factors that significantly influence the success of companies, that is, resources or capabilities that a company has, and that they are able to identify internal forces and propose resources that generate competitive advantage. The environmental monitoring is the way by which organizational leaders conquer relevant information about events occurring outside the company in order to guide future courses of action. Finally, the stakeholders of the management capacity comprises any group or individual who can affect or be affected by the achievement of the objectives of an organization. The study has the objective to analyze the influence of view of relationship based on resources and environmental monitoring of the management capacity of stakeholders. To reach this objective was carried out research in 404 small and medium-sized service companies. The research was characterized as descriptive and quantitative approach. Confirmatory factor analysis and structural equation modeling was used. The results show that there are influences of the resource-based view of the management capacity of stakeholders as well as environmental monitoring on the management capacity of stakeholders.

Keywords: Resource. Environmental monitoring. Stakeholders

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com mudanças e exigências que têm ocorrido no mercado, torna-se necessário refletir sobre a forma de gerir as organizações. O cenário socioeconômico vem sofrendo mudanças constantes com maior agilidade e complexidade, tornando o mercado altamente competitivo, fazendo com que as empresas, para sua sobrevivência, desenvolvam formas de trabalho no intuito de obter retorno superior a de seus concorrentes.

Diante disso, buscou-se conhecer a estratégia que uma empresa deve adotar, ou seja, qual a sua melhor aposta, como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que seja possível a obtenção de uma vantagem competitiva.

Ao realizar estudos que envolvam a estratégia, uma das abordagens existentes é a Visão Baseada em Recursos (VBR). Essa abordagem considera como os recursos são obtidos, combinados e aplicados, bens tangíveis ou intangíveis, formas de controle ou quem tem acesso, colocando-os como principais determinantes para a formação das estratégias. Para tanto, a identificação de estratégias advindas dos recursos deve ser composta pelo monitoramento do ambiente.

De acordo com Beal (2000), o monitoramento do ambiente pode ser considerado como passo para alcançar um ajuste entre estratégia da organização e o ambiente, pois permite conhecer oportunidades e ameaças que influenciam no desempenho e na sobrevivência da organização, subsidiando a empresa na formulação de estratégias. O monitoramento do ambiente é o processo pelo qual uma organização coleta informações do ambiente, que serão posteriormente utilizadas no seu processo de administração estratégica. Nesse ambiente estão inseridos diversos *stakeholders*.

Segundo Freeman (2004), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização, incluindo tanto quem investe financeiramente na empresa quanto aquele que influencia de outras formas, ou que simplesmente sofre consequências das ações organizacionais. Com relação à gestão dos *stakeholders*, faz-se necessário estudar qual a relação que a organização possui com eles, bem como a importância que lhes atribui e seu sistema estratégico de recompensa.

O estudo visa identificar de que maneira a Visão Baseada em Recursos das organizações influenciam na Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*, bem como de que maneira o monitoramento do ambiente influencia na capacidade de gestão deles, colaborando com o crescimento das empresas e adaptações às mudanças do mercado atual, cada dia mais frequentes. A relevância científica deste estudo consiste no fato de as teorias abordadas e aplicadas nas organizações acarretarem melhorias significativas nos processos organizacionais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Visão Baseada em Recursos

O termo Visão Baseada em Recursos (VBR) tem como base Wernerfelt (1984), que sustenta que a administração estratégica consiste em desenvolver e explorar recursos valiosos. A VBR é uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, e foi em 1990 que os princípios da VBR alcançaram destaque considerável, com as obras de Prahalad e Hamel, (1990), que constataram que as organizações bem-sucedidas se apoiaram em alguns recursos especiais, que qualificam como competências. Essas competências essenciais são valiosas, difícil de imitar e versáteis, conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as raízes da competitividade (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A concepção visão baseada em recursos apresenta-se como uma opção importante, quando se estudam os fatores internos que exercem influência significativa no sucesso das empresas. (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999). A VBR lança seu foco principalmente sobre condições internas, analisando como são obtidos, combinados e aplicados os recursos, definidos como bens tangíveis ou intangíveis que uma empresa possui, controla ou a quem tem acesso (HELFAT; PETERAF, 2003).

A base da teoria VBR é colocar os recursos das organizações como principais determinantes para a formação das estratégias, uma vez que eles correspondem aos ativos tangíveis e intangíveis internos da organização que podem vir a sustentar uma vantagem competitiva, em que o desempenho e as competências essenciais da empresa são

utilizados pelos recursos, criados para programar suas estratégias organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007). De acordo com Wernerfelt (1984), a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma concepção teórica em que recursos organizacionais são vistos com sentido estratégico, como fontes de vantagens competitivas sustentáveis, pois os recursos são os principais elementos estratégicos das organizações.

Através da Visão Baseada em Recursos, desenvolvem-se ferramentas que apontem os recursos ou capacidades que uma empresa e que estes sejam capazes de identificar forças internas da empresa e propor recursos que gerem vantagem competitiva que atendam a quatro condições básicas, chamadas de modelo VRIO (BARNEY, 1991). De acordo com Barney (1991), o modelo VRIO, diz respeito a quatro questões levantadas sobre recursos que determinam o potencial competitivo, tais como:

- a) Valor: valor de vendas e reduzir custos;
- b) Raridade: concorrentes;
- c) Imitabilidade: custo da concorrência para conseguir desenvolver tal recurso;
- d) Organização: procedimentos e normas para extrair vantagem desses recursos valiosos e de difícil imitação.

De acordo com o modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização), caso o recurso seja valioso, mas não raro, o recurso estará passível a imitações, possibilitando à empresa alcançar vantagem competitiva, porém por pouco tempo, pois se a organização souber explorar esses recursos, poderá obter vantagem competitiva contínua (BARNEY, 1991).

2.2 Monitoramento do Ambiente

Indicando que existe uma grande diversidade de conceituações sobre ambiente, Duncan (1972), pretendeu aperfeiçoar o entendimento no que tange especificamente à percepção de ambiente. Inicia sua abordagem com pesquisas que tiveram por tema as organizações, analisando o desenvolvimento da estrutura da organização e o relacionamento entre elas e seus segmentos, porém sem claramente conceituar o meio ambiente e sua composição.

Duncan (1972) destaca a importância da interpretação por parte dos gestores dos elementos físicos e sociais na tomada de decisões. Os componentes do ambiente e suas dimensões indicam como os indivíduos estão identificando o ambiente, e essas identificações de tipos de ambiente refletem em diversos graus de certeza percebidos pelo indivíduo no processo decisório.

De acordo com Duncan (1972), o ambiente pode ser definido como o conjunto de fatores físicos ou sociais relevantes, fora dos limites das organizações, levados em conta no seu processo de tomada de decisões. Ambiente externo é tudo que existe além das fronteiras da organização (ROBBINS, 1990). De acordo com Beal (1967), o Monitoramento do Ambiente

pode ser considerado como passo para alcançar um ajuste entre estratégia da organização e o ambiente, pois permite conhecer oportunidades e ameaças que influenciam no desempenho e na sobrevivência da organização, subsidiando a empresa na formulação de estratégias. É o processo de busca de informações no ambiente externo, considerando percepções e ações, podendo influir no alcance de desempenho superior. O monitoramento é a forma pela qual os dirigentes organizacionais conquistam informações relevantes sobre eventos que ocorrem fora da empresa, de maneira a guiar futuros cursos da ação (AGUILAR, 1967).

O uso contínuo de monitoramento de ambiente externo melhorou o desenvolvimento de novo produtos em pequenas e médias empresas (NGAMKROECKJOTI; SPEEC, 2008). Já o esforço de monitoramento, influencia positivamente na capacidade de proteção da propriedade intelectual em pequenas e médias empresas.(BÉRARD; DELERUE, 2010).

O ambiente organizacional sofre muitas influências do seu ambiente interno, porque envolve inúmeras informações advindas de seus *stakeholders*, sejam eles funcionários ou dirigentes, dentre outros, e, também, do seu ambiente externo, por intermédio de informações macroambientais que podem ser demográficas, político-legais, tecnológicas, econômicas, socioculturais e naturais. As informações macroambientais exercem forças que não estão sob o controle da organização, já as informações microambientais advêm dos clientes, fornecedores, concorrentes, mantendo uma relação de influência mais estreita com a organização (KOTLER, 2002).

O ambiente, tanto interno quanto externo, pode ser identificado como complexo munificente em termos de abundância ou escassez de recursos para a tomada de decisões, sendo que muitas organizações conhecem seus ambientes apenas a partir das percepções dos seus gestores (PAVÃO; *et al.*, 2012). As empresas respondem ao que percebem, e os sucessos despercebidos não afetam as suas ações e decisões, ou seja, os ambientes não são certos ou incertos por si mesmos, e, sim, são percebidos de maneira diferente pelos seus gestores ou tomadores de decisão (MILES; SNOW, 1978).

2.3 Capacidade de Gestão dos Stakeholders

Segundo Freeman (2004), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização, incluindo tanto quem investe financeiramente na empresa quanto aquele que influencia de outras formas, ou que, simplesmente, sofre consequências das ações organizacionais. O sucesso da organização depende de como serão originadas as suas relações com os diversos públicos de interesse que podem afetar ou serem afetados pela realização do propósito da organização (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Clarkson (1994) propõe uma divisão em *stakeholders* primários e secundários. Para o autor os *stakeholders* primários são aqueles com os quais a empresa mantém um relacionamento contratual e são afetados diretamente por ela no desenvolvimento de suas atividades e tomadas de decisão, ou seja, são os críticos para a sobrevivência da organização. São considerados *stakeholder* primário os acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores, clientes, e também aqueles que estabelecem e fazem cumprir as leis e regulamentações.

Já os secundários, são aqueles cujo relacionamento não é regulamentado por meio de contratos, podendo, porém, tornar-se crítico para a empresa, dependendo do momento. São considerados os *stakeholders* secundários uma entidade de bairro ou grupo de sociedade que pode gerar uma forte pressão sobre uma organização e afetar suas atividades.

A teoria de *stakeholder* apresentada por Freeman (2004) deve ser entendida a partir de três perspectivas, segundo Donaldson e Peterson (1995), descritiva, instrumental e normativa.

A abordagem descritiva da teoria refere-se à classificação dos grupos de interesse da organização e como são definidos (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELI, 2008). A teoria descritiva estuda a importância dos *stakeholders* percebida pelas empresas e a influência que exercem sobre as interações que estabelecem (BRENNER; COCHRAN, 1991).

Matsushita (2004), em pesquisa junto a gestores brasileiros, identificou quais *stakeholders* são mais valorizados pelas organizações, ficando, em ordem hierárquica, em primeiro lugar os clientes, seguidos dos funcionários, proprietários e fornecedores, enquanto os políticos, ativistas, sociais, organizações ambientais e sociais e instituições governamentais são os menos valorizados, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Hierarquia da importância atribuída aos *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	<i>Ordem</i>
<i>Cliente</i>	1
<i>Funcionários</i>	2
<i>Proprietários (acionistas)</i>	3
<i>Fornecedores</i>	4
<i>Comunidade (sociedade)</i>	5
<i>Credores (bancos, instituições)</i>	6
<i>Concorrentes</i>	7
<i>Instituições governamentais</i>	8
<i>Organizações Internacionais</i>	9
<i>Ativistas sociais</i>	10
<i>Políticos</i>	11

Fonte: MATSUSHITA (2004, p. 164).

Em se tratando de abordagem instrumental, o objetivo concentra-se em relacionar os meios e os fins, mostrando aos gestores como administrar os recursos para que as empresas

obtenham resultados e consigam uma vantagem competitiva. Jones (1995) propõe nessa teoria instrumental que a vantagem competitiva é resultado de alguns comportamentos éticos e, portanto, não oportunista. As relações estabelecidas entre organização e *stakeholders* baseada na confiança e cooperação consistem em forte vantagem competitiva. A questão do oportunismo é ponto-chave nessa teoria, e, muitas vezes, para neutralizar a falta de confiança por parte dos acionistas, a solução está em medidas que estimulem e traduzam relações de confiança entre empresas e empregados. Uma solução seria terceirizar trabalho em função de uma proposta de flexibilidade, mas isso afetaria a confiança dos funcionários na empresa; outra solução seria exercer o monitoramento e supervisão constante sobre os empregados, porém, isso poderia ser traduzido como falta de confiança da empresa em seu funcionário (JONES, 1995).

No que tange a abordagem normativa, o propósito visa analisar por que as organizações devem considerar os públicos de interesse nos negócios e como devem ser as suas relações. Segundo Deck (1994), Freeman, em sua teoria, dá ênfase a essa perspectiva, levando em consideração que os gestores das empresas não devem ver a si próprios como centro do universo, muito menos ver os *stakeholders* como chave para a organização, e, sim, se preocupar com o que para os outros *stakeholders* é normativo no relacionamento, ou seja, as relações de *stakeholders* não podem ser determinadas apenas pelo que os gestores entendem que deve ser, mas também pelo que os demais pensam que deva ser.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é descritiva, tendo como característica o uso de técnicas padronizadas de coleta de informações, por meio de questionários e observação sistemática. A pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição de características de determinada população ou a análise de relações entre as variáveis (GIL, 1999).

O presente estudo tem abordagem quantitativa, que envolve processos de coleta, análises, interpretação e redação dos resultados de determinado estudo. Esta pesquisa é uma forma de testar as teorias objetivas, avaliando a relação entre as variáveis medidas por instrumentos, sendo os dados numéricos analisados por meio de procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010).

Segundo Creswell (2010), variável refere-se a característica ou atributo de um indivíduo ou organização, variando de pessoa para pessoa ou organizações, podendo ser mensurada ou observada por meio de estudos que possuem o intuito de trabalhar a relação entre as variáveis independentes e dependentes, mas especificamente: visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente com Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*.

A amostra selecionada para este estudo é a amostra não probabilística por conveniência; esse tipo de amostragem é possível pelo fácil acesso aos respondentes, aos participantes ou aos representantes da população pesquisada. (BARBETTA, 2007). Para realizar a pesquisa, os componentes da amostra foram convidados a responder a pesquisa por *e-mail* ou contato telefônico, e, nos casos necessários, também foi realizada abordagem pessoal. Com relação à quantidade representativa da amostra, considerando uma abordagem infinita, haja vista a grande quantidade de respondentes, considerando um erro amostral de 5%, avaliando o cálculo apresentado por Barbetta (2002), nesse caso:

$$No=1/e^2 \rightarrow No=1/(5\%)^2 \rightarrow No=1/0,0025 \rightarrow No=400 \text{ respondentes.}$$

Ao final da coleta dos questionários, obteve-se um total de 404 questionários preenchidos e válidos, com gestores de micro, pequenas e médias empresas. Para Gil (2006), é na fase de coleta de dados que a observação demonstra seu papel mais evidente e se constroem elementos fundamentais para realizar a pesquisa, que permeiam desde a criação da questão-problema à construção de hipóteses, coletas, análises e ao processo efetivo da pesquisa.

No presente estudo, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário estruturado fechado e utilizado o método *survey* com um questionário adaptado a cada tema: Visão Baseada em Recursos (SEHNEM; PAVÃO; HOFFMANN, 2012; VIEIRA, 2014; HENCKELS, 2015), Monitoramento do Ambiente (CANCELLIER; BLAGESKI; ROSSETTO, 2014) e, Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* (HOURNAUX JR., 2010).

O questionário possui 76 questões e utiliza escala Likert de 7 pontos.

Figura 1 - Escala Likert

Discordo totalmente							Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	6	7		

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

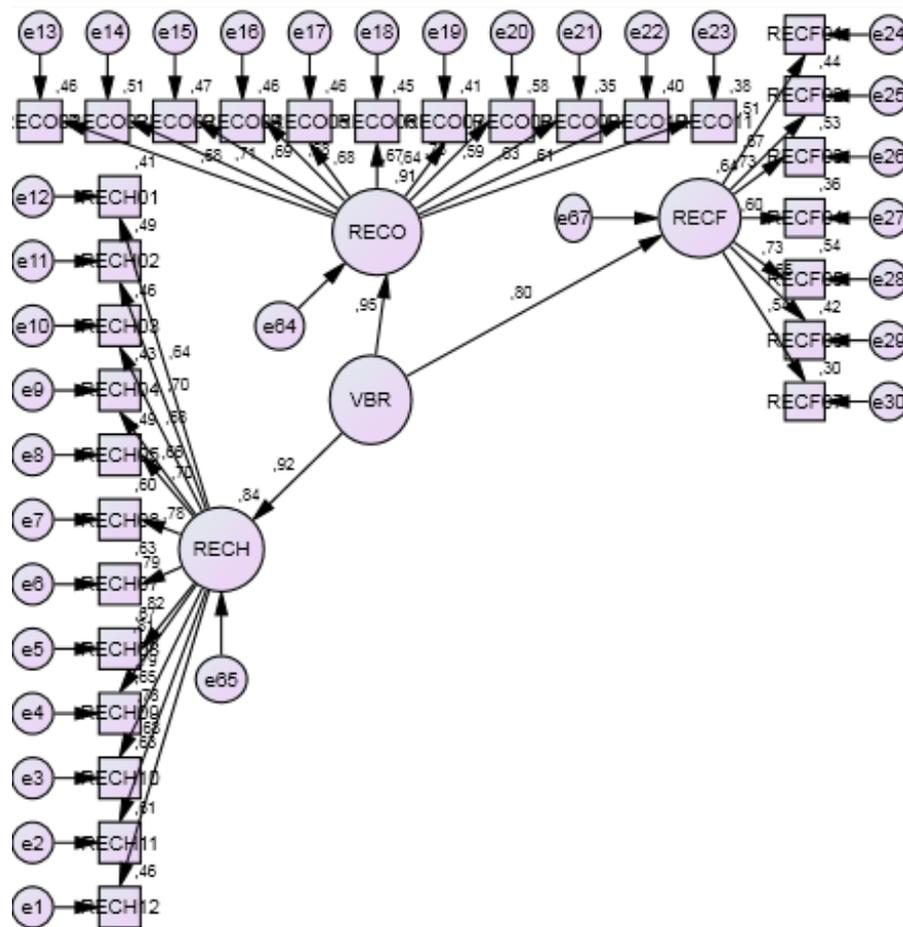
A escala possui o nível 1, Discordo totalmente, ao 7, Concordo totalmente. Os entrevistados responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão. Após a coleta, os dados foram inicialmente tabulados e tratados com suporte *software Excel*. Posteriormente à coleta, houve a importação da base dos dados para o *software SPSS*, possibilitando a análise fatorial confirmatória, na qual é necessário analisar caminhos estruturais com indicadores como Erro-padrão, t-values, coeficientes padronizados, regressão (R^2). Além disso, considera-se importante considerar os índices de ajuste do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RSMR,

RMSEA. Foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MME), para confirmar se existe a relação de influência de variável independente para a variável dependente. Essa técnica observa a regressão das várias variáveis independentes, formadas pela análise fatorial, sobre as variáveis dependentes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir será apresentado o resultado da pesquisa das dimensões Visão Baseada em Recursos, monitoramento do ambiente e Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*.

Figura 2 - Dimensão final da Visão Baseada em Recursos



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao manter os mesmos fatores e variáveis para RBV, os índices dos coeficientes ficam padronizados, bem como as relações no modelo de segunda ordem de Visão Baseada em Recursos. Em todas as variáveis foram obtidas cargas fatoriais, 0,92, 0,95 e 0,80, acima do recomendado de 0,6. Ao analisar a dimensão final da Visão Baseada em Recursos, verificou-se que a variável que obteve maior influência para empresas pesquisadas foi Recursos Organizacionais, com 95%. Com isso percebe-se que as empresas preocupam-

se com sua reputação em relação a seus *stakeholders*, preocupa-se com a responsabilidade social, marca da empresa, entre outras informações que fazem com que tenham vantagem em relação a seus concorrentes. Em segundo lugar, ficou a variável Recursos Humanos, com 92% de influência, e, por fim, os Recursos Físicos, com 80% de influência para as micro, pequenas e médias empresas. Seguem, na Tabela 2, os índices de ajuste.

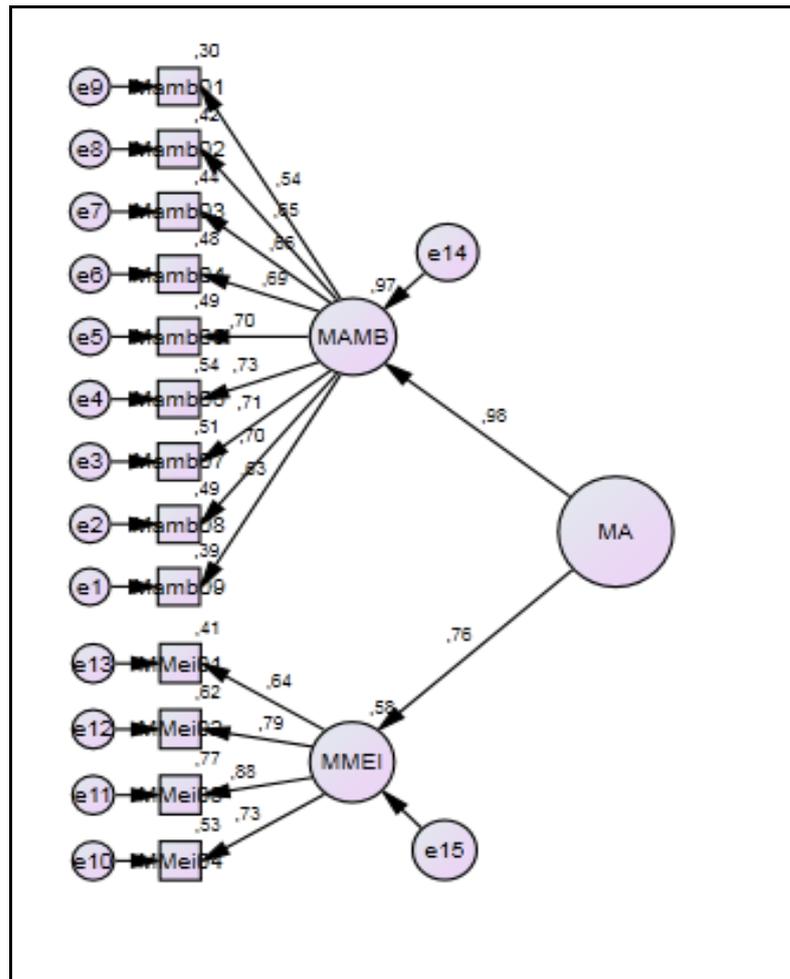
Tabela 2 - Índices de ajuste do modelo de mensuração de segunda ordem Visão Baseada em Recursos

Medidas de ajuste	Níveis aceitáveis	Níveis encontrados
GL	-	402
χ^2/GL	≤ 5	5,068
GFI	$> 0,90$	0,680
AGFI	$> 0,90$	0,630
RMSEA	$< 0,10$	0,100
TLI	$> 0,90$	0,766
CFI	$> 0,90$	0,784
PNFI	> 0 e < 1	0,689
NFI	$> 0,90$	0,746

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os indicadores de ajustamento absoluto, o χ^2/GL , encontram-se com seus índices acima do recomendado pela literatura, o indicador GFI encontra-se com seu índice abaixo do recomendado pela literatura e o RMSEA encontra-se com seu índice de acordo com o apresentado pela literatura. Os indicadores de ajustamento incremental, AGFI, TLI, CFI, NFI, também apresentaram os índices abaixo, conforme o recomendado pela literatura. As medidas de ajuste parcimonioso PNFI, apresentaram índice dentro do intervalo de >0 e <1 . Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, se verifica que as medidas das variáveis na amostra testada não podem ser confirmadas no modelo de mensuração para o constructo da Visão Baseada em Recursos nas micro e pequenas empresas de serviços. Sugere-se que nos próximos estudos seja realizada uma purificação dos dados.

Figura 3 - Dimensão final do Monitoramento do Ambiente



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações do Monitoramento do Ambiente, validam as relações propostas no modelo de segunda ordem do Monitoramento do Ambiente. Em todas as variáveis foram obtidas cargas fatoriais 0,98 e 0,76, acima do recomendado de 0,6. Ao analisar a dimensão final do Monitoramento do Ambiente, verificou-se que a variável que obteve maior influência para empresas pesquisadas foi Aspectos Ambientais, com 98%. Com isso percebe-se que as empresas preocupam-se com concorrentes, clientes, aspectos tecnológicos e também colaboradores. Em segundo lugar, ficou a variável Meios de Captação da Informação, com 76% de influência nas empresas pesquisadas. Para Beal (2000), o monitoramento está associado à atividade de obter e avaliar informações do ambiente externo de uma organização, e dois aspectos devem ser considerados nesse processo: frequência de obtenção das informações do ambiente externo e o modo de obter essas informações. Segue, na Tabela 3, os índices de ajuste.

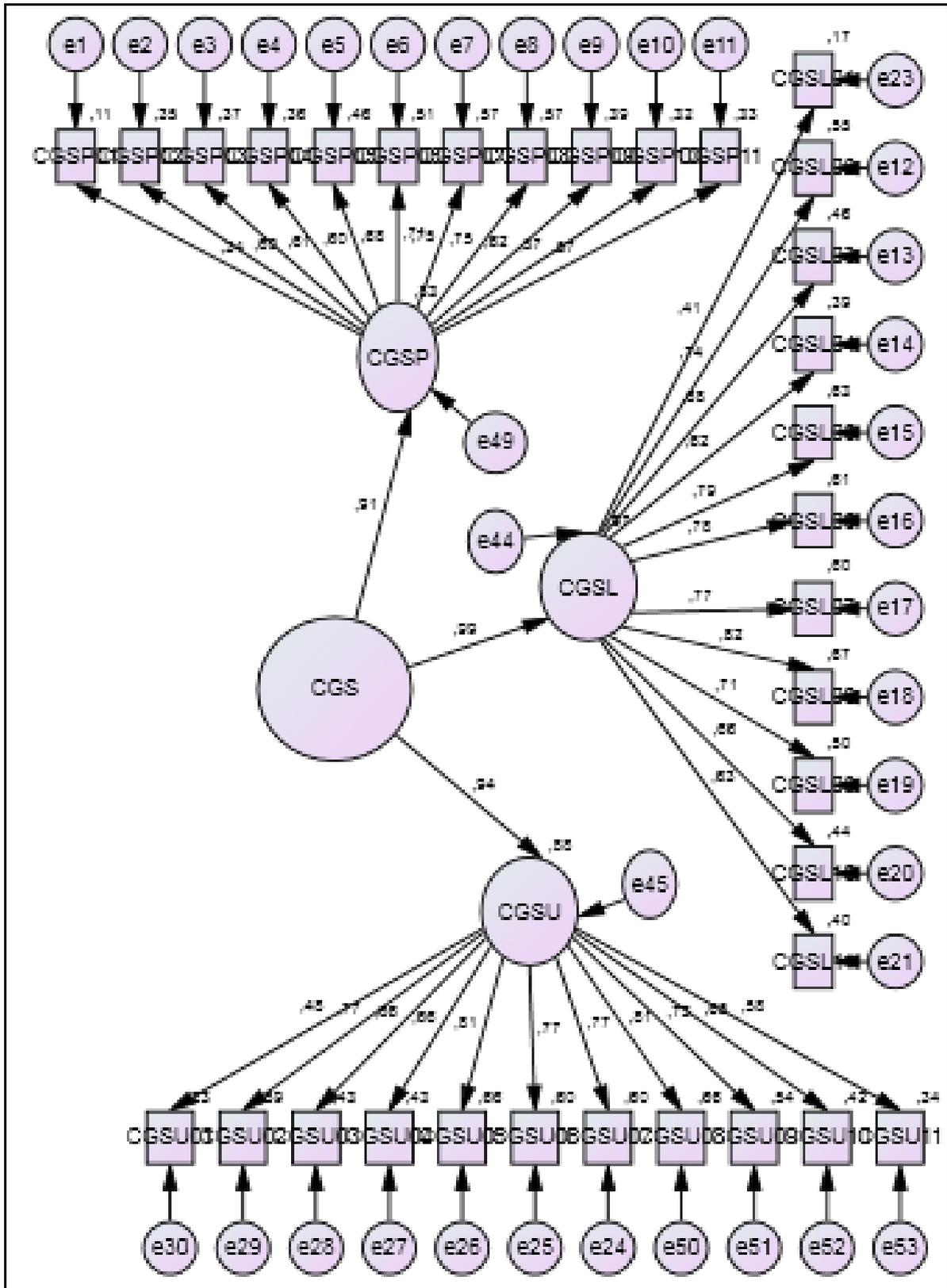
Tabela 3 - Índices de ajuste do modelo de mensuração de segunda ordem Monitoramento do Ambiente

Medidas de ajuste	Níveis aceitáveis	Níveis encontrados
GL	-	65
χ^2/GL	≤ 5	7,850
GFI	$> 0,90$	0,820
AGFI	$> 0,90$	0,748
RMSEA	$< 0,10$	0,098
TLI	$> 0,90$	0,783
CFI	$> 0,90$	0,819
PNFI	> 0 e < 1	0,666
NFI	$> 0,90$	0,799

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os indicadores de ajustamento absoluto, o χ^2/GL , ficou acima do esperado, o indicador de <5 . Já o índice GFI ficou abaixo do esperado pela literatura. Os indicadores de ajustamento incremental, AGFI, TLI, CFI, NFI, AGFI, também apresentaram os índices abaixo do recomendado pela literatura, de $>0,9$. As medidas de ajuste parcimonioso PNFI apresentaram índice bem alto em comparação com o intervalo esperado de >0 e <1 . Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, verifica-se que as medidas das variáveis na amostra testada podem ser confirmadas no modelo de mensuração, para o constructo em que foi identificada a presença do Monitoramento do Ambiente nas micro, pequenas e médias empresas.

Figura 3 – Dimensão final de segunda ordem da Capacidade de Gestão dos Stakeholders



Fonte: Dados da pesquisa

Os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações de segunda ordem da dimensão Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*, validam as relações propostas no modelo de segunda ordem da Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*. Em todas as variáveis se obteve cargas fatoriais: 0,91, 0,99 e 0,94, acima do recomendado de 0,6. Foi possível perceber que mesmo com problemas de ajuste dos fatores que compõem da cada variável para a Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*, as cargas das variáveis foram acima 0,9. Ao analisar a dimensão final da Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*, verificou-se que a variável que obteve maior influência para empresas pesquisadas foi a Legitimidade com 99%. Com isso percebe-se que as empresas preocupam-se com a qualidade do que é apropriado ou adequado. Em segundo lugar ficou a variável Urgência com 94% de influência nas empresas pesquisadas e por fim a variável Poder com 91% de influência. Em pesquisa junto a gestores brasileiros, Matuschita (2004), identificou os *stakeholders* que são mais valorizados pelas organizações em ordem hierárquica, ficando em primeiro lugar os clientes, seguido dos funcionários, proprietários e fornecedores, enquanto os políticos, ativistas, sociais, organizações ambientais e sociais e instituições governamentais são os menos valorizados. As relações estabelecidas entre organização e *stakeholders* baseada na confiança e cooperação consistem em forte vantagem competitiva. (JONES, 1995). Segue, na Tabela 4, os índices de ajuste.

Tabela 4 - Índices de ajuste do modelo de mensuração de segunda ordem Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*

Medidas de ajuste	Níveis aceitáveis	Níveis encontrados
GL	-	492
χ^2/GL	≤ 5	10,490
GFI	$> 0,90$	0,485
AGFI	$> 0,90$	0,412
RMSEA	0,05 a 0,08	0,153
TLI	$> 0,90$	0,558
CFI	$> 0,90$	0,589
PNFI	> 0 e < 1	0,527
NFI	$> 0,90$	0,565

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

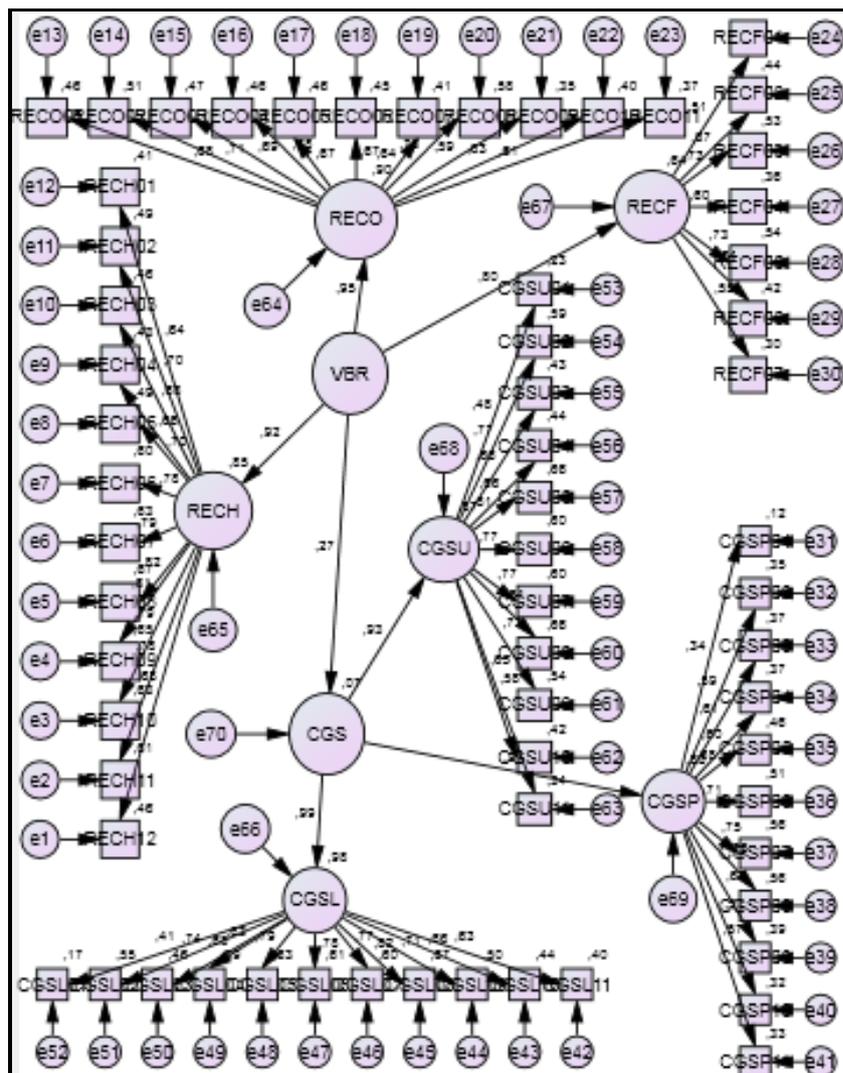
Os indicadores de ajustamento absoluto, o χ^2/GL e o RMSEA, encontram-se com seus índices distantes do recomendado pela literatura e o GFI encontra-se com seu índice muito abaixo do recomendado pela literatura. Os indicadores de ajustamento incremental, AGFI, TLI, CFI, NFI, também apresentaram os índices abaixo do recomendado pela literatura. A

medida de ajuste parcimonioso PNFI, apresentou índice dentro do intervalo de >0 e <1 . Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, verifica-se que as medidas das variáveis na amostra testada não podem ser confirmadas no modelo de mensuração para o constructo presença da Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* nas micro e pequenas empresas.

4.1 Mensuração da influência da Visão Baseada em Recursos e Monitoramento do Ambiente na Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*

Nesta seção é verificada a relação de predição entre Visão Baseada em Recursos (VBR), Monitoramento do Ambiente (MA) e Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* (CGS), utilizando a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Inicia-se a análise a partir da relação da Visão Baseada em Recursos e Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Relação Visão Baseada em Recursos e Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao analisar a Figura 5, destaca-se o Modelo Estrutural entre as duas dimensões, quais sejam, Visão Baseada em Recursos e Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*, com carga fatorial encontrada de 0,27, considerada como baixa, sendo necessários novos ajustes no modelo para próximos estudos.

Tabela 5 - Índices de ajuste da Visão Baseada em Recursos e Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*

Medidas de ajuste	Níveis aceitáveis	Níveis encontrados
GL	-	1883
χ^2/GL	≤ 5	4,777
GFI	$> 0,90$	0,501
AGFI	$> 0,90$	0,466
RMSEA	$< 0,10$	0,097
TLI	$> 0,90$	0,627
CFI	$> 0,90$	0,640
PNFI	> 0 e < 1	0,565
NFI	$> 0,90$	0,586

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os indicadores de ajustamento absoluto, o χ^2/GL e o RMSEA, encontram-se com seus índices dentro do recomendado pela literatura e o GFI encontra-se com seu índice abaixo do recomendado pela literatura. Os indicadores de ajustamento incremental, AGFI, TLI, CFI, NFI, também apresentaram os índices abaixo do recomendado pela literatura. As medidas de ajuste parcimonioso PNFI apresentaram índice dentro do intervalo de >0 e <1 . Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, verifica-se que as medidas das variáveis na amostra testada não podem ser confirmadas no modelo de mensuração para o constructo. Sugere-se a verificação dos índices de modificação, para saber se é necessário retirar ou realizar covariância entre os erros dos fatores que compõem cada variável das duas dimensões.

Tabela 6 - Índices de ajuste do modelo de Monitoramento do Ambiente e Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*

Medidas de ajuste	Níveis aceitáveis	Níveis encontrados
GL	-	983
χ^2/GL	≤ 5	6,404
GFI	$> 0,90$	0,522
AGFI	$> 0,90$	0,474
RMSEA	$< 0,10$	0,116
TLI	$> 0,90$	0,608
CFI	$> 0,90$	0,628
PNFI	> 0 e < 1	0,559
NFI	$> 0,90$	0,589

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os indicadores de ajustamento absoluto, o χ^2/GL e o RMSEA, encontram-se com seus índices acima do recomendado pela literatura e o GFI encontra-se com seu índice abaixo do recomendado pela literatura. Os indicadores de ajustamento incremental, AGFI, TLI, CFI, NFI, também apresentaram os índices abaixo do recomendado pela literatura. As medidas de ajuste parcimonioso PNF, apresentaram índice dentro do intervalo de >0 e <1 . Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, verifica-se que as medidas das variáveis na amostra testada podem não ser confirmadas no modelo de mensuração para o constructo e que são necessários ajustes a serem observados futuramente e índices de modificação propostos pelo próprio SPSS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema desta pesquisa foi proposto a partir de pesquisas anteriores que relacionaram ou analisaram individualmente as temáticas Visão Baseada em Recursos, Monitoramento do Ambiente e Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*. A partir dos temas abordados, foi realizada a coleta de dados por meio de um questionário estruturado fechado com o método *survey*, para realização da análise multivariada de dados; para análise de cada dimensão proposta, foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória; para identificação da relação entre os dois temas, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações da dimensão Visão Baseada em Recursos, validam as relações propostas no modelo. Em todas as variáveis Recursos Físicos, Humanos e Organizacionais, foram obtidas cargas fatoriais, respectivamente, 0,80, 0,92 e 0,95, estando bem acima do recomendado de $>0,5$,

demonstrando que as questões apresentadas no modelo são válidas para este tipo de estudo. Em relação aos índices analisados do Monitoramento do Ambiente, destacam-se as cargas fatoriais dos Aspectos do Ambiente que são Monitorados e Meios de Informação acima de 0,80.

Os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações da dimensão Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*, validam as relações propostas no modelo. Em todas as variáveis Poder, Legitimidade e Urgência foram obtidas cargas fatoriais, respectivamente, 0,91, 0,99 e 0,94, estando bem acima do recomendado de >0,5, demonstrando que as questões apresentadas no modelo são válidas para este tipo de estudo. Vale ressaltar que quanto à confirmação do modelo de Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* houve problemas com as questões que tangenciam influência dos acionistas, haja vista que pelo porte e característica das empresas pesquisadas, esse tipo de *stakeholder* não se enquadra.

Quando analisados e relacionados os temas Visão Baseada em Recursos com a Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*, identificou-se a existência de influência entre eles, no entanto pequena. Analisando a Visão Baseada em Recursos, ela possui influência de apenas 27% sobre a Capacidade de Gestão dos *Stakeholders*.

Quando relacionados os temas Monitoramento do Ambiente com a Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* identifica-se a influência entre eles de 47%. Dessa forma, pode-se dizer na dimensão Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* (variável dependente nas duas relações deste estudo) que o valor de R^2 pode estar ocorrendo devido a ajustes a serem realizados, em especial na questão 1, em todas as variáveis Poder, Legitimidade e Urgência da Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* que não contribuíram de forma positiva com o modelo. Na questão 1, das três variáveis da Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* que se referem aos acionistas dentro das organizações, uma hipótese de a influência ter ficado baixa pode ser devido ao fato de que nem todas as empresas que participaram da pesquisa tenham um acionista, ou por falta de conhecimento deste *stakeholder*. Sugere-se em um futuro estudo, aplicar o modelo apenas em empresas que possuam acionistas e ou também analisar a influência dos acionistas sobre as empresas isoladamente.

Para próximos estudos sugere-se que seja realizada uma análise confirmatória para melhor validação dos fatores, ou até retirar questões do modelo, como se pôde verificar através dos resultados da amostra utilizada, pois, como foi possível perceber, ela possui medidas que não ficaram adequadas, não se confirmando, assim, para as dimensões estudadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: MacMillan, 1967.

- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2007.
- BARBETTA, P. **Estatística aplicada às ciências sociais**, 4. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2007.
- BEAL, R. M. competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of small business Management**, v. 38, n.1, 27- 47, 2000.
- BERARD, C.; DELURE, H. A cross-cultural analysis of intellectual asset protection in SMEs: the effect environmental scanning. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, 167-183, 2010.
- BRENNER, S. N.; COCHRAN, P. The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research. In: Proceedings of international Association for Business and Society - J.F.Mahon (Ed.), 1991. **Anais...** J.F. Mahon, 1991.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, 2003.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. Deschamps; SILVA Jorge Ferreira. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2007.
- CHER, R. A. **A gerencia das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.
- CHURCHMANN, C.W. **Introdução a teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.
- CLARKSON, M.B.E. A risk based model of stakeholder theory. Proceedings of the second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto, Canadá: University of Toronto, Centre for Corporate Social Performance, 1994. **Anais...** Canadá: University of Toronto, 1994.
- COYNE, K. **The anatomy of sustainable competitive advantage**. Indiana: [S.n], 1986.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.

- DECK, M. C. Essay. In: Proceedings of the second Toronto Conference on stakeholder theory. Toronto, Canada: University of Toronto, Center for Corporate Social Performance, 1994. **Anais...** Canadá: University of Toronto, 1994.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n. 3, 1972.
- FISCHER, R. M.; BOSE, M.; MENDONÇA, L.R.; FEDATO, C..Monitoramento de Projetos Sociais: um Desafio para as Alianças Intersetoriais. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ANPAD), XXVII, **Anais...**, Atibaia, 2003
- FOSS, Nicolai J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of Management**, v.14, n.3, 1998.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONCALVES, C. A. **O que é estratégia: histórico, conceito e analogias**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. P.21-33.
- HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J.R; et al., **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice hall do Brasil, 1984.
- HANASHIRO, D. M .M.; TEIXEIRA. M .L. M.; ZACCARELLI L. M. **Gestão do fator Humano: uma visão baseada em stakeholder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HELFAT, C; PETERAF, M. The dynamic resource-based view capability lifecycles.**Strategic Management journal**.V.24. 2003.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENKELS, D.O. **Recursos de Cooperativa que levam a vantagem competitiva e Sustentável**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Blumenauense de Ensino Superior, Blumenau, 2015.
- JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. **The Academy of Management Review**, v. 20, Apr. 1995.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**.São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, n. 17, v. 4, p. 467-488, 1999.
- MATSUSHITA, M. A. Gestão socialmente responsável: a influência dos valores dos gestores. **Programa de Administração em Administração de empresas**. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2004.

- MICHALISIN, M. D.; SMITH, R. D.; KLINE, D. M. In search of strategic assets. **International Journal of Organizationa lAnalissys**. Bowling Green, 1997.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process. New York: **McGraw-Hill**, 1978.
- NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. da C.; MELLO, M. C. A. **Gestão Sócia Ambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NGAMKROECKJOTI, C.; SPEECE, M. Technology turbulence and environmental scanning in Thai food new product development. **Asia Pacific journal of marketing and logistics**, v. 20, n. 4, 413- 432, 2008.
- PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. **Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva**. RAUSP, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 229-246. jul./ago. 2012.
- PAVÃO, Y. M. P.; DALFOVO, M. S.; ESCOBAR, M. A. R.; ROSSETO, C. R.. A influencia dos *stakeolders* no ambiente estratégico de uma cooperativa de crédito: efeitos da munificencia. **RCA -Revista ciências da administração**, v.14, 2012, Brasil.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competence advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 3. 1993.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. In: The core competences of De Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 6, n. 8, 1990.
- ROBBINS, S.P. Organization theory, structure desing and applications. 3. ed. **New Jersey: Prentice- Hall**, 1990.
- SANTOS, Patrick Michel Finazzi; PORTO, Rafael Barreiro. A gestão ambiental como fonte da vantagem competitiva sustentável: contribuições da Visão Baseada em Recursos e da teoria institucional. **Revista ciências da administração**, v.15, 2013, Brasil.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; CANDIDA Maria S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: conceitos, roteiros práticos e casos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2004.
- SILVA, Júlio Cesar; MACHADO, Mirian Magnus; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. O poder de influência dos stakeholders de instituições de ensino superior: Análise comparativa entre instituições de ensino no Brasil e no Chile. In: Colóquio de Gestion Universitária en Américas, XIII, 2013, Argentina. **Anais...Argentina**, 2013.
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic management Journal**, Hoboken NJ, v. 5, 1984.