

ARTIGOS

FATORES DETERMINANTES DE POSTURAS GERENCIAIS ESTRATÉGICAS EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

DETERMINING FACTORS OF STRATEGIC MANAGEMENT POSTURE IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

RESUMO

Os gestores organizacionais adotam ações que bloqueiam a aproximação com os atores político-sociais (postura *buffering*) e as ações que criam pontes estratégicas (postura *bridging*). No entanto, a literatura sobre *stakeholders* fornece informações escassas sobre o envolvimento entre micro e pequenas empresas e os seus públicos. A pesquisa investigou os fatores determinantes das atividades *buffering* e *bridging* em micro e pequenas empresas. Utilizando uma amostra de 160 empresas, foram testadas hipóteses baseadas nas contingências ambientais, na dependência de recursos, responsabilidade social corporativa e abordagem teórica dos *stakeholders*. O processo de análise foi modelagem de equações estruturais. Verificou-se que o poder organizacional não determinou nenhuma postura, e que as incertezas ambientais e a iniciativa estratégica dos gestores determinaram *bridging* e *buffering*. O pioneirismo estratégico dos gestores foi o fator mais importante para a postura *bridging*, mas, quando enfrentam incertezas, as empresas protegem-se com mais intensidade das demandas dos *stakeholders* sociais que dos políticos.

Palavras-chave: postura gerencial; relações públicas; stakeholders; micro e pequenas empresas.

Anderson Queiroz Lemos
andersonqadm@gmail.com

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Professor da Universidade Federal Rural do Semi-Árido: Pau dos Ferros - RN - BR.

ABSTRACT

Organizational managers adopt actions that block approximation with political and social actors (*buffering* posture) and actions that create strategic bridges (*bridging* posture). However, the literature on stakeholders provides scarce information about the engagement between micro and small companies and their public. The research

investigated the determining factors of buffering and bridging activities in micro and small companies. Using a sample of 160 companies, hypotheses based on environmental contingency, resource dependence, corporate social responsibility, and the theoretical approach of stakeholders were tested. The analysis process was structural equation modeling. It was found that organizational power did not determine any posture and that environmental uncertainties and the strategic initiative of managers determined bridging and buffering. The strategic pioneering spirit of managers was the most important factor for the bridging posture, but when facing uncertainties, companies protect themselves more intensely from the demands of social stakeholders than from the political ones.

Keywords: managerial posture; public relations; interested parts; micro and small businesses.

1 INTRODUÇÃO

A prática da estratégia empresarial tem sido tema frequente de estudos quanto às ações de relacionamento com as partes interessadas (SILVA; SILVA; TEIXEIRA, 2022). As atividades de relações públicas são exaustivamente estudadas no âmbito das grandes organizações, em que o debate sobre o conflito de escolha entre uma postura mais responsável e flexível das empresas em relação aos grupos de interesses (*stakeholders*) e a satisfação de interesses próprios como o lucro, por exemplo, perpassam por ações de comportamento ético e manutenção da legitimidade em face das pressões externas, bem como sobre a capacidade de as organizações forçarem mudanças em regras institucionalmente estabelecidas visando a vantagens individuais ou de classe (BANSAL; SONG, 2017).

Nas organizações de grande porte, são os profissionais das relações públicas que envolvem os atores políticos e sociais e explicam as diretrizes das empresas que

representam, estimando as consequências dessa interação nas transformações organizacionais por meio de ações que bloqueiam a aproximação legítima com os atores político-sociais ao modificar o ambiente a seu favor (postura *buffering*), e ações que criam pontes estratégicas (postura *bridging*) adaptando-se aos interesses desses atores (MEZNAR; NIGHT, 1995). Quanto à postura *buffering*, cita-se o *lobby* das multinacionais petrolíferas no Congresso Nacional para aprovação de leis que as isentem de importar livremente insumos e equipamentos da cadeia do setor sem qualquer taxaço, com perdas na arrecadação de impostos aos cofres públicos na ordem de um trilhão de reais (RBA, 2017). Quanto à postura *bridging*, veja-se a quantidade de protocolos de biossegurança para prevenção à COVID-19 as empresas do setor turístico brasileiro adotaram para obter o direito a operar em época de crise pandêmica.

É improvável que as Micro e Pequenas Empresas (MPes) possuam um setor que envolva agentes governamentais em uma função política, governamental e de solução de conflitos, sendo esta a própria função do agente de relações públicas (SIMÕES, 1995). Elas estão limitadas pela estrutura organizacional simples com decisões centralizadas e coordenação por supervisão direta (MINTZBERG; QUINN, 1996). Com efeito, a comunicação externa e o comportamento estratégico da empresa são funções do próprio empresário (PICCHIAI, 2016).

Contudo, fora a regra de que são as grandes empresas que modificam o ambiente em seu favor, um dos grupos de pressão mais influentes no Congresso Nacional é o das MPes, que conquistaram benefícios fiscais com a criação da [Lei complementar nº 123/2006, o simples nacional](#) (gov.br, 2021). Dada a capacidade de as MPes também gerenciarem as suas relações com os atores relevantes a seus interesses, pergunta-se: qual a intensidade das posturas gerenciais *buffering* e *bridging* adotadas pelas MPes com os atores político-sociais? O objetivo desta pesquisa foi investigar os fatores determinantes das

atividades *buffering* e *bridging* em micro e pequenas empresas.

Após a introdução, o artigo centra-se nos conceitos de *buffering* e *bridging*. Em seguida, apresentam-se as hipóteses da pesquisa desenvolvidas por Mezner e Night (1995) envoltas na teoria da contingência, na teoria da dependência de recursos e na responsabilidade social corporativa. A análise dos dados ocorreu via Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Por fim, as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 POSTURAS ESTRATÉGICAS *BUFFERING* E *BRIDGING*

Estratégias são cursos de ação de longo prazo que implicam a alocação de recursos para alcançar objetivos (DIPAOLA; MORAN, 2005). Elas constroem ações que ultrapassam as fronteiras organizacionais, o que demanda ligar as redes internas às fontes de informações externas com confiabilidade, credibilidade e legitimidade (SAFFORD *et al.*, 2017). O papel do agente de relações públicas de uma empresa é transpor as fronteiras da organização conectando redes de relacionamento internas e externas, coletando informações e transmitindo-as às partes interessadas. Ao manter contato com diversos atores, ele traz dados do ambiente externo para auxiliar na tomada de decisão (POST *et al.*, 1982). É uma ação de cultivar relações externas por causa do valor atribuído às suas informações (ERNST; CHROBOT-MASON, 2012).

Stakeholders são “pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas atividades organizacionais” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 85). A sociedade, enquanto um conjunto de indivíduos interessados nas atividades organizacionais, ao mesmo tempo em que possui poder de escolha e compra, preocupa-se com a preservação do meio ambiente e com a qualidade de vida no seu entorno. O governo é uma sociedade política, que visa a uma

utilidade geral e duradoura que envolve a vida do homem e das organizações por meio de ações políticas. Cabe ao agente de relações públicas interagir com os atores político-sociais via duas estratégias opostas, mas não mutuamente excludentes (KIM; KRISHNA, 2017). Uma de proteger a organização dos interesses de atores externos (*buffering*) e outra de criar pontes com estes atores a fim de adaptar e ou antecipar as suas atividades organizacionais às expectativas externas (*bridging*).

O dicionário Oxford (1999, p. 342) define *buffer* como “proteção”. É uma abordagem que circunscreve os efeitos dos *stakeholders* externos à firma. É uma postura que prevê e protege as empresas das incertezas ambientais por meio de estratégias que denotam imposição de critérios e ausência de flexibilidade administrativa (HARRISON; JOHN, 1996). É uma postura de comunicação assimétrica com os *stakeholders* e defesa de interesses próprios, com manipulação de opinião pública e modelagem de cenários, que repulsa ou bloqueia as interferências externas que possam influenciar as políticas da empresa enquanto ela mantém um comportamento antiético (KIM; KRISHNA, 2017).

A empresa adota a postura *buffering* quando despende energia para manter as pressões externas longe de influenciar as suas operações internas. Freeman e Mcvea (2001) definem como características genéricas da postura *buffering*: erguer barreiras entre a firma e os *stakeholders* externos e demonstrar baixa flexibilidade para aceitação de mudanças internas. A tendência é uma gestão de relacionamentos instrumental, de maximização de utilidades.

Tem-se, como exemplo, a instalação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em 1941 na cidade de Volta Redonda (RJ), que veio com a promessa de desenvolvimento e modernização difundida mediante discurso de “necessidade” e única opção para a sociedade. Contudo, o período pós-privatização da empresa trouxe um enfoque na redução dos movimentos populares, sociais e sindicais (SILVA; ABDALLA, 2020, p. 56).

O sindicato transformou-se num sindicato de “parceria” e a cidade se viu dependente da grande siderúrgica. Esses fatos ilustram o poder da grande empresa ao influenciar e moldar seu contexto sociocultural, pois independentemente de todas as manifestações e resistência, a privatização ocorreu e a cidade curvou-se ao poder corporativo.

Entretanto, as janelas de oportunidades do ambiente externo também servem as atividades *bridging*. Pela abordagem teórica dos *stakeholders*, as organizações não devem possuir relacionamentos fugazes. Os relacionamentos devem ser gerenciados ao longo do tempo, gerando, assim, vínculos inter-organizacionais (FREEMAN; MCVEA, 2001). As estratégias *bridging* propiciam pontes entre as empresas e seus *stakeholders* visando ao alcance de objetivos em comum. O dicionário Oxford (1999, p. 339) define *bridge* como sendo “ponte, vínculo, reduzir as diferenças entre as partes”. Esta postura é baseada na pró-atividade para a geração de interdependência organizacional, visando ao alcance de objetivos mútuos.

A postura *bridging* adapta as rotinas e atividades internas da organização com as expectativas dos *stakeholders* externos. Neste esforço, o relações públicas coleta informações sobre suas necessidades reais, elencando as demandas por prioridade; comunica-os sobre temas relevantes com o foco para coletar esforços e desenvolve técnicas para monitorar esses temas; coordena o armazenamento de informações vindas de suas redes de contatos e cria relatórios apropriados para realização de ações orientadas.

2.2 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

2.2.1 As incertezas ambientais e as posturas gerenciais

Incerteza ambiental são dificuldades para as organizações serem eficientes e eficazes (LEAL, 2005). Para existirem, as organizações

precisam de certo grau de previsibilidade ambiental. Com efeito, incertezas são ameaças à consecução de objetivos. E muito do comportamento organizacional pode ser entendido pelo fato de as organizações terem que interagir com um ambiente que não podem mudar, mas terem que se adaptar a ele.

Estudos sobre a estrutura, ambiente econômico, tecnologia da empresa e comportamento dos dirigentes construíram a teoria da contingência (LAWRENCE; LORSCH, 1967), em uma perspectiva de que tudo é relativo na estruturação e no comportamento organizacional, na adaptação das técnicas administrativas e na forma organizacional que apoiará a realização das estratégias deliberadas. O ano de 2020 foi marcado pela COVID-19, trazendo incertezas para os negócios. Em meio às restrições impostas de distanciamento físico por decretos via agências sanitárias para consumo no local, o setor de restaurantes, por exemplo, investiu nos serviços para retirada no local e na modalidade *delivery* (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020).

Tem-se uma diferença de posturas gerenciais entre interagir com o ambiente e obter dele meios necessários ao alcance de objetivos, com o benefício de obter a legitimidade das partes envolvidas, e a necessidade de evitar as incertezas para garantir a integridade de sua tecnologia, segredos industriais etc., mantendo, assim, as suas rotinas inalteradas. Veja-se a tensão entre a necessidade de confidencialidade das informações sobre transferência de tecnologia dos produtos estratégicos de defesa, que requer a proteção do segredo industrial, e a invocação da Lei de Acesso à Informação (LAI) por parte de atores externos. A revelação da localização, a justificativa ou a necessidade de contratação atribuída aos produtos e serviços especificados no Decreto n. 2.295/97, bem como as características dos respectivos objetos contratuais, especificações, ou mesmo as suas quantidades, colocam em risco a segurança nacional, e, portanto, essas informações não fazem parte do preceito geral de publicidade contido na LAI, sendo

dispensadas as respectivas licitações (BRASIL, 1997, 2021). Neste caso, a postura de bloqueio que protege dados se sobressai a LAI por encontrar morada na justificativa de “[...] que não haja o uso indevido e não autorizado por empresas concorrentes, comprometendo o retorno e o sucesso dos resultados de todos os investimentos atribuídos ao desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil” (LAMAS; MELO; GHESTI, 2022, p. 802).

Em suma, devido às incertezas ambientais, as estratégias variam para que as organizações sobrevivam (BARUAH; WARD, 2015), controlando aquilo que pode acontecer; ou ajustando-se às mudanças que não podem controlar (MEZNAR; NIGHT, 1995). Assim, as duas primeiras hipóteses da pesquisa são:

H_{1A}: a postura *bridging* é influenciada positivamente pelas incertezas ambientais;

H_{1B}: a postura *buffering* é influenciada positivamente pelas incertezas ambientais.

2.2.2 Poder organizacional e as posturas gerenciais

No âmbito filosófico das relações entre sociedade, estado e governo, poder e potência são sinônimos de conotação temporal distinta e indicam a capacidade de fazer algo no presente e a capacidade futura de fazer ou transformar algo de forma econômica, ideológica e política (BOBBIO, 2007). Esta sessão relaciona tamanho organizacional e importância relativa dos produtos e serviços como fontes de poder organizacional que moldam o ambiente.

O tamanho organizacional é contado pela história como um fator de poder usado para moldar o ambiente. A Companhia Holandesa das Índias Orientais, criada no século XV por empresários com apoio do Governo dos Países Baixos para comercializar com a Ásia, com mais de 50 mil funcionários, provavelmente, foi a primeira organização além-fronteiras a concentrar poder suficiente para cobrar impostos, criar guerras e assinar acordos comerciais. Enfim, moldar o ambiente a seu favor (ALBUQUERQUE, 2012).

Com R\$ 1,508 bilhões em impostos recolhidos em 2017 (17,38% dos impostos arrecadados por todos os setores de bebidas no país), os empresários do setor de refrigerantes nacional se reúnem com parlamentares para o lançamento da Frente Parlamentar Mista em Defesa da Indústria Brasileira de Bebida (AFEBRAS, 2019). A pressão deste setor sobre o governo visou à edição de decretos que reduzissem, gradualmente, a alíquota de IPI sobre o xarope de refrigerantes até o patamar de 4% no ano de 2020, melhorando a competitividade perante empresas multinacionais do setor (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS, 2018).

O montante de controle que o ambiente político-social pode exercer sobre uma empresa depende do poder que esta exerce no ambiente. Vejam-se as estratégias e contraestratégias de movimentos sociais que fazem frente às atividades que causam impactos socioambientais e violações de direitos humanos causados pelas grandes mineradoras no país, “principalmente daqueles que se encontram numa condição histórica e econômica de vulnerabilização” (MATTOS NETO; REBELO, 2018, p. 249). Os conflitos entre as mineradoras e as comunidades locais se dão em função da disputa pelo controle e gestão do território, consequentemente, pelos impactos socioambientais que decorrem da extração.

O trabalho de Meznar e Nigh (1995), em 89 empresas norte-americanas, levantou a hipótese de que relacionava o tamanho da organização à intenção destas em modificar as condições ambientais. Conforme os autores, o tamanho da organização foi o fator mais importante para explicar a adoção da postura *buffering* em relação às pressões ambientais. A possibilidade de o tamanho organizacional influenciar na adoção da postura *buffering* baseia-se em suas condições internas. Em empresas que incorrem em limitações econômicas, decisões para tentar influenciar o ambiente podem não ser possíveis de ser tomadas. Segundo Hall (2004, p. 253), “organizações de pequeno porte, por exemplo, têm muito menos poder do que grandes organizações para alterar seus

ambientes”. Dessa forma, empresas de menor porte são menos capazes de resistir às pressões externas, sendo mais suscetíveis a adaptarem seu comportamento para garantir legitimidade. As próximas hipóteses levantadas por Meznar e Nigh (1995) são:

H_{2A} : a postura *buffering* é influenciada positivamente pelo tamanho da empresa;

H_{2B} : a postura *bridging* é influenciada negativamente pelo tamanho da empresa.

A teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCICK, 1978) ensina que as organizações dependem do ambiente para obterem os recursos necessários ao desenvolvimento de suas estratégias e alcance de objetivos. Seu postulado é que as organizações não são autossuficientes na geração dos meios de que necessitam, o que as leva a participar de trocas e transações com outras organizações (SÁNCHEZ; ROTUNDO, 2018).

A premissa da teoria da dependência de recursos é a de que quanto mais uma organização depende de outra, maior o poder da que detém os recursos, tendo implicações importantes na compreensão dos processos de padronização versus adaptação no estabelecimento de alianças (JUN *et al.*, 2014). Na captação de recursos, os gestores precisam ser politicamente ativos e construir um ambiente em que irão influenciar e manipular a ação das outras organizações para o seu próprio benefício e/ou atender às demandas e necessidades dos atores detentores de recursos no ambiente, adaptando-se a ele.

Um importante fator para que uma organização possa estabelecer sua posição de dominação no mercado está relacionado à importância relativa dos recursos possuídos. Controle denota poder, então, se uma organização possui a capacidade de oferecer produtos e serviços importantes às necessidades da sociedade, consequentemente, possuirá subsídios para ter algum controle sobre ela. É complexo definir o que é um produto essencial dada a relatividade da necessidade concreta do ser humano; contudo, para além das margens de interpretação, uma empresa que oferece serviços ou bens essenciais e que não possam

ser copiados facilmente por concorrentes em um curto espaço de tempo, “está numa posição de poder com relação aos *stakeholders* políticos e sociais” (MEZNAR; NIGH, 1995, p. 5).

Produtos farmacêuticos são indispensáveis, e dezenas de empresas da indústria farmacêutica norte americana enxergaram na pandemia de COVID – 19 uma oportunidade de recompensas financeiras na produção de vacinas, tratamentos e medicamentos. O setor farmacêutico norte americano é conhecido pela ausência de regulamentação de preços e disposição dos lobistas para influenciar o congresso na utilização de recursos públicos no desenvolvimento de pesquisa e desenvolvimento, cujos produtos resultantes serão pagos pelos próprios contribuintes (POSNER, 2020). Entre os medicamentos desenvolvidos com financiamento público, e que são lucrativos para as empresas privadas estão o AZT (contra o HIV), e o Kymriah (tratamento de câncer) (LERNER, 2021).

Assim, as hipóteses levantadas por Meznar e Nigh (1995) para a relação entre a importância relativa dos recursos/serviços oferecidos por uma empresa e o comportamento estratégico dos seus gestores foram:

H_{3A} : a postura *buffering* é influenciada positivamente pela percepção de importância dos produtos e ou serviços ofertados;

H_{3B} : a postura *bridging* é influenciada negativamente pela percepção de importância dos produtos e ou serviços ofertados.

2.2.3 Visibilidade pública e as posturas gerenciais

A participação da visibilidade no poder organizacional (tamanho e importância dos recursos) é controversa (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Contudo, o poder de uma imagem corporativa, ou aquilo que o nome da empresa representa, pode legitimá-la em face das cobranças dos *stakeholders*, mas também, não necessariamente, atender a seus interesses. Evidências de estratégias de *marketing*, gerenciamento de marca e maximização de

publicidade e imagem corporativa foram usadas por organizações asiáticas para mudar a atitude e o comportamento dos clientes em função de interesses comerciais (KIM; KIM, 2016).

A incorporação de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) pelas empresas transformou-se em um ativo tangível financeiro quando percebido pelos investidores que buscam por aplicações responsáveis. Estudos demonstram a relação positiva entre as práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto e a geração de valor. A ideia central é que os investidores atentos percebem maior segurança quanto aos riscos, uma vez que a boa governança associada a questões socioambientais são pilares da perenidade do negócio. Em contrapartida, a receptividade do mercado provoca aumento da reputação e estreitamento das relações com *stakeholders* (REDECKER; TRINDADE, 2021).

Em contrapartida, as externalidades negativas provocadas por um escândalo corporativo podem destruir as vantagens de manter-se no anonimato e não ter de alterar a estrutura interna da organização para adaptar-se às exigências externas. Em janeiro de 2019, a mineradora Vale do Rio Doce S/A iniciou uma campanha publicitária para melhorar a sua imagem institucional com a promessa de gastar cinco bilhões de reais para descontinuar todas as barragens que usavam a mesma tecnologia da que rompeu e provocou o desastre ambiental de Brumadinho em Minas Gerais, ceifando, aproximadamente, 270 vidas. Essas ações modificaram o plano de extração de minério de ferro da companhia, para além de uma série de outras adaptações estruturais.

Como forma de se resguardarem, as organizações tendem a evitar a sua exposição negativa na mídia, para não terem de se explicar aos diversos grupos de interesse sobre as ocorrências. À medida que a companhia aumenta de tamanho, aumenta também a preocupação e o compromisso na reestruturação da organização para facilitar as respostas às questões sociais. Ações de RSC geram muita visibilidade, e estas são, majoritariamente,

realizadas por grandes empresas, muito por causa das pequenas empresas, frequentemente, não estarem sujeitas à legislação no que diz respeito ao bem-estar social na indústria.

Assim, as hipóteses levantadas por Meznar e Nigh (1995) para a relação entre a visibilidade pública de uma empresa e o comportamento estratégico dos seus gestores foram:

H_{4A}: a visibilidade pública influencia, positivamente, a adoção da postura *bridging*;

H_{4B}: a visibilidade pública influencia, positivamente, a adoção da postura *buffering*;

No contexto dos estudos sociais e organizacionais, o tamanho da organização, por meio da força do seu capital, tem demonstrado ser um fator determinante de influência no ambiente em que opera (SANTOS; CLARO, 2014). Com efeito, Meznar e Nigh (1995) entendem que a visibilidade pública é predita pelo tamanho da empresa.

H_{4C}: o tamanho da empresa influencia, positivamente, em sua visibilidade pública.

2.2.4 Iniciativas estratégias empresariais e as posturas gerenciais

As empresas são entidades econômicas que possuem o lucro como a sua principal medida de maximização de valor. Essa função objetiva contrapõe a propositura de aceitar concomitantemente *as demandas das partes interessadas* (JENSEN, 2002). Entretanto, o conceito de maximização de valor também carrega consigo fatores de ordem subjetiva, como as expectativas dos *stakeholders* e do ambiente (SOUSA; WEFORT; CILLO, 2015).

Esses pensamentos antagônicos não são excludentes, mas noções complementares. No novo contexto da sustentabilidade organizacional, a responsabilidade social corporativa (RSC) é considerada estratégica porque ela não se dissocia da rentabilidade. Conforme Oliveira, Ferreira e Lima (2015), o compromisso das organizações na busca do equilíbrio com as ações econômicas, social e ambiental é amplo, uma vez que envolve desenvolvimento econômico, a

melhoria da qualidade de vida da sociedade e do meio ambiente.

Em uma perspectiva de formação da estratégia empresarial deliberada, a Escola do *Design* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) explica que a RSC e os valores gerenciais seriam elementos que influenciam no processo de elaboração, avaliação e escolha da estratégia. A estratégia da empresa moderna passa a ser percebida pela intensidade de sua “filosofia” em ser a pioneira e liderar outras empresas, ou por adotar iniciativas que atendam às expectativas de seus *stakeholders* mais relevantes. Por essa “filosofia”, a orientação seria de que as estratégias deveriam contemplar os interesses político-sociais do ambiente. Essa adequação é intitulada de “iniciativa estratégica empresarial” (MEZGAR; NIGH, 1995).

A *iniciativa estratégica pode ser mensurada pela intensidade com o que os gestores se inclinam para satisfazer às demandas por ações e expectativas dos stakeholders, mesmo sem ter obrigação legal para isso* (PINTO; LEMOS; ROCHA, 2009). Possivelmente, pela obrigação moral e para minimizar os efeitos das expectativas ambientais externas, os gestores das organizações estão engajando-se em certas iniciativas estratégicas.

No ano 2000, com o lançamento da linha de produtos Ekos, a marca Natura passou a adotar valores e comportamentos estratégicos socioambientais a fim de aproximar-se dos interesses dos seus *stakeholders*. A companhia de cosméticos incluiu, no seu novo modelo de negócios, as comunidades agroextrativistas da Amazônia, repartindo benefícios em troca de acesso ao patrimônio genético e conhecimento tradicional associado (NATURA, 2014).

Todas as organizações assumem papéis na vida das pessoas. *À medida que a sociedade ganhou poder de escolha, embutido no novo contexto empresarial, surgiu a responsabilidade das empresas de cuidar mais ativamente dos seus stakeholders*. Desta interação, emerge a identidade e a legitimação da sociedade (KRIEGER; ANDION, 2014). *No caso da sociedade, esta obrigação era,*

originalmente, do estado; entretanto, boa parte dessa tarefa foi assumida pelas empresas (MELO NETO; FROES, 2001). A própria legislação societária brasileira reconhece a importância do atendimento aos interesses dos *stakeholders* na Lei nº 6.404/76.

Para obter legitimidade, as empresas precisam estar em conformidade e atender às expectativas de determinados grupos de interesse por meio de iniciativas estratégicas. O pioneirismo em ter iniciativas que atendam às expectativas externas deve resultar em uma relação direta e aberta com os *stakeholders*. Por outro lado, várias empresas enfatizam a competição, o individualismo e a autoeficiência, para usufruir ao máximo do ambiente (FREEMAN; MCVEA, 2001). Em 1995, a empresa Shell decidiu afundar a sua plataforma petrolífera no mar do Norte, gerando protestos da sociedade e de grupos organizados, como o *Greenpeace*. Nos anos 1990, a Nike foi boicotada por parte dos consumidores sob a acusação de operar com fornecedores que incorriam em práticas laborais abusivas (VASCONCELOS, 2022). Até meados dos anos 1990, *não havia* uma consciência coletiva sobre o alcance da RSA, o que fez a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais das empresas em suas operações e na sua interação com os *stakeholders* ser questionada.

Dessa forma, Mezgar e Nigh (1995) elaboraram *hipóteses para correlacionar as iniciativas estratégicas dos gestores às posturas gerenciais bridging e buffering*.

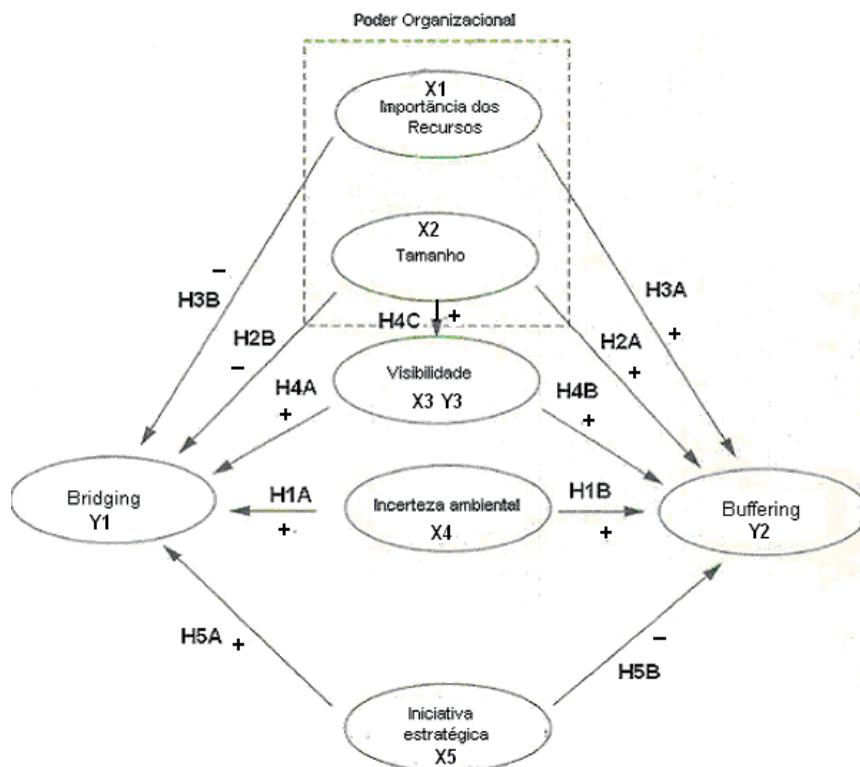
H_{5A} : a postura *bridging* é influenciada, positivamente, pela intensidade da filosofia dos gestores em ter iniciativas estratégicas;

H_{5B} : a postura *buffering* é influenciada, negativamente, pela intensidade da filosofia dos gestores em ter iniciativas estratégicas.

2.2.5 O Modelo hipotético

A figura 1 apresenta o modelo proposto por Mezgar e Nigh (1995) sobre como o ambiente e as características das organizações influenciam na adoção das posturas gerenciais.

Figura 1 – O Modelo hipotético



Fonte: (MEZNAR; NIGH, 1995).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa utilizou a escala desenvolvida por Meznar e Nigh (1995). As descrições dos fatores preditores das posturas *buffering* e *bridging* estão apresentadas a seguir:

Tamanho da empresa. Utilizaram-se os critérios do SEBRAE (2013) e do BNDES (2023) para os ativos tangíveis, o número de empregados e a receita operacional bruta anual;

Visibilidade pública. Verificada pelo número de vezes em que a empresa foi mencionada em meios de comunicação (“nunca” até “mais de 40 vezes”) em um período de dois anos;

Importância dos produtos ofertados. Um único item (o quanto supérfluos ou necessários são os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa) em uma escala *Likert* de cinco pontos;

Incerteza ambiental. Oito itens (quatro itens para o indicador turbulência e quatro para o indicador complexidade) em uma escala *Likert* de cinco pontos;

Iniciativa estratégica empresarial. Cinco itens em uma escala *Likert* de cinco pontos;

Postura *bridging*. Seis itens (três itens para o indicador *bridging* Social e três itens para o indicador *bridging* político) em uma escala *Likert* de cinco pontos;

Postura *buffering*. Nove itens (três itens para o indicador *buffering* Social e seis itens para o indicador *buffering* político) em uma escala *Likert* de cinco pontos.

Antes da entrada em campo, procedeu-se à validade de conteúdo, observando-se o grau de relevância e a representatividade dos itens perante os construtos (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Na primeira entrada em campo, a amostra foi composta por 157 MPEs localizadas em Fortaleza (CE). Os respondentes foram os proprietários, sócios-gestores ou os gestores não sócios. Durante a entrada de dados, não houve ocorrência de observações perdidas (*missing values*) nem de valores atípicos (*outliers*).

A validação da escala deu-se pela realização das Análises Fatorial Exploratória (AFE) e Confirmatória (AFC). A AFE foi realizada no *software* SPSS (versão 17.0) e não se verificou a necessidade de exclusão de nenhum item. Para reafirmar a qualidade da escala, foi realizada a fase confirmatória (AFC) com suporte do *software* AMOS (versão 18). Definidos os aspectos associados à avaliação das variáveis, especialmente as medidas de qualidade de ajustamento e de ajuste incremental para Modelagem de Equações Estruturais (MEE), realizou-se a avaliação da primeira entrada em campo. Assim, dos 29 itens que compunham a escala original de pesquisa oito foram retirados, restando 21 itens.

Na segunda entrada em campo, a amostra foi composta por 160 empresas localizadas em Fortaleza - CE. Com a exclusão dos oito itens da escala original, verificou-se que os índices de ajuste do modelo ficaram mais aceitáveis. Assim, procedeu-se às validades convergente e discriminante das dimensões em análise.

3.1 PLANO DE ANÁLISE ESTATÍSTICA

Conforme a figura 1, a variável visibilidade pública é, simultaneamente, dependente e independente, o que requereu o uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O método de estimação utilizado foi a Máxima Verossimilhança, cuja função é “melhorar por interações as estimativas da estimativa de parâmetro para minimizar uma função de ajuste especificada” (HAIR *et al.*, 2009, p. 467). Utilizou-se o “pacote” AMOS devido à sua simples *interface*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se, inicialmente, uma descrição da amostra e, em seguida, a análise das hipóteses, comparando os resultados desta pesquisa com os de Mezner e Nigh (1995).

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Quanto aos respondentes, 66,9% são gestores não sócios, e 33,1% são sócios não gestores; 64,5% deles têm mais de dois anos de experiência na empresa, tempo suficiente para conhecer as práticas gerenciais; 39,2% da amostra é da indústria, enquanto 60,8% é do comércio de bens e/ou serviços; 73,6% da amostra têm até 99 colaboradores.

Quanto aos indicadores de tamanho, pode-se verificar que 34,4% da amostra têm receita anual de até R\$ 1.200.000,00; 20,8% têm receita anual entre R\$ 1.200.000,01 e R\$ 10.500.000,00 e 44,8% têm receita anual entre R\$ 10.500.000,00 e R\$ 60 milhões por ano. Observou-se que 62,3% da amostra possuem menos de R\$ 5 milhões em ativos, restando 37,7% da amostra com ativos tangíveis que ultrapassam este valor.

Para a análise da intensidade das posturas gerenciais, utilizou-se a recomendação de Costa *et al.* (2011) para escalas de cinco pontos: valores de média até 3 são considerados baixos, entre 3 a 4 são intermediários e acima de 4 são elevados; desvios-padrão com valores até 0,8 são baixos; acima de 0,8 até 1 são médios e acima de 1 são elevados.

Verificou-se que as empresas adotaram a postura *buffering* com menos intensidade junto aos *stakeholders* políticos (1,70) que aos *stakeholders* sociais (2,91). O desvio-padrão geral foi intermediário (0,92). O nível de adoção da postura *bridging* foi intermediário para os *stakeholders* políticos (3,54) e sociais (3,79). O desvio-padrão foi baixo (0,72). Atributos de poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) podem explicar a escolha de as MPEs serem menos propensas para modificar, exercer influência e/ou se protegerem das influências dos atores políticos que dos sociais. Na tipificação de relevância proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), os *stakeholders* políticos (tratados como o próprio estado) são reconhecidamente importantes, uma vez

que se relacionam com as empresas na base dos atributos de poder e legitimidade, o que lhes confere o título de “dominante”. A grande maioria das empresas não pode existir isolada do ambiente externo. Com efeito, a gestão de *stakeholders* é considerada um fator crítico para o sucesso organizacional porque as empresas não podem satisfazer, simultaneamente, todas as partes interessadas.

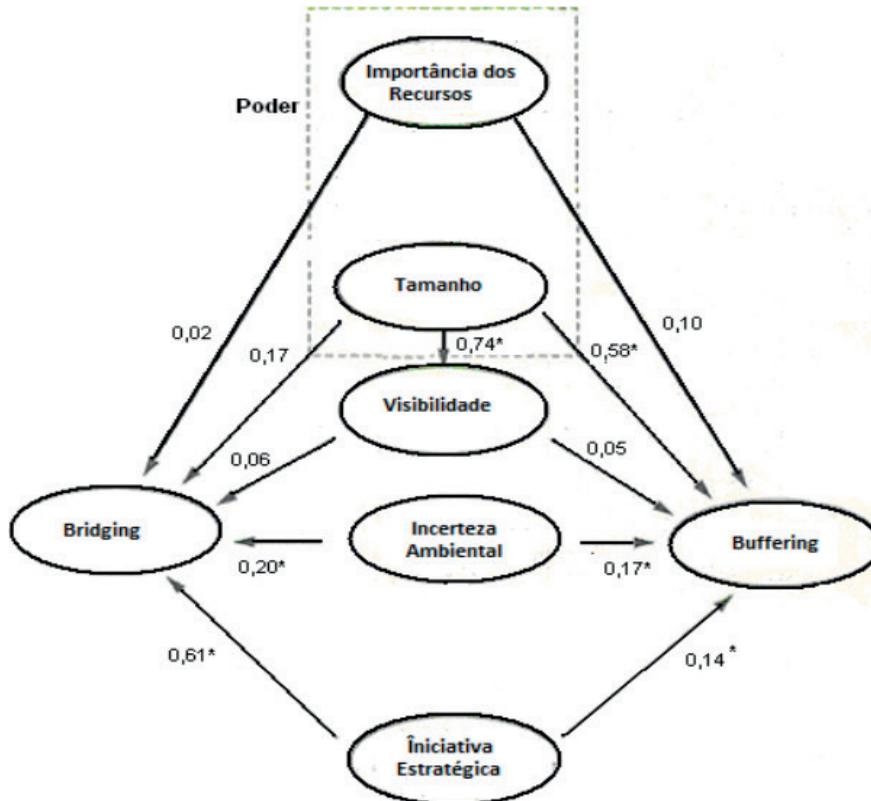
Os resultados também mostram que as empresas têm um alto nível de execução de iniciativas estratégicas com os atores político-sociais (4,00) com baixo desvio-padrão (0,75). A média geral para o fator incerteza ambiental foi intermediária (3,38) com baixo desvio-padrão (0,77). A média observada para o fator visibilidade pública

ficou em um nível intermediário (3,01), com um elevado desvio-padrão (1,52). A média observada para o fator importância dos produtos/serviços (2,98) foi baixa, com baixo desvio-padrão (0,66).

4.2 TESTE DO MODELO HIPOTÉTICO – ANÁLISE DAS HIPÓTESES

A figura 2 apresenta as análises de caminho das variáveis latentes (elipses) e os seus coeficientes padronizados (β) do modelo. Em termos explicativos das propensões de comportamento estratégico, as variáveis contidas no modelo explicaram 45% da adoção da postura *buffering*, 50% da adoção da postura *bridging* e 50% da visibilidade pública.

Figura 2 – Resultado do teste no AMOS



Fonte: dados da pesquisa.

R^2 s = Visibilidade, 0,50; buffering, 0,45; bridging, 0,50.

* $P < 0,05$.

Análise das Hipóteses 1_A e 1_B

As hipóteses 1_A e 1_B foram aceitas. As incertezas ambientais exerceram efeito positivo e estatisticamente significativo sobre *bridging* ($\beta = 0,20$; $P=0,04$) e *buffering* ($\beta=0,17$; $P=0,05$). O teste das hipóteses retornou que se adaptando ou não ao ambiente, as organizações tendem a sofrer os impactos das forças socioculturais e político-legais. Esse comportamento duplo foi anteriormente observado por Lowendahl e Revang (1998), pois verificaram que a disseminação de conhecimento e tecnologia altera o contexto competitivo das empresas e propuseram que as estratégias do tipo *buffering* e *bridging* tendem a ser utilizadas quando o ambiente externo se torna mais complexo, agitado e difícil de operar.

Quando as organizações se antecipam às expectativas dos atores político-sociais, elas estão reduzindo as incertezas de coisas que, supostamente, não podem controlar (BROWN; EISENHARDT, 2004). Na teoria do *effectuation* (SARASVATHY, 2001), o futuro não pode ser previsto nem controlado, mas as incertezas podem ser contornadas e o futuro construído por meio de alianças estratégicas e pré-comprometimentos com potenciais parceiros para o desenvolvimento do negócio. O custo da busca da legitimidade dos atores político-sociais para a sobrevivência do negócio é a da redução das escolhas individuais em face dos pré-compromissos com diversos *stakeholders* (DEW; SARASVATHY, 2007).

A adoção da postura *buffering* comprovou que as MPes podem isolar suas principais tarefas de influências externas quando em situação de incerteza ambiental. Esse achado corrobora o de Bandeira-de-Mello e Cunha (2004). Eles estudaram o comportamento estratégico de uma pequena empresa da indústria de edificações em contexto de turbulência ambiental causado, principalmente, pela influência governamental. Verificaram que, em um ambiente turbulento, a adaptação estratégica da empresa priorizou a administração de riscos em detrimento a maximização dos resultados econômicos.

Análise das Hipóteses 2_A e 2_B

A hipótese 2_A foi confirmada. Verificou-se que o tamanho da empresa exerce efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a postura *buffering* ($\beta = 0,58$), sendo este o fator mais importante proposto por Meznar e Nigh (1995) para determinar este comportamento nas MPes pesquisadas. Os ativos tangíveis possuídos por 62,3% da amostra não ultrapassam R\$ 5 milhões. Assim, poucos recursos não denotam poder instrumental suficiente para modificar as características sociopolíticas do ambiente em que as MPes estão inseridas. O que corrobora a tese de Pfeffer e Salancik (1978) de que as pequenas empresas são menos capazes de modificar o ambiente em favor de seus interesses estratégicos. Os resultados encontrados reforçam o argumento de Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001) de que existe uma relação entre o tamanho da organização e a sua capacidade de modificar o ambiente em seu favor.

A hipótese 2_B não foi confirmada. A relação entre tamanho da empresa e a postura *bridging* foi positiva (0,17) e não foi estatisticamente significativa ($P\text{-value}>0,100$). Esperava-se que menor o tamanho da empresa maior seria a sua adaptação às demandas político-sociais. Na verdade, situações de baixa adesão de MPes às recomendações do governo são frequentemente noticiadas. A Lei Anticorrupção, que entrou em vigor no Brasil em janeiro de 2014, prevê a responsabilização objetiva, no âmbito civil, criminal e administrativo, de **empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira. Contudo, as MPes ainda resistem à** adoção de programas relacionados ao *compliance*, em virtude da *dificuldade de implementação e benefícios percebidos* (SCHARLACK, 2019).

Análise das Hipóteses 3_A e 3_B

A hipótese 3_A foi refutada. Embora a análise do resultado confirme a direção do sentido ($\beta = 0,10$), quando o *P-Value* resulta fora de um limite que considera 95% de chance de que um efeito entre as variáveis

seja percebido, as evidências são, no melhor dos casos, apenas sugestivas (KUIPER'S, 1988). A hipótese 3_B foi refutada. Além da análise do resultado não confirmar a direção do sentido ($\beta = 0,02$), o *P-Value* encontrado não foi significativamente diferente de zero para o nível 0,05. Assim, não há efeito comprovado para esta suposta relação. Esses resultados demonstram que os produtos/serviços oferecidos pelas MPEs não explicam a capacidade de modificar o ambiente nem implica a adaptação às exigências dos *stakeholders* político-sociais. Esses resultados retornam que a teoria da dependência de recursos não explica o comportamento estratégico das MPEs quanto aos *stakeholders* político-sociais.

Análise das Hipóteses 4_A , 4_B e 4_C

As hipóteses 4_A e 4_B foram negadas. Ao contrário do que a teoria da dependência de recursos afirma sobre a possibilidade de visibilidade ser preditora de comportamento estratégico (MEZNAR; NIGH, 2005), este fator não apresentou efeito estatisticamente significativo sobre as posturas gerenciais ($p > 0,1$). Em contrapartida, os resultados suportaram a hipótese 4_C , que fortemente associou o tamanho à visibilidade pública ($\beta = 0,74$).

A visibilidade pública das MPEs ficou em um nível praticamente baixo, evidenciando que elas investem pouco em publicidade. Janolio Junior, Machado Velho e Humphreys (2009, p. 94), ao estudarem como as MPEs trabalham o *marketing* e como poderiam trabalhar a divulgação de seus produtos, entendem que “na verdade, o que falta ao empresário é conhecimento do que é a propaganda e seu funcionamento, para entender os retornos que ela pode propiciar à empresa”. Coelho *et al.* (2015) concordam que, em geral, a gestão do *marketing* nas MPEs é informal, casual e simples, e que as principais ações realizadas pelos micros e pequenos empreendedores ocorrem sem a consciência de ser sistematizadas.

Análise das Hipóteses 5_A e 5_B

A hipótese 5_A foi aceita. A filosofia dos gestores de possuir iniciativas estratégicas foi o fator preditor mais influente para adoção da postura *bridging* ($\beta = 0,61$). As empresas nas quais os gestores se empenham em ter a iniciativa de colaborar e se antecipar em questões sócio-políticas são mais propensas a se engajar nas atividades *bridging*, e pesquisas anteriores corroboram esse achado. Beuron *et al.* (2013) pesquisaram os perfis de valores pessoais e organizacionais e suas inter-relações em uma empresa que adota postura e imagem associados a um ambiente sustentável. Verificaram que as metas perseguidas pelos indivíduos e pela organização constituem a base da prosperidade mútua em organizações sustentáveis. *Acredita-se que as MPEs têm iniciativas em se antecipar e cumprir as exigências do ambiente pelo fato de terem pequeno porte, não possuírem muitos ativos tangíveis nem seus produtos/serviços serem de extrema importância à sociedade.*

A hipótese 5_B foi refutada. A postura *buffering* demonstrou ser influenciada positivamente pela “filosofia moral” dos gestores em ter iniciativas estratégicas ($\beta = 0,14$). Cada indivíduo é livre para escolher o bem ou o mal, o caminho depende de aspectos intrínsecos. A filosofia moral dos gestores em orientar as ações organizacionais *buffering* pode representar a finalidade de bloquear as influências das demandas dos *stakeholders* sociais nas atividades empresariais que desejam. Esta ação moral de fazer o “mal”, na perspectiva da sociedade, pode representar fazer o “bem”, na ótica da sobrevivência organizacional.

A tabela 1 compara os resultados desta pesquisa com os de Meznar e Nigh (1995).

Tabela 1 – Resultados das hipóteses

Hipóteses	Indicação	Resultado	β	Sig. (P-Value)	Meznar e Nigh (1995, p. 989-991)	β	Sig. (P-Value)
H1A	Incert. → (+) bridge	Aceita	0,20	0,04	Aceita	0,26	***
H1B	Incert. → (+) buffer	Aceita	0,17	0,05	Aceita	0,28	***
H2A	Tam. → (+) buffer	Aceita	0,58	***	Aceita	0,44	***
H2B	Tam. → (-) bridge	Refutada	0,17	0,20	Refutada	-0,03	**
H3A	Imp.Rec → (+) buffer	Refutada	0,10	0,10	Aceita	0,10	***
H3B	Imp.Rec → (-) bridge	Refutada	0,02	0,73	Refutada	0,00	**
H4A	Visib. → (+) bridge	Refutada	0,06	0,56	Refutada	0,04	**
H4B	Visib. → (+) buffer	Refutada	0,05	0,60	Refutada	-0,01	**
H4C	Tam. → (+) Visib.	Aceita	0,74	***	Aceita	0,58	***
H5A	Iniciat. → (+) bridge	Aceita	0,61	***	Aceita	0,55	***
H5B	Iniciat. → (-) buffer	Refutada	0,14	0,08	Refutada	0,04	**

Fonte: dados da pesquisa.

**Os valores de P-Value não puderam ser identificados.

*** P.Value < 0,001

A análise dos fatores determinantes das posturas gerenciais retornou que incerteza exerce maior efeito sobre *bridging* que sobre *buffering*; tamanho exerce maior efeito em *buffering*, além de a hipótese 2_B ter sido refutada; importância dos recursos/serviços não explicou as hipóteses 3_A e 3_B; visibilidade não exerce influência em nenhum comportamento estratégico; tamanho exerce grande efeito sobre visibilidade pública; e, por fim, iniciativa estratégica exerce maior efeito no comportamento *bridging* que no *buffering*, embora a hipótese 5_B tenha sido refutada.

5 CONCLUSÕES

Este artigo investigou os fatores determinantes das atividades *buffering* e *bridging* em micro e pequenas empresas no relacionamento com os *stakeholders* político-sociais. Para isso, utilizou-se o modelo hipotético com dados coletados de 160 MPEs da indústria, comércio e serviço no estado do Ceará.

Os resultados da análise descritiva demonstram que as orientações estratégicas das MPEs não são mutuamente exclusivas. Verificaram-se evidências de que elas são mais propensas a se adaptarem às demandas dos atores político-sociais, do que exercerem influência e/ou se protegerem

das demandas desses atores, mas, quando se protegem, é por meio de contratação de assessoria jurídica para defenderem-se, principalmente, dos impactos econômicos e sociais de suas ações contra os *stakeholders* sociais. Uma explicação para as MPEs terem ações do tipo *buffering* mais comedidas junto aos atores políticos é porque em uma perspectiva de poder, legitimidade e urgência, o governo é um *stakeholder* relevante cujas ações são apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições, de natureza imediata e imperativa.

Os resultados permitiram verificar que a iniciativa estratégica dos gestores têm um efeito maior sobre a postura *bridging* ($\beta = 0,61$) que sobre a *buffering* ($\beta = 0,17$); que as incertezas ambientais exercem efeito sobre as posturas *bridging* ($\beta = 0,20$) e *buffering* ($\beta = 0,17$); que o tamanho das empresas exerce efeito sobre a postura *buffering* ($\beta = 0,58$) e sobre a visibilidade ($\beta = 0,17$); e que a importância dos produtos/serviços não exerce efeito estatisticamente significativo sobre as posturas *buffering* e *bridging*.

Os resultados apresentaram evidências empíricas para suportar o argumento de que a “filosofia moral” para o pioneirismo

estratégico demonstrou ser o fator mais importante do modelo para explicar as atividades *bridging* em face dos *stakeholders* político-sociais. A teoria da dependência dos recursos se mostrou inapropriada para explicar as atividades *buffering* e *bridging*, pois, embora o tamanho explique o comportamento *buffering*, a importância dos produtos/serviços (H_{3A} e H_{3B}) não influenciaram essas posturas. Esse achado indica que poder não tem relação com o tipo de adequação (*bridge*) da estrutura organizacional das empresas de micro e pequeno porte às exigências e expectativas do governo e da sociedade; no máximo oferece uma base para explicar parte do que promove o comportamento *buffering*.

As hipóteses sobre visibilidade pública e as posturas gerenciais foram refutadas. A constatação é de que a visibilidade de uma MPE não é um fator indicador de comportamento estratégico, pelo menos, nos termos em que sugere esta pesquisa. Estudos futuros devem ser realizados para entender como a exposição das MPEs na mídia fornece informação sobre se este fator realmente não prediz as posturas gerenciais, antes de, realmente, afirmar-se que visibilidade não se encaixa na teoria da dependência de recursos como componente de “poder”.

As incertezas ambientais exerceram influência com maior efeito sobre a postura *bridging* que sobre a *buffering*. Em tempos de turbulência e complexidade ambiental, as MPEs adotam mecanismos adaptativos que lhes permitam ajustar o rumo das contingências. A construção do capital social é um dos mecanismos fundamentais à sobrevivência organizacional. Com efeito, adaptar-se garante benefícios em virtude da participação em redes sociais ou outras estruturas sociais, fugindo a visão egocêntrica de existência. Veja-se que, em 2019, o governo federal incluiu as MPEs na obrigatoriedade da transmissão de informações trabalhistas para o Sistema de

Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e trabalhistas (eSocial), sob a chance de penalidade em caso de inadequação (JORNAL DO COMÉRCIO, 2019).

Conclui-se que somente as incertezas ambientais explicam ambas as posturas gerenciais *buffering* e *bridging* em MPEs. Sendo observado que empresas deste porte são mais propensas para modificar, exercer influência e/ou se proteger das influências dos atores sociais do que dos políticos.

REFERÊNCIAS

AFEBRAS. **Indústrias de bebidas regionais pagaram R\$ 1,5 bi em impostos**. 2019. Disponível em: <https://afrebras.org.br/noticias/industrias-de-bebidas-regionais-pagaram-r-15-bi-em-impostos/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. **Indústrias e governo defendem redução do IPI para refrigerantes produzidos na Zona Franca de Manaus**. 2018. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/548685-industrias-e-governo-defendem-reducao-do-ipi-para-refrigerantes-produzidos-na-zona-franca-de-manaus/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

ALBUQUERQUE, R. C. O apogeu dos países baixos e a Companhia 45 das Índias Ocidentais. **Revista IHGB**, v. 173, n. 454, p. 45-72, 2012.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **RAC**, Edição Especial, p. 157-179, 2004.

BANSAL, P.; SONG, H. C. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 105-149, 2017.

BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 811-822, 2015.

- BEURON, T. A. *et al.* Valores pessoais e organizacionais no contexto da gestão socioambiental. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, n. 1, p. 62-78, 2013.
- BNDES. **Porte de empresa**: classificação de porte dos clientes. 2023. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BOBBIO, N. **Estado, Governo e Sociedade**: Para uma teoria geral da política. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.
- BOTELHO, L. V.; CARDOSO, L. O.; CANELLA, D. S. COVID-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de *delivery de comida*. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 11, p. 1-5, 2020.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Estratégia competitiva no limiar do caos**: uma visão dinâmica para transformações corporativas. São Paulo: Cultrix, 2004.
- COELHO, R. L. F. *et al.* Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 219-250, 2015.
- COSTA, F. J. *et al.* Mensuração das Atitudes dos Estudantes de Cursos de Administração quanto à Área de Métodos Quantitativos: Proposta de uma Escala. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 2., 2011. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2011.
- DIPAOLA, M. F.; MORAN, M. T. Bridging or buffering? The impact of schools' adaptive strategies on student achievement. **Journal of Educational Administration**, v. 43, n. 1, p. 60-71, 2005.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995.
- ERNST C.; CHROBOT-MASON D. **Boundary spanning leader-ship**: six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations. New York, NY: McGraw-Hill Professional, 2012.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos (tradução)**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder approach to strategic management, *In*: FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; HITT, M. A. (ed.). **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Nova Jersey, EUA: Wiley, 2001. p. 189 -207.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HARRISON, J. S.; JOHN, C. H. ST. Managing and partnering with external stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 2, p. 46-60, 1996.
- JANOLIO JUNIOR, J.; MACHADO VELHO, A, P.; HUMPHREYS, E. A publicidade e propaganda como ferramenta de *e-marketing* de pequenas empresas de Jandaia Do Sul – Pr. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 14, n. 1, p. 83-124, 2009.
- JENSEN, M. C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective *Function*. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 235-256, 2002.
- KIM, S.; KIM, J. N. Bridge or buffer: two ideas of effective corporate governance and public engagement. **Journal of Public Affairs**, v. 16, n. 2 p. 118-127, 2016.
- KIM, S.; KRISHNA, A. Bridging strategy versus buffering strategy: Enhancing crisis management capability in public management for

- relational and reputational improvement, and conflict avoidance. **Asian Journal of Communication**, v. 27, n. 5, p. 517-535, 2017.
- KRIEGER, M. G. M.; ANDION, C. Legitimidade das organizações da sociedade civil: análise de conteúdo à luz da teoria da capacidade crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 83-110, 2014.
- JORNAL DO COMÉRCIO (JC). **MPEs e MEIs começam adaptação ao eSocial**. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2018/05/cadernos/jc_contabilidade/627953-mpes-e-meis-comecam-adaptacao-ao-esocial.html. Acesso em: 8 ago. 2019.
- JUN, X. *et al.* Practice standardization in cross-border activities of multinational corporations: A resource dependence perspective. **Management International Review**, v. 54, n. 5, p. 707-734, 2014.
- KUIPER'S, A, H. P-value as a Measuring Tool and Decision Procedure for the Goodness-of-fit Test. **Journal of Applied Statistics**, v.15, n. 3, 131-135, 1988.
- LAMAS, F. C.; MELO, L. R.; GHESTI, G. F. Tratamento do Segredo Industrial na Transferência de Tecnologia dos Produtos Estratégicos de Defesa: questionamentos a partir da Lei de Acesso à Informação. **Cadernos de Prospecção**, v. 15, n. 3, 792-805, 2022.
- LAWRENCE, P, R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**: managing differentiation and integration. Boston: R. D. Irwin, 1967.
- LEAL, A. S. S. **A influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, PR, Brasil, 2005.
- LERNER, S. **Indústria Farmacêutica enxerga pandemia como oportunidade única para os negócios**. 2021. Disponível em: <https://ictq.com.br/industria-farmacutica/1355-industria-farmacutica-enxerga-pandemia-como-opor-tunidade-unica-para-os-negocios>. Acesso em: 25 mar. 2022.
- LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 8, p. 755-773, 1998.
- MATTOS NETO, A. J.; REBELO, R. E. S. Movimentos sociais frente às grandes mineradoras no Brasil. **Veredas do Direito**, v. 15, n. 32, p. 249-275, 2018.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MEZNAR, M. B.; NIGH, D. Buffer or Bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in american firms. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 975-996, 1995.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: concepts, contexts, cases. New Jersey, USA: Prentice-Hall, 1996.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853- 886, 1997.
- NATURA. **Visão de sustentabilidade 2050**. 2014. Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade/visao-2050>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: issues and applications. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- OLIVEIRA, M.; FERREIRA, M. R.; LIMA, V. Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 6, n. 2, p.161-172, 2015.
- OXFORD. **Dicionário Oxford escolar para estudantes brasileiros de inglês**. UK: OXFORD University Press, 1999.

- PICCHIAI, D. A percepção de micro e pequenos empresários quanto a estratégias organizacionais. **Rev. FAE**, v. 19, n. 1, p. 48-67, 2016.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, J. R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.
- PINTO, F. R.; LEMOS, A. Q.; ROCHA, J. A. A percepção dos empresários do setor de agronegócio sobre as práticas de responsabilidade socioambiental. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO – SIMPOI. O FATOR HUMANO NA GESTÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES, 12., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo – SP, Brasil, USP, 2009.
- POSNER, G. **Pharma: Greed, Lies, and the Poisoning of America**. [S.l.: s.n.], 2020.
- POST, J. E. *et al.* The public affairs function in American corporations: Development and relations with corporate planning. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 12-21, 1982.
- RBA. **MP da Shell dá R\$ 1 tri a multinacionais do petróleo e elimina 1 milhão de empregos**. 2017. Disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/politica/2017/11/camara-aprova-texto-base-da-mp-que-beneficia-petroliferas-estrangeiras-com-r-1-tri-em-isencoes-1/>. Acesso em: 20 maio 2019.
- REDECKER, A. C.; TRINDADE, L. M. Práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto: um diálogo entre a função social instituída pela lei nº6.404/76 e a geração de valor. **RJLB**, v. 7, n. 2, 2021.
- SAFFORD, H. D. *et al.* Linking knowledge to action: the role of boundary spanners in translating ecology. **Front Ecol Environ**, v. 15, n. 10, p. 560–568, 2017.
- SÁNCHEZ, M. P. R.; ROTUNDO, G. J. Z. Teoría de Dependencia de Recursos: Premisas y Aplicaciones. **Ciencia y Sociedad**, v. 43, n. 1, p. 75-92, 2018.
- SANTOS, G. A. F.; CLARO, J. A. C. S. Poder e Política nas Organizações, à Luz das Teorias Organizacionais: Um Estudo Bibliométrico nos Anais do EnANPAD. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 1, p. 812-826, 2014.
- SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SCHARLACK. **Pequenas e médias empresas ainda resistem ao compliance**. 2019. Disponível em: <https://www.scharlack.com.br/post/pequenas-e-medias-empresas-ainda-resistem-ao-compliance>. Acesso em: 6 out. 2022.
- SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.
- SILVA, A. O.; ABDALLA, M. M. Desenvolvimento? Para Quem? Relações Estratégicas Entre Empresa E Sociedade: O Lado Obscuro Da Privatização Da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). **Rev. eletrôn. Adm**, v. 26, n. 1, 2020.
- SILVA, L. M. T.; SILVA, L. N.; TEIXEIRA, L. I. L. R. Função-objetivo da firma e responsabilidade social corporativa: perspectivas por meio da teoria dos stakeholders e teoria baseada em recursos. **R. Gest. Anál., Fortaleza**, v. 11, n. 3, p. 159-168, 2022.
- SIMÕES, R. P. **Função Política**. Orlando: Summus Editorial, 1995.
- SOUSA, C. B.; WEFFORT, E. F. J.; CILLO, L. V. A função-objetivo sob a ótica da continuidade e das teorias econômicas. **Revista da FAE**, v. 18, n. 2, p. 84-93, 2015.
- VASCONCELOS, B. A Falsa Responsabilidade Social nas Empresas. **Revista Técnica de Tendências em Comunicação Empresarial**, n. 2, 2022.