

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CLAINTON JOSE JOCKIMS DE AVELAR

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* COM MOTIVAÇÕES
HETEROGÊNEAS E RESULTADOS FINANCEIROS:
UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA EMPRESA DO SETOR
ATACADISTA**

São Paulo

2017

CLAINTON JOSE JOCKIMS DE AVELAR

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* COM MOTIVAÇÕES
HETEROGÊNEAS E RESULTADOS FINANCEIROS:
UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA EMPRESA DO SETOR
ATACADISTA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado - FECAP, como
requisito para a obtenção do título de Mestre
em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo
Barbero**

São Paulo

2017

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Dr. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

FICHA CATALOGRÁFICA

A948g

Avelar, Clainton José Jockims de

Gestão de stakeholders com motivações heterogêneas e resultados financeiros: um estudo descritivo em uma empresa do setor atacadista / Clainton José Jockims de Avelar. - - São Paulo, 2017.

32 f.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado Profissional em Administração.

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento empresarial. 3. Stakeholders. 4. Empresas – Finanças.

CDD 658.4012

CLAINTON JOSE JOCKIMS DE AVELAR

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* COM MOTIVAÇÕES HETEROGÊNEAS E
RESULTADOS FINANCEIROS:
UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr^a. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu
Universidade Federal do Ceará - CE

Prof. Dr. Taiguara Langrafe
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 14 de Agosto de 2017.

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que me apoiaram. Algumas pelo conhecimento compartilhado, outras pelo apoio e incentivo nos momentos de maior dificuldade e *estresse*. Todos, foram fundamentais para a conclusão do objetivo.

Resumo

A teoria preponderante sobre Gestão de *Stakeholders* propõe a existência de associações positivas entre os relacionamentos justos (*fairness approach*) com *stakeholders* e o desempenho empresarial. Não obstante, há literatura recente que propõe que nem todos os *stakeholders* se importariam com relações mutuamente justas e que tais públicos teriam motivações heterogêneas. Neste contexto, existiriam os *stakeholders* recíprocos (*reciprocators*) e os autocentrados (*self-regarding*). De acordo com essa teoria, as empresas seriam mais bem-sucedidas se adequassem suas abordagens ao comportamento específico dos diferentes *stakeholders*. Utilizando o indicador da variação percentual da receita de uma empresa com os seus *stakeholders* clientes, num período de dois anos, o objetivo do presente artigo foi testar se a forma de tratamento empregado entre empresa e os *stakeholders* clientes tem influência no desempenho financeiro. A coleta de dados se deu em uma empresa varejista de grande porte e ocorreu por meio de questionários onde se classificou a tipologia de tratamento na relação entre a empresa e o *stakeholder* cliente. O total da amostra válida para o estudo foi de 421 *stakeholders* clientes. Após a identificação da forma de tratamento empregado na relação entre empresa e *stakeholder* cliente foi apurado o respectivo desempenho financeiro da receita entre os anos de 2015 e 2016. A partir da realização da *survey* e respectiva análise dos modelos estatísticos da amostra de 421 *stakeholders* clientes não foi possível estabelecer uma posição conclusiva acerca da teoria da heterogeneidade de tratamentos na Gestão de *Stakeholders*. Esta pesquisa, contudo, gera contribuição empírica significativa, ao examinar proposição teórica recentemente publicada e, também, gera benefícios à prática empresarial, uma vez que traz resultados operacionais que sugerem alternativas sobre como uma empresa pode gerenciar suas relações com *stakeholders* clientes.

Palavras-chave: Stakeholders; Fornecedor; Cliente; Estratégia empresarial.

Abstract

The preponderant theory of Stakeholder Management proposes the existence of positive associations between fairness (fairness approach) with stakeholders and business performance. Nevertheless, there is recent literature that proposes that not all stakeholders would care about mutually fair relationships and that such audiences would have heterogeneous motivations. In this context, there would be reciprocators and self-referents. According to this theory, companies would be more successful if they adapted their approaches to the specific behavior of the different stakeholders. Using the indicator of the percentage variation of a company's revenue with its client stakeholders over a period of two years, the objective of this article was to test if the form of treatment employed between company and client stakeholders has an influence on financial performance. The data collection took place in a large retail company and occurred through questionnaires where the type of treatment was classified in the relationship between the company and the client stakeholder. The valid sample total for the study was 421 stakeholders. After identifying the form of treatment employed in the relationship between company and stakeholder, the respective financial performance of the revenue between the years 2015 and 2016 was determined. From the survey and respective analysis of the statistical models of the sample of 421 stakeholders, it was not possible to establish a conclusive position on the theory of heterogeneity of treatments in Stakeholder Management. This research, however, generates a meaningful empirical contribution by examining the recently published theoretical proposition and also generates benefits to the business practice, since it brings operational results that suggest alternatives on how a company can manage its relations with client stakeholders.

Key-words: Stakeholders; Provider; Client; Business strategy.

1 Introdução

A presente dissertação contribui para a Teoria dos *Stakeholders* ao explorar o tema do desempenho organizacional a partir das relações de uma empresa de atacado, responsável pelo fornecimento a pequenos e médios varejistas, com os seus respectivos *stakeholders*. A teoria instrumental preponderante acerca da relação entre empresas e partes interessadas parte da premissa que empresas que tratam bem os *stakeholders* geram mais valor. Segundo Harrison, Bosse e Philips (2010), empresas que alocam mais recursos para satisfazer as demandas dos *stakeholders* legítimos do que apenas o suficiente para manter a participação desses *stakeholders* tendem a criar mais valor, porque destravam a troca de informações entre as partes por meio de relacionamentos justos. De modo aderente, muitos estudos têm apontado a relação positiva entre gerenciamento justo com *stakeholders* e desempenho organizacional (Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999; Choi & Wang, 2009; Hillman & Keim, 2001; Waddock & Graves, 1997).

No entanto, tanto observações da prática empresarial, como oriundas de teorias, apontam para a necessidade de interpretar a relação entre empresas e seus *stakeholders* de modo mais heterogêneo. Assim, indaga-se porque há empresas com relacionamentos estritamente baseados no poder de barganha com *stakeholders* que são rentáveis, enquanto outras auferem tais resultados por meio de relacionamentos mais cooperativos. Para ilustrar tal heterogeneidade, Bridoux e Stoelhorst (2014) demonstram que duas empresas do setor de transporte aéreo, a *Southwest Airlines* e a *Ryanair*, as quais, apesar de atuarem no mesmo setor e se posicionarem no modelo de operação de baixo custo, decidiram por diferentes estratégias de interação com os *stakeholders*, sendo ambas bem-sucedidas. A partir de tal constatação, Bridoux e Stoelhorst (2014) flexibilizam a premissa de que uma empresa deva tratar de modo igualmente justo todos os *stakeholders*. Para tais autores, “a teoria dos *Stakeholders* silencia acerca de como outras formas de tratar *stakeholders* podem se relacionar com o desempenho da empresa” (Bridoux & Stoelhorst, 2014, p. 110).

Neste trabalho, a intenção foi explorar se duas das doze proposições de Bridoux e Stoelhorst (2014) acerca do tratamento heterogêneo com *stakeholders* são presentes na realidade empírica. As duas proposições que o presente artigo estuda apontam que (i) uma abordagem baseada na justiça (*fairness approach*) geraria mais valor nos relacionamentos entre uma empresa e seus *stakeholders* recíprocos (*reciprocators*), pois conseguiria deste modo atrair, reter e motivar tais públicos e (ii) uma abordagem baseada no poder de barganha (*arms-*

length approach) geraria mais valor com os *stakeholders* autocentrados (*self-regarding*), pois assim, no mesmo modo, atrairia e reteria tais públicos (Bridoux & Stoelhorst, 2014).

As razões para tal exploração no presente material refere-se ao fato que na literatura não se encontrou estudos empíricos que comprovem ou refutem a teoria de Bridoux e Stoelhorst (2014). Adicionalmente, considera-se que a análise empírica como aquela aqui apresentada contribua com a prática empresarial haja vista que confere substância empírica comprobatória de comportamentos estratégicos muito relevantes ao universo corporativo onde, ao compreender de modo mais específico como se comportar perante *stakeholders*, as organizações de mercado podem configurar melhores estratégias.

A proposição de Bridoux e Stoelhorst (2014) aponta que a heterogeneidade do relacionamento com todos os *stakeholders* levaria a maior geração de valor. Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser divididos em dois grupos – primários e secundários. O primeiro grupo corresponde aos *stakeholders* fundamentais para a sobrevivência e rentabilidade da empresa, como empregados, fornecedores, acionistas, clientes, governo e comunidade. Para Freeman, Harrison e Wicks (2007), as empresas precisam estar atentas a estes grupos, pois a sustentação do alto desempenho da empresa e sua perenidade são dependentes do alcance dos interesses desses *stakeholders*. Conforme Clarkson (1995), os *stakeholders* secundários, embora interajam com a empresa, não representam uma relação de essencialidade para a sobrevivência. O presente artigo concentra-se na análise do *stakeholder* cliente, dada a centralidade deste público no desempenho empresarial (Vieira, Pires & Galeano, 2013).

Assim, otimizar recursos ajustando a abordagem junto aos *stakeholders* clientes é importante necessidade de uma empresa. Supor que todas as partes interessadas valorizam a equidade está em desacordo com os resultados da vida social (Fehr & Fischbacher, 2004). Indivíduos agindo pela premissa do oportunismo tendem a apreciar seus ganhos pessoais e não valorizam a equidade na relação (Fehr & Falk, 2002). Como reforço a tais argumentos, Bridoux e Stoelhorst (2014) trazem, ainda, constatações oriundas da Psicologia e da Economia Comportamental. Sabe-se, de tais arcaouços, que os indivíduos divergem quanto aos valores propugnados (Schwartz, 1992). De Cremer e Van Lange (2001) apontam que indivíduos que se denominam *prosocials* exibem maior cooperação em suas relações. No contexto brasileiro, Barbero e Marchiano (2016) apontam que empresas com orientação aos *Stakeholders* tendem a ter menos conselheiros individualistas. Indivíduos recíprocos tendem a recompensar o que julgarem como um tratamento justo e punir o que compreendem como injusto (Engelmann & Strobel, 2004; Fehr & Gächter, 2002).

Diante deste contexto no presente estudo optou-se por testar parcialmente duas proposições do trabalho de Bridoux e Stoelhorst (2014):

Proposição 1 (P1): Os *Stakeholders* mais colaborativos (*reciprocators*) contribuem mais para a criação de valor se a empresa adotar uma abordagem baseada na justiça (*fairness approach*) com tais *stakeholders* do que se adotasse uma abordagem baseada em poder de negociação (*arms-length*) e Proposição 2 (P2): Os *Stakeholders* menos colaborativos (*self-regarding*) contribuem mais para a criação de valor se a empresa adotar uma abordagem mais distante e baseada em poder de negociação (*arms-length*) do que se adotasse uma abordagem justa (*fairness approach*) (Bridoux & Stoelhorst, 2014).

Cita-se a expressão “parcialmente” porque em lugar da análise das relações entre *stakeholders* e criação de valor optou-se por medir a relação com “desempenho financeiro” da empresa e o *stakeholder* cliente. A razão para tal escolha refere-se a maior dificuldade de se medir efetivamente a criação de valor e, além disso, a premência de se compreender as relações com partes interessadas e resultados contabilizáveis. Assim, o objetivo principal deste artigo é contribuir para o teste das proposições P1 e P2 de Bridoux e Stoelhorst (2014) para a particularidade do *stakeholder* cliente no contexto das relações empresariais e para particularmente o desempenho financeiro medido pelo crescimento de receitas. Espera-se também contribuir para o arcabouço teórico, uma vez que se buscou aprofundar a discussão inicialmente empreendida em Bridoux e Stoelhorst (2014). Notadamente, almeja-se ter resultados empíricos que auxiliem a compreensão do fenômeno.

Para a prática empresarial contribui-se com possíveis alternativas ao dilema que empresas passam em gestão de *stakeholders*. Compreender melhor a abordagem mais eficaz com clientes pode levar a empresa a escolhas mais eficientes sobre segmentação, formação da força de vendas, escolha de sortimento e variedade, embalagens, etc. Em linha com o tema central desse trabalho, Sarturi (2016), menciona que diferentes abordagens na gestão dos *stakeholders* podem ser explicadas em função dos diferentes tipos de indivíduos que integram um processo. A autora também ressalta a importância das empresas terem consistência na gestão e serem cuidadosas com eventuais mudanças na abordagem ao longo do tempo.

Talvez em função dos testes considerarem unicamente a variável receita, a qual reúne muitos conflitos de interesse de ambas as partes - empresa e *stakeholder* cliente -, não tenha sido possível corroborar ou refutar a teoria proposta por Bridoux e Stoelhorst (2014). Contudo, esse trabalho contribui para o arcabouço teórico, uma vez que testa importante teoria com 421 *stakeholders* clientes com reações distintas entre si num cenário de relacionamento prático com a empresa. A partir dos resultados auferidos, ficam indicativos de que um tratamento justo e

recíproco ainda pode ser uma direção segura para uma empresa obter maior desempenho financeiro junto ao *stakeholder* cliente.

2 Marco Teórico e Modelo Conceitual

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* vem se desenvolvendo nos últimos anos devido a necessidade de consideração dos interesses dos *stakeholders* que se acentuou nas empresas em razão, inclusive, da premência pela ética nos negócios e pelo atendimento das leis e normas socioambientais (Morais, Fernandes Pereira, & Maccari, 2012). Além disso, tal ascensão da Teoria dos *Stakeholders* ocorreu em resposta às pressões realizadas pelos *stakeholders*, a fim de que as corporações sejam cada vez mais sustentáveis e transparentes (Cardoso, Caridade, Hourneaux, & Kruglianskas, 2008).

A teoria clássica de maximização da riqueza dos acionistas contrasta com a teoria de equilíbrio dos interesses das partes afetadas pela empresa (Silveira, 2004). Segundo Freeman e McVea (2000), a expressão *stakeholder* surgiu em 1963 em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de *Stanford* (*Stanford Research Institute – SRI*). A definição inicial para a palavra buscava conceituar como “todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir”, incluindo assim, acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, a sociedade, entre outros. Conforme o estudo apontou, os gestores deveriam levar em consideração em suas decisões as preocupações dos *stakeholders*.

O termo *stakeholder* também foi referenciado por Freeman (1984, p. 46) como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”.

A teoria dos *stakeholders* é amplamente gerencial, pois além de não se limitar às situações existentes e a previsão da relação causa-efeito, também indica atitudes, estruturas e práticas, não obstante, demonstra e indica como os gestores atuam (Donaldson & Preston 1995; Freeman, 1994).

2.2 Gestão dos *Stakeholders*

Geralmente, estudos argumentam que um tratamento adequado entre as partes interessadas contribui para um desempenho empresarial satisfatório (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Harrison et al., 2010; Jones, 1995; Wood, 1991). Assim, identificar qual abordagem o cliente prefere da empresa pode resultar em maior fatia de mercado, mais vendas,

maiores margens, entre outros resultados. Uma vez que tais clientes tendem em agir pela reciprocidade, premiando aqueles que demonstram um custo justo e punindo aqueles que consideram demonstrar um custo injusto (Bosse, Phillips & Harrison, 2009).

Assim, as empresas podem ser vistas como um elo entre os principais *stakeholders* com o objetivo de criar valor (Freeman, 1984; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010; Jones, 1995; Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, & De Colle, 2010). Os clientes, por exemplo, podem agregar valor a uma empresa, pois além de adquirir produtos, são capazes de adotar comportamentos de defesa em relação a empresa ou suas marcas (Bhattacharya & Sen., 2003). Além disso, também participando de programas de inovação (Von Hippel, 1988). Os *stakeholders* podem influenciar na criação de valor porque são livres para escolher e aderir, bem como podem decidir o quanto contribuirão com a empresa a qual escolheram interagir (Hill & Jones, 1992).

Em complemento, o tema de priorização de *stakeholders* ainda está em desenvolvimento na literatura, visto que envolve vários conceitos que ainda expõem dúvidas aos gestores de quais os critérios devem adotar para tomar a decisão de quem priorizar (Mascena, Kim, Fischman & Correa, 2015). O relacionamento e o diálogo com os *stakeholders*, tornaram-se fundamentais para a sobrevivência das empresas, pois não basta somente a entrega do resultado econômico (Teixeira & Moraes, 2013).

Sob a perspectiva de uma gestão voltada aos *stakeholders*, os gerentes são responsáveis, além da maximização do valor ao acionista, tal como propõe a teoria da firma, como pelo bem estar ou equilíbrio nas decisões corporativas que possam interferir com outras partes, as quais tenham influência na realização dos objetivos da organização (Cragg & Greenbaum, 2002; Phillips et al., 2003 como citado em Sarturi, 2016, p. 19).

Em linha com a teoria dos *stakeholders* tem-se o interesse em explorar a performance econômica das empresas (Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995). Dessa maneira, o norteamento deste trabalho acontece pela medição do desempenho financeiro oriundo da abordagem comercial entre empresa e o *stakeholder* cliente.

2.3 Diferentes abordagens Empresa x Cliente

Concentrando nas duas abordagens principais do artigo original – reciprocidade e poder de negociação – tem-se estudos que revelam que as empresas tendem a favorecer uma ou outra prática (Berman et al., 1999; Harrison et al., 2010; Hillman & Keim, 2001; Preston & Sapienza, 1990; Waddock & Graves, 1997) considerando-as como abordagens antagônicas.

As relações consideradas justas seguem um padrão mais ameno, com uma espécie de compartilhamento dos resultados obtidos (Cropanzano, Bobocel & Rupp, 2001). Em situações que exigem a cooperação, indivíduos não recíprocos tendem a maximizar os retornos a si próprios. Dessa forma, eles focam em escolhas e compensações para os outros apenas na medida em que influenciam as suas próprias recompensas (Fehr & Gintis, 2007). Já os recíprocos estão mais inclinados do que os não recíprocos a reforçar recompensas conjuntas obtendo a equidade dos retornos (De Cremer & Van Lange, 2001). Estudos mostraram que recíprocos e não recíprocos reagem de maneira diferente (De Cremer & Van Lange, 2001; Liebrand, Jansen, Rijken, & Suhre, 1986). Ainda segundo os autores, indivíduos recíprocos geralmente começam cooperando, mas cessam esse comportamento se os interlocutores não retribuem, enquanto que os indivíduos não recíprocos tendem a cooperar somente se isso favorece seus retornos pessoais.

Isso também leva a práticas mais abertas com trocas de informações mais honestas e uma inclinação de resolução dos problemas por cooperação (Chiles & McMackin, 1996; Dyer & Singh, 1998; Phillips, 2003). Os contratos possuem tendência de serem menos detalhados, visto que as relações são embasadas em larga medida na confiança e nas interações sociais, tendo menos vocação para disputas legais (Chiles & McMackin, 1996; Dyer & Singh, 1998; Richman, 2006; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Além disso, estas relações ainda tendem a ser de longa duração (Dyer, 1996; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994).

Estudos de Offerman (2002) sugerem que as pessoas são geralmente dispostas a arcar com maiores custos ao terem a reciprocidade não correspondida. A reciprocidade parece ser tão importante nas relações que Dunfee (2006) a classifica como uma norma moral que existe universalmente por meio do tempo e culturas.

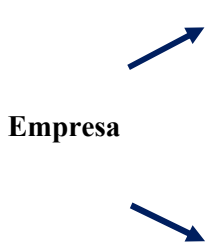
Em contraponto, a abordagem pelo poder de negociação entre os *stakeholders* sugere práticas organizacionais mais duras. Como exemplo, o sigilo nas informações, confrontos para solucionar problemas, visando fragilizar o poder da outra parte (Nesheim, 2001). Também se caracteriza pela dependência econômica, a utilização de sanções legais para garantir o cumprimento dos contratos, os quais são bastante detalhados (Chiles & McMackin, 1996; Dyer & Singh, 1998; Rousseau, 1989). A motivação das partes tende a ser feita com monitoramento de comportamento ou métricas de resultado financeiros para atribuição de incentivos (Rousseau, 1989; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). A tendência são relações de curto prazo (Dyer, 1996; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994).

A Tabela 1 mostra as duas diferentes possibilidades de abordagem entre as partes interessadas, empresa e *stakeholder* cliente. Numa das abordagens é a empresa adotando uma

postura de *fairness-approach* com um *stakeholder* cliente considerado *reciprocal*. Nessa abordagem é possível identificar um determinado grupo de características, tais como cooperação e relação mais duradoura. Já na outra abordagem, dessa mesma empresa, pode-se observar características opostas, como baixa ou nenhuma cooperação e relação tendendo a ser de curto prazo. Essas são características comumente percebidas na relação de uma empresa com abordagem *arms-length* para um *stakeholder* cliente *self-regarding*, conforme mencionado nas proposições P1 e P2 do texto dos autores Bridoux e Stoelhorst (2014).

Tabela 1

Características para diferentes abordagens empresa e *stakeholder* cliente

Empresa 	<i>Fairness-approach</i>	Cliente <i>reciprocal</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - Maior troca de informações - Contratos menos formais - Maior cooperação - Relação de longa duração
	<i>Arms-length</i>	Cliente <i>self-regarding</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - Pouca troca de informações - Contratos detalhados, formais - Baixa cooperação - Relação de curto prazo

A literatura reconheceu que uma abordagem *reciprocal* pode contribuir para a conquista de bom desempenho econômico (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Jones, 1995), bem como pode também gerar vantagem competitiva (Harrison et al., 2010). Contudo, a ênfase quantitativa que se buscará para medir as duas abordagens – recíproca e poder de negociação -, em princípio opostas, tem a possibilidade de oferecer subsídios para avaliar outras maneiras de tratamento entre os *stakeholders*.

A Tabela 2 mostra o que o presente trabalho medirá parcialmente no mercado. Na teoria, proposta por Bridoux e Stoelhorst (2014) haveria uma relação positiva entre a abordagem da empresa alinhada com a receptividade do *stakeholder* cliente. Sendo assim, conforme demonstra a Tabela 2 a empresa que tiver um enfoque *fairness-approach* com um *stakeholder* cliente *reciprocal* teria um bom retorno financeiro assim como se esta mesma empresa adotar

uma abordagem diferente, isto é, *arms length* para outro *stakeholder* cliente com comportamento *self regarding*.

Tabela 2

Representação das expectativas das proposições testadas neste trabalho

		Proposição 1:	
<i>Fairness-approach (+)</i>		Vantagem se empresa adota postura <i>fairness-approach</i> com <i>stakeholder</i> cliente <i>reciprocal</i> .	
Empresa			
<i>Arms-length (-)</i>		Proposição 2: Vantagem se empresa adota postura <i>arms-length</i> com <i>stakeholder</i> cliente <i>self-regarding</i> .	
		Cliente	
		<i>Self-regarding (-)</i>	<i>Reciprocal (+)</i>

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Descrição das variáveis

Para testar as proposições P1 e P2 mencionadas na introdução, o trabalho foi planejado em duas etapas. A primeira etapa consistiu em buscar na literatura os elementos para embasar e operacionalizar aquilo que se optou em medir nas referidas proposições. Busca-se demonstrar, segundo a literatura, algumas das características entre o *stakeholder* cliente mais suscetível a colaboração (*reciprocator*) e o *stakeholder* cliente menos colaborativo (*self-regarding*). Ainda nessa mesma linha, também se mostra algumas características da empresa, quanto a abordagem ao *stakeholder* cliente, se mais colaborativa (*fairness approach*) ou menos colaborativa (*arms-length*). As Tabelas 3, 4, 5 e 6 demonstram essas características, embasadas pelos respectivos referenciais teóricos, tanto para o *stakeholder* cliente, quanto para a empresa, os quais se buscou medir na pesquisa.

Tabela 3

Características do cliente mais colaborativo

Abordagem cliente 'reciprocal'	
Características	Literatura
Comunicação aberta, troca de informações, solução de problemas via colaboração.	Chiles & McMackin, 1996; Dyer & Singh, 1998; Phillips, 2003.
Contratos menos detalhados, baseados em confiança, gestão por meio de sanções sociais e não legais.	Chiles & McMackin, 1996; Dyer & Singh, 1998; Richman, 2006; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994.
Normas de desempenho e exigências mal definidas.	Chiles & McMackin, 1996; Rousseau, 1989; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994.
Relações tendem a ser de longo prazo.	Dyer, 1996; Rousseau Wade-Benzoni, 1994.

Tabela 4

Características do cliente menos colaborativo

Abordagem cliente 'self-regarding'	
Características	Literatura
Sigilo de informações, solução de problemas por meio do confronto, posição de barganha.	Nesheim, 2001.
Dependência da relação econômica, contratos detalhados, padrões de desempenho, sanções legais para fazer valer a sua posição.	Chiles & McMackin, 1996; Dyer & Singh, 1998; Rousseau, 1989.
Motivação por meio de incentivos financeiros.	Rousseau, 1989; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994.
Relações tendem a ser de curto prazo.	Dyer, 1996; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994.

Tabela 5

Características da empresa não recíproca

Abordagem da empresa 'arms-length'	
Características	Literatura
Compartilha informações apenas para facilitar uma possível negociação.	Fisher, Ury e Patton, 1991.
O tamanho e poder influencia na relação entre os <i>stakeholders</i> , podendo inclusive ter preço mais alto.	Coff, 1999; Freeman, 1984; Frooman, 1999; Porter, 1980.

Tabela 6

Características da empresa recíproca

Abordagem da empresa ‘fairness approach’	
Características	Literatura
Empresas usam mais o seu poder e relação com os <i>stakeholders</i> para criar valor, não somente focando no curto prazo e na maximização do lucro do acionista.	Friedman, 1962; Jensen, 2001.
A abordagem gestão para <i>stakeholders</i> manifesta-se por resultados, tais como: busca de satisfação do cliente, melhor serviço, redução de custos pela colaboração, entre outros.	Sisodia, Wolfe e Sheth (2007).
A literatura sugere que os <i>stakeholders</i> são totalmente cooperativos apenas quando percebem que há retorno justo ao comparar com outros <i>stakeholders</i> . A reciprocidade implica o reforço mútuo de ações entre os <i>stakeholders</i> .	Adams, 1965; Simon, 1966.
A reciprocidade é o que Donaldson e Dunfee (1994) chamaram de <i>hypernorm</i> – uma norma moral universalmente aceita.	Dunfee, 2006; Phillips, Johnson-Cramer, 2006.

3.2 Instrumentos de pesquisa

Quanto à segunda etapa, consistiu na formatação de uma pesquisa descritiva. Segundo Barros e Lehfeld (2007), pesquisas descritivas são representadas por pesquisas de mercado e de opinião, onde se realiza estudo, análise, registro e a interpretação dos fatos, sem que haja interferência do pesquisador. São diversos os estudos que podem ser classificados sob o título da pesquisa descritiva, onde uma de suas melhores características está na utilização de técnicas padrões para coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, Gil (2002). Ainda segundo o mesmo autor as características de uma população, fenômeno, experiência ou a relação entre variáveis constituem o principal objetivo desse tipo de pesquisa.

A técnica de coleta de dados escolhida para esse trabalho foi a aplicação de questionário em *survey*. Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto.

Para efeito de mensuração das respostas, foi adotado o método da escala de Likert (1932) com quatro pontos, com variados graus de intensidade. As respostas referentes a cada questionamento foram elencadas de maneira crescente, sendo: 1. (Discordo totalmente), 2. (Discordo parcialmente), 3. (Concordo parcialmente) e 4. (Concordo totalmente). Com o uso dessa técnica é possível a partir de cada pergunta do questionário desenvolver múltiplas alternativas de afirmações relacionadas à sua definição, onde os respondentes poderão atribuir o seu grau de concordância, a partir disso, é possível inferir uma medição (Silva & Costa, 2014).

Cabe ressaltar que a classificação da escala é intervalar, permitindo cálculos de porcentagem e média (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005). A utilização de *survey* com questões fechadas e escala de Likert (1932) é um método utilizado em diversos trabalhos, como exemplo, pode-se citar a pesquisa para avaliar o grau de orientação para os *stakeholders* das empresas de capital aberto da região sul do Brasil (Cintra, Oguido, Carvalho & Amâncio-Vieira, 2017).

O questionário foi estruturado com quatro partes. Todas possíveis de serem observadas no Apêndice I. A primeira, se destina a conhecer o comportamento do *stakeholder* cliente em relação a abordagem da empresa interessada em lhe vender. A segunda parte do questionário busca identificar que tipo de abordagem a empresa dispensa ao *stakeholder* cliente, sob a ótica do representante comercial que o atende. A terceira parte do questionário concentra alguns dados de identificação dos *stakeholders* clientes, necessários, em função de que poderiam ter tamanhos diferentes entre si, bem como pertencerem a lugares diversos entre as três macrorregiões brasileiras objeto dessa *survey*, a saber: sul, sudeste e nordeste. Já na quarta e última parte da estrutura do questionário constam alguns dados que possibilitam identificar características do representante comercial respondente da referida pesquisa.

3.3 Tamanho da amostra e coleta de dados

O estudo proposto foi realizado utilizando como respondentes os representantes comerciais de uma empresa do segmento atacadista com entrega porta a porta, localizada no estado de São Paulo. Essa empresa, ainda possui filiais e atua nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste brasileiro. Essas três regiões participaram da amostra. Em função de confidencialidade a referida empresa foi denominada pelo nome fictício de Atacadista Continente.

Buscando contribuir para os conceitos das proposições P1 e P2 foi aplicado o questionário para um grupo de representantes comerciais da Atacadista Continente atuantes em seis estados brasileiros, a saber: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Bahia e Pernambuco.

Os representantes comerciais da Atacadista Continente são os únicos responsáveis diretos pelo atendimento de cada um dos *stakeholders* clientes cadastrados na base de dados pela referida *Cia*. Portanto, não há televendas, mala direta ou alguma outra abordagem realizada pela empresa diretamente aos seus *stakeholders* clientes. Dessa forma, pôde-se assumir que o representante comercial é o principal, talvez único, profissional responsável por representar a estratégia da atacadista, junto à base de *stakeholders* clientes cadastrados.

Para definir a amostra em meio à população de milhares de *stakeholders* clientes, integrantes da carteira de cadastro da Atacadista Continente, adotou-se o critério da livre escolha por parte do representante comercial, o qual além de principal responsável pelo atendimento direto aos *stakeholders* clientes da Atacadista Continente foi também o responsável por responder o questionário. Para operacionalizar a pesquisa foi enviado um *e-mail* aos representantes comerciais contendo três *links* do questionário. Ao escolher os três *stakeholders* clientes da sua carteira o representante comercial acessou um *link* para cada cliente ao responder o questionário. Foram enviados os referidos *e-mails* para setecentos representantes comerciais em atividade na Atacadista Continente. Os *links* foram criados por meio da ferramenta de pesquisa SurveyMonkey, disponível para assinatura na *internet*. Nesse *e-mail*, a solicitação era para que fossem escolhidos, pelo próprio representante comercial, de acordo com seus critérios, três clientes, os quais serviriam como base para as respostas da *survey*.

3.4 Técnicas de análise

Os referidos *links* foram disponibilizados por *e-mail* para os representantes comerciais, em 18 de novembro de 2016 e ficaram disponíveis para a coleta das respostas até 5 de dezembro de 2016. Nesse período obteve-se 839 respondentes, sendo que desses, 621 foram considerados válidos, ou seja, sem nenhum erro de preenchimento que impedisse a identificação do histórico de compra do *stakeholder* cliente com a empresa Atacadista Continente. A população total objeto da *survey* foi de 2.100 *stakeholders* clientes, sendo assim, a amostra validada, após comparativo com os dados cadastrais da empresa representou 29,57% da população. Para efeito de continuidade e teste dos modelos estatísticos foram retirados da amostra 218 questionários, os quais foram considerados como *outliers* de erro.

Em sua tese, no capítulo de metodologia, Sarturi (2016) descreve que existem mais de um tipo de *outliers*. Conforme Aguinis, Gottfredson e Joo (2013), existem 3 tipos de *outliers*, sendo: *outliers* de erro, *outliers* interessantes e *outliers* influentes. O primeiro remete a erros de gravação, de validação, de preparação dos dados, entre outros. Esses *outliers* de erro não são adequados e, em geral, são retirados. Os 621 questionários válidos foram organizados em ordem crescente no Excel, tendo como parâmetro a variação percentual da receita e, a partir disso, foram cortados os 100 primeiros respondentes que apresentavam decréscimo na variação de receita, de maneira bastante acentuada, -100% por exemplo. Também foram cortados os 100 últimos respondentes, os quais apresentavam crescimentos na variação percentual da receita muito discrepantes, alguns chegando a mais de 5.000%. Dessa forma, os 200 questionários

cortados da amostra foram considerados, segundo a literatura, *outliers* interessantes, os quais demonstraram observações discrepantes, embora ainda não confirmados como valores *outliers* de erro real. Esses *outliers*, também podem ser identificados por meio de técnicas univariadas, como o exame de valores extremos dentro de cada constructo individual (Aguinis et al., 2013).

Também em função da pesquisa embasar-se na variação percentual da receita de um ano comparado a outro, optou-se por restringir tais variações percentuais, buscando com isso, uma melhor base comparável. Após o referido corte, o total de respondentes válidos para efeito da realização dos testes estatísticos ficou em 421 respondentes.

A partir das respostas fornecidas pelos representantes comerciais sobre o comportamento do seu cliente com a empresa Atacadista Continente, bem como também quanto a abordagem da empresa para com o *stakeholder* cliente, foi possível estabelecer elos entre a teoria e a prática retratadas nas proposições citadas na introdução.

Buscando mensurar se há uma relação positiva entre a equidade das partes interessadas e o desempenho da receita da empresa, adotou-se o critério da variação percentual do crescimento da receita comparáveis entre os anos 2016 vs 2015, dado esse, armazenado no sistema interno de gestão da Atacadista Continente.

De acordo com o método da escala de Likert (1932) utilizou-se graus diferentes de intensidade para as variadas respostas indo de 1 (discordância total) a 4 (concordância total). Foi calculado uma média dessas respostas. Como o grupo era formado de dois níveis de respostas (empresa e *stakeholder* cliente), foi calculado a média das respostas dos dois grupos, sendo: (média do grupo 1 + média do grupo 2 / 2). Posteriormente, comparou-se essas médias para verificar a existência dos grupos A, B, C e D (Tabela 7). O teste mostrou que realmente haviam grupos distintos já que o teste de médias (teste *t*) demonstrou $P = 0,000$ de chances das médias dos grupos serem iguais. Testou-se também o percentual do resultado financeiro desses grupos por meio do teste *t* para tentar concluir que os grupos A e D, assim como B e C, respectivamente representantes das proposições P1 e P2, são diferentes em termos estatísticos, contudo não houve resultados estatisticamente satisfatórios. Para realização do teste *t* foi utilizado o *software* Stata.

Tabela 7

Formação dos 4 grupos de acordo com as respectivas características

<i>Fairness-approach (+)</i> Empresa	Grupo B* (FA – SR)	Grupo A* (FA – R)
	<i>Arms-length (-)</i>	Grupo C* (AL – SR)
Cliente		
<i>Self-regarding (-)</i>		<i>Reciprocal (+)</i>

Nota. Grupo A = empresa *fairness-approach* (FA) e cliente *reciprocal* (R); Grupo B = empresas *fairness-approach* (FA) e cliente *self-regarding* (SR); Grupo C = empresa *arms-length* (AL) e cliente *self-regarding* (SR) e Grupo D = empresa *arms-length* (AL) e cliente *reciprocal* (R).

4 Apresentação dos Resultados**4.1 Estatísticas descritivas e teste *t***

Na Tabela 8 é possível ver os dados relativos aos quatro grupos formados pelos 421 questionários da amostra.

Tabela 8

Estatística descritiva da *survey* dos grupos de análise

Grupos de Análise		Tamanho da Amostra	Média de $\Delta\%$ da Receita	Mediana de $\Delta\%$ da Receita	Desvio Padrão de $\Delta\%$ da Receita	Mínimo de $\Delta\%$ da Receita	Máximo de $\Delta\%$ da Receita
	Empresa	Stakeholder Cliente					
A	FA	R	161	32%	27%	26%	-6% 102%
B	FA	SR	88	40%	38%	27%	-3% 100%
C	AL	SR	86	35%	32%	31%	-6% 98%
D	AL	R	86	33%	26%	26%	-6% 96%

Nota. Grupo A = empresa *fairness-approach* (FA) e cliente *reciprocal* (R); Grupo B = empresas *fairness-approach* (FA) e cliente *self-regarding* (SR); Grupo C = empresa *arms-length* (AL) e cliente *self-regarding* (SR) e Grupo D = empresa *arms-length* (AL) e cliente *reciprocal* (R).

Em linha com o objetivo desse trabalho de testar empiricamente as proposições P1 e P2 de Bridoux e Stoelhorst (2014), busca-se uma análise entre os desempenhos dos grupos A e D (representantes da proposição P1) e B e C (representantes da proposição P2).

A partir dos dados que constam nas estatísticas descritivas foi possível observar que houve uma variação percentual na receita de 32% no grupo A, o qual é composto por empresa e *stakeholder* cliente com características de relação comercial recíproca entre si. Este grupo foi o mais numeroso, sendo 161 respondentes ao todo. Isso representa 38,2% do total de respondentes, quando comparado à amostra. Já no grupo D, a empresa adota uma abordagem *arms-length*, enquanto que o *stakeholder* cliente uma abordagem *reciprocal*. Coincidentemente, foram 86 respondentes, o mesmo número apresentado pelo grupo C, sendo 20,4% da amostra válida. Pode-se observar que nesse grupo a variação percentual da receita foi de 33%, levemente superior ao observado no grupo A. Conforme visto na literatura uma abordagem quando reconhecida como recíproca pode contribuir para um bom retorno financeiro (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Jones, 1995) e também pode gerar vantagem competitiva (Harrison et al., 2010). Por isso, chama a atenção os resultados de variação percentual da receita do grupo D ser maior que o grupo A, pois em consonância com a teoria e também de acordo com a proposição P1, era esperado um resultado de variação percentual da receita maior do grupo A, onde tanto a empresa, quanto *stakeholder* cliente adotam uma relação comercial recíproca entre si.

Por outro lado, analisando os grupos que representam a proposição P2, temos o grupo B que apresentou variação percentual de 40% na receita da Atacadista Continente. Esse grupo é constituído de 88 respondentes, representando 21% do total da amostra válida. As características dos componentes desse grupo são a abordagem *fairness-approach* por parte da empresa e *self-regarding* por parte do *stakeholder* cliente. A empresa com abordagem *arms-length* e o *stakeholder* cliente *self-regarding* são as características dos respondentes do grupo C, composto por 86 respondentes ou 20,4% da amostra. Esse grupo também apresentou uma variação positiva na receita de um ano para o outro de 35%. Esses dois grupos (B e C – proposição P2), demonstraram resultados maiores na variação percentual da receita que os grupos anteriores (A e D – proposição P1). Pode-se destacar também que o grupo onde a empresa adota postura *fairness-approach* com o *stakeholder* cliente *self-regarding* foi ainda maior entre os quatro grupos analisados. Segundo a literatura em cenários onde não há reciprocidade mútua a motivação das partes tende a se desenvolver com acompanhamento comportamental ou medidas de resultado financeiro para verificação de incentivos (Rousseau,

1989; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Cabe ressaltar ainda que, nessas circunstâncias, a tendência são relações de curto prazo (Dyer, 1996; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994).

Foi também realizado um teste *t* de média utilizando o *software* Stata (Apêndice B), para ambos os grupos (A e D) e (B e C), contudo observou-se que não houve significância estatística para afirmar que os grupos são diferentes entre si, sob o critério da métrica de variação da receita entre os anos 2015 vs 2016. O teste do primeiro grupo (A e D) apresentou um valor de $p = 0,7093$. Já o segundo grupo (B e C) apresentou um valor de $p = 0,2693$. Diferentemente do teste de médias com a média grupo, o qual sustentou com significância estatística que os grupos existem e que são diferentes, quando se utiliza a variação percentual da receita, não há diferença estatística entre os grupos. Para efeito de teste ainda foram gerados modelos considerando, separadamente, os menores e os maiores *stakeholders* clientes (modelo 3 e modelo 4 – Apêndice B), a fim de certificar-se que o tamanho poderia influenciar no modelo, entretanto, permaneceu o resultado de não significância estatística para o teste de médias com o critério da variação percentual da receita.

4.2 Interpretação dos resultados

Observando os resultados do teste de médias e comparando-se com a proposição P1, desse trabalho, não é possível afirmar que a variável de retorno da receita dos *stakeholders* clientes do grupo A se destaca, quanto aos *stakeholders* clientes do grupo D. Ao contrário, pode-se observar leve vantagem do grupo D, no referido quesito, tanto pela média, quanto pela mediana. O primeiro teve uma variação média da receita na ordem de 32% quando comparado o ano de 2015 vs 2016. Já o segundo grupo, obteve uma variação de 33% no mesmo período.

P1: Os *Stakeholders* mais colaborativos (*reciprocators*) contribuem mais para a criação de valor se a empresa adotar uma abordagem baseada na justiça (*fairness approach*) com tais *stakeholders* do que se adotasse uma abordagem baseada em poder de negociação (*arms-length*) (Bridoux & Stoelhorst, 2014).

Cabe ressaltar, nesse ponto, que o presente trabalho não avaliou lucratividade ou vantagem competitiva da empresa, mas a variável receita, num intervalo de 1 ano (2015 vs 2016), onde, apenas pela variação da receita não foi possível corroborar ou refutar a proposição P1. Em conversa com executivos do setor atacadista, objeto dessa pesquisa, fica uma percepção de coerência do resultado da pesquisa com a prática do mercado, pois ainda se percebe, por parte do *stakeholder* cliente com característica *reciprocal* certa tolerância para empresas com características *arms-length*, isso, quando se considera apenas a variável receita como objeto de

análise. Como mera percepção, isso se explicaria talvez pela oportunidade do *stakeholder* cliente estar realizando um negócio vantajoso, sob a ótica do pagar menos por um determinado produto ou cesta de produtos.

No que concerne aos grupos B e C os dados da pesquisa também mostram um resultado um pouco diferente da proposição P2.

P2: Os *Stakeholders* menos colaborativos (*self-regarding*) contribuem mais para a criação de valor se a empresa adotar uma abordagem mais distante e baseada em poder de negociação (*arms-length*) do que se adotasse uma abordagem justa (*fairness approach*) (Bridoux & Stoelhorst, 2014).

Os *stakeholders* clientes do grupo B tiveram uma variação na média percentual das receitas de 40% (2015 vs 2016), ante 35% de variação percentual na média das receitas dos *stakeholders* clientes do grupo C.

Os resultados dos grupos B e C, embora não tenham corroborado a teoria da proposição P2, ainda assim, estão mais alinhados à Teoria dos *Stakeholders*. Afinal, segundo estudos recentes, como o de Harrison et al. (2010) a teoria dos *Stakeholders* entende que manter um relacionamento justo e recíproco com os *stakeholders* pode significar uma vantagem competitiva para a empresa.

Em linhas gerais, segundo percepções debatidas com executivos do setor pesquisado a empresa se comportar com características *fairness-approach*, mesmo com *stakeholders* clientes *self-regarding*, na maioria das vezes, é mais eficaz do que se adotar uma postura *arms-length*, isso ao menos, quando se está analisando a variável receita.

5 Considerações Finais

O objetivo desse trabalho consiste em contribuir para o teste das proposições P1 e P2 de Bridoux e Stoelhorst, (2014), particularmente no contexto das relações entre empresa e *stakeholder* cliente, visando mensurar o desempenho organizacional a partir da relação empresarial de ambos.

Vários estudos sustentam que se as empresas são percebidas como mais justas pelos seus *stakeholders* conseguem prover mais renda (Bosse et al., 2009). Já empresas que são mais úteis para os seus *stakeholders* são mais competentes em manter sua performance no processo de criação de valor (Harrison & Wicks, 2013). Essas afirmações são mais frequentes ao se examinar a teoria existente. Difere, portanto, do que é defendido nas proposições P1 e P2, onde sustenta-se que se a empresa adotar um tratamento igual ao adotado pelo *stakeholder* cliente

(*reciprocal* ou *self-regarding*) o resultado, seria mais satisfatório do que se procurar atuar de maneira recíproca, mesmo para o *stakeholder* cliente que não adotasse postura similar.

Argumenta-se que se as empresas dediquem um atendimento considerado bom e justo aos seus *stakeholders* é possível conquistarem maior êxito no desempenho organizacional (Bosse et al., 2009; Freeman, 1984, Harrison et al., 2010). A partir da *survey* e dos testes realizados não foi possível determinar um resultado conclusivo para corroborar ou refutar a teoria proposta nas proposições P1 e P2 de Bridoux e Stoelhorst (2014), a qual contrapõe o pensamento corrente de que a empresa que adota tratamento bom e justo obtém maior resultado do que se adotar tratamento similar ao que o *stakeholder* cliente lhe dispensa.

5.1 Limitações

É possível constatar algumas limitações nessa pesquisa. A primeira se refere a ter sido realizada com os *stakeholders* clientes de apenas uma empresa, a Atacadista Continente. De alguma maneira, isso pode delimitar as possibilidades de variação na experiência de compra comparável com outras empresas.

Outra limitação foi a utilização de um único segmento de mercado para a realização da pesquisa. Estruturar a pesquisa apenas no segmento de atacado generalista com entrega pode significar vieses de comportamento específicos do próprio segmento, fazendo com isso, que as capturas das características possam não ter sido amplamente exploradas.

A utilização de um único agente para responder os questionários, o representante comercial, que atende o *stakeholder* cliente também constitui uma limitação importante. Afinal, isso pode gerar respostas enviesadas pela proximidade e convivência do respondente com o *stakeholder* cliente.

Também a utilização de apenas uma variável de análise, sendo esta a variação percentual de receita, mostrou-se insatisfatória para dar maior robustez aos modelos estatísticos. Além disso, a restrição da base comparativa de um ano para outro também deixou a percepção de que o período foi relativamente curto para determinar com maior precisão as características de compra dos *stakeholders* clientes com a empresa.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Em função dos resultados e limitações dessa pesquisa é possível fazer-se algumas sugestões para pesquisas futuras.

A primeira sugestão é ampliar o período da amostra possibilitando um tempo comparativo maior da relação entre empresa e o *stakeholder* cliente.

Uma segunda sugestão seria a realização da pesquisa com o *stakeholder* cliente diretamente, sem que houvesse um intermediário respondente do questionário, no caso desta pesquisa, foi o representante comercial que atende e representa a empresa, quem respondeu ao questionário, junto ao *stakeholder* cliente. Ainda nessa linha, talvez ampliar o número de empresas pesquisadas dentro de um segmento, ou mesmo, mesclar mais de um segmento de mercado para confirmar se o relacionamento entre ambos – empresa e *stakeholder* cliente - oferece variações.

Outra possibilidade seria a inclusão de mais variáveis de análise, não somente a receita, mas talvez margem bruta e líquida, quantidade de sortimento vendido, entre outras, ampliando com isso a robustez dos modelos.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying, and handling outliers. *Organizational Research Methods*, 16(2), 270-301.
- Barbero, E. R., & Marchiano, M. (2016). Stakeholders ou Shareholders? Valores individuais de conselheiros e identidade empresarial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(61), 348-369.
- Barros, A. J. D. S., & Lehfeld, N. A. D. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bhattacharya, C. B., & Sem, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A.; & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Cardoso, A. C. F., Caridade, A.V.S., Hourneaux, F., Jr., & Kruglianskas, I. (2008). O processo de internacionalização e os aspectos socioambientais: o caso Embraer. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 1(1), 57-70.
- Cintra, R. F., Oguido, W. S., Carvalho, A. O., & Amâncio-Vieira, S. F. (2017). Análise do grau de orientação para os Stakeholders das empresas de capital aberto da Região Sul do Brasil. *Ágora: Revista de Divulgação Científica*, 21(2), 55-75.
- Chiles, T. H., McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(1), 895-907.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.
- Cragg, W., & Greenbaum, A. (2002). Reasoning about responsibilities: Mining company managers on what stakeholders are owed. *Journal of Business Ethics*, 39(3), 319-335.

- Cremer, D., & Van Lange, P. A. M. (2001). Why prosocials exhibit greater cooperation than prosocials: The roles of social responsibility and reciprocity [Special issue]. *European Journal of Personality, 15*(S1), S5-S18.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 164-209.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65-91.
- Dunfee, T. W. (2006). A critical perspective of integrative social contracts theory: Recurring criticisms and next generation research topics. *Journal of Business Ethics, 68*(3), 303-328.
- Dyer, J. H. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science, 7*(6), 649-666.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review, 23*(4), 660-679.
- Engelmann, D., & Strobel, M. (2004). Inequality aversion, efficiency, and maximin preferences in simple distribution experiments. *American Economic Review, 94*(4), 857-869.
- Fehr, E., & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review, 46*(4-5), 687-724.
- Fehr, E., & Fischbacher, U. (2004). Social norms and human cooperation. *Trends in Cognitive Sciences, 8*(4), 185-190.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2002). Strong reciprocity, human cooperation, and the enforcement of social norms. *Human Nature, 13*(1), 1-25.
- Fehr, E., & Gintis, H. (2007). Human motivation and social cooperation: Experimental and analytical foundations. *Annual Review of Sociology, 33*, 43-64.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. London: Penguin Books.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategy management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly, 4*(4), 409-421.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven & London: Yale University Press.
- Freeman R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The State of the art*. New York: Cambridge University Press.

- Freeman, R. E., & McVea, J. (2000). A stakeholder approach to strategic management. In M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison, *Handbook of strategic management* (pp. 189-207). Oxford: Blackwell Publishing.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R.L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437
- Liebrand, W. G. B., Jansen, R. W., Rijken, V. M., & Suhre, C. J. (1986). Might over morality: Social values and the perception of other players in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(3), 203-215.
- Likert, R. A. (1932). Technique for the measurement of attitudes. *Archives in Psychology*, (140), 1-55.
- Mascena, K. M. C., Kim, J., Fischman, A. A., & Correa, H. L. (2015). Priorização de Stakeholders: contribuição dos estudos teóricos e empíricos [n. especial]. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8, 42-59.
- Morais, S., Neto, Fernandes Pereira, M., & Maccari, E. A. (2012). Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 5(1), 110-125.
- Nesheim, T. (2001). Externalization of the core: Antecedents of collaborative relationships with suppliers. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7(3), 217-225.
- Offerman, T. (2002). Hurting hurts more than helping helps. *European Economic Review*, 46(8), 1423-1437.

- Parasuraman, A. (1991). *Marketing research*. Addison Wesley Publishing Company (2a ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. W., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Phillips, R. A., (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Phillips, R. A., & Johnson-Cramer, M. E. (2006). Ties that unwind: Dynamism in integrative social contracts theory. *Journal of Business Ethics*, 68(3), 283-302.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 361-375.
- Richman, B. D. (2006). How communities create economic advantage: Jewish diamond merchants in New York. *Law and Social Inquiry*, 31(2), 383-420.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Sarturi, G. (2016). *Distribuição de valor para o stakeholder funcionário e desempenho organizacional*. (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15062016-123330/en.php>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Silva, S. D., Jr., & Costa, F. C. (2014). Mensuração e escalas de verificação: Uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15, 1-16.
- Simon, L.S. (1966). Industrial reciprocity as a business stratagem. *Industrial Management Review*, 7(2): 27-39.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. (2007). *Firms of endearment: How world class companies profit from passion and purpose*. New Delhi: Dorling Kindersely.
- Teixeira, M. G. C., & Moraes, I. B. (2013). O diálogo com stakeholders na teoria e na prática: Análise da relação de uma empresa pública do setor industrial com seus stakeholders, para a construção de uma política de responsabilidade social. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6, 211-228.

- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579.
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(2), 691-718

Apêndice A – Instrumento de Pesquisa

Tabela 9

Características do comportamento do *Stakeholder* cliente

Perguntas para identificar se o *stakeholder* cliente é *reciprocal* ou *self-regarding*

Este cliente permite que o representante faça “levantamento” de gondola?

Este cliente deixa que o representante entre no estoque?

Em caso de avaria na carga ou divergências no pedido, este cliente aceita amigavelmente negociar a não devolução do pedido?

No momento da visita, este cliente folheia o catálogo de produtos?

Houve casos recentemente deste cliente devolver o pedido porque, mesmo após o pedido feito, ter comprado de outros distribuidores?

Já ocorreu deste cliente deixar de comprar para “dar um gelo” após algum desacordo comercial?

Este cliente aceita ouvir recomendações de novas compras/novos itens do representante?

Em caso de ruptura ou atraso de entrega, este cliente imediatamente deixa de comprar?

Este cliente só compra por meio de leilões (“bate-bola” ou “mesa redonda”)?

Este cliente aceita dicas de gestão ou *layout* de loja?

Tabela 10

Características do comportamento da empresa com o *stakeholder* cliente

Relacionamento da empresa com o *stakeholder* cliente, se: *fairness approach* ou *arms-length*

A empresa disponibiliza para este cliente todos os planos de pagamento disponíveis?

A frequência de atendimento (visita) a este cliente é maior que 1 vez por semana?

As visitas a este cliente são mais demoradas que a média dos demais clientes?

Quando este cliente precisa, nossa empresa faz mais de uma entrega na semana?

Somos muito colaborativos com este cliente?

Enviamos antecipado lista de preço ou folder por *e-mail* para este cliente?

Tabela 11

Alguns dados de identificação do cliente

Identificação do cliente	Alternativas
Qual o tipo de negócio do cliente?	Varejo () Atacado () Outro ()
Qual o tamanho deste cliente?	1 a 4 checkouts () 5 a 9 checkouts () Acima de 10 checkouts ()
Qual a distância, aproximada, deste cliente à capital do estado?	Capital do estado () Região metropolitana até 100km () 101 a 200km () 201 a 400km () 401 a 600km () Acima de 600km ()
Há quanto tempo você atende este cliente?	Até 1 ano () Entre 1 e 3 anos () Acima de 3 anos ()
Escolha na lista, qual estado o cliente possui o comércio.	RS () SC () PR () SP () BA () PE ()

Tabela 12

Alguns dados de identificação do vendedor

Dados do representante comercial	Alternativas
Qual a sua idade?	18 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () Acima de 50 anos ()
Há quanto tempo trabalha com vendas?	Até 5 anos () Entre 5 e 10 anos () Entre 10 e 20 anos () Acima de 20 anos ()
Qual a sua escolaridade?	Ensino fundamental () Ensino médio () Graduação completa () Pós/MBA completa ()

Modelo 3

Grupo A e D – Teste *t* com variação da receita 2015 vs 2016 até 10 *ckeckout's*

```
. import excel "C:\Users\Clainton\Downloads\Grupo AB.xls", sheet("ad_check_pe") firstrow
```

```
. ttest _2015vs2016, by( GRUPO)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	57	.3119955	.0357677	.2700404	.2403441	.3836468
1	94	.327445	.0271396	.2631277	.2735513	.3813388
combined	151	.3216131	.0215626	.2649662	.2790074	.3642188
diff		-.0154496	.0446124		-.1036042	.0727051

```
diff = mean(0) - mean(1)                                t = -0.3463
Ho: diff = 0                                           degrees of freedom = 149
```

```
Ha: diff < 0                Ha: diff != 0                Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.3648          Pr(|T| > |t|) = 0.7296          Pr(T > t) = 0.6352
```

Modelo 4

Grupo A e D – Teste *t* com variação da receita 2015 vs 2016 acima de 10 *ckeckout's*

```
. import excel "C:\Users\Clainton\Downloads\Grupo AB.xls", sheet("ad_check_gr") firstrow
```

```
. ttest _2015vs2016, by( GRUPO)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	3	.2457957	.0785898	.1361215	-.0923489	.5839403
1	18	.2647964	.0621477	.2636703	.1336762	.3959165
combined	21	.262082	.0538928	.2469677	.1496636	.3745003
diff		-.0190007	.1579522		-.3495985	.3115971

```
diff = mean(0) - mean(1)                                t = -0.1203
Ho: diff = 0                                           degrees of freedom = 19
```

```
Ha: diff < 0                Ha: diff != 0                Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.4528          Pr(|T| > |t|) = 0.9055          Pr(T > t) = 0.5472
```