

## **SINERGIA NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA STAKEHOLDERS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**SIMONE RUCHDI BARAKAT**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

simonebarakat@gmail.com

## **Introdução**

De acordo com a Teoria dos Stakeholders, os gestores devem coordenar os interesses dos indivíduos ou grupos que podem afetar ou são afetados pelo alcance dos objetivos da empresa. Contudo, ainda não está claro como a empresa deve operacionalizar a coordenação desses interesses. Na visão instrumental, deve-se gerenciar as relações que são estrategicamente mais importantes, indicando que os gestores enfrentam uma situação de trade-off ao decidir quais stakeholders atender prioritariamente.

## **Problema e Objetivo de Pesquisa**

A empresa pode criar valor para dois ou mais grupos de stakeholders simultaneamente e essa sinergia pode levar à vantagem competitiva, uma vez que nessa situação não há uma simples divisão de valor, mas sim, a geração de valor compartilhado. Com o objetivo de avançar nessa perspectiva, este trabalho busca identificar ações e práticas que atendam dois ou mais grupos de stakeholders simultaneamente, e investigar se empresas com ações e práticas mais sinérgicas apresentam desempenho superior.

## **Fundamentação Teórica**

De acordo com a perspectiva instrumental da teoria dos stakeholders, as empresas podem obter vantagem competitiva por meio do gerenciamento superior de stakeholders. Porém, como os gestores devem alocar seu tempo, atenção, capacidade e outros recursos entre os diversos grupos é uma questão que ainda não está clara. Alguns critérios já foram propostos na literatura como o princípio de fairness, o modelo da saliência e o modelo da importância estratégica do stakeholder.

## **Metodologia**

A pesquisa será feita em empresas que respondem ao questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA. As sinergia de ações e práticas de gestão de stakeholders serão verificadas nas respostas aos questionários. Para medir o construto de desempenho organizacional serão utilizados dados financeiros das empresas. Para aumentar a validade interna do modelo, serão controladas outras variáveis que influenciam o desempenho, como tamanho, risco e indústria.

## **Análise dos Resultados**

As hipóteses serão testadas com a utilização de regressão múltipla, que será utilizada para explicar a variável dependente (desempenho organizacional) por meio de variáveis independentes (ações e práticas sinérgicas para gestão de stakeholders). A interpretação dos resultados será feita por meio de três perspectivas: importância das variáveis independentes, tipos de relações encontradas e análise das inter-relações entre as variáveis independentes.

## **Conclusão**

A investigação dessa relação é importante uma vez que elucidar os mecanismos de geração de valor por meio da gestão eficaz dos relacionamentos com os stakeholders pode promover o desenvolvimento de recursos competitivos e ser uma potencial fonte de vantagem competitiva. A possível geração de valor por meio de práticas e ações sinérgicas possibilita a utilização de recursos organizacionais sem que haja necessariamente um trade-off entre os interesses dos múltiplos stakeholders.

## **Referências Bibliográficas**

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Hair, J. F. et al. (2005). *Análise multivariada de dados*. 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.
- Tantalo, C., & Priem, R. (2016). Value Creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2): 314–329.

# SINERGIA NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA *STAKEHOLDERS* E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Teoria dos Acionistas, cujo principal representante é Milton Friedman, o objetivo da empresa é aumentar a riqueza dos seus acionistas. Sua única responsabilidade para com a sociedade é a maximização dos lucros dos acionistas, dentro do quadro legal e dos princípios éticos do país (Friedman, 1970).

O argumento principal dos que defendem a teoria é enfatizar a eficiência desse modelo por meio não só do enriquecimento dos acionistas, mas também de um melhor desempenho econômico em todo o sistema. Com a intervenção do governo na taxa de impostos, parte da riqueza gerada poderia ser distribuída entre a sociedade, o que diminuiria a desigualdade, dentre outros problemas verificados no atual sistema de mercado (Lazonick & O'Sullivan, 2000).

Contudo, há evidências de que o sucesso econômico da empresa no longo prazo só poderá ser atingido se os gestores considerarem não apenas os interesses dos acionistas, mas também os interesses dos funcionários, clientes, fornecedores, membros das comunidades locais e outros grupos ligados às atividades da empresa – os chamados *stakeholders* (Clarkson, 1995).

Ao contrário da Teoria dos Acionistas, a Teoria dos *Stakeholders* leva em consideração todos os indivíduos ou grupos que têm ligação com a empresa. A definição de *stakeholder* mais conhecida e utilizada foi criada por Freeman (1984), que afirma que o termo refere-se a “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (p.46). Nessa teoria a empresa é gerida com a finalidade de gerar benefícios para os públicos de interesse, além de manter a sobrevivência da empresa (Jones, 1995).

A teoria sugere que as empresas devem gerenciar sua relação com os *stakeholders* para facilitar o desenvolvimento de recursos competitivos e atingir o desempenho sustentável (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). Além disso, essa lógica fornece uma motivação prática para as empresas agirem de forma responsável com relação aos interesses de toda sociedade, incluindo a distribuição justa dos ganhos econômicos (Bosse, Phillips, & Harrison, 2009).

Contudo, o que ainda não está claro na Teoria dos *Stakeholders* é como a empresa deve gerenciar as relações com os diferentes grupos, o chamado “how gap” (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003; Tantato & Priem, 2016; Laplume, Sonpar, & Litz, 2008). Por um lado, há a visão de que todos os *stakeholders* devam ser tratados igualmente. Nessa perspectiva, todos os grupos têm interesses com valores intrínsecos e não devem ser analisados apenas a partir de sua capacidade de promover ganhos econômicos (Donaldson & Preston, 1995). Por outro lado, há a abordagem estratégica, que sugere a priorização do gerenciamento das relações que são importantes para empresa (Freeman, 1999; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010; Harrison, Bosse, & Phillips, 2010).

A priorização de *stakeholders* está relacionada à percepção dos gestores sobre a importância de cada grupo, ou seja, os *stakeholders* priorizados são aqueles percebidos como mais importantes (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Essa percepção levaria a diferentes níveis de atendimento, ou seja, alguns grupos teriam um maior nível de atendimento efetivo de seus interesses (Eesley & Lenox, 2006; Boaventura, 2012). Portanto, ao decidir como atender aos múltiplos interesses dos *stakeholders*, os gestores enfrentariam uma situação de *trade-off*.

Contudo, alguns autores (e.g. Harrison & Wicks, 2013; Tantato & Priem, 2016) têm defendido que os gestores podem criar valor para dois ou mais grupos simultaneamente. A

sinergia na criação de valor pode levar a vantagem competitiva, uma vez que nessa situação não há uma simples divisão de valor, mas sim, a geração de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011).

Diante desse contexto, o presente trabalho busca avançar nessa perspectiva ao investigar se empresas com ações e práticas mais sinérgicas apresentam desempenho superior. A investigação desse fenômeno é importante uma vez que a gestão eficaz dos relacionamentos com os diversos grupos de *stakeholders* pode promover o desenvolvimento de recursos competitivos (Harrison *et al.*, 2010) e, conseqüentemente, ser uma potencial fonte de vantagem competitiva. Ao elucidar esses mecanismos, busca-se também contribuir com práticas empresariais para gestão desses relacionamentos que podem beneficiar tanto a empresa quanto a sociedade.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Diante do contexto apresentado, emerge o seguinte questionamento: A sinergia na criação de valor para os diversos grupos de *stakeholders* leva a um maior desempenho organizacional, *Corporate Performance* (CP), em inglês? Em decorrência desse questionamento, o problema de pesquisa é: Qual a relação entre a sinergia na criação de valor para os diversos grupos de *stakeholders* e a CP?

### **1.2 Objetivos**

O objetivo do presente trabalho é analisar a relação entre a sinergia nas ações e práticas implementadas para o atendimento aos interesses dos diversos grupos de *stakeholders* e a CP.

Os objetivos específicos são:

- Verificar as ações e práticas das empresas relacionadas ao atendimento dos interesses dos diversos grupos de *stakeholders*;
- Identificar as ações e práticas que atendam dois ou mais grupos de *stakeholders* simultaneamente, ou seja, sinérgicas;
- Levantar as ações e práticas sinérgicas implementadas pelas empresas estudadas;
- Analisar a relação entre a implementação de ações e práticas sinérgicas para o atendimento aos interesses dos diversos grupos de *stakeholders* e a CP.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Teoria dos Stakeholders**

A teoria dos *stakeholders* surgiu na década de 1980 como uma resposta direta às preocupações dos gestores geradas pelos crescentes níveis de complexidade e mudanças no ambiente externo. O marco dessa abordagem pode ser considerado a publicação da obra de R. Edward Freeman, “Strategic Management: A *Stakeholder Approach*”, em 1984. O objetivo dessa abordagem era representar com maior realidade os desafios existentes na gestão de diversos grupos e relacionamentos que as empresas estavam enfrentando. As estruturas tradicionais de negócios não eram mais suficientes para a criação de novas oportunidades e para elaboração de novas estratégias em meio de tantas mudanças.

A Teoria dos *Stakeholders* leva em consideração os indivíduos ou grupos que possuem ligação com a empresa. A definição de *stakeholder* mais conhecida e utilizada foi criada por

Freeman (1984), que afirma que o termo significa “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (p. 46). O ponto forte dessa visão é abordar interesses e práticas concretas ao visualizar responsabilidades a grupos específicos afetados pelas atividades das empresas (Clarkson, 1995).

Os *stakeholders* são pessoas ou grupos de pessoas que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses na empresa e em suas atividades, no passado, presente e futuro. Esses direitos ou interesses reivindicados são resultado de ações tomadas pela empresa, podendo ser de ordem legal ou moral e individual ou coletiva (Clarkson, 1995).

Os *stakeholders* podem ser divididos em dois grandes grupos: externos e internos. Os *stakeholders* externos são indivíduos ou grupo de indivíduos que tenham um interesse real ou potencial, ou que interfiram de alguma forma na capacidade de a organização alcançar seus objetivos, mas que estão fora da organização. Podem ser clientes, fornecedores, membros da comunidade na qual a empresa opera, membros de sindicatos, parceiros, terceiros que prestam serviço à organização, mídia e formadores de opinião, poder público municipal, estadual e federal, e outros. Os *stakeholders* internos são os públicos de interesse que estão dentro da organização, como sócios, acionistas, diretores, empregados, voluntários, e outros. A continuidade da empresa depende de sua habilidade em cumprir com seus objetivos econômicos e sociais, gerando valor para que cada grupo de interesses permaneça nesse sistema. O equilíbrio nas relações com os diferentes grupos é essencial e evita que relações desses grupos com a empresa sejam cortadas (Clarkson, 1995).

A teoria dos *Stakeholders* abrange três tipos de dimensões: descritiva, que busca descrever ou explicar como as empresas e seus gestores se comportam; instrumental, que busca descrever o que acontecerá caso os gestores das empresas se comportem de determinada maneira; normativa, que está preocupada nos aspectos morais do comportamento das empresas e de seus gestores (Donaldson & Preston, 1995). A presente pesquisa se situa na dimensão instrumental, uma vez que busca descrever relações entre o atendimento dos interesses dos diversos grupos e resultados organizacionais.

Na dimensão instrumental, a teoria dos *Stakeholders* não é vista somente como uma teoria ética, desconectada da administração, mas sim relacionada ao desempenho dos negócios. O foco é criar valor para consumidores, fornecedores, comunidades, funcionários e acionistas dentro na proposta básica dos negócios. A abordagem de “criação de valor” para *stakeholders* e o reconhecimento da importância inclusão da ética e de valores nas relações das empresas integra negócios, ética e questões sociais. A Teoria dos *Stakeholders* refere-se à criação de valor e troca – é uma teoria gerencial sobre como os negócios funcionam (Freeman & Velamuri, 2006).

Contudo, alguns críticos dessa teoria afirmam que ela não fornece funções específicas e objetivas para as empresas, uma vez que balancear os interesses dos *stakeholders* abandona uma base objetiva para avaliar as ações dos negócios (Phillips et al., 2003). Além disso, a teoria permite várias interpretações e cada interpretação fornece diferentes grupos de *stakeholders* e salienta a importância de diferentes valores, direitos e interesses. Dessa forma, interpretações diferentes levariam a distintas distribuições de benefícios e deveres (Garrida & Melé, 2004).

Diante das críticas recebidas, Phillips (2003) identificou quatro pontos que podem ser considerados limites da Teoria dos *Stakeholders*. O primeiro limite refere-se ao fato que a teoria pode facilitar a conduta oportunista por parte dos gestores, por não considerar que o único objetivo da empresa é a maximização da riqueza do acionista. O segundo limite refere-se às críticas quanto à capacidade da teoria em prover uma função objetivo da firma. O terceiro é quanto à falta de um critério objetivo para a distribuição dos recursos da empresa junto aos *stakeholders*. Finalmente, o quarto está relacionado à afirmação de que os *stakeholders* devem receber tratamento igualitário, o que também não possui uma forma clara

e objetiva de ser operacionalizado. Por esses motivos, ainda é considerada, na literatura, a existência de um “gap” de como atender os interesses dos diversos grupos, ou seja, como fazer a distribuição de valor entre os múltiplos *stakeholders*.

## **2.2 Gestão de *stakeholders***

A gestão de *stakeholders* refere-se à necessidade da organização gerenciar suas relações com *stakeholders* específicos de uma forma orientada (Freeman, 1984). De acordo com Freeman (1984), existem três níveis de processos com os quais a organização gerencia essas relações. O primeiro é a identificação dos *stakeholders* e suas influências na empresa. O segundo refere-se ao entendimento dos processos organizacionais usados para gerenciar as relações de forma implícita e explícita, e como esses processos se encaixam em um mapa de *stakeholders*. Finalmente, o terceiro nível é o conjunto de transações ou barganhas entre as organizações e seus *stakeholders* e como essas negociações se encaixam no mapa e nos processos organizacionais.

A capacidade da empresa gerenciar seus *stakeholders* refere-se à habilidade em colocar esses três níveis de análise em conjunto. A empresa que é capaz de identificar seus *stakeholders* e suas respectivas influências na empresa, que tem processos organizacionais que consideram esses grupos e suas influências e que implementa um conjunto de transações e barganhas para balancear os interesses dos *stakeholders* para atingir seu objetivo, pode ser considerada uma empresa com gerenciamento superior de *stakeholder* (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010).

Segundo essa perspectiva, as empresas podem obter vantagem competitiva por meio do gerenciamento superior de *stakeholders*. Considerar grupos de interesses, além dos acionistas, durante o processo de administração estratégica pode evitar que a organização seja surpreendida por um grupo insatisfeito. Por exemplo, considerar as necessidades de uma comunidade local pode evitar cobertura indesejada na imprensa, processos e legislação adversa. Além disso, o modelo da abordagem dos *stakeholders* apresenta mais opções de escolha na seleção de estratégias (Harrison et al., 2010).

A geração de vantagem competitiva pelo gerenciamento superior de *stakeholders* pode acontecer por meio de diversos mecanismos. Um dos argumentos é que empresas consideradas mais responsáveis podem desfrutar de acesso mais rápido e barato ao crédito e de menores custos de seguro, de bom clima organizacional (Branco & Rodrigues, 2006), e também atraíam e retenham os melhores talentos (Backhaus, Stone, & Heiner, 2002). Espera-se também que conquistem maior lealdade do consumidor e, com isso, valorizem a imagem institucional (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000). Devido a esses mecanismos, evidências empíricas mostram que existe uma relação positiva entre gerenciamento superior dos *stakeholders* e desempenho organizacional (Choi & Wang, 2009; Freeman et al., 2010; Parmar et al., 2010).

## **2.3 Priorização de *Stakeholders***

A priorização dos *stakeholders*, ou seja, como os gestores devem alocar seu tempo, atenção, capacidade e outros recursos entre os *stakeholders* é uma questão que ainda não está clara (Tantalo & Priem, 2016; Laplume et al., 2008). Phillips (2003), por exemplo, defende que a empresa deve distribuir benefícios e atender às demandas dos *stakeholders* proporcionalmente a suas respectivas contribuições, custos e riscos, todavia, reconhece que

não há uma forma definitiva de priorizar os *stakeholders* e que contribuições e resultados dos *stakeholders* são de difícil mensuração.

### 2.3.1 Modelo de Saliência

Uma das formas mais utilizadas na literatura para abordar a priorização dos *stakeholders* é por meio do conceito de saliência. Saliência é definida como o “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*” (Mitchell et al., 1997, p.854). Com o objetivo de identificar e priorizar as reivindicações, Mitchell et al. (1997) criaram um modelo de saliência. No modelo, os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: 1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a organização, 2) a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização, e 3) a urgência das reivindicações do *stakeholder*.

O poder é considerado pelos autores como a habilidade de se conseguir os resultados que se deseja. Uma parte terá poder em uma relação na medida em que tem ou pode ter acesso a meios coercitivos, utilitários ou normativos de impor sua vontade na relação. O poder coercitivo é baseado em recursos físicos de força, violência e limitação; o poder utilitário é baseado em recursos materiais ou financeiros; e o poder normativo é baseado em recursos simbólicos (Etzioni, 1964).

Os autores adotaram a definição de Suchman (1995) de legitimidade, a qual é “uma percepção ou pressuposto generalizados de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas e adequadas dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições” (p. 574). Além disso, a legitimidade pode ser considerada nos níveis individual, organizacional e social (Wood, 1991).

A urgência no modelo é definida como o grau em que as reivindicações do *stakeholder* pede por atenção imediata e é baseada em dois atributos: 1) sensibilidade ao tempo – o grau em que a demora para atender a reivindicação é inaceitável para o *stakeholder*; e 2) criticidade – a importância da reivindicação para o *stakeholder*.

É possível que um *stakeholder* tenha um, dois ou três desses atributos. De acordo com as combinações possíveis, três tipos de *stakeholders* possuem somente um atributo, três possuem dois atributos e um possui os três atributos, conforme mostra a Ilustração 1. Os gestores perceberão os *stakeholders* cada vez mais salientes na medida em que eles acumulam a combinação desses três atributos.



**Ilustração 1 - Tipologia dos *stakeholders***

Fonte: Mitchell et al., 1997.

Os *stakeholders* que possuem apenas um atributo são chamados latentes; aqueles que possuem dois atributos são os expectantes; os que possuem três atributos são os chamados

definitivos. Os indivíduos ou entidades que não possuem nenhum dos atributos não são considerados *stakeholders* ou potenciais *stakeholders*.

Desde sua criação, o modelo tem sido citado e utilizado por diversos pesquisadores em seus trabalhos empíricos (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Eesley & Lenox, 2006; Knox & Gruar, 2007, Parent & Deephouse, 2007; Magness, 2008). Apesar de possuir algumas limitações (Jawahar & McLaughlin, 2001; Driscoll & Starik, 2004), o modelo ainda é aceito como forma de medir a percepção dos gestores sobre a saliência de cada grupo de *stakeholder*.

### 2.3.2 Contribuições ao Modelo de Saliência

Agle et al. (1999) desenvolveram uma escala e a aplicaram com 80 CEOs de grandes empresas norte-americanas com o objetivo de validar o modelo proposto por Mitchell et al. (1997) e observar se a percepção de saliência dos gestores era moderada pelos valores do CEO e qual a relação com o desempenho organizacional. Os autores encontraram evidências de que poder, legitimidade e urgência formavam o construto saliência, sendo a urgência o atributo com maior influência sobre a saliência.

Parent e Deephouse (2007) estudaram dois casos e por meio de entrevistas com gestores e *stakeholders* levantaram evidências de que o nível hierárquicos dos gestores (alto, médio e baixo) e o papel que eles desempenham na organização têm efeitos moderadores sobre a identificação e priorização dos *stakeholders* e não somente os valores, como propuseram Agle et al. (1999). Além disso, os autores sugerem que a relação entre os gestores pode influenciar a percepção de saliência, ou seja, gestores que trabalham próximo e desenvolvem projetos juntos, por exemplo, podem ter percepções alinhadas em relação aos *stakeholders*. Por fim, os autores sugerem, assim como Ryan e Schneider (2003), que as formas de poder, bem como as características que delimitam a legitimidade dos *stakeholders*, podem ser mais abrangentes do que as propostas por Mitchell et al. (1997). Nesse contexto, Knox e Gruar (2007) alertaram para a importância de validar o modelo de Mitchell et al. (1997) e de relacioná-lo com outras propostas teóricas, uma vez que ainda é nebulosa a explicação para o fato de as percepções dos gestores serem muitas vezes discrepantes, segundo os autores, uma visão consensual do desenvolvimento da gestão estratégica requer maiores ciclos de reflexão.

Magness (2008) examinou dois acidentes na indústria de mineração e a sequência de eventos associados a esses acidentes para explorar as respostas de dois grupos de decisores: investidores e gestores, por meio do modelo de Mitchell et al. (1997). A autora usou análise de conteúdo para acessar mudanças nos relatórios anuais dos anos imediatamente antes e depois de cada acidente, como forma de medir a resposta da gestão. Os achados da pesquisa mostraram que a saliência do *stakeholder* é definida pelo tomador de decisão e que ela tem natureza transitória.

Eesley e Lenox (2006) exploraram as condições nas quais os *stakeholders* secundários conseguem respostas positivas das empresas para suas demandas, por meio da análise de mais de 600 ações de *stakeholders* secundários, no período de 1971-2003, nos Estados Unidos. Os autores afirmam que, além de utilizar o modelo de saliência de Mitchell et al. (1997), também avançam ao definir saliência em termos de ações e não de percepções. Além disso, defendem que: a) o poder do *stakeholder* é moderado pelo poder da empresa; b) além da legitimidade do *stakeholder*, a legitimidade da demanda é fundamental; e c) a urgência da demanda é mais importante que a urgência do *stakeholder*.

Entre as discussões teóricas que envolvem o modelo de saliência de Mitchell et al. (1997), destaca-se a contribuição de Driscoll e Starik (2004) que desafiaram a compreensão dos atributos afirmando que existe uma inadequação ao incorporar o curto e o longo prazo, e o



real e o potencial. Os autores sugerem que a dimensão “proximidade” seja adicionada, ou seja, deve-se considerar se ela se a saliência se altera com o tempo. Outra contribuição é a de Jawahar e McLaughlin (2001), que defendem que a saliência depende do estágio de ciclo de vida da organização. Essas contribuições, advindas da literatura após a criação do modelo de Mitchell et al. (1997), podem ser vistas no Quadro 1.

Quadro 1 – Contribuições ao modelo de saliência de *stakeholders*.

Variáveis	Mitchel <i>et al.</i> (1997)	Outras Contribuições
<b>Poder:</b> “habilidade de um ator social conseguir de outro ator social o que se deseja” (Pfeffer, 1981).	<b>Coercitivo:</b> baseado em recursos físicos de força, violência e limitação; <b>Normativo:</b> baseado em recursos simbólicos; <b>Utilitário:</b> baseado em recursos materiais ou financeiros (Etzioni, 1964).	1. O poder do <i>stakeholder</i> é moderado pelo poder da empresa (Eesley & Lenox, 2006; Ryan & Schneider, 2003).
<b>Legitimidade:</b> “uma percepção ou pressuposto generalizados de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas e adequadas dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995: 574).	Analisada nos níveis: a) <b>Individual;</b> b) <b>Organizacional</b> e c) <b>Societal</b> (Wood, 1991).	1. Distinção entre a) legitimidade do <i>stakeholder</i> , b) legitimidade da demanda (Eesley & Lenox, 2006) e c) legitimidade do comportamento do <i>stakeholder</i> (Santana, 2012). 2. Legitimidade sob dois aspectos: normativo (obrigação moral) e derivativo (efeitos sobre a organização e seus <i>stakeholders</i> normativos) (Phillips, 2003) 3. Em algumas circunstâncias, como em empresas familiares, pode ser herdada e não socialmente construída (Mitchell <i>et al.</i> , 2011).
<b>Urgência:</b> “grau em que as demandas de um <i>stakeholders</i> pede por atenção imediata” (Mitchell et al., 1997: 869).	<b>Temporalidade:</b> grau em que a demora para atender a reivindicação é inaceitável para o <i>stakeholder</i> <b>Criticidade:</b> a importância da reivindicação ou da relação para o <i>stakeholder</i>	1. Em algumas circunstâncias, os aspectos de temporalidade e criticidade das demandas estão interligados (Mitchell <i>et al.</i> , 2011). 2. A urgência da demanda é mais importante que a urgência do <i>stakeholder</i> (Eesley & Lenox, 2006).
<b>Saliência:</b> “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos <i>stakeholders</i> ” (Mitchell et al., 1997: 854)	Medida pelos atributos de: Poder; Legitimidade e Urgência.	1. Moderada pelos valores dos gestores (Agle <i>et al.</i> , 1999) 2. Diferente segundo o nível hierárquico e o papel do gestor (Parent & Deephouse, 2007) 3. Definida pelo tomador de decisão (Magness, 2008). 4. Tem uma natureza transitória (Magness, 2008). 5. Saliência em termos de ação e não percepção (Eesley & Lenox, 2006). 6. Pode variar de acordo com a cultura para <i>stakeholders</i> da empresa: egoísta, instrumentalista e moralista (Jones <i>et al.</i> , 2007). 7. Depende do estágio no ciclo de vida da empresa (Jawahar & McLaughlin, 2001). 8. Deve-se incorporar a dimensão

		“proximidade” (Driscoll & Starik, 2004).
--	--	--

A análise dessas contribuições mostra que o modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997) ainda é válido e aceito em estudos atuais. Pode-se observar que a maior parte dessas contribuições trata-se de complementações teóricas. Por exemplo, a análise da legitimidade sob os aspectos normativo e derivativo e a questão que, em algumas circunstâncias, a legitimidade pode ser herdada e não socialmente construída, não alteram a forma como a saliência será medida. Em outras palavras, independentemente da fonte dos atributos, a forma como eles serão medidos não se modificará.

Além disso, observa-se que outras contribuições ao modelo tratam de fatores moderadores da saliência, ou seja, de fatores que podem alterar a percepção do gestor sobre a importância de cada grupo de *stakeholder*. Por exemplo, cita-se o poder e a cultura da empresa e os valores e o nível hierárquico dos gestores.

### 2.3.3 Dominância de Stakeholders

Outra forma de tratar a priorização de *stakeholders* é pela perspectiva da ação, ou seja, pelo real nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders* (Eesley & Lenox, 2006, 2006). Essa perspectiva pode ser abordada pelo conceito de dominância, que é definida por Boaventura (2012) como o maior nível de atendimento dos interesses de um determinado *stakeholder* em relação a outros *stakeholders*. Portanto, para verificação empírica da dominância, torna-se necessário comparar o atendimento das demandas ou dos interesses de cada grupo de *stakeholders*.

Michelon, Boesso e Kumar (2013) investigaram empiricamente a priorização considerando o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Os autores analisaram se a responsabilidade social corporativa (CSR) está associada ao desempenho financeiro e se a empresa prioriza as áreas de CSR mais importantes, alocando recursos para essas iniciativas de forma estratégica. Os resultados encontrados pelos autores apontaram que a alocação de recursos de forma preferencial para os *stakeholders* priorizados tem relação positiva com a performance financeira da empresa. Porém não encontraram esta relação para todas as sete áreas pesquisadas.

Vazquez-Brust, Liston-Heyes, Plaza-Ubeda e Burgos-Jimenez (2010), em um estudo sobre a pressão dos *stakeholders* e as ações de empresas argentinas para proteção do meio-ambiente, buscaram verificar se o tratamento aos *stakeholders*, ou seja, a resposta da empresa à pressão que o *stakeholder* exerce, está relacionado com a saliência do *stakeholder* percebida pelos gestores. Os autores verificaram que existem diferenças entre a percepção do gestor acerca da importância do *stakeholder* e a forma como o *stakeholder* é tratado pela gestão. Eesley e Lenox (2006) exploraram as condições nas quais os *stakeholders* secundários conseguem respostas positivas das empresas para suas demandas, por meio da análise de mais de 600 ações de *stakeholders* secundários, no período de 1971-2003, nos Estados Unidos. Os autores afirmam que, além de utilizar o modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997), também avançam ao definir saliência em termos de ações e não de percepções.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Tipo de Pesquisa

O estudo possui natureza explicativa, buscando analisar a relação entre a implementação ações e práticas sinérgicas para o atendimento dos interesses dos diversos grupos de *stakeholders* e a CP. Estudos dessa natureza normalmente exigem dados obtidos por meio de *surveys* e de bancos de dados existentes (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005).

Será utilizada uma abordagem quantitativa de coleta de dados, uma vez que utiliza-se um modelo teórico e problema de pesquisa bem definidos (Hair et al., 2005). Com essa abordagem será possível atingir os objetivos específicos: 1) Verificar as ações e práticas das empresas relacionadas ao atendimento dos interesses dos grupos de *stakeholders*; 2) Identificar as práticas que atendam dois ou mais grupos de *stakeholders* ao mesmo tempo, ou seja, as possíveis sinergias existentes; 3) Verificar ações e práticas sinérgicas implementadas pelas empresas estudadas; 4) Mensurar o nível de implementação de ações e práticas sinérgicas; 5) Analisar a relação entre a implementação de ações e práticas sinérgicas para o atendimento aos interesses dos diversos grupos de *stakeholders* e a CP.

Portanto, trata-se de um trabalho positivista, caracterizado pela busca de uma explicação, com o objetivo de prever e controlar um fenômeno (Guba & Lincoln, 1994). No positivismo, a realidade é vista como objetiva e rígida, independente do indivíduo, e o pesquisador deve acessá-la através de enunciados que possam ser testados (Guba & Lincoln, 1994). Essa premissa sobre a natureza do conhecimento requer o método de pesquisa hipotético-dedutivo, uma vez que se busca deduzir algo a partir da formulação de uma ou mais hipóteses que serão testadas, buscando regularidades e relacionamentos causais entre elementos (Vergara, 2011). A investigação científica baseada em testar hipóteses por meio da experiência está fundamentada no princípio da falseabilidade, em que enunciados devem ser passíveis de serem falseados. Caso um sistema resista ao teste, ele terá representado nosso mundo (Popper, 1975).

### **3.2 Amostra da Pesquisa**

A pesquisa será realizada em empresas brasileiras que respondem ao questionário ISE. O ISE é considerado uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa (GVces, 2014). O índice foi lançado com o objetivo de criar uma carteira de ações que fosse um referencial para os investimentos socialmente responsáveis e estimular a responsabilidade ética das empresas (GVces, 2014). As empresas selecionadas para participar do índice estão no grupo das 200 empresas mais líquidas listadas na BM&FBOVESPA. O questionário que avalia se as atividades das empresas são consideradas sustentáveis é composto por sete dimensões: ambiental, econômico-financeira, geral, governança corporativa, mudanças climáticas, natureza do produto e social (GVces, 2014). As empresas que respondem a esse questionário constituem a amostra do presente estudo.

### **3.3 Definição das Variáveis**

#### **3.3.1 Desempenho Organizacional (CP)**

Para medir o construto de desempenho organizacional (CP) serão utilizados dados financeiros divulgados pelas empresas, como ROA, considerada uma medida aceitável para o desempenho das empresas (Russo & Fouts, 1997). Propõe-se utilizar em conjunto com o

ROA, mais um indicador de desempenho como, o ROE. A utilização de mais de um indicador tem o objetivo de aumentar a validade do construto (Black, 1999).

### **3.3.2 Variáveis de controle**

Uma vez que se busca testar uma relação positiva entre as variáveis de interesse, é necessário controlar outras variáveis que podem afetar a variável dependente (CP), para diminuir o erro e aumentar a validade interna do modelo (Black, 1999). Outras variáveis, além da sinergia de ações e práticas de atendimento aos interesses dos *stakeholders*, influenciam a performance da empresa, como tamanho da empresa, risco da empresa, indústria na qual a empresa atua. O tamanho da empresa será medido pelo ativo total, para classificação do setor será utilizado o critério da Economatica. Finalmente, o risco da empresa será medido pelo beta da empresa, disponível no site da Economatica.

### **3.4 Análise dos resultados**

A análise dos resultados será feita por meio de ferramentas estatísticas. As hipóteses serão testadas com a utilização da técnica de análise multivariadas de dados regressão. A regressão múltipla é utilizada para prever e explicar a variável dependente (CP) por meio de um conjunto de variáveis independentes. Na pesquisa proposta, a técnica será utilizada para explicação, e a interpretação dos resultados pode ser feita por meio de três perspectivas: importância das variáveis independentes, tipos de relações encontradas e análise das inter-relações entre as variáveis independentes (Hair et al., 2005). Após a utilização das técnicas, os resultados serão analisados com base na fundamentação teórica apresentada.

## **4. CONCLUSÃO**

A investigação da relação entre ações e práticas sinérgicas no atendimentos dos interesses dos *stakeholders* e o desempenho organizacional é importante uma vez que elucidar os mecanismos de geração de valor por meio da gestão eficaz dos relacionamentos com os *stakeholders* pode promover o desenvolvimento de recursos competitivos e ser uma potencial fonte de vantagem competitiva. A possível geração de valor por meio de práticas e ações sinérgicas possibilita a utilização de recursos organizacionais sem que haja a necessidade de *trade-offs* entre os múltiplos interesses. Portanto, essa abordagem pode gerar valor tanto para empresa quanto para sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of *stakeholder* attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507–525.
- Backhaus, K.B., Stone, B.A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Black, T. (1999). *Doing quantitative research in the social sciences: an integrated approach to research design, measurement and statistics*. Sage.

- Boaventura, J. M. G. (2012). *Dominância de Stakeholders em Empresas Brasileiras: Contribuições à Teoria dos Stakeholders*. Tese (Livre Docência), Universidade de São Paulo, São Paulo, 116 p.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). *Stakeholders*, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal* 30, 447-456.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). *Stakeholder* relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895–907.
- Clarkson, M. B. (1995). A *Stakeholder* Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 92: 105-108.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The *stakeholder* theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial *stakeholder*: Advancing the conceptual consideration of *stakeholder* status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73).
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary *stakeholder* action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765–781.
- Etzioni, A. *Modem Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1964.
- Fombrun, C., Gardberg, N. A., & Barnett, M.L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company *stakeholder* responsibility. In *Corporate social responsibility* (pp. 9-23). Palgrave Macmillan UK.
- Freeman, R.E. (1999). Divergent *stakeholder* theory. *Academy of Management Review*, 24(2): 233-236.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder* approach. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, 13, 1-7.
- Garrida, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In: Denzin, N.; Lincoln, Y. (Eds). *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, California: Sage, 105-107.
- GVces (2015). *Índice de Sustentabilidade Empresarial*. Centro de Estudos em Sustentabilidade da EAESP. Recuperado de <http://www.isebvmf.com.br>
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 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, 97-124.

- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive theory of *stakeholder* theory: An organizational life-cycle approach. *Academy of Management Journal*, 26(3), 397-414.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental *Stakeholder* Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones et al., 2007
- Knox, S., & Gruar, C. (2007). The application of *stakeholder* theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 75(2), 115-135.
- Laplume, A.O., Sonpar K., & Litz, R.A. 2008. *Stakeholder* theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6): 1152-1189.
- Lazonick, W., & O'Sullivan, M. (2000). Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, 29(1), 13-35.
- Magness, V. (2008). Who are the *stakeholders* now? An empirical examination of the mitchell, aple, and wood theory of *stakeholder* salience, *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177-192.
- Magness, V. (2008). Who are the *stakeholders* now? An empirical examination of the mitchell, aple, and wood theory of *stakeholder* salience, *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177-192.
- Michelon, G.; Boesso, G.; & Kumar, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81-94.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of *stakeholder* identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.
- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L., de Colle S. (2010). *Stakeholder* theory: the state of the art. *Academy of Management Annals* 4(1): 403-445.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What *stakeholder* theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13, 479-502.
- Popper, K.R. (1975). *A Lógica da Investigação Científica*. Tradução: Pablo Ruben Mariconda. São Paulo: Editora Cultrix.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89: 62-77.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 3, 534-559, 1997.
- Ryan, L. V., & Schneider M. (2003). Institutional investor power and heterogeneity: Implications for agency and *stakeholder* theories. *Business & Society*, 42(4), 398-429.
- Santana, A. (2012). Three elements of *stakeholder* legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 105(2): 257-265, 2012.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610

- Tantalo, C., & Priem, R. (2016). Value Creation through *stakeholder* synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2): 314–329.
- Vazquez-Brust, D. A.; Liston-Heyes, C.; Plaza-Ubeda, J. A.; Burgos-Jimenez, J. *Stakeholders Pressures and Strategic Prioritisation: An Empirical Analysis of Environmental Responses in Argentinean Firms. Journal of Business Ethics*, 91(2), 171-192, 2010.
- Vergara, S.C. (2011). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 13 ed. São Paulo: Atlas.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.