

Tomada de decisão gerencial e distribuição de recursos aos stakeholders: uma análise exploratória

RAISSA DE AZEVEDO BARBOSA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
raissa_azevedo@hotmail.com

FERNANDA ROSALINA DA SILVA MEIRELES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
nandacmdm@hotmail.com

Tomada de decisão gerencial e distribuição de recursos aos stakeholders: uma análise exploratória

1 INTRODUÇÃO

As empresas, ao delimitarem sua estratégia, estão se preocupando cada vez mais com a atenção dada aos *stakeholders* (Crilly & Sloan, 2012). Em face às atividades de gestão, cada dia mais complexas, que resultam da soma de fatores que incluem as circunstâncias, a maneira e em função do que ou de quem a organização vai agir (Cragg & Greenbaum, 2002), as pesquisas recentes estão focando cada vez mais na busca do equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders* visando uma distribuição mais justa da riqueza econômica criada pelas empresas (O'Riordan & Fairbrass, 2014). Quanto cada grupo de *stakeholder* recebe e porquê é tema constante nos debates sobre a teoria dos *stakeholders* (Phillip, Freeman & Wicks, 2003).

Como priorizar as inúmeras reivindicações dos vários *stakeholders* é o foco da gestão de *stakeholders* e o dilema da teoria de *stakeholders* (O'Riordan & Fairbrass, 2014) entretanto, não são muitas as pesquisas sobre como os gestores conceituam as relações de suas empresas com a sociedade e como gerenciam as preocupações de vários grupos de *stakeholders* (Crilly & Sloan, 2012).

Reynolds, Schultz e Hekman (2006) apregoam que a literatura que versa sobre o equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders* foca na visão organizacional e acaba por negligenciar o tomador de decisão de forma individual. Os autores destacam pelo menos dois motivos pelos quais essa omissão não deveria existir, em primeiro lugar, a maioria das decisões tomadas na empresa são feitas por indivíduos, e é de extrema importância entender como os gestores chegam às decisões e quais suas implicações; e, em segundo lugar, como os gestores são centrais na teoria dos *stakeholders*, entender o processo de tomada de decisão pode ser fundamental para outros princípios da gestão de *stakeholder* (Reynolds *et al.*, 2006).

Uma outra forma de compreender a importância da gestão de *stakeholders* é o fato de existirem pessoas com preferências sociais. De acordo com Fehr e Falk (2002), essas pessoas se preocupam não apenas com os recursos materiais alocados à ela, mas também com o que está sendo alocado às pessoas com as quais ela interage, seus colegas ou agentes de referência, tornando a questão da distribuição de recursos e do atendimento às demandas ainda mais complexos.

Estudiosos da teoria de *stakeholders* sempre buscaram e se preocuparam em desenvolver ferramentas que pudessem auxiliar os gestores em coordenar as demandas dos diferentes grupos de *stakeholders*. Entretanto, os críticos à teoria argumentam que, embora seja solicitado ao gestor que se preocupe em atender a diferentes grupos, não existem ferramentas adequadas para isso (Crane, Graham & Himick, 2015).

As ações e decisões dos gestores, seus valores e a responsabilidade por ele atribuída aos diferentes grupos de *stakeholders*, deve ser investigados, havendo abertura para pesquisas onde se encontram, além das exigências corporativas, as éticas empresarial e social e a política pública (Cragg & Greenbaum, 2002).

À luz do exposto, o presente artigo busca preencher o *gap* identificado da falta de pesquisas empíricas que busquem entender a tomada de decisões dos gestores, em especial no cenário brasileiro e se norteia pelo seguinte problema de pesquisa: como os gestores distribuem recursos escassos entre diferentes grupos de *stakeholders*?

Para responder ao problema de pesquisa, este artigo tem como objetivo identificar, empiricamente, de que forma os gestores tomam as decisões em relação à distribuição de recursos aos *stakeholders*. Como objetivos secundários, busca: identificar se a divisibilidade dos recursos interfere na tomada de decisão; ii) identificar se a saliência dos *stakeholders* interfere na tomada de decisão.

Este artigo tem potencial para contribuir de forma teórica, ao buscar preencher a lacuna identificada de artigos que buscam estudar o papel do gestor na tomada de decisão e, de forma prática, os resultados do estudo podem auxiliar os gestores a entender de que forma a situação e as informações disponíveis podem conduzir e direcionar a determinadas escolhas na hora das decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Stakeholder: teoria e gestão

A teoria dos *stakeholders* compreende que a organização possui múltiplos atores que buscam alcançar seus objetivos por meio das atividades da empresa (Donaldson & Preston, 1995). Tais atores recebem a nomenclatura de *stakeholders*, que são indivíduos ou grupos capazes de afetar ou serem afetados pela empresa na busca de seus objetivos (Freeman, 1984).

O funcionamento e a estrutura da empresa são explicadas pela teoria dos *stakeholders*, (Donaldson & Preston, 1995), que defende que é responsabilidade do gestor levar em consideração o interesse de todos os *stakeholders* da empresa na tomada de decisão (Jensen, 2001). Assim, cabe ao gestor desempenhar um dos aspectos centrais da teoria, que é a busca em satisfazer às necessidades do maior número possível de *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995).

Ao implementar a gestão de *stakeholders*, a empresa vai dispor de investimentos. Destarte, para que a implementação valha à pena, é necessário que os custos advindos do tempo gasto com a comunicação, distribuição de recursos e com a gestão das relações, por exemplo, sejam inferiores aos benefícios trazidos pela gestão (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). Ao gerenciar suas partes interessadas, a organização entende que as suas ações podem afetar o bem-estar dos seus *stakeholders* e busca identificar e respeitar esse processo, levando em consideração não apenas os interesses dos acionistas, como também, dos demais grupos (Phillips, Freeman & Wicks, 2003; Harrison *et al.*, 2010).

O sucesso da gestão de *stakeholders* está sujeita a como o gestor vai desempenhar o seu papel, uma vez que a busca pelo equilíbrio entre as demandas e gerenciamento dos diferentes grupos vai depender das suas habilidades (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman; Wicks & Parmar, 2004; Zou, 2015). E, para não perder o apoio de nenhum grupo, é interesse do gestor garantir que os *stakeholders* tenham seus interesses satisfeitos de forma equilibrada (Reynolds *et al.*, 2006).

Apesar do empenho e esforço por parte do gestor na busca por esse equilíbrio, suas ações são limitadas por alguns fatores como a divisibilidade de recursos. Ademais, existem situações nas quais algumas reivindicações devem receber prioridade (Reynolds *et al.*, 2006). Esta priorização não é estática e muda de acordo com a questão enfrentada pela organização (Susniené & Vanagas, 2007).

São muitos os estudos e formas apontadas pelos teóricos da teoria dos *stakeholders* como maneiras de auxiliar o gestor na tomada de decisão. Os principais estudos e formas de priorização estão dispostos na Figura 1.

Saliência	A priorização do <i>stakeholder</i> pode ser entendida pela saliência, que é resultante da combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência do <i>stakeholder</i> (Mitchell, Agle & Wood, 1997).
Poder	O poder do <i>stakeholder</i> afeta a percepção dos gestores do grau de importância do <i>stakeholder</i> (Chigona, Roode, Nabeel, & Pinnock, 2010; Frooman, 2010).
Legitimidade	As demandas dos <i>stakeholders</i> com legitimidade normativa devem ser priorizadas em relação aos <i>stakeholders</i> com legitimidade derivativa (Phillips, 2003b).

Influência	A influência do <i>stakeholder</i> na organização afeta a percepção dos gestores do grau de importância do <i>stakeholder</i> (Chigona <i>et al.</i> , 2010; Pedersen, 2011).
Estratégia da empresa	A percepção da importância do <i>stakeholder</i> é influenciada pela estratégia da empresa em relação ao meio-ambiente (Buisse & Verbeke, 2003; Henriques & Sadorsky, 1999;).
Contribuição do <i>stakeholder</i>	O nível de atendimento pode considerar a contribuição do <i>stakeholder</i> para a empresa (Cameron, Crawley, Feng, & Lin, 2011; Phillips, 2003b;).
Função-objetivo da empresa	Se a empresa adota a função objetivo da teoria dos <i>stakeholders</i> , mesmo que os acionistas não sejam atendidos, os demais <i>stakeholders</i> são atendidos (Boaventura, Cardoso, Silva & Silva, 2009).
Pressão do <i>stakeholder</i>	A percepção da importância do <i>stakeholder</i> moderada pela pressão do <i>stakeholder</i> para o atendimento de suas demandas relacionadas ao meio-ambiente, influencia o atendimento dos interesses dos <i>stakeholders</i> (Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe, Rivera-Torres, 2008; Vazquez-Brust, Liston-Heyes, Plaza-Úbeda, & Burgos-Jiménez, 2010).

Figura 1 - Contribuição dos estudos de priorização de *stakeholders*

Fonte: Mascena, Kim, Fischmann & Correa, 2015, p.54.

Como mostrado na Figura 1, os autores buscam formas e fórmulas para justificar a escolha por determinados grupos de *stakeholder* em detrimento de outros na hora da tomada de decisão, para tal, se utilizam de diferentes conceitos e defendem os mais diversos pontos de vista. Dentre os modelos, alguns se destacam por serem mais aceitos, como é o caso do proposto por Mitchell *et al.* (1997) e por Phillips (2003).

Mitchell *et al.* (1997) defendem que os *stakeholders* podem ser identificados pela presença de três atributos: poder de influenciar a empresa, legitimidade da relação com a empresa e a urgência da sua reivindicação e vai ser por meio dessas características que o gestor vai avaliar a prioridade do atendimento das demandas. Já Phillips (2003), defende que estudiosos e gerentes podem utilizar-se da ideia de legitimidade para compreender melhor quem são os grupos de *stakeholders*, porque são considerados assim e qual a relação de cada grupo com a organização e entre si. Com base na legitimidade, alguns grupos de *stakeholder* merecem ser mais considerados na hora da tomada de decisão gerencial do que outros. A legitimidade derivada se refere aos grupos que possuem a capacidade de afetar a organização e a legitimidade normativa se refere aos grupos que recebem atenção pela obrigação moral, em virtude de serem humanos.

2.2 Valor para *stakeholder*

Dentre os grupos de *stakeholder*, são os acionistas que mais recebem atenção por parte da empresa. A busca por maximizar o valor para o acionista é tão consolidada no campo das finanças, que apenas se afirma, não carecendo de maiores explicações (Sundaram & Inkpen, 2004), além de ser sugerido, com frequência, que este deve ser o objetivo da organização (Brandeburguer & Stuart, 1996).

São duas as principais visões sobre como o acionista deve ser tratado pela empresa, a visão convencional defende que é um direito dos acionistas e que a empresa deve buscar, a longo prazo, a maximização do seu valor e a visão alternativa que embora defenda que o valor do acionista deve ser maximizado, também é de responsabilidade da empresa o atendimento das demandas dos demais grupos de *stakeholders* (Zattoni, 2011).

De acordo com a legislação da maioria dos países industrializados, o acionista é o único *stakeholder* com direitos de propriedade, desta forma, é de sua responsabilidade as decisões mais importantes da empresa bem como é dele a renda residual da empresa (Zattoni, 2011). Sundaram e Inkpen (2004), defendem que a maximização do valor do acionista deve ser

o objetivo mais utilizado entre os gestores não só por estar na lei, mas por resultar em decisões mais sensatas quando se trata da melhoria dos resultados para diferentes grupos de *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders*, entretanto, não defende este argumento e apregoa que, mais do que se preocupar apenas com a maximização do valor do acionista, os gestores são responsáveis por levar em consideração e procurar atender a todos os outros *stakeholders* nas suas decisões (Cragg & Greenbaum, 2002; Crane, Graham & Himick, 2015; Zou, 2015) embora os gestores não possuam meios para isto (Crane *et al*, 2015). Opinião também defendida por O'riordan e Fairbrass (2014) que acrescentam que esta é uma preocupação não apenas da teoria dos *stakeholders*, mas também da responsabilidade e da governança corporativa, entretanto, defendem que os gestores devem levar em consideração os direitos e interesses dos *stakeholders* legítimos.

O valor da empresa é criado pelas pessoas que, voluntariamente, cooperam buscando melhorar a condição de todos e embora o acionista tenha papel fundamental nesse processo, o lucro deve ser o resultado e não o condutor do processo de criação de valor (Freeman, Wicks & Parmar, 2004). Neste sentido, Harrison e Wicks (2013) argumentam que, embora seja importante, o desempenho financeiro da empresa não é a única forma de valor que interessa aos *stakeholders*.

Conforme Priego, Lizano e Madrid (2014, p.77), “a distribuição de valor simboliza a capacidade da empresa de atender às diferentes demandas dos seus *stakeholders*, ponderando potenciais conflitos, uma vez que cada *stakeholders* tentará se apropriar da quantidade máxima de valor adicionado para satisfazer suas próprias necessidades”.

Todas as organizações criam e distribuem valor entre os seus *stakeholders* e a gestão da relação com os diferentes grupos acontece por meio do reconhecimento do valor intrínseco ou pela expectativa do impacto gerado no desempenho (Roberto & Serrano, 2007). Mas, geralmente, não é unânime entre os *stakeholders* as decisões em relação à distribuição, cabendo ao gestor esta decisão (Reynolds *et al.*, 2006). Phillips, Freeman e Wicks (2003) acreditam que a questão de quem deve ser priorizado e de que forma e o que deve ser distribuído vai depender do objetivo da empresa, uma vez que o que deve ser distribuído necessita estar alinhado ao alcance das metas organizacionais.

Diante da diferença entre as necessidades dos *stakeholders*, Susniené e Vanagas (2007) propõem que, para harmonizar e satisfazer seus diversos interesses, existem três noções: a de ajuste, a de alinhamento e a de equilíbrio de interesses. No ajuste, a oferta atende ou excede a demanda por benefícios; no alinhamento há o entendimento de que os interesses seguem na mesma direção; e, por fim, o equilíbrio busca conciliar interesses conflitantes mesmo diante da falta de recursos.

Objetivando o mesmo resultado, Reynolds *et al.* (2006) explicam que existem duas abordagens distintas sob as quais os gerentes podem equilibrar os interesses dos *stakeholders*: abordagem dentro da decisão e abordagem transversal. Na abordagem dentro da decisão, o gerente vai tratar a decisão como individual e única, sem levar em consideração decisões passadas ou futuras, avaliará quais grupos de *stakeholders* são importantes e, diante das demandas desses grupos, tentará satisfazê-las como se essa decisão fosse a única a ser considerada. Na abordagem transversal, o gerente adota uma visão a longo prazo para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*, mesmo que um *stakeholder* seja negligenciado em várias decisões, ele receberá os recursos e atenção requeridos pois o gestor enxerga o esquema geral da atividade organizacional e atenderá a todos dentro deste esquema, cedo ou tarde.

Com base na crítica em cima na maximização do valor para o acionista, já discutida, Sundaram e Ikpen (2004) fazem algumas observações sobre a distribuição de valor. Os autores defendem que para alguns grupos de *stakeholders*, pode ser dado pagamentos de desempenho de contingente, como empregados e fornecedores, já para os credores não conversíveis em ações, como clientes e comunidades, esses pagamentos não são viáveis. Ademais, quando existe

o excedente, alguns grupos de *stakeholders* recebem além da renda fixa, o que não acontece com os acionistas, pois caso a empresa não produza fluxo de caixa, eles nada terão a receber.

Neste sentido, Priego, Lizano e Madrid (2014) afirmam que a capacidade da empresa em atender à demanda dos seus *stakeholders* está condicionada à situação financeira. Empresas não-falidas possuem a capacidade de atender a todos os seus *stakeholders* enquanto que as empresas falidas se empenham exclusivamente a atender aos trabalhadores e credores utilizando-se de parte do valor agregado.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem por objetivo identificar, empiricamente, de que forma os gestores tomam as decisões em relação à distribuição de recursos aos *stakeholders* e de que forma a divisibilidade dos recursos e a saliência dos *stakeholders* interferem na tomada de decisão. Para tanto, o questionário utilizado por Reynold, Schultz e Hekman, (2006) em artigo com objetivo semelhante foi traduzido para o português e enviado a estudantes de Pós-Graduação em Administração.

Diante das demandas e expectativas das empresas, os gestores buscam aprimorar sua formação gerencial. No caso do Brasil, dentre os programas de formação mais procurados destacam-se os cursos de caráter mais formal, como a Pós-Graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (Ruas, 2003). Neste sentido, os cursos de Pós-Graduação mostram-se um campo interessante para aplicação da nossa pesquisa.

Inicialmente, foram identificados no *site* do Sucupira, todos os Programas de Pós-Graduação em Administração e os *e-mails* das suas respectivas secretarias. Na sequência, o questionário foi enviado às secretarias solicitando que fossem encaminhados aos alunos do Mestrado Profissional, Mestrado e Doutorado Acadêmicos. No total foram enviados e-mails para 118 secretarias e obtidos 205 respostas, das quais, após feita a análise, 160 questionários foram considerados válidos.

No questionário, os respondentes deveriam optar por um de três cenários, sem que qualquer informação fosse dada. O primeiro cenário apresentava reivindicações válidas de três *stakeholders*: acionistas, funcionários e comunidade. O segundo cenário apresentava as mesmas reivindicações, mas apenas a dos acionistas não apresentava problemas. Já o terceiro cenário, das reivindicações apresentadas, apenas a dos funcionários traria apenas benefícios.

Na sequência, para os três cenários, os respondentes tinham que optar entre dois caminhos, no primeiro era dito que o existia uma quantia em dinheiro, R\$100.000,00, que poderia ser dividida da forma que o respondente achasse mais interessantes. O segundo cenário dizia que esta quantia não deveria ser dividida. Também era dito que o dinheiro provinha da venda de um imóvel e que a empresa possuía outros imóveis semelhantes, então a situação do respondente ter a mesma quantia em dinheiro, disponível para dividir entre os stakeholder, provavelmente se repetiria.

Depois da alocação dos recursos, era dito ao respondente que ele teria que tomar a mesma decisão e teria a oportunidade de dividir, entre os *stakeholders*, de novo, a quantia de R\$100.000,00. Mais uma vez a escolha era entre dois cenários, o primeiro que permitia a divisão e outro que solicitava que o recurso fosse entregue apenas a um grupo.

Com a finalidade comparar a distribuição para os *stakeholders* nos cenários com divisibilidade de recursos *versus* cenário com indivisibilidade de recursos, realizamos testes de comparação de médias, mais especificamente o teste de Mann-Whitney. Conforme Fávero e Belfiore (2017), este teste é utilizado para amostras não paramétricas. Por sua vez, para comparar a distribuição de recursos em relação aos diferentes grupos de saliência dos *stakeholders*, foi realizada o teste de Kruskal-Wallis, considerado uma alternativa à análise de variância quando os dados forem não paramétricos. Os dados da pesquisa foram testados utilizando o *software* Stata®.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva

Os participantes deste estudo foram 160 estudantes de Pós-Graduação em Administração do Brasil, matriculados em cursos de mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado. O instrumento foi distribuído via e-mail com o *link* do formulário. Oitenta e três dos participantes eram do sexo feminino (52%). A maioria dos respondentes (45%) está na faixa etária de 26 a 35 anos, tem a titulação de especialista (41%) e é graduada em Administração (26%). Os respondentes possuem experiência profissional nas mais diversas áreas de Administração, como Administração Geral (40%), Ensino (37%), Consultoria (22%), Comercial (9%), Finanças (8%), Marketing (6%) e Recursos Humanos (6%). Somente 5 respondentes (3% da amostra) declararam não ter experiência alguma. Nesta questão os respondentes podiam marcar as várias áreas nas quais tem experiência.

Ainda sobre características dos respondentes, a Tabela 1 nos informa o curso de pós-graduação ao qual os mesmos estão realizando.

Tabela 1 - Curso Atual e Gênero dos Respondentes da pesquisa

		Gênero		Total
		Feminino	Masculino	
Curso Atual	Mestrado Acadêmico	33,73%	24,68%	29,37%
	Mestrado Profissional	36,14%	45,45%	40,63%
	Doutorado	30,12%	29,87%	30%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na amostra analisada, verificou-se que os respondentes, estão cursando o mestrado (70%), mais especificamente o curso de mestrado profissional (40,63%). Verifica-se na Tabela 1 que as mulheres são maioria no curso de mestrado profissional. Por sua vez, os homens são maioria nos dois outros cursos, mestrado acadêmico e doutorado.

A Tabela 2 mostra a estatística descritiva dos valores distribuídos a cada um dos *stakeholders*, tanto na primeira quanto na segunda distribuição.

Tabela 2 – Estatística Descritiva dos Valores Distribuídos aos *Stakeholders*

Variável	Média	Desvio-Padrão	Coef. de Variação (%)
Acionista – distribuição 1	34.579	36.125,21	104,5
Acionista – distribuição 2	39.038	37.371,70	95,7
Funcionário – distribuição 1	46.645	37.159,23	79,7
Funcionário – distribuição 2	42.109	37.572,28	89,2
Comunidade – distribuição 1	18.776	25.456,65	135,6
Comunidade – distribuição 2	18.384	26.225,48	142,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que em todas as distribuições o *stakeholder* funcionário foi o que recebeu, em média, maior valor. Ao comparar as primeiras distribuições com as realizadas em um segundo momento, notamos que o acionista foi o único *stakeholder* a receber maior valor na segunda distribuição. No caso dos demais, as médias de valor recebido diminuíram. Em termos de medida de dispersão, todos os *stakeholders* apresentaram coeficiente de variação maior que 30%, indicando, conforme Fávero & Belfiore (2017), que o conjunto de dados é heterogêneo.

Acerca da distribuição de frequência entre as categorias dos fatores *saliência*, *divisibilidade_1* e *divisibilidade_2*, pode-se observar a Tabela 3. Notamos que a maioria dos respondentes analisou cenários de *equal saliency* (46,24%) com recursos divisíveis tanto na primeira distribuição (70,63%), quanto na segunda (58,75%).

Tabela 3 - Frequência das variáveis divisibilidade_1, divisibilidade_2 e saliência

Variável	Categorias	Perc.	Perc. Acum.
Saliência	<i>Equal Saliency</i>	46,24%	46,24%
	<i>Stockholder Saliency</i>	29,38%	75,62%
	<i>Employee Saliency</i>	24,38%	100%
Divisibilidade_1	Divisível	70,63%	70,63%
	Indivisível	29,37%	100%
Divisibilidade_2	Divisível	58,75%	58,75%
	Indivisível	41,25%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Acerca das questões que envolviam escala de Likert, os resultados podem ser visualizados através da Figura 1 e da Figura 2.

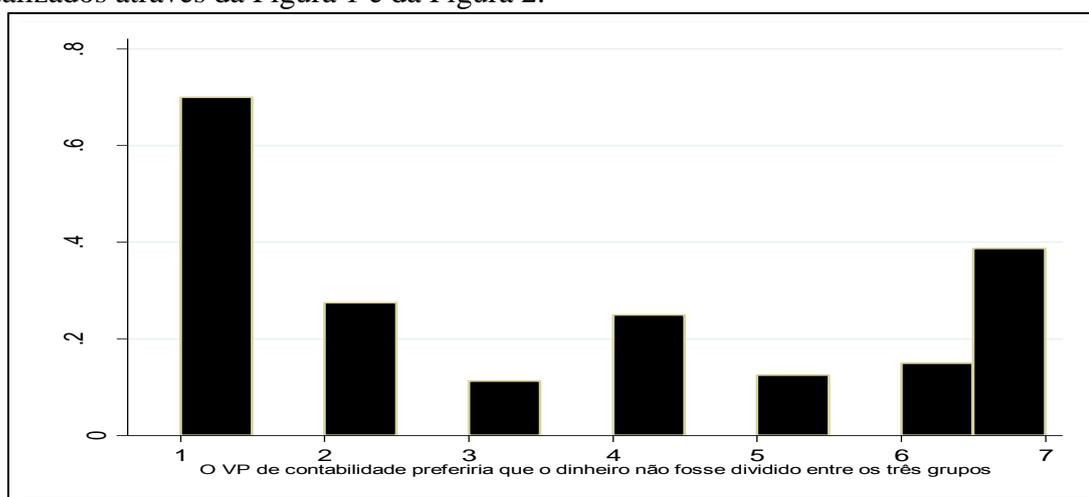


Figura 1. Histograma das respostas da afirmação ‘O VP de Contabilidade preferia que o dinheiro fosse dividido entre os três grupos’.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através da Figura 1, notamos que a maioria dos respondentes não concorda que o VP de Contabilidade preferia que o dinheiro fosse dividido entre os três grupos. As opções 1, 2 e 3, que correspondiam à não concordância somam 54,4% das respostas.

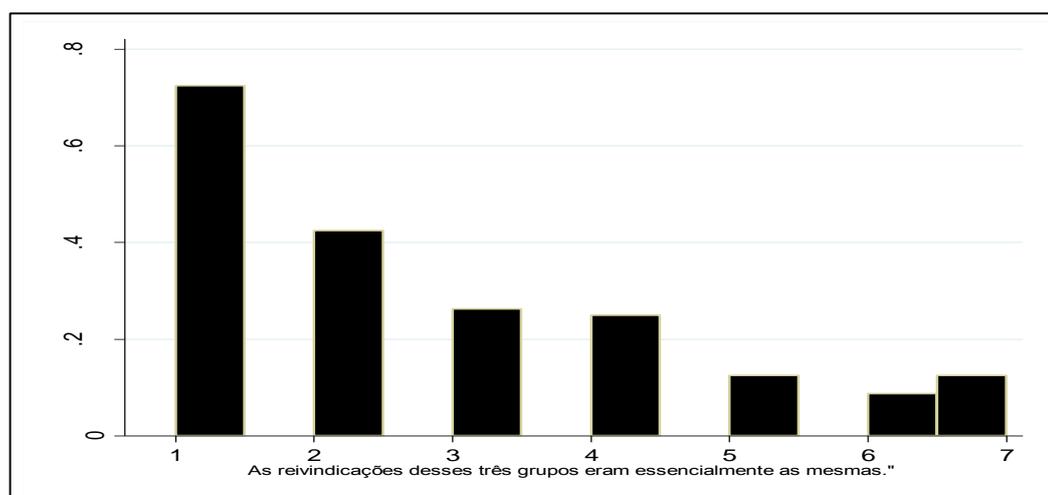


Figura 2. Histograma das respostas da afirmação ‘As reivindicações desses três grupos eram basicamente as mesmas’.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 2 nos permite visualizar que a maioria dos respondentes não concorda que as reivindicações dos grupos eram as mesmas. As opções 1, 2 e 3, que correspondiam à não concordância somam 70,6% das respostas.

4.2 Influência da Divisibilidade sobre a Tomada de Decisão

Antes de realizar os testes de comparação de médias, realizamos o teste de Shapiro-Francia para verificar a normalidade das variáveis. De acordo com Fávero e Belfiore (2017), este teste é indicado para amostras de tamanho $5 \leq n \leq 5.000$. Todas as variáveis apresentaram $p\text{-value} < 0,05$, indicando que a amostra não provém de uma população com distribuição normal.

Com a finalidade de investigar se a variável divisibilidade influenciou a tomada de decisão gerencial acerca da distribuição de recursos aos *stakeholders*, foram realizados testes de Mann-Whitney. Nestes testes, foram comparadas as médias de valor distribuído a cada um dos *stakeholders* (acionista, funcionário e comunidade) entre os cenários que indicavam divisibilidade dos recursos e indivisibilidade dos recursos.

A Tabela 4 compara as médias entre os dois grupos de divisibilidade para cada um dos *stakeholders* na primeira distribuição de recursos.

Tabela 4 – Testes de Mann-Whitney para comparação de médias dos *stakeholders* na primeira distribuição de recursos

<i>Stakeholder</i>	Distribuição	Grupos	n	Média	<i>p-value</i>
Acionista	1	Divisível	113	33.475	0,571
		Indivisível	47	37.234	
Funcionário	1	Divisível	113	37.565	0,716
		Indivisível	47	41.136	
Comunidade	1	Divisível	113	19.993	0,374
		Indivisível	47	15.851	

Fonte: Dados da pesquisa. * = sig. a 1%; ** = sig. a 5%; *** = sig. a 10%

Podemos observar que a distribuição de recursos aos diferentes *stakeholders* não sofre influência da condição de divisão ou não dos recursos. Notamos que as médias são estatisticamente iguais.

Na Tabela 5 podemos visualizar a comparação entre as médias entre os dois grupos de divisibilidade para cada um dos *stakeholders* na segunda distribuição de recursos.

Tabela 5 – Testes de Mann-Whitney para comparação de médias dos *stakeholders* na segunda distribuição de recursos

<i>Stakeholder</i>	Distribuição	Grupos	n	Média	<i>p-value</i>
Acionista	2	Divisível	94	37.565	0,912
		Indivisível	66	41.136	
Funcionário	2	Divisível	94	40.292	0,922
		Indivisível	66	44.697	
Comunidade	2	Divisível	94	21.346	0,004*
		Indivisível	66	14.167	

Fonte: Dados da pesquisa. * = sig. a 1%; ** = sig. a 5%; *** = sig. a 10%

Analisando a distribuição de recursos aos diferentes *stakeholders* na segunda situação, observamos que somente o *stakeholder* Comunidade sofre influência da condição de divisão ou não dos recursos. Ao nível de significância de 1%, notamos que a média deste *stakeholder*, quando o recurso não pode ser dividido, é estatisticamente menor do que a média quando o recurso pode ser dividido. Assim, percebe-se que quando o recurso pode ser direcionado a somente um *stakeholder*, poucos respondentes optam por direcioná-lo à comunidade. Os

outputs nos mostram que os gestores, em sua tomada de decisão, pouco são influenciados pela condição de divisibilidade dos recursos.

4.3 Influência da Saliência sobre a Tomada de Decisão

Buscando compreender se os valores recebidos pelo acionista, funcionário e comunidade são estatisticamente diferentes conforme os grupos de saliência ao qual pertencem (*equal saliency*, *stockholder saliency* e *employee saliency*), realizamos o teste de Kruskal-Wallis. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 6.

Tabela 6 – Testes de Kruskal-Wallis

<i>Stakeholder</i>	Distribuição	Grupo	n	Média	<i>p-value</i>
Acionista	1	<i>Equal Saliency</i>	74	37.514	0,014**
		<i>Stockholder Saliency</i>	47	48.050	
		<i>Employee Saliency</i>	39	25.726	
	2	<i>Equal Saliency</i>	74	30.689	0,937
		<i>Stockholder Saliency</i>	47	39.503	
		<i>Employee Saliency</i>	39	41.367	
Funcionário	1	<i>Equal Saliency</i>	74	43.534	0,005*
		<i>Stockholder Saliency</i>	47	35.496	
		<i>Employee Saliency</i>	39	65.983	
	2	<i>Equal Saliency</i>	74	39.763	0,876
		<i>Stockholder Saliency</i>	47	44.716	
		<i>Employee Saliency</i>	39	43.419	
Comunidade	1	<i>Equal Saliency</i>	74	25.777	0,002*
		<i>Stockholder Saliency</i>	47	16.454	
		<i>Employee Saliency</i>	39	8.291	
	2	<i>Equal Saliency</i>	74	21.709	0,081***
		<i>Stockholder Saliency</i>	47	15.780	
		<i>Employee Saliency</i>	39	15.214	

Fonte: Dados da pesquisa. * = sig. a 1%; ** = sig. a 5%; *** = sig. a 10%

Observamos que, em termos da primeira distribuição, todos os *stakeholders* receberam valores de recursos, em média, estatisticamente diferentes conforme os grupos de saliência ao qual pertenciam, ao nível de significância de 5%. Visualiza-se que em termos do *stakeholder* acionista, a maior média pertence àqueles que fazem parte do grupo *stockholder saliency*. Por sua vez, em relação ao *stakeholder* funcionário, a maior média pertence àqueles que fazem parte do grupo *employee saliency*. Quanto à comunidade, a maior média foi encontrada no grupo *equal saliency*. Portanto, concluímos que os valores distribuídos na primeira situação sofrem influência direta da saliência dos *stakeholders*, demonstrando que os participantes destinam maiores quantias de recursos às partes interessadas consideradas mais salientes.

Em termos da segunda distribuição, somente o *stakeholder* comunidade apresentou diferença estatisticamente significativa, ao nível de 10%, entre os grupos de saliência. A maior média encontrada pertence ao grupo de *equal saliency*.

Ao identificar tais diferenças na primeira distribuição, optamos por comparar as médias dos grupos de saliência dois a dois, constatando quais grupos de fato apresentam diferenças entre si. Foram então realizados testes Mann-Whitney cujos resultados podem ser visualizados nas tabelas abaixo. A Tabela 7 apresenta as comparações entre médias para o *stakeholder* acionista.

Tabela 7 - Testes de Mann-Whitney para comparação de média do *stakeholder* acionista

<i>Stakeholder</i>	Grupos	n	Média	<i>p-value</i>
Acionista	<i>Equal Saliency</i>	74	30.689	0,014**
	<i>Stockholder Saliency</i>	47	48.050	

<i>Equal Saliency</i>	74	30.689	0,354
<i>Employee Saliency</i>	39	25.726	
<i>Stockholder Saliency</i>	47	48.050	0,006*
<i>Employee Saliency</i>	39	25.726	

Fonte: Dados da pesquisa. * = sig. a 1%; ** = sig. a 5%; *** = sig. a 10%

Constatamos que as médias de valores recebidos pelo acionista em situações de *equal saliency* e *employee saliency* são estatisticamente iguais. Por sua vez, o valor recebido por este *stakeholder* em situação de *stockholder saliency* é estatisticamente superior às demais. Portanto, a distribuição de valor ao acionista é favorecida por situações em que o mesmo apresenta maior saliência.

Na Tabela 8 podemos observar as comparações entre médias para o *stakeholder* funcionário.

Tabela 8 - Testes de Mann-Whitney para comparação de média do *stakeholder* funcionário

<i>Stakeholder</i>	Distribuição	Grupos	n	Média	p-value
Funcionário	1	<i>Equal Saliency</i>	74	43.534	0,108
		<i>Stockholder Saliency</i>	47	35.496	
	1	<i>Equal Saliency</i>	74	43.534	0,001*
		<i>Employee Saliency</i>	39	65.983	
	1	<i>Stockholder Saliency</i>	47	35.496	0,000*
		<i>Employee Saliency</i>	39	65.983	

Fonte: Dados da pesquisa. * = sig. a 1%; ** = sig. a 5%; *** = sig. a 10%

As médias de valores distribuídos para o funcionário, em situações de *equal saliency* e *stockholder saliency*, mostram-se estatisticamente iguais. No entanto, o valor recebido por este *stakeholder* em situação de *employee saliency* é estatisticamente superior aos demais, sendo a distribuição de valor ao funcionário favorecida por situações em que o mesmo apresenta maior saliência.

Por fim, a Tabela 9 apresenta as comparações entre médias para o *stakeholder* comunidade, em suas duas distribuições.

Tabela 9 - Testes de Mann-Whitney para comparação de média do *stakeholder* comunidade

<i>Stakeholder</i>	Distribuição	Grupos	n	Média	p-value
Comunidade	1	<i>Equal Saliency</i>	74	25.777	0,026**
		<i>Stockholder Saliency</i>	47	16.454	
	1	<i>Equal Saliency</i>	74	25.777	0,000*
		<i>Employee Saliency</i>	39	8.291	
	1	<i>Stockholder Saliency</i>	47	16.454	0,095***
		<i>Employee Saliency</i>	39	8.291	
	2	<i>Equal Saliency</i>	74	21.709	0,04**
		<i>Stockholder Saliency</i>	47	15.780	
	2	<i>Equal Saliency</i>	74	21.709	0,052***
		<i>Employee Saliency</i>	39	15.214	
	2	<i>Stockholder Saliency</i>	47	15.780	0,89
		<i>Employee Saliency</i>	39	15.214	

Fonte: Dados da pesquisa. * = sig. a 1%; ** = sig. a 5%; *** = sig. a 10%

As médias de valores distribuídos para ao *stakeholder* comunidade mostram-se estatisticamente diferentes em todas as situações de saliência. Notamos que a distribuição de recursos a este *stakeholder* é favorecida em situações de *equal saliency*, quando a comunidade apresenta maior média. Por sua vez, a distribuição de recursos à comunidade é menos

favorecida em situações de *employee saliency*, momento em que este *stakeholder* apresenta menor média.

5 CONCLUSÃO

Diante da importância do papel desempenhado pelo gestor na tomada de decisão da empresa (Cragg & Greenbaum, 2002; Crane *et al.*, 2015; Donaldson & Preston, 1995; Jensen, 2001; Reynolds *et al.*, 2006) este artigo teve por objetivo identificar, empiricamente, de que forma os gestores tomam as decisões em relação à distribuição de recursos aos *stakeholders*. Para tanto, a metodologia utilizada buscava identificar decisões em relação à igualdade ou não das reivindicações dos diferentes grupos de *stakeholders* e a liberdade do respondente em dividir os recursos.

Para atingir os objetivos, foram propostos objetivos secundários. Inicialmente, buscou-se identificar se a divisibilidade dos recursos interfere na tomada de decisão. Dentre os respondentes, 63 optaram, inconscientemente, pelos cenários que permitiam a divisibilidade dos recursos. Destes, 63,5% escolheram por dividir a quantia entre dois ou três grupos de *stakeholders*, o que demonstra uma preocupação com a gestão de *stakeholders* e o entendimento de que não só o acionista deve ser beneficiado (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Freeman, Wicks & Parmar, 2004; Freeman, Harrison & Wicks, 2007; Harrison *et al.*, 2010; Phillips, Freeman & Wicks, 2003; Zou, 2015).

Deste grupo de 63 respondentes, na segunda oportunidade de divisão de recursos, 52 optaram, também de forma inconsciente, pelo cenário que permitia, mais uma vez, a divisibilidade de recursos e 71,15% resolveu dividir o valor entre dois ou três grupos de *stakeholder*, demonstrando, mais uma vez, a preocupação com o atendimento das necessidades de múltiplos *stakeholders*.

Outro fato interessante é que dos 52 respondentes que, em ambos os cenários, tinham a liberdade de dividir os recursos, daqueles que no primeiro momento resolveram não dividir, optando por entregar todo o valor a somente um grupo de *stakeholder*, 82,32% quando enfrentaram a segunda situação de alocar valor, optou por dividir o recurso ou mudar o grupo a quem o recurso se destinaria. Confirmando que, na amostra estudada, a preocupação em satisfazer diferentes grupos na hora de distribuir valor, se confirma. Além de ser identificada a abordagem transversal proposta por Reynolds *et al.* (2006).

Situação semelhante ocorreu nos cenários que não indicavam a divisibilidade dos recursos. Diferente do proposto por Reynolds, Schultz e Hekman (2006) o fator divisibilidade, no caso de respondentes brasileiros, não foi considerado significativo, pois ambos os grupos optaram por dividir os recursos. Tais achados corroboram com o fato de, conforme Berentsen e Rocheteau (2002), modelos que apresentam a condição de indivisibilidade de recursos serem mais ineficientes do que modelos que permitem a divisibilidade.

Já no segundo objetivo secundário, o artigo buscou identificar se a saliência dos *stakeholders* interfere na tomada de decisão. O modelo de saliência foi proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) que defendem que para serem considerados salientes, os *stakeholders* devem apresentar alguns atributos. Nesta pesquisa, em dois dos três cenários passíveis de escolha, um *stakeholder* se destacava como mais “saliente”, ou seja, tinha informações que levariam o gestor a priorizá-lo em detrimento dos outros grupos.

Na situação na qual o *stakeholder* acionista era saliente, foi constatada uma maior distribuição de recursos em seu benefício. Fato que se repetiu quando o *stakeholder* funcionário era o mais saliente, o que acabou fazendo com que os gestores tendessem a uma maior distribuição de valor para o grupo. A comunidade não possuía uma situação específica na qual ele fosse considerado saliente, assim, ele recebeu uma melhor distribuição quando as demandas dos três grupos eram consideradas equivalentes. Através destes resultados, observamos que, de fato, a saliência tem forte influência sobre a tomada de decisão do gestor.

Esta pesquisa traz algumas contribuições para a literatura. Primeiro comprova, empiricamente, a importância do papel do gestor, como defendido por Zou (2015) que afirma ser tarefa do gestor administrar as relações entre a empresa e os seus *stakeholders*. Os dados mostram que, com o poder concentrado nas mãos do tomador de decisão individual, as deliberações serão baseadas em características pessoais, bem como, nas informações divulgadas. Podendo a decisão mudar totalmente caso algum dado seja revelado ou uma solicitação feita, aumentando a saliência do *stakeholder*.

A pesquisa também contribui na busca pela compreensão do processo de tomada de decisão na gestão de *stakeholders*. Como a literatura ainda carece de ferramentas (Crane *et al.*, 2015), uma análise descritiva de como e baseado em que os gestores decidem, pode facilitar o entendimento do processo.

Como já explicado, o questionário foi traduzido de um estudo já publicado e os autores do estudo em questão defendem o uso de cenários simplificadas e com alto grau de especificidade, embora seja difícil para os respondentes retirarem conclusões gerais, Reynolds, Schultz e Hekman (2006) explicam que os cenários utilizados no questionário foram cuidadosamente projetados, pré-testados e tiveram a sua validade verificada. Entretanto, nesta pesquisa, muitos dos questionários foram invalidados pois os respondentes demonstravam insegurança diante da falta de detalhes para a tomada de decisão, configurando uma limitação do estudo.

Assim, como proposta para estudos futuros, sugere-se que sejam utilizados cenários mais realistas e com mais informações, possibilitando aos gestores que, diante mais detalhes, a decisão seja tomada com maior segurança. Ademais, sugere-se que seja estudado se há diferenças entre as respostas de pesquisadores que baseiam suas decisões apenas na teoria estudada com aqueles que são gestores de fato e que embasam suas respostas na experiência e vivência adquiridas no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brandeburguer, A. M., Stuart, Jr. H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of economics & management strategy*, 5(1), 5-24.
- Berentsen, A., & Rocheteau, G. (2002). On the efficiency of monetary exchange: how divisibility of money matters. *Journal of Monetary Economics*, 49(8), 1621-1649.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cragg, W., & Greenbaum, A. (2002). Reasoning about responsibilities: Mining company managers on what *stakeholders* are owed. *Journal of Business Ethics*, 39(3), 319-335.
- Crane, A., Graham, C., & Himick, D. (2015). Financializing Stakeholder Claims. *Journal of Management Studies*, 52(7), 878-906.
- Crilly, D., & Sloan, P. (2012). Enterprise logic: explaining corporate attention to *stakeholders* from the 'inside-out'. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174-1193.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de Análise de Dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fehr, E., & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review* 46, 687-724.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organ. Sci.*, 15(3), 364-369.

- 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.
- Jensen, M. C. (2001). Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, 7(3), 297-317.
- Mascena, K. M. C., Kim, J., Fischmann, A. A., & Correa, H. L. (2015). Priorização de stakeholders: contribuição dos estudos teóricos e empíricos. *Revista de Administração da UFSM*, 8(Ed. Especial XVI ENGEMA): 42-59.
- 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.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1): 25-41.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Priego, A. M., Lizano, M. M., & Madrid, E. M. (2014). Business failure: incidence of stakeholders' behavior. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(1), 75-91.
- O'riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125, 121-145.
- Reynolds, S. J., Schultz, F. C., & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.
- Ruas, R. (2003). Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. *RAE*, 43(2), 55-63.
- Sundaram, A., Inkpen, A. (2004). The corporate objective revisited. *Organ. Sci.*, 15(3), 350-363.
- Susnienè, D., & Vanagas, P. (2007). Means for satisfaction of stakeholders' needs and interests. *Engineering Economics*, 55(5), 24-28.
- Zattoni, A. (2011). Who should control a corporation? Toward a contingency stakeholder model for allocating ownership rights. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 255-274.
- Zou, J. (2015). Selective Engagement in Corporate Social Responsibility: A Stakeholder Perspective. *Front. Bus. Res. China*, 9(3), 371-399.