

Stakeholders não-humanos: Abrangência e aplicabilidade

JULIANA RODRIGUES

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP)

jurodrigues@usp.br

LUCIANO HENRIQUE TRINDADE

USP - Universidade de São Paulo

ltrindade@usp.br

Submissão do Trabalho ao XVII SemeAd 2014

Área Temática: Estratégia em Organizações

2. Estratégia Corporativa e de Stakeholders

***Stakeholders* não-humanos: Abrangência e aplicabilidade**

Palavras-chave: *Stakeholders* não-humanos, gestão de *stakeholders*, meio ambiente

Resumo

O termo *Stakeholder* ganhou ampla aceitação, com aplicação em diferentes frentes e relacionando-se com diversas teorias. Por conta disso, autores defendem uma ampliação da abrangência do termo, que originalmente refere-se uma pessoa ou grupo, incorporando elementos não humanos como o meio ambiente. Este ensaio teórico apresenta o resultado da revisão bibliográfica temática, seguida de discussão que pretende contribuir para a compreensão das argumentações recentes em torno do conceito proposto de “*Stakeholders Não Humanos*”, concluindo que, embora estes não entes não se incluam no conceito original, seu uso constitui uma forma instrumental de contemplar dimensões que, de outra forma, seriam negligenciadas.

Abstract

The term stakeholder has gained wide acceptance and applications by different areas and been related to various theories. Because of this, some theorists proposed that stakeholder theory should have a broader scope by incorporating elements such as the natural environment. This theoretical paper presents the results of a thematic literature review, followed by a discussion that aims to contribute for a better understanding of recent arguments surrounding this proposed concept of "Non-Human Stakeholders ". The conclusion is that, although the environment is not a stakeholder according to the original concept, it is possible to use it as an instrumental tool for management to contemplate important aspects and dimensions that otherwise would be disregarded.

1. INTRODUÇÃO

Após mais de cinco décadas da aparição do termo *Stakeholders*, em um relatório da Universidade de Stanford em 1963, esta visão da gestão tem repercutido e ganhado força nas práticas organizacionais. A definição ganhou popularidade a partir da proposição de Freeman (1984) para designar as partes interessadas de uma organização e, desde então, vem sendo recorrentemente utilizada no jargão corporativo e na produção acadêmica voltada ao ambiente de gestão e estratégia de negócios. A ampla aceitação e aplicação do conceito *Stakeholders* é observável em diferentes frentes da administração, como planejamento estratégico, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, marketing, comunicação, entre outros. Tal popularização é inegável, evidenciada, por exemplo, na busca, realizada no mês de junho de 2014 pelos autores, por livros impressos no popular site de compras on-line *Amazon* que continham a palavra “*Stakeholder*” no título, com mais de 1.100 resultados.

Em meio à popularização e críticas sobre a aplicabilidade e abrangência da teoria e necessidade de inclusão mais expressiva de questões relacionadas à sustentabilidade na agenda estratégica das organizações, emerge a discussão para que o conceito de *stakeholders* represente um conjunto mais heterogêneo de grupos e perspectivas que moldariam o cenário e a estratégia da organização e, dessa forma, ampliar a perspectiva exclusivamente antropocêntrica da teoria. A aproximação e convergência da teoria a conceitos relacionados, especialmente, à sustentabilidade, cidadania empresarial e performance social corporativa, potencializa tais proposições. Ao colocar em foco questões de sustentabilidade e a interface do homem com a natureza, alguns autores (Starik, 1995) passaram a identificar e classificar *stakeholders* de natureza não-humana, tais como árvores, animais e até o Planeta Terra.

A proposta desta pesquisa é compreender as principais abordagens e argumentação em relação às aplicações recentes do termo para tais temas, denominados como *Stakeholders Não Humanos (non-human stakeholders)*, bem como analisar a abrangência de tal aplicação, em fatores ambientais e sociais. O presente trabalho é apresentado na forma de ensaio teórico, utilizando como método a revisão bibliográfica sistemática de artigos publicados em revistas científicas disponíveis nas bases de indexação. Foi realizada a análise crítica dos resultados, frente às principais abordagens teóricas e conceitos adotados a serem apresentados a seguir.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Este trabalho pretende contribuir para a compreensão das argumentações recentes em torno do conceito proposto de *Stakeholders Não Humanos*, bem como analisar a abrangência de tal aplicação. A Teoria dos *Stakeholders* tem sua raiz na estratégia empresarial e ganhou grande repercussão e aderência em diversas outras áreas, como sustentabilidade e performance social corporativa. Ao observar as lacunas consensuais da teoria de *stakeholders*, bem como a presença de elementos não-humanos em alguns estudos (Boaventura & Fischmann, 2007; Cartwright & Craig, 2006; Clement, 2005; Nejati & Ghasemi, 2013; Suškevičs, Tillemann, & Külvik, 2013; Tryggestad, Justesen, & Mouritsen, 2013; Sandra Waddock & Graves, 2006), a proposta deste estudo é contribuir para o entendimento de tal classificação, bem como sua pertinência, por meio do resgate dos aspectos teóricos e argumentos que sustentam a defesa ou repúdio dos *stakeholders* não-humanos.

Em face desta observação emerge o problema de pesquisa que se pretende discutir: Quais são as abordagens sobre os *Stakeholders* não-humanos? Partindo deste problema, o presente estudo tem como principal objetivo verificar como vem sendo utilizado e defendido o termo *Stakeholder* relacionado a elementos não humanos. Deste objetivo principal derivam-se os secundários: (1) verificar quais seriam estes Non-human *Stakeholders* referenciados na literatura; (2) observar como este conceito e terminologia tem evoluído ao longo do tempo; e (3) discutir as implicações deste tipo de classificação.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. Teoria dos *Stakeholders*

Os *stakeholders*, “partes interessadas” em uma tradução comumente adotada, são caracterizados, na sua definição mais básica e abrangente, como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela organização no atingimento dos seus objetivos” (Freeman, 1984, p. 25). A teoria de *stakeholders* transforma-se numa nova abordagem de estratégia e gestão empresarial, envolvendo análise dos *stakeholders*, de valores e de questões sociais como etapas fundamentais (Freeman, 1984). Desde então, a palavra *stakeholder* vem sendo recorrentemente utilizada para descrever o ambiente de gestão, sendo inclusive considerada uma alternativa e ampliação do foco da função-objetivo da organização (Boaventura & Cardoso, 2009). Empresas passam, então, a ser entendidas como um conjunto de relacionamentos com grupos que tem um interesse ou participação nas atividades que formam determinado negócio (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007). Neste grupo estariam indivíduos como conselheiros de administração da empresa, os proprietários do capital, de ativos tangíveis ou titulares de outros direitos, empreiteiros, fornecedores de recursos, empregados, pessoas da comunidade onde a organização está inserida ou outros dependentes da empresa, clientes ou outros sujeitos que, de alguma forma, sofram prejuízos ou corram riscos pela falta dos produtos ou serviços oferecidos pela organização ou, ainda, outras pessoas ou grupos que sofram influência, ou seja, influenciadoras de determinada organização. A gestão das empresas que optam por essa alternativa passa então a ser considerada a gestão para os *stakeholders*, ‘*managing for stakeholder*’, quando distribuem tanto valor quanto influência na tomada de decisão entre seus *stakeholders* primários (Freeman *et al.*, 2007; Harrison, 2010).

A evolução do pensamento relacionado a *stakeholders* na literatura sobre gestão levou a diferentes visões sobre a teoria. Mitchell, Agle, & Wood (1997), por exemplo, listaram mais de 25 definições de diferentes autores sobre *stakeholders*. Um dos principais pontos de discussão é justamente a abrangência da definição, que pode adotar uma visão bastante ampla, em que praticamente qualquer pessoa ou grupo que possa afetar ou ser afetado por uma organização poderia ser identificado como *stakeholders* (Mitchell *et al.*, 1997). Tal abrangência requer critérios de priorização e saliência, como legitimidade, poder e urgência, utilizado tanto para o *stakeholders* quanto para a demanda ou questão de interesse (Mitchell *et al.*, 1997). A literatura nos traz ainda, definições mais estreitas, que tentam especificar uma realidade mais pragmática, em que os gestores simplesmente não conseguiriam atender a todos os *stakeholders* reais ou potenciais (Clarkson, 1995).

A incapacidade de distinguir as partes interessadas dos que não são *stakeholders* ameaça a própria significação do termo (Phillips & Reichart, 2000). Este dilema é também reforçado pela confusão em relação à sua natureza e propósito, isto é, qual dimensão se atribui à teoria dos *stakeholders*: descritiva [quando descreve a realidade], instrumental [como ferramenta de gestão] ou normativa [interpretação da função e princípios] (Donaldson & Preston, 1995). Ao entender a teoria de *stakeholders* em sua dimensão gerencial, incluindo a seleção das atividades e recursos para obter coordenar os *stakeholders* legítimos, torna-se necessário combinar atitudes, estruturas e práticas interligadas. Inclui as dimensões descritiva e instrumental, com direcionamento definitivo pela dimensão normativa.

Vista e valorizada, então, como uma teoria aplicável de gestão e da função-objetivo, apesar das fragilidades consensuais sobre alguns aspectos de definição, houve a aproximação natural ao conceito de performance social corporativa, entendida como um conjunto de categorizações das atividades de negócios, com foco nos impactos e resultados gerados para os *stakeholders*, a sociedade e a própria empresa (Wood, 2010).

3.2 Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Performance Social Corporativa

A essência da responsabilidade social corporativa relaciona-se as melhorias contínuas geradas por meio das ações de empresas, de forma a manter ou melhorar o bem-estar social, desde o nível local até global. Neste contexto, a Performance Social Corporativa ou, em inglês, *Corporate Social Performance (CSP)* é a medida pela efetividade na melhoria deste bem-estar social, em comparação com seus principais concorrentes na indústria, ao longo de um período de tempo (Luo & Bhattacharya, 2009). O debate sobre responsabilidade social corporativa e a medição da performance social das empresas surgiu na metade da década de 1970 (Wood, 2010), ganhando força a partir da década de 80 ao agregar conceitos como responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e *triple bottom line* e cidadania corporativa a um debate construtivo na construção a noção de responsabilidade social de negócios, empresas e gestores (Bakker, 2005).

Com o conceito original voltado para a preservação do meio ambiente, o conceito de sustentabilidade esboçou-se como um construto de maior complexidade, ao abranger, concomitantemente, ampla gama de componentes da vida social para tornar-se sinônimo de uma proposta de aperfeiçoamento contínuo dos múltiplos fatores que influenciam o bem-estar humano e as condições de vida e de sociabilidade das pessoas (Fischer & Comini, 2012). Pressupõe a articulação de múltiplos conjuntos de forças sociais, econômicas e políticas, sendo que fatores econômicos não são hierarquizados de maneira a determinar os demais componentes do cenário social (Fischer & Comini, 2012). Na medida em que *CSP* ajuda a medir como os outputs de negócios caminham nessa direção (Wood, 1991) e inclui a avaliação global dos programas e investimentos voltados às partes interessadas, tornou-se natural a aproximação entre a Teoria dos *stakeholders* e a Teoria da *Corporate Social Performance* (McWilliams & Siegel, 2000). Tanto a abordagem por *stakeholders* vem sendo utilizada como mecanismo de gestão de responsabilidade socioambiental quanto medidas de *CSP* utilizadas como referência de gestão de distribuição de valor aos *stakeholders* (Bakker, 2005; Clarkson, 1995; Griffin, 2000; Waddock & Graves, 1997; Wood, 2010). No escopo de avaliação de *CSP*, inclusive, os impactos gerados às pessoas e organizações, meio ambiente e sociedade ocupam papel central, interligando categorias, dimensões e *stakeholders* de análise na composição do indicador (Wood, 2010).

É possível correlacionar este crescimento ao movimento da sociedade como um todo em torno de temas voltados à preservação das gerações futuras e do planeta. Com o fortalecimento dos movimentos ambientais durante os anos 80, por conta da pressão de grupos e organizações sociais, os governos passaram a incorporar o tema em suas agendas, utilizando-se de novos instrumentos na condução de suas políticas públicas de forma a buscar compatibilizar crescimento econômico e preservação do meio ambiente (Queiroz, 2005).

3.3. Sustentabilidade e o *stakeholder* não-humano

Pautados na interpretação de abrangência e dimensões da teoria de *stakeholders*, autores trazem à tona a defesa da inclusão dos denominados *stakeholders* não-humanos – *non-human stakeholders* – como o meio ambiente, natureza, animais e até o planeta Terra. Starik (1995) é um dos primeiros autores a cunhar este termo, defendendo a inclusão de grupos e elementos de natureza não-humana como *stakeholders* legítimos, uma vez que são afetadas e afetam a organização. Segundo o autor, a maioria das definições de *stakeholders* considera apenas as entidades humanas, entendendo as organizações e outros grupos como frutos da atuação humana. Para o autor, a exclusão de grupos e elementos de natureza não-humana, principalmente relacionados à natureza e meio ambiente, é um sério equívoco, uma vez que são afetados e afetam a organização com grande relevância para toda a sociedade. Ao consultar a literatura base de *stakeholders*, o meio ambiente, por exemplo, não é considerado explicitamente um *stakeholder*, mas também não é descartado, ainda que esteja presente como

dimensão fundamental a ser incluída no escopo de planejamento e gestão e importante *issue* representado por *stakeholders* específicos, como grupos de pressão, governos e ambientalistas (Freeman et al., 2007; Freeman, 1984; Harrison, 2010; Mitchell et al., 1997).

Os argumentos pioneiros para a inclusão dos *stakeholders* não-humanos, com foco ambiental, se baseiam na constatação de que o meio ambiente deveria ser reconhecido como parte vital de negócios e indo além da visão político-econômica humana da interpretação do conceito de *stakeholders* (Starik, 1995). Por outro lado, a questão da identidade do *stakeholder* leva a pergunta: qual a conexão necessária entre a existência de algo como relevante e seu status como *stakeholder*? (Phillips & Reichart, 2000), na qual a classificação de não-humanos é mais um tópico.

4. METODOLOGIA

O presente estudo apresenta natureza exploratória (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1967), uma vez que se apresenta escassez de estudos anteriores discutindo o assunto, e descritiva (Gil, 1999), uma vez que se propôs a discutir o uso de um termo (Calais, 2007). A elaboração do estudo aconteceu em duas etapas, um levantamento bibliográfico seguido de uma análise do conteúdo. Em geral, estudos que realizam pesquisas bibliográficas costumam trabalhar com um período de dez anos (Vieira, 2008). Para a seleção dos trabalhos foi feita uma pesquisa sistemática de artigos buscando o termo *non-human stakeholder* de diversas naturezas, bem como a combinação de termos – “*non human stakeholder*”; “*stakeholder*” “*non human*”; “*stakeholder*” “*non human nature*” – em um sistema de busca integrada que consolida bases de pesquisa referenciais tais como a ISI, em uma coleção com cerca de 103 mil periódicos. Os critérios de busca de artigos foram: busca por palavras-chave (Egri & Ralston, 2008; Hoppen & Meirelles, 2005; Vieira, 2008). Como o artigo de referência de início do tema abordava predominantemente, também foi incluída na busca os termos “*natural environment*” “*stakeholders*”, a fim de incluir artigos que abordassem a temática.

Uma vez realizada a busca por palavra-chave, os artigos encontrados eram selecionados primeiramente pelo título e depois pelo resumo. Quando indicava aproximação com o tema, foi realizada a leitura do texto, buscando identificar objetivos, tendo como foco artigos que tratavam a relevância da classificação e inclusão dos *stakeholders* não-humanos, incluindo posições contrárias e favoráveis, a fim de mapear os principais argumentos relacionados nesta discussão. Destaca-se que essa estratégia de seleção, adotando a sequência: a) palavras-chave, b) leitura de títulos e c) leitura de resumos, também foi utilizada por Egri e Ralston (2008).

O objetivo neste estudo compreende, principalmente, os aspectos conceituais que envolvem a discussão sobre a pertinência da classificação dos *stakeholders* não-humanos, em vez de uma avaliação empírica. Por isso, não foram incluídos no estudo artigos empíricos que não apresentavam argumentos relevantes sobre a inclusão de *stakeholders* não-humanos, uma vez que este estudo tem como objetivo verificar a argumentação em torno do tema. Foram analisados os artigos científicos cujo texto integral estava disponível para consulta.

Foram selecionados 21 artigos para análise tendo como critério aqueles que traziam a temática dos *stakeholders* não-humanos como tema central ou relevante no entendimento da teoria dos *stakeholders*. Os artigos e conteúdos foram classificados, incluindo posicionamento (favorável ou contrário); argumentos favoráveis e contrários, selecionando os quatro principais; visão geral da teoria (ampliada ou restrita); observações pertinentes. Na primeira etapa da análise dos resultados, foi realizada uma análise descritiva a fim de mapear os principais posicionamentos relacionados à discussão dos *stakeholders* não-humanos. Com base no referencial teórico, foram identificados, na literatura internacional, temas e argumentos recorrentes que são debatidos relacionados aos *stakeholders* não-humanos, incluindo posições favoráveis e contrárias sobre tal denominação.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A inclusão de *stakeholders* não-humanos, isto é, a consideração de elementos não-antropocêntricos, intensificou-se alguns anos depois da publicação do artigo de Starik (1995) com a denominação de *stakeholder* não-humano e inseriu a proposição e forma mais explícita, sendo 15 teóricos e 6 teórico-empíricos. Porém, não é possível afirmar que houve intensificação nesta discussão teórica, como ilustra a Figura 1. A discussão concentra-se em periódicos sobre ética e gestão, conforme apresentado Figura 2, com 6 (29%) publicados no *Journal of Business Ethics*, 2 (10%) no *Business Ethics Quarterly*, 2 (10%) no *Academy of Management Executive*, e os demais em diferentes periódicos. Mais da metade dos autores (11 artigos) são provenientes de universidades dos Estados Unidos, a única concentração observada. Os demais artigos foram originados por autores ligados a universidades da Austrália, Dinamarca, Finlândia, França, Hungria, Índia, Nova Zelândia e Reino Unido.

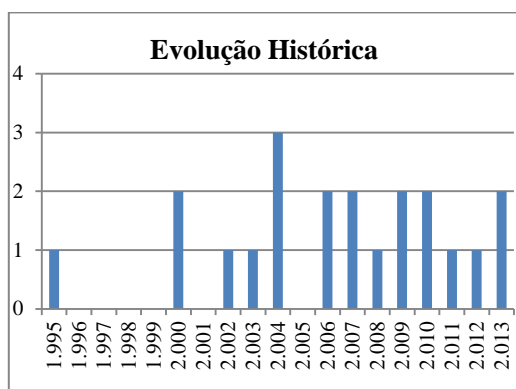


Figura 1 – Evolução histórica dos artigos estudados
Fonte: Elaborado pelos autores

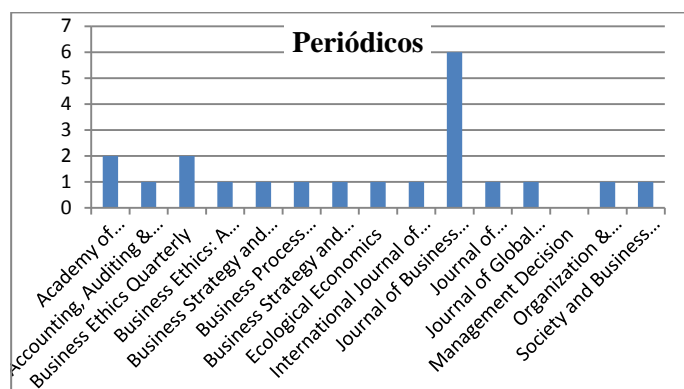


Figura 2 – Periódicos dos artigos estudados
Fonte: Elaborado pelos autores

A discussão dos *stakeholders* não-antropocêntricos ainda não apresenta uma denominação comum, apesar da ampla citação de Starik (1995) por mais da 70% (15) dos artigos analisados. Variações como *green stakeholders*, *non-human nature stakeholders*, *mute stakeholders* demonstram a aproximação deste tema das questões de sustentabilidade e performance social corporativa, além da defesa da inclusão de elementos ambientais sem a denominação específica, conforme demonstrado na Figura 3. Porém, é interessante observar a perspectiva de *fringe stakeholders* / *stakeholders* marginais (Hart & Sharma, 2004), concentrada em inovação e reputação, também encontrada neste estudo.

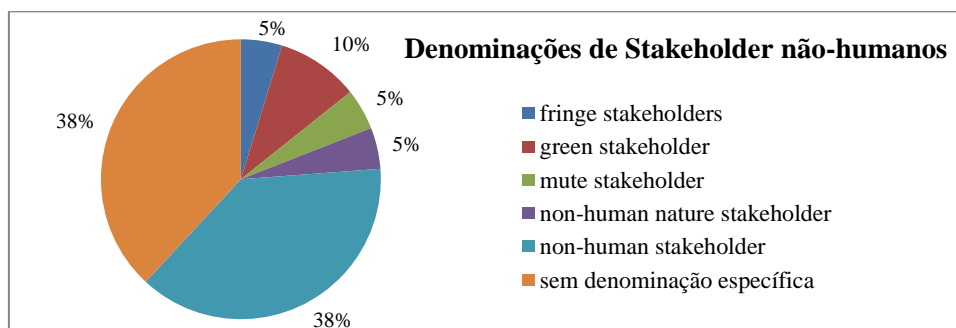


Figura 3 – Tipos de denominações de *stakeholders* não-humanos
Fonte: Elaborado pelos autores

Nesse contexto, é possível notar, como demonstrado na Figura 4, que, apesar das diferentes denominações, a defesa de inclusão concentra-se no meio ambiente e em alguns elementos específicos que vão dos animais ao planeta e o conceito de Gaia, a Terra concebida como um sistema vivo (Waddock, 2011).

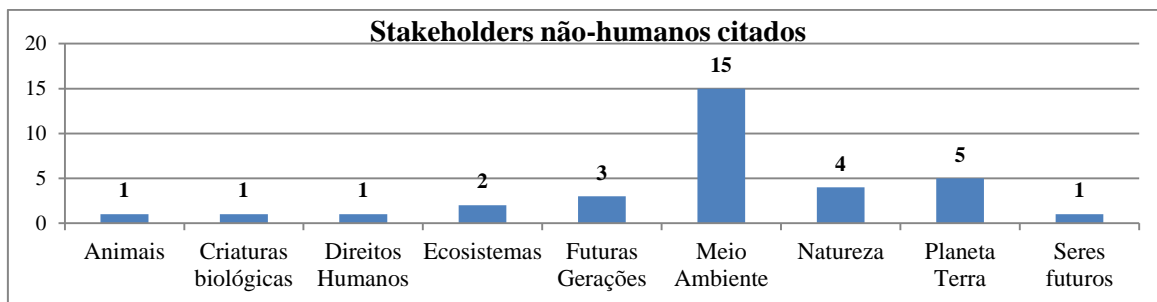


Figura 4 – Stakeholder não-humanos citados
 Fonte: elaborado pelos autores

Dos 21 artigos selecionados e analisados, 76% são favoráveis e trazem à tona argumentos para justificar a classificação do meio ambiente e seus constituintes como *stakeholders* da organização e grupo fundamental na agenda estratégica (Bazin, 2009; Buchholz, 2004; Cartwright & Craig, 2006; Driscoll & Starik, 2004; Haden, Oyler, & Humphreys, 2009; Haigh & Griffiths, 2009; Hart & Sharma, 2004; Mir & Rahaman, 2011; Mishra & Suar, 2013; Norton, 2007; Reed et al., 2009; Starik, 1995; Stead & Stead, 2000; S. Waddock, 2011; Zsolnai, 2006). Apenas 24% dos artigos eram contrários (Gibson, 2012; Laine, 2011; Orts & Strudler, 2002; Phillips & Reichart, 2000; Robert Phillips, Freeman, & Wicks, 2003), porém é possível notar que tais artigos tem como intenção declarada esclarecer e contrapor as justificativas exploradas pelos favoráveis. Uma vez que se trata de uma proposição frente à visão corrente sobre a teoria, é esperado que a argumentação favorável fosse predominante.

5.1. Argumentos favoráveis à inclusão dos stakeholders não-humanos na Teoria

Foram analisados 16 artigos favoráveis à inclusão do meio ambiente e seus constituintes, aqui sob o termo *stakeholders* não-humanos. Nota-se a concentração de autores voltados para a área de sustentabilidade e responsabilidade social, representando 75% dos artigos favoráveis analisados. A fundamentação teórica dos artigos está 100% relacionada à Teoria dos *Stakeholders*, sozinha (31%), ou combinada com sustentabilidade e/ou responsabilidade social (50%), ou outros temas conforme abordagem específica, como mostra a Figura 5.

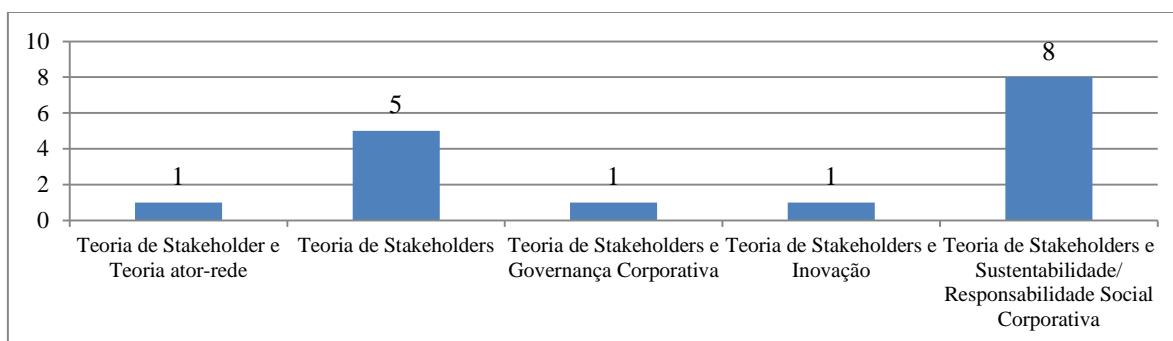


Figura 5 – Base Teórica dos Artigos Favoráveis aos Stakeholders Não-Humanos
 Fonte: Elaborado pelos autores

Para cada artigo foram selecionados até quatro argumentos principais para a inclusão do *stakeholder* não-humano, muitas vezes tratado como “meio ambiente”, no escopo da teoria e classificados por aproximação, conforme Tabela 1. Dentre os artigos analisados, como mostra a Figura 6, o principal argumento para a inclusão refere-se à urgência e importância do meio ambiente e a sustentabilidade para a perenidade dos negócios, da sociedade e da humanidade, que busca conferir a dimensão normativa para o status de *stakeholders* não-humano.

ARGUMENTOS FAVORÁVEIS AOS STAKEHOLDER NÃO-HUMANOS			
Argumento	Definição	Citações de sustentação do argumento	Dimensão
Urgência e importância	Imperativo das questões ambientais para a sociedade e humanidade	Impactos da ação humana e organizações no meio ambiente provocam desastres naturais – clima, poluição, risco de extinção de espécies (Buchholz, 2004; Driscoll & Starik, 2004; Haigh & Griffiths, 2009; Stead & Stead, 2000; Zsolnai, 2006), gerando impactos econômicos e sociais (Haigh & Griffiths, 2009; Norton, 2007). A solução é urgente e vital para o bem-estar e existência humana e depende de mudança social, política e econômica (Buchholz, 2004; Cartwright & Craig, 2006; S. Waddock, 2011)	Normativa
Econômico / Recurso	Meio ambiente é detentor de recursos e valor econômico.	Natureza tem significativo valor econômico para os negócios, como detentora de recursos e benefícios, especialmente em indústrias e extração e de alta interface com o meio ambiente (Buchholz, 2004; Cartwright & Craig, 2006; Driscoll & Starik, 2004; Mishra & Suar, 2013; Starik, 1995). A natureza também gera impactos econômicos significativos (Haigh & Griffiths, 2009; Norton, 2007)	Descritiva e Normativa
Definição base de stakeholder	Também afetam e são afetados	Meio ambiente se adequa à definição “afeta ou é afetado” (Buchholz, 2004; Reed et al., 2009; Starik, 1995; S. Waddock, 2011; Zsolnai, 2006), com reciprocidade e interdependência (Bazin, 2009; Driscoll & Starik, 2004; S. Waddock, 2011).	Normativa
Visão antropocêntrica	Teoria não precisa ser focada em seres humanos.	<i>Stakeholders</i> não precisa ter o foco exclusivamente antropocêntrico uma vez que os seres humanos também fazem parte da natureza (Buchholz, 2004; Cartwright & Craig, 2006; Haigh & Griffiths, 2009; Mishra & Suar, 2013; SA Waddock & Graves, 1997), e também podem interferir diretamente em elementos financeiros e gestão de projetos.(Norton, 2007; Tryggestad et al., 2013).	Normativa
Negligência	Outros grupos não conferem prioridade.	O fato das questões com os <i>stakeholders</i> não-humanos e periféricos não estarem na prioridade demonstra a fragilidade da representação por outros <i>stakeholders</i> (Bazin, 2009; Hart & Sharma, 2004; Mishra & Suar, 2013; Reed et al., 2009; Starik, 1995)	Instrumental
Ética e Moral	Cuidar do meio ambiente é o correto a ser feito	Natureza tem um valor intrínseco para a sociedade humana, que tem responsabilidade pelos impactos de suas ações a todos os seres e deve cuidar da preservação do planeta como valor ético e moral (Bazin, 2009; Driscoll & Starik, 2004; Starik, 1995; Stead & Stead, 2000; Tryggestad et al., 2013; Zsolnai, 2006).	Normativa
Saliência	Críticas e adesão ao modelo (legitimidade, poder, urgência)	O status de <i>stakeholder</i> não-humano pode ser conferido sob o ponto de vista estratégico e pragmático, pela legitimidade, poder e urgência para interferir na infraestrutura, recursos, produtos, mercados e projetos.(Haigh & Griffiths, 2009; Mir & Rahaman, 2011; Tryggestad et al., 2013). Driscoll & Starik (2004) propõe a inclusão do atributo de proximidade. A análise de <i>stakeholders</i> apresenta uma variedade de abordagens e usos (Reed et al., 2009).	Instrumental
Missão / Estratégia	Importância do meio ambiente na estratégia.	O meio ambiente deveria estar inserido na estratégia empresarial – “ <i>What do we stand for?</i> ” – e representam questão importantes tanto pela responsabilidade quanto pelo valor. (Norton, 2007; Stead & Stead, 2000; S. Waddock, 2011)	Normativa
Imagem e Reputação	Promove <i>green</i> marketing e imagem positiva	Clientes, investidores, funcionários, grupos de pressão, mídia, governo e sociedade em geral estão dando mais atenção para as questões ambientais, especialmente no longo prazo, e o foco no meio ambiente pode influenciar no sucesso, no curto e longo-prazo, e reputação corporativa (Hart & Sharma, 2004; Mishra & Suar, 2013; Stead & Stead, 2000)	Instrumental
Antecipação e Inovação	Prevenção de crises	<i>Stakeholders</i> periféricos e não-humanos podem trazer interferências relevantes, de crises de imagem a temporalidades críticas de projetos. (Hart & Sharma, 2004; Tryggestad et al., 2013)	Normativa
Ambiente de negócios	Ambiental	O meio ambiente é relevante e apresenta alguns parâmetros para as ações empresariais (água, ar, solo e resíduos) (Starik, 1995).	Normativa

Tabela 1 - Classificação dos argumentos favoráveis ao status de *stakeholders* não-humano
Fonte: Elaborado pelos autores

A pertinência da classificação também está bastante ligada ao impacto econômico do meio ambiente como detentor de recursos e a ampliação do caráter antropocêntrico da definição, uma vez que os elementos ambientais também afetam e são afetados pelas atividades da organização. O aspecto instrumental da solução como forma de inserir o meio ambiente de maneira mais efetiva na agenda estratégica é explorado de maneira incisiva pela fragilidade da representação por outros *stakeholders*, o que leva à negligência frente à importância do tema, bem como as questões morais e pragmáticas desta implicação. Por fim, reputação e a capacidade de antever crises é uma das justificativas expostas como benefícios desta inclusão.

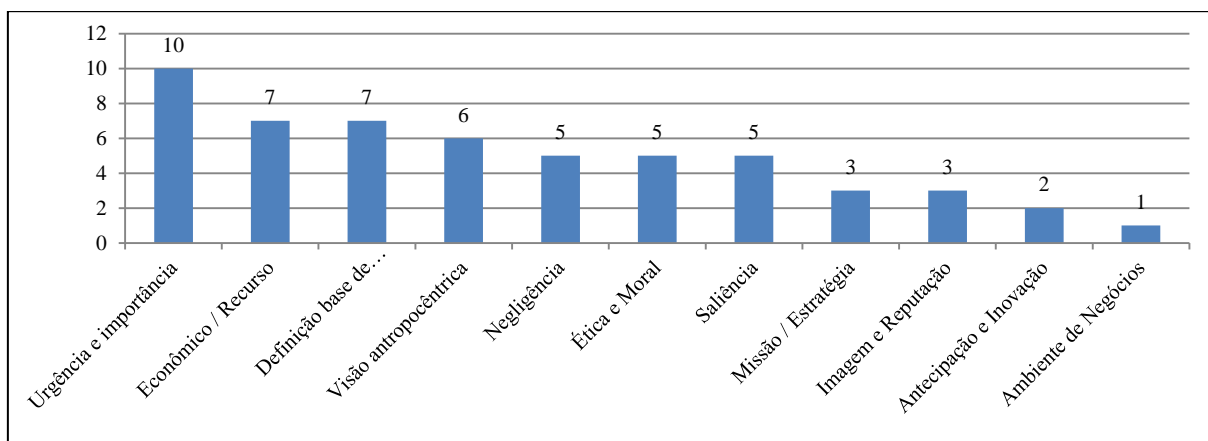


Figura 6 – Frequência dos argumentos favoráveis ao status de *stakeholders* não-humanos
Fonte: Elaborado pelos autores

Dos 16 artigos analisados, metade inclui a proposição algum tipo de modelo e/ou diagrama para exemplificar como o *stakeholder* não-humano poderia ser entendido e aplicado na teoria ou de análise de *stakeholder* (Cartwright & Craig, 2006; Driscoll & Starik, 2004; Haigh & Griffiths, 2009; Hart & Sharma, 2004; Mishra & Suar, 2013; Norton, 2007; Reed et al., 2009; Stead & Stead, 2000), buscando contribuir para a aplicabilidade da proposição.

5.2. Argumentos contrários à inclusão dos *stakeholders* não-humanos na Teoria

Foram analisados cinco artigos que abordavam argumentos contrários ao *status* de *stakeholders* para meio ambiente. Dentre eles, autores ligados à Teoria dos *Stakeholders*, a Gestão Empresarial e Ética (Gibson, 2012; Orts & Strudler, 2002; Phillips & Reichart, 2000; Phillips et al., 2003) e um ligado especificamente à sustentabilidade (Laine, 2011). Novamente foram selecionados quatro argumentos principais para a rejeição do *stakeholder* não-humano, conforme Tabela 2. Nos artigos contrários, o conteúdo referia-se somente ao meio ambiente.

Nenhum argumento contrário deixa de reconhecer a urgência e importância das questões voltadas ao meio ambiente e sustentabilidade, tanto que a dimensão ética e moral é abordada por todos os autores, devendo ser considerada de alta relevância para as organizações independente do *status* de *stakeholder*. Justamente por isso, não demanda, na visão dos autores, uma revisão da teoria, como mostra a Figura 7. Incluir o meio ambiente poderia fragilizar a aplicabilidade do conceito, que está voltado para as organizações. Nesse sentido, deve ser classificado como *issue* ou, ainda, imperativo estratégico independente. A definição e o *status* de *stakeholder* pela relevância da questão para a sociedade e o impacto gerado por uma organização específica, ou seja, a distinção entre uma demanda social e uma demanda do *stakeholders* (Clarkson, 1995), também se faz presente nesse caso.

ARGUMENTOS CONTRÁRIOS AOS STAKEHOLDER NÃO-HUMANOS			
Argumento	Definição	Citações de sustentação do argumento	Dimensão
Ética e Moral	Questão independent e do status de <i>stakeholders</i>	Seres humanos e a natureza são valiosos e requerem responsabilidade e respeito (Phillips & Reichart, 2000). Nem todas as questões morais são respondidas pela Teoria dos <i>Stakeholders</i> (Phillips et al., 2003), mas nem por isso não são importantes ou respondidas por outras teorias e áreas. Além das obrigações legais em relação ao meio ambiente, é um responsabilidade de governança corporativa (Gibson, 2012; Orts & Strudler, 2002).	Normativa
Aplicabilidade e relevância	Ampliação do termo <i>stakeholder</i> afeta o significado.	Se todos são classificados <i>stakeholders</i> , fragiliza a aplicabilidade e valor da teoria (Laine, 2011; Orts & Strudler, 2002; Phillips et al., 2003). Ter características similares em alguns pontos não significa que dois elementos são os mesmos. (Phillips & Reichart, 2000)	Normativa
Ambiente / issue x stakeholder	Diferença entre "naturezas" como contexto / recursos	A preocupação com o bem-estar e perenidade do ser humano, da sociedade, do meio ambiente e do planeta é um interesse e uma demanda de outros <i>stakeholders</i> , como a comunidade local (Phillips & Reichart, 2000). É importante diferenciar natureza de meio ambiente, como ambiente de negócios e condição inerente dos seres humanos (Laine, 2011), bem como o meio ambiente da sustentabilidade humana (Gibson, 2012).	Instrumental
Relevância superior	Independente do status de <i>stakeholders</i>	Supondo que o meio ambiente tenha "interesse" identificável, este não é balanceável aos outros <i>stakeholders</i> e não há mecanismos para isso. (Gibson, 2012; Orts & Strudler, 2002)	Normativa
Voz	<i>Non-human</i> não tem voz.	A existência de <i>stakeholders</i> , como órgãos reguladores e governos, que representam os interesses relacionados ao meio ambiente tornam o status de <i>stakeholder</i> ao meio ambiente em si redundante ou desnecessário. (Phillips & Reichart, 2000, p. 188-189)	Descritiva
Antropocêntrica	Interesse é de natureza humana	O meio ambiente não tem "interesses" identificáveis. A concepção de interesse está ligada à felicidade e bem-estar, algo tipicamente humano. (Orts & Strudler, 2002, p. 222)	Descritiva
Proximidade CSP	Uso instrumental para CSP	Os modelos de CSP mensuram o meio ambiente, e levou a sua consideração como <i>stakeholder</i> , ainda que seja uma dimensão de CSP (Gibson, 2012). Autor cita Bendheim (1998) que utilizou a classificação. (Gibson, 2012, pp. 16-17)	Instrumental

Tabela 2- Classificação dos argumentos contrários ao status de *stakeholders* não-humano
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gibson (2012) traz à tona a discussão sobre a interferência da abordagem de CSP e a classificação do meio ambiente como *stakeholders*. O autor cita o estudo realizado por Bendheim, Waddock, & Graves (1998), que utilizou a base KLD e definiu cinco *stakeholders* primários de uma organização: comunidade, investidores, clientes, empregados e meio ambiente. Ao consultar Bendheim et al. (1998), a sustentação de teórica para esta inclusão tem como base a citação de Starik (1998). Porém, de acordo com Gibson (2012), não é evidente que o meio ambiente seja um *stakeholder* com base na forma como os dados são organizados, até mesmo porque os critérios relacionados ao meio ambiente, neste caso, podem ser enquadrados em termos de conformidade com a regulamentação e obrigações legais, decisão estratégica sobre o abastecimento de matérias-primas, ou aproveitando novos mercados. Seria, então, uma dimensão avaliada para analisar a atuação e performance responsável das organizações, independentemente de seu status como *stakeholder*.

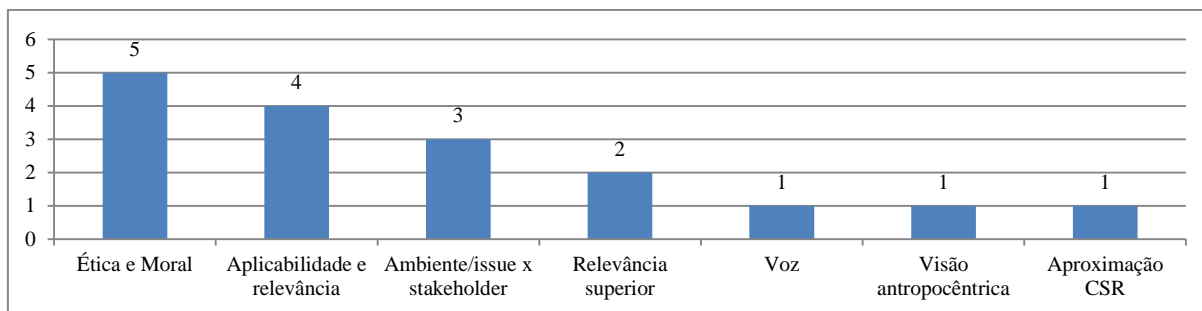


Figura 7 – Frequência dos argumentos contrários ao status de *stakeholders* não-humanos
 Fonte: Elaborado pelos autores

5.3. Análise geral dos argumentos favoráveis e contrários

É interessante notar que alguns autores e conceitos são utilizados como argumentos para as duas posições. O modelo de saliência (Mitchell et al., 1997), por exemplo, é utilizado tanto para a defesa da classificação do meio ambiente como *stakeholders*, em função dos atributos de legitimidade, poder e saliência (Driscoll & Starik, 2004; Haigh & Griffiths, 2009; Mir & Rahaman, 2011; Reed et al., 2009), quanto para a refutação de tal classificação, em função da relação de interesse compartilhados que não se aplica para o ambiente de natureza não-humana e do ambiente como entorno da sociedade e das organizações (Laine, 2011; Orts & Strudler, 2002; Phillips & Reichart, 2000). A fragilidade da representação por outros *stakeholders* humanos é uma das críticas adotadas pelos defensores (Bazin, 2009; Hart & Sharma, 2004; Starik, 1995), ao mesmo tempo, reconhecida por outros como o mecanismo para dar voz ao *stakeholders* não-humanos (Mir & Rahaman, 2011). Tal sobreposição também é utilizada para refutar os *stakeholders* não-humano (Phillips & Reichart, 2000).

Outros autores, apesar da defesa de uma abordagem mais restrita de *stakeholders*, sugerem a inclusão do meio ambiente a partir da visão de CSP, utilizada como mensuração também da relação com *stakeholders* e, em certa medida, com a correlação direta das dimensões avaliadas pelo CSP como *stakeholders* da organização, incluindo grupos e *issues* no mesmo patamar. No entanto, autores contrários à classificação reconhecem a importância do meio ambiente independente do status de *stakeholders* e, sendo considerado parte do ambiente externo da rede de relacionamentos da organização talvez também o coloque numa posição de menor prioridade (Laine, 2011).

A abrangência de como seria a classificação do *stakeholder* não-humano, se o meio ambiente como um todo (Bazin, 2009; Driscoll & Starik, 2004; Haden et al., 2009; Mir & Rahaman, 2011; Norton, 2007; Starik, 1995), o planeta Terra / Gaia como ecossistema (Cartwright & Craig, 2006; S. Waddock, 2011; Zsolnai, 2006), ou os elementos específicos de determinado projeto e ou organização, como o caso de animais diretamente impactados em cada situação (Mishra & Suar, 2013; Tryggestad et al., 2013) ou um fenômeno macro como a mudança climática (Haigh & Griffiths, 2009), também é um aspecto central para a operacionalização de tal conceito. Como defende Laine (2011), também é fundamental a distinção entre a identificação e definição de meio ambiente e natureza: o meio ambiente envolve as organizações e pessoas, entendido como ambiente, já a natureza não está situada em torno de nada, mas está presente em toda parte. Dessa forma, tudo seria natureza e, assim, não poderia ser um *stakeholder*, assim como humanidade.

Tais casos nos levam a observar que, por estar em evolução e de abrangente aplicabilidade, a interpretação da Teoria de *Stakeholders* possibilita diferentes abordagens, com destaque observável em utilizações de análise de *stakeholders*, por exemplo, que se transformaram em ferramentas adaptadas progressivamente da gestão de negócios para o uso em política, desenvolvimento e gestão de recursos naturais (Reed et al., 2009). Como teoria

de estratégia e gestão, também está sujeita a adequação em função dos aspectos que são colocados em destaque e relevância para os acadêmicos, gestores e organizações, bem como os *stakeholders* são frequentemente identificados e selecionados numa base *ad hoc* (Reed et al., 2009). Qual *stakeholder* será, então, incluído e qual será omitido pode depender do método utilizado para identificar as partes interessadas e a finalidade da análise (Reed et al., 2009). Para os autores relacionados à Teoria dos *Stakeholders*, é possível concluir que o meio ambiente não deve ser considerado um *stakeholder* da organização, porém, por ser um *issue* estratégico e de longo prazo pertinente tanto para a estratégia quanto para diversos *stakeholders*, poderia admitir-se sua inclusão instrumental para fins de mapeamento e gestão (Phillips & Reichart, 2000). Em linhas gerais, é possível traçar duas vertentes que subsidiam a adoção ou a rejeição do status de *stakeholder* ao meio ambiente, como mostra a Tabela 3.

Tópicos	Inclusão do <i>stakeholder</i> meio ambiente	Não inclusão do <i>stakeholder</i> meio ambiente
Abrangência adotada da Teoria	<p>Visão abrangente / ampla: <i>“Persons, groups, neighborhoods, organizations, institutions, societies, and even the natural environment are generally thought to qualify as actual or potential stakeholders”</i> (Mitchell et al., 1997, p. 855).</p> <p><i>“Stakeholder theory needs to reflect more rather than fewer stakeholder aspects to make the concept more comprehensive and realistic”.</i> (Driscoll & Starik, 2004, p. 63)</p>	<p>Visão restrita <i>“It is probably clear from the preceding that, on a fairness-based approach to stakeholder theory, only humans can be organizational stakeholders. This is because only humans are capable of generating the necessary obligations for establishing stakeholder status. Only humans are capable of the necessary volition in the acceptance of benefits of a mutually beneficial cooperative scheme.”</i> (Phillips & Reichart, 2000)</p>
Dimensão da justificativa e argumento teórico	<p>Dimensão Instrumental <i>“From the perspective of stakeholder theory, the natural environment merits stakeholder consideration only instrumentally (Donaldson and Preston, 1995) - based on obligations due legitimate stakeholders.”</i>(Phillips & Reichart, 2000, p. 195).</p> <p><i>“it becomes instrumental if the consideration of this environment is done solely in order to achieve one of the company's objectives. Still, the relationship between stakeholders and reciprocal interest seems to confirm this instrumental vision”</i> (Bazin, 2009, p. 640).</p>	<p>Dimensão Descritiva ou Normativa <i>“Stakeholder theory also cannot satisfactorily treat the increasingly important problems of managing business enterprise in an environmentally ethical and responsible fashion, despite recent attempts by a few theorists to include the natural environment as a “stakeholder” by definition”</i> (Orts & Strudler, 2002)</p> <p><i>“Nature itself has no interests, it cannot be a stakeholder”</i> (Orts & Strudler, 2002) <i>“That it is important to make the natural environment somehow visible in the stakeholders model, since if it is not there at all, it would not even be the other, but simply non-existent”.</i> (Laine, 2011)</p>

Tabela 3 – Sustentação teórica das vertentes de inclusão do meio ambiente como *stakeholders*

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os questionamentos centrais e não-consensuais das definições da teoria que dão origem às visões opostas sobre a pertinência ou não dos *stakeholders não-humanos* ligados ao meio ambiente, que corroboram com a conhecida fragilidade em relação à identificação das partes interessadas, podem ser, então, agrupados nos seguintes temas:

1. Caráter estritamente antropocêntrico ou não da classificação como *stakeholders*;
2. Obrigação ética e moral como critério de classificação como *stakeholders*;
3. Dimensão instrumental da teoria e como se dá correlação, direta ou indireta, entre a mensuração de CSP e a mensuração de Gestão por *Stakeholders*;

4. Propósito central da Teoria de *Stakeholders* na visão de longo prazo e como mecanismo de gestão para incluir os aspectos centrais e relevantes da estratégia (como a responsabilidade com o meio ambiente).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O argumento de incluir o meio ambiente como *stakeholder* não-humano passa, inevitavelmente, pela sua importância para a perenidade da humanidade e do planeta, bem como o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável. Trata-se de um debate complexo e novo, com pontos favoráveis e contrários interlaçados e posições opostas inflamadas (Haigh & Griffiths, 2009). Tal classificação não é justificada pelo interesse que o meio ambiente guarda ou tem da organização, tampouco como a relação do meio ambiente com cada organização específica, mas de todo o modelo de negócios e da sociedade. Como defende Orts & Strudler (2002), é uma obrigação moral, e, mesmo se fosse um *stakeholder*, não foram definidas formas de como balancear seus “interesses” com os de outros *stakeholders*. Sendo ético, moral, sustentável e de longo prazo, os “interesses” do meio ambiente já deveriam estar na prioridade em relação aos demais. Está relacionado a posturas éticas de longo prazo, numa perspectiva de vanguarda de responsabilidade corporativa nos impactos na sociedade e no meio ambiente (Cartwright & Craig, 2006). Dessa forma, é uma condição *sine qua non* para a perenidade da sociedade e dos negócios.

No entanto, incluir o *stakeholder* não-humano na classificação de *stakeholders* torna-se uma alternativa instrumental. Starik (1995) alerta, mais do que os benefícios de incluir os *stakeholders* de natureza não-humana, os riscos potenciais de não incluí-los. Apesar da abordagem normativa dos argumentos favoráveis, a proposição encaixa-se na visão instrumental da teoria com o objetivo de inserir a pertinente discussão ambiental de maneira mais objetiva e pragmática na gestão empresarial, uma vez que o pensamento por *stakeholders* é reconhecido porque oferece ferramentas para que os gestores entendam o contexto social mais amplo no qual as organizações operam (Laine, 2011). Vale ressaltar que justificativas normativas para análise de *stakeholders*, por exemplo, pode levar a consequências instrumentais (Reed et al., 2009).

Talvez a questão central seja como fazer com que temas altamente relevantes no longo prazo estejam, de fato, na pauta estratégica. Incluir meio ambiente como *stakeholder* da organização é um “atalho” para demonstrar a importância do melhor convívio com a natureza e gestão dos impactos ambientais para a perenidade da humanidade no planeta. Resta avaliar se este atalho representa uma solução definitiva, aderente às teorias que convergem para esse interesse, como a Teoria de Stakeholders, Sustentabilidade e Performance Social Corporativa.

Nesse sentido, a aproximação entre a Teoria de *Stakeholders* e CSP merece ser melhor investigada a fim de entender a interface entre as dimensões avaliadas pela performance social corporativa e a identificação instrumental de *stakeholders*, buscando detectar as similaridades e limites dessa correlação, bem como se é direta ou indireta. Por se tratar de um estudo conceitual, este artigo não abordou a aplicação empírica dos aqui denominados *stakeholders* não-humanos, contudo tal mapeamento pode contribuir no esclarecimento quanto à aplicabilidade do conceito abordado e sua aderência aos propósitos da Teoria de *Stakeholders*.

Em síntese, pode-se concluir que, embora os elementos não-humanos não sejam considerados *stakeholders* no escopo central da teoria, seu uso vem sendo defendido, especialmente com foco de sustentabilidade e CSP, sendo o meio ambiente o mais citado entre os *non-human Stakeholders* referenciados na literatura. Não há evidências de uma intensificação do uso ao longo do tempo e, como foi debatido, não há consenso quanto sua classificação, porém pode ser admitido como alternativa instrumental de gestão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bakker, F. De. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*. Retrieved from <http://bas.sagepub.com/content/44/3/283.short>
- Bazin, D. (2009). What exactly is corporate responsibility towards nature?: Ecological responsibility or management of nature? *Ecological Economics*, 68(3), 634–642. doi:10.1016/j.ecolecon.2008.09.010
- Bendheim, C., Waddock, S., & Graves, S. (1998). Determining Best Practice in Corporate-Stakeholder Relations Using Data Envelopment Analysis An Industry-Level Study. *Business & Society*, 37, 306–338. Retrieved from <http://bas.sagepub.com/content/37/3/306.short>
- Boaventura, J., & Cardoso, F. (2009). Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. ... *Brasileira de Gestão de ...*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94712655005>
- Boaventura, J., & Fischmann, A. (2007). Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. ... ; *Áo Da Universidade de São Paulo*, 141–154. Retrieved from <http://www.rausp.usp.br/principal.asp?artigo=1231>
- Buchholz, R. a. (2004). The natural environment: Does it count? *Academy of Management Executive*, 18(2), 130–133. doi:10.5465/AME.2004.13836171
- Calais, S. L. (2007). Delineamento de levantamento ou survey. In *Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa*. Rio de Janeiro - RJ: LTC.
- Cartwright, W., & Craig, J. L. (2006). Sustainability: aligning corporate governance, strategy and operations with the planet. *Business Process Management Journal*, 12(6), 741–750. doi:10.1108/14637150610710909
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/20/1/92.short>
- Clement, R. W. (2005). The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. *Business Horizons*, 48(3), 255–264. doi:10.1016/j.bushor.2004.11.003
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/20/1/65.short>
- 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. doi:10.1023/B:BUSI.0000013852.62017.0e
- Egri, C., & Ralston, D. (2008). Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14(4), 319–339. doi:10.1016/j.intman.2007.09.003
- Fischer, R. M., & Comini, G. M. (2012). Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração*, 47(3), 363–369. doi:10.5700/rausp1044
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success* (1st Editio.). New Haven & London: Yale University Press.
- Gibson, K. (2012). Stakeholders and Sustainability: An Evolving Theory. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 15–25. doi:10.1007/s10551-012-1376-5
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo -SP: Atlas.

- Griffin, J. J. (2000). Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. *Business & Society*, 39(4), 479–491. doi:10.1177/000765030003900407
- Haden, S. S. P., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management Decision*, 47(7), 1041–1055. doi:10.1108/00251740910978287
- Haigh, N., & Griffiths, A. (2009). The natural environment as a primary stakeholder: the case of climate change. *Business Strategy and the Environment*, 359(October 2007), 347–359. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.602/abstract>
- Harrison, J. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management ...*, 74(February 2008), 58–74. doi:10.1002/smj
- Hart, S. L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7–18. doi:10.5465/AME.2004.12691227
- Hoppen, N., & Meirelles, F. (2005). Sistemas de informação: um panorama da pesquisa científica entre 1990 e 2003. ... *de Administracao de Empresas. Sao Paulo. ...*, 45, 24–35. Retrieved from <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19899>
- Laine, M. (2011). The Nature of Nature as a Stakeholder. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 73–78. doi:10.1007/s10551-011-0936-4
- Luo, X., & Bhattacharya, C. (2009). The debate over doing good: corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73(November), 198–213. Retrieved from <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.73.6.198>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 609(January 1999), 603–609. Retrieved from [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5%3C603::AID-SMJ101%3E3.0.CO;2-3/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5%3C603::AID-SMJ101%3E3.0.CO;2-3/abstract)
- Mir, M. Z., & Rahaman, A. S. (2011). In pursuit of environmental excellence: A stakeholder analysis of the environmental management strategies and performance of an Australian energy company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(7), 848–878. doi:10.1108/09513571111161620
- Mishra, S., & Suar, D. (2013). Salience and corporate responsibility towards natural environment and financial performance of Indian manufacturing firms. *Journal of Global Responsibility*, 4(1), 44–61. doi:10.1108/20412561311324069
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (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. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/22/4/853.short>
- Nejati, M., & Ghasemi, S. (2013). Corporate social responsibility and organizational commitment: Empirical findings from a developing country. *Journal of Global Responsibility*, 4(2), 263–275. doi:10.1108/JGR-01-2013-0001
- Norton, S. D. (2007). The natural environment as a salient stakeholder : ecosystem stability and the financial markets. *Business Ethics*, 16(4), 387–402.
- Orts, E., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 215–233. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3857811>
- Phillips, R., Freeman, R., & Wicks, A. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, (4), 479–502. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3857968>

- Phillips, R., & Reichart, J. (2000). The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. *Journal of Business Ethics*, 185–197. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1006041929249>
- Queiroz, F. (2005). Meio ambiente e comércio na agenda internacional: a questão ambiental nas negociações da OMC e dos blocos econômicos regionais. *Ambiente & Sociedade*, 1–23. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2005000200007&script=sci_arttext
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–49. doi:10.1016/j.jenvman.2009.01.001
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. B., & Cook, S. W. (1967). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo -SP: Herder.
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207–217. doi:10.1007/BF00881435
- Stead, J., & Stead, E. (2000). Eco-enterprise strategy: standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, (1979). Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1006188725928>
- Suškevičs, M., Tillemann, K., & Külvik, M. (2013). Assessing the relevance of stakeholder analysis for national ecological network governance: The case of the Green Network in Estonia. *Journal for Nature Conservation*, 21(4), 206–213. doi:10.1016/j.jnc.2012.12.007
- Tryggestad, K., Justesen, L., & Mouritsen, J. (2013). Project temporalities: how frogs can become stakeholders. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 69–87. doi:10.1108/17538371311291035
- Vieira, V. (2008). Meta-análise do modelo teórico “EOR” de Mehrabian e Russel (1974). *Anais... XXXII Encontro Da ANPAD. Rio de Janeiro: ...*, (1974), 1–16. Retrieved from http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=9295
- Waddock, S. (2011). We Are All Stakeholders of Gaia: A Normative Perspective on Stakeholder Thinking. *Organization & Environment*, 24(2), 192–212. doi:10.1177/1086026611413933
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 18(December 1994), 303–319. Retrieved from <http://www.davideacrowther.com/csrmodule/csreading5b.pdf>
- Waddock, S., & Graves, S. B. (2006). The Impact of Mergers and Acquisitions on Corporate Stakeholder Practices. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(22), 91–109. doi:10.9774/GLEAF.4700.2006.su.00011
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/16/4/691.short>
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50–84. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x
- Zsolnai, L. (2006). Extended stakeholder theory. *Society and Business Review*, 1(1), 37–44. doi:10.1108/17465680610643337