

## **A Percepção de Valor pelo Stakeholder Comunidade**

**FLAVIA KAO**

Universidade de São Paulo  
flavia.kao@edu.fecap.br

**CONCEIÇÃO REJANE MIRANDA DA CRUZ**

Universidade de São Paulo  
flaviak21@gmail.com

## **A Percepção de Valor pelo *Stakeholder* Comunidade**

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo é analisar como a criação de valores para a comunidade vem sendo abordada na literatura. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, exploratória e de abordagem qualitativa. Os estudos foram coletados da base de dados ISI *Web of Knowledge*, no período de 1984 a 2014, utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). Os resultados indicam a existência de um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis distribuídos pela empresa, sendo as práticas mais empreendidas Programas Ambientais, Programas Sociais, Eventos Sociais e que proporcionam Benefícios Econômicos para a Comunidade. Dos 32 valores distribuídos, apenas 10 foram utilizados como indicadores da variável comunidade na CSP, proporcionando à empresa principalmente resultados Econômicos, Operacionais e Reputacionais. Esta pesquisa contribui na oferta de uma relação de valores tangíveis e intangíveis que a empresa pode empreender para atender às necessidades da comunidade, bem como as possíveis contribuições desse investimento, servindo também como base para a realização de pesquisas empíricas futuras.

Palavras-chave: comunidade, valor, *stakeholder* comunidade.

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze how to create value for the community has been addressed in the literature. Therefore was held a bibliographical, exploratory and qualitative approach research. The studies were collected from the ISI Web of Knowledge database, in the period from 1984 to 2014, using the content analysis technique proposed by Bardin (2004). The results indicate the existence of a set of tangible and intangible resources distributed by the company, the most taken practical environmental programs, social programs, social events and that provide Economic Benefits to the Community. 32 of the amounts distributed, only 10 were used as indicators of community variable in CSP, providing the company mainly results Economic, Operational and Reputational. This research contributes in offering a list of tangible and intangible values that the company can undertake to meet community needs, and possible contributions of this investment, also serving as a basis for conducting future empirical research.

Keywords: community, value, stakeholder community.

## 1. INTRODUÇÃO

A Teoria dos *Stakeholders* tem se desenvolvido desde a década de 1980 tentando entender como se dá a relação e o processo de criação de valor entre a empresa e seus *stakeholders*. O conceito comumente utilizado para definir *stakeholder* é o proposto por Freeman (1984) como sendo qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pela organização durante o processo de busca de seus objetivos.

É comum estudiosos usarem um mapa de *stakeholders* que incluem referências gerais relativas aos *stakeholders* primários: clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e comunidade, outros têm explorado o assunto em detalhe. Mitchell, Agle e Wood (1997) realizaram uma exaustiva pesquisa na literatura sobre o assunto e concluíram que a teoria dos *stakeholders* oferece uma variedade incomensurável de formas para identificar *stakeholders*, podendo categorizá-los e priorizá-los a partir de critérios como poder, legitimidade e urgência. Outros têm-se centrado na exploração de alegações morais (DONALDSON, PRESTON, 1995; CARROLL, 1989), ou até mesmo no comportamento de risco (CLARKSON, 1995).

Enquanto esta linha em curso da pesquisa acadêmica tem sido um importante contribuinte para o aperfeiçoamento da teoria dos *stakeholders*, Dunham, Freeman e Liedtka (2006) preocuparam-se sobre sua capacidade de ter um impacto semelhante sobre a prática de *stakeholders*. Em nenhum lugar esta lacuna é mais evidente do que no tratamento da teoria dos *stakeholders* quando se refere à "comunidade". Os autores perceberam que o conceito de comunidade é indefinido e, conseqüentemente, sujeito a várias interpretações, vindo a representar um termo contendo todos os tipos de interesses e externalidades que não se encaixam nos grupos de clientes, fornecedores, funcionários ou acionistas (DUNHAM et al., 2006).

Considerando-se a variedade de formas para definir o *stakeholder* comunidade, questiona-se como se daria o processo de criação de valor entre a empresa e esse *stakeholder*. Para entender como se dá esse processo, faz-se necessário compreender o que vem a ser valor para o *stakeholder* comunidade. Diante disso, esta pesquisa propôs-se a investigar a seguinte questão: Quais são os valores percebidos pelo *stakeholder* comunidade? E para tanto, foram delineados os seguintes objetivos: (1) analisar como a criação de valor para a Comunidade vem sendo abordada na literatura; (2) identificar quais são esses valores; (3) reconhecer como esses valores podem ser medidos e (4) apontar possíveis contribuições da variável Comunidade para o CSP (*Corporate Social Performance*).

A fim de assimilar o problema em questão, o quadro teórico desenvolvido teve como objetivo compreender o que seja valor na teoria dos *stakeholders*, como se entende Comunidade e esta como *stakeholder* das organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria do Stakeholder tem se desenvolvido desde a década de 1980 tentando entender como se dá a relação e o processo de criação de valor entre a empresa e seus stakeholders. O conceito "stakeholder" emergiu na obra de Freeman (1984) como sendo qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pela organização durante o processo de busca de seus objetivos.

De modo geral, os *stakeholders* são classificados como primários e secundários. Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* de acordo com o seu potencial de contribuição para a sobrevivência da

empresa, sendo *stakeholders* primários aqueles com alto grau de interdependência com a organização sem os quais o sistema corporativo deixaria de existir, e *stakeholders* secundários aqueles não essenciais para sua sobrevivência.

Segundo Freeman (2008), os *stakeholders* primários são aqueles que afetam diretamente a organização: investidores, clientes, fornecedores, funcionários, governo e comunidades. E os grupos que afetam os *stakeholders* primários, afetando indiretamente a organização, são considerados secundários: mídia, concorrentes, grupos de proteção aos consumidores e grupos com interesses específicos (FREEMAN, 2008).

## 2.2 Valor para os Stakeholders

A gestão de *stakeholders* parte do pressuposto de que as empresas têm a habilidade de identificar quem são seus *stakeholders* e os seus respectivos interesses, objetivos e capacidade de influenciar as atividades da empresa, bem como entender os processos que possibilitam o relacionamento entre a organização e os *stakeholders*, e deduzir as decisões que melhor permitem alinhar os interesses dos *stakeholders* aos seus processos (Freeman, 1984).

Freeman (2008) salienta que é difícil articular interesses de diferentes *stakeholders* de forma conjunta, mas que essa articulação se faz necessária para a eficácia da gestão de *stakeholders*, afinal, a principal responsabilidade do executivo é criar o maior valor possível para o *stakeholder*. Como consequência, as empresas que atendem aos interesses de um amplo grupo de *stakeholders* desfrutam de níveis mais elevados de desempenho do que as empresas que se concentram principalmente em um ou alguns *stakeholders* (DONALDSON, PRESTON, 1995; JONES, 1995)

Para que esse objetivo seja alcançado, faz-se necessário entender o que é valor para os *stakeholders*. Harrison, Bosse e Phillips (2010) abordam valor como recursos alocados pela empresa para satisfazer as necessidades e demandas de seus *stakeholders* legítimos. Utilizando a lógica de Freeman (1984) de que a Teoria do *Stakeholder* é um complexo sistema para a troca de bens, serviços, informações, tecnologia, dinheiro e outros recursos, pode-se deduzir que o valor abordado nesta perspectiva pode assumir diferentes significados.

Para Harrison e Wicks (2013), trata-se de criar o maior nível de bem-estar para o *stakeholder* envolvido no sistema de criação de valor da empresa. Os autores atribuem o termo “utilidade” para expressar o valor que o *stakeholder* recebe e que realmente tem mérito para ele (HARRISON, WICKS, 2013). Harrison et al. (2010) argumentam que, muitas vezes, bem-estar do *stakeholder* é conceituado por uma função utilidade, a qual se refere às preferências do *stakeholder* para diferentes combinações de resultados tangíveis e intangíveis decorrentes das ações tomadas pela empresa. Para os autores, empresas que praticam o “*managing for stakeholders*” alocam valor e influência na tomada de decisão entre seus *stakeholders* primários além da função utilidade de seus *stakeholders* apenas para manter sua participação voluntária no processo produtivo (HARRISON et al., 2010). Como resultado, as empresas desfrutariam de altos níveis de eficiência organizacional, inovação e vantagem competitiva.

Sendo assim, nesta pesquisa, valor para *stakeholder* é definido como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis alocados pela empresa de forma que mantenha o relacionamento com seu *stakeholder* (HARRISON et al., 2010; HARRISON, WICKS, 2013; HARRISON, BOSSE, 2013). O quadro 1 apresenta alguns exemplos de recursos tangíveis e intangíveis abordados na Teoria:

<i>Stakeholder</i>	<b>Recursos Tangíveis</b>	<b>Recursos Intangíveis</b>
Comunidade	Saúde física, riqueza, conforto e conveniência (Cragg e Greenbaum, 2002); (Sarturi e Seravalli, 2014)	Serviço comunitário (Harrison e Wicks, 2013); (Sarturi e Seravalli, 2014)
	Programas sociais (Reynolds et al., 2006); (Sarturi e Seravalli, 2014)	Externalidades negativas, impactos ambientais (Tantalo e Priem, 2014)
	Contribuições de infraestrutura (Harrison e Wicks, 2013); (Tantalo e Priem, 2014)	
	Geração de postos de Trabalho e recebimento de impostos (Tantalo e Priem, 2014)	

**Quadro 1. Exemplos de Recursos Tangíveis e Intangíveis**

Fonte: Adaptado de Sarturi e Seravalli (2014) e Tantalo e Priem (2014).

Considerando que esses valores podem ser mensurados pelo *stakeholder* tanto em termos econômicos, como em termos socioemocionais ou ideológicos (THOMPSON; BUNDERSON, 2003), esta pesquisa assumirá como valores tangíveis aqueles que podem ser mensurados em termos monetários e como valores intangíveis aqueles que não possibilitam a mensuração em termos monetários (SARTURI, SERAVALLI, 2014; TANTALO, PRIEM, 2014).

### 2.3. Stakeholder Comunidade

Freeman (1984) classificou os *stakeholders* nos seguintes grupos: clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e comunidades. Mas, segundo Dunham, Freeman e Liedtka (2006) não basta considerar comunidade como um *stakeholder* sem levar em conta o que uma comunidade realmente é, caso contrário qualquer grupo pode ser encaixado nessa categoria, criando um campo nebuloso sobre o que realmente seja considerada comunidade como *stakeholder*.

O conceito comunidade tem várias abordagens e tem sido objeto de estudo de várias áreas das Ciências Sociais. Na Teoria dos *Stakeholders*, no entanto, o *stakeholder* comunidade pode ser classificado como Comunidade de Lugar (ou o mais comumente utilizado comunidade local), Comunidade de Interesse, Grupos de Defesa Virtuais ou Comunidade de Prática (DUNHAM et al., 2006). O quadro 2 apresenta os conceitos relacionados a cada uma dessas tipologias, as quais serão assumidas como Comunidade nesta pesquisa.

<b>Tipologia</b>	<b>Característica</b>	<b>Objetivos</b>
Comunidade de Lugar	População que vive fisicamente próximo às operações da empresa	Negociações do Tipo Ganha-Ganha
Comunidade de Interesse	Os membros estão unidos por uma ação comum e partilham do sentimento de identidade, extrapolando as barreiras geográficas.	
Grupo de Defesa Virtuais	Os membros agem através de canais virtuais (redes sociais e e-mails, por exemplo) com foco em aspectos negativos e conflituosos da empresa para com a sociedade.	Minimizar Danos Potenciais
Comunidade de Prática	Funcionários da organização que partilham do mesmo senso de identidade, que têm valores e propósitos comuns e desenvolvem praticamente tudo de forma colaborativa.	Desenvolver <i>Stakeholders</i> de Apoio

**Quadro 2. Tipologias de Stakeholder Comunidade**

Fonte: Dunham, Freeman e Liedtka (2006).

### 3. METODOLOGIA

No que tange aos aspectos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, posto que se busca maior familiaridade com o tema percepção de valor pelo *stakeholder* comunidade e a busca de variáveis que o mensure (HAIR, 2005). Além disso, consistirá de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados das bases de dados *ISI Web of Knowledge*, compreendo o período de 1984 a 2014.

#### 3.1 Coleta de dados

O procedimento de coleta de dados consistiu da definição dos seguintes critérios de busca:

- a) Título: *Stakeholder*
- b) Tópico: *Community*
- c) Tópico: creat\* (para capturar variações da palavra); dist\* (para capturar variações da palavra); value; CSP; CSR; “CORPORATE SOCIAL\*” (para capturar variações do termo)

Além disso, consideraram-se apenas trabalhos da área *Business Economics*, publicadas de 1984 a 2014, sendo do tipo *Article*, em idioma inglês e português.

Realizada a coleta de dados, foram excluídos os artigos em duplicidade e foi realizada uma análise inicial dos Resumos, visando identificar quais são os estudos aderentes ao tema de pesquisa. Considera-se com aderência ao tema pesquisado artigos que versem sobre criação de valor para os *stakeholders* e que, em alguma medida, analisam a Comunidade como *Stakeholder*.

#### 3.2 Análise dos dados

A etapa inicial de leitura dos resumos resultou na amostra de 38 artigos aderentes ao tema. Os dados foram analisados de forma descritiva e qualitativa, segundo os seguintes procedimentos:

- a) Análise descritiva
  - i. Quantidade total de artigos por ano;
  - ii. Quantidade de artigos por *Journal*;
  - iii. Classificação quanto à abordagem metodológica em teórico, teórico-empírico e empírico.

- b) Análise qualitativa

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2004), adotando-se as seguintes dimensões:

- i. Valor distribuído

Nesta pesquisa, valor para *stakeholder* é definido como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis alocados pela empresa de forma que mantenha o relacionamento com seu *stakeholder* (BOSSE et al., 2010; HARRISON, WICKS, 2013; HARRISON, BOSSE, 2013). Sendo considerado um recurso tangível aquele que pode ser mensurado em termos monetários e intangível aquele que impossibilita a mensuração em termos monetários (TANTALO; PRIEM, 2014; SARTURI; SERAVALLI, 2014).

- ii. Métricas para mensuração de valor

A análise das métricas utilizadas para mensurar valor compreendeu o levantamento dos indicadores utilizados para a variável Comunidade, dentro do cálculo do CSP, podendo assumir valores monetários ou não-monetários.

### iii. Contribuição da variável Comunidade para o CSP

A contribuição da variável Comunidade para o CSP foi capturada a partir dos estudos quantitativos que incluíram a Comunidade como variável independente, analisando os coeficientes estatísticos obtidos, ou através dos estudos qualitativos a partir dos argumentos dos autores dos estudos.

## 4. RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos na pesquisa. A coleta de dados foi realizada de abril a maio de 2015, na base de dados ISI *Web of Knowledge*. A partir do critério de busca descrito na seção 3.1, foi possível localizar 80 artigos. Após a análise dos títulos e resumos, verificou-se 38 artigos aderentes ao tema. Portanto, a amostra foi composta por 38 artigos, os quais estão relacionados no Anexo 1.

### 4.1 Análise Descritiva

Iniciou-se a análise descritiva auferindo a quantidade de publicações por ano. Conforme apresentado na Figura 1, o período em que mais houve publicações nessa temática foi de 2009 a 2014, compreendendo 28 artigos. Esse comportamento pode indicar a importância que o tema vem assumindo em contextos recentes.

A seguir, a Figura 2 apresenta o total de artigos por abordagem metodológica (teórico, empírico e teórico-empírico). Dos 38 artigos, 61% são de abordagem teórico-empírica, 34% são empíricas e os demais 5% são teóricos. Dos artigos empíricos e teórico-empíricos, 17 analisaram dados qualitativos, enquanto 13 analisaram a problemática de forma quantitativa e apenas 6 utilizaram tanto dados qualitativos como quantitativos. A quantidade de artigos por tipo de pesquisa pode ser verificada na Tabela 1.

Figura 1. Quantidade de Publicações por Ano

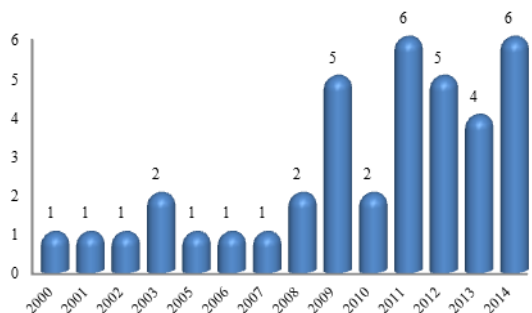


Figura 2. Abordagem Metodológica

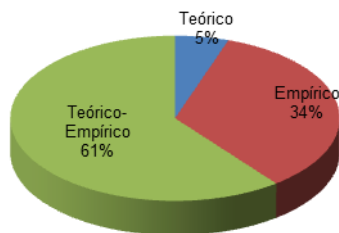


Tabela 1. Tipo de Pesquisa

Natureza	F	%
Quantitativa	13	34%
Qualitativa	17	45%
Quali-Quanti	6	16%
Não se aplica <sup>(1)</sup>	2	5%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Nota: <sup>(1)</sup> Pesquisa teórica

A Tabela 2 apresenta a quantidade de artigos publicados por periódico. O *Journal* com maior número de publicações nessa temática é o *Journal of Business Ethics*, com 7 artigos, seguido pelo *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, com 4 artigos. Esse resultado indica que a criação de valor envolvendo a Comunidade tem estreita relação com assuntos relacionados à ética empresarial.

**Tabela 2 - Quantidade de Artigos por Periódico**

<i>Periódico</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<b><i>JOURNAL OF BUSINESS ETHICS</i></b>	7	18%
<b><i>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT</i></b>	4	11%
<b><i>BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT</i></b>	3	8%
<b><i>ECOLOGICAL ECONOMICS</i></b>	2	5%
<b><i>JOURNAL OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT</i></b>	2	5%
<b><i>Outros Periódicos com somente uma publicação</i></b>	20	53%
<b>Total</b>	38	100%

#### 4.2 Análise Qualitativa

A análise qualitativa compreendeu a análise de três dimensões, conforme descrito na seção 3.2 da Metodologia, sendo elas: valores distribuídos ao *stakeholder* comunidade, métricas de mensuração desses valores, e as contribuições da variável comunidade para o CSP. Antes da apresentação dos resultados dessas três dimensões, faz-se necessário contextualizar a comunidade abordada em cada uma das pesquisas componentes da amostra.

Considerando que esta pesquisa levou em consideração os conceitos apresentados por Dunham et al. (2006) de que o *stakeholder* comunidade pode ser considerado de quatro tipos (Comunidade de Lugar, de Interesse, de Prática e de Defesas Virtuais), a tabela 3 relaciona os artigos publicados por tipo de comunidade.

**Tabela 3. Artigos Publicados por Tipo de Comunidade**

<b>Tipo</b>	<b>Artigos Publicados</b>	<b>Ano</b>	<b>Freq.</b>	<b>Total</b>
Comunidade de Lugar	Rowe, Anna Lee; Nowak, Margaret; Quaddus, Mohammed.	2014	6	18
	Park, Byung; Chidlow, Agnieszka; Choi, Jiyul.			
	Mzembe, Andrew Ngawenja ; Meaton, Julia.			
	Dobele, Angela R. ; Westberg, Kate ; Steel, Marion.			
	Ni, Na ; Qian, Cuili ; Crilly, Donal.			
	Rodrigue, Michelle; Renaud, Jacques.	2012	2	
	Yakovleva, Natalia ; Vazquez-Brust, Diego.			
	Kepore, Kevin P. ; Imbun, Benedict Y.	2011	3	
	Bagire, Vincent Amooti; Tusiime, Immaculate; Nalweyiso, Grace.			
	Epstein, Marc J. ; Widener, Sally K.			
	Jiao, Yawen.	2010	2	
	Bruijn, Eveline ; Whiteman, Gail.			
	Miller, Barbara ; Sinclair, Janas;.			
	Yang, Xiaohua ; Rivers, Cheryl.			
	Gurung, DhanBahadur ; Scholz, Roland W.	2009	1	
Brammer, Stephen ; Millington, Andrew.	2008	1		
Gregory, Robin ; Wellman, Katharine.	2003	1		
Kulkarni, Subodh P.	2002	1		
Comunidade de Lugar e de Interesse	Matilainen, Anna-Maija.	2013	2	6
	Qi, Guoyou ; Zeng, Saixing ; Yin, Haitao			
	Travaglini, Claudio.	2012	1	
	Benn, Suzanne ; Jones, Richard.	2009	1	
	Pahl, L. I. ; Sharp, R.	2008	1	
Wheeler, David ; Fabig, Heike ; Boele, Richard.	2003	1		

CONTINUA



<b>Tipo</b>	<b>Artigos Publicados</b>	<b>Ano</b>	<b>Freq.</b>	<b>Total</b>
Comunidade de Interesse	Burchell, Jon; Cook, Joanne.	2013	1	4
	Shah, Kalim U.	2011	1	
	Jenssen, Stefanie	2009	3	
	Fisher, Kyla; Geenen, Jessica; Jurcevic, Marie.			
	Bayley, Clare; French, Simon			
Comunidade de Prática	Reimann, Felix ; Ehrgott, Matthias ; Kaufmann, Lutz.	2012	1	2
	Jones, Bryn ; Nisbet, Peter.	2011	1	
Comunidade de Lugar e de Prática	Gordon, Melissa; Lockwood, Michael ; Vanclay, Frank.	2013	1	2
	Torres, Anna ; Bijmolt, Tammo H. A. ; Tribo, Josep A.	2012	1	
Comunidade de Lugar, de Interesse e de Prática.	Wislang, Soren ; Ma, Jingwu ; Wang, Rongmei.	2006	1	2
	Ananda, Jayanath; Herath, Gamini.	2005	1	
Comunidade de Lugar, de Interesse e de Defesas Virtuais.	Jensen, Tommy; Sandstrom, Johan.	2011	1	1
Comunidade de Lugar, de Interesse, de Prática e de Defesas Virtuais.	Dunham, L ; Freeman, RE ; Liedtka, J.	2006	1	1

A quantidade de artigos publicados por tipo de comunidade indica que a Comunidade de Lugar é a mais analisada como *stakeholder* da empresa, sendo discutida em 18 artigos, seguida pela Comunidade de Interesse, discutida em 4 artigos. Juntas, esses dois tipos de comunidade foram estudados em 6 pesquisas. O alto nível de ocorrências desses tipos de comunidades deve-se à relevância que elas têm para a Teoria dos *Stakeholders*. Nesta teoria, a Comunidade de Lugar ou Comunidade Local é considerada um *stakeholder* primário por afetar e ser afetado diretamente pelas ações da empresa e por contribuir para sua sobrevivência, enquanto que a Comunidade de Interesse é considerada um *stakeholder* secundário por afetar e ser afetado indiretamente pelas ações da empresa e não ser essencial para sua sobrevivência (CLARKSON, 1995; FREEMAN, 1984). Contextualizadas as comunidades em questão, procede-se à apresentação dos resultados de cada uma das dimensões propostas por esta pesquisa:

i. Valores distribuídos ao *stakeholder* comunidade

Esta pesquisa assumiu que os valores distribuídos pela empresa podem assumir resultado tangível ou intangível (TANTALO; PRIEM, 2014; SARTURI; SERAVALLI, 2014). A tabela 4 apresenta a quantidade de artigos publicados por tipo de valor distribuído.

Os resultados obtidos demonstram que a maior parte dos estudos publicados neste tema leva em conta o recurso tangível como sendo o tipo de valor que mais tem sido distribuído pelas empresas. Além disso, assim como apontado pela literatura, o sistema de criação de valor consiste da combinação de recursos tangíveis e intangíveis (HARRISON et al., 2010). No caso de valor distribuído à comunidade, cinco estudos apresentaram essa combinação.

**Tabela 4. Quantidade de Artigos por Tipo de Recurso**

<i>Tipo de Recurso</i>	<i>Quantidade de Artigos</i>	<i>%</i>
Tangível	31	82%
Intangível	2	5%
Tangível e Intangível	5	13%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Além de serem classificados quanto à possibilidade de mensuração em termos monetários, os valores distribuídos pela empresa, embora diferentes, demonstraram ter a mesma natureza. Diante disso, para a análise desse tipo de conteúdo, Bardin (2004) sugere agrupar os termos de acordo com uma classificação, incluindo em uma mesma categoria ocorrências com mesmo ou próximo nível semântico. A Tabela 5 apresenta os valores distribuídos à comunidade categorizados por natureza da prática empreendida pela empresa.

Nota-se que as práticas mais recorrentes para distribuição de valor para a comunidade são relacionadas a Programas Ambientais e Programas Sociais, citadas por 14 artigos cada uma. Em seguida, aparecem os Eventos Sociais e as práticas que proporcionam Benefícios Econômicos à comunidade, sendo citados por 12 a 10 artigos, respectivamente. Em comum, todas elas proporcionam resultados tangíveis.

Especificamente em relação aos valores considerados em cada uma dessas práticas, as que parecem ter mais relevância em função da quantidade de ocorrências são: Preservação Ambiental (8), Investimentos em Educação (5), Envolvimento com a Comunidade (6), e Doações e Incentivos Financeiros (4). Em contrapartida, as práticas com menor ocorrência são relacionadas a Aspectos Regulatórios, constando em 2 estudos. O baixo nível de ocorrência pode ser explicado pelo fato de o respeito aos acordos e legislação local ser obrigatório para que a empresa possa operar na região, não sendo necessariamente um recurso alocado para manter o relacionamento com a Comunidade.

#### ii. Métricas para mensuração do Valor distribuído

A segunda dimensão a ser analisada consiste da identificação dos indicadores que podem ser utilizados para mensurar os valores distribuídos à comunidade. Na tabela 6, pode-se verificar que dos 32 valores levantados e apresentados na Tabela 5, somente 10 foram utilizados para mensurar valor para comunidade. Os estudos que incluíram a comunidade como uma variável explicativa para a CSP, mensuraram os valores tanto criando *proxies* a partir de dados quantitativos, como analisando fatores em escala do tipo *Likert*. Em geral, os dados podem ser obtidos a partir de relatórios divulgados pela empresa ou a partir de bases de dados ou outras fontes disponíveis. Apenas um indicador em especial parece ser de difícil mensuração como, por exemplo, o envolvimento não-financeiro da empresa em eventos realizados na comunidade.

#### iii. Contribuições da variável comunidade para a CSP

Por fim, a terceira dimensão a ser analisada refere-se às contribuições da variável comunidade para a CSP. Para melhor análise desses conteúdos, procedeu-se à técnica de categorização, assim como realizado para classificar os valores distribuídos à comunidade. Verificou-se que as contribuições, embora diferentes, também proporcionam mesmos resultados. Por isso, categorizou-se em termos de resultado alcançado, conforme apresentado na Tabela 7.

Verificou-se que as contribuições proporcionaram às empresas resultados Econômicos, Operacionais, de Supervisão, relacionados à aquisição de Conhecimento e Reputação, e em forma de Parcerias. A partir da Tabela 7, pode-se notar que distribuir valor à comunidade proporciona à empresa resultados equivalentes em termos econômicos, operacionais ou sobre sua reputação, considerando que para cada uma dessas categorias foram levantadas quatro possíveis contribuições. Esses resultados são consistentes com a literatura que sugere que distribuir valor ao *stakeholder* afeta positivamente o desempenho da empresa (HARRISON et al., 2010; DONALDSON, PRESTON, 1995; JONES, 1995).

**Tabela 5. Valores distribuídos à Comunidade por Categoria**

<b>Tipo Recurso</b>	<b>Categorias</b>	<b>Valores Distribuídos</b>
Tangível	Programas Ambientais	Preservação Ambiental (Dobele, Westberg e Steel, 2014), (Rodrigues e Renaud, 2014), (Bagire, Nalweyiso, 2011), (Shah, 2011), (Epstein e Widener, 2011), (Wislang, Ma e Wang, 2005), (Gregory 2001), (Kulkarni, 2000)
		Gestão sustentável de recursos (Matilainen, 2013), (Wislang, Ma e Wang, 2005)
		Recuperação do ambiente (Brammer, Millington, 2003), (Gregory e Wellman, 2001)
		Investimento em tecnologia (Epstein e Widener, 2011)
Tangível	Programas Sociais	Práticas sustentáveis (Qi, Zeng e Yin, 2013), (Gordon, Lockwood e Vanclay, 2012)
		Educação (Rowe e Quaddus, 2014), (Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012), (Jiao, 2010), (Bagire, Tusiime, Fischer, Geenen e Jurcevic, 2009), (Brammer, Millington, 2003)
		Formação profissional (Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012), (Kepore e Imbun, 2011)
		Saúde (Qi, Zeng e Yin, 2013), (Brammer, Millington, 2003)
		Desenvolvimento social (Mzembe e Meaton, 2014)
		Melhores condições de trabalho e atividades sociais (Reiman, Ehr Gott e Kauffman, 2012)
		Reciclagem (Rodrigues e Renaud, 2014)
Segurança (Matilainen, 2013)		
Tangível	Eventos Sociais	Torneios esportivos e habitação (Bagire, Tusiime, 2009)
		Envolvimento com a comunidade (Mzembe e Meaton, 2014), (Park, Chidlow e Choi, 2014), (Dobele, Steel, 2014), (Gyrd-Jones e Kornum, 2013), (Gordon, Lockwood e Vanclay, 2012), (Torres, Bijmolt e Tusiime, 2009), (Miller e Sinclair, 2009), (Ananda e Herath, 2003)
		Audiências públicas (Jensen, 2009), (Yang e Rivers, 2009), (Benn e Jones, 2009), (Bayley e French, 2009)
		Congressos Científicos e eventos culturais (Rowe e Quaddus, 2014)
		Interações com ONGs para estabelecer diálogos sobre CSR (Burchel e Cook, 2013)
Tangível	Benefícios Econômicos	Promover diálogos (Jensen e Sandstrom, 2011)
		Doações, Incentivos Financeiros (Ni, Qian e Crilly, 2014), (Torres, Bijmolt e Tribo, 2012), (Jiao e Yang, 2014), (Gurung e Scholz, 2008)
		Postos de trabalho (Rowe e Quaddus, 2014), (Park, Chidlow e Choi, 2014), (Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012), (Jensen e Sandstrom, 2011), (Bruijn e Whiteman, 2010)
		Pagamento de Impostos (Jensen e Sandstrom, 2011)
Tangível	Infraestrutura	Prosperidade econômica e financeira (Dobele, Westberg e Steel, 2014)
		Escolas (Rowe e Quaddus, 2014), (Kepore e Imbun, 2011)
		Estradas (Kepore e Imbun, 2011)
Intangível	Serviços Comunitários	Investimento em laboratórios de pesquisa (Rowe e Quaddus, 2014)
		Ajuda humanitária (Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012), (Bagire, Tusiime e Nalweyiso, 2011)
		Promover o bem-estar da comunidade (Gordon, Lockwood e Vanclay, 2012)
Intangível	Capital Social	Voluntariado (Ni, Qian e Crilly, 2014), (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014), (Park, Chidlow e Choi, 2014)
		Respeito (Park, Chidlow e Choi, 2014)
		Confiança (Travaglini, 2012), (Dunham, Freeman e Liedtka, 2006)
Tangível	Aspectos Regulatórios	Justiça e Honestidade (Gordon, Lockwood e Vanclay, 2012)
Tangível	Aspectos Regulatórios	Respeito aos acordos e legislações locais (Matilainen, 2013), (Yakovleva, Vazquez-Brust, 2012)

**Tabela 6. Métricas de Mensuração do Valor Distribuído à Comunidade**

<b>Categorias</b>	<b>Valores Distribuídos</b>	<b>Métrica</b>
Programas Ambientais	Investimento em tecnologia (Epstein e Widener, 2011)	Valor investido em tecnologias mitigatórias de impactos ambientais (Epstein e Widener, 2011)
	Práticas sustentáveis (Qi, Zeng e Yin, 2013), (Gordon, Lockwood e Vanclay, 2012)	Número de certificações que a empresa possui (Qi, Zeng e Yin, 2013)
Programas Sociais	Educação (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014), (Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012), (Jiao, 2010), (Bagire, Tusiime, 2009), (Fischer, Geenen e Jurcevic, 2009), (Brammer, Millington, 2003)	Valor investido em educação (Jiao, 2010)
	Melhores condições de trabalho e atividades sociais (Reimann, Ehr Gott e Kauffman, 2012)	Grau de satisfação da comunidade em relação às condições de trabalho (Reimann, Ehr Gott e Kauffman, 2012)
Eventos Sociais	Envolvimento com a comunidade (Mzembe e Meaton, 2014), (Park, Chidlow e Choi, 2014), (Dobele, Westberg e Steel, 2014), (Gordon, Lockwood e Vanclay, 2012), (Torres, Bijmolt e Tribo, 2012), (Miller e Sinclair, 2009), (Ananda e Herath, 2003)	Envolvimento não-financeiro da empresa em eventos realizados na comunidade (Park, Chidlow e Choi, 2014), grau de satisfação da comunidade em relação ao atendimento de seus interesses (Torres, Bijmolt e Tribo, 2012)
	Audiências públicas (Jensen, 2009), (Yang e Rivers, 2009), (Benn e Jones, 2009), (Bayley e French, 2008), (Bahl e Sharp, 2007), (Ananda e Herath, 2003)	Informações disponíveis para consulta pública (Bahl e Sharp, 2007), (Ananda e Herath, 2003)
Benefícios Econômicos	Doações, Incentivos Financeiros (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014), (Ni, Qian e Crilly, 2014), (Torres, Bijmolt e Tribo, 2012), (Jiao e Yawen, 2010), (Gurung e Scholz, 2008)	Valor gasto com filantropia (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014), (Jiao, 2010)
	Postos de trabalho (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014), (Park, Chidlow e Choi, 2014), (Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012), (Jensen e Sandstrom, 2011), (Bruijn e Whiteman, 2010)	Número de postos de trabalho (Park, Chidlow e Choi, 2014)
Serviços Comunitários	Voluntariado (Ni, Qian e Crilly, 2014), (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014), (Park, Chidlow e Choi, 2014)	Quantidade de horas dedicadas ao voluntariado (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014), (Park, Chidlow e Choi, 2014)
Capital Social	Respeito (Park, Chidlow e Choi, 2014)	Oferece ou não bom tratamento à comunidade (Park, Chidlow e Choi, 2014)

**Tabela 7. Contribuições da Variável Comunidade para a CSP**

<b>Tipo</b>	<b>Categorias</b>	<b>Contribuições</b>
Tangível	Econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução dos custos de transação (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014)</li> <li>- Retorno em forma de royalties (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014)</li> <li>- O investimento na comunidade gera ecoeficiência sendo visto pela empresa como uma forma de financiamento de suas atividades (Yang e Rivers, 2009)</li> <li>- Investimento em capital social implica em acesso aos recursos financeiros e de mercado (Dunham, Freeman e Liedtka, 2006)</li> </ul>
Tangível	Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenção de licenças de longo prazo para operar (Rowe, Nowak e Quaddus, 2014), (Kepore e Imbun, 2011)</li> <li>- Comunidades menos desenvolvidas economicamente exercem menos pressão sobre as empresas, possibilitando desvios de conduta e baixo desempenho em práticas sustentáveis (Qi, Zeng e Yin, 2013)</li> <li>- Quanto maior o atendimento às pressões sociais da comunidade, maior o engajamento deles em contribuir com a empresa e promover o desenvolvimento da comunidade local (Reimann, Ehr Gott e Kaufmann, 2012)</li> <li>- Violar os compromissos assumidos com a comunidade implicam em maior pressão e aumento dos riscos de processos judiciais e encerramento das operações na região (Kepore e Imbun, 2011)</li> </ul>
Tangível	Supervisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na ausência de clientes, a comunidade desempenha papel essencial na supervisão das ações da empresa (Park, Chidlow e Choi, 2014)</li> </ul>
Intangível	Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quanto maior o envolvimento da empresa com a comunidade, maior será a confiança e legitimidade local, proporcionando maior conhecimento sobre as necessidades locais (Dobele, Westberg e Steel, 2014)</li> <li>- Envolver a comunidade aumenta o conhecimento sobre possíveis reações da comunidade em relação às atividades da empresa (Epstein e Widener, 2011)</li> </ul>
Intangível	Reputação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quanto maior o envolvimento entre a comunidade e a empresa, maior será a motivação para impactar outras comunidades globais aumentando o valor da marca (Gyrd-Jones e Kornum, 2013)</li> <li>- Quanto maior o valor distribuído à comunidade, maior o valor da marca (Torres, Bijmolt e Tribo, 2012)</li> <li>- O investimento em ações para a comunidade agrega valor intangível para a empresa, como reputação e capital humano (Jiao, 2010)</li> <li>- Investimento em capital social implica em legitimação, credibilidade e reputação (Dunham, Freeman e Liedtka, 2006)</li> </ul>
Intangível	Parceria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As experiências de diálogos tem transformado as formas de abordagem das ONGs e aumentado o compromisso com a empresa (Burchell e Cook, 2013)</li> <li>- Pequenas e médias empresas se envolvem com a comunidade buscando diálogo e colaboração (Fischer, Geenen e Jurcevic, 2009)</li> <li>- Investimento em capital social implica em maior confiança entre a comunidade e a empresa (Dunham, Freeman e Liedtka, 2006)</li> </ul>

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar como a criação de valor para a comunidade vem sendo abordada na literatura. Para tanto, foram delineados os seguintes objetivos: identificar quais são os valores distribuídos à comunidade, reconhecer como esses valores podem ser medidos, e apontar possíveis contribuições da variável comunidade para a CSP.

Nesta pesquisa, assumiu-se que valor para *stakeholder* é um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis alocados pela empresa de forma que mantenha o relacionamento com seu *stakeholder* (HARRISON et al., 2010; HARRISON, WICKS, 2013; HARRISON, BOSSE, 2013), podendo ser tangível ou intangível, de acordo com a possibilidade de mensuração em termos monetários. Sendo assim, operacionalizaram-se valores tangíveis como sendo aqueles que podem ser mensurados em termos monetários e valores intangíveis aqueles que não possibilitam a mensuração em termos monetários.

Relativamente à primeira dimensão, que responde ao primeiro objetivo proposto, os resultados são consistentes com a teoria de que o sistema de valores consiste de uma combinação de recursos tangíveis e intangíveis (HARRISON et al., 2010) ao apresentar que a natureza das práticas ou recursos empreendidos pela empresa levam em conta Programas Ambientais, Programas Sociais, Eventos Sociais, Benefícios Econômicos, Infraestrutura, Serviços Comunitários, relacionados a Capital Social e a Aspectos Regulatórios. Tendo sido as quatro primeiras práticas as mais frequentes na literatura e Aspectos Regulatórios o menos frequente. O baixo nível de ocorrência de Aspectos Regulatórios pode ser explicado pelo fato de o respeito aos acordos e legislações locais ser obrigatório para que a empresa possa operar na região, não sendo necessariamente um recurso alocado para manter o relacionamento com a Comunidade.

Quanto à segunda dimensão que busca identificar as métricas de mensuração desses valores, apurou-se que dos 32 valores distribuídos, apenas 10 foram utilizados como indicadores da variável comunidade, em geral, sendo de fácil compreensão e acesso, tendo apenas um deles apresentado ambiguidade: envolvimento não-financeiro da empresa em eventos realizados na comunidade, por não apresentar claramente uma forma de mensuração.

Por fim, a terceira dimensão consistiu em apontar possíveis contribuições da variável comunidade para o CSP. Como resultado, obteve-se que incluir a comunidade como *stakeholder* proporciona à empresa obter resultados Econômicos, Operacionais, de Supervisão, relacionados à aquisição de Conhecimento e Reputação, e em forma de Parcerias. Apresentaram maior nível de ocorrência as contribuições Econômicas, Operacionais e Reputacionais, demonstrando consistência com a Teoria dos *Stakeholders*.

Este estudo contribui em apresentar valores tangíveis e intangíveis que empresas podem empreender para atender as necessidades da comunidade, bem como as possíveis contribuições desse investimento para a empresa. Além de contribuir com a teoria por ajudar na compreensão do que é valor para a comunidade. Por isso, para trabalhos futuros, esta pesquisa sugere testar empiricamente se os valores distribuídos resultam em contribuições significativas, bem como analisar se os valores distribuídos e as contribuições variam em função de características da empresa ou da comunidade.

## Referências Bibliográficas

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CLARKSON, B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, 20(1), 92–117.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 20(1), 65–91.
- FREEMAN, R.E. Managing for Stakeholder. **Darden Business Publishing**, draft version, 31 jul, 2008.
- FREEMAN, R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- HAIR, J. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.
- HARRISON, J.S.; BOSSE, D.A. How much is too much? Limits to generous treatment of stakeholders. **Business Horizons**, n.56, p.313-322, 2013.
- HARRISON, J.S.; WICKS, A.C. (2013). Stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of Management Review**, 20(2), 404-437.
- JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p.404-437, 1995.
- 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.
- MURPHY, B. et al. Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. **European Journal Of Marketing**, Nova Zelândia, v. 39, n. 9/10, p.1049-1059, set. 2005. Emerald.
- SARTURI, G., SERAVALLI, C. Afinal, o que é valor para stakeholder? Seminários em Administração FEA/USP – SEMEAD, Ed. 17, 2014.
- TANTALO, C.; PRIEM, R. L. Value creation through stakeholder synergy. **Strategic Management Journal**, Strat. Mgmt. J. , 2014.
- THOMPSON, J.A., BUNDERSON, J.S. (2003). Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. **Academy of Management Review**, 28(4): 571–586.

**ANEXO 1**

<b>Autores</b>	<b>Artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Ananda, Jayanath; Herath, Gamini	Incorporating stakeholder values into regional forest planning: a value function approach	2003	Ecological Economics
Bagire, Vincent Amooti; Tusiime, Immaculate; Nalweyiso, Grace	Contextual Environment and Stakeholder Perception of Corporate Social Responsibility Practices in Uganda	2011	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT
Bayley, Clare; French, Simon	Designing a Participatory Process for Stakeholder Involvement in a Societal Decision	2008	Group Decis Negot
Benn, Suzanne; Jones, Richard	The role of symbolic capital in stakeholder disputes: Decision-making concerning intractable wastes	2009	JOURNAL OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT
Brammer, Stephen; Millington, Andrew	The Effect of Stakeholder Preferences, Organizational Structure and Industry Type on Corporate Community Involvement	2003	Journal of Business Ethics
Bruijn, Eveline; Whiteman, Gail	That Which Doesn't Break Us: Identity Work by Local Indigenous 'Stakeholders'	2010	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Burchell, Jon; Cook, Joanne	Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business-NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue	2013	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Dobele, Angela R.; Westberg, Kate; Steel, Marion	An Examination of Corporate Social Responsibility Implementation and Stakeholder Engagement: A Case Study in the Australian Mining Industry	2014	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT
Dunham, L; Freeman, RE; Liedtka, J	Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community	2006	BUSINESS ETHICS QUARTERLY
Epstein, Marc J.; Widener, Sally K.	Facilitating Sustainable Development Decisions: Measuring Stakeholder Reactions	2011	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT
Fisher, Kyla; Geenen, Jessica; Jurcevic, Marie	Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs	2009	BUSINESS ETHICS-A EUROPEAN REVIEW
Gordon, Melissa; Lockwood, Michael; Vanclay, Frank	Divergent stakeholder views of corporate social responsibility in the Australian forest plantation sector	2012	JOURNAL OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT
Gregory, Robin; Wellman, Katharine	Bringing stakeholder values into environmental policy choices: a community-based estuary case study	2001	Ecological Economics
Gurung, DhanBahadur; Scholz, Roland W.	Community-based ecotourism in Bhutan: Expert evaluation of stakeholder-based scenarios	2008	INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND WORLD ECOLOGY
Gyrd-Jones, Richard I.; Kornum, Niels	Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems	2013	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH
Jensen, Tommy; Sandstrom, Johan	Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility	2011	ORGANIZATION STUDIES
Jenssen, Stefanie	Foresight and governance: how good can it get? The case of stakeholder image construction in a municipal vision project	2009	TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT
Jiao, Yawen	Stakeholder welfare and firm value	2010	JOURNAL OF BANKING & FINANCE
Jones, Bryn; Nisbet, Peter	Shareholder value versus stakeholder values: CSR and financialization in global food firms	2011	SOCIO-ECONOMIC REVIEW
Kepore, Kevin P.; Imbun, Benedict Y.	Mining and Stakeholder Engagement Discourse in a Papua New Guinea Mine	2011	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT



Kulkarni, Subodh P.	Environmental Ethics and Information Asymmetry among Organizational Stakeholders	2000	Journal of Business Ethics
Matilainen, Anna-Maija	Forest companies, corporate social responsibility, and company stakeholders in the Russian forest sector	2013	FOREST POLICY AND ECONOMICS
Miller, Barbara; Sinclair, Janas	COMMUNITY STAKEHOLDER RESPONSES TO ADVOCACY ADVERTISING	2009	JOURNAL OF ADVERTISING
Mzembe, Andrew Ngawenja; Meaton, Julia	Driving Corporate Social Responsibility in the Malawian Mining Industry: A Stakeholder Perspective	2014	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT
Ni, Na; Qian, Cuili; Crilly, Donal	The stakeholder enterprise: Caring for the community by attending to employees	2014	STRATEGIC ORGANIZATION
Pahl, L. I.; Sharp, R.	Stakeholder expectations for environmental assurance in agriculture: lessons from the pastoral industry	2007	Australian Journal of Experimental Agriculture
Park, Byung; Chidlow, Agnieszka; Choi, Jiyul	Corporate social responsibility: Stakeholders influence on MNEs' activities	2014	INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW
Qi, Guoyou; Zeng, Saixing; Yin, Haitao	ISO and OHSAS certifications How stakeholders affect corporate decisions on sustainability	2013	MANAGEMENT DECISION
Reimann, Felix; Ehrgott, Matthias; Kaufmann, Lutz	Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies	2012	JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT
Rodrigue, Michelle; Renaud, Jacques	Contrasting realities: corporate environmental disclosure and stakeholder-released information	2014	ACCOUNTING AUDITING & ACCOUNTABILITY JOURNAL
Rowe, Anna Lee; Nowak, Margaret; Quaddus, Mohammed	Stakeholder Engagement and Sustainable Corporate Community Investment	2014	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT
Shah, Kalim U.	Corporate Environmentalism in a Small Emerging Economy: Stakeholder Perceptions and the Influence of Firm Characteristics	2011	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT
Torres, Anna; Bijmolt, Tammo H. A.; Tribo, Josep A.	Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders	2012	INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING
Travaglini, Claudio	The generation and re-generation of social capital and enterprises in multi-stakeholders social cooperative enterprises: a system dynamic approach	2012	Revista de Administração (São Paulo)
Wheeler, David; Fabig, Heike; Boele, Richard	Paradoxes and Dilemmas for Stakeholder Responsive Firms in the Extractive Sector: Lessons from the Case of Shell and the Ogoni	2002	Journal of Business Ethics
Wislang, Soren; Ma, Jingwu; Wang, Rongmei	Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance	2005	EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING
Yakovleva, Natalia; Vazquez-Brust, Diego	Stakeholder Perspectives on CSR of Mining MNCs in Argentina	2012	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Yang, Xiaohua; Rivers, Cheryl	Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective	2009	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS