

Valor Intrínseco e Visão Instrumental: a evolução do debate na teoria dos stakeholders

KELLY CRISTINY CHINELATO SACRAMENTO

USP - Universidade de São Paulo
kellysacramento@usp.br

VIVIANE RENATA FRANCO DE OLIVEIRA

USP - Universidade de São Paulo
vivoca@hotmail.com

Os autores agradecem as contribuições do Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura por todo o direcionamento dessa pesquisa.

Valor Intrínseco e Visão Instrumental: a evolução do debate na teoria dos *stakeholders*

RESUMO

A teoria dos *stakeholders*, desde sua concepção, vem se desenvolvendo por meio de distintas interpretações e debates teóricos. No entanto, pesquisadores diferem em relação à sua abordagem teórica que podem se diferenciar em dois grupos distintos: a ênfase na dimensão instrumental, que contempla questões referentes à gestão, e a ênfase na dimensão normativa que são voltadas para questões de natureza ética. No sentido de ampliar a compreensão destas abordagens, o objetivo desta pesquisa é investigar qual a evolução do debate acerca da visão instrumental e do valor intrínseco do *stakeholder* na literatura. A pesquisa bibliográfica realizada tem caráter qualitativo e descritivo e teve como base de análise uma amostra de artigos selecionada na base de dados ISI – *Web of Knowledge* (1996-2014). Os resultados da pesquisa apontam que não existe consenso entre os pesquisadores a respeito das abordagens teóricas estudadas e nem clareza sobre o debate. Os resultados sugerem que pode haver áreas de interesse distintas associadas a cada abordagem teórica, além da indicação de uma possível tendência acadêmica atual favorecendo a visão instrumental.

Palavras-chave: teoria dos *stakeholders*, visão instrumental, valor intrínseco.

ABSTRACT

The stakeholder theory has been developing through different interpretations and theoretical debates. However, researchers differ with respect to their theoretical approach that can differentiate into two distinct groups: the emphasis on the instrumental dimension, which includes issues of management, and the emphasis on normative dimension related to ethical issues. In order to understand these approaches, this research aims to investigate the evolution of the debate between instrumental view and the intrinsic value of the stakeholder in the literature. The survey is qualitative and descriptive and analysed a selected sample articles in ISI - Web of Knowledge database (1996-2014). The survey results indicate that there is no consensus among researchers about the theoretical approaches or clarity on the debate. The results suggest that there may be distinct area of interest associated with each theoretical approach, apart from a possible indication of current academic trends supporting instrumental view.

Keywords: stakeholder theory, instrumental dimension, intrinsic value.

1. INTRODUÇÃO

Freeman (1984) define *stakeholders* como grupos ou indivíduos que podem afetar uma organização ou ser afetado por ela, de forma legítima, na realização de seus objetivos. Desde a publicação da celebrada obra “*Strategic Management: a stakeholder approach*” (Freeman, 1984), a teoria dos *stakeholders* vem evoluindo, por meio de diferentes interpretações e constantes debates.

Contribuindo para a estruturação do debate, Donaldson e Preston (1995) propõem três dimensões de análise da teoria: descritiva, instrumental e normativa. A dimensão descritiva propõe-se a descrever o que é a empresa, a dimensão instrumental oferece ferramentas e modelos para gestão das relações da empresa e, por fim, a dimensão normativa foca nas razões morais e éticas que devem motivar as ações. Assim, a teoria dos *stakeholders* poderia ser definida como uma teoria de gestão e ética organizacional (PHILLIPS *et al.*, 2003).

No entanto, os pesquisadores diferem em relação à sua abordagem da teoria. Jones e Wicks (1999) destacam dois grupos distintos: pesquisas com ênfase na dimensão instrumental (voltado a questões referentes à gestão) e pesquisas com ênfase na dimensão normativa (voltados a questões de natureza ética).

Pesquisadores com ênfase na dimensão normativa encontram apoio no argumento de que os *stakeholders* legítimos têm valor intrínseco e, portanto, as demandas de cada grupo devem ser consideradas e atendidas como um fim em si mesmas, e não como um meio para algum outro fim (DONALDSON; PRESTON, 1995). Pesquisadores com ênfase na visão instrumental apoiam-se no argumento de que as empresas devem gerenciar de forma eficiente as relações que são importantes, independentemente do objetivo da firma (FREEMAN, 1999), o que permitiria a conclusão de que alguns *stakeholders* são mais ou menos importantes que outros e devem ser gerenciados de acordo (BOAVENTURA *et al.*, 2013).

No sentido de ampliar a compreensão destas diferenças, o objetivo principal dessa pesquisa é investigar qual a evolução do debate acerca da visão instrumental e do valor intrínseco do *stakeholder* na literatura. Para atingir este objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos: descrever as duas abordagens teóricas, seus principais argumentos e críticas encontrados na literatura; avaliar quais temas da literatura de *stakeholder* estão associados a cada abordagem teórica; e identificar se a literatura apresenta tendência de convergência para alguma das abordagens teóricas.

O estudo classifica-se como qualitativo, de caráter bibliográfico e descritivo (CERVO *et al.*, 2007), tendo como base a análise de conteúdo da amostra de artigos selecionada na base de dados ISI – *Web of Knowledge*, entre os anos de 1996 e 2014.

Primeiramente, é apresentado um referencial teórico, onde são abordados os principais conceitos relativos ao tema na literatura, seguido de uma breve explanação sobre o delineamento metodológico da pesquisa. Na sequência, são apresentadas as análises e os resultados da pesquisa.

Por fim, entende-se que a contribuição desta pesquisa consiste em apresentar uma consolidação da produção acadêmica a respeito do debate entre as duas abordagens da teoria dos *stakeholders* (visão instrumental e valor intrínseco) e sinalizar possíveis tendências, o que pode auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Dimensões da teoria dos *stakeholders*

Em seu livro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (1984), Freeman define *stakeholders* como grupos ou indivíduos que podem afetar uma organização ou ser

afetado por ela, de forma legítima, na realização de seus objetivos. Desde então, diferentes aspectos da teoria dos *stakeholders* tem sido estudados e debatidos.

Visando trazer maior clareza ao debate, Donaldson e Preston (1995) propõem três dimensões para a análise da teoria dos *stakeholders*: dimensão descritiva, dimensão instrumental e dimensão normativa (as duas últimas de natureza prescritiva). A dimensão descritiva propõe-se a descrever o que é a empresa e como a empresa administra seus processos, recursos e relações. A dimensão instrumental oferece ferramentas e modelos para gestão e avaliação das ações e relações da empresa, que corroborem com a proposição teórica de que empresas que fazem gestão de seus *stakeholders* terão *performance* superior. Por fim, a dimensão normativa foca em como os gestores devem agir e as razões morais e éticas para que ajam de determinada maneira.

A dimensão normativa proposta por Donaldson e Preston (1995) tem como premissa central a ideia de que todos os *stakeholders* legítimos têm valor intrínseco. Assim, as demandas de cada grupo legítimo de *stakeholder* devem ser consideradas e atendidas como um fim em si mesmas, e não como um meio para algum outro fim. O valor intrínseco dos *stakeholders* foi utilizado como base normativa para diferentes estudos, embora defendida por diferentes argumentos éticos e filosóficos como o kantianismo (BOWIE, 1994; EVAN; FREEMAN, 1993), o princípio de *fairness* (PHILLIPS, 1997, 2003), o direito de propriedade (DONALDSON; PRESTON, 1995) e a ética feminista (WICKS *et al.*, 1994; BURTON; DUNN, 1996).

Embora diferentes entre si, as três dimensões da teoria são complementares e não incompatíveis entre si (DONALDSON; PRESTON, 1995). No entanto, os pesquisadores divergem na prioridade do tratamento das dimensões e nos detalhes e argumentos da teoria, tendendo a convergir apenas nos aspectos mais gerais da teoria (JONES; WICKS, 1999).

2.2 Diferentes abordagens da teoria dos *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* pode ser definida como uma teoria de gestão e ética organizacional (PHILLIPS *et al.*, 2003). Dessa forma, dentre os estudos preditivos da teoria dos *stakeholders* publicados, podem-se distinguir dois grupos distintos em relação à sua abordagem da teoria: pesquisas com ênfase na dimensão instrumental e pesquisas com ênfase na dimensão normativa. O primeiro grupo, pautado em uma abordagem relacionada às ciências sociais, dedica-se às questões referentes a ferramentas e consequências de ações na gestão dos *stakeholders* em uma empresa. O segundo grupo, apoiado em uma abordagem ética normativa, foca a discussão nas questões morais e éticas que permeiam a teoria dos *stakeholders* (JONES; WICKS, 1999). O Quadro 1 apresenta um comparativo entre as principais premissas pertinentes aos dois grupos.

Estudos com foco na visão instrumental da teoria dos *stakeholders* buscam evidências teóricas e empíricas de como as empresas podem adquirir vantagem competitiva a partir da gestão de seus *stakeholders*, sem necessariamente assumir uma premissa de generalização ou simplificação de comportamento humano (JONES; WICKS, 1999). Por exemplo, Jones (1995) propõe que a formação de contratos com cada grupo de *stakeholder* baseado em confiança mútua e cooperação, caso seja praticada, é capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa.

Vale ressaltar que nem todos os estudos focados na visão instrumental explicitam seu *core* normativo ou base moral do qual derivam as propostas instrumentais. Entretanto, a existência de uma fundamentação ética e moral é uma premissa da teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1994, 1999; JONES; WICKS, 1999; PHILLIPS *et al.*, 2003), fazendo-se fundamental identificá-la corretamente, ainda que implícita, para compreensão apropriada da teoria.

Por outro lado, estudos com foco na dimensão normativa buscam especificar quais as obrigações morais dos gestores da empresa para com os diferentes grupos de *stakeholders*. O intuito desses pesquisadores não é necessariamente a construção de uma teoria de *stakeholders* unificada e, sim, desenvolver uma gama de estudos e interpretações sobre a natureza e o propósito da empresa e de seus gestores, incorporando conceito de negócios e ética conjuntamente (FREEMAN, 1994, 1999; JONES; WICKS, 1999). Por exemplo, Donaldson e Preston (1995) propõem que os interesses dos diferentes *stakeholders* de uma empresa devem ser considerados e atendidos por terem valor intrínseco em si.

No entanto, pode-se argumentar que a defesa de um *core* normativo sem qualquer argumento instrumental seria um estudo incompleto dentro da teoria dos *stakeholders*, uma vez que a tentativa de implementar um *core* normativo impraticável prejudicaria os interesses dos próprios *stakeholders* da empresa (JONES; WICKS, 1999). Dessa forma, é importante também identificar os argumentos instrumentais derivados de estudos normativos, para melhor entendimento da teoria.

2.3 Filosofia ética e moral das abordagens teóricas

As dimensões prescritivas da teoria dos *stakeholders* propostas por Donaldson e Preston (1995) são complementares e influenciam uma à outra. Os autores afirmam ainda que a dimensão normativa seria o *core* da teoria e que dela derivariam os argumentos instrumentais. No entanto, Freeman (1999) argumenta contrariamente, afirmando que a dimensão instrumental precederia a normativa. O autor ainda situa o debate na filosofia ética sobre a qual cada pesquisador apoia seus argumentos: deontologia ou consequencialismo.

A ética deontológica valorizaria primeiramente o conceito de dever e só posteriormente as consequências das ações. Esse seria o princípio ético por trás dos estudos focados na dimensão normativa, uma vez que avalia a intenção da ação, independente dos seus efeitos. Por outro lado, a ética consequencialista defende que uma ação só pode ser considerada certa ou errada de acordo com as consequências que ela gera. Esse seria, então, o princípio ético que embasaria os estudos que priorizam a dimensão instrumental (FREEMAN, 1999).

O *core* normativo proposto por Donaldson e Preston (1995) apoia-se na ideia deontológica do valor intrínseco de cada *stakeholder*. Essa ideia pode ser interpretada como “nenhum conjunto de interesses é passivo de dominar o interesse de outro *stakeholder*” (BOAVENTURA *et al.*, 2013, p. 2). São diversos os argumentos instrumentais que usam o valor intrínseco como ponto de partida normativo (implícita ou explicitamente): questões de governança corporativa, como a participação de diversos *stakeholders* no conselho gestor e um modelo de produção em equipe baseado em processos de coordenação (FREEMAN; REED, 1983, FREEMAN; EVAN, 1990); e de CSR – *corporate social responsibility*, como diagnóstico ambiental, gestão da relação com os *stakeholders* e programas sociais corporativos (WOOD, 1991; CARROLL, 1979), são argumentos que merecem destaque.

No entanto, alguns estudos, focados na dimensão instrumental interpretam o argumento de Freeman (1999) de que as empresas, para serem eficientes, devem gerenciar as relações que são importantes, independentemente do objetivo da firma, como um contraponto ao *core* normativo de valor intrínseco. Essa interpretação permite a conclusão de que alguns *stakeholders* são mais ou menos importantes que outros, o que os credenciaria a receber diferentes graus de atenção por parte dos gestores, o que poderia caracterizar a dominância de um *stakeholder* em relação a outro (BOAVENTURA *et al.*, 2013).

Dessa forma, alguns argumentos instrumentais se contrapõem ao *core* normativo do valor intrínseco proposto por Donaldson e Preston (1995), apoiando-se na ideia de gestão eficiente de relações de Freeman (1999) e na ética consequencialista. Há argumentos que

evidenciam as diferenças entre os diversos grupos de stakeholders, de acordo com seus interesses e atributos, como a identificação de interesses de *stakeholders* (FREEMAN, 1984; MITCHELL *et al.*, 1997), e o modelo de saliência de *stakeholders* (MITCHELL *et al.*, 1997). Outros, sugerem de que forma os gestores devem distribuir seu tempo e os recursos disponíveis, como o modelo de priorização (PHILLIPS, 2003), e de dominância de *stakeholders* (BOAVENTURA *et al.*, 2013). Há ainda argumentos pautados na gestão do elo entre o relacionamento com os stakeholders e a geração de valor para a empresa, como *stakeholder management* (HARRISON *et al.*, 2010), e *fairness* (PHILLIPS, 1997).

Esse debate teórico, conforme resumido e sistematizado no Quadro 1, foi utilizado como base conceitual da presente pesquisa.

Quadro 1: Debate teórico

Abordagem Teórica	Valor Intrínseco	Visão Instrumental
Premissa	Dimensão Normativa precede a Instrumental	Dimensão Instrumental precede a Normativa
Filosofia Ética / Moral	Ética deontológica	Ética consequencialista
Core Normativo	<i>Stakeholders</i> têm valor intrínseco (DONALDSON; PRESTON, 1995)	Gestão eficiente de relações importantes (FREEMAN, 1999)
Argumentos Instrumentais	Governança Corporativa (FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN; EVAN, 1990) CSR– <i>Corporate Social Responsibility</i> (WOOD, 1991; CARROLL, 1979)	Identificação de Interesses (FREEMAN, 1984; MITCHELL <i>et al.</i> , 1997) Modelo de Saliência (MITCHELL <i>et al.</i> , 1997) Modelo de Priorização (PHILLIPS, 2003) Modelo de Dominância (BOAVENTURA <i>et al.</i> , 2013) <i>Stakeholder Management</i> (HARRISON <i>et al.</i> , 2010) <i>Fairness</i> (PHILLIPS, 1997)

Fonte: elaborado pelos autores.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada foi uma pesquisa bibliográfica de cunho descritivo e qualitativo (CERVO *et al.*, 2007). A coleta de dados foi realizada na base de dados ISI - *Web of Knowledge*, buscando artigos publicados no período entre 1996 a 2014. O início da pesquisa ocorreu a partir do ano de 1996 em função do artigo “*The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications*”, de Donaldson e Preston (1995), obra que estabeleceu o *framework* da discussão teórica pesquisada.

3.1 Coleta de dados

Os dados foram levantados a partir da base ISI - *Web of Knowledge*. A busca foi limitada aos artigos da área de Administração de Empresas (*Social Sciences e Business Economics*) e, na sequência, a combinação do termo *stakeholders* no título dos artigos com os tópicos: *intrinsic, instrumental, salience, prioritization, Donaldson e Preston, normative e business ethics*. A escolha dos seis tópicos acima citados foi resultado de uma análise de conteúdo prévia de alguns artigos pesquisados, com o intuito de identificar e selecionar palavras e expressões-chave recorrentes na literatura sobre o tema. Realizada a coleta, artigos

em duplicidade foram eliminados e uma leitura inicial dos resumos permitiu a identificação dos temas da pesquisa.

3.2 Procedimento de análise dos dados

Os dados foram analisados em dois momentos: inicialmente foi realizada uma análise descritiva que contemplou um levantamento quantitativo dos artigos e posteriormente foi aplicado o método de análise de conteúdo. Em relação à análise descritiva, foram realizadas as seguintes classificações: ano de publicação e abordagem metodológica. Primeiramente, foi levantado o ano em que cada artigo selecionado foi publicado, para analisar a evolução do número de publicações ao longo dos anos. Após esta etapa foi verificada a abordagem metodológica de cada artigo seguindo a recomendação de Machado-da-Silva, Amboni e Cunha (1989): artigos empíricos, que concentram a observação e análise sem seguir um quadro teórico; artigos teóricos-empíricos, que têm como ponto de partida um quadro teórico de referência; e artigos teóricos, que buscam conceitos ou identificação de variáveis sem a necessidade de testes empíricos.

A análise de conteúdo dos artigos seguiu as recomendações de Bardin (2011), que indica que para este tipo de análise é necessário adotar categorias previamente definidas, no sentido de organizar a amostra final de artigos com os temas de pesquisa adotados para esta pesquisa. As categorias definidas para a análise de conteúdo foram definidas de acordo com os objetivos específicos propostos para esta pesquisa.

Para satisfazer ao primeiro objetivo de pesquisa – descrever as duas abordagens teóricas, seus principais argumentos e críticas encontrados na literatura – definiu-se as seguintes categorias de análise: (a) identificação do *core* normativo e explicitude das premissas (normativa e instrumental); (b) identificação dos argumentos instrumentais relacionados a cada *core* normativo; e (c) considerações e críticas de cada abordagem teórica apresentadas pelos artigos que compõem a base de dados.

Em relação ao segundo objetivo de pesquisa – avaliar quais temas da literatura de *stakeholder* estão associados a cada abordagem teórica – optou-se por outras duas categorias de análises: (d) avaliação das palavras-chaves associadas a cada *core* normativo; e (e) periódicos de publicação dos artigos selecionados. Ademais, para atender ao terceiro objetivo de pesquisa – identificar se a literatura apresenta tendência de convergência para alguma das abordagens teóricas – adotou-se a categoria (f) ano de publicação de artigos selecionados, referente a cada *core* normativo, para análise da evolução ao longo dos anos de cada abordagem teórica. Por fim, foi feito um quadro-síntese de caracterização da evolução do debate teórico, através da sistematização dos resultados das análises.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as principais análises e resultados da pesquisa. Na primeira etapa do levantamento de dados, com a combinação do termo *stakeholders* no título dos artigos com os tópicos: *intrinsic*, *instrumental*, *saliency*, *prioritization*, *Donaldson e Preston*, *normative* e *business ethics*, chegou-se no total de 248 artigos. Após esta seleção inicial, foram excluídos os artigos que por meio do título e do *abstract* não apresentaram informações relevantes à pesquisa. A seleção final resultou em 47 artigos a serem analisados com profundidade, já considerando as repetições de artigos entre as palavras-chave selecionadas. O Anexo 1 apresenta o conjunto sintetizado de artigos analisados.

4.1 Análise descritiva

4.1.1. Ano de Publicação

Dos artigos analisados dentro do período delimitado (1996-2014), observa-se que há concentração de artigos publicados nos anos 2001, 2008, 2009, 2011 e 2013, conforme indicado na Figura 1.

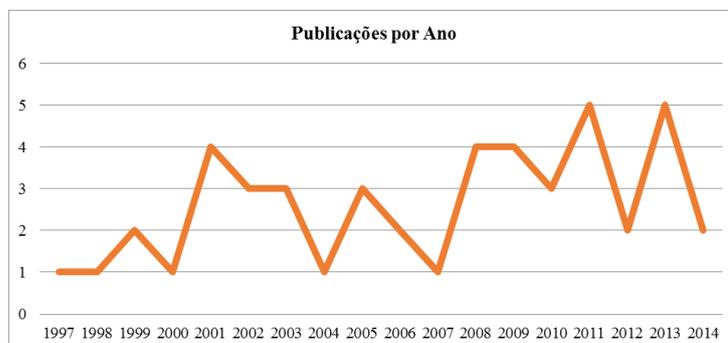


Figura 01: Total de artigos por ano.

A evolução positiva do número de artigos publicados ao longo dos anos percebida na base de artigos selecionada espelha o crescente interesse pela Teoria dos Stakeholders na literatura.

4.1.2. Abordagem metodológica

A respeito da abordagem metodológica dos artigos, apresenta-se o total da base de artigos analisados pela classificação “teóricos”, “teórico-empíricos” e “empíricos”, conforme Figura 2.

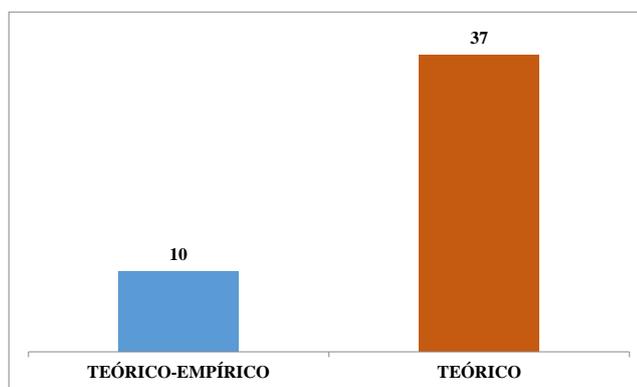


Figura 02: Total de artigos por abordagem metodológica.

Pode-se observar que os artigos pesquisados são predominantemente teóricos. A predominância de artigos teóricos pode sugerir que a teoria dos *stakeholders*, bem como seus principais temas, se encontra em fase de desenvolvimento, ainda demandando debates e desdobramentos teóricos.

4.2 Análise de conteúdo

4.2.1. Core normativo

Avançando para a análise de conteúdo realizada nos artigos da amostra, foram mapeados 22 artigos seguindo a visão instrumental, 18 artigos baseados no valor intrínseco e

ainda 07 artigos que se apresentaram neutros à discussão. Observou-se ainda que os artigos podem ou não demonstrar explicitamente uma defesa do *core* normativo ou dos argumentos instrumentais, suportando o argumento de Jones e Wicks (1999), conforme Quadro 2.

Quadro 2: Explicitude de *core* normativo e de argumentos instrumentais por abordagem teórica

	Valor Intrínseco			Visão Instrumental		
	Explícito	Implícito	Não Há	Explícito	Implícito	Não Há
Core Normativo	11	11	-	11	7	-
Argumento Instrumental	22	-	-	13	1	4

Analisando-se o Quadro 2, percebe-se que todos os artigos com visão instrumental deixam seu argumento instrumental explícito, mas apenas metade deles explicita seu *core* normativo. Dentre os artigos da amostra, 04 artigos de valor intrínseco discutem apenas o *core* normativo, sem nenhum argumento instrumental e todos os artigos de valor intrínseco que não deixam seu *core* normativo explícito, deixam seu argumento instrumental explícito. A maior parte dos artigos de valor intrínseco (62%) deixa seu *core* normativo explícito, sendo que quase todos ainda explicitam um argumento instrumental. Vale ressaltar que os artigos que demonstram neutralidade têm como objetivo principal críticas à teoria dos *stakeholders* ou tangenciam os debates entre as dimensões existentes.

4.2.2. Argumentos Instrumentais

Identificou-se também quais os principais argumentos instrumentais apresentados em cada abordagem teórica, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Incidência de argumentos instrumentais por abordagem teórica

Argumentos Instrumentais da Visão Instrumental	Argumentos Instrumentais do Valor Intrínseco
Identificação de <i>Stakeholders</i> (9)	Governança Corporativa (7)
Saliência (9)	
<i>Fairness</i> (4)	
<i>Stakeholder Management</i> (4)	
CSP – <i>Corporate Social Performance</i> (2)	
Identificação de interesses (2)	

Percebe-se que os principais argumentos instrumentais encontrados nos artigos que utilizam a abordagem da visão instrumental relacionam-se aos conceitos de identificação de *stakeholders* (FREEMAN, 1984; MITCHELL *et al.*, 1997), *saliência* (MITCHELL *et al.*, 1997), *fairness* (PHILLIPS, 1997) e *stakeholder management* (HARRISSON *et al.*, 2010). Tal percepção, associada à análise conjunta dos argumentos identificados, indica que essa abordagem poderia estar relacionada à *performance*, à estratégia empresarial e à gestão de relacionamentos, apoiada na interpretação do *core* normativo proposto por Freeman (1999).

O principal argumento instrumental identificado nos artigos com abordagem focada no valor intrínseco refere-se à Governança Corporativa (FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN; EVAN, 1990), o que sugere em que âmbito os autores acreditam encontrar-se uma possível implementação prática da fundamentação ética e moral, defendida como premissa para a teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1994, 1999; JONES; WICKS, 1999; PHILLIPS *et al.*, 2003). Vale ainda ressaltar que quatro dos artigos analisados não apresentam nenhum argumento instrumental, mantendo a discussão apenas no âmbito normativo.

4.2.3. Considerações e críticas à abordagem do Valor Intrínseco

As considerações favoráveis à abordagem do valor intrínseco estão relacionados à necessidade de uma essência ética e moral da teoria dos *stakeholders*, enquanto as críticas concentram-se na falta de evidências empíricas e baixa aplicabilidade dos conceitos. O Quadro 4 sintetiza as principais contribuições levantadas pelos artigos selecionados.

Quadro 4: Considerações e críticas à abordagem do Valor Intrínseco

Considerações	Críticas
Berman <i>et al.</i> (1999): certas solicitações são baseadas em princípios morais não relacionadas ao valor instrumental;	Egels-Zandén e Sandberg (2010); Berman <i>et al.</i> (1999): falta de evidências empíricas;
Kaler (2003): conceito de "valor intrínseco" para atender aos interesses dos <i>stakeholders</i> deve ser o principal objetivo da empresa;	Garcia-castro <i>et al.</i> (2011): potenciais consequências financeiras negativas por falta do foco instrumental
Hendry (2001) cita a importância do tratamento respeitoso aos stakeholders;	Wijnberg (2000): Donaldson e Preston (1995) não explicitariam princípios éticos para derivar normas e, se as normas existem também não são consistentes para decisões de gestão, preterindo os papéis individuais .
Neville <i>et al.</i> (2011): valor intrínseco tanto a partir de Donaldson e Preston (1995), quanto de Evan e Freeman (1993).	

4.2.4. Considerações e críticas à abordagem da Visão Instrumental

As considerações favoráveis à abordagem da visão instrumental associam-se à aplicabilidade dos conceitos e a algumas evidências empíricas, enquanto as críticas explicitam a falta da essência ética e moral da teoria e o pouco foco direcionado ao gestor em si. Os principais pontos levantados pelos artigos selecionados encontram-se no Quadro 5.

Quadro 5: Considerações e críticas à abordagem da Visão Instrumental

Considerações	Críticas
Reynolds <i>et al.</i> (2006): o equilíbrio de interesses de stakeholders é reflexo da concorrência entre os recursos limitados da organização que podem ser reivindicados (questões gerenciais);	Egels-Zandén e Sandberg (2010): sem considerar o valor intrínseco e valorizando apenas a visão instrumental, a teoria de stakeholders não passaria de uma derivada da teoria da firma;
Berman <i>et al.</i> (1999): propõem estudo empírico para testar as duas abordagens teóricas - modelo intrínseco de comprometimento com o stakeholder e modelo estratégico de gestão de stakeholders – cujos resultados apontam evidências empíricas apenas para a vertente da visão instrumental.	Kaler (2003): defender ou não a obrigação moral de atender os stakeholders (não acionistas) é o que divide as teorias de stakeholders; Wijnberg (2000): falta de foco da visão instrumental no papel efetivo do gestor.

4.2.5. Análise de palavras-chave

Com o intuito de avaliar quais temas da literatura de stakeholder estão associados a cada abordagem teórica, realizou-se uma análise de palavras-chave. A principal palavra-chave encontrada nos artigos de visão instrumental é *stakeholder management*, enquanto nos artigos que partem do valor intrínseco destacam-se as palavras *corporate governance* e *business ethics*. Dentre os artigos que demonstram neutralidade em relação abordagem teórica, encontram-se as expressões: *stakeholder management*, *corporate social responsibility* e *stockholder*, conforme indicado no Quadro 6.

Para esta análise, foram desconsideradas palavras que foram destacadas em apenas um dos artigos da base e também a expressão *Stakeholder Theory*, presente em praticamente todos os artigos, uma vez que a pesquisa foi realizada na literatura referente a essa teoria.

Quadro 6: Incidência de palavras-chave por abordagem teórica

Visão Instrumental	Valor Intrínseco	Neutro
<i>stakeholder management</i> (8)	<i>corporate governance</i> (5)	<i>stakeholder management</i> (2)
<i>corporate governance</i> (4)	<i>business ethics</i> (4)	<i>corporate social responsibility</i> (2)
<i>normative</i> (3)	<i>normative</i> (3)	<i>stockholder</i> (2)
<i>stakeholder salience</i> (3)	<i>legitimacy</i> (2)	
<i>competitive advantage</i> (2)	<i>social responsibility</i> (2)	
<i>corporate social responsibility</i> (2)		
<i>fairness</i> (2)		
<i>firm performance</i> (2)		
<i>instrumental</i> (2)		
<i>reciprocity</i> (2)		
<i>stakeholder identification</i> (2)		
<i>stakeholder model</i> (2)		

A análise conjunta das palavras-chave encontradas em artigos com visão instrumental indica que esses favorecem temáticas relacionadas à *performance*, à estratégia empresarial e à gestão de relacionamentos, suportando a proposta da dimensão instrumental da teoria (DONALDSON; PRESTON, 1995) e o argumento de que as empresas devem praticar a gestão eficiente de relações importantes para obter vantagem competitiva (FREEMAN, 1999).

Em contrapartida, a consideração conjunta das palavras-chave identificadas em artigos baseados no valor intrínseco indicaria uma preferência dessa abordagem teórica junto a estudos de cunho ético e social, o que estaria alinhado com a proposta da dimensão normativa da teoria (DONALDSON; PRESTON, 1995) e o argumento de que a existência de uma fundamentação ética e moral é uma premissa da teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1994, 1999; JONES; WICKS, 1999; PHILLIPS *et al.*, 2003).

4.2.6. Concentração em periódicos

Em relação a uma potencial concentração de abordagens teóricas nos periódicos nos quais os artigos foram publicados (Figura 03), vale ressaltar que o *Journal of Business Ethics* publicou a maior parte dos dados da amostra (43%), mas tanto este quanto o *Business Ethics Quarterly* (21%) não parecem revelar nenhuma preferência por alguma das visões, dados que poderiam indicar uma preferência editorial pelos temas em questão.

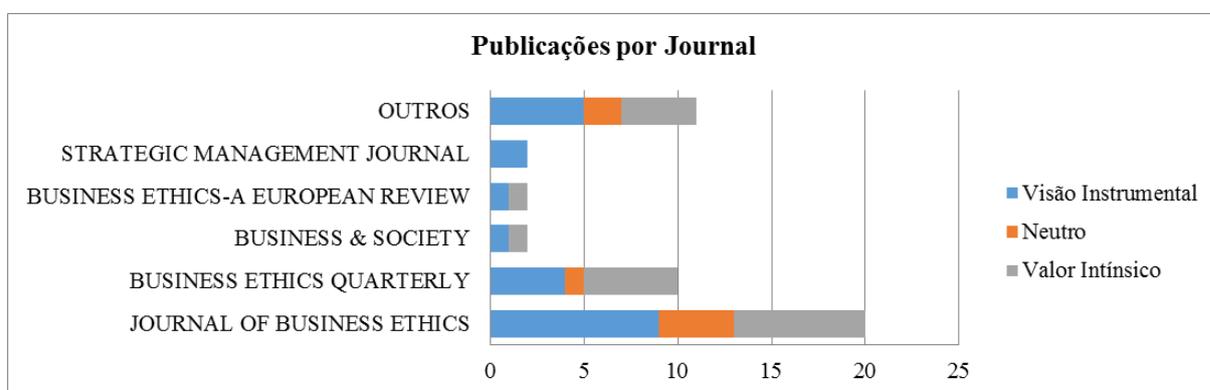


Figura 03: Publicações por *Journal* – Visão Instrumental e Valor Intrínseco.

Além disso, na amostra analisada os *journals Strategic Management Journal, Academy of Management Review, Annals of Tourism Research, International Journal of Research in Marketing* e o *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* só publicaram

artigos de visão instrumental. No entanto, as publicações *Corporate Governance - An International Review*, *Organization & Environment*, *Organizações e Sociedade* e *Accounting Auditing & Accountability Journal* só publicaram artigos de valor intrínseco. O *Academy of Management Journal* e o *Journal of Management* só publicaram artigos neutros sobre os temas analisados.

4.2.7. Distribuição temporal das abordagens teóricas

Por fim, com o intuito de identificar se a literatura de stakeholders aponta convergência para alguma das abordagens teóricas, foi realizada uma análise comparativa da evolução do número de publicações referente a cada abordagem teórica ao longo do tempo. Como resultado, percebeu-se dois movimentos distintos, conforme Figura 04.

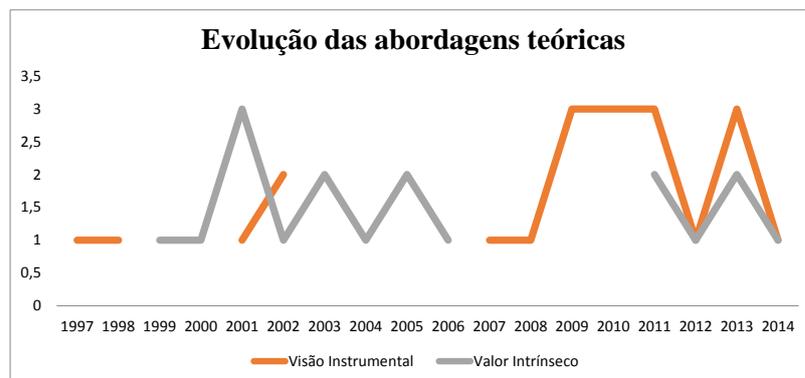


Figura 04: Evolução dos artigos – Visão instrumental e valor intrínseco.

Pode-se identificar uma maior concentração das publicações centradas no valor intrínseco entre os anos de 1999 e 2006 (67% do total de artigos dessa abordagem), enquanto a concentração das publicações centradas na visão instrumental é maior entre os anos de 2007 e 2014 (73% do total de artigos dessa abordagem). Esses dados sugerem que, após um período na qual a abordagem do valor intrínseco teria sido predominante, nos últimos anos, a abordagem da visão instrumental estaria concentrando mais pesquisas.

Essa tendência à visão instrumental poderia ser reflexo da expansão da zona de influência da Teoria dos Stakeholders. Após um período de discussões mais conceituais, limitada à esfera acadêmica, a teoria poderia estar aproximando-se progressivamente do ambiente corporativo e, portanto, de sua implementação. Reiterando essa hipótese, em 2007, Freeman, Harrison e Wicks lançam o livro *“Managing for Stakeholders – survival, reputation and success”*, voltado ao público executivo, sugerindo aplicações e práticas para alavancar resultados, que é do que se trata a dimensão instrumental da teoria (DONALDSON; PRESTON, 1995).

4.2.8. Evolução do debate teórico

A evolução do debate teórico acerca das abordagens teóricas do valor intrínseco e da visão instrumental pode ser estruturada e sintetizada conforme Quadro 7.

Quadro 7: Evolução do debate teórico

Abordagem Teórica	Valor Intrínseco	Visão Instrumental
Temas Associados	Ética Corporativa; Estudos Sociais.	Estratégia empresarial; Performance; Gestão de Relacionamentos.

Argumentos Instrumentais	Governança Corporativa.	Identificação de <i>Stakeholders</i> ; Saliência; <i>Fairness</i> ; <i>Stakeholder Management</i> .
Considerações Favoráveis	Necessidade de uma essência ética e moral da teoria dos <i>stakeholders</i> .	Aplicabilidade dos conceitos; Algumas evidências empíricas.
Principais Críticas	Falta de evidências empíricas; Baixa aplicabilidade dos conceitos.	Falta da essência ética e moral da teoria dos <i>stakeholders</i> ; Pouco foco direcionado ao gestor.
Concentração de Publicações	De 1999 a 2006	De 2007 a 2014

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo investigar qual a evolução do debate acerca da visão instrumental e do valor intrínseco do *stakeholder* na literatura, propondo os seguintes objetivos específicos: descrever as duas abordagens teóricas, seus principais argumentos e críticas encontrados na literatura; avaliar quais temas da literatura de *stakeholder* estão associados a cada abordagem teórica; e identificar se a literatura apresenta tendência de convergência para alguma das abordagens teóricas.

Quanto ao primeiro objetivo específico – descrever as duas abordagens teóricas, seus principais argumentos e críticas encontrados na literatura – identificou-se que a abordagem do valor intrínseco prioriza discussões na dimensão normativa e baseia-se no argumento de que os *stakeholders* teriam valor intrínseco, conforme modelo proposto por Donaldson e Preston (1995), utilizando, portanto, uma moral deontológica (FREEMAN, 1999). O principal argumento instrumental identificado nos artigos com essa abordagem refere-se à governança corporativa. As considerações favoráveis a essa abordagem estão relacionados à necessidade de uma essência ética e moral da teoria dos *stakeholders*, enquanto as críticas concentram-se na falta de evidências empíricas e baixa aplicabilidade dos conceitos.

Em contrapartida, a abordagem da visão instrumental prioriza discussões na dimensão instrumental e baseia-se no argumento proposto por Freeman (1999) de que a empresa deve gerenciar de forma eficiente as relações importantes com seus *stakeholders*, permitindo a interpretação de que alguns *stakeholders* são mais importantes que outros, utilizando, então, uma moral consequencialista (FREEMAN, 1999). Os principais argumentos instrumentais encontrados nos artigos que utilizam essa abordagem relacionam-se aos conceitos de: identificação de *stakeholders*, saliência, *fairness* e *stakeholder management*. As considerações favoráveis a essa segunda abordagem associam-se à aplicabilidade dos conceitos e a algumas evidências empíricas, enquanto as críticas explicitam a falta da essência ética e moral da teoria e o pouco foco direcionado ao gestor em si.

Quanto ao segundo objetivo específico – avaliar quais temas da literatura de *stakeholder* estão associados a cada abordagem teórica – identificou-se que a principal palavra-chave encontrada nos artigos de visão instrumental é *stakeholder management*, enquanto nos artigos que partem do valor intrínseco destacam-se as palavras *corporate governance* e *business ethics*. A análise conjunta das palavras-chave indica que artigos com visão instrumental favoreceriam temáticas relacionadas à performance, à estratégia empresarial e à gestão de relacionamentos, enquanto artigos que partem do valor intrínseco indicariam uma preferência dessa abordagem teórica junto a estudos de cunho ético e social.

Em relação aos periódicos de publicação, a análise não indicou nenhum alinhamento claro entre periódico e abordagem teórica. O *Journal of Business Ethics* publicou a maior parte dos artigos estudados (43%), mas esses correspondiam às duas abordagens de forma equilibrada.

Quanto ao terceiro objetivo específico – identificar se a literatura apresenta tendência de convergência para alguma das abordagens teóricas – a partir da análise do ano de publicação dos artigos de cada abordagem teórica identificou-se que há uma maior concentração das publicações centradas no valor intrínseco entre os anos de 1999 e 2006 (67% do total de artigos dessa abordagem), enquanto a concentração das publicações centradas na visão instrumental é maior entre os anos de 2007 e 2014 (73% do total de artigos dessa abordagem). Essa potencial tendência recente à visão instrumental poderia indicar que, após um período de discussões mais conceituais, limitada à esfera acadêmica, a teoria dos stakeholders poderia estar aproximando-se progressivamente do ambiente corporativo e, portanto, de sua implementação.

Analisando-se os resultados observa-se que não há consenso entre os pesquisadores a respeito de que abordagem teórica seguir, nem clareza sobre os contornos do debate. Diversos autores citam as duas visões em seus trabalhos, mas poucos se posicionam explicitamente sobre ele. Entretanto, a pesquisa sugere que pode haver temas de interesse e áreas de afinidade distintas associadas a cada abordagem teórica, além da indicação de uma possível tendência acadêmica atual favorecendo a visão instrumental.

A contribuição da pesquisa consiste em apresentar uma evolução do debate acerca da visão instrumental e do valor intrínseco do *stakeholder* na literatura, visando contribuir para uma maior clareza em relação às abordagens teóricas encontradas na teoria dos *stakeholders*. O tipo de análise realizado pode contribuir ainda para o desenvolvimento de pesquisas futuras que busquem aprofundar elementos, limites e testes empíricos de cada abordagem.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERMAN, S.L.; WICKS, A.C.; KOTHA, S.; JONES, T.M. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy Management Journal*, v. 42, n. 5, p. 488-506, 1999.
- BOAVENTURA, J. M. G, BANDEIRA-DE-MELLO, R., MONZONI, M. P., SIMONETTI, R., & SARTURI, G. Limites da Teoria dos *Stakeholders*: a questão da dominância. In: Encontro da ANPAD, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, EnANPAD, 2013.
- BOWIE, N. A Kantian theory of capitalism. Paper presented at the 1994 Ruffin Lectures, The Darden School, University of Virginia, Charlottesville. VA, 1994.
- BURTON, B.K.; DUNN, C.P. Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, v. 6, n. 2, p.133-147, 1996.
- CARROLL, A. B. A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, v.4, p. 497-505, 1979.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- EGELS-ZANDÉN, N.; SANDBERG, J. Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: a challenge for empirical research. *Business Ethics: A European Review*, v. 19, n. 1, 2010.
- EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: DONALDSON, T.; WERHANE, P. H. (Eds.) *Ethical issues in business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p.166-71, 1993.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, v. 25, n. 3, p. 88, 1983.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, v. 19, n. 4, p. 337–359, 1990.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, v.4, p. 409-422, 1994.

FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, v.24, n.2, p. 233-236, 1999.

GARCIA-CASTRO, R.; ARIÑO, M.; CANELA, M.A. Over the Long-Run? Short-Run Impact and Long-Run Consequences of Stakeholder Management. *Business & Society*, v. 50, n. 3, p. 428-455, 2011.

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.

HENDRY, J. Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. *Business Ethics: A European Review*, v. 10, n. 3, p. 223-222, 2001.

JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p.404-437, 1995.

JONES, T. M.; WICKS, A.C. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 206-221,1999.

KALER, J. Differentiating Stakeholder Theories. *Journal of Business Ethics*, v. 26, p. 71-83, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C.; AMBONI, N.; CUNHA, V. C. Produção Acadêmica em Administração Pública: Período 1983-88. In: Encontro Anual da ANPAD, XIII, 1989, Águas de São Pedro-SP. *Anais... Águas de São Pedro*, ANPAD, 1989.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v.22, p. 853-886, 1997.

NEVILLE, B.A.; BELL, S.J.;WHITWELL, G.J. Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics*, v. 102, p. 357-378, 2011.

PHILLIPS, R. Stakeholder Theory and a Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, v.7, n.1, p.51-66, 1997.

PHILLIPS, R. A.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, v.13, n.4, p.479-502, 2003.

REYNOLDS, S.J.; SCHULTZ, F.C.; HEKMAN, D.R. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*, v. 64, p. 285-301, 2006.

TANTALO, C.; PRIEM, R. L. Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2337, 2014.

WICKS, A. C.; GILBERT, D. R.; FREEMAN, R. E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, v. 4, p. 475-498, 1994.

WIJNBERG, N. M. Normative Stakeholder Theory and Aristotle: The Link Between Ethics and Politics. *Journal of Business Ethics*, v. 25, p. 329-342, 2000.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, v. 16, p. 691-718, 1991.

ANEXO 1 – CONJUNTO DE ARTIGOS ANALISADOS

Nº	Ano	Journal	Autores	Título (até 45 caracteres)
1	2014	Business & Society	Moriarty, J.	The Connection Between Stakeholder Theory an...
2	2014	Strategic Manag. Jour.	Bridoux, F.; Stoelhorst, J.W.	Microfoundations for Stakeholder Theory: Man...
3	2013	Acc. Aud. & Acc. Jour.	Williams, S.J.; Adams, C.A.	Moral accounting? Employee disclosures from ...
4	2013	Jour. of Busin. Ethics	Verbeke, A.; Tung, V.	The Future of Stakeholder Management Theory:...
5	2013	Jour. of Busin. Ethics	Hasnas, J.	Whither Stakeholder Theory? A Guide for the ...
6	2013	Business Ethics Quart.	Tashman,P.; Raelin, J.	Who and What Really Matters to the Firm: Mov...
7	2013	Inz. Eko.-Eng. Econom.	Mishra, A.; Mishra, D.	Applications of Stakeholder Theory in Inform...
8	2012	Jour. of Busin. Ethics	Lopez-De-Pedro, J.M.; Rimbau-Gilabert, E.	Stakeholder Approach: What Effects Should We...
9	2012	Strategic Manag. Jour.	Purnell, L.S.; Freeman, R.E	Stakeholder Theory, Fact/Value Dichotomy, an...
10	2011	Jour. of Busin. Ethics	Kaufman, A.; Englander, E.	Behavioral Economics, Federalism, and the Tr...
11	2011	Jour. of Busin. Ethics	Neville, B.A. <i>et al.</i>	Stakeholder Salience Revisited: Refining, Re...
12	2011	Org. & Environment	Waddock, S.	We Are All Stakeholders of Gaia: A Normative...
13	2011	Business & Society	Garcia-Castro, R. <i>et al.</i>	Over the Long-Run? Short-Run Impact and Long...
14	2011	Bus. Ethics - Euro. Rev.	Cots, E.G.	Stakeholder social capital: a new approach t...
15	2010	Bus. Ethics - Euro. Rev.	Egels-Zandén, N.; Sandberg, J.	Distinctions in descriptive and instrumental...
16	2010	Jour. of Busin. Ethics	Fassin, Y.	A Dynamic Perspective in Freeman's Stakehold...
17	2010	Strategic Manag. Jour.	Harrison, J.S. <i>et al.</i>	Managing for Stakeholders, Stakeholder Utili...
18	2009	A.of Tourism Research	Currie, R.R.; Wesley, F.	Determining Stakeholders for Feasibility Ana...
19	2009	Jour. of Busin. Ethics	Stieb, J.A.	Assessing Freeman's Stakeholder Theory
20	2009	Jour. of Busin. Ethics	Orts, E.W.; Strudler, A.	Putting a Stake in Stakeholder Theory
21	2009	Jour. of Busin. Ethics	Cennamo, C <i>et al.</i>	Does Stakeholder Management have a Dark Side?
22	2008	Business Ethics Quart.	Agle, B.R. <i>et al.</i>	Dialogue: Toward superior stakeholder theory
23	2008	Jour. of Busin. Ethics	Gilbert, D.U.; Rasche, A.	Opportunities and Problems of Standardized E...
24	2008	Jour. of Busin. Ethics	Magness, V.	Who are the Stakeholders Now? An Empirical E...
25	2008	Jour. of Management	Laplume, A.O. <i>et al.</i>	Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That ...
26	2007	Jour. of Busin. Ethics	Parent, M.M.; Deephouse, D.L.	A case study of stakeholder identification a...
27	2006	Jour. of Busin. Ethics	Kaler, J.	Evaluating stakeholder theory
28	2006	Jour. of Busin. Ethics	Reynolds, S.J. <i>et al.</i>	Stakeholder theory and managerial decision-m...
29	2005	Business Ethics Quart.	Hosmer, L.T.; Kiewitz, C.	Organizational justice: A behavioral science...
30	2005	Jour. of Busin. Ethics	Velamuri, S.R.; Venkataraman, S.	<i>Why stakeholder and stockholder theories are...</i>
31	2005	Org. & Sociedade	Campos, T.L.; Bertucci, J.L.O.	Dimensões relevantes para definição de polít...
32	2004	Business Ethics Quart.	Lea, D.	The imperfect nature of corporate responsibi...
33	2003	Business Ethics Quart.	Marcoux, A.M.	A fiduciary argument against stakeholder the...
34	2003	Business Ethics Quart.	Phillips, R.	Stakeholder legitimacy
35	2003	Jour. of Busin. Ethics	Kaler, J.	Differentiating stakeholder theories
36	2002	Business Ethics Quart.	Cragg, W.	Business ethics and stakeholder theory
37	2002	Business Ethics Quart.	Freeman, R.E.; Phillips, R.A.	Stakeholder theory: A libertarian defense
38	2002	Jour of Manag. Studies	Friedman, A.L.; Miles, S.	Developing stakeholder theory
39	2001	Business Ethics Quart.	Van Buren, H.J.	If fairness is the problem, is consent the s...
40	2001	Business Ethics Quart.	Hendry, J.	Missing the target: Normative stakeholder th...
41	2001	Corp. Gov.- Int. Rev.	Vinten, G.	Shareholder versus stakeholder - is there a ...
42	2001	Jour. of Busin. Ethics	Lampe, M.	Mediation as an ethical adjunct of stakehold...
43	2000	Jour. of Busin. Ethics	Wijnberg, N.M.	Normative stakeholder theory and Aristotle: ...
44	1999	Acad. of Manag. Jour.	Berman, S. <i>et al.</i>	Does stakeholder orientation matter? The rel...
45	1999	Jour. of Busin. Ethics	Introna, L.D.; Pouloudi, A.	Privacy in the information age: Stakeholders...
46	1998	Int. J. of Res. in Mark.	Greenley, G.E.; Foxall, G.R.	External moderation of associations among st...
47	1997	Acad. of Manag. Rev.	Mitchell, R.K. <i>et al.</i>	Toward a theory of stakeholder identificatio...