

## **Interesses, demandas e valor para stakeholders: um estudo bibliográfico**

**JOICE CHIARETO**

USP - Universidade de São Paulo  
joice.chiaretto@usp.br

**HENRIQUE TONANI KOMETANI**

USP - Universidade de São Paulo  
henriquekometani@3gen.com.br

**HAMILTON LUIZ CORREA**

USP - Universidade de São Paulo  
hamillco@usp.br

## Área Temática: Estratégia em Organizações - Estratégia Corporativa e de Stakeholders

### Interesses, demandas e valor para *stakeholders*: um estudo bibliográfico

**Resumo:** A abordagem de *stakeholders* tem sido uma ferramenta poderosa para ampliar a visão dos gestores sobre seu papel e suas responsabilidades além da maximização do lucro. Dentro dessa abordagem várias relações entre organização e seus *stakeholders* podem ser vistas de vários ângulos diferentes, entre eles os interesses dos *stakeholders*, suas demandas e valor para os *stakeholders*. Considerando esses aspectos este trabalho buscou responder à seguinte questão de pesquisa: como os conceitos de interesses, demandas e valor para *stakeholders* têm sido utilizados e relacionados entre si na literatura? Foi possível perceber que o conceito de interesses para *stakeholders* geralmente sido tratado principalmente quanto ao conflito de interesses entre diferentes *stakeholders*, sua pluralidade e a busca das organizações para equilibrar os interesses de seus diferentes *stakeholders*. Já conceito de demandas dos *stakeholders* apresentou-se frequentemente junto aos conceitos de Corporate Social Responsibility (CSR) e/ou com Corporate Social Performance (CSP). Ele também foi constantemente associado com as expectativas dos *stakeholders*. O conceito de valor para *stakeholders* se mostra não muito explorado, especialmente em empíricos. Quanto à relação entre os conceitos, foi possível perceber uma ligação entre a satisfação dos interesses dos *stakeholders* e a criação de valor para os mesmos.

**Palavras-chave:** Teoria dos *Stakeholders*, Interesses, Valor

**Abstract:** The stakeholders approach has been a powerful tool to enlarge the view of managers about their role and their responsibilities beyond profit maximization. Within this approach various relationships between the organization and its stakeholders can be viewed from several different angles, including the interests of stakeholders, their demands and value to stakeholders. Considering these aspects this study sought to answer the following research question: how concepts of interests, demands and value to stakeholders have been used and related to each other in the literature? It could be observed that the concept of interest to stakeholders generally has been treated mainly as conflicts of interest between different stakeholders, its plurality and the search for organizations to balance the interests of its various stakeholders. Already concept demands of stakeholders has been seem often together with the concepts of Corporate Social Responsibility (CSR) and / or Corporate Social Performance (CSP). He was also consistently associated with the expectations of stakeholders. The concept of value for stakeholders hasn't been much explored yet, especially in empirical tests. As for the relationship between concepts, it was revealed a link between satisfaction interests of stakeholders and creating value for them.

**Key words:** Stakeholders Approach, Interests, Value

## **1 INTRODUÇÃO**

A abordagem de *stakeholders* tem sido uma ferramenta poderosa para ajudar ampliar a visão dos gestores que seu papel e suas responsabilidades vão além da maximização do lucro. Elas incluem também interesses e reivindicações dos *stakeholders* da organização (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

As relações entre organização e seus *stakeholders* podem ser vistas de vários ângulos diferentes, utilizando muitos termos para definir os papéis de cada participante nessa relação. Interesse é um termo muito utilizado, estando na definição do que é o objetivo da firma, na teoria dos *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders* indica que o objetivo da empresa é coordenar os interesses dos *stakeholders* (Boaventura, Silva & Bandeira-de-Mello, 2012). Além de que os gestores devem tomar decisões que levem em conta os interesses de todos os *stakeholders* em uma empresa (Jensen, 2001).

Outro ângulo utilizado para analisar as relações entre firma e *stakeholders* são as demandas dos *stakeholders*. Um denominador comum entre os primeiros trabalhos sobre *stakeholders* é o argumento de que, para atingir alta performance as empresas de devem adotar uma perspectiva ampla tomada de estratégia que incorpora as necessidades e demandas de vários grupos de interessados (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). Segundo Hahn (2012) afirma que as empresas têm uma responsabilidade pró-social que vai além da maximização do lucro e da conformidade legal a teoria dos *stakeholders* desempenha um papel importante neste contexto, empresas interagem com múltiplos atores e precisam lidar com seus vários interesses e demandas (Hahn, 2012).

Além dos interesses e demandas outra possível visão para analisar as relações entre empresa e seus *stakeholders* é o conceito de valor para *stakeholders*. Sendo que se uma organização gerir bem os interesses de seus *stakeholders* melhora a criação de valor ao longo de um grande número de dimensões e isso é bom para o desempenho da empresa (Harrison & Wicks, 2013).

### **1.1 Problema e Objetivo de pesquisa**

Considerando a importância dos conceitos de interesses, demandas e valor para teoria de *stakeholders*. Esse trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: como os conceitos de interesses, demandas e valor para *stakeholders* têm sido utilizados e relacionados entre si na literatura? Para responder a essa questão foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar se existe alguma ordem cronológica quanto ao uso desses conceitos na literatura de *stakeholder*;
- b) Descrever o uso dos conceitos de interesses, demandas e valor na literatura de *stakeholder*;
- c) Levantar como os estudos têm relacionado esses termos entre si.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Interesses dos *stakeholders***

Segundo Donaldson e Preston (1995) *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em / ou aspectos processuais e substantivos para a atividade empresarial. Os *stakeholders* são identificados por seus interesses na organização, desde que a empresa também possua interesse funcional correspondente nessas pessoas ou grupos. Um dos princípios normativos da teoria de *stakeholders* defende que as organizações devem atender aos interesses de todos os seus *stakeholders*, não apenas seus acionistas (*shareholders*) (Jones & Wicks, 1999).

Apesar de ser um tema central a teoria dos stakeholders, nenhum dos autores acima define o termo interesses. Segundo o Dicionário Aurélio o termo “interesse” pode ser definido de 6 formas, basicamente como: a) lucro ou ganho material; b) participação em algo; c) vantagem ou benefício; d) cobiça; e) zelo ou curiosidade por alguém ou algo; e f) atenção ou empenho.

Percebe-se que é um termo com definição bem abrangente, sendo que para a teoria de *stakeholders*, parece mais adequado adotar a definição de interesse dos stakeholders, como algo próximo de lucro/ganho material, vantagem/benefício ou participação em algo.

Wood (1994 apud Frooman, 1999) sugeriu vários esquemas de categorização os interesses dos *stakeholders*, incluindo concreto contra simbólico, econômico contra o social e local versus doméstica versus internacional. Frooman, (1999) também sugere que identificar e classificar os interesses dos *stakeholders* é um passo importante. Mas a raiz de toda a teoria de *stakeholders* encontra-se em como gerenciar os potenciais conflitos decorrentes das divergências desses interesses.

Susniené & Vanagas (2007) apresentam três noções diferentes em relação à harmonização desses interesses:

- 1) Acomodação de interesses: a oferta de benefícios atende ou excede a demanda por benefícios. Alojamento dos interesses ocorre por meio da expansão a longo prazo dos benefícios. Uma vez que cada *stakeholder* tem ganhado em relação ao presente, não deve haver nenhum conflito de interesses.
- 2) Alinhamento de interesses: os interesses se movimentam na mesma direção geral. A organização e seus membros estão alinhados em uma mesma direção.
- 3) Equilíbrio dos interesses: existe a possibilidade de concorrência entre os interesses de diferentes *stakeholders* e essas diferenças precisam ser conciliadas (Susniené & Vanagas, 2007).

Atender aos interesses de todos os *stakeholders* não é viável, devido aos recursos limitados da organização, tornando muito difícil atingir a acomodação de interesses descrita pelos autores. Também segundo Susniené & Vanagas (2007) é impossível para todas os *stakeholders* a terem os mesmos interesses e necessidades, sempre haverá interesses e necessidades não satisfeitos. Apesar da existência de conflitos ser bem clara, eles devem ser resolvidos para que os *stakeholders* não saiam do negócio, ou pior, utilizem o processo político para apropriar-se de valor ou para regular o valor criado para outros (Freeman, Wicks, Parmar, 2004).

Frooman (1999) considera o conflito resultante da oposição dos interesses da empresa e dos *stakeholders* uma premissa não declarada da teoria de *stakeholders*. Se não houvesse conflitos entre os participantes não haveria necessidade de se preocupar com as *stakeholders* ou teoria dos *stakeholders*.

## **2.2 Demandas dos stakeholders**

Muitos estudiosos de gestão que argumentam que as empresas têm uma responsabilidade pró-social que vai além da maximização do lucro e da conformidade legal. A teoria dos *stakeholders* desempenha um papel importante neste contexto, ao postular que as empresas interagem com múltiplos atores e precisa lidar com seus vários interesses e demandas (Hahn, 2012).

O conceito de demandas dos *stakeholders* aparentemente é mais aderente à teoria normativa de stakeholders. Definida por Donaldson e Preston (1995), a teoria normativa tenta oferecer orientações para a organização quanto a princípios morais ou filosóficos subjacentes. Essa visão aborda que a basear-se apenas no atendimento de interesses não pode capturar totalmente as ações dos stakeholders para exigências normativas. Porque exigências normativas dos *stakeholders* se referem a alguns interesses e expectativas mais amplos da sociedade, como

como proteger o meio ambiente ou aliviar a pobreza. Os resultados e os benefícios de comportamento pró-social da corporação serão apenas parcialmente revertidos aos stakeholders que apoiam tais demandas (Hahn, 2012).

O termo demandas dos *stakeholders*, assim como ocorre com os interesses, é citado frequentemente, mas não é definido nos trabalhos. Utilizando também a definição do Dicionário Aurélio o termo “demanda” apresenta três definições, sendo elas basicamente: a) ato de demandar; b) ação judicial; c) quantidade de mercadoria ou serviço que um consumidor ou conjunto de consumidores deseja e está disposto a comprar, a um determinado preço.

Apesar dessas definições serem mais abrangentes, nenhuma delas se relaciona perfeitamente com o contexto no qual o termo demandas dos *stakeholders* aparece na literatura. Sendo o ato de demandar a definição que mais se aproxima.

Segundo Plaza-Úbeda, Burgos-Jiménez, Vazquez e Liston-Heyes, (2009) a perspectiva dos *stakeholders* ajuda a explicar as razões pelas quais determinadas organizações adotam práticas de proteção ambiental que não são exigidas por lei. Isso implica no reconhecimento de que as organizações buscarão gerir seus compromissos voluntários de forma eficiente, escolhendo atividades que atendam às demandas e reivindicações de seus stakeholders mais importantes com o menor custo. Já que uma boa gestão de stakeholders, para o autor, significa que os objetivos de negócios da firma estão alinhados com os dos seus *stakeholders*.

Em relação a definição, Hahn (2012) esclarece a noção de demandas normativas de *stakeholders* como sendo aquelas que se referem às expectativas do *stakeholder* de que a organização se comporte voltada também para o lado social, não tendo relação com as noções de interesse e demandas legítimas de stakeholder. Embora autores como Agudo-Valiente et al. (2015) e Brower e Mahajan (2013) utilizem os termos necessidades e expectativas como sinônimo do termo “demandas” de *stakeholders*.

### 2.3 Valor para stakeholders

A definição de valor ainda é um tanto obscura na literatura de *stakeholder*, como afirmado por Sarturi, Soares e Boaventura (2014, p.6) “na teoria dos *stakeholders* o conceito de valor ainda é um tema emergente, e são poucos os autores que adotam uma definição específica para o termo”. Um meio de definir o termo seria utilizar o valor econômico, contudo, segundo Harrison e Wicks (2013) a simplificação do construto de valor aumenta as capacidades de investigação (por exemplo, modelagem matemática complexa), mas isso também tende a obscurecer outros aspectos críticos relevantes para uma discussão de valor. Principalmente em dimensões que vão além da rentabilidade e retorno econômico.

Hausmann e McPherson (2006) e Sen (1987) citados por Harrison e Wicks (2013), agregaram uma série de definições do conceito de valor, como pode ser vistos na Figura 1:

Valor na troca	A ideia de valor é baseada em quanto determinado item é dentro de uma troca no mercado (ex. Adam Smith; Economia Neoclássica). O valor aqui é negociado e intersubjetivo
Valor de uso	Valor aqui é baseado em uma avaliação subjetiva de quanto um item vale para um indivíduo em particular; pode não ser visível para outros e pode variar de zero até próximo de um valor infinito.
Valor do trabalho	Valor é baseado em quanto trabalho é necessário para criar um item (David Ricardo; Karl Marx; Economia Clássica). Valor aqui é determinado de modo independente das preferências individuais e

	estabelecido por uma qualidade inerente ao objeto (isto é, por trabalho).
Valor da produção	Valor é baseado no total de custos envolvidos para produzir um item (Ex. igual a valor do trabalho, mas com a adição de outros custos relacionados para produzir um item). Como valor do trabalho, valor é estabelecido independentemente de preferências individuais.
Valor Intrínseco V.S. Valor Extrínseco	Um meio de pensar sobre valor é se isso é intrínseco ou uma característica inerente de um item – ou se isso é simplesmente um veículo ou um meio para outro bem (isto é, extrínseco). A maioria dos bens no mercado são “extrínsecos”. Um sanduiche é bom para satisfazer a fome; dinheiro ajuda a se sentir importante ou seguro – ambos são bens “extrínsecos”. Contudo, algumas coisas são boas dentro e fora de si mesmas. Kant chama a boa vontade um bem inerente; virtudes também seriam classificadas como bens inerentes.
Valor objetivo V.S. Valor subjetivo	Relacionado à distinção entre bens intrínsecos e extrínsecos é o contraste entre as noções objetivas e subjetivas de valor. Enquanto existem numerosos meios de definir ambos os termos, subjetivo tipicamente refere-se à avaliação de um indivíduo e o que eles gostam, enquanto objetivo tipicamente refere-se à uma norma que opera sobre os indivíduos ou em um nível mais alto de análise (Ex. norma moral universal; um valor social; um direito humano).

Figura 1: Conceitos de Valor encontrados na literatura

Fonte: Hausmann e McPherson (2006) e Sen (1987) citados por Harrison e Wicks (2013)

Harrison e Wicks (2013) definem valor como qualquer coisa que tem o potencial de ser valorizado por um *stakeholder*, sendo que essas coisas podem ser divididas em fatores tangíveis e intangíveis. Ainda, utilizam o termo "utilidade" para refletir o valor que um *stakeholder* recebe da organização e que de fato tem mérito para ele. Os autores argumentam que a função utilidade de um stakeholder é dada pela preferência do stakeholder a determinados tipos de valor.

Além disso, Harrison e Wicks (2013) definem quatro fatores principais que baseiam o entendimento de valor para *stakeholders*: bens físicos e mercadorias (benefícios tangíveis criados pela organização), justiça organizacional (benefícios intangíveis baseados em tratamento justo), filiação (benefício de se filiar a organizações com valores alinhados com os do próprio stakeholder) e percepção de custo de oportunidade (benefício sentido pelo stakeholder quando ele entende que está fazendo um negócio vantajoso).

Finalmente, outro ponto encontrado na literatura está relacionado à distribuição de valor. Phillips, Freeman e Wicks (2003) sugerem a adoção da meritocracia para a distribuição de valor, na qual o *stakeholder* recebe benefícios de forma proporcional a sua contribuição com a organização, risco assumido e custo despendido.

#### 2.4 Interesses, Demandas e Valor para *Stakeholders*

Os temas interesses e valor para *stakeholders* são relacionados por alguns autores Venkataraman, (2002, *apud* Phillips, Freeman, & Wicks, 2003) sugere o propósito de um negócio é unir os interesses de fornecedores, clientes, empregados, comunidades, administradores e acionistas, e que o conjunto do atendimento desses interesses gera valor para os *stakeholders* e conseqüentemente para a empresa.

Phillips, Freeman e Wicks (2003) também afirmam que o melhor negócio para todos é se os gerentes tentarem criar tanto valor para os *stakeholders* quanto possível, ainda que haja conflito entre os interesses dos *stakeholders*. De acordo com esta visão, o sucesso em satisfazer os interesses de múltiplos *stakeholders* de modo satisfatório seria o teste máximo de desempenho corporativo (Donaldson, & Preston, 1995). Considerando exposto por esses autores, é possível perceber que o valor para *stakeholders* depende do atendimento dos interesses dos stakeholders, aquilo que atende aos seus interesses gera valor.

Já o conceito de demandas dos *stakeholders* é utilizado por autores como Li e Toppinen (2011), Hahn (2012) e Agudo-Valiente et al. (2015), para trabalhar com as relações da empresa com a sociedade e com o meio ambiente, sendo utilizados nesses trabalhos também abordagens como CSR, CSP e o *Triple Bottom Line*.

Os conceitos de interesses e demandas têm papéis centrais na teoria de stakeholders, como citado por Hahn (2012) a teoria dos stakeholders postula que as empresas interagem com múltiplos atores e precisa lidar com seus vários interesses e demandas, contudo não os autores geralmente trabalham esses conceitos separadamente.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo pode ser classificado como qualitativo exploratório descritivo, busca principalmente entender os significados associados a determinado fenômeno (DENZIN; LINCOLN, 2008). O objetivo desses estudos é descobrir, com o maior nível de exatidão possível, a frequência, as características, a natureza de um fenômeno e sua relação e/ou conexão com outros (CERVO; BERVIAN; SILVA, 1996).

#### **3.1 Coleta e análise de dados**

A pesquisa bibliográfica tem sido um procedimento bastante utilizado nos trabalhos de caráter exploratório-descritivo, ela possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994 apud LIMA; MIOTO, 2007).

Os dados para a pesquisa foram coletados da base de dados *Web of Science*. Foram utilizadas como palavras-chave os termos “stakeholder theory” ou “stakeholder management” ou “management for stakeholders” ou “stakeholder value” ou “value for stakeholder” ou “stakeholder demands” ou “stakeholder interests” nos campos “*article title*”, “*abstract*” e “*keywords*”. Como tipo de documento foi selecionado artigo ou review publicados até 2015, em inglês na área de pesquisa “*Business Economics*”.

Os resultados dessa pesquisa inicial eram compostos, em Maio de 2015, de 1.110 documentos. A metodologia considerada mais adequada para foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo organiza-se em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento do resultados, a inferência e a interpretação. Sendo que dentro da primeira fase está a escolha dos documentos e a definição dos objetivos. Para esta etapa da pesquisa foi feita uma análise dos 1110 documentos, após a análise dos títulos e abstracts e levando em conta os objetivos da pesquisa foram selecionados 67 artigos para a pesquisa. Ressalta-se que muitos dos artigos da base original não utilizavam a teoria de stakeholders em nenhum momento, inclusive vários apresentaram stakeholders apenas em seu título e/ou abstract, mas em nenhum outro momento do texto. Foram selecionados apenas os artigos nos quais os temas interesses, demandas ou valor estavam entre os temas centrais do artigo.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Análise descritiva**

Inicialmente foi realizada uma análise descritiva dos artigos selecionados, eles foram classificados segundo os seguintes critérios: a) ano de publicação; b) periódico; e c) abordagem metodológica. Os 67 artigos selecionados foram publicados em 48 periódicos, em termos de autoria, foram encontrados 147 autores diferentes, com uma média aproximada de produção de 1,02 artigos. O artigo mais antigo é de 2001 e o mais recente de 2015. Os anos de publicação dos artigos podem ser vistos na Figura 2:

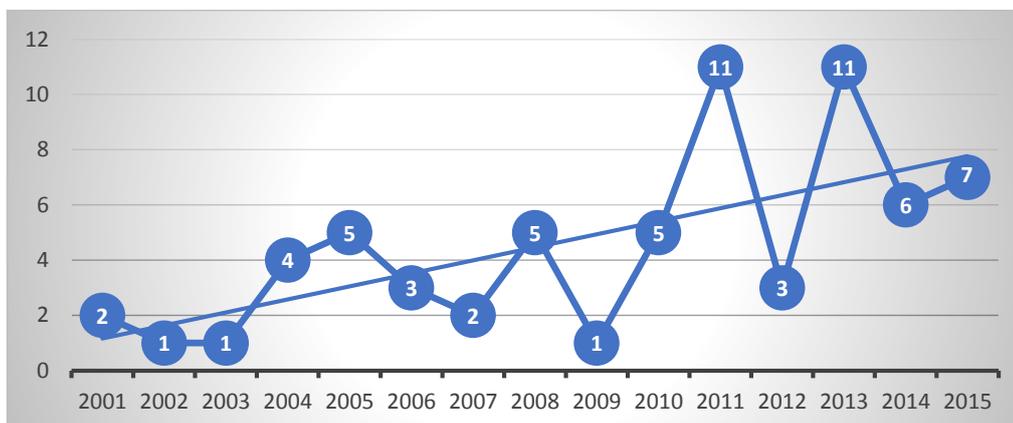


Figura 2: Número de artigos publicados por ano.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise da evolução temporal do número de publicações ajuda a identificar a tendência de produtividade científica em uma determinada área de estudo (Andrés, 2009). Apesar da base estudada não representar todo o universo de publicações é possível observar uma possível tendência de crescimento nos artigos sobre interesses, demandas e valor para *stakeholder*, com picos em número de publicações nos anos de 2011 e 2013. O baixo valor de 2015, 7 trabalhos, pode ser explicado pelo fato de que provavelmente nem todos os artigos publicados em 2015 estejam cadastrados na base de dados, fazendo com que o resultado encontrado no momento da pesquisa seja possivelmente menor que o número real de publicações.

Os artigos também foram classificados de acordo com os periódicos aos quais pertencem. Como pode ser visto na Tabela 1:

Tabela 1: Distribuição das publicações por periódico

Periódico	Nº de Artigos	%
<i>Journal Of Business Ethics</i>	12	18%
<i>Strategic Management Journal</i>	4	6%
<i>European Journal Of Marketing</i>	3	4%
<i>Business Strategy and The Environment</i>	2	3%
<i>Corporate Governance – An International Review</i>	2	3%
<i>Review Of Management Science</i>	2	3%
Outros	42	63%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

De um total de 48 periódicos, o *Journal of Business Ethics* foi o periódico com o maior número de publicações, 12, correspondendo a aproximadamente 18% de todos os artigos selecionados. O *Strategic Management Journal* e o *European Journal of Marketing* também se destacam quanto ao número de artigos publicados, 6 e 4% respectivamente.

As demais publicações encontram-se distribuídas por 45 periódicos, sendo que 42 periódicos publicaram apenas 1 artigo relacionado aos temas dessa pesquisa.

O estudo da produtividade dos periódicos identifica aqueles que publicam a maioria dos artigos sobre um determinado assunto. A principal contribuição dessa análise é prática (Andrés, 2009). Um alto número de publicações sobre os temas estudados nesse artigo pode ser considerado uma evidência de que um periódico como *Journal of Business Ethics* é mais acessível para artigos que utilizem a teoria de *stakeholders*, mais especificamente quanto aos temas interesses, demandas e valor *para stakeholders*.

Como última etapa da análise descritiva os artigos foram classificados de acordo com a abordagem metodológica utilizada. Foi observado um equilíbrio entre o percentual de artigos teóricos (48%) e artigos empíricos (52%). Sendo dentro dos artigos empíricos, 25% artigos com abordagem qualitativa, 25% com abordagem quantitativa e 2% utilizavam uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa).

#### 4.2 Análise qualitativa

Na análise de conteúdo os artigos foram inicialmente categorizados de acordo com o tema principal do artigo: interesses, demandas ou valor *para stakeholders*. Num segundo momento foi analisada a cronologia dos temas nos artigos estudados. Por fim foi descrito o uso dos conceitos de interesses, demandas e valor e levantar o relacionamento dos temas entre si nos artigos analisados.

Na Figura 3 pode ser vista a separação dos artigos de acordo com os temas abordados:

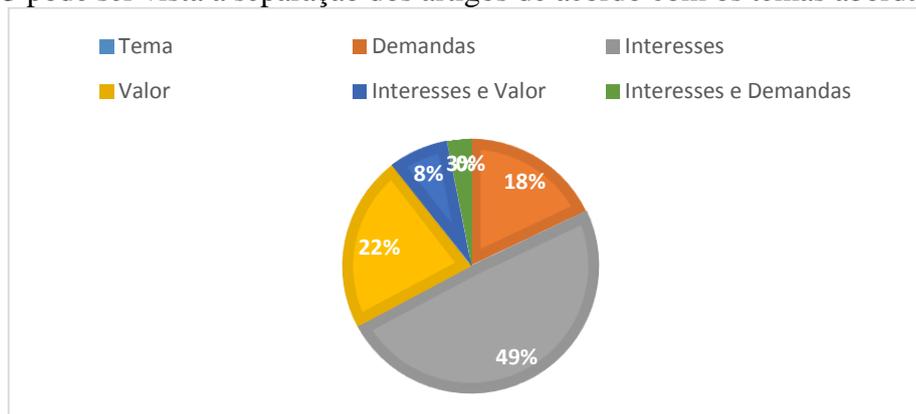


Figura 3: Temas abordados nos artigos

Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível perceber que a maioria dos artigos aborda o tema de interesses dos *stakeholders*. Esse resultado provavelmente deve-se ao fato de que as considerações sobre os interesses dos *stakeholders* são uma das bases dessa teoria. Como citado por Boaventura, Silva & Bandeira-de-Mello (2012) a teoria dos *stakeholders* indica que o objetivo da empresa é coordenar os interesses dos *stakeholders*.

Quanto às teorias utilizadas como base para os artigos 54% utilizou entre como teoria principal ou como uma das principais a teorias de *stakeholders*. Os outros 46% utilizavam os conceitos de interesses, demandas ou valor *para stakeholder* sem utilizar a teoria de *stakeholder* como base para a fundamentação teórica. Como pode ser visto na Figura 4, os artigos analisados utilizam como base para suas fundamentações teóricas diversas teorias, combinadas ou não com a teoria de *stakeholders*.

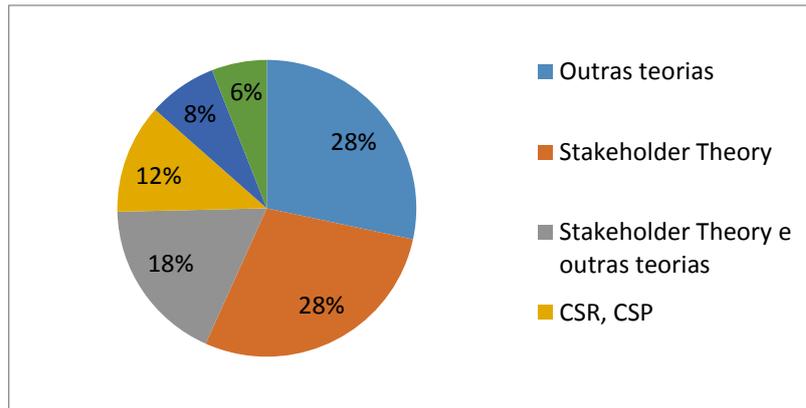


Figura 4: Fundamentação teórica dos artigos analisados.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto a distribuição de publicações sobre cada tema ao longo do período estudado, foram encontradas pequenas diferenças quanto aos anos com maior número de publicações. O tema interesses dos *stakeholders* teve picos de publicações nos anos de 2005 (4 artigos), 2011 (6 artigos) e 2013 (5 artigos). Já o tema valor para *stakeholder* teve dois picos de publicações em 2011 (5 artigos) e 2013 (6 artigos). Demandas teve picos em 2002 (3 artigos) e 2011 (3 artigos). Considerando que foi utilizada uma base de dados muito restrita, sendo o primeiro artigo de 2001, não é possível afirmar qual a ordem de publicação desses temas dentro da teoria de stakeholders. No máximo é possível observar um crescimento do tema de valor para stakeholder, com 60% dos artigos publicados de 2010 em diante.

#### 4.2.1 Interesses

Como mencionado anteriormente 37 de todos os artigos analisados nesta pesquisa tem como tema central os interesses dos *stakeholders*, mostrando uma maior popularidade desse tema entre os pesquisadores. Quanto a abordagem utilizadas nesses trabalhos, 41% (15 artigos) eram exclusivamente teóricos, e 59% (22 artigos) empíricos, dos artigos empíricos, maioria (15 artigos) utilizam a abordagem qualitativa e 7 artigos a abordagem quantitativa. Provavelmente o atendimento dos interesses ou os interesses em si dos stakeholders, assim como o conceito de valor para stakeholders, ainda seja difícil de mensurar quantitativamente. Apesar do grande número de pesquisas sobre o tema, em nenhum dos artigos havia uma definição explícita para o termo “interesses dos stakeholders”.

Nos artigos que tinham como tema central interesses dos stakeholders temas recorrentes (13 artigos) foram o conflito de interesses entre diferentes stakeholders, a pluralidade desses interesses e o como as organizações tentam equilibrar esses interesses.

Outro tema recorrente nos artigos sobre interesses, ainda que não tão comum quanto os conflitos, é o auto-interesse, geralmente dos gestores, também chamado de oportunismo. Ou seja, atitudes por parte dos gestores em busca de apropriar-se de parte do valor produzido pela organização. Esse auto-interesse ou oportunismo segundo Jones e Wicks (1999), dificulta o desenvolvimento de relações mutuamente de confiança e de cooperação entre a organização e seus *stakeholders*. Contudo essas atitudes fazem parte do comportamento humano, da mesma maneira que o altruísmo, a generosidade, cooperativismo, a integridade, veracidade e genuína preocupação com os outros (Jones, & Wicks, 1999).

Outro aspecto a ser visto é a evolução no número de publicações ao longo dos anos, o que pode ser visto na Figura 5:

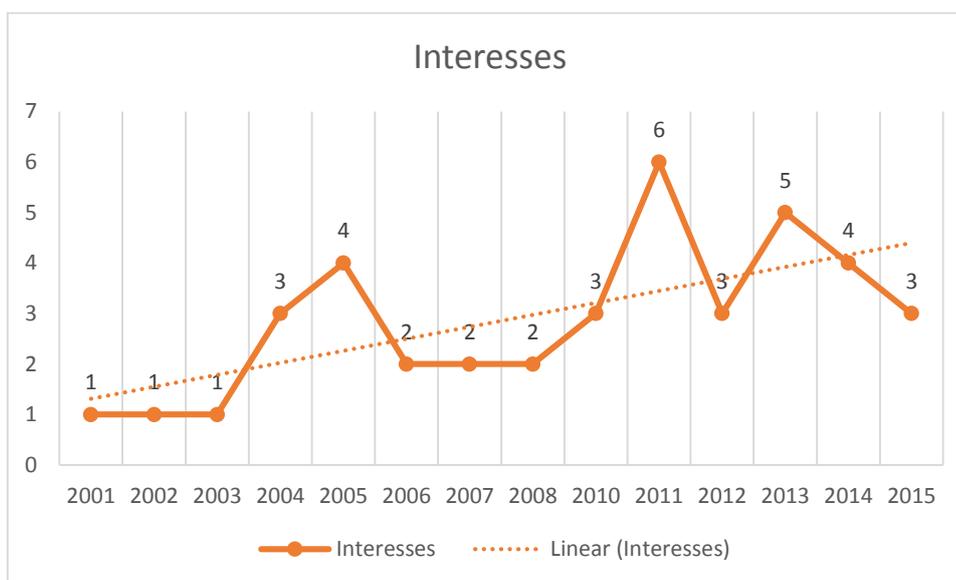


Figura 5: Publicações sobre interesses ao longo dos anos.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto a evolução das pesquisas sobre o tema interesses ao longo dos anos é possível perceber uma pequena tendência de crescimento no número de publicações, com picos no número de publicações em 2011 (6 artigos) e 2013 (5 artigos). Esse crescimento nas publicações provavelmente está relacionado com a popularização da temática de stakeholders na área de administração, já que o equilíbrio dos interesses é uma das bases dessa teoria.

#### 4.2.2 Demandas

Ao analisar os artigos que tratavam especificamente de demandas dos *stakeholders*, foi constatado que 7 dos 13 artigos do tema utilizavam como base da fundamentação teórica os conceitos de *Corporate Social Responsibility (CSR)* e/ou com *Corporate Social Performance (CSP)*. Os outros 6 artigos, apesar de não utilizar o CSR ou CSP como base, relacionavam o conceito de Demandas dos *stakeholders* a essas teorias. Como afirmado por Agudo-Valiente et al. (2015) as demanda e expectativas dos stakeholders tem um papel central em CSR. Além de que o nível de CSP de uma organização relaciona-se com três fatores: 1) sensibilidade da firma às demandas do *stakeholders*, 2) diversidade das demandas dos *stakeholders* e 3) exposição da firma ao exame minucioso ou ação por parte dos stakeholders. O conceito de demandas também foi constantemente associado com as expectativas dos *stakeholders*, em 4 dos 13 artigos os conceitos aparecem juntos, como demandas e expectativas.

Em relação à abordagem dos artigos sobre o tema, houve uma distribuição equilibrada em quanto artigos teóricos (54%, 7 artigos) e empíricos (46%, 6 artigos), sendo que dos artigos empíricos a grande maioria (5 artigos) são estudos com abordagem quantitativa, o que é pode ser considerado uma evidência que o tema demandas está bem desenvolvido na literatura de *stakeholders*. Contudo, devido ao pequeno número de artigos analisados sobre o tema, é difícil obter conclusões robustas sobre as tendências das pesquisas sobre o tema.

As limitações da base de dados também ficam evidente na distribuição das publicações sobre demandas dos stakeholders ao longo dos anos, como pode ser visto na Figura 6:

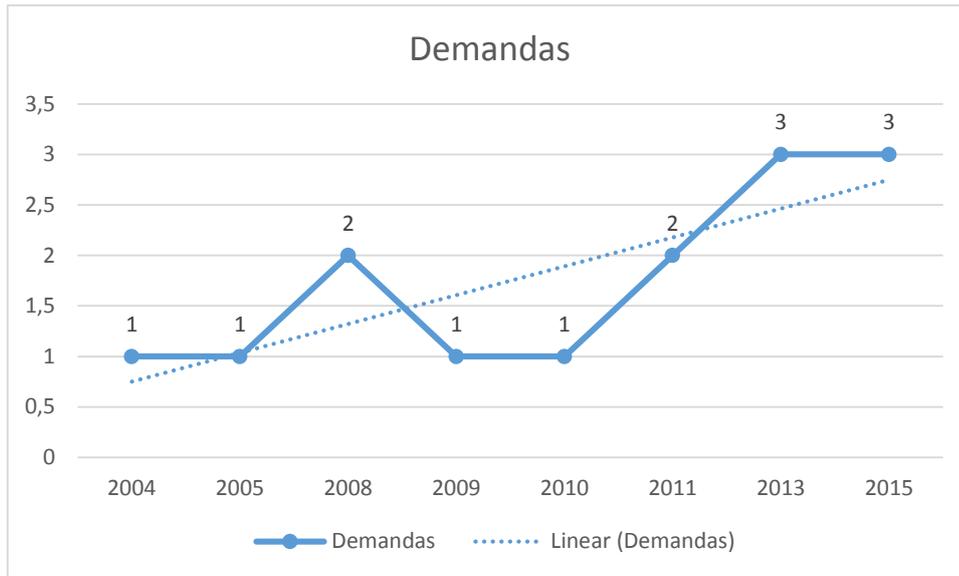


Figura 6 : Publicações sobre demandas ao longo dos anos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O artigo mais antigo encontrado sobre o tema é de 2004, contudo orientações para a organização quanto a princípios morais ou filosóficos já estavam presentes anos antes (ver Donaldson e Preston, 1995), além da pequena representatividade desse tema em relação aos outros dois pesquisados.

Uma possível explicação para esse fenômeno encontra-se nas palavras-chave utilizadas para busca dos artigos na base de dados. Como foi possível ver dos artigos analisados, o termo demandas dos stakeholders está muito relacionado com CSR e CSP. Por essa razão, é provável que se esses termos tivessem sido usados na busca, os resultados quanto às publicações sobre demandas fossem ser mais exatos em termos de publicações ao longo do tempo.

#### 4.2.3 Valor

Como mencionado anteriormente o conceito de valor dentro da teoria de *stakeholders* ainda não foi tão explorado quanto o conceito de interesses. Apenas 25% (17 artigos) de todos os trabalhos analisados utilizavam o conceito de valor para *stakeholder* como tema central. Além de que aproximadamente 60% (10 artigos) destes eram exclusivamente teóricos. Dentre os conceitos abordados nesses artigos os mais comuns foram criação e co-criação de valor, de 17 artigos, 10 deles abordam esses conceitos. Apesar do conceito de valor para os stakeholders ser muito mencionado ao longo desses artigos, em geral os autores falam muito de sinergia entre os interesses dos stakeholders e a criação de valor. Contudo poucas recomendações são dadas para a criação e/ou mensuração de valor para stakeholders em termos práticos. Deixando ainda mais evidente o estágio ainda inicial das pesquisas sobre o tema.

Dos artigos empíricos quantitativos, a maior parte deles (5 de 6 artigos), apesar de utilizar a teoria de *stakeholders*, focam apenas na mensuração de valor para o *shareholder*. Isso pode ser considerado um indício de que o conceito de valor para *stakeholders* e em especial a mensuração desse valor ainda tem muito espaço para exploração, principalmente em estudos quantitativos. Quanto a distribuição dos artigos sobre valor ao longo dos anos, ela pode ser vista na Figura 7:

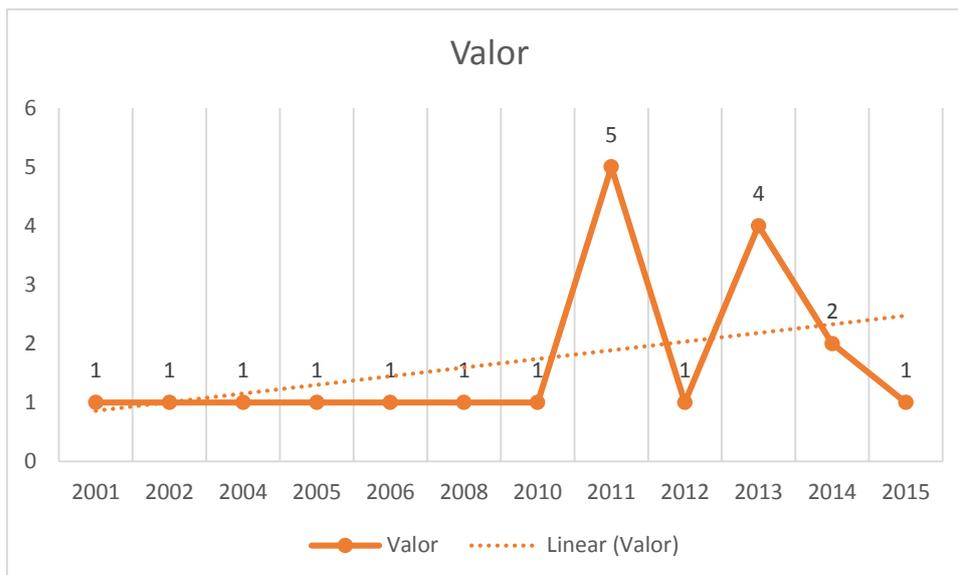


Figura 7: Publicações sobre interesses ao longo dos anos.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Observam-se picos no número de publicações em em 2011 (5 artigos), 2013 (4 artigos) e 2014 (2 artigos). Também é possível perceber um aumento das publicações sobre valor de 2011 em diante. Destaca-se que existe um tempo de espera entre a submissão de um artigo a um periódico e sua publicação. Por isso, se a tendência de crescimento se concretizar, haverá mais artigos com o tema valor para stakeholders no futuro. Além de que a coleta de dados para essa pesquisa foi realizada em Maio de 2015, por isso não engloba os artigos que ainda não estavam na base de dados, fazendo com que a representação das publicações de 2015 seja incompleta.

### 4.3 Interesses, Demandas e Valor para Stakeholders

Quanto ao relacionamento dos termos interesses, demandas e valor para stakeholders nos artigos estudados, foi possível perceber uma ligação entre a satisfação dos interesses dos *stakeholders* e a criação de valor para os mesmos. Cinco dos artigos analisados tratavam conjuntamente os interesses e o valor para *stakeholders*. Como citado por Garriga, (2014) a empresa precisa para satisfazer interesses dos *stakeholders* e esta satisfação permite à empresa criar valor.

No artigo de Amekudzi, Herabat, Wang, Lancaster (2002) os conceitos de interesses e valor para *stakeholders* foram relacionados de modo muito próximo. Afirmando que valor está diretamente relacionado aos interesses dos *stakeholders*, sendo que aquilo que atende aos interesses de um determinado *stakeholder* tem valor. Outros dos artigos analisados também relacionam o interesses dos *stakeholders* e a criação ou destruição de valor para o *shareholder*. Quanto às relações com os conceitos de interesses e demandas para *stakeholders*, apenas dois dos artigos da base relacionavam os dois conceitos. Mas o conceito de interesses dos *stakeholders* era utilizado apenas de forma complementar, o foco do artigo estava nas demandas dos *stakeholders*.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa, como os conceitos de interesses, demandas e valor para *stakeholders* têm sido utilizados e relacionados entre si na literatura? E os objetivos deste trabalho foram: a) levantar se existe alguma ordem cronológica quanto ao

uso desses conceitos na literatura de *stakeholder*; b) descrever o uso dos conceitos de interesses, demandas e valor na literatura de *stakeholder*; c) levantar como os estudos têm relacionado esses termos entre si.

Em relação ao primeiro objetivo, não foi encontrada nenhuma ordem cronológica quanto ao uso dos termos dentro dos artigos pesquisados, isso provavelmente ocorreu devido a limitações na própria base de dados. Já que o primeiro artigo selecionado é de 2001, muito distante das primeiras publicações sobre *stakeholders*.

Quanto ao uso dos conceitos na literatura por meio dos resultados da pesquisa foi possível perceber que o conceito de interesses para *stakeholders* geralmente sido tratado principalmente quanto ao conflito de interesses entre diferentes *stakeholders*, sua pluralidade e a busca das organizações para equilibrar os interesses de seus diferentes *stakeholders*. Sendo tratado também, apesar de com menor frequência, o auto-interesse ou oportunismo dos gestores e os possíveis danos causados por essas práticas.

Já conceito de demandas dos *stakeholders* apresentou-se frequentemente junto aos conceitos de Corporate Social Responsibility (CSR) e/ou com Corporate Social Performance (CSP). Ele também foi constantemente associado com as expectativas dos *stakeholders*, sendo que em 4 dos 13 artigos sobre demandas os conceitos aparecem juntos, como demandas e expectativas, ou vice-versa.

Nos artigos do tema valor foram explorados os conceitos de criação e co-criação de valor, de 17 artigos, 10 utilizavam uma dessas abordagens. Contudo o conceito de valor para *stakeholders* se mostra não muito explorado, principalmente quanto a teste empíricos do conceito. Apenas 25% de todos os artigos analisados tinham o conceito de valor para stakeholder como tema central, sendo a maioria deles tóricos. Dos artigos empíricos quantitativos, a maior parte deles (5 de 6 artigos), apesar de utilizar a teoria de *stakeholders*, focaram apenas na mensuração de valor para o *shareholder*.

Quanto à relação entre os conceitos, foi possível perceber uma ligação entre a satisfação dos interesses dos *stakeholders* e a criação de valor para os mesmos. Cinco dos artigos analisados tratavam conjuntamente os interesses e o valor para *stakeholders*. Nesses artigos a criação de valor para os *stakeholders* geralmente era considerada como um resultado do atendimento dos interesses, sendo que aquilo que atende aos interesses de um determinado *stakeholder* tem valor. Sendo os interesses dos *stakeholders* também relacionados com a criação ou destruição de valor para o *shareholder*. Demandas e interesses foram abordado em um dos artigos da base, mas apenas de modo superficial.

Este trabalho apresentou diversas limitações, elas se originam no número limitado de artigos utilizados na análise e no uso de apenas uma base de dados, fatos que impedirem a exploração de todas as publicações existentes sobre o tema. Além de que a seleção qualitativa dos artigos para análise está sujeita ao viés dos pesquisadores.

Como contribuição deste trabalho foi possível visualizar os diferentes usos dos conceitos de interesses, demandas e valor para *stakeholders* dentro da literatura, bem como as associações entre esses três temas. Também foi possível a associação entre os temas e algumas correntes teóricas, como demandas e CSR/CSP.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agudo-Valiente, Jose M.; Garces-Ayerbe, Concepcion; Salvador-Figueras, Manuel. (2015) Corporate Social Performance and Stakeholder Dialogue Management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, 13-31.

Andrés, A. (2009). *Measuring academic research: how to undertake a bibliometric study*. Chandos Publishing: Oxford.

BARDIN, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70

Boaventura, J. M. G., da Silva, S., & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: methodological development and the theoretical contribution of empirical studies. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(60), 232–245.

Brower, Jacob; Mahajan, Vijay (2013). Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 11 (7), 313-331.

Cervo, Amado Luiz & Bervian, Pedro Alcin (1996). *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books.

Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. (Editores) (2008). *Collecting and interpreting qualitative materials*. 3ed. Sage Publications.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Freeman, R. E., & Philips, R. a. (2002). Stakeholder Theory: a Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.

Freeman, Edward R., Wicks, Andrew C., & Parmar, Bidhan. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization science*, 15 (3), 364-369.

Frooman, Jeff. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), 191-205.

Hahn, T. (2012). Reciprocal Stakeholder Behavior: A Motive-Based Approach to the Implementation of Normative Stakeholder Demands. *Business & Society*, XX (X), 1-43.

Harrison, Jeffrey S., Bosse, Douglas A., & Phillips Robert A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31 (1), 58-74.

Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.

Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *The Monitor Group and Harvard Business School*, 14 (3).

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221.

Lima, T. C. S. de, & Mito, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica Methodological Procedures in the Construction of Scientific Knowledge: Bibliographic Research. *Rev. Katál. Florianópolis*, 10(esp), 37–45.

Li, N. & Toppinen, A. (2011), Corporate responsibility and sustainable competitive advantage in forest-based industry: Complementary or conflicting goals? *Forest Policy Economics*, 13, 113-123.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy Of Management Review*, 22 (4), 853-866.

Plaza-Úbeda, J.A., Burgos-Jiménez, J., Vazquez, D.A., & Liston-Heyes, C. (2009). The ‘win-win’ paradigm and stakeholder integration. *Business Strategy and the Environment*, 18 (8), 487-499.

Sarturi, Greici, Soares, Cecilia Seravalli, & Boaventura, João Maurício Gama. (2014). Afinal, o que é distribuir valor para stakeholders? Anais do ENGEMA.

Susnienè, D., & Vanagas, P. (2007). Means for Satisfaction of Stakeholders’ Needs and Interests. *Engineering Economics*, 5(55), 24–28.