



Criação de Valor no Contexto da Teoria dos *Stakeholders*: Abordagens e Métricas

Value Creation in the Context of Stakeholder Theory: Approaches and Metrics

Renato Fabiano Cintra ¹ 
Antonio Oliveira Carvalho ²
Milena Yuri Hilahata Cruz ³
Benny Kramer Costa ⁴ 

Resumo

O estudo consiste na proposta teórica de métricas para a classificação da empresa quanto à gestão para os *stakeholders*. O presente estudo avança na discussão teórica da relação entre *stakeholders* e empresa na orientação da criação de valor. Busca ainda, apresentar a relação da gestão para os *stakeholders* e desempenho empresarial orientado nas duas abordagens principais da criação de valor: orientação mais social (*fairness*) e orientação para ganhos (*arms-length*). O estudo enquadra-se como ensaio teórico. Como resultado tem-se a listagem de métricas, até então lançadas ao campo, algumas sem estabelecer padrão de mensuração, as quais são em maior ou menor grau orientadas a uma abordagem de gestão para os *stakeholders*. Por fim, tem-se o entendimento da relação dessas métricas com o desempenho das empresas.

Palavras chave: Teoria dos Stakeholders; Criação de Valor; Ensaio Teórico.

Cite as: (APA) Cintra, R.F., Carvalho, A.O., Cruz, M.Y.H, & Costa, B.K. (2022). Criação de Valor no Contexto da Teoria dos Stakeholders: Abordagens e Métricas. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 9(2), 83-100.

Abstract

The study consists of the theoretical proposal of metrics for the classification of the company regarding the management to stakeholders. This study advances the theoretical discussion of the relationship between stakeholders and the company in the orientation of value creation. It also seeks to present the relation between stakeholder management and corporate performance oriented on the two main approaches of value creation: a more social orientation (*fairness*) and an earnings orientation (*arms-length*). The study is classified as a theoretical essay. As a result, we have a list of metrics that have been released to the field so far, some without establishing a measurement standard, which are more or less oriented to stakeholder management approach. Finally, there is an understanding of the relation between these metrics and corporate performance.

Keywords: Stakeholder Theory; Value Creation; Theoretical Essay.

¹ Universidade Federal Federal da Grande Dourados. Brasil. E-mail: renatocintra@hotmail.com

² Faculdade Baiana de Direito e Gestão. Brasil. E-mail: professorcarvalho@rocketmail.com

³ Universidade Federal Federal da Grande Dourados. Brasil. E-mail: milenayuri7@gmail.com

⁴ Universidade de São Paulo - USP. E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

1. Introdução

O tema *stakeholders* é embasado pela Teoria dos *Stakeholders* (TS) de Freeman (1984) e tem uma discussão importante na gestão e na estratégia (Cintra, Amâncio-Vieira, Suzuki, & Costa, 2014; Mainardes, Alves, & Raposo, 2011; Ribeiro, 2016). A gestão estratégica diz respeito à direção que os gestores de uma organização decidem seguir, a qual envolve uma grande variedade de decisões (Sarturi, 2016). Nesse contexto, a adoção de posturas estratégicas frente ao aumento da competição tem sido um dos grandes desafios das empresas na atualidade (Mineta, Nakamura, & Bastos, 2009). Logo, a manutenção de relacionamentos sustentáveis por parte do negócio com seus *stakeholders* consistem em uma das questões estratégicas das empresas (Macêdo, Gadelha, & Cândido, 2014).

Neste panorama, é notório às estratégias organizacionais compreender o que é valor ao público-alvo (Ikeda & Veludo-de-Oliveira, 2005), aos funcionários (Sarturi, Boaventura, & Prestes Neto, 2017) ou a extensão dos *stakeholders* (Cintra, Cassol, & Costa, 2017). O valor é conceito central na pesquisa de gestão estratégica e, recentemente, tem sido utilizada para discutir questões atreladas aos *stakeholders* (Garcia-Castro & Aguilera, 2015), teoria dos *stakeholders* (Cintra, Costa, Vieira, & Ribeiro, 2015; Cintra, Cassol, & Costa, 2017), a estratégia e a ética empresarial (Sarturi, Seravalli, & Boaventura, 2015). Cintra, Ribeiro, Lima e Costa (2022) apresentam uma investigação de campo das relações teóricas entre a TS e a criação de valor, identificando quatro principais correntes: enfoque social da responsabilidade da empresa; gestão para ganhos e desempenhos; visão clássica da criação de valor; e visão contemporânea da discussão da TS e criação de valor. Para Brito e Bernardi (2010) o estudo da formação de estratégias na interação com *stakeholders* parece o mais promissor, dentre outras abordagens. “A preocupação com as abordagens de gestão levando em conta os *stakeholders* e as consequências na criação de valor” (Silva, 2011:3) tem ganhado espaço e adeptos no campo científico.

Os *stakeholders* por muito tempo foi caracterizado pelo grau de contribuição no desempenho organizacional (Campos, 2006). Pesquisas destacam que os *stakeholders* podem afetar e serem afetados pela empresa (Fassin, 2012) de maneiras distintas, sejam pelos interesses e demandas (Schröder & Bandeira-de-Mello, 2011) ou por motivos heterogêneos (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Brandão, Diógenes e Abreu (2017) destacam a existência de uma relação de múltipla dependência entre as empresas e os *stakeholders* no processo de captação de recursos e de fornecimento de bens e serviços. Os gestores precisam gerenciar seus *stakeholders* para além dos próprios interesses dos *stakeholders* (Laplume, Sonpar, & Litz,

2008). Importante salientar que a organização pode estabelecer estratégias para cada grupo de *stakeholders* (Frooman, 1999) e, ao mensurar, devem conter essa restrição de tratamento.

Pesquisas anteriores destacaram que a distribuição de valor para os *stakeholders* incluem uma combinação de resultados tangíveis e intangíveis (Sarturi, Seravalli, & Boaventura, 2015). Esses resultados ainda são prematuros e pouco explorado na literatura (Sarturi, Boaventura, & Prestes Neto, 2017) e, portanto, o entendimento da relação entre distribuição de valor, criação de valor e desempenho organizacional é oportuno. Nesse contexto, a adoção de uma gestão para os *stakeholders* e o desempenho financeiro ainda é uma questão que necessita aprofundamento (Sarturi & Mascena, 2017). Como a indicação das abordagens é nova e contra intuitiva dentro da TS, precisa de ampliação de abordagens que proporcione uma validação empírica (Sarturi, Barakat, Mascena, & Fischmann, 2017).

Busca-se com a identificação das métricas superar a ideia de que os relacionamentos são moldados pelos interesses e valores dos gerentes, mas sim dos relacionamentos entre gerentes e *stakeholders* serem moldados pelos valores e metas da organização (Schiavoni, Moraes, de Castro, Santos, 2013). Logo, o estudo busca discutir as métricas sob o argumento teórico da criação de valor no contexto da TS. Para tanto, organiza um *rol* de métricas que estão alinhadas aos interesses mais social ou de ganhos da empresa, que em pesquisas futuras podem ser exploradas e relacionadas com os resultados organizacionais.

Parte-se da ideia inicial de Sarturi *et al.* (2017) e amplia ao propor formas de identificar e mensurar as abordagens de *fairness* (orientação social) e *arms-length* (orientação para ganhos) (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Cintra, Costa, Oliveira, & Cassol, 2017). O processo de criação de valor, sob a perspectiva dos *stakeholders*, sugere um enfoque que se distancie da abordagem econômica enfatizada na abordagem da firma (Silva, 2011), atendendo ao chamado para além dos valores econômicos (Laplume, Sonpar, & Litz, 2008).

O trabalho parte do pressuposto que o comportamento da gestão para os *stakeholders* pode influenciar no desempenho organizacional (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). Entender os fatores que influenciam podem abrir caminhos para uma gestão mais adequada da empresa e orientada aos motivos heterogêneos dos *stakeholders*. Além disso, a forma na qual está pulverizada a literatura põem em risco a relação da gestão para os *stakeholders* e desempenho organizacional, pelo menos por parte da clareza teórica e empírica dessa relação.

Mais do que priorizar um *stakeholders* em detrimento de outro (Phillips, 2003), busca-se ampliar a ação da organização, com um foco amplo nos diversos *stakeholders* e com a gestão para os *stakeholders* orientada para a estratégia organizacional e para o perfil de *stakeholders* que compõe a rede. O estudo contempla a lacuna sugerida por Sarturi *et al.* (2017), que dada a

premissa de que as duas abordagens podem gerar bom desempenho organizacional, sugere-se ampliar a investigação da associação entre as abordagens e desempenho organizacional.

2. Gestão para os stakeholders e desempenho organizacional

A gestão de *stakeholders* orienta atenção simultânea para os interesses legítimos dos *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995). Para isso, é importante entender quais são seus interesses e motivações e de que maneira afetam o negócio (Maignan & Ferrell, 2004). Freeman (1984) destaca que uma gestão de *stakeholders* ocorre quando sabe quem são seus *stakeholders* e considera seus interesses nos processos organizacionais e desenvolve habilidades para equilibrar os interesses dos *stakeholders* com intuito de alcançar os objetivos organizacionais.

Por conta disso que a TS tem ganhado destaque como uma importante perspectiva à discussão sobre estratégia de empresas e criação de vantagem competitiva (Sarturi *et al.*, 2017). A sobrevivência da empresa depende de sua capacidade de criar e distribuir valor suficiente para atender às diferentes expectativas dos *stakeholders* e assegurar que eles continuem fazendo negócios com a empresa (Clarkson, 1995; Coff, 1999; Sarturi, Seravalli, & Boaventura, 2015).

As pesquisas nessa área destacam que existe conexão da capacidade da relação com os *stakeholders* de levar a uma vantagem competitiva para a empresa (Brito & Bernardi, 2010) e, assim, maior desempenho organizacional (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010; Tantalo & Priem, 2016). Notam-se evidências da importância e da influência dos *stakeholders* na sobrevivência de uma organização (Schiavoni *et al.*, 2013). Os *stakeholders* possuem relacionamentos distintos com o negócio e suas percepções em relação à atuação de uma empresa precisam ser consideradas (Macêdo & Cândido, 2011).

A gestão para os *stakeholders* estabelece que os *stakeholders* que são bem tratados tendem a retribuir com atitudes e comportamentos positivos (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015), o que torna um mecanismo de alcançar maior desempenho organizacional. Motivadas pela intensa competitividade no mercado, as empresas passam a considerar seu relacionamento com seus *stakeholders* no sentido de potencializar as relações para obter vantagem competitiva (Brandão, Diógenes, & Abreu, 2017).

As empresas que atendem aos interesses dos *stakeholders* conseguirá alocar mais valor para a organização em longo prazo (Harrison & Wicks, 2013) e, portanto, terá desempenho superior. Existe uma necessidade de que os agentes externos (outros *stakeholders*) possam dispor de relações mais estreitas e amigáveis, para que seja feita uma correta gestão para os *stakeholders* (Macêdo & Cândido, 2011). Na medida em que a organização entende *stakeholder*

como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização, aumenta a necessidade de processos e técnicas para intensificar a capacidade de gestão estratégica da organização (Freeman, 1984).

Neste sentido, acredita-se que os gerentes que se relacionam com seus *stakeholders* em um regime de confiança mútua e cooperação certamente alcançarão vantagem competitiva e desempenho superior (Brandão, Diógenes, & Abreu, 2017; Jones, 1995). Logo, a empresa deixa de ser a unidade de análise, enquanto que as interações organizacionais passam a ser geradoras de valor e competitividade (Brito & Bernardi, 2010). Na sequência serão apresentadas as métricas para identificação da gestão para os *stakeholders*.

3. Gestão para os stakeholders: tipologia de classificação e métricas

Em regra, a gestão para os *stakeholders* é feita pela organização, ou pelo menos, orientada da organização para seus *stakeholders*. As organizações executam as estratégias no intuito de atrair, reter e motivar os *stakeholders* no relacionamento de curto e/ou longo prazo (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Boa parte da literatura dos *stakeholders* enfocou a identificação e categorização, para que assim pudessem tratá-los de forma estratégica. Resgatando esses esforços pode elencar os seguintes eixos: relacionamento direto, indireto ou propriedade do negócio (Hourneaux Jr., Siqueira, Telles, & Corrêa, 2014), primários e secundários (Clarkson, 1995), latentes, expectantes e definitivos (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Ter uma gestão orientada a um foco pode comprometer os resultados da organização perante a gestão para os *stakeholders*, haja vista que a organização é defendida como uma coalizção de grupos de *stakeholders* mutantes e de interesses heterogêneos, que visam atingir suas próprias metas no contexto do ambiente mais amplo (Schiavoni *et al.*, 2013).

Posto isto, as métricas vão além de identificar os *stakeholders* e caminham no sentido de que a organização tenha uma abordagem estratégica aos *stakeholders*, compreendendo ele individualmente e dentro do coletivo. Tal destaque já foi chamado em parte por Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015), ao apresentarem um quadro dos tipos de recursos, encontrados na revisão de literatura do que é valor, destacam que os tipos de recursos podem ser utilizados como roteiro para pesquisas empíricas futuras. Evidências empíricas iniciais destacam que o valor tangível está associado ao desempenho de curto prazo, enquanto o valor intangível tem efeitos no desempenho de longo prazo (Sarturi, Boaventura, & Prestes Neto, 2017).

Desse modo, a abordagem que leva em conta os *stakeholders* entende que a criação de valor decorre da forma como os múltiplos interesses dos diversos grupos são atendidos (Silva,

2011). A correta gestão para os *stakeholders* faz parte da estratégia de negócio para o sucesso empresarial (Macêdo, Gadelha, & Cândido, 2014). O papel dos *stakeholder* ganha contornos de essencialidade no sucesso dos negócios (Silva, 2011:4). Por fim, a sinergia da criação de valor por meio dos *stakeholders* amplia a ideia de uma única ação estratégica e ainda, a evidência das métricas contempla o argumento de que o resultado é obtido porque existem várias fontes potenciais de criação de valor para cada *stakeholder* (Tantalo & Priem, 2016). Na sequência tem-se a Figura 1, a qual evidencia a síntese das métricas identificadas no estudo teórico.

Métrica	Argumento Teórico	Stakeholder	Orientação Social	Orientação ganhos	Autorias
Respeito	-Respeito à integridade física e moral de funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> . -Razões normativas para respeitar os <i>stakeholders</i> , independentemente dos benefícios financeiros futuros.	Cliente Funcionário Fornecedor Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Donaldson e Preston (1995), Freeman <i>et al.</i> (2010), Harrison e Wicks (2013), Macêdo e Cândido (2011), Margolis e Walsh (2003), Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015).
Pesquisa de Satisfação	-Adequação dos produtos/serviços ao Código de Defesa do Consumidor; -Baixo índice de reclamações (fairness) e alto índice de reclamações (arms-length).	Cliente	Quanto menor.	Quanto maior.	Bridoux e Stoelhorst (2014), Macêdo e Cândido (2011), Sarturi, Barakat, Mascena e Fischmann (2017).
Demissões Involuntárias	-Não contribui para um ambiente estável para trabalhar; -Gera insegurança nos funcionários pela instabilidade no emprego.	Funcionário	Quanto menor.	Quanto maior.	Bridoux e Stoelhorst (2014).
Relacionamento com os Sindicatos	-Cumprimento integral das leis do trabalho e obrigações contratuais.	Funcionário	Quanto maior.	Quanto menor.	Bridoux e Stoelhorst (2014).
Equidade e Igualdade	-Igualdade de condições salariais, independente do sexo.	Funcionário	Quanto maior.	Quanto menor.	Deutsch (1975), Bridoux e Stoelhorst (2014), Macêdo e Cândido (2011).
Reputação	-Ativo intangível estratégico, capaz de gerar renda e vantagem competitiva, que pode ser traduzido em uma melhora significativa (inclusive financeira) da performance da empresa.; -Conhecido por ter relações justas com os <i>stakeholders</i> (fairness), enquanto que no arms-length é regularmente alvo de ataques de analistas da indústria e grupos de <i>stakeholders</i> ; -Reputação é um indicador de uma propensão ou não ao oportunismo; -A reputação parece ser um mediador importante da relação (associação positiva entre a CSP e a CFP).	Cliente Funcionário Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Bridoux e Stoelhorst (2014), Jones (1995), Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) e Silva (2011).
Confiança	-Atributo necessário para a continuidade do relacionamento / transação; -Boas ações ganham notas; -Relacionamento com os <i>stakeholders</i> devem ser baseados em confiança; -As empresas que gerenciam os <i>stakeholders</i> desenvolvem relações de confiança.	Cliente Funcionário Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Brandão, Diógenes e Abreu (2017), Godfrey (2005), Harrison, Bosse e Phillips (2010) e Jones (1995).
Participação nas Tomadas de Decisões	-A empresa deve envolver os <i>stakeholders</i> no processo decisório; -A empresa deve alocar valor e dar voz na tomada de decisão para os <i>stakeholders</i> primários.	Funcionário Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Freeman, Harrison e Wicks (2007) e Sarturi (2015).
	-A justiça percebida, por sua vez, é vista como um vetor da imagem da empresa para com seus <i>stakeholders</i> ; -Ações de cunho mais amplo aos <i>stakeholders</i> contribui para a				

Justiça Organizacional	percepção da justiça e relações mais frequentes; -As pessoas se comportam reciprocamente, recompensando os outros, cujas ações consideram justas e voluntariamente incorrem em custos para punir aqueles que julgam injusto; -Quando o comportamento justo é recompensado e o injusto é punido, a renda criada por uma empresa está diretamente associada com as percepções de justiça - que são influenciadas pelas considerações de preço e não de preço - entre os stakeholders.	Cliente Funcionário Fornecedor Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Bridoux e Stoelhorst (2014), Bosse, Phillips & Harrison (2009), Sarturi (2015) e Sarturi et al. (2017).
Remuneração	-Aumenta a produtividade do funcionário e a predisposição em ficar na empresa; -O valor recebido é considerado para decidir se vão permanecer uma empresa e com que grau de empenho deve desenvolver suas atividades.	Funcionário	Quanto maior.	Quanto menor.	Bosse, Phillips e Harrison (2010), Brandão, Diógenes e Abreu (2017), Brown e Forster (2013), Clarke (1998), Sarturi (2015) e Tantaló e Priem (2016).
Participação nos Lucros e Resultados	-A PLR da empresa torna-se mais um atrativo no engajamento e criação de valor. -A concessão de benefícios pode influenciar o comportamento do funcionário, por reduzir os riscos relacionados ao trabalho e aumentar sua percepção de justiça.	Funcionário	Quanto menor.	Quanto maior.	Deutsch e Valente (2013), Brandão, Diógenes e Abreu (2017) e Sarturi (2015).
Contrato	-Os contratos formais tendem a ser mais detalhados, quando não existe relações de confiança ou necessita barrar o oportunismo; -Os contratos são formais e detalhadamente especificados quanto a requisitos, deveres e obrigações e padrões de desempenho (arms-length); -Uso de contratos com poucos detalhes para a abordagem fairness; -O oportunismo é um problema nas relações entre empresa e agente e, portanto, a adoção voluntária de padrões de comportamento que o limitem ou eliminem o oportunismo torna-se importante.	Fornecedor	Quanto menor.	Quanto maior.	Bridoux e Stoelhorst (2014), Jones (1995), Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015) e Sarturi et al. (2017).
Preocupação com Resultados Intangíveis	-Relações de longo prazo e focado em resultados intangíveis, em geral mais demorados.	Funcionário	Quanto maior.	Quanto menor.	Harrison, Bosse e Phillips (2010), Macêdo, Gadelha e Cândido (2014), Sarturi (2015, 2016) e Tantaló e Priem (2016).
Absenteísmo	-Criam condições de bem-estar e promovem a retenção dos recursos humanos.	Funcionário	Quanto menor.	Quanto maior.	Brandão, Diógenes e Abreu (2017).
Turnover (Rotatividade)	-Altas taxas de rotatividade, tanto voluntárias quanto involuntárias, sugerem uma pior relação da empresa com seus funcionários; -Reduz a produtividade do funcionário pela perda de capital humano e aumento os custos associados à demissão, contratação e treinamento.	Funcionário	Quanto menor.	Quanto maior.	Brandão, Diógenes e Abreu (2017), Sarturi, Barakat, Mascena e Fischmann (2017), Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015).
Demissão	-Indicam a insatisfação do funcionário com as condições de trabalho e/ou a oferta de emprego que oferece melhores	Funcionário	Quanto	Quanto	Brandão, Diógenes e Abreu (2017),

Voluntária	condições de trabalho; -O valor recebido é considerado para decidir se vão permanecer ou não em uma empresa e com que grau de empenho devem desenvolver suas atividades no ambiente de trabalho.		menor.	maior.	Tantalo e Priem (2016).
Terceirização	-A terceirização de serviços geralmente está associada à racionalização de custos com mão de obra e condições de trabalho mais precárias; -Causam desconforto pela disparidade dos salários e benefícios entre funcionários próprios e terceirizados, além de reduzir a responsabilidade da empresa para com os terceiros, sujeitando-os a relações precárias de trabalho.	Funcionário	Quanto menor.	Quanto maior.	Brandão, Diógenes e Abreu (2017).
Mulheres na Empresa (Gênero)	-Está associada a questões de oportunidade e diversidade; - Igualdade na ocupação de cargos de chefia a pessoas de qualquer raça ou sexo; -A maior representatividade de mulheres nos principais cargos corporativos sugere que a empresa busca reduzir a discriminação de gênero.	Funcionário	Quanto maior.	Quanto menor.	Brandão, Diógenes e Abreu (2017), Macêdo e Cândido (2011).
Ambiente de Colaboração e Compartilhamento de Informações	-Empresas individuais no mercado não obtiveram vantagem em nenhuma dimensão de desempenho, quando comparadas com as outras duas formas de atuação (rede e franquias); - Forma de atuação no mercado pode favorecer seu desempenho e consequentemente aumentar suas chances de sobrevivência; -Relacionamento com os stakeholders devem ser baseados em cooperação mútua; -Sob uma perspectiva colaborativa, os atores vão buscar uma partilha justa do valor criado.	Funcionário Fornecedor	Quanto maior.	Quanto menor.	Brandão, Diógenes e Abreu (2017), Bridoux e Stoelhorst (2014), Brito e Brito (2012), Jones (1995), Unglaub (2016) e Wegner, Agnes, Callado, & Callado (2016).
Informação	-A troca de informação indica atenção com os stakeholders; - Troca aberta de informações relevantes (fairness), enquanto que existe assimetria de informação em favor da empresa (arms-length); -A ausência de informações confiáveis e a presença de oportunismo prejudicam o funcionamento dos mercados.	Funcionário Cliente Fornecedor Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Bridoux e Stoelhorst (2014), Jones (1995), Sarturi et al. (2017) e Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015),
Transparência	-Troca aberta e honesta de informações relevantes (fairness), enquanto que tem sigilo de informação em favor da empresa (arms-length).	Funcionário Cliente Fornecedor Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015), Bridoux e Stoelhorst (2014).
Ambiente de Trabalho Agradável	-Boa posição em rankings como “melhores empresas para se trabalhar” (fairness), enquanto que tem relações “pobres” com os funcionários (arms-length).	Funcionário	Quanto maior.	Quanto menor.	Brown e Forster (2013), Garcia-Castro, Arino e Canela (2011) e Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015).

Relacionamento Duradouro	-As empresas que buscam ser percebidas como justas podem criar relacionamentos com base na reciprocidade positiva; -As relações costumam se estender por longo períodos de tempo; - As fontes de riqueza organizacional emergem da interação com uma ampla gama de stakeholders e para garantir a criação de valor em longo prazo, é necessário que as empresas desenvolvam relacionamentos fortes e sustentáveis com diversos stakeholders.	Fornecedor Funcionário	Quanto maior.	Quanto menor.	Bridoux e Stoelhorst (2014), Deutsch & Valente (2013), Harrison, Bosse e Phillips (2010), Post, Preston e Sachs (2002), Sarturi et al. (2017) e Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015).
Preocupação com Programas Sociais	-A empresa está preocupada com ações que envolvam a comunidade; -A empresa está comprometida com objetivos para além do econômico e com o entorno da empresa; -Torna-se importante a empresa não só atender aos seus interesses, mas também da sociedade que lhe dá a 'vida'; -“Boas ações ganham notas”; -As empresas deveriam pensar as orientações sociais, muito além da ótica da restrição ou ato de caridade.	Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), Godfrey (2005), Laplume, Sonpar e Litz (2008), Margolis e Walsh (2003), Porter e Kramer (2006) e Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015).
Contribuições de Infraestrutura	-A empresa está preocupada com ações que envolvam a comunidade; -A empresa está comprometida com objetivos para além do econômico e com o desenvolvimento do entorno da empresa; -“Boas ações ganham notas”; -As empresas deveriam pensar as orientações sociais, muito além da ótica da restrição ou ato de caridade.	Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Godfrey (2005), Porter e Kramer (2006) e Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015).
Proteção às Tradições Culturais	-Manter as tradições locais é um importante alvo da empresa; -“Boas ações ganham notas”; -As empresas deveriam pensar as orientações sociais, muito além da ótica da restrição ou ato de caridade.	Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Godfrey (2005), Porter e Kramer (2006) e Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015).
Serviço Comunitário	-Envolver a comunidade com serviços de cunho social está entre os objetivos de promoção da instituição; -A pressão pública para satisfazer cada conjunto de responsabilidades, aos acionistas e aos outros stakeholders, continua a crescer; - “Boas ações ganham notas”; -As empresas deveriam pensar as orientações sociais, muito além da ótica da restrição ou ato de caridade.	Comunidade	Quanto maior.	Quanto menor.	Godfrey (2005), Porter e Kramer (2006), Margolis e Walsh (2003) e Sarturi, Serravalli e Boaventura (2015).

Figura 1. Síntese das métricas propostas no estudo

Fonte: Resultados da pesquisa (2022).

Vale ressaltar que, embora as abordagens sejam antagônicas, ambas podem levar a resultados organizacionais positivos (Sarturi *et al.*, 2017). Para entender o campo, a partir de evidências empíricas, as métricas orientadas para cada uma das abordagens (*fairness* ou *arms-length*) deverão ser relacionadas com a variável dependente desempenho, em suas várias formas (ver Figura 2). O estudo parte da premissa que o desempenho social e financeiro da empresa depende da gestão eficiente dos *stakeholders* que possuem ligação direta com a empresa (Sarturi *et al.*, 2017).

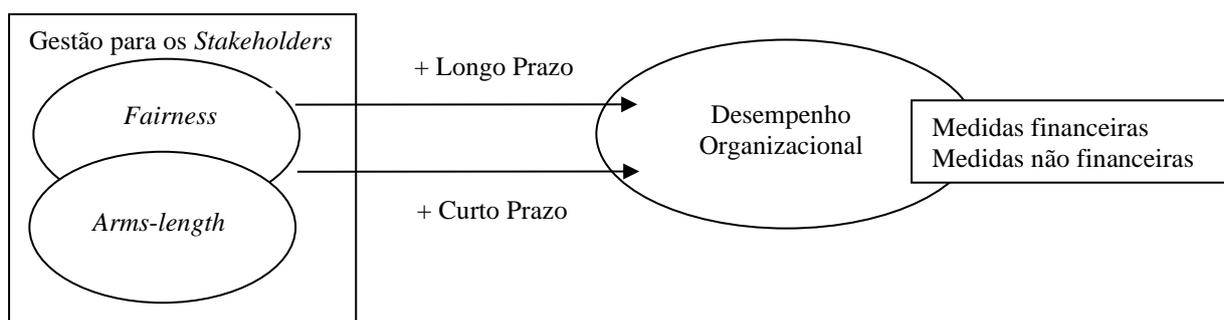


Figura 2. Esquema teórico da influência das métricas no desempenho organizacional
Fonte: Resultados da pesquisa (2022).

Tal orientação caminha no sentido de corroborar a preferência por desenhos de pesquisa que pressupõem relações multilíneas diretas e horizontais, em que o desempenho funciona como variável dependente (Matitz & Bulgacov, 2011). O contexto teórico assume que tanto os *stakeholders* como as ferramentas de gestão afetam o desempenho organizacional (Nascimento, Hoffmann, & Farias, 2014). Além disso, o horizonte temporal da relação tem influência na abordagem de criação de valor (Bridoux & Stoelhorst, 2014). O ensaio teórico destaca as seguintes proposições (Figura 3) estruturadas a partir das relações apresentadas na Figura 2.

P1. A gestão para os <i>stakeholders</i> influencia positivamente o desempenho organizacional de curto e longo prazo.
P2. A abordagem de orientação mais social (<i>fairness</i>) está associada positivamente com desempenho organizacional de longo prazo (acima de três anos).
P3. A abordagem de orientação maior para ganhos (<i>arms-length</i>) está associada positivamente com desempenho organizacional de curto prazo (até três anos)

Figura 3. Proposições teóricas do estudo
Fonte: Resultados da pesquisa (2022).

4. Considerações Finais

Portanto, torna-se relevante a discussão das métricas para a criação de valor no contexto da TS, bem como do atendimento de seus interesses e orientação estratégica da organização. O conhecimento dessa formação e influência dos interesses podem auxiliar os gestores das empresas a refletir sobre a estratégia mais adequada para o perfil de cada stakeholder da empresa.

É importante destacar que ampliar o rol das métricas e/ou desenvolver escalas podem contribuir na melhor identificação das abordagens de gestão para os stakeholders no contexto estratégico e de criação de valor. A aplicação das métricas para identificar a abordagem da gestão para os stakeholders, a partir das identificadas neste estudo, podem se dar em setores distintos e ressaltar as variáveis contexto, setor, tamanho da empresa e outras como variáveis de controle ou ainda o que determinam as características das orientações estratégicas.

Referências

- Bosse, D., Phillips, R., & Harrison, J. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Brandão, I., Diógenes, A., & Abreu, M. (2017). Alocação de valor ao stakeholder funcionário e o efeito na competitividade e na produtividade do setor bancário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 161-179.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Brito, R., & Brito, L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: Uma abordagem baseada no valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380.
- Brito, R.; Berardi, P. (2010). Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: Um metaestudo. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 155-169.
- Campos, T. (2006). Políticas para stakeholders: Um objetivo ou uma estratégia organizacional? *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 111-130.
- Cintra, R., Amâncio-Vieira, S., Suzuki, T., & Costa, B. (2014). Stakeholder theory: Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(4), 43-55.
- Cintra, R., Cassol, A., Costa, B. (2017). A criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: O que dizem os estudos e para onde vamos? In VIII Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 1-8.

- Cintra, R., Costa, B., Amâncio-Vieira, S., & Ribeiro, H. (2015). Stakeholder theory e value creation: Revisão sistemática na publicação científica internacional, 1990-2014. In XXXIX Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (EnAnpad), 1-17.
- Cintra, R., Costa, B., Oliveira, A., & Cassol, A. (2017). A criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: Análise das citações e cocitações na produção científica internacional 2000-2016.
- Cintra, R., Ribeiro, I., & Costa, B. (2015). Stakeholder theory e turismo: Uma análise metodológica das publicações científicas no cenário brasileiro, 2000-2012. In XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e pós-Graduação em Turismo (Anptur), 1-15.
- Cintra, R. F., Ribeiro, I., Lima, A. A. de, & Costa, B. K. (2022). A Criação de Valor na Teoria dos Stakeholders: Análise das Citações e Cocitações na Produção Científica Internacional. *Desenvolvimento Em Questão*, 20(58).
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coff, R. (1999). When competitive advantage does not lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Deutsch, Y., & Valente, M. (2013). The trouble with stock compensation. *MIT Sloan Management Review*, 54, 19-20.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal Business Ethics*, 109(1), 83-96.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Sage.
- Freeman, R., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Pamar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge/UK: Cambridge University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36(1), 137-147.
- Garcia-Castro, R., Arino, M., & Canela, M. (2011). Over the long-run? Short-run impact and long-run consequences of stakeholder management. *Business & Society*, 50(3), 428-455.
- Godfrey, P. (2005). Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. *Journal Business Ethics*, 120(4), 489-507.

- Godfrey, P. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30, 777-798.
- Harrison, J., & Wicks, A. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Harrison, J., Bosse, D., & Phillips, R. (2009). Stakeholder theory and competitive advantage. *Academy of Management Proceedings*, Philadelphia, PA.
- Harrison, J., Bosse, D., & Phillips, R. (2010). Management for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Harrison, J., Freeman, R., & Abreu, M. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858-869.
- Hourneaux Jr., F., Siqueira, J., Telles, R., & Corrêa, H. (2014). Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 49(1), 158-170.
- Ikeda, A., & Veludo-de-Oliveira, T. (2005). O conceito de valor para o cliente: Definições e implicações gerenciais em marketing. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(2), 1-22.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management*, 20(2), 404-437.
- Laplume, A., Sonpar, K., & Litz, R. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.
- Macêdo, N., & Cândido, G. (2011). Identificação das percepções de responsabilidade social empresarial: Um estudo qualitativo a partir da aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(1), 85-108.
- Macêdo, N., Gadelha, M., & Cândido, G. (2014). Apresentação da construção dos parâmetros à aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social de Carroll. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 7(2), 230-248.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: Issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Matitz, Q., & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: Um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 580-607.
- Mineta, R., Nakamura, W., & Bastos, D. (2009). Utilização de sistemas de medição de desempenho para geração de valor ao acionista: Um estudo exploratório nos bancos brasileiros. *Revista Gestão Organizacional*, 2(1), 21-32.

- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*, 22(4), 853-886.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Phillips, R. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51-66.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation, stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press: Stanford, CT.
- Ribeiro, H. (2016). Teoria dos stakeholders: Um estudo bibliométrico de sua produção acadêmica divulgada nos periódicos nacionais de 1999 a 2013. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(1), 163-192.
- Sarturi, G. (2015). Distribuição de valor para o stakeholder funcionário e o desempenho empresarial. In XVIII Seminários em Administração (SemeAd), 1-14.
- Sarturi, G. (2016). Distribuição de valor para o stakeholder funcionário e desempenho organizacional. 118f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo/SP.
- Sarturi, G., & Mascena, K. (2017). Relação entre saliência de stakeholders e performance financeira. In XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1.
- Sarturi, G., Barakat, S., Mascena, K., & Fischmann, A. (2017). Fairness ou arms-length: Abordagens da gestão de stakeholders no setor bancário. *Organizações e Sustentabilidade*, 4(2), 3-29.
- Sarturi, G., Boaventura, J., & Prestes Neto, M. (2017). Distribuição de valor para stakeholders: Uma análise da relação de distribuição de valor para o funcionário e desempenho organizacional. In XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1.
- Sarturi, G., Seravalli, C., & Boaventura, J. (2015). Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração UFSM*, 8(edição especial), 92-113.
- Schianoni, P., Moraes, M., de Castro, A., Santos, J. (2013). Stakeholders: Principais abordagens. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), 187-197,
- Schröder, L., & Bandeira-de-Mello, R. (2011). Relacionamento entre empresa e stakeholders: Um estudo de caso no setor eletroeletrônico. *Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 148-168.
- Silva, S. (2011). Stakeholders, recursos e criação de valor. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 1(1), 1-7.

- Tantalo, C., & Priem, R. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.
- Unglaub, D. (2016). Fairness: evolução do constructo na teoria dos stakeholders. In XIX Seminários em Administração (SemeAd), 1-12.
- Wegner, D., Agnes, J., Callado, A., & Callado, A. (2016). Cooperar vale a pena? Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais. *Revista de Administração da UNIMEP*, 14(1), 80-113.