

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**DOMINÂNCIA DE *STAKEHOLDERS* EM EMPRESAS BRASILEIRAS:
CONTRIBUIÇÕES À TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

João Maurício Gama Boaventura

SÃO PAULO

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

JOÃO MAURÍCIO GAMA BOAVENTURA

**DOMINÂNCIA DE *STAKEHOLDERS* EM EMPRESAS BRASILEIRAS:
CONTRIBUIÇÕES À TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Livre-Docente junto ao Departamento de Administração.

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Boaventura, João Maurício Gama

Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders / João Maurício Gama Boaventura. -- São Paulo, 2012.

115 p.

Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, 2012.
Bibliografia.

1. Stakeholder 2. Desempenho organizacional 3. Responsabilidade Social I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

**À minha esposa Luciana pelo apoio e
compreensão e aos meus tios, professores
e cientistas, Angelita Habr-Gama e J.J.
Gama Rodrigues, que sempre investiram
na minha formação e apoiaram este meu
projeto de vida, mesmo nos momentos
mais incertos.**

Inicialmente agradeço a Deus pelas dádivas que recebi e que me possibilitaram o privilégio de desenvolver esta tese de livre-docência. Em especial, também aos meus pais, que sempre me motivaram ao estudo.

Este trabalho é fruto de um esforço que contou com a colaboração de diversas pessoas e organizações, as quais abaixo relaciono. Desde já peço desculpas pela eventual injustiça de não ter mencionado algum colaborador.

De forma especial, faço meus agradecimentos ao Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas – GV-CES, nas pessoas de seu coordenador, Prof. Dr. Mario Monzoni e da pesquisadora Dra. Roberta Simonetti; o qual disponibilizou acesso ao banco de dados do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, sem o qual esta pesquisa não seria possível.

Agradeço ainda ao Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello, supervisor de meu programa de Pós-Doutoramento na EAESP-FGV, com quem tive a oportunidade de discutir sobre o tema em várias ocasiões, o que certamente enriqueceu este trabalho.

Agradeço também aos colegas do PPGA/FEA-USP, a exemplo do Prof. Dr. Mazzon, quem sempre se mostrou disponível para um apoio em técnicas estatísticas, e de alunos como Keysa e Greici, participantes do grupo de pesquisa e que também contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. Reitero aqui minhas desculpas pela omissão do nome de diversos outros colegas que ajudaram e não mencionei.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O objetivo principal desta tese é prover esclarecimento teórico amparado em evidências empíricas acerca da dominância de *stakeholders* na gestão de empresas. São objetivos específicos: verificar empiricamente se o fenômeno da dominância se faz presente em empresas brasileiras, a hierarquia de *stakeholders* na relação de dominância, se a variável poder do *stakeholder* é interveniente na dominância, e a relação entre a dominância e a performance social corporativa. A fundamentação teórica do presente estudo reside principalmente na teoria dos *stakeholders* e também são abordados os temas teoria da firma, desempenho social corporativo (CSP), desempenho financeiro corporativo (CFP) e responsabilidade social corporativa (CSR). Os métodos empregados são predominantemente quantitativos, empregando teste de hipóteses não paramétrico de Mann-Whitney, correlação e regressão múltipla. Foram investigadas 137 empresas no período de 2008 a 2010. Os resultados encontrados confirmaram o efeito da dominância nas empresas avaliadas, na seguinte ordem hierárquica: funcionários, *shareholders*, comunidade, sociedade, compradores, meio-ambiente, diversidade e fornecedores. Os resultados ainda revelam não haver evidências de uma forte associação entre o poder dos *stakeholders* e sua respectiva situação de dominância e sugerem que outros fatores sejam intervenientes na dominância. Um último resultado informa a ordem hierárquica em termos de peso na função CSP dos *stakeholders*: comunidade, fornecedores, sociedade, meio-ambiente, funcionários, diversidade, *shareholders* e compradores.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to provide theoretical clarification supported by empirical evidence about the dominance of stakeholders in business management. Specific objectives are: to determine empirically whether the phenomenon of dominance is present in Brazilian companies, the hierarchy of stakeholders in the relationship of dominance, if the variable power of the stakeholder is intervening in dominance, and the relationship between dominance and corporate social performance. The theoretical basis of this study lies mainly in the theory of stakeholders and issues also discussed are: theory of the firm, corporate social performance (CSP), corporate financial performance (CFP) and corporate social responsibility (CSR). The methods employed are predominantly quantitative, hypothesis were tested using nonparametric Mann-Whitney test, correlation and multiple regression. We investigated 137 companies in the period 2008 to 2010. The results confirmed the effect of dominance in Brazilian companies in the following hierarchical order: employees, shareholders, community, society, customers, environment, diversity and suppliers. The results also show no evidence of a strong association between the power of stakeholders and their respective situation of dominance and suggests that other factors are involved in dominance. A final result reports the hierarchical order in terms of weight in the function of CSP stakeholders: community, suppliers, society, environment, employees, diversity, shareholders and customers.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	010
LISTA DE GRÁFICOS	011
LISTA DE TABELAS.....	012
LISTA DE QUADROS	014
CAPÍTULO I - O PROBLEMA DE PESQUISA	015
1.1- SITUAÇÃO PROBLEMA.....	015
1.2- O PROBLEMA DE PESQUISA	016
1.3- OBJETIVOS DA PESQUISA	018
1.4- HIPÓTESES E QUESTÕES OPERACIONAIS DE PESQUISA.....	018
1.5- JUSTIFICATIVA	019
1.6- PESQUISA DO TEMA NO BRASIL E EM ÂMBITO INTERNACIONAL	020
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA.....	021
2.1- TEORIA DOS STAKEHOLDERS.....	022
2.1.1- Principais Conceitos e Proposições.....	022
2.1.2- Análise de <i>Stakeholders</i>	024
2.1.3- Gestão de <i>Stakeholders</i>	025
2.2- TEORIA DA FIRMA	026
2.3- CONTRAPOSIÇÕES ENTRE AS TEORIAS	028
2.4- RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	029
2.5- DESEMPENHO EMPRESARIAL.....	031
2.5.1- Performance Social Corporativa – CSP	031
2.5.2- Performance Financeira Corporativa – CFP	032
2.5.3- Associações entre Performance Financeira e Performance Social.....	032
2.5.4- Relações de Causalidade entre CSP e CFP	033
2.5.5- Formas de Mensuração de CSP e CFP.....	034
2.5.6- Correlação entre as Variáveis Componentes do CSP e CFP.....	035
2.5.7- Estudos que Revisam a Relação CSP/CFP	038
2.6- DOMINÂNCIA DE <i>STAKEHOLDERS</i>	039
2.6.1- Limite da Teoria: Tratamento Igualitário aos <i>Stakeholders</i>	040
2.6.2- Limite da Teoria: Distribuição dos Recursos entre <i>Stakeholders</i>	041

2.7- TEMAS NA LITERATURA RELACIONADOS AO CONCEITO DE DOMINÂNCIA DE STAKEHOLDERS.....	042
2.7.1- Saliência de <i>Stakeholders</i>	042
2.7.2- Priorização de <i>Stakeholders</i>	043
2.7.3- Hierarquia de <i>Stakeholders</i>	045
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	047
3.1- NATUREZA DA PESQUISA E DOS MÉTODOS EMPREGADOS	047
3.2- MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	048
3.3- POPULAÇÃO, AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS.....	049
3.4- DEFINIÇÃO E CÁLCULO DAS VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	050
3.5- PROCEDIMENTO I: TESTE DA EXISTÊNCIA DE DOMINÂNCIA	051
3.6- PROCEDIMENTO II: HIERARQUIZAÇÃO DA DOMINÂNCIA.....	053
3.7- PROCEDIMENTO III: TESTE DA INFLUÊNCIA DO PODER NA DOMINÂNCIA	053
3.8- PROCEDIMENTO IV: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO <i>STAKEHOLDER</i> NA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA	055
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS	058
4.1- CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA.....	058
4.2- CÁLCULO DAS VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	059
4.3- TESTE DA EXISTÊNCIA DE DOMINÂNCIA.....	062
4.3.1- Comparação entre funcionários e demais <i>stakeholders</i>	063
4.3.2- Comparação entre <i>shareholder</i> e demais <i>stakeholders</i>	066
4.3.3- Comparação entre comunidade e demais <i>stakeholders</i>	069
4.3.4- Comparação entre sociedade e demais <i>stakeholders</i>	071
4.3.5- Comparação entre compradores e demais <i>stakeholders</i>	072
4.3.6- Comparação entre meio-ambiente e demais <i>stakeholders</i>	073
4.3.7- Comparação entre diversidade e fornecedores.....	074
4.3.8- Síntese dos testes de comparação.....	075
4.4- HIERARQUIZAÇÃO DA DOMINÂNCIA.....	076
4.5- TESTE DA INFLUÊNCIA DO PODER NA DOMINÂNCIA	077
4.5.1- Características dos Setores Analisados	078

4.5.2- Definição de Premissas para o Teste dos Setores	081
4.5.3- Teste para o Grupo de Controle com Distinto Poder	
entre os <i>Stakeholders</i>	084
4.5.3.1- Teste para o <i>stakeholder</i> Compradores.....	085
4.5.3.2- Teste para o <i>stakeholder</i> Funcionários	086
4.5.3.3- Teste para o <i>stakeholder</i> Meio-Ambiente.....	087
4.5.3.4- Teste para o <i>stakeholder</i> Fornecedores.....	088
4.5.3.5- Síntese dos Testes de Comparação do Grupo com Contraste de Força.....	088
4.5.4- Teste para o Grupo de Controle com Semelhante Poder	
entre os <i>Stakeholders</i>	089
4.5.4.1- Teste para o <i>stakeholder</i> Compradores.....	090
4.5.4.2- Teste para o <i>stakeholder</i> Funcionários	091
4.5.4.3- Teste para o <i>stakeholder</i> Meio-Ambiente.....	092
4.5.4.4- Teste para o <i>stakeholder</i> Fornecedores.....	093
4.5.4.5- Síntese dos Testes de Comparação do Grupo com Semelhança de Força.....	094
4.5.5- Síntese do Teste da Influência do Poder na Dominância	095
4.6- ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA CSP	097
4.6.1- Resultados da Aplicação do Modelo	098
4.6.2- Análise da Relação entre a Dominância e a CSP	100
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
5.1- CONCLUSÕES QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	102
5.2- CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS LIMITES DA TEORIA	103
5.3- RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	104
REFERÊNCIAS	105
ANEXO I	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CEO: Chief Executive Officer

CFP: Performance Corporativa Financeira

CSP: Performance Social Corporativa

CSR: Responsabilidade Social Corporativa

GV-CES: Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas

IBASE: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

ISE: Índice de Sustentabilidade Empresarial

ROA: Retorno Sobre o Ativo Total

ROE: Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

ROI: Retorno Sobre Investimento

ROS: Retorno Sobre as Vendas

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Série Histórica de Publicação CSP-CFP.....	020
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas da Amostra por Setor Econômico	059
Tabela 2 – Estatísticas descritivas	062
Tabela 3 – Comparação Funcionários e <i>Shareholder</i>	063
Tabela 4 – Comparação Funcionários e Comunidade.....	064
Tabela 5 – Comparação Funcionários e Sociedade.....	064
Tabela 6 – Comparação Funcionários e Compradores.....	065
Tabela 7 – Comparação Funcionários e Meio-Ambiente.....	065
Tabela 8 – Comparação Funcionários e Diversidade	065
Tabela 9 – Comparação Funcionários e Fornecedores	066
Tabela 10 – Comparação <i>Shareholder</i> e Comunidade	066
Tabela 11 – Comparação <i>Shareholder</i> e Sociedade	067
Tabela 12 – Comparação <i>Shareholder</i> e Compradores	067
Tabela 13 – Comparação <i>Shareholder</i> e Meio-Ambiente	067
Tabela 14 – Comparação <i>Shareholder</i> e Diversidade	068
Tabela 15 – Comparação <i>Shareholder</i> e Fornecedores	068
Tabela 16 – Comparação Comunidade e Sociedade	069
Tabela 17 – Comparação Comunidade e Compradores	069
Tabela 18 – Comparação Comunidade e Meio-Ambiente	069
Tabela 19 – Comparação Comunidade e Diversidade	070
Tabela 20 – Comparação Comunidade e Fornecedores	070
Tabela 21 – Comparação Sociedade e Compradores	071
Tabela 22 – Comparação Sociedade e Meio-Ambiente	071
Tabela 23 – Comparação Sociedade e Diversidade	071
Tabela 24 – Comparação Sociedade e Fornecedores	072
Tabela 25 – Comparação Compradores e Meio-Ambiente	072
Tabela 26 – Comparação Compradores e Diversidade	073
Tabela 27 – Comparação Compradores e Fornecedores	073
Tabela 28 – Comparação Meio-Ambiente e Diversidade	073
Tabela 29 – Comparação Meio-Ambiente e Fornecedores	074
Tabela 30 – Comparação Diversidade e Fornecedores	074
Tabela 31 – Síntese do teste da existência de dominância	075
Tabela 32 – Hierarquização da dominância	076
Tabela 33 – Setores considerados no teste	078
Tabela 34 – Setor de Alimentos & Bebidas	078
Tabela 35 – Setor de Construção	079
Tabela 36 – Setor de Energia Elétrica – Distribuição	079
Tabela 37 – Setor de Energia Elétrica – Geração e Transmissão	079
Tabela 38 – Setor de Finanças & Seguros	080
Tabela 39 – Setor Químico	080
Tabela 40 – Setor de Siderurgia & Metalurgia	080
Tabela 41 – Premissas Empregadas para Classificar o Poder dos <i>Stakeholders</i> por Setor	084
Tabela 42 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Finanças & Seguros	085
Tabela 43 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Construção	085
Tabela 44 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Alimentos & Bebidas	086
Tabela 45 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Construção	086

Tabela 46 – Químico e Finanças & Seguros	087
Tabela 47 – Siderurgia & Metalurgia e Finanças & Seguros	087
Tabela 48 – Energia Elétrica – Distribuição e Energia Elétrica – Geração/ Trans	088
Tabela 49 – Químico e Siderurgia & Metalurgia	088
Tabela 50 – Resultados para distinto poder esperado entre os <i>stakeholders</i>	089
Tabela 51 – Finanças & Seguros e Construção	090
Tabela 52 – Energia Elétrica – Distribuição e Químico	091
Tabela 53 – Energia Elétrica – Distribuição e Energia Elétrica – Geração/ Trans	091
Tabela 54 – Construção e Alimentos & Bebidas	091
Tabela 55 – Siderurgia & Metalurgia e Energia Elétrica – Geração/ Trans	092
Tabela 56 – Energia Elétrica – Distribuição e Químico	092
Tabela 57 – Energia Elétrica – Distribuição e Químico	093
Tabela 58 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Siderurgia & Metalurgia	093
Tabela 59 – Resultados para semelhante poder esperado entre os <i>stakeholders</i>	094
Tabela 60 – Síntese do teste da influência do poder na dominância	096
Tabela 61 – Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo	098
Tabela 62 – Síntese dos resultados da correlação	099
Tabela 63 – Parâmetros da regressão	099
Tabela 64 – Hierarquia na dominância e na CSP	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desenvolvimento do Objetivo da Firma, à luz da Teoria da Firma	027
Quadro 2 – Modelo de Performance Social Corporativa	030
Quadro 3 – Natureza das Variáveis Iniciais Empregadas para cada <i>Stakeholder</i>	051
Quadro 4 – Natureza das Variáveis Iniciais Empregadas para cada <i>Stakeholder</i>	061

CAPÍTULO I - O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1- SITUAÇÃO PROBLEMA

A teoria dos *stakeholders* tem se desenvolvido nas duas últimas décadas e seu emprego encontra-se em diversos campos da área de Administração. Exemplos desta aplicação estão em governança corporativa, responsabilidade social corporativa, estratégia empresarial, ética empresarial, gestão de conflitos, entre outros. Muito embora normalmente estratégia empresarial seja uma área integradora de outros campos de conhecimento, neste caso em particular, originou-se justamente na área de estratégia o principal marco teórico desta teoria, a obra de Richard Edward Freeman de 1984, intitulada *Strategic Management: a stakeholder approach*.

Apesar de seu reconhecido desenvolvimento, ainda remanescem na teoria pontos controversos e outros que são obscuros, carentes de explicação, ou de verificação empírica. O problema de pesquisa deste estudo insere-se justamente em um destes pontos da teoria dos *stakeholders*, focando para uma questão específica: a dominância dos interesses de um *stakeholder* sobre outros. Um ponto polêmico da literatura é a discussão de uma possível dominância do *shareholder* sobre os demais *stakeholders*, esta discussão demanda uma dialética entre a teoria dos *stakeholders* e a teoria da firma.

Observa-se na literatura discussões contrapondo a teoria da firma e a teoria dos *stakeholders*, as quais são contemporâneas e controversas. Um ponto central destas discussões refere-se a qual função-objetivo as empresas deveriam atender, se de uma ou outra teoria. De um lado a teoria da firma propõe que a empresa priorize o desempenho econômico e, por conseguinte, a riqueza do *shareholder*. De outro lado, a teoria dos *stakeholders* defende que o objetivo da empresa é coordenar o interesse dos diversos *stakeholders* e não apenas do *shareholder*.

Em função deste debate, diversos estudos empíricos buscaram testar uma possível correlação entre as funções-objetivo das teorias da firma e dos *stakeholders*, não se tendo encontrado até

o momento um consenso. A operacionalização destes estudos dá-se através de conceitos de Performance Corporativa Financeira – CFP e de Performance Social Corporativa – CSP. A CFP alinhada à função objetivo da Teoria da Firma e a CSP à da teoria dos *stakeholders*. A existência de uma relação positiva entre CSP e CFP reforçaria a teoria dos *stakeholders*, uma vez que atendendo o interesse dos *stakeholders* (CSP), isto promoveria uma melhor performance financeira (CFP).

O volume de publicações destes trabalhos empíricos buscando testar a aderências destas Teorias à realidade motivou pesquisadores, periodicamente, a consolidar os resultados de tais pesquisas. São exemplos disto Arlow e Gannon (1982) que estudaram 7 pesquisas publicadas entre 1975 e 1979 sobre correlações entre desempenho social e econômico de empresas e relataram que os resultados não eram conclusivos. Outro exemplo foram Griffin e Mahon (1997) que estudaram 51 artigos científicos publicados entre 1972 e 1994 buscando a identificação de relações entre desempenho social e corporativo e atestaram não encontrar correlação entre alto ou baixo desempenho social e desempenho financeiro. Borba (2005) investigou 14 destes trabalhos e verificou que tais pesquisas buscavam testar hipóteses acerca das duas teorias, identificando relações positivas, negativas ou nulas e não chegavam a uma convergência.

Apesar de não haver uma convergência nos resultados das pesquisas empíricas, a partir da década passada diversos estudos que compilam resultados agregados constataram existir uma predominância de trabalhos que atestam uma relação positiva entre CSP e CFP, a exemplo de Margolis e Walsh (2003), Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) e Beurden e Gössling (2008). Tal evidenciação fortaleceu o conceito de gestão de *stakeholders*, que se volta a instrumentalização da coordenação do interesse dos *stakeholders* em prol de uma melhor performance da empresa.

1.2- O PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa proposto insere-se na polêmica destas duas teorias, apontando para uma questão específica: a dominância de um *stakeholder* sobre outro. Operacionalmente define-se dominância como a capacidade de um determinado *stakeholder* obter recursos de

uma empresa para atender suas demandas de uma forma preferencial em relação a outros *stakeholders*.

Tal problemática no âmbito da teoria dos *stakeholders* pode ser evidenciada pela existência de proposições teóricas antagônicas sobre a questão. De um lado, há o argumento, como o de Donaldson e Preston (1995) que os *stakeholders* têm valor intrínseco e nenhum conjunto de interesses é passivo de dominar o interesse de outro *stakeholder*. De outro lado, há o argumento de Freeman (1999), que independentemente do objetivo da firma, a gestão eficiente deve gerenciar as relações que são importantes, ou seja, há *stakeholders* mais e menos importantes e que devem receber distintos graus de atenção por parte dos gestores, fato que pode caracterizar a dominância de um *stakeholder* em relação a outro. Em suma, há um *gap* teórico a ser tratado.

Esta problemática também foi observada por Phillips, Freeman e Wicks (2003) ao abordarem a discussão se todos os *stakeholders* devem ser tratados igualmente. Inicialmente, estes autores criticam a postura daqueles que buscam uma forma simplista de atacar a teoria dos *stakeholders* argumentando que a mesma apregoa o tratamento equitativo dos *stakeholders*, embora uns contribuam mais que outros para a empresa (GIOIA, 1999; MARCOUX, 2000; STERNBERG, 2000). Phillips, Freeman e Wicks (2003) acrescentam que a acusação de Marcoux (2000), de que são vagas as propostas de tratamento equitativo na teoria dos *stakeholders*, pois são várias as formas de julgar o que é tratamento igual, é desprovida de mais aprofundamento. Em resposta, Phillips, Freeman e Wicks (2003) explicam que a melhor forma de tratamento seria justamente uma que não é mencionada por Marcoux (2000), a meritocrática, pela qual a empresa deveria distribuir benefícios e atender as demandas dos *stakeholders* à luz de suas respectivas contribuições, custos e riscos. Todavia, reconhecem que um modelo para definir as entradas dos *stakeholders* na empresa é uma questão em aberto.

Uma discussão mais aprofundada destes conceitos teóricos é desenvolvida no Capítulo 2. Já uma explanação mais didática e detalhada do problema de pesquisa e apresentação de um respectivo modelo de análise é elaborada no Capítulo 3.

1.3- OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal da pesquisa é responder à questão central do problema de pesquisa, ou seja, prover esclarecimento teórico amparado em evidências empíricas acerca da dominância de *stakeholders* na gestão de empresas.

Para alcançar o objetivo principal, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a- Verificar empiricamente se o fenômeno da dominância se faz presente em empresas brasileiras.
- b- Caso haja um efeito de dominância, investigar uma hierarquia de *stakeholders* na relação de dominância.
- c- Caso haja um efeito de dominância, investigar se a variável poder do *stakeholder* é interveniente na mesma.
- d- Caso haja um efeito de dominância, investigar a relação entre a dominância e a performance social corporativa.

1.4- HIPÓTESES E QUESTÕES OPERACIONAIS DE PESQUISA

A construção das hipóteses seguiu o propósito de viabilizar testes cujos resultados sejam capazes de prover informações que permitam alcançar os objetivos da pesquisa. De igual forma, também foram elaboradas questões operacionais de pesquisa para atender objetivos específicos que não são decorrentes de testes de hipóteses. Uma explanação mais aprofundada das hipóteses e questões operacionais de pesquisa pode ser encontrada no Capítulo 3.

As hipóteses e questões operacionais de pesquisa, correspondentes aos objetivos específicos, são:

- a- H_a : Há diferença no nível de atendimento das demandas entre os *stakeholders*.
- b- Caso existam diferenças de nível de atendimento às demandas dos *stakeholders*, qual a hierarquia entre os *stakeholders*?
- c- H_b : Há diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders* associado ao seu poder.

- d- Caso existam diferenças de nível de atendimento às demandas dos *stakeholders*, há alguma relação entre estas e a performance social corporativa?

1.5- JUSTIFICATIVA

A pesquisa científica é justificável em diversas situações. Uma das características que pode justificar uma pesquisa científica é sua busca pelo aumento do conhecimento. A presente pesquisa avança justamente neste sentido. O problema de pesquisa tratado nesta tese toca em dois pontos limites da teoria dos *stakeholders*.

Um dos pesquisadores que procurou delimitar os limites enfrentados pela teoria dos *stakeholders* foi Phillips (2003). Segundo este autor há quatro limites enfrentados pela teoria do *stakeholders*, e não por acaso, são pontos onde a teoria é atacada. O primeiro deles, que esta teoria facilitaria conduta oportunista por parte dos gestores, por não definir imperativamente maximização da riqueza do acionista como objetivo único da empresa. Um segundo ponto é o referente às críticas quanto à capacidade da teoria em prover uma função objetivo da firma que fosse precisa. Terceiro, quanto à carência de um procedimento para a distribuição dos recursos da empresa junto aos *stakeholders*. E quarto, em função da assertiva que os *stakeholders* devem receber tratamento igualitário, a qual, não encontra uma forma clara de ser operacionalizada.

Muito recentemente, Freeman *et al.* (2010), publicou obra de referência na consolidação da teoria dos *stakeholders*, denominada *Stakeholder Theory: the state of the art*. Neste livro, Freeman e seus co-autores abordaram exatamente os pontos supra-citados por Phillips demonstrando que estes são os atuais limites da teoria. O *gap* teórico desta tese envolve justamente dois destes limites da teoria, o problema da distribuição de recursos e o tratamento igualitário dos *stakeholders*.

1.6- PESQUISA DO TEMA NO BRASIL E EM ÂMBITO INTERNACIONAL

O tema desta pesquisa é atualmente objeto de estudo de diversos pesquisadores no Brasil. Em um levantamento junto aos congressos promovidos pela Anpad desde 2000 pode-se localizar 43 artigos em que a palavra *stakeholder* figura no título. Nestes artigos 85 pesquisadores ligados a Programas de Mestrado e Doutorado no Brasil participaram como autores. A lista destes pesquisadores é apresentada no Anexo I.

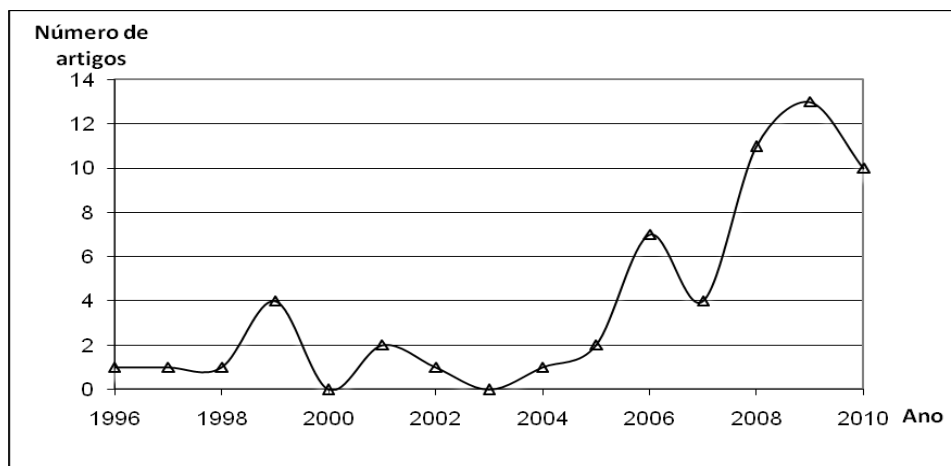


Gráfico 1 – Série Histórica de Publicação CSP-CFP

Fonte: Boaventura e Silva (2011)

A evolução das pesquisas empíricas sobre o tema em âmbito internacional pode ser observada por levantamento realizado pelo autor em trabalho recentemente apresentado (maio de 2011) em congresso da área. A análise da série histórica dos trabalhos publicados confirma uma tendência no aumento de publicação de estudos empíricos explorando a relação CSP-CFP. Essa tendência pode ser observada no Gráfico 1. Note-se que do período analisado de 15 anos, 58,7% (34 artigos) são referentes aos últimos 3 anos e 77,6% (45 artigos) referentes aos últimos 5 anos. Enfim, há várias evidências ser este um campo de pesquisa crescente, tanto no Brasil como no mundo.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica do presente estudo reside principalmente na teoria dos *stakeholders* e em função disto, esta teoria é a seguir apresentada na revisão da literatura de forma mais ampla, procurando-se destacar aqueles pontos mais relacionados à pesquisa. Também são abordados outros temas cujos conceitos são empregados ao longo desta tese, todavia de forma mais sintética e pontual. Estes temas incluem: teoria da firma, desempenho empresarial e responsabilidade social corporativa - CSR. Mais especificamente, com relação ao tema desempenho empresarial, discute-se desempenho financeiro (CFP) e desempenho social (CSP), com mais profundidade, uma vez que estes conceitos são aplicados para a construção dos testes de hipóteses.

A revisão da literatura é um procedimento usual no campo das ciências sociais. Fink (1998) descreve a revisão da literatura como um método sistemático, explícito e reproduzível para identificar, avaliar e interpretar o conteúdo disponível do que já existe produzido por pesquisadores, estudiosos e praticantes em algum campo de estudo. Já Hussey e Hussey (1997) chamam a atenção que a revisão bibliográfica deve principalmente servir como um guia e uma fonte de informações para o pesquisador.

A revisão bibliográfica do presente trabalho atende às orientações de Fink e de Hussey e Hussey. Ou seja, além de se preocupar em informar o estado da arte do campo em estudo, serviu de base teórica para o desenvolvimento das hipóteses e do modelo de pesquisa.

Outro propósito da revisão bibliográfica, também acatado neste trabalho, é evitar um trabalho redundante por parte do pesquisador. Neste sentido, o trabalho segue a recomendação de Sproull (1995), para quem um dos objetivos da revisão bibliográfica é verificar se o assunto objeto de pesquisa já não foi suficientemente estudado e dar segurança à decisão de continuar o projeto.

2.1- TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

2.1.1- Principais Conceitos e Proposições

A teoria dos *stakeholders* emerge na década de 80 não propriamente como uma teoria, mas como um conceito, para se abordar a necessidade das organizações preocupadas com os temas sociais de se gerenciar os relacionamentos com indivíduos. Esta abordagem extrapolava a análise limitada aos temas econômicos, como aqueles identificados pelo campo de estratégia empresarial, a exemplo de Porter (1980). Nos anos 90, todavia, o conceito inicial de *stakeholder* move-se em direção uma teoria mais completa e torna-se um importante referencial teórico de pesquisa (WHETTEN; RANDES; GODFREY, 2002).

De acordo com Frooman (1999) e Barnett (2007), o marco teórico que fundamenta a teoria dos *stakeholders* é obra de Freeman de 1984. Coombs e Gilley (2005) esclarecem que a definição mais empregada na literatura do termo *stakeholder* é a proposta por Freeman (1984) segundo a qual *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos. Freeman (1984) acrescenta que *stakeholders* são grupos que têm direito legitimado sobre a organização. Porém, há outras definições encontradas na literatura. Algumas mais amplas, como a de Mitchell, Agle e Wood (1997), e outras menos abrangentes, como a de Clarkson (1995), segundo o qual a empresa deixaria de existir apenas levando-se em conta os *stakeholders* primários, que teriam maior importância, deixando-se os secundários em segundo plano. Para Mitchell, Agle e Wood (1997) as principais diferenças entre as definições estreitas e amplas do termo *stakeholder* são quanto à natureza da preocupação com os interesses destes e a empresa. As visões mais estreitas do termo buscam definir grupos relevantes em função dos principais interesses econômicos, enquanto que as visões amplas são baseadas na realidade empírica de como as organizações podem ser afetadas ou podem afetar quase tudo e todos.

A teoria dos *stakeholders* está constituída em três dimensões (DONALDSON; PRESTON, 1995): descritiva, instrumental e normativa. A dimensão descritiva se apresenta quando a empresa utiliza o modelo para representar e entender as suas relações e papéis nos ambientes externo e interno; a instrumental revela-se quando o modelo é usado como uma ferramenta de

gestão para os administradores e a dimensão normativa surge quando a administração reconhece os interesses de todos os *stakeholders*, conferindo a estes uma importância intrínseca. A dimensão normativa desta teoria dá suporte à função objetivo da empresa.

Friedman e Milles (2006, p.29-30) analisam cada uma das três abordagens apresentadas por Donaldson e Preston. Na dimensão descritiva, as organizações são vistas como constelações de interesses cooperativos e competitivos detectores de valor intrínseco, e neste caso a teoria é utilizada para descrever tanto as características específicas de uma corporação como a sua natureza. Por sua vez, a dimensão instrumental estabelece uma estrutura para o exame de conexões em condições *ceteris paribus* (demais condições constantes), ou seja, tem uma ênfase essencialmente hipotética, de causa e efeito. Por fim, a dimensão normativa, que em sua órbita, parte da identificação de guias de conduta de cunho moral e filosófico para a gestão das corporações e podem assumir dois encaminhamentos. No primeiro, os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos nos aspectos processuais e/ou substantivos intrínsecos nas atividades organizacionais, ou seja, os *stakeholders* são identificados pelos seus interesses na corporação, independente se esta organização tem um correspondente interesse funcional neles. No segundo, os interesses de todos os *stakeholders* são de valor intrínseco e a consideração dos méritos de cada grupo é considerada pelo que eles possuem e não meramente em função de suas capacidades de avançar sobre os interesses de outros grupos.

Inicialmente, Clarkson (1988) propôs: “o propósito da empresa é criar e distribuir riqueza aos *stakeholders* primários...”. Posteriormente, Evan e Freeman (1993) elaboraram a definição mais comumente referenciada: “O verdadeiro propósito da empresa é ... servir de veículo para coordenar os interesses dos *stakeholders*”. Em conferência ocorrida em Toronto, segundo Clarkson *et al.* (1994), Freeman afirmou que a questão normativa central da teoria dos *stakeholders* apoia-se nesta segunda definição. Na dimensão descritiva, a teoria deve explicar como os administradores podem identificar e classificar os *stakeholders* para poder gerenciá-los.

Mitchell, Agle e Wood (1997) argumentam que apenas a caracterização dos *stakeholders* entre primários e secundários não é suficiente para tal e estabelecem uma tipologia para revelar a saliência dos *stakeholders* classificando-os por três atributos: poder, legitimidade e urgência de suas reivindicações. Pela dimensão instrumental a teoria postula que a firma terá

performance superior se empregado os preceitos normativos (BERMAN *et al.* 1999). Jones (1995), por exemplo, sugere que empresas com relacionamentos suportados por confiança com seus *stakeholders* desenvolvem vantagem competitiva sobre as demais.

Entre as características da teoria dos *stakeholders* está seu caráter relacional. Pesqueux e Damak-Ayadi (2005) esclarecem que a teoria dos *stakeholders* apresenta-se como uma teoria das organizações que propõe um modelo relacional, interligando indivíduos, grupo, comunidade, empresa, instituições e o Estado. Para o entendimento destas relações é conveniente considerar os *stakeholders* em função de suas categorias. Preocupado com esta questão, Kaler (2003) apresentou estudo com uma tipologia das diferenças encontradas na literatura, a exemplo de se considerar ou não *shareholders* e *stakeholders* na mesma categoria ou ainda em como identificar quais os *stakeholders* que teriam legítimos direitos em relação à empresa.

2.1.2- Análise de Stakeholders

O ambiente de uma empresa, de certa forma, consiste num sistema fortemente condicionado pela ação dos *stakeholders*. Diversos autores, a exemplo de Goodpaster (1991) ou Weiss (1998), referem-se à definição de *stakeholders* proposta por Freeman (1984, p.25), a qual é amplamente adotada: *stakeholders* de uma organização são grupos ou indivíduos, que podem influenciar, ou serem influenciados, pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização.

Conforme Boaventura e Fischmann (2008), uma forma da organização analisar o ambiente externo é a análise de *stakeholders*. Alguns autores, a exemplo de Freeman (1984), Wood (1990), Weiss (1998), Svendsen (1998) e Carroll e Buchholtz (2000) desenvolveram modelos de *stakeholder analysis*.

Mitroff e Emshoff (1979), que também desenvolveram um modelo de *stakeholder analysis*, explicam que essa técnica consiste em perguntar a indivíduos sobre os *stakeholders* de uma organização e suas características. Uma etapa inicial em *stakeholder analysis* é a identificação dos *stakeholders*. Para elaborar uma lista sugestiva de potenciais *stakeholders*, pode-se

empregar a proposta de Mason e Mitroff (1979), a qual, se voltada para a análise de um setor, excluindo-se, portanto, os *stakeholders* internos de cada organização, relacionam os seguintes: compradores, fornecedores, sindicatos, comunidades locais, investidores, empresas detentoras de tecnologia, órgãos governamentais, concorrentes, instituições de pesquisa e empresas detentoras de *know-how* em áreas que influenciam o setor.

De acordo com Boaventura e Fischmann (2007), a identificação em si dos *stakeholders* não leva a conclusões sobre o ambiente. Mitroff e Linstone (1993) explicam que, na identificação dos *stakeholders*, encontra-se o ponto de partida para se estabelecerem as premissas (políticas e comportamento desses agentes) que interessa conhecer; identificados os *stakeholders*, então se poderá perguntar quais são suas políticas, interesses, poder e comportamento. Mitroff (1983) elucida que a propriedade relacionada aos *stakeholders* enquadra-se em dois tipos: intrínsecas e extrínsecas. Intrínsecas, quando as propriedades independem dos outros *stakeholders*; extrínsecas, quando decorrem da interação entre os *stakeholders*.

2.1.3- Gestão de Stakeholders

A gestão de *stakeholders* está amparada na teoria dos *stakeholders*, mais especificamente em sua dimensão instrumental. Segundo Freeman (1984, p.53) a gestão de *stakeholders* sumariza-se na habilidade da organização em identificar quem são seus *stakeholders* e respectivos interesses, objetivos e capacidade de influenciar a organização, entender os processos que podem ser usados para a organização se relacionar com estes *stakeholders* e deduzir quais as decisões que melhor permitam alinhar os interesses dos *stakeholders* com os processos da organização. Donaldson e Preston (1995) esclareceram que há três dimensões na teoria dos *stakeholders*: descritiva, instrumental e normativa. Através desta tipologia da teoria pode-se entender que a gestão de *stakeholders* se insere na dimensão instrumental.

Ainda de acordo com Freeman (1984), empresas que constroem melhor relacionamento com seus *stakeholders* primários, estariam propícias a obter retornos superiores. Um argumento para apoiar esta afirmação seria que as empresas vistas como socialmente responsáveis teriam maior capacidade de recrutar empregados qualificados (GREENING; TURBAN, 2000). Outro argumento de apoio, apontado por Godfrey (2005), seria que empresas com atividades de

responsabilidade social constroem um capital moral entre os *stakeholders* que provê um seguro contra a queda da reputação das empresas em períodos problemáticos. Observe-se que a maioria dos estudos empíricos encontra resultados que atestam esta associação positiva (BENSON; DAVIDSON, 2010). Entretanto, cabe salientar que também há, em menor número, estudos que registram uma relação negativa, como para Meznar, Nigh e Kwok (1994) e outros que não encontram uma relação (BIRD *et al.*, 2007).

Todavia, as organizações, invariavelmente, contraem diversas obrigações com múltiplos *stakeholders* cujas demandas não podem ser atendidas em sua totalidade. Neste particular, Harrison e John (1996) argumentam que a gestão de *stakeholders* pode minimizar os efeitos negativos de conflito de interesses entre *stakeholders*. Whetten, Rands e Godfrey (2002) sugerem que a qualidade dos relacionamentos com um conjunto primário e secundário de *stakeholders* pode de fato ser sinônimo de eficiência na gestão. De acordo com Berman *et al.* (1999), a gestão de *stakeholders* faz parte da estratégia da empresa e seus estudos empíricos atestam que a gestão de *stakeholders* constitui-se em uma variável que influencia a performance financeira da empresa.

2.2- TEORIA DA FIRMA

A origem da teoria da firma remonta ao século XVIII, com o surgimento da Ciência Econômica, fundamentada na obra de Adam Smith sobre a origem da riqueza das nações. Desde sua origem, vários estudos incrementaram esta teoria, a exemplo dos trabalhos dos economistas clássicos, como Mill (1883), passando pelos neoclássicos, como Marshall (1882), os institucionalistas, como Coase (1937) e os neoinstitucionalistas, como Williamson (1995).

Em conformidade com demais teorias microeconômicas, a teoria da firma preconiza que o objetivo da empresa deva ser a maximização dos lucros. Entretanto, há nuances na definição de lucro, o qual pode ser contábil ou econômico, de curto ou longo prazo, entre outras características. Jensen (2001) assume que, para os economistas, o importante é o valor de mercado da empresa de longo prazo, pois isto aumentaria a riqueza do acionista. A mesma

abordagem é seguida pela área financeira, em que as técnicas atuais buscam utilizar projetos que possuam maior valor presente líquido, como apresentam Brealey, Myers e Allen (2008) ou Ross, Westerfield e Jaffe (2008). Camargos e Coutinho (2008) resumem a evolução do objetivo da firma por esta teoria, conforme é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Desenvolvimento do Objetivo da Firma, à luz da Teoria da Firma

ESCOLA ECONÔMICA	OBJETIVO DA FIRMA
CLÁSSICOS	Maximização do lucro e da riqueza dos proprietários, por meio da alocação eficiente dos recursos. Esse objetivo era atingido por meio da formalização matemática do comportamento dos agentes, um operador que levava ao ponto ótimo (Ótimo de Pareto), que permitia a derivação de relações de equilíbrio como parte de uma teoria macroeconômica mais abrangente sobre mercados.
NEOCLÁSSICOS	Maximização do lucro e da riqueza dos proprietários, por meio da alocação eficiente dos recursos, além da sua manutenção (ciclo de vida da firma).
INSTITUCIONALISTAS	Maximização do lucro e da riqueza dos proprietários, por meio da minimização dos custos de transação.
SCHUMPETERIANOS	Maximização do lucro e da riqueza dos proprietários por meio do desenvolvimento e de inovações (P&D), baseado em novas rotinas e novas formas organizacionais e em novas relações de trabalho e interpessoais.
EDITH PENROSE	Maximização do crescimento da firma por meio da diferenciação das formas de alocação dos recursos (semelhantes) e do conhecimento dos seus dirigentes, visto que lhe é inerente um desequilíbrio entre recursos e habilidades gerenciais.
TEORIA DOS AGENTES	Maximização da utilidade gerencial dos diferentes agentes internos da firma.
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Maximização do lucro e da riqueza dos proprietários por meio da gestão dos conflitos de agência e minimização dos seus custos (enfoque financeiro).

Fonte: Adaptado de Camargos e Coutinho (2008)

Uma síntese, do conceito da teoria da firma, pode ser observada na obra do economista britânico Ronald Coase, em seu artigo *The Nature of Firm*, de 1937. De acordo com esta teoria, as firmas são de propriedade de indivíduos ou famílias e produzem e vendem bens e serviços. Operam do lado da oferta de mercado, oferecendo produtos e serviços aos compradores e o fazem em função da demanda do mercado. Ou seja, a oferta das firmas no mercado é regulada pela demanda. Ainda segundo a teoria, as firmas são extremamente importantes para os mercados, uma vez que reúnem o capital e o trabalho para realizar a

produção. Desta forma, as firmas são entendidas como uma unidade técnica de produção, que compram fatores de produção e agregam valor às matérias-primas utilizadas, através do uso de tecnologia.

A teoria da firma, com relação ao interesse da tese, dá-se em função do impacto da mesma no conceito de CFP, cujas formas de mensuração são adiante apresentadas. A CFP relaciona-se à variação de valor de empresa, em que pese diferentes formas de definir valor de uma empresa. A associação entre CFP e a teoria da firma se dá em função do objetivo da firma por esta teoria. Uma vez que por esta ótica teórica, o objetivo da firma é a maximização de seu valor e CFP é uma forma de se mensurar esta valoração.

2.3- CONTRAPOSIÇÕES ENTRE AS TEORIAS

Uma das principais contraposições entre as duas teorias, e de especial interesse para este estudo, refere-se à função objetivo. Enquanto a teoria da firma propõe que o objetivo da empresa seja a maximização da riqueza do acionista, a teoria dos *stakeholders* propõe que esse seja coordenar o interesse dos *stakeholders*. Diversos são os argumentos de suporte a cada lado.

Pela teoria da firma, conforme Sundaram e Inkpen (2004), as demais partes relacionadas à empresa que não são acionistas (empregados, fornecedores e compradores) possuem a proteção e os benefícios de contratos e da legislação, o que não ocorre com os acionistas. Já pela teoria dos *stakeholders*, de acordo com Campbell (1997) não é possível para as empresas sobreviverem sem entregar valor a importantes *stakeholders* e, neste sentido, embora os *shareholders* tenham alguns direitos diferentes dos demais *stakeholders*, isto não lhes confere um direito desbalanceado em receber os benefícios da empresa.

Estas contraposições são discutidas nas pesquisas teórico-empíricas que estudam a CFP e a CSP, a primeira, alinhada ao objetivo da firma pela teoria da firma e a segunda, alinhada ao objetivo da firma pela teoria dos *stakeholders*. Esta discussão, ainda sem consenso na

academia, continua a fomentar diversos estudos (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO; ALBERTON, 2008; BOAVENTURA *et al.*, 2009).

2.4- RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O tema CSR não é foco desta tese. Entretanto, a literatura de CSR em muitos momentos, confunde-se com a de CSP. Em diversas publicações de CSR são empregados conceitos de CSP e neste sentido, é cabível uma explanação sobre a distinção entre CSP e CSR.

Conforme colocado por Whetten, Rands e Godfrey (2002), a responsabilidade social corporativa, a partir dos anos 50, se desenvolveu por meio de ações ingênuas implementadas pelas organizações. Posteriormente, se estabeleceu de forma definida e estruturada por meio da contratação de profissionais para tratar com problemas específicos de meio-ambiente, comunidades, compradores e empregados. No início da década de 70, Mazis e Green (1971), apresentam artigo abordando CSR, sugerindo a criação de comitês para que sejam utilizados na sua gestão, contando com a participação de gerentes e representantes de departamentos ligados às questões sociais. Estas ações evidenciariam que as organizações estariam efetivamente gerenciando aspectos específicos inclusos no contexto da responsabilidade social corporativa.

Uma definição de CSR largamente citada na literatura é a de Carroll (1979), na qual, CSR se constitui no espectro de obrigações que o negócio tem para com a sociedade, englobando quatro categorias: o econômico, o legal, o ético e o discricionário. Essas quatro categorias devem ser tratadas de forma conjunta, implicando que a empresa deva ter responsabilidade e ações sobre as categorias. Pela responsabilidade econômica, devem-se produzir produtos e serviços que atendam as necessidades da sociedade e a sua venda deve gerar lucros a empresa. A responsabilidade legal define que os aspectos contratuais entre as partes devem ser respeitados. A responsabilidade ética incorpora normas e comportamentos, que não são necessariamente cobertos pelos aspectos legais, mas que igualmente devem ser atendidos pelas partes. E a responsabilidade discricionária aponta para as ações voluntárias promovidas e que nem sempre são entendidas pela sociedade.

Os estudos empíricos que procuram avaliar o desempenho da CSR normalmente o fazem considerando CSR com uma variável dependente (*proxy*) que considera os *stakeholders* de forma ampla: compradores, funcionários, fornecedores, investidores, comunidade e meio-ambiente. A partir deste entendimento é possível associar a variável CSR destes estudos empíricos com o atendimento da função objetivo da teoria dos *stakeholders*. Trabalhos que ilustram este tipo de aplicação são os de Lougee e Wallace (2008), Fauzi e Idris (2009), Chih, Chih e Chen (2010) e Mishra e Suar (2010).

A relação entre CSR e CSP é explicada por Carroll (1979), que articula o processo de responsividade social (*social responsiveness*) e a dimensão resultados (*outcomes*) no sentido de incorporá-las em um modelo da CSP (*Corporate Social Performance*). Conforme o modelo conceitual de Carroll (1979), o efetivo desempenho nesta área requer dos gerentes: a identificação sobre os temas os quais estão postos para a organização; a reflexão que esses tipos de responsabilidades sociais convocam; a seleção do modo pela qual a responsividade será estabelecida (reativa, defensiva, acomodativa, proativa) e o tipo de resultado esperado.

O modelo conceitual de Carroll (1979) dá respaldo a outros estudos neste campo de pesquisa, a exemplo da proposição de Wood (1991), quem elabora um modelo mais amplo por meio da incorporação da contribuição de outros estudos da área. A proposta de Wood (1991) é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo de Performance Social Corporativa

Princípios da Responsabilidade Social Corporativa	Princípio Institucional: Legitimidade
	Princípios Organizacionais: Responsabilidade Pública
	Princípio Individual: Discrição Gerencial
Processos de Responsividade Social Corporativa	Avaliação Ambiental
	Gestão de <i>Stakeholder</i>
	Gerenciamento de Tópicos
Resultados do Comportamento Corporativo	Impacto Social
	Programas Sociais
	Políticas Sociais

Fonte: Wood (1991)

Wood (1991) esclarece que para se avaliar a CSP deve-se examinar em que grau os princípios de CSR motiva as ações da empresa, em que grau a empresa faz uso dos processos de responsabilidade social corporativa, qual a natureza das políticas e programas em termos de relacionamentos sociais e os impactos observáveis por essas ações, programas e políticas.

2.5- DESEMPENHO EMPRESARIAL

Para o desenvolvimento da presente pesquisa é necessário avaliar o desempenho da organização frente aos seus diferentes *stakeholders*. Há na literatura um campo que estuda justamente isto, aquele referente ao CSP e CFP. Em função disto, a seguir são abordados os aspectos pertinentes a estes dois conceitos.

2.5.1- Performance Social Corporativa – CSP

Uma definição sintética de Performance Social Corporativa - CSP é elaborada por Ullmann (1985), segundo o qual CSP se refere a como uma organização responde às demandas sociais, um conceito originalmente proposto por Strand (1983). De forma mais elaborada, Waddock e Graves (1997), explicam que CSP pode ser definida como um constructo que varia em função de suas entradas, processamento e saídas, que podem ser, respectivamente, estratégias ambientais, natureza de produtos fabricados e programas filantrópicos. Surroca e Tribó (2008) explicam que buscar aumentar a CSP liga-se ao objetivo de atender os interesses dos *stakeholders* e que isto decorre do conceito central da teoria dos *stakeholders*. De igual forma a Surroca e Tribó (2008), Lougee e Wallace (2008) também associam CSP ao atendimento dos interesses dos *stakeholders*.

Convém ainda esclarecer que o conceito de *stakeholder* proposto por Freeman (1984), referindo-se a um indivíduo ou grupo, posteriormente na literatura de CSP se estendeu para sociedade e meio-ambiente (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000; IRWIN, 2002). Considerar o

meio-ambiente um *stakeholder* implica em uma extensão do conceito original da teoria dos *stakeholders*. Turcotte, Bellefeuille e Hond (2007) explicam que esta extensão é aceita em função de que as questões do meio-ambiente são de interesse de vários *stakeholders*, a exemplo de compradores, investidores, organizações não governamentais e governo, e as empresas, por sua vez, respondem a estas questões em função da pressão destes *stakeholders* e daí é possível considerar o meio-ambiente como variável de CSP.

2.5.2- Performance Financeira Corporativa – CFP

A Performance Financeira Corporativa – CFP está diretamente associada ao objetivo da empresa pela ótica da teoria da firma. Todavia, ressalta-se que há discussões da melhor forma de mensurá-la, conforme apontam Cochran e Wood (1984). Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003), após um levantamento na literatura, verificaram que CFP vem sendo mensurada basicamente de três formas: medidas de mercado, contábeis e *surveys*. Estes autores explicam ainda que a primeira abordagem (medidas de mercado) reflete o grau de satisfação dos acionistas, a segunda (medidas contábeis) captura uma ideia da eficiência interna da empresa e a última (*survey*) provê uma estimativa subjetiva de sua performance financeira.

2.5.3- Associações entre Performance Financeira e Performance Social

Encontra-se na literatura três tipos possíveis de associação entre a performance financeira e a performance social: positiva, negativa e neutra. A primeira delas, principalmente sustentada pela teoria dos *stakeholders*, a segunda, pela teoria de firma e a terceira por pesquisadores céticos que se possa estabelecer tal relação. Estas associações são explicadas a seguir.

Associação Positiva entre CSP e CFP

A relação positiva entre a CSP e CFP é apoiada basicamente por autores alinhados com a teoria dos *stakeholders*, conforme apontam Bird *et al.* (2007). Exemplo disto é o entendimento de Alexander e Buchholz (1982), de que as empresas nas quais os gestores se engajarem em atividades que promovam a performance social obterão melhor performance financeira que as demais. Barnett (2007) afirma que já há substancial embasamento teórico para se explicar que a promoção da CSP provoca o aumento de CFP, a exemplo do que coloca

Jones (1995) que empresas que desenvolvem relacionamento de confiança mútua e cooperação com *stakeholders* obtêm uma vantagem competitiva sobre aquelas que não.

Associação Negativa entre CSP e CFP

A relação negativa entre a CSP e CFP é advogada normalmente por pesquisadores da visão econômica neoclássica, conforme indicam Bird *et al.* (2007). A visão desta linha de pesquisadores pode ser identificada pelo pensamento de Aupperle, Carroll e Hatfield (1985), segundo os quais, qualquer investimento para promover CSP irá colocar a empresa em desvantagem e irá resultar em uma performance financeira pior. Tal ideia alinha-se ao já anteriormente apontado por Friedman (1970), de que há poucos benefícios econômicos para um comportamento social responsável, ao mesmo tempo em que há muitos custos associados a este comportamento.

Associação Neutra entre CSP e CFP

A associação neutra entre CSP e CFP considera, ou a premissa da inexistência de uma relação entre CSP e CFP, ou a premissa de não haver uma relação linear entre elas. A ausência desta relação é defendida por Ullmann (1985) que argumenta haver tantos fatores ou variáveis que intervêm na relação entre CSP e CFP que, mesmo que por hipótese houvesse uma relação, esta não poderia ser detectada em função dos problemas de mensuração existentes nas pesquisas empíricas que buscam estudar a relação entre CSP e CFP. A premissa de haver uma relação, porém não linear, é defendida por Barnett e Salomon (2006), que encontraram evidências de uma relação curvilínea entre CSP e CFP onde os maiores retornos de CFP estavam associados aos menores e maiores investimentos de CSP.

2.5.4- Relações de Causalidade entre CSP e CFP

A relação de causalidade entre CSP e CFP também é uma questão discutida na literatura, ou seja, discute-se se há dependência entre uma e outra variável e qual a direção desta dependência. Desta discussão emergiram duas teorias, propostas por Waddock e Graves (1997), que advogam uma relação de causalidade entre as variáveis CSP e CFP: a *good management theory* e a *slack resource theory*, as quais são comentadas a seguir.

De acordo com a *good management theory*, a performance social corporativa ocorre primeiro. Para esta teoria, a empresa que é percebida por seus *stakeholders* como tendo uma boa reputação, através de um mecanismo de mercado, terá mais facilidade para ter uma performance financeira superior. Segundo a *slack resource theory*, a empresa precisa primeiro ter uma performance financeira positiva para então investir em responsabilidade social, uma vez que para ser conduzida a performance social corporativa são necessários recursos oriundos do sucesso de boa performance financeira.

Da evolução desta discussão também se derivou a proposta de haver um círculo virtuoso, no qual as empresas com boa performance financeira invistam em responsabilidade social e com isto obtenham maiores retornos, o que as permite reinvestir em responsabilidade social e assim sucessivamente.

2.5.5- Formas de Mensuração de CSP e CFP

Com o propósito de mensurar a performance financeira os pesquisadores lançam mão de diversos tipos de variáveis. A exemplo do retorno sobre ativos - ROA – Berman *et al.* (1999), Choi e Wang (2009); do retorno sobre o patrimônio líquido - ROE – Preston e O'Bannon (1997), Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999); do crescimento de vendas – Mahoney, LaGore e Scazzero (2008), Fauzi e Idris (2009); do retorno sobre as vendas - ROS – Graves e Waddock (1999), Callan e Thomas (2009); da margem operacional – Ogden e Watson (1999), Hammann, Habisch e Pechlaner (2009) e do Q de Tobin – Choi e Wang (2009), Rose (2007).

Para avaliar a performance social corporativa os pesquisadores buscam avaliar o atendimento as demandas de diversos *stakeholders*, ou seja, a CSP é conceitualmente uma variável agregada de observação indireta, uma *proxy*. No sentido de mensurar a CSP, a literatura relata que são empregados diversos *stakeholders*, como funcionários – Barnett e Salomon (2006), Moore (2001); Compradores – Ruf *et al.* (2001), Galema, Plantinga e Scholtens (2008); Comunidade – Goll e Rasheed (2004), Brammer e Millington (2008); Meio-ambiente – Schnietz e Epstein (2005), Surroca, Tribó e Waddock (2010); fornecedores – Surroca e Tribó (2008), Fauzi, Mahoney e Rahman (2007) e diversidade – Shropshire e Hillman (2007), Chi, Chi e Chen (2010).

Há uma problemática operacional na pesquisa teórico-empírica que mensura CSP, a qual reside em dois pontos centrais: quais *stakeholders* avaliar e como avaliar o atendimento de suas demandas. A falta de padronização em quais *stakeholders* considerar e na definição das variáveis para mensurar o atendimento de cada *stakeholder* consiste-se em uma relevante limitação dos estudos empíricos de CSP. Diferentemente do que ocorre com as variáveis que se propõem a mensurar a CSP, as variáveis empregadas para mensurar a CFP encontram suporte na literatura uma forma precisa de como medi-las.

2.5.6- Correlação entre as Variáveis Componentes do CSP e CFP

São abundantes na literatura as pesquisas teórico-empíricas que buscam avaliar a correlação entre as diversas variáveis referentes aos diferentes *stakeholders* constituintes da CSP e a performance financeira. A seguir são apresentados argumentos encontrados na literatura para esta associação conforme apontados em pesquisas teórico-empíricas.

Compradores e CFP

Os compradores, uma categoria de *stakeholders* primários, via de regra, são considerados nos estudos sobre a relação entre CSP e CFP. O argumento teórico aponta para uma relação positiva entre o atendimento dos interesses dos compradores e uma melhor performance financeira, como aponta Brown e Dacin (1997), quem posicionam que compradores irão aumentar sua demanda ou pagar preços-prêmio pelos produtos das empresas que atendem os interesses dos compradores. Os registros de trabalhos empíricos normalmente confirmam esta relação teórica, de uma associação positiva entre estas variáveis, como para Surroca e Tribó (2008).

Funcionários e CFP

Outro *stakeholder* primário normalmente testados nos estudos de CSP/CFP são os funcionários. A proposta teórica é que, nas organizações com boa relação com os funcionários, estes irão trabalhar com empenho para a melhoria da performance organizacional e assim também impactar na performance financeira, como explica Dutton, Dukerich e Harquail (1994). Embora a maioria das pesquisas empíricas que testam esta relação reforça o pressuposto teórico, há exemplos de evidência contrários, como a do estudo de Prior, Surroca e Tribó (2008).

Acionista Minoritário e CFP

A investigação empírica da relação entre acionistas minoritários e performance financeira, na literatura de CSP, é ainda insipiente. Poucos focam no estudo da relação desta categoria específica de investidor com a performance financeira, a exemplo do que fizeram Ameer e Rahman (2009), que encontraram uma associação positiva nesta relação ao estudarem empresas na Malásia.

Acionista Majoritário e CFP

Observa-se com frequência na literatura a avaliação do grau de atendimento dos interesses dos acionistas majoritários através de variáveis também usadas para a avaliação da performance financeira como o ROE, ROI e ROA.

Governo e CFP

Na literatura de CSP não é abundante o volume de trabalhos empírico-quantitativos que conseguem incluir no bojo das variáveis de CSP o atendimento dos interesses do governo para fins de teste de sua correlação com a performance financeira. Exemplo de estudo que adotou esta variável é o de Coleman (2011), que empregou variável com o conceito de processos sofridos pela empresa movidos por órgãos governamentais.

Meio-Ambiente e CFP

Considerar o meio-ambiente um *stakeholder* implica em uma abstração deste conceito. Entretanto, como as questões do meio-ambiente são de interesse de vários *stakeholders*, como compradores, investidores, organizações não governamentais e governo, as empresas, por sua vez, respondem a estas questões em função da pressão destes *stakeholders* e daí é possível considerar o meio-ambiente como variável de CSP (TURCOTTE; BELLEFEUILLE; HOND, 2007). As pesquisas empíricas que testam esta relação na literatura de CSP têm chegado a resultados inconclusivos. Makni, Francoeur e Bellavance (2009), por exemplo, encontraram forte relação negativa entre tais variáveis, de forma contrária ao que Mahoney e Roberts (2007) reportaram.

Fornecedores e CFP

Fornecedores compõem o grupo de *stakeholders* primários de uma organização e com frequência é objeto de avaliação em estudos empíricos sobre CSP. Tais estudos sobre

fornecedores normalmente reportam uma associação positiva com a performance financeira, conforme apontam Mishra e Suar (2010) que em recente estudo também constataram forte associação positiva entre estas variáveis. Esta associação positiva é preconizada pela teoria, como explicam Dyer e Singh (1998), segundo os quais, os fornecedores estão dispostos a compartilhar conhecimento e aumentar seu engajamento com empresas com quem têm boas relações.

Sociedade e CFP

Inicialmente cabe ressaltar que a sociedade na literatura de CSP é considerada um *stakeholder* pela maioria dos autores, a exemplo de Carroll e Buchholtz (2000) e Irwin (2002). Na literatura de CSP, usualmente os testes empíricos da associação deste *stakeholder* com a performance financeira reportam uma associação positiva, a exemplo de Hammann, Habisch e Pechlaner (2009).

Comunidade e CFP

Comunidade também é uma variável de presença frequente nos estudos empíricos que tratam da relação entre a performance social corporativa e performance financeira, a exemplo do estudo de Choi e Wang (2009). Diversos são os argumentos para que uma boa relação com a comunidade promova uma performance financeira superior. Fombrun (1996), por exemplo, aponta a facilidade que uma organização pode obter no uso da infraestrutura local decorrente do bom relacionamento com a comunidade.

Diversidade e CFP

Embora com menos frequência que outros *stakeholders*, notoriamente se comparado com os *stakeholders* primários, diversidade é também uma variável contemplada em estudos empíricos sobre a análise da associação entre CSP e CFP. Da mesma maneira que meio-ambiente, considerar diversidade como *stakeholder* requer uma adaptação de seu conceito original. Segundo Francoeur, Labelle e Sinclair-Desgagné (2008), a diversidade tem sido objeto de interesse de diversos *stakeholders*, em particular o governo, refletindo o interesse da sociedade; além disto, há uma proposta teórica que a maior diversidade na alta administração das empresas propicia uma diversidade maior de opiniões, favorecendo melhores decisões estratégicas e conseqüentemente um melhor desempenho financeiro. Estes autores ainda conduziram um estudo empírico onde reportam uma associação positiva entre diversidade e performance financeira. Rose (2007) esclarece que os estudos que testam a relação entre

diversidade e CFP, em sua maioria, encontram uma associação positiva, embora em sua pesquisa, tenha obtido uma relação negativa.

2.5.7- Estudos que Revisam a Relação CSP/CFP

Sistematicamente a literatura apresenta trabalhos que visam consolidar o conhecimento gerado pelas pesquisas empíricas em uma área do conhecimento. Nesta área de estudos entre CSP e CFP sobressaem alguns trabalhos desta natureza, os quais são sintetizados a seguir.

Ullmann (1985) analisou 13 pesquisas empíricas no período de 1970 a 1984 e não constatou uma tendência nos resultados destas pesquisas. Para Ullmann (1985), os motivos para esta constatação foram: ausência de fundamentação teórica, definição inapropriada de termos e deficiências nos dados empíricos. Posteriormente, Wood e Jones (1995) avaliaram 50 pesquisas empíricas, ampliando o período analisado por Ullmann, considerando trabalhos publicados entre 1970 e 1994. De acordo com Wood e Jones (1995), vários estudos eram carentes de fundamentação teórica, ocorriam problemas de *stakeholder mismatching* (descasamento entre o *stakeholder* relevante estudado e a respectiva variável de mensuração) e a relação entre CSP e CFP apresentava-se ambígua.

Com base nos estudos de Ullmann (1985) e Wood e Jones (1995) observa-se que entre o início da década de 70 e 1994, a pesquisa empírica era carente de fundamentação teórica e que seus resultados, quanto a uma relação entre CSP-CFP, eram inconclusivos.

No início da década de 2000, Orlitzky (2001), publica um estudo de meta-análise, computando 20 trabalhos empíricos quantitativos publicados entre 1975 e 1997, analisando a relação entre CSP e CFP e encontrando uma associação positiva. Vale registrar que a maioria dos trabalhos avaliados por Orlitzky (2001), 65%, eram posteriores a 1990, ou seja, não haviam sido considerados nos estudos de Ullmann (1985) e Wood e Jones (1995).

Logo após a publicação de seu estudo de Orlitzky (2001), em outro trabalho de meta-análise, Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) analisaram 52 artigos publicados de 1972 a 1997 e também encontraram resultados apontando para uma relação positiva entre CSP-CFP, verificaram

ainda, que CSP estava mais relacionada com métricas contábeis que de mercado e que a reputação está mais associada com CFP que as demais variáveis de CSP.

Simultaneamente ao trabalho de Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003), registra-se o estudo de Margolis e Walsh (2003), que também investigaram as evidências empíricas da relação CSP-CFP a partir de 127 estudos publicados entre 1972 e 2002. Destes artigos, 109 pressupunham CFP como dependente de CSP e 54 deles revelaram uma relação positiva, 7 relação negativa, 28 relação não significativa e 20 não haver relação.

Os estudos de Margolis e Walsh (2003) e de Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) praticamente estabeleceram uma referência conceitual que os estudos empíricos apontam haver uma relação positiva entre CSP e CFP. Cabe ainda registrar, o recente artigo de Beurden e Gössling (2008), que avaliou 34 pesquisas empíricas, no período de 1990 a 2007, por meta-análise, também encontrando uma predominância de resultados positivos na relação entre CSP e CFP.

2.6- DOMINÂNCIA DE STAKEHOLDERS

O problema de pesquisa proposto aponta para uma questão específica: a dominância de um *stakeholder* sobre outro. Operacionalmente define-se dominância como a capacidade de um determinado *stakeholder* obter recursos de uma empresa para atender suas demandas de uma forma preferencial em relação a outros *stakeholders*.

Do ponto de vista teórico, conforme apresentado no capítulo introdutório, o problema de pesquisa desta tese pode ser evidenciada pela existência de proposições teóricas antagônicas sobre a questão. De um lado, há o argumento, como o de Donaldson e Preston (1995), que os *stakeholders* têm valor intrínseco e nenhum conjunto de interesses é passivo de dominar o interesse de outro *stakeholder*. De outro lado, há o argumento de Freeman (1999) de que independentemente do objetivo da firma, a gestão eficiente deve gerenciar as relações que são importantes, ou seja, há *stakeholders* mais e menos importantes e que devem receber distintos graus de atenção por parte dos gestores, fato que pode caracterizar a dominância de um *stakeholder* em relação a outro. Em suma, há um *gap* teórico a ser tratado.

Phillips (2003) procurou delimitar quais os limites enfrentados pela teoria dos *stakeholders* e identificou quatro pontos onde a teoria é atacada. A primeira, que esta teoria facilitaria conduta oportunista por parte dos gestores, por não definir imperativamente maximização da riqueza do acionista como objetivo único da empresa. Segundo, referente às críticas quanto à capacidade da teoria em prover uma função objetivo da firma que fosse precisa. Terceiro, quanto à carência de um procedimento para a distribuição dos recursos da empresa junto aos *stakeholders*. E quarto, em função da assertiva que os *stakeholders* devem receber tratamento igualitário, a qual, não encontra uma forma clara de ser operacionalizada.

Recentemente, Freeman *et al.* (2010), em importante obra de consolidação da teoria dos *stakeholders*, intitulada *Stakeholder Theory: the state of the art*, abordaram exatamente os pontos supra-citados por Phillips demonstrando que estes limites da teoria ainda são atuais. O *gap* teórico desta tese envolve justamente dois destes limites da teoria, o problema da distribuição de recursos e o tratamento igualitário dos *stakeholders*. Em função disto, os subtópicos a seguir irão abordar estas duas temáticas.

2.6.1- Limite da Teoria: Tratamento Igualitário aos *Stakeholders*

Conforme postulado por Donaldson e Preston (1995), os *stakeholders* têm valor intrínseco e nenhum conjunto de interesses é passivo de dominar o interesse de outro *stakeholder*. Jones e Wicks (1999) reforçam esta assertiva normativa da teoria, esclarecendo que cada grupo de *stakeholder* deve ser considerado pelos seus próprios méritos, e não pela capacidade de fomentar o interesse de outros *stakeholders*, a exemplo dos *shareholders*.

Os críticos desta proposição teórica primeiramente argumentam que se os *stakeholders* contribuem de forma diferente, então não devem receber tratamento igual. A segunda crítica aponta que a teoria dos *stakeholders* não posiciona o que significa ser tratamento igualitário, conforme argumenta Gioia (1999) e Sternberg (2000). Marcoux, um dos principais críticos deste ponto, para demonstrar que a teoria vaga neste sentido, delineia haver ao menos três formas de se tratar igualitário: o igualitarismo de Rawls (RAWLS, 1971); a forma equitativa, tal como uma ação um voto; e a forma de pareto-consequencialista, de se promover o melhor a cada um, desde que não se prejudique ninguém.

A defesa da teoria pode ser identificada na voz de Phillips, Freeman e Wicks (2003) que afirmam cada empresa pode definir sua melhor forma de determinar como operacionalmente tratar de forma igualitária seus *stakeholders*. Estes autores, ainda sugerem que a forma meritocrática, não apontada pelos críticos, seria um bom critério a ser empregado.

O tema de pesquisa desta tese, dominância de *stakeholders*, é plenamente aderente a este ponto limite da teoria, ou seja, como afirmar que um *stakeholder* não domina outro, caso consiga obter mais recursos que os demais.

2.6.2- Limite da Teoria: Distribuição dos Recursos entre *Stakeholders*

Segundo de Freeman (1999), independentemente do objetivo da firma, a gestão eficiente deve gerenciar as relações que são importantes, ou seja, há *stakeholders* mais e menos importantes e que devem receber distintos graus de atenção por parte dos gestores. No que tange ao tema desta tese, caso alguns *stakeholders* recebam mais recursos que outros, configura-se, então, uma dominância de *stakeholders*.

Os críticos desta teoria, particularmente neste ponto, a exemplo de Marcoux (2000), argumentam que a teoria dos *stakeholders* trata primordialmente do atendimento do interesse dos *stakeholders* e, neste sentido, coloca em xeque o conflito entre os interesses dos *shareholders* e outros *stakeholders*. Em outras palavras, estes críticos estão neste ponto retomando a controvérsia entre as funções objetivo da teoria da firma e dos *stakeholders*.

Os defensores da teoria dos *stakeholders*, a exemplo de Freeman, Wicks e Parmar (2004), pontuam que as demandas pela distribuição de recursos são apenas parte de um contexto muito mais amplo. Ainda segundo estes autores, a teoria dos *stakeholders* trata destes aspectos mais amplos e, neste sentido, explicam que esta teoria aborda como devem ser os processos e procedimentos que promovam justiça na distribuição de recursos.

2.7- TEMAS NA LITERATURA RELACIONADOS AO CONCEITO DE DOMINÂNCIA DE *STAKEHOLDERS*

Encontra-se na literatura alguns conceitos relacionados ao de dominância aqui proposto. Mais especificamente, são três os conceitos inter-relacionados: saliência de *stakeholders*, priorização de *stakeholders* e hierarquização de *stakeholders*. Estes conceitos são tratados a seguir.

2.7.1- Saliência de *Stakeholders*

O conceito de dominância proposto nesta tese relaciona-se com o conceito de saliência de *stakeholders*, o qual foi apresentado como parte integrante de um modelo, de mesmo nome, criado por Mitchell, Agle e Wood (1997). Estes autores definem um modelo que permite aos gestores um reconhecimento do poder, urgência e legitimidade dos *stakeholders*. De acordo com este modelo, o atributo poder, conforme conceito de poder proposto por Etzioni (1964), é de natureza transitória e tem três dimensões: normativa, coercitiva e utilitária. O atributo urgência se refere à sensibilidade e criticidade do tempo em relação às demandas do *stakeholder*, uma definição baseada em Jones (1991). Já o atributo legitimidade é definido como uma percepção, ou suposição, que as ações do *stakeholder* são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema social constituído de normas, valores, opiniões e definições, um conceito desenvolvido por Suchman (1995).

Para estes autores, os gestores necessitam saber a respeito das entidades do ambiente que possuem poder em relação à empresa e intencionam usá-lo; poder e urgência precisam ser considerados caso os gestores estejam para servir os interesses legais, morais e de legitimidade dos *stakeholders*. Operacionalmente o conceito de saliência de *stakeholders* é definido por Mitchell, Agle e Wood (1997) como o grau de prioridade atribuído pelos gestores às demandas dos *stakeholders*.

Posteriormente, os autores do modelo, a exceção de Wood, associados ao Sonnenfeld, buscaram testar empiricamente o modelo. Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) encontraram suporte empírico para os atributos do modelo de saliência em pesquisa junto a CEOs. Todavia, ao testar a hipótese que as saliências percebidas pelos CEOs estariam positivamente

relacionadas à performance financeira, não encontraram suporte à mesma. Ao final, os autores concluíram que ainda eram necessários desenvolvimentos teóricos ao modelo.

Após sua publicação, o modelo de saliência de *stakeholders* tem sido empregado ao menos em dois tipos de estudos. Primeiramente, estudos voltados a testar e desenvolver o próprio modelo e, segundo, estudos que empregam o modelo como ferramenta de análise de organizações.

Exemplos de estudos que empregaram o modelo para a análise de organizações em diversos setores são os de: McDaniel e Miskel (2002), no setor de educação; Sheehan e Ritchie (2005) no setor de turismo, Indrit e Rao (2009) no setor de comunicação móvel; Moon e Hyun (2009) no setor de mídia. O emprego deste modelo nestes tipos de pesquisa são evidências da aceitação do mesmo na academia.

Registram-se também trabalhos dedicados ao teste do modelo e sua evolução. Magness (2008) aplicou o modelo de saliência em um estudo de caso e seus achados reforçaram a proposição que o status do *stakeholder* não é permanente e que é determinado pela visão do tomador de decisão. Neville, Bell e Whitwell (2011) criticam o modelo de saliência argumentando que a urgência não é relevante para identificar os *stakeholders* e que, primeiramente, é a legitimidade moral da demanda do *stakeholder* que implica em saliência e concluem que é ainda necessário o desenvolvimento teórico deste modelo.

2.7.2- Priorização de Stakeholders

A priorização dos *stakeholders*, ou seja, como os gestores devem alocar seu tempo, atenção, capacidade e outros recursos entre os *stakeholders*, conforme aponta Phillips (2003), é uma questão que ainda atormenta a teoria dos *stakeholders*. Phillips (2003) advoga uma forma meritocrática, na qual a empresa deveria distribuir benefícios e atender as demandas dos *stakeholders* à luz de suas respectivas contribuições, custos e riscos, todavia, reconhece que não há uma forma definitiva de se priorizar os *stakeholders* e que entradas e saídas dos *stakeholders* são de difícil mensuração.

Há uma corrente que emprega um conceito de priorização de *stakeholders* advindo do modelo de saliência de *stakeholders*, como uma decorrência do modelo, ou seja, a priorização dos *stakeholders* estaria revelada na saliência. Nas palavras Mitchell, Agle e Wood (1997), a saliência de *stakeholders* é definida pelo grau de prioridade atribuído pelos gestores às demandas dos *stakeholders*.

Boesso e Michelon (2010) interessaram-se pelo tema que intitularam de *stakeholder prioritization*. Estes autores argumentam que há ao menos duas formas de se maximizar o processo de *Corporate Social Response* – CSR nas organizações: CSR responsivo e CSR estratégico. Pelo CSR responsivo as empresas devem agir como uma boa empresa cidadã e mitigar efeitos socialmente adversos existentes ou potenciais. Já pelo conceito de CSR estratégico, as empresas devem investir nos aspectos sociais que fortaleçam as vantagens competitivas da empresa.

O estudo de Boesso e Michelon (2010) toca no tema desta tese na medida em que associa ao CSR responsivo a ideia da organização buscar atender o interesse de todos os *stakeholders* de uma forma geral, enquanto que o CSR estratégico deve buscar priorizar o atendimento daqueles *stakeholders* de impacto estratégico na empresa. Desta ideia de atender o *stakeholder* de impacto estratégico na empresa nasce o conceito de priorização de *stakeholders*, conforme estes autores.

Neste estudo, Boesso e Michelon (2010) testam a hipótese que a priorização de *stakeholders* está associada a uma performance competitiva superior. Investigando este comportamento em 188 empresas em sete diferentes indústrias, todas referenciadas na lista das *Best Corporate Citizens* nos anos de 2005, 2006 e 2007, estes autores afirmam ter encontrado suporte a hipótese proposta. Ou, seja, embora apontem diversas limitações na pesquisa, encontraram evidências que a priorização de *stakeholders* está relacionada a um aumento da performance competitiva. Convém registrar que na variável de avaliação de priorização não consideraram o *shareholder*, tendo sido os seguintes *stakeholders* considerados: comunidade, governança, diversidade, empregados, meio-ambiente, direitos humanos e produtos.

Parent e Deephouse (2007) pesquisaram o tema de priorização de *stakeholders* e constataram que o número de atributos facilita a identificação da saliência de *stakeholders*, todavia, também observaram que o fator que mais influencia na saliência é o poder, seguido da

urgência e da legitimidade. Outros pesquisadores que investigaram a priorização de *stakeholders* foram Vazquez-Brust *et al.* (2010), os quais não encontraram um padrão de saliência que fosse possível generalizar. Um aspecto comum destes trabalhos é a indicação que o conceito de priorização de *stakeholders* ainda demanda estudos para se consolidar.

2.7.3- Hierarquia de *Stakeholders*

Boaventura *et al.* (2009) publicaram artigo estudando se havia ou não uma subordinação da função-objetivo da teoria dos *stakeholders* à da teoria da firma. Neste sentido, o objetivo daquele estudo consistiu em investigar a possível hierarquização na adoção da função-objetivo por parte de empresas brasileiras. Na ocasião os autores coletaram dados da Economática e do sítio do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) na Internet pertinentes às empresas brasileiras de capital aberto e que publicaram o Balanço Social no modelo IBASE no período de 1999 a 2006, o que totalizou uma amostra com 65 empresas.

Para operacionalizar a pesquisa, Boaventura *et al.* (2009) organizaram as hipóteses da seguinte forma:

- H_0 (hipótese nula): Não há subordinação dos *stakeholders* em relação aos *shareholders*, pois os *stakeholders* recebem recursos mesmo que os *shareholders* não tenham recebido.
- H_1 (hipótese alternativa): Há subordinação dos *stakeholders* em relação aos *shareholders*, pois os *stakeholders* não recebem recursos sem que os *shareholders* tenham recebido.

Os resultados encontrados reforçaram a hipótese nula, pois, segundo Boaventura *et al.* (2009), em 98% dos casos em que os *shareholders* não foram atendidos os *stakeholders* foram atendidos. Ou seja, os autores não encontraram uma hierarquização das funções-objetivo na pesquisa realizada.

Embora Boaventura *et al.* (2009) não estivessem testando a dominância dos *stakeholders*, de acordo com o conceito proposto nesta tese, estes autores, de alguma maneira, relacionaram a capacidade dos *shareholders* em receber recursos antes dos demais *stakeholders* e isto sim,

tem aderência com a questão desta tese. Reforça-se que as variáveis empregadas para mensurar o atendimento dos *shareholders* (*Enterprise Value*, ROE e QTobin) são típicas da literatura de CFP, assim como, as variáveis empregadas para avaliar a CSP também são aderentes àquelas descritas na literatura de CSP.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

A estratégia para atacar o problema pesquisa não se restringiu a uma única abordagem. Em função das características do problema, não havia uma forma única, ou notoriamente mais eficiente, para o teste de hipótese. Parte da razão disto deve-se ao ineditismo do teste desejado, ou seja, não se encontrou estudo anterior que tivesse a mesma hipótese e assim servisse de referência metodológica. Neste sentido, cada um dos testes efetuados constituiu um subcapítulo da metodologia. As informações metodológicas comuns aos testes são apresentadas inicialmente, também como subcapítulos.

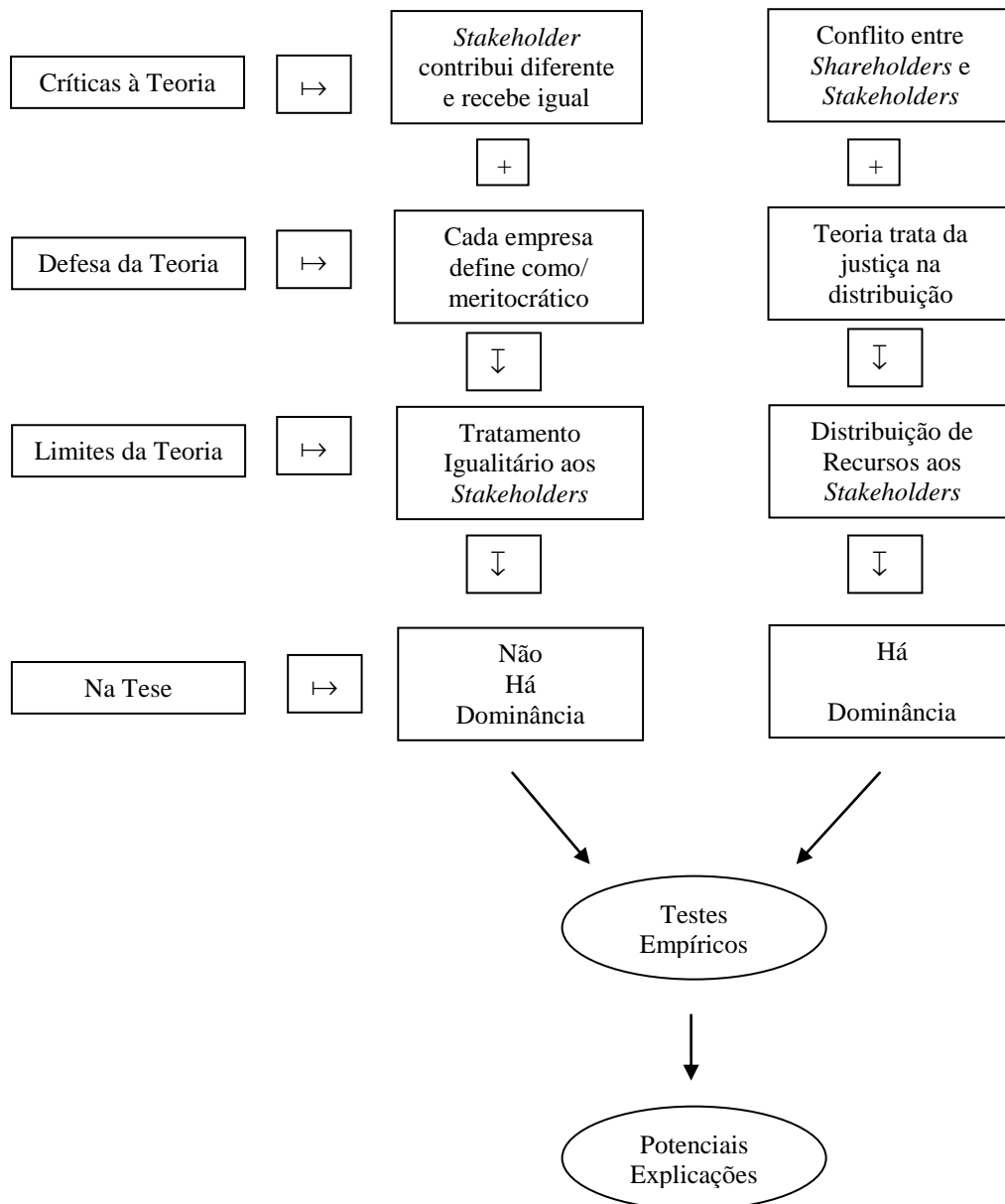
3.1- NATUREZA DA PESQUISA E DOS MÉTODOS EMPREGADOS

Sob a ótica metodológica, esta pesquisa pode ser classificada como de natureza exploratória e descritiva, empregando métodos bibliográficos e quantitativos.

Com relação aos seus objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. É exploratória porque procura elaborar uma visão geral dos temas relacionados, assim como busca na literatura trabalhos que tenham abordado problemas próximos, com o propósito de fundamentar as hipóteses de pesquisa. É também descritiva porque visa descrever as principais características do fenômeno estudado, no caso, a dominância de *stakeholders*.

Do ponto de vista dos métodos empregados, o estudo demandou uma pesquisa bibliográfica para dar suporte teórico às hipóteses e permitir uma visualização do estado arte no tema. Para a abordagem do problema, a pesquisa é eminentemente quantitativa por empregar técnicas estatísticas para testar hipóteses e descrever o fenômeno estudado. As análises contaram com ferramentas e softwares específicos, que serão descritos a seguir.

3.2- MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA



3.3- POPULAÇÃO, AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

A população objeto de estudo é composta pelo universo do conjunto formado pelas 528 empresas de capital aberto listadas na Bovespa e suas controladas. A amostra foi composta pelas empresas que responderam ao questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, da Bovespa, nos anos 2008, 2009 e 2010. Tais empresas são formadas por dois conjuntos. O primeiro, referente a empresas listadas na Bovespa e o segundo, de empresas controladas destas primeiras. Desta forma, observa-se que a amostragem foi condicionada pela acessibilidade de informações, não se podendo garantir que a amostra se constitui em uma representação probabilística da população.

Há duas categorias básicas de informações necessárias para a pesquisa: aquelas relacionadas ao atendimento do interesse dos acionistas, pertinentes à performance financeira das empresas e aquelas relacionadas ao atendimento dos interesses dos demais *stakeholders*, referentes à performance social da empresa.

As informações necessárias à análise da performance financeira encontram-se nas demonstrações financeiras das empresas e nos valores de mercado das ações destas empresas no período a ser analisado. Tais informações foram coletadas através de diversas fontes, sobressaindo-se a Economatica[®], a qual foi empregada para os dados financeiros das empresas listadas na Bovespa. Para as empresas de capital fechado, foram empregadas várias fontes, a saber: anuários Melhores e Maiores da Revista Exame e Grandes Grupos – 200 Maiores do Jornal Valor, sítios das empresas e comunicações por e-mail enviadas às empresas solicitando informações financeiras.

Com relação às informações referentes à performance social, relativas ao destino de recursos e/ou esforços das empresas no atendimento do interesse de *stakeholders* específicos, tais como funcionários, comunidade, meio-ambiente, compradores e fornecedores, estas foram obtidas do ISE. Mais especificamente, estas informações foram coletadas da base de dados do ISE da Bovespa, base esta gerenciada pelo Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas – GV-CES.

3.4- DEFINIÇÃO E CÁLCULO DAS VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

O problema de pesquisa desta tese refere-se à dominância de *stakeholders*, ou seja, o quanto um *stakeholder* é mais atendido que os demais em relação às suas demandas. Conseqüentemente, mensurar o grau de atendimento dos interesses dos *stakeholders* é um aspecto central a ser tratado na metodologia.

As variáveis empregadas para mensurar o atendimento das demandas dos *stakeholders* seguem os padrões estabelecidos na literatura de CSP e CFP, a qual é referenciada no Capítulo 2.

Para avaliar o atendimento das demandas do *shareholder* aplicou-se o conceito das variáveis que avaliam o desempenho financeiro, o CFP. Mais especificamente, empregou-se as variáveis retorno sobre o ativo total – ROA, retorno sobre as vendas – ROS e retorno sobre o patrimônio líquido – ROE. Com base nestas variáveis, criou-se uma *proxy* para o *stakeholder shareholder*. O procedimento para criar esta *proxy* consistiu em primeiramente reescalonar as variáveis ROA, ROS e ROE para uma escala padrão de 0 (zero) a 10 (dez). Após o reescalonamento, então calculou-se a média entre estas variáveis, o que definiu a *proxy* do *shareholder*.

Para as variáveis dos demais *stakeholders*, estas seguiram as práticas empregadas na literatura de CSP, ou seja, variáveis que buscam retratar o atendimento às demandas de cada *stakeholder*. A natureza do conteúdo destas variáveis é informada no Quadro 3. As variáveis para os *stakeholders* funcionários, meio-ambiente, sociedade, comunidade e diversidade foram obtidas diretamente. Para os *stakeholders* compradores e fornecedores, foram criadas variáveis compostas a partir das variáveis iniciais. O procedimento para criar esta *proxy* para as variáveis dos compradores e fornecedores seguiu o mesmo critério usado para a construção da *proxy* do *shareholder*, ou seja, primeiramente se reescalonou as variáveis iniciais para uma escala padrão de 0 (zero) a 10 (dez) e depois, calculou-se a média entre estas variáveis.

Cabe ressaltar que das 137 empresas investigadas, nem todas dispunham das informações das variáveis para o conjunto dos três anos analisados. Em função disto, para cada uma das 137

empresas, calculou-se a média das variáveis dos anos com dados disponíveis. Estas médias então serão usadas nos procedimentos metodológicos subsequentes.

Quadro 3 – Natureza das Variáveis Iniciais Empregadas para cada Stakeholder

Variável	Natureza de seu Conteúdo
Compradores – 1	Participação e Satisfação de clientes e consumidores
Compradores – 2	Resolução de reclamações de clientes e consumidores
Compradores – 3	Atendimento às demandas administrativas e judiciais de clientes e consumidores
Compradores – 4	Respeito à privacidade de clientes e consumidores
Funcionários	Relações de Trabalho
Shareholder – 1	ROE - Retorno sobre o Patrimônio Líquido
Shareholder – 2	ROA - Retorno sobre os Ativos
Shareholder – 3	ROS – Retorno sobre as Vendas
Meio-Ambiente	Ações em prol da proteção ambiental
Fornecedores – 1	Processos e procedimentos transparentes na gestão de fornecedores
Fornecedores – 2	Sistema de identificação e controle de fornecedores
Sociedade	Engajamento na elaboração e implementação de políticas públicas
Comunidade	Ações em prol da comunidade
Diversidade	Ações em prol da diversidade e equidade dentro da organização

3.5- PROCEDIMENTO I : TESTE DA EXISTÊNCIA DE DOMINÂNCIA

O primeiro teste a ser aplicado refere-se à investigação da existência ou não de dominância. Uma vez que dominância foi operacionalmente definida como a capacidade de um determinado *stakeholder* obter recursos de uma empresa para atender suas demandas de uma forma preferencial em relação a outros *stakeholders*, testar a existência da dominância consiste em testar se o atendimento das demandas dos *stakeholders* é igual ou diferente.

Uma vez que não se conhece características da população e se deseja comparar grupos independentes de variáveis, ou seja, as variáveis de atendimento as demandas dos *stakeholders*, escolheu o teste não paramétrico de Mann-Whitney para este fim. Os oito grupos de variáveis de atendimento às demandas dos *stakeholders* foram então comparados, dois a dois.

Os testes não paramétricos são classificados de acordo com o nível de mensuração e o número de grupos a serem relacionados. Segundo Stevenson (1997), o teste de Mann-Whitney é aplicado quando estão em comparação dois grupos independentes entre variáveis contínuas.

Os procedimentos para a realização do teste são:

- a- Determinar os valores de n_1 e n_2 . Em que n_1 é o número de casos no grupo menor e n_2 é o número de casos no grupo maior.
- b- Dispor em conjunto os escores dos dois grupos, atribuindo o posto 1 ao escore que for menor algebricamente. Os postos variarão de 1 a N onde $N = n_1 + n_2$. Às observações empatadas atribuir a média dos postos correspondentes.
- c- Determinar o valor de U : $U = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_1 \cdot (n_1 + 1)}{2} - R_1$ onde R_1 é a soma dos postos do menor grupo.
- d- Obter a média e o desvio padrão dos postos para então obter o valor de z calculado.

$$\mu_U = \frac{n_1 \cdot n_2}{2} \quad \sigma_U = \sqrt{\left(\frac{n_1 \cdot n_2}{N \cdot (N - 1)}\right) \cdot \left(\frac{N^3 - N}{12} - \sum T\right)} \quad z = \frac{U - \mu_U}{\sigma_U} \quad \text{onde o}$$

somatório de T é obtido através de: $T = \frac{t^3 - t}{12}$, sendo t o tamanho da amostra dos grupos.

- e- Por último, comparar o valor real com o valor teórico de z. Se z calculado for menor que z tabelado, ou seja, se o valor-P for maior do que um determinado nível de significância, não se pode rejeitar a hipótese nula de igualdade de médias, no caso, dos dois *stakeholders* em questão. Já se o Valor-P for menor do que um determinado nível de significância, pode-se rejeitar a hipótese nula de igualdade de médias dos dois *stakeholders* em questão.

O teste Mann-Whitney foi aplicado às medianas destas variáveis, duas a duas, para um nível de significância de 5%. Operacionalmente, as hipóteses foram construídas como a seguir:

H_0 : A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders*, é igual a 0 (zero)

H_1 : A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders*, é diferente de 0 (zero)

3.6- PROCEDIMENTO II : HIERARQUIZAÇÃO DA DOMINÂNCIA

Após a execução do teste empírico da existência de dominância, verifica-se se existem casos em que se rejeitou H_0 , ou seja, se há casos onde o nível de atendimento das demandas entre os *stakeholders* é diferente. Caso existam diferenças de nível de atendimento, deve-se procurar responder a seguinte questão operacional de pesquisa: qual a hierarquia entre os *stakeholders*?

Uma vez que as variáveis testadas referem-se ao nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, aquelas variáveis com maior nível de atendimento representam *stakeholders* com maior dominância. No procedimento II irá se agrupar as variáveis com igual nível de atendimento e organizá-las em categorias por ordem decrescente de nível de atendimento. Em suma, busca-se ordenar os *stakeholders* por nível de dominância.

3.7- PROCEDIMENTO III : TESTE DA INFLUÊNCIA DO PODER NA DOMINÂNCIA

Admitindo-se a existência de dominância, deve-se então procurar atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa: investigar se a variável poder do *stakeholder* é interveniente na relação de dominância entre os *stakeholders*. A investigação de explicações para possíveis variáveis intervenientes nesta relação deve concatenar duas ações: primeiro, verificar o que a teoria fundamenta e este respeito e, segundo, analisar os dados disponíveis na pesquisa.

Neste particular, a teoria faz menção ao modelo de saliência de *stakeholders*, desenvolvido por Mitchell, Agle e Wood (1997), o qual é discutido no Capítulo 2. Operacionalmente o conceito de saliência de *stakeholders* é definido como o grau de prioridade atribuído pelos gestores às demandas dos *stakeholders*. De acordo com este modelo são três os atributos da saliência: poder, urgência e legitimidade.

Uma vez observado possíveis fundamentações teóricas, busca-se uma análise destas nos dados disponíveis na pesquisa. Os dados disponíveis revelam informações de um grupo de oito diferentes *stakeholders*: compradores, funcionários, *shareholders*, meio-ambiente, fornecedores, sociedade, comunidade e diversidade. Além disto, também são disponíveis informações sobre os setores das empresas pesquisadas.

Com base nos atributos do modelo de saliência de *stakeholders* e os dados disponíveis da pesquisa algumas considerações são possíveis. Primeiramente, quanto à legitimidade, sabe-se que são oito os *stakeholders* e que estão identificados, sendo possível afirmar, pela literatura, que formam um grupo de *stakeholders* legítimos. Entretanto, não há dados na pesquisa que permitam classificar o nível de legitimidade, ou seja, não há como discriminar a legitimidade destes para se efetuar testes estatísticos da influência deste atributo na relação de dominância.

Os dados da pesquisa não oferecem nenhum subsídio para o atributo urgência, desta maneira, de igual forma ao atributo legitimidade, não há condições operacionais de se testar sua influência na relação de dominância.

A pesquisa, todavia, disponibiliza dados que podem gerar informações sobre poder de *stakeholders*, uma vez que são conhecidos os setores onde operam as empresas da amostra. Observe-se que as características de cada setor podem ser referência para classificação do poder de *stakeholders*, por exemplo, com base em literatura de análise estrutural de indústrias (PORTER, 1980). Com base nisto e, em vista do objetivo da pesquisa de investigar que variáveis podem ser intervenientes na mesma, formula-se a seguinte hipótese:

H_b: Há diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders* associado ao seu poder.

Operacionalmente, todavia, primeiro devem ser selecionados os setores que contemplam um número mínimo de observações para viabilizar os testes estatísticos. Segundo, separar os *stakeholders*, nos quais há possibilidade de se inferir algum nível de poder. Por fim, efetuar testes para verificar se as diferenças do nível de poder entre os *stakeholders* de uma mesma categoria estão associados a diferenças de nível de atendimento de demandas.

Dois grupos de controle são criados para a elaboração dos testes. Primeiro, um grupo onde há contraste entre o poder dos *stakeholders* e então é testado se há também diferença no nível de

atendimento de demandas. Segundo, um grupo onde não há contraste de poder entre os *stakeholders* e então é testado se há diferença no nível de atendimento de demandas.

Assim como no teste aplicado à existência de dominância, emprega-se nesta fase o teste Mann-Whitney, para um nível de significância de 5%. Aplica-se o teste às medianas do nível de atendimento das demandas dos *stakeholders* das variáveis, duas a duas, para os casos selecionados. Operacionalmente, as hipóteses foram construídas como a seguir:

H₀: A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders* por setor, é igual a 0 (zero)

H₁: A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders* por setor, é diferente de 0 (zero)

3.8- PROCEDIMENTO IV : ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO STAKEHOLDER NA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA

Esta etapa está associada ao objetivo específico desta tese em investigar possíveis associações entre o atendimento das demandas dos *stakeholders* e suas respectivas contribuições para a performance social corporativa. Esta investigação relaciona-se a um dos pontos limite da teoria dos *stakeholders* indicados no modelo de pesquisa: os critérios para um tratamento equitativo dos *stakeholders* e a dificuldade de se definir um modelo de entradas (contribuições) dos *stakeholders*. Um modelo, defendido por importantes autores da teoria dos *stakeholders*, Phillips, Freeman e Wicks (2003), propõem que a melhor forma de tratamento é a meritocrática, pela qual a empresa deveria distribuir benefícios e atender as demandas dos *stakeholders* à luz de suas respectivas contribuições, custos e riscos. Todavia, estes autores, reconhecem que um modelo para definir as entradas dos *stakeholders* na empresa é uma questão em aberto.

No âmbito desta pesquisa, irá se investigar como os *stakeholders*, em função de sua dominância, ou seja, do nível de atendimento recebido às suas demandas, contribuirão para a CSP.

Operacionalmente, respeitando a literatura, será considerada a performance social corporativa como parâmetro de desempenho empresarial. Mais especificamente, para uma definição operacional de CSP, irá se seguir o conceito de Ullmann (1985), segundo o qual CSP se refere a como uma organização responde às demandas sociais (dos *stakeholders*) e de Surroca e Tribó (2008), de que buscar aumentar a CSP liga-se ao objetivo de atender os interesses dos *stakeholders* e que isto decorre do conceito central da teoria dos *stakeholders*.

Em função do referencial escolhido, operacionalmente CSP será definido como o resultado do desempenho organizacional junto aos seus diversos *stakeholders*. Para mensurar o desempenho organizacional junto a cada *stakeholder* serão empregadas as variáveis já definidas que avaliam o nível de demanda atendida de cada *stakeholder*.

$$CSP = \beta_1 STKcustomers + \beta_2 STKemployee + \beta_3 STKenvironment + \beta_4 STKsupplier + \beta_5 STKsociety + \beta_6 STKcommunity + \beta_7 STKdiversity + \beta_8 STKshareholder + \varepsilon$$

em que:

CSP = variável ordinal assumindo valor 1 para a empresa de menor CSP e valor 137 para a empresa de maior CSP.

β_i = coeficiente angular do modelo

STKcustomer = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* compradores.

STKemployee = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* funcionários.

STKenvironment = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* meio-ambiente.

STKsupplier = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* fornecedores.

STKsociety = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* sociedade.

STKcommunity = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* comunidade.

STKdiversity = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* diversidade.

STKshareholder = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder shareholders*.

ε = erro.

O modelo estatístico escolhido para análise é a de uma regressão múltipla, tipo OLS. Tanto as análises de correlação e como as de regressão compreendem uma avaliação de dados amostrais com o propósito de se saber como duas ou mais variáveis estão relacionadas uma com a outra numa população. A correlação mede a força, ou grau de relacionamento entre duas variáveis. A regressão, por sua vez, dá a equação que descreve o relacionamento em termos matemáticos.

Há alguns pressupostos que devem ser satisfeitos para que o modelo de regressão clássico seja aceito para análise e predição. Segundo Wooldridge (2008), são eles:

- a- normalidades dos resíduos do modelo de regressão,
- b- heterocedasticidade dos erros do modelo de regressão: os erros apresentam variância incomum ao longo da amostra, e
- c- autocorrelação dos erros do modelo: os erros apresentam um relacionamento significativo entre eles ao longo da amostra.

De acordo com Wooldridge (2008), o método conhecido como Newey-West é capaz de corrigir eficientemente os problemas de heterocedasticidade e autocorrelação dos erros do modelo, obtido pelo uso do *software* estatístico GRETL, a ser utilizado nesta pesquisa.

No modelo empregado, a variável dependente podem-se associar postos às alternativas, com 1 associado ao mais baixo, 2 ao seguinte mais baixo, até J , se existem J alternativas ordenadas. A característica importante dos postos é que os números associados 1,2,3,... são ordinais e não categóricos apenas. Os números ordinais indicam a classificação, mas os valores reais atribuídos são arbitrários. O que importa é que uma alternativa seja classificada mais alto que uma outra. No caso particular desta pesquisa, a variável CSP é considerada uma variável ordinal, onde a empresa com menor desempenho social recebe o posto 1 e a de maior 137, uma vez que a amostra é composta de 137 empresas. Já as variáveis independentes, são contínuas.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1- CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Conforme previamente informado no Capítulo 3, a população objeto de estudo é composta pelo universo do conjunto formado pelas 528 empresas de capital aberto listadas na Bovespa e suas controladas. A amostra foi composta pelas empresas que responderam ao questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, da Bovespa, nos anos 2008, 2009 e 2010. Tais empresas são formadas por dois conjuntos. O primeiro, referente a empresas listadas na Bovespa e o segundo, de empresas controladas destas primeiras. Desta forma, observa-se que a amostragem foi condicionada pela acessibilidade de informações, não se podendo garantir que a amostra se constitui em uma representação probabilística da população.

Os setores seguem a classificação adotada pela Economatica[®]. Todavia, em função dos propósitos da pesquisa, as empresas do setor de energia elétrica foram reclassificadas em duas categorias, uma de empresas de distribuição e outra de empresas de geração e transmissão de energia.

A quantidade de empresas que compuseram a amostra desta pesquisa, agrupadas segundo seus respectivos setores de atividades, é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Empresas da Amostra por Setor Econômico

Setor	Qtde
Agro e Pesca	1
Alimentos e Bebidas	7
Comércio	5
Construção	7
Energia Elétrica	4
Energia Elétrica - Distribuição	14
Energia Elétrica - Geração e Transmissão	18
Finanças e Seguros	14
Máquinas Industriais	2
Mineração	2
Minerais Não Metálicos	1
Outros	13
Papel e Celulose	5
Petróleo e Gás	1
Química	7
Siderurgia e Metalurgia	14
Software e Dados	2
Telecomunicações	6
Transporte e Serviços	10
Veículos e Peças	4
Total	137

4.2- CÁLCULO DAS VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Conforme indicado no item 3.3 do Capítulo 3, há duas categorias básicas de informações necessárias para a pesquisa: aquelas relacionadas ao atendimento do interesse dos acionistas, pertinentes à performance financeira das empresas e aquelas relacionadas ao atendimento dos interesses dos demais *stakeholders*, referentes à performance social da empresa.

As informações necessárias à análise da performance financeira encontram-se nas demonstrações financeiras das empresas e nos valores de mercado das ações destas empresas no período a ser analisado. Tais informações foram coletadas através de diversas fontes, sobressaindo-se a Economatica[®], a qual foi empregada para os dados financeiros das empresas listadas na Bovespa. Para as empresas de capital fechado, foram empregadas várias fontes, a saber: anuários Melhores e Maiores da Revista Exame e Grandes Grupos – 200

Maiores do Jornal Valor, sítios das empresas, comunicações por e-mail enviadas às empresas solicitando informações financeiras.

Com relação às informações referentes à performance social, relativas ao destino de recursos e/ou esforços das empresas no atendimento do interesse de *stakeholders* específicos, tais como funcionários, comunidade, meio-ambiente, clientes e fornecedores, estas foram obtidas do ISE. Mais especificamente, estas informações foram coletadas da base de dados do ISE da Bovespa, base esta gerenciada pelo Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas – GV-CES.

Para o cálculo das variáveis que refletem o nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, procedeu-se conforme estipulado no item 3.4 do Capítulo 3. Mais precisamente, para a variável referente ao *shareholder*, empregou-se as variáveis retorno sobre o ativo total – ROA, retorno sobre as vendas – ROS e retorno sobre o patrimônio líquido – ROE. Com base nestas variáveis, criou-se uma *proxy* para o *stakeholder shareholder*. O procedimento para criar esta *proxy* consistiu em primeiramente reescalonar as variáveis ROA, ROS e ROE para uma escala padrão de 0 (zero) a 10 (dez). Após o reescalonamento, então calculou-se a média entre estas variáveis, o que definiu a *proxy* do *shareholder*.

Para o cálculo das demais *stakeholders*, também seguindo o proposto no item 3.4 do Capítulo 3, seguiu-se as práticas empregadas na literatura de CSP, ou seja, variáveis que buscam retratar o atendimento às demandas de cada *stakeholder*. A natureza do conteúdo destas variáveis é informada no Quadro 4. As variáveis para os *stakeholders* funcionários, meio-ambiente, sociedade, comunidade e diversidade foram obtidas diretamente. Para os *stakeholders* compradores e fornecedores, foram criadas variáveis compostas a partir das variáveis iniciais. O procedimento para criar esta *proxy* para as variáveis dos compradores e fornecedores seguiu o mesmo critério usado para a construção da *proxy* do *shareholder*, ou seja, primeiramente se reescalonou as variáveis iniciais para uma escala padrão de 0 (zero) a 10 (dez) e depois, calculou-se a média entre estas variáveis.

Conforme previsto no item 3.4 da Metodologia, para cada uma das 137 empresas da amostra, procedeu-se o cálculo da média das variáveis dos anos com dados disponíveis. Estas médias então foram usadas nos procedimentos metodológicos subsequentes.

Quadro 4 – Natureza das Variáveis Iniciais Empregadas para cada Stakeholder

Variável	Natureza de seu Conteúdo
Compradores – 1	Participação e Satisfação de clientes e consumidores
Compradores – 2	Resolução de reclamações de clientes e consumidores
Compradores – 3	Atendimento às demandas administrativas e judiciais de clientes e consumidores
Compradores – 4	Respeito à privacidade de clientes e consumidores
Funcionários	Relações de Trabalho (trabalho infantil, trabalho forçado, assédio, discriminação)
Shareholder – 1	ROE - Retorno sobre o Patrimônio Líquido
Shareholder – 2	ROA - Retorno sobre os Ativos
Shareholder – 3	ROS – Retorno sobre as Vendas
Meio-Ambiente	Ações em prol da proteção ambiental
Fornecedores – 1	Processos e procedimentos transparentes na gestão de fornecedores
Fornecedores – 2	Sistema de identificação e controle de fornecedores
Sociedade	Engajamento na elaboração e implementação de políticas públicas
Comunidade	Ações em prol da comunidade
Diversidade	Ações em prol da diversidade e equidade dentro da organização

Por ocasião do cálculo das variáveis observou-se a existência de *missing values* para a variável Meio-Ambiente em três empresas. Conforme Nunes (2007), em situações de dados faltantes, uma abordagem bastante comum é restringir a análise aos sujeitos com dados completos nas variáveis envolvidas. Porém, as estimativas obtidas com tais análises podem ser viesadas, especialmente se os indivíduos que são incluídos na análise são sistematicamente diferentes daqueles que foram excluídos em termos de uma ou mais variáveis. Para contornar este problema, existem técnicas estatísticas que envolvem a substituição dos dados faltantes por estimativas de valores plausíveis a serem “imputados” aos dados faltantes. De acordo com Schafer e Graham (2002) *apud* Nunes (2007), a prática comum de se usar a substituição pela média geral dos valores observados, pode prever o dado faltante de forma aceitável, mas distorcer as estimativas de variâncias e da correlação. Como o interesse neste caso é na média das escalas dos *stakeholders* para avaliar a dominância dos mesmos, escolheu-se a média como critério de substituição aos dados faltantes para a variável Meio-Ambiente.

Cabe registrar que a média da escala do Meio-Ambiente é de 34,06 para as 137 empresas analisadas e, assim, este valor foi imputado nos 3 casos com *missing values*. Isso representa

apenas 2,1898% do total de 137 empresas e, considerando as demais variáveis de *stakeholders* do banco de dados, significa um *missing* de apenas 0,2737% do total.

Os resultados destes procedimentos de cálculo, incluindo-se uma análise exploratória inicial dos dados, com algumas medidas de posição e de dispersão referentes às *proxies* e variáveis adotadas na pesquisa, são informadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas

Estatísticas descritivas	Funcionários	Shareholder	Comunidade	Sociedade	Compradores	Meio-Ambiente	Diversidade	Fornecedores
Média	5,734	5,308	4,858	4,495	4,457	4,151	3,582	2,826
Mediana	5,808	5,136	4,653	4,615	4,537	4,381	3,440	2,685
Desvio padrão	2,365	1,931	2,152	2,276	1,521	2,696	2,110	2,131
Variância da amostra	5,592	3,728	4,630	5,182	2,314	7,271	4,451	4,542
Mínimo	0	0	0,4167	0	0,334	0	0	0
Máximo	10	10	10	10	7,863	10	10	8,179
Soma	785,521	727,243	665,614	615,818	610,542	568,723	490,74	387,136
Contagem	137	137	137	137	137	137	137	137

4.3- TESTE DA EXISTÊNCIA DE DOMINÂNCIA

O primeiro teste realizado, conforme apontado no item 3.5 da Metodologia, refere-se à investigação da existência ou não de dominância. Uma vez que dominância foi operacionalmente definida como a capacidade de um determinado *stakeholder* obter recursos de uma empresa para atender suas demandas de uma forma preferencial em relação a outros *stakeholders*, testar a existência da dominância consiste em testar se o atendimento das

demandas dos diferentes *stakeholders* é igual ou diferente. A hipótese geral construída para este fim foi:

H_a : Há diferença no nível de atendimento das demandas entre os *stakeholders*.

Uma vez que não se conhece características da população e se deseja comparar grupos independentes de variáveis, ou seja, as variáveis de atendimento às demandas dos *stakeholders*, escolheu o teste não paramétrico de Mann-Whitney para este fim. Os oito grupos de variáveis de atendimento às demandas dos *stakeholders* foram então comparados, dois a dois.

O teste Mann-Whitney foi aplicado às medianas destas variáveis, duas a duas, para um nível de significância de 5%. Estes testes foram realizados empregando-se o pacote estatístico SigmaXL para o Microsoft Office Excel.

Operacionalmente, as hipóteses foram construídas como a seguir:

H_0 : A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders*, é igual a 0 (zero)

H_1 : A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders*, é diferente de 0 (zero)

4.3.1- Comparação entre funcionários e demais *stakeholders*

O teste realizado para comparação das medianas das variáveis funcionários e *shareholder* é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Comparação Funcionários e Shareholder

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Funcionários	5,808	Estatística Mann-Whitney	19981,00
Mediana <i>Shareholder</i>	5,136	Valor-P (bicaudal)	0,0814

Dado que o Valor-P do teste foi de 8,14%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença entre as medianas das escalas entre funcionários e *shareholder*, ao nível de

significância de 5%. Logo, funcionários e *shareholder* apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis funcionários e comunidade é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Comparação Funcionários e Comunidade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Funcionários	5,808	Estatística Mann-Whitney	20954,50
Mediana Comunidade	4,653	Valor-P (bicaudal)	0,0013

Como o Valor-P do teste foi de 0,13%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre funcionários e comunidade, ao nível de 5% de significância. Logo, funcionários e comunidade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis funcionários e sociedade é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Comparação Funcionários e Sociedade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Funcionários	5,808	Estatística Mann-Whitney	21710,50
Mediana Sociedade	4,615	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre funcionários e sociedade, ao nível de 5% de significância. Logo, funcionários e sociedade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis funcionários e compradores é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Comparação Funcionários e Compradores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Funcionários	5,808	Estatística Mann-Whitney	22013,00
Mediana Compradores	4,537	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre funcionários e compradores, ao nível de 5% de significância. Logo, funcionários e compradores apresentam, na mediana, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis funcionários e meio-ambiente é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Comparação Funcionários e Meio-Ambiente

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Funcionários	5,808	Estatística Mann-Whitney	21810,50
Mediana Meio-Ambiente	4,381	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre funcionários e meio-ambiente, ao nível de 5% de significância. Logo, funcionários e meio-ambiente apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis funcionários e diversidade é apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Comparação Funcionários e Diversidade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Funcionários	5,808	Estatística Mann-Whitney	23578,50
Mediana Diversidade	3,440	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre funcionários e diversidade, ao nível de 5% de significância. Logo, funcionários e diversidade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis funcionários e fornecedores é apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Comparação Funcionários e Fornecedores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Funcionários	5,808	Estatística Mann-Whitney	24750,00
Mediana Fornecedores	2,685	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre funcionários e fornecedores, ao nível de 5% de significância. Logo, funcionários e fornecedores apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

4.3.2- Comparação entre *shareholder* e demais *stakeholders*

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis *shareholder* e comunidade é apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 – Comparação *Shareholder* e Comunidade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana <i>Shareholder</i>	5,136	Estatística Mann-Whitney	20177,00
Mediana Comunidade	4,653	Valor-P (bicaudal)	0,0412

Como o Valor-P do teste foi de 4,12%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre *shareholder* e comunidade, ao nível de 5% de significância. Logo, *shareholder* e comunidade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis *shareholder* e sociedade é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Comparação *Shareholder* e Sociedade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana <i>Shareholder</i>	5,136	Estatística Mann-Whitney	20932,00
Mediana Sociedade	4,615	Valor-P (bicaudal)	0,0014

Como o Valor-P do teste foi de 0,14%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre *shareholder* e sociedade, ao nível de 5% de significância. Logo, *shareholder* e sociedade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis *shareholder* e compradores é apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Comparação *Shareholder* e Compradores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana <i>Shareholder</i>	5,136	Estatística Mann-Whitney	21190,00
Mediana Compradores	4,537	Valor-P (bicaudal)	0,0003

Como o Valor-P do teste foi de 0,03%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre *shareholder* e compradores, ao nível de 5% de significância. Logo, *shareholder* e compradores apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis *shareholder* e meio-ambiente é apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Comparação *Shareholder* e Meio-Ambiente

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana <i>Shareholder</i>	5,136	Estatística Mann-Whitney	20867,00
Mediana Meio-Ambiente	4,381	Valor-P (bicaudal)	0,0020

Como o Valor-P do teste foi de 0,02%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre *shareholder* e meio-ambiente, ao nível de 5% de significância. Logo, *shareholder* e meio-ambiente apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis *shareholder* e diversidade é apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 – Comparação *Shareholder* e Diversidade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana <i>Shareholder</i>	5,136	Estatística Mann-Whitney	23406,50
Mediana Diversidade	3,440	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre *shareholder* e diversidade, ao nível de 5% de significância. Logo, *shareholder* e diversidade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis *shareholder* e fornecedores é apresentado na Tabela 15.

Tabela 15 – Comparação *Shareholder* e Fornecedores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana <i>Shareholder</i>	5,136	Estatística Mann-Whitney	24601,00
Mediana Fornecedores	2,685	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre *shareholder* e fornecedores, ao nível de 5% de significância. Logo, *shareholder* e fornecedores apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

Dessa forma, *shareholder* e funcionários foram os *stakeholders* que apresentaram maior dominância em comparação aos demais *stakeholders*. Porém, *shareholder* e funcionários apresentaram, na mediana, o mesmo nível de atendimento de suas demandas.

4.3.3- Comparação entre comunidade e demais *stakeholders*

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis comunidade e sociedade é apresentado na Tabela 16.

Tabela 16 – Comparação Comunidade e Sociedade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Comunidade	4,653	Estatística Mann-Whitney	19665,00
Mediana Sociedade	4,615	Valor-P (bicaudal)	0,2072

Dado que o Valor-P do teste foi de 20,72%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença entre as medianas das escalas entre comunidade e sociedade, ao nível de significância de 5%. Logo, comunidade e sociedade apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis comunidade e compradores é apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 – Comparação Comunidade e Compradores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Comunidade	4,653	Estatística Mann-Whitney	19568,00
Mediana Compradores	4,537	Valor-P (bicaudal)	0,2657

Dado que o Valor-P do teste foi de 26,57%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença entre as medianas das escalas entre comunidade e compradores, ao nível de significância de 5%. Logo, comunidade e compradores apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis comunidade e meio-ambiente é apresentado na Tabela 18.

Tabela 18 – Comparação Comunidade e Meio-Ambiente

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Comunidade	4,653	Estatística Mann-Whitney	19871,50
Mediana Meio-Ambiente	4,381	Valor-P (bicaudal)	0,1148

Dado que o Valor-P do teste foi de 11,48%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença entre as medianas das escalas entre comunidade e meio-ambiente, ao nível de significância de 5%. Logo, comunidade e meio-ambiente apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis comunidade e diversidade é apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 – Comparação Comunidade e Diversidade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Comunidade	4,653	Estatística Mann-Whitney	21948,50
Mediana Diversidade	3,440	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre comunidade e diversidade, ao nível de 5% de significância. Logo, comunidade e diversidade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis comunidade e fornecedores é apresentado na Tabela 20.

Tabela 20 – Comparação Comunidade e Fornecedores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Comunidade	4,653	Estatística Mann-Whitney	23451,00
Mediana Fornecedores	2,685	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre comunidade e fornecedores, ao nível de 5% de significância. Logo, comunidade e fornecedores apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

Dessa forma, pode-se verificar que comunidade, sociedade, compradores e meio-ambiente apresentaram, na mediana, o mesmo nível de atendimento de suas demandas para um nível de significância de 5%.

4.3.4- Comparação entre sociedade e demais *stakeholders*

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis sociedade e compradores é apresentado na Tabela 21.

Tabela 21 – Comparação Sociedade e Compradores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Sociedade	4,615	Estatística Mann-Whitney	18709,00
Mediana Compradores	4,537	Valor-P (bicaudal)	0,8452

Dado que o Valor-P do teste foi de 84,52%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença entre as medianas das escalas entre sociedade e compradores, ao nível de significância de 5%. Logo, sociedade e compradores apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis sociedade e meio-ambiente é apresentado na Tabela 22.

Tabela 22 – Comparação Sociedade e Meio-Ambiente

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Sociedade	4,615	Estatística Mann-Whitney	19219,50
Mediana Meio-Ambiente	4,381	Valor-P (bicaudal)	0,5603

Dado que o Valor-P do teste foi de 56,03%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença entre as medianas das escalas entre sociedade e meio-ambiente, ao nível de significância de 5%. Logo, sociedade e meio-ambiente apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis sociedade e diversidade é apresentado na Tabela 23.

Tabela 23 – Comparação Sociedade e Diversidade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Sociedade	4,615	Estatística Mann-Whitney	21034,50
Mediana Diversidade	3,440	Valor-P (bicaudal)	0,0008

Como o Valor-P do teste foi de 0,08%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre sociedade e diversidade, ao nível de 5% de significância. Logo, sociedade e diversidade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis sociedade e fornecedores é apresentado na Tabela 24.

Tabela 24 – Comparação Sociedade e Fornecedores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Sociedade	4,615	Estatística Mann-Whitney	22614,00
Mediana Fornecedores	2,685	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre sociedade e fornecedores, ao nível de 5% de significância. Logo, sociedade e fornecedores apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

4.3.5- Comparação entre compradores e demais *stakeholders*

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis compradores e meio-ambiente é apresentado na Tabela 25.

Tabela 25 – Comparação Compradores e Meio-Ambiente

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Compradores	4,537	Estatística Mann-Whitney	19061,00
Mediana Meio-Ambiente	4,381	Valor-P (bicaudal)	0,7337

Dado que o Valor-P do teste foi de 73,37%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença entre as medianas das escalas entre compradores e meio-ambiente, ao nível de significância de 5%. Logo, compradores e meio-ambiente apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis compradores e diversidade é apresentado na Tabela 26.

Tabela 26 – Comparação Compradores e Diversidade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Compradores	4,537	Estatística Mann-Whitney	21728,00
Mediana Diversidade	3,440	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre compradores e diversidade, ao nível de 5% de significância. Logo, compradores e diversidade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis compradores e fornecedores é apresentado na Tabela 27.

Tabela 27 – Comparação Compradores e Fornecedores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Compradores	4,537	Estatística Mann-Whitney	23292,00
Mediana Fornecedores	2,685	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre compradores e fornecedores, ao nível de 5% de significância. Logo, compradores e fornecedores apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

4.3.6- Comparação entre meio-ambiente e demais *stakeholders*

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis meio-ambiente e diversidade é apresentado na Tabela 28.

Tabela 28 – Comparação Meio-Ambiente e Diversidade

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Meio-Ambiente	4,381	Estatística Mann-Whitney	20447,50
Mediana Diversidade	3,440	Valor-P (bicaudal)	0,0140

Como o Valor-P do teste foi de 1,40%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre meio-ambiente e diversidade, ao nível de 5% de significância. Logo, meio-ambiente e diversidade apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis meio-ambiente e fornecedores é apresentado na Tabela 29.

Tabela 29 – Comparação Meio-Ambiente e Fornecedores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Meio-Ambiente	4,381	Estatística Mann-Whitney	21549,00
Mediana Fornecedores	2,685	Valor-P (bicaudal)	0,0000

Como o Valor-P do teste foi de 0,00%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre meio-ambiente e fornecedores, ao nível de 5% de significância. Logo, meio-ambiente e fornecedores apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

4.3.7- Comparação entre diversidade e fornecedores

O resultado do teste realizado para comparação das medianas das variáveis diversidade e fornecedores é apresentado na Tabela 30.

Tabela 30 – Comparação Diversidade e Fornecedores

Medianas dos <i>Stakeholders</i>		Teste Mann-Whitney	
Mediana Diversidade	3,440	Estatística Mann-Whitney	20728,00
Mediana Fornecedores	2,685	Valor-P (bicaudal)	0,0039

Como o Valor-P do teste foi de 0,39%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença nas medianas das escalas entre diversidade e fornecedores, ao nível de 5% de significância. Logo, diversidade e fornecedores apresentam, na média, diferente nível de atendimento de suas demandas.

4.3.8- Síntese dos testes de comparação

Na Tabela 31 são reportados os resultados obtidos a partir do teste Mann-Whitney, aplicado às medianas das variáveis, para comparação do nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*.

Tabela 31 – Síntese do teste da existência de dominância

<i>Stakeholders</i>	Compradores	Funcionários	Meio-Ambiente	Fornecedores	Sociedade	Comunidade	Diversidade	Shareholder
Compradores	*****	Diferente	Igual	Diferente	Igual	Igual	Diferente	Diferente
Funcionários	Rejeitar H ₀	*****	Diferente	Diferente	Diferente	Diferente	Diferente	Igual
Meio-Ambiente	Aceitar H ₀	Rejeitar H ₀	*****	Diferente	Igual	Igual	Diferente	Diferente
Fornecedores	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	*****	Diferente	Diferente	Diferente	Diferente
Sociedade	Aceitar H ₀	Rejeitar H ₀	Aceitar H ₀	Rejeitar H ₀	*****	Igual	Diferente	Diferente
Comunidade	Aceitar H ₀	Rejeitar H ₀	Aceitar H ₀	Rejeitar H ₀	Aceitar H ₀	*****	Diferente	Diferente
Diversidade	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	*****	Diferente
Shareholder	Rejeitar H ₀	Aceitar H ₀	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	Rejeitar H ₀	*****

O primeiro objetivo específico da pesquisa, de verificar empiricamente se o fenômeno da dominância se faz presente em empresas brasileiras, pode ser respondido através da análise da Tabela 31. Observa-se que dos 28 casos testados, 21 deles apresentaram *stakeholders* com diferenças em relação ao atendimento de suas demandas e, em 5 casos comparados, não houve diferença em relação ao atendimento das demandas. Em suma, pode-se afirmar que nas empresas analisadas ocorre o efeito da dominância de *stakeholders*, ou seja, há diferença entre o atendimento das demandas entre os *stakeholders*.

A partir da Tabela 31, também é possível observar que compradores, meio-ambiente, sociedade e comunidade apresentam o mesmo nível de atendimento de suas demandas ao nível de significância de 5%. Da mesma forma, funcionários e *shareholder* também apresentam o mesmo nível de atendimento de suas demandas. Funcionários, fornecedores e

diversidade possuem nível de atendimento diferente em relação a todos os demais *stakeholders*.

4.4- HIERARQUIZAÇÃO DA DOMINÂNCIA

Conforme previsto no item 3.6 da Metodologia, após a execução do teste empírico da existência de dominância, caso a mesma seja observada, deve-se proceder a hierarquização dos *stakeholders*, com base no nível de atendimento de suas demandas. O propósito desta etapa é responder a seguinte questão de pesquisa: caso existam diferenças de nível de atendimento às demandas dos *stakeholders*, qual a hierarquia entre os *stakeholders*?

Para tal procedimento, as variáveis com igual nível de dominância foram agrupadas e organizadas em categorias por ordem decrescente de dominância, considerando-se que aquelas variáveis com maior nível de atendimento representam *stakeholders* com maior dominância.

A hierarquização da dominância dos *stakeholders*, considerando-se a mediana das variáveis, é apresentada na Tabela 32.

Tabela 32 – Hierarquização da dominância

<i>Stakeholders</i>	Mediana das escalas	Hierarquia
Funcionários	5,808	1
<i>Shareholder</i>	5,136	
Comunidade	4,653	2
Sociedade	4,615	
Compradores	4,537	
Meio-Ambiente	4,381	
Diversidade	3,440	3
Fornecedores	2,685	4

Uma análise direta da Tabela 32 permite alcançar o segundo objetivo específico da pesquisa, de investigar, caso haja um efeito de dominância, qual a hierarquia de *stakeholders* nesta relação. Verifica-se que a hierarquia encontrada nas empresas analisadas é, segundo a ordem decrescente de nível de atendimento, a seguinte: primeiro, funcionários e *shareholders*; segundo, comunidade, sociedade, compradores e meio-ambiente; terceiro, diversidade; e, quarto, fornecedores.

4.5- TESTE DA INFLUÊNCIA DO PODER NA DOMINÂNCIA

Uma vez constatado fenômeno de dominância nas empresas analisadas, deve-se então perseguir o terceiro objetivo específico da pesquisa: investigar que variáveis podem ser intervenientes na relação de dominância entre os *stakeholders*. Para a consecução deste objetivo, construiu-se a seguinte hipótese geral:

H_b: Há diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders* associado ao seu poder.

A fundamentação teórica para esta hipótese considera o conceito de saliência de *stakeholders*, desenvolvido por Mitchell, Agle e Wood (1997), o qual é discutido no Capítulo 2. Operacionalmente o conceito de saliência de *stakeholders* é definido como o grau de prioridade atribuído pelos gestores às demandas dos *stakeholders*. De acordo com este modelo são três os atributos da saliência: poder, urgência e legitimidade.

Conforme definido na seção 3.7 da Metodologia, inicia-se esta fase com a separação dos setores a serem testados. Cabe ressaltar que se utilizou a classificação de setores existente na base dados da Economatica[®]. Todavia, o setor “Energia Elétrica”, além de número elevado de observações na amostra, congregava empresas tanto de geração e transmissão como de distribuição de energia, as quais possuem características distintas em termos de poder de *stakeholders*. Em função disto, estas empresas foram reclassificadas em duas categorias: Energia Elétrica - Transmissão e Geração e Energia Elétrica - Distribuição. A Tabela 33 indica a quantidade de empresas por setor, já considerada esta reclassificação.

Tabela 33 – Setores considerados no teste

Setor	Qtde
Alimentos & Bebidas	7
Construção	7
Energia Elétrica – Distribuição	14
Energia Elétrica - Geração e Transmissão	18
Finanças & Seguros	14
Química	7
Siderurgia & Metalurgia	14
Total	137

Em função da quantidade de observações disponíveis na amostra, os seguintes setores, todos com 7 ou mais observações foram selecionados para teste: Alimentos & Bebidas, Construção, Energia Elétrica – Geração e Transmissão, Energia Elétrica – Distribuição, Finanças & Seguros, Siderurgia & Metalurgia e Química. Os *stakeholders* selecionados para análise foram: compradores, funcionários, meio-ambiente e fornecedores.

O setor de Transporte e Serviços, apesar de possuir quantidade de observações superior a 7, foi desconsiderado neste teste por conter empresas com características heterogêneas quanto ao poder dos *stakeholders*, sendo classificados neste setor, companhias aéreas, empresas de transporte ferroviário, de logística, e concessionárias de rodovias.

4.5.1- Características dos Setores Analisados

As Tabelas de 34 a 40 apresentam o número de observações, mínimo, máximo, média e desvio-padrão das variáveis referentes aos *stakeholders* dos setores selecionados para o teste.

Tabela 34 – Setor de Alimentos & Bebidas

<i>Stakeholders</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compradores	7	2,9266	5,1398	3,7426	0,9244
Funcionários	7	2,6243	9,9309	6,3200	2,7919
Meio-Ambiente	7	2,9039	8,5388	5,3514	1,9087
Fornecedores	7	0,0000	3,2798	1,9634	1,4219
Sociedade	7	0,0000	4,6154	2,4725	1,5875
Comunidade	7	1,6250	5,6667	3,5565	1,4712
Diversidade	7	1,7600	3,6800	2,8114	0,6523
<i>Shareholder</i>	7	2,7619	6,8906	4,9283	1,6390

Tabela 35 – Setor de Construção

<i>Stakeholders</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compradores	7	1,1480	6,6630	4,2806	2,1155
Funcionários	7	1,2155	6,6575	4,0312	2,0275
Meio-Ambiente	7	0,0000	6,3423	3,8209	2,0093
Fornecedores	7	0,0000	5,5833	2,1820	2,5656
Sociedade	7	0,0000	3,4615	1,7308	1,3323
Comunidade	7	1,4583	4,0000	2,4970	0,9354
Diversidade	7	0,0000	5,2800	2,4971	1,8313
<i>Shareholder</i>	7	4,6577	5,6074	5,1992	0,3370

Tabela 36 – Setor de Energia Elétrica – Distribuição

<i>Stakeholders</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compradores	14	1,9105	7,0673	4,9835	1,5473
Funcionários	14	3,8674	9,6777	7,7973	1,7662
Meio-Ambiente	14	0,0000	9,4779	4,8809	2,4058
Fornecedores	14	1,2440	6,3333	4,0921	1,3745
Sociedade	14	3,4615	9,4231	7,2665	1,9556
Comunidade	14	3,7083	8,1944	6,3130	1,5122
Diversidade	14	3,8400	10,0000	5,5810	1,8149
<i>Shareholder</i>	14	3,7960	10,0000	5,6211	1,5379

Tabela 37 – Setor de Energia Elétrica – Geração e Transmissão

<i>Stakeholders</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compradores	18	1,1321	7,8627	4,5099	1,4559
Funcionários	18	2,8729	9,1344	6,0411	1,5715
Meio-Ambiente	18	3,7566	10,0000	6,2834	1,5637
Fornecedores	18	0,2381	4,3065	2,1221	1,3497
Sociedade	18	4,0659	8,9423	5,9737	1,3619
Comunidade	18	1,9167	8,6458	5,1577	1,8525
Diversidade	18	1,6000	8,2360	4,3827	1,7388
<i>Shareholder</i>	18	1,2907	10,0000	4,9528	1,9407

Tabela 38 – Setor de Finanças & Seguros

<i>Stakeholders</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compradores	14	1,3129	7,8558	5,1528	1,5437
Funcionários	14	0,8840	8,9503	5,2618	2,7383
Meio-Ambiente	14	0,0000	6,9138	3,7263	2,1703
Fornecedores	14	0,0000	7,8095	3,0018	2,9245
Sociedade	14	1,1538	8,0769	3,4478	1,8637
Comunidade	14	1,5833	8,7500	4,7392	2,2803
Diversidade	14	0,3200	9,3867	4,5323	2,1265
<i>Shareholder</i>	14	2,7442	8,0521	5,1584	1,1899

Tabela 39 – Setor Químico

<i>Stakeholders</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compradores	7	1,4408	6,8443	4,6575	1,8190
Funcionários	7	5,5433	9,0055	7,4740	1,3938
Meio-Ambiente	7	0,0000	6,8067	3,7698	2,8336
Fornecedores	7	0,2262	5,9365	2,4149	2,1023
Sociedade	7	1,9231	5,0000	3,1009	1,1300
Comunidade	7	1,2500	4,8056	3,4749	1,3819
Diversidade	7	1,0400	6,4000	3,0006	2,0429
<i>Shareholder</i>	7	1,6221	9,1811	4,9990	2,5308

Tabela 40 – Setor de Siderurgia & Metalurgia

<i>Stakeholders</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compradores	14	0,5007	5,4038	3,9958	1,6015
Funcionários	14	0,5525	9,2265	6,0416	2,6267
Meio-Ambiente	14	0,0000	8,2731	3,5588	2,9707
Fornecedores	14	0,0000	6,5774	3,1040	1,7932
Sociedade	14	0,0000	6,9231	4,2551	1,8253
Comunidade	14	1,7083	10,0000	5,8455	2,1557
Diversidade	14	0,0000	6,1067	2,5865	1,9781
<i>Shareholder</i>	14	0,2904	8,8762	5,0531	2,1461

4.5.2- Definição de Premissas para o Teste dos Setores

Operacionalmente, como são 7 os setores selecionados, o teste para verificar se há diferença de nível de atendimento às demandas dos *stakeholders* por setor, consideradas as combinações duas a duas, implicaria em 21 testes para cada tipo de *stakeholder*. Considerando que são quatro os *stakeholders* escolhidos para análise, seriam necessários 84 testes.

Com o propósito de uma verificação mais objetiva, decidiu-se então proceder 16 testes para dois grupos de controle, sendo 8 testes em cada grupo. Primeiro, um grupo onde há contraste entre o poder dos *stakeholders* e então é testado se há também diferença no nível de atendimento de demandas. Segundo, um grupo onde não há contraste de poder entre os *stakeholders* e então é testado se há diferença no nível de atendimento de demandas.

Para a seleção dos casos a serem testados nos dois grupos de controle, é necessário a construção de premissas sobre o poder de *stakeholders* para os distintos setores. Tais premissas teóricas foram elaboradas e são apresentadas a seguir:

Premissa 1 – Compradores com Baixo Poder, com base na modelo de análise da Indústria de Porter (1980).

Os compradores do setor de Construção são pulverizados, compram em pequenos volumes, os produtos são diferenciados e não são uma ameaça de integração para trás, em função disto, os compradores são considerados com baixo poder frente às construtoras.

Os compradores do setor de Finanças e Seguros são pulverizados, compram em pequenos volumes, os produtos são diferenciados e não são uma ameaça de integração para trás, em função disto, os compradores são considerados com baixo poder frente às empresas financeiras.

Os compradores do setor de Energia Elétrica – Distribuição são pulverizados, compram em pequenos volumes, enfrentam altos custos de mudança e não são uma ameaça de integração para trás, em função disto, os compradores são considerados com baixo poder frente às empresas distribuidoras de energia elétrica.

Os compradores do setor Químico são pulverizados, compram em pequenos volumes, enfrentam altos custos de mudança e não são uma ameaça de integração para trás, em função disto, os compradores são considerados com baixo poder frente às empresas do setor químico.

Premissa 2 – Compradores com Alto Poder, com base na modelo de análise da Indústria de Porter (1980).

Os compradores do setor de Energia Elétrica – Geração/Transmissão são concentrados, compram em grandes volumes, os produtos não são diferenciados, e enfrentam baixos custos de mudança, em função disto, os compradores são considerados com alto poder frente às empresas elétricas.

Premissa 3 – Funcionários com Baixo Poder, segundo modelo de poder de Etzioni (1964).

Os funcionários do setor de Construção não configuram uma mão-de-obra muito especializada, sua reposição não é de alto custo e sua sindicalização é fraca, em função disto, os funcionários são considerados com baixo poder frente às construtoras.

Os funcionários do setor de Alimentos & Bebidas não configuram uma mão-de-obra muito especializada, sua reposição não é de alto custo e sua sindicalização é fraca, em função disto, os funcionários são considerados com baixo poder frente as empresas de alimentos e bebidas.

Premissa 4 – Funcionários com Alto Poder, segundo modelo de poder de Etzioni (1964).

Os funcionários do setor de Energia Elétrica – Geração/Transmissão configuram uma mão-de-obra especializada, muitos são de empresas com atual ou anterior controle estatal e sua sindicalização é forte, em função disto, são considerados com alto poder frente as empresas elétricas.

Os funcionários do setor de Energia Elétrica – Distribuição configuram uma mão-de-obra especializada, muitos são de empresas com atual ou anterior controle estatal e sua sindicalização é forte, em função disto, os funcionários são considerados com alto poder frente as empresas elétricas.

Premissa 5 – Meio-Ambiente com Baixo Poder, segundo modelo de poder de Etzioni (1964).

O setor de Finanças e Seguros não representa, em decorrência de sua atividade, risco relevante para o meio-ambiente e não está sujeito a uma legislação rigorosa ambiental, em função disto, o meio-ambiente é considerado com baixo poder frente as empresas da área financeira.

Premissa 6 – Meio-Ambiente com Alto Poder, segundo modelo de poder de Etzioni (1964).

O setor Químico, concentrado em indústrias petroquímicas, representa, em decorrência de sua atividade, risco relevante para o meio-ambiente e está sujeito a uma legislação ambiental mais rigorosa, em função disto, o meio-ambiente é considerado com alto poder frente as empresas do setor químico.

O setor Siderurgia & Metalurgia, concentrado em indústrias siderúrgicas, representa, em decorrência de sua atividade, risco relevante para o meio-ambiente e está sujeito a uma legislação ambiental mais rigorosa, em função disto, o meio-ambiente é considerado com alto poder frente às empresas do setor siderúrgico.

O setor Energia Elétrica – Distribuição representa, em decorrência de sua atividade, risco relevante para o meio-ambiente e está sujeito a uma legislação ambiental mais rigorosa, em função disto, o meio-ambiente é considerado com alto poder frente às empresas do setor elétrico.

O setor Energia Elétrica – Geração/Transmissão representa, em decorrência de sua atividade, risco relevante para o meio-ambiente e está sujeito a uma legislação ambiental mais rigorosa, em função disto, o meio-ambiente é considerado com alto poder frente às empresas do setor elétrico.

Premissa 7 – Fornecedores com Baixo Poder, com base na modelo de análise da Indústria de Porter (1980).

Os fornecedores do setor de Energia Elétrica – Geração/Transmissão não são concentrados, não são uma ameaça de integração para frente e a indústria é um cliente importante para estes, em função disto, os fornecedores são considerados com baixo poder frente às empresas do setor elétrico.

Os fornecedores do setor de Siderurgia & Metalurgia, concentrados na siderurgia, não são concentrados, não são uma ameaça de integração para frente e a indústria é um cliente importante para estes, em função disto, os fornecedores são considerados com baixo poder frente às siderúrgicas.

Premissa 8 – Fornecedores com Alto Poder, com base na modelo de análise da Indústria de Porter (1980).

Os fornecedores do setor de Energia Elétrica – Distribuição são concentrados, não concorrem a produtos substitutos e são uma ameaça de integração para frente, em função disto, os fornecedores são considerados com alto poder frente às empresas do setor elétrico.

Os fornecedores do setor de Químico, concentrados na indústria petroquímica, não concorrem a produtos substitutos e são uma ameaça de integração para frente, em função disto, os fornecedores são considerados com alto poder frente às empresas do setor químico.

Tabela 41 – Premissas Empregadas para Classificar o Poder dos *Stakeholders* por Setor

SETORES	PODER DOS <i>STAKEHOLDERS</i>			
	Compradores	Funcionários	Meio-Ambiente	Fornecedor
Alimentos & Bebidas		Fraco		
Construção	Fraco	Fraco		
Energia Elétrica – Distribuição	Fraco	Forte	Forte	Forte
Energia Elétrica – Geração/ Trans	Forte	Forte	Forte	Fraco
Finanças & Seguros	Fraco		Fraco	
Siderurgia & Metalurgia			Forte	Fraco
Química	Fraco		Forte	Forte

4.5.3- Teste para o Grupo de Controle com Distinto Poder entre os *Stakeholders*

O primeiro grupo de controle apresenta contraste entre o poder dos *stakeholders*, conforme definido nas premissas sobre o poder de *stakeholders* para os distintos setores, realizando-se testes para verificação de diferença no nível de atendimento de demandas dos *stakeholders* por setor.

Assim como no teste aplicado à existência de dominância, foi empregado o teste Mann-Whitney, para um nível de significância de 5%. O teste foi aplicado às medianas do nível de atendimento das demandas dos *stakeholders* das variáveis, duas a duas, para os casos selecionados. As hipóteses construídas foram:

H_0 : A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders* por setor, é igual a 0 (zero)

H_1 : A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders* por setor, é diferente de 0 (zero)

4.5.3.1- Teste para o *stakeholder* Compradores

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Geração/Transmissão e Finanças & Seguros, referente ao nível de atendimento das demandas dos Compradores, é informado na Tabela 42.

Tabela 42 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Finanças & Seguros

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Geração/ Trans	4,670	Estatística Mann-Whitney	258,00
Mediana Finanças & Seguros	5,309	Valor-P (bicaudal)	0,1436

Dado que o Valor-P do teste foi de 14,36%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Energia Elétrica – Geração/Transmissão e Finanças & Seguros apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas dos Compradores.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Geração/Transmissão e Construção, referente ao nível de atendimento das demandas dos Compradores, é informado na Tabela 43.

Tabela 43 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Construção

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Geração/ Trans	4,670	Estatística Mann-Whitney	230,00
Mediana Construção	4,936	Valor-P (bicaudal)	0,8322

Dado que o Valor-P do teste foi de 83,22%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Energia Elétrica – Geração/Transmissão e Construção apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas dos Compradores.

4.5.3.2- Teste para o *stakeholder* Funcionários

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Geração/Transmissão e Alimentos & Bebidas, referente ao nível de atendimento das demandas dos Funcionários, é informado na Tabela 44.

Tabela 44 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Alimentos & Bebidas

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Geração/ Trans	5,925	Estatística Mann-Whitney	236,00
Mediana Alimentos & Bebidas	5,497	Valor-P (bicaudal)	0,9277

Dado que o Valor-P do teste foi de 92,77%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Energia Elétrica – Geração/Transmissão e Alimentos & Bebidas apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas dos Funcionários.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Geração/Transmissão e Construção, referente ao nível de atendimento das demandas dos Funcionários, é informado na Tabela 45.

Tabela 45 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Construção

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Geração/ Trans	5,925	Estatística Mann-Whitney	270,00
Mediana Construção	3,867	Valor-P (bicaudal)	0,0317

Dado que o Valor-P do teste foi de 3,17%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, o setor de Energia Elétrica – Geração/Transmissão tende a apresentar, na média, um maior nível de atendimento das demandas dos Funcionários do que o setor de Construção.

4.5.3.3- Teste para o *stakeholder* Meio-Ambiente

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Químico e Finanças & Seguros, referente ao nível de atendimento das demandas do Meio-Ambiente, é informado na Tabela 46.

Tabela 46 – Químico e Finanças & Seguros

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Químico	5,870	Estatística Mann-Whitney	66,00
Mediana Finanças & Seguros	3,919	Valor-P (bicaudal)	0,1511

Dado que o Valor-P do teste foi de 15,11%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Químico e Finanças & Seguros apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas do Meio-Ambiente.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Siderurgia & Metalurgia e Finanças & Seguros, referente ao nível de atendimento das demandas do Meio-Ambiente, é informado na Tabela 47.

Tabela 47 – Siderurgia & Metalurgia e Finanças & Seguros

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Siderurgia & Metalurgia	4,295	Estatística Mann-Whitney	202,00
Mediana Finanças & Seguros	3,919	Valor-P (bicaudal)	0,9815

Dado que o Valor-P do teste foi de 98,15%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Siderurgia & Metalurgia e Finanças & Seguros apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas do Meio-Ambiente.

4.5.3.4- Teste para o *stakeholder* Fornecedores

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Distribuição e Energia Elétrica – Geração/Transmissão, referente ao nível de atendimento das demandas dos Fornecedores, é informado na Tabela 48.

Tabela 48 – Energia Elétrica – Distribuição e Energia Elétrica – Geração/ Trans

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Distribuição	4,195	Estatística Mann-Whitney	323,00
Mediana Energia Elétrica – Geração/ Trans	1,917	Valor-P (bicaudal)	0,0005

Dado que o Valor-P do teste foi de 0,05%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, o setor de Energia Elétrica – Distribuição tende a apresentar, na média, um maior nível de atendimento das demandas dos Fornecedores do que o setor de Energia Elétrica – Geração/Transmissão.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Químico e Siderurgia & Metalurgia, referente ao nível de atendimento das demandas dos Fornecedores, é informado na Tabela 49.

Tabela 49 – Químico e Siderurgia & Metalurgia

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Químico	1,593	Estatística Mann-Whitney	65,00
Mediana Siderurgia & Metalurgia	2,872	Valor-P (bicaudal)	0,3909

Dado que o Valor-P do teste foi de 39,09%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Químico e Siderurgia & Metalurgia apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas dos Fornecedores.

4.5.3.5- Síntese dos Testes de Comparação do Grupo com Contraste de Força

Na Tabela 50 são sintetizados os resultados obtidos a partir do teste Mann-Whitney, aplicado às medianas das variáveis, para comparação do nível de atendimento das demandas dos

stakeholders por setor. São informados os *stakeholders* considerados, os setores para os quais foram efetuados os testes de comparação, a existência de contrastes entre o poder dos *stakeholders*, conforme premissas construídas, e o resultado do teste de hipóteses, considerando que rejeitando-se H_0 , pode-se afirmar que há diferença de atendimento das demandas dos *stakeholders*.

Tabela 50 – Resultados para distinto poder esperado entre os *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Setor A	Setor B	Diferença no Poder	Diferença de atendimento das demandas
Compradores	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Finanças & Seguros	Sim	Não
Compradores	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Construção	Sim	Não
Funcionários	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Alimentos & Bebidas	Sim	Não
Funcionários	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Construção	Sim	Sim
Meio-Ambiente	Químico	Finanças & Seguros	Sim	Não
Meio-Ambiente	Siderurgia & Metalurgia	Finanças & Seguros	Sim	Não
Fornecedores	Energia Elétrica – Distribuição	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Sim	Sim
Fornecedores	Químico	Siderurgia & Metalurgia	Sim	Não

Os resultados deste grupo de controle produzem um resultado parcial para a o teste da hipótese H_b : Há diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders* associado ao seu poder, rejeitando a hipótese. Apesar de limitações estatísticas, os resultados evidenciam que em 6 dos 8 testes realizados não se observou uma associação entre poder do *stakeholder* e respectivo nível de atendimento de demandas, contra 2 casos contrários. Em suma, por estes resultados parciais, não se reforça uma associação entre poder e nível de atendimento de *stakeholders*.

4.5.4- Teste para o Grupo de Controle com Semelhante Poder entre os *Stakeholders*

O segundo grupo de controle não apresenta contraste entre o poder dos *stakeholders*, conforme definido nas premissas sobre o poder de *stakeholders* para os distintos setores, realizando-se testes para verificação de diferença no nível de atendimento de demandas. Ou

seja, neste teste, comparam-se setores cujos *stakeholder* teriam poder esperado semelhante, quer seja forte ou fraco.

Assim como no teste aplicado à existência de dominância, foi empregado o teste Mann-Whitney, para um nível de significância de 5%. O teste foi aplicado às medianas do nível de atendimento das demandas dos *stakeholders* das variáveis, duas a duas, para os casos selecionados. As hipóteses construídas foram:

H_0 : A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders* por setor, é igual a 0 (zero)

H_1 : A diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, expressado pelas medianas das variáveis dos *stakeholders* por setor, é diferente de 0 (zero)

4.5.4.1- Teste para o *stakeholder* Compradores

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Finanças & Seguros e Construção, referente ao nível de atendimento das demandas dos Compradores, é informado na Tabela 51.

Tabela 51 – Finanças & Seguros e Construção

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Finanças & Seguros	5,309	Estatística Mann-Whitney	163,00
Mediana Construção	4,936	Valor-P (bicaudal)	0,5260

Dado que o Valor-P do teste foi de 52,60%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Finanças & Seguros e Construção apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas dos Compradores.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Distribuição e Químico, referente ao nível de atendimento das demandas dos Compradores, é informado na Tabela 52.

Tabela 52 – Energia Elétrica – Distribuição e Químico

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Distribuição	5,455	Estatística Mann-Whitney	159,00
Mediana Químico	4,276	Valor-P (bicaudal)	0,7370

Dado que o Valor-P do teste foi de 73,70%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Energia Elétrica – Distribuição e Químico apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas dos Compradores.

4.5.4.2- Teste para o *stakeholder* Funcionários

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Distribuição e Energia Elétrica – Geração/Transmissão, referente ao nível de atendimento das demandas dos Funcionários, é informado na Tabela 53.

Tabela 53 – Energia Elétrica – Distribuição e Energia Elétrica – Geração/ Trans

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Distribuição	8,591	Estatística Mann-Whitney	305,00
Mediana Energia Elétrica – Geração/ Trans	5,925	Valor-P (bicaudal)	0,0052

Dado que o Valor-P do teste foi de 0,52%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, o setor de Energia Elétrica – Distribuição tende a apresentar, na média, um maior nível de atendimento das demandas dos Funcionários do que o setor de Energia Elétrica – Geração/Transmissão.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Construção e Alimentos & Bebidas, referente ao nível de atendimento das demandas dos Funcionários, é informado na Tabela 54.

Tabela 54 – Construção e Alimentos & Bebidas

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Construção	3,867	Estatística Mann-Whitney	42,00
Mediana Alimentos & Bebidas	5,497	Valor-P (bicaudal)	0,2013

Dado que o Valor-P do teste foi de 20,13%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Construção e Alimentos & Bebidas apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas dos Funcionários.

4.5.4.3- Teste para o *stakeholder* Meio-Ambiente

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Siderurgia & Metalurgia e Energia Elétrica – Geração/Transmissão, referente ao nível de atendimento das demandas do Meio-Ambiente, é informado na Tabela 55.

Tabela 55 – Siderurgia & Metalurgia e Energia Elétrica – Geração/ Trans

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Siderurgia & Metalurgia	4,295	Estatística Mann-Whitney	162,00
Mediana Energia Elétrica – Geração/ Trans	6,245	Valor-P (bicaudal)	0,0091

Dado que o Valor-P do teste foi de 0,91%, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, o setor de Energia Elétrica – Geração/Transmissão tende a apresentar, na média, um maior nível de atendimento das demandas do Meio-Ambiente do que o setor de Siderurgia & Metalurgia.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Distribuição e Químico, referente ao nível de atendimento das demandas do Meio-Ambiente, é informado na Tabela 56.

Tabela 56 – Energia Elétrica – Distribuição e Químico

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Distribuição	5,574	Estatística Mann-Whitney	132,00
Mediana Químico	5,870	Valor-P (bicaudal)	0,4873

Dado que o Valor-P do teste foi de 48,73%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os

setores Energia Elétrica – Distribuição e Químico apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas do Meio-Ambiente.

4.5.4.4- Teste para o *stakeholder* Fornecedores

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Distribuição e Químico, referente ao nível de atendimento das demandas dos Fornecedores, é informado na Tabela 57.

Tabela 57 – Energia Elétrica – Distribuição e Químico

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Distribuição	4,195	Estatística Mann-Whitney	177,00
Mediana Químico	1,593	Valor-P (bicaudal)	0,0973

Dado que o Valor-P do teste foi de 9,31%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Energia Elétrica – Distribuição e Químico apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas dos Fornecedores.

O resultado do teste realizado para comparação das medianas entre os setores Energia Elétrica – Geração/ Trans e Siderurgia & Metalurgia, referente ao nível de atendimento das demandas dos Fornecedores, é informado na Tabela 58.

Tabela 58 – Energia Elétrica – Geração/ Trans e Siderurgia & Metalurgia

Medianas dos Setores		Teste Mann-Whitney	
Mediana Energia Elétrica – Geração/ Trans	2,872	Estatística Mann-Whitney	267,00
Mediana Siderurgia & Metalurgia	1,917	Valor-P (bicaudal)	0,1775

Dado que o Valor-P do teste foi de 17,75%, não rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença no nível de atendimento das demandas do *stakeholder* entre os setores. Logo, os setores Energia Elétrica – Geração/ Trans e Siderurgia & Metalurgia apresentam, na média, o mesmo nível de atendimento das demandas dos Fornecedores.

4.5.4.5- Síntese dos Testes de Comparação do Grupo com Semelhança de Força

Na Tabela 59 são sintetizados os resultados obtidos a partir do teste Mann-Whitney, aplicado às medianas das variáveis, para comparação do nível de atendimento das demandas dos *stakeholders* por setor. São informados os *stakeholders* considerados, os setores para os quais foram efetuados os testes de comparação, a existência de contrastes entre o poder dos *stakeholders*, conforme premissas construídas, e o resultado do teste de hipóteses, considerando que rejeitando-se H_0 , pode-se afirmar que há diferença de atendimento das demandas dos *stakeholders*.

Tabela 59 – Resultados para semelhante poder esperado entre os *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Setor A	Setor B	Diferença no Poder	Diferença de atendimento às demandas
Compradores	Finanças & Seguros	Construção	Não	Não
Compradores	Energia Elétrica – Distribuição	Químico	Não	Não
Funcionários	Energia Elétrica – Distribuição	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Não	Sim
Funcionários	Construção	Alimentos & Bebidas	Não	Não
Meio-Ambiente	Siderurgia & Metalurgia	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Não	Sim
Meio-Ambiente	Energia Elétrica – Distribuição	Químico	Não	Não
Fornecedores	Energia Elétrica – Distribuição	Químico	Não	Não
Fornecedores	Siderurgia & Metalurgia	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Não	Não

Os resultados deste grupo de controle produzem um resultado parcial para a o teste da hipótese H_b : Há diferença no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders* associado ao seu poder, não rejeitando plenamente a hipótese. Em que pesem as limitações estatísticas, os resultados indicam que em 2 dos 8 testes realizados observou-se uma variação no nível de atendimento das demandas dos *stakeholders*, mesmo sem alteração de poder entre estes. Em suma, estes resultados parciais, se por um lado não contestam plenamente haver uma associação entre poder e nível de atendimento de *stakeholders*, também não são de grande valia para suportar a hipótese proposta.

Embora o teste deste segundo grupo de controle não seja tão efetivo para testar a hipótese proposta, como o primeiro grupo de controle, o mesmo oferece subsídios para outro raciocínio. O fato que há variações no nível de atendimento de demandas de *stakeholder*, mesmo que o poder dos mesmos mantenha-se invariável, sugere que hajam outras variáveis intervenientes nesta relação.

4.5.5- Síntese do Teste da Influência do Poder na Dominância

Foram realizados testes para dois grupos de controle, um primeiro grupo onde há contraste entre o poder dos *stakeholders*, e um segundo grupo onde não há contraste de poder entre os *stakeholders*, testando-se, então se há também diferença no nível de atendimento de demandas.

A síntese dos resultados obtidos a partir do teste Mann-Whitney, para os dois grupos de controle, é informada na Tabela 60, que apresenta os *stakeholders* considerados, os setores para os quais foram efetuados os testes de comparação, a existência de contrastes entre o poder dos *stakeholders*, conforme premissas elaboradas, e o resultado do teste de hipóteses, considerando que rejeitando-se H_0 , pode-se afirmar que há diferença de atendimento das demandas dos *stakeholders*.

Tabela 60 – Síntese do teste da influência do poder na dominância

<i>Stakeholder</i>	Setor A	Setor B	Diferença no Poder	Diferença de atendimento às demandas
Compradores	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Finanças & Seguros	Sim	Não
Compradores	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Construção	Sim	Não
Compradores	Finanças & Seguros	Construção	Não	Não
Compradores	Energia Elétrica – Distribuição	Químico	Não	Não
Funcionários	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Alimentos & Bebidas	Sim	Não
Funcionários	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Construção	Sim	Sim
Funcionários	Energia Elétrica – Distribuição	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Não	Sim
Funcionários	Construção	Alimentos & Bebidas	Não	Não
Meio-Ambiente	Químico	Finanças & Seguros	Sim	Não
Meio-Ambiente	Siderurgia & Metalurgia	Finanças & Seguros	Sim	Não
Meio-Ambiente	Siderurgia & Metalurgia	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Não	Sim
Meio-Ambiente	Energia Elétrica – Distribuição	Químico	Não	Não
Fornecedores	Energia Elétrica – Distribuição	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Sim	Sim
Fornecedores	Químico	Siderurgia & Metalurgia	Sim	Não
Fornecedores	Energia Elétrica – Distribuição	Químico	Não	Não
Fornecedores	Siderurgia & Metalurgia	Energia Elétrica – Geração/ Trans	Não	Não

Os resultados dos testes aplicados aos dois grupos de controle subsidiam parcialmente o alcance do terceiro objetivo da pesquisa: investigar se a variável poder do *stakeholder* é interveniente na relação de dominância. Afirma-se parcialmente pois para uma conclusão mais efetiva, mesmo na amostra realizada, seriam necessárias outras informações não disponíveis nos dados coletados, mais especificamente, informações sobre os dois outros atributos do modelo de saliência: urgência e legitimidade.

Os resultados do primeiro grupo de controle, ao demonstrar que mesmo *stakeholders* com diferentes graus de poder podem ter suas demandas atendidas em igual nível, implica dizer

que nas empresas analisadas a variável poder não é suficiente, per si, para modificar o nível de atendimento das demandas de um *stakeholder*. Já o teste aplicado no segundo grupo de controle, ao verificar que *stakeholders* com semelhante grau de poder podem ter suas demandas atendidas diferentemente, enseja que possa haver outras variáveis que intervenham nesta relação.

4.6- ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NA CSP

Esta etapa visa responder a questão de pesquisa que indaga se há relação entre a dominância e a performance social corporativa. Neste sentido, conforme especificado no item 3.8 da Metodologia, irá se investigar como os *stakeholders*, em função de sua dominância, ou seja, do nível de atendimento recebido às suas demandas, contribuirão para a CSP.

De acordo com a definição metodológica, irá se aplicar uma regressão múltipla, tipo OLS, para testar o modelo abaixo especificado.

$$CSP = \beta_1 STKcustomers + \beta_2 STKemployee + \beta_3 STKenvironment + \beta_4 STKsupplier + \beta_5 STKsociety + \beta_6 STKcommunity + \beta_7 STKdiversity + \beta_8 STKshareholder + \varepsilon$$

em que:

CSP = variável ordinal assumindo valor 1 para a empresa de menor CSP e valor 137 para a empresa de maior CSP.

β_i = coeficiente angular do modelo

STKcustomer = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* compradores.

STKemployee = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* funcionários.

STKenvironment = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* meio-ambiente.

STKsupplier = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* fornecedores.

STKsociety = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* sociedade.

STKcommunity = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* comunidade.

STKdiversity = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* diversidade.

STKshareholder = variável contínua, assumindo valores de 0 a 10, conforme nível de atendimento das demandas do *stakeholder* *shareholders*.

ε = erro.

4.6.1- Resultados da Aplicação do Modelo

Inicialmente, apresenta-se uma estatística descritiva dos dados processados na Tabela 61 a seguir.

Tabela 61 – Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo

	Média	Desvio Padrão	N
STK_Customers	4,456509	1,5213454	137
STK_Employee	5,733728	2,3647194	137
STK_Environment	4,151260	2,6964981	137
STK_Supplier	2,825807	2,1312649	137
STK_Society	4,495019	2,2763244	137
STK_Community	4,858495	2,1518593	137
STK_Diversity	3,582047	2,1097076	137
STK_Shareholder	5,308346	1,9308353	137

Uma informação sintética dos resultados da correlação é informada na Tabela 62 abaixo.

Tabela 62 - Síntese dos resultados da correlação

STK_Customers	STK_Employee	STK_Environment	STK_Supplier	STK_Society	STK_Community	STK_Diversity	STK_Shareholder	Ranking	
1	0,3294	0,5574	0,3331	0,3023	0,5027	0,3230	-0,0015	0,6417	STK_Customers
	1	0,2160	0,5063	0,4147	0,4203	0,3552	0,1431	0,6891	STK_Employee
		1	0,1536	0,2356	0,3869	0,2974	-0,0178	0,5865	STK_Environment
			1	0,3371	0,4352	0,1691	-0,0204	0,6070	STK_Supplier
				1	0,4714	0,4194	0,1781	0,6940	STK_Society
					1	0,2943	-0,0048	0,7401	STK_Community
						1	0,0890	0,5806	STK_Diversity
							1	0,2248	STK_Shareholder
								1	Ranking

Coefficientes de correlação, usando todas as observações 1 - 137

5% valor crítico (bilateral) = 0,1678 para n = 137

De acordo com a Tabela 62 acima, como não há correlações acima de 0,70 entre as variáveis explicativas, pode-se afirmar que não haverá problemas de multicolineariedade, ou seja, um forte relacionamento entre estas variáveis que pode provocar erros de estimação nos coeficientes de regressão (WOOLDRIDGE, 2008).

Tabela 63 - Parâmetros da regressão

	Coefficiente	Erro Padrão	razão-t	p-valor	
const	-58,8298	3,84506	-15,3001	<0,00001	***
STK_Community	4,60315	0,33362	13,7976	<0,00001	***
STK_Supplier	4,01076	0,376492	10,6530	<0,00001	***
STK_Society	3,898	0,340972	11,4320	<0,00001	***
STK_Environment	3,60378	0,287896	12,5176	<0,00001	***
STK_Employee	3,46401	0,347458	9,9696	<0,00001	***
STK_Diversity	3,39878	0,370108	9,1832	<0,00001	***
STK_Shareholder	3,07303	0,345403	8,8969	<0,00001	***
STK_Customers	2,98463	0,639191	4,6694	<0,00001	***
Média var. dependente	69,00000	D.P. var. dependente		39,69257	
Soma resíd. Quadrados	6800,235	E.P. da regressão		7,288816	
R-quadrado	0,968263	R-quadrado ajustado		0,966279	
F(8, 128)	323,9800	P-valor(F)		4,67e-81	

Modelo 1: MQO, usando as observações 1-137

Variável dependente: Ranking

Erros padrão robustos à heteroscedasticidade, variante HC1

Com base na Tabela 63 acima, pode se observar que os oito parâmetros da regressão, referentes aos 8 *stakeholders* considerados, também foram significativos ($p\text{-valor} < 0,00001$). Como todos foram diferentes de zero, isto significa todos tem algum grau de influência. A Tabela 63 também informa os betas padronizados de cada variável, os quais indicam o peso das variáveis na função CSP.

Uma primeira importante informação é que a regressão foi altamente significativa (P-valor (F) = 0,0000), o que equivale a dizer que existe relação entre o ranking e os escores das variáveis preditivas ($R^2 = 96,62\%$). Em outras palavras, 96,62% das variações do CSP são explicadas pelos 8 grupos de *stakeholders*.

Cabe mencionar a hierarquia dos *stakeholders* em relação à influência sobre o CSP a partir dos coeficientes beta da regressão acima. Assim, as variáveis apresentam a seguinte ordem decrescente de influência sobre o CSP: comunidade (4,603), fornecedor (4,011), sociedade (3,898), meio-ambiente (3,604), funcionários (3,464), diversidade (3,399), *shareholder* (3,073) e compradores (2,985).

4.6.2- Análise da Relação entre a Dominância e a CSP

Esta etapa da análise de dados visa responder a questão pesquisa que indaga se há alguma relação a performance social corporativa e o nível de atendimento às demandas dos *stakeholders*.

Com o propósito de facilitar a análise é apresentada a Tabela 64, a qual indica a hierarquia encontrada na dominância das empresas investigadas, a hierarquia dos pesos das variáveis dos *stakeholders* na função CSP e a diferença de postos hierárquicos entre estas. Apenas com o propósito didático, os grupos hierárquicos de dominância foram desmembrados alocando-se 8 postos ordenados para facilitar a comparação com a hierarquia no peso da função CSP.

Tabela 64 - Hierarquia na dominância e na CSP

<i>Stakeholders</i>	Mediana das escalas	Hierarquia Dominância	Hierarquia* Dominância	Coefficiente Beta	Hierarquia CSP	Diferença Dom/CSP
Funcionários	5,808	1	1	3,46401	5	4
<i>Shareholder</i>	5,136		2	3,07303	7	5
Comunidade	4,653	2	3	4,60315	1	2
Sociedade	4,615		4	3,898	3	1
Compradores	4,537		5	2,98463	8	3
Meio-Ambiente	4,381		6	3,60378	4	2
Diversidade	3,440	3	7	3,39878	6	1
Fornecedores	2,685	4	8	4,01076	2	6
					Média	3

Observando a Tabela 64, em particular na coluna das diferenças entre a hierarquia de dominância e de peso na função CSP, não é difícil verificar que não há uma associação direta entre elas. Tampouco, é possível verificar uma relação diretamente inversa. A média das diferenças entre os postos, 3, é alta, uma vez que 7 é a diferença máxima de postos possíveis, indicando que há mais proximidade com uma relação inversa que direta entre as duas hierarquias.

Com relação ao quarto objetivo específico da tese, de investigar a relação entre a dominância e a performance social corporativa nas empresas estudadas, em que pese as limitações da pesquisa, o mesmo foi alcançado. Em suma, verificou-se que nas empresas estudadas não há uma relação entre a dominância dos *stakeholders* e o quanto a performance destes contribuem para a CSP.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1- CONCLUSÕES QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O primeiro objetivo específico da pesquisa, definido por verificar empiricamente se o fenômeno da dominância se faz presente em empresas brasileiras, pode ser alcançado. Dos 8 *stakeholders* analisados, compradores, funcionários, comunidade, meio-ambiente, diversidade, *shareholder* e fornecedores, a maioria, apresenta distintos níveis de atendimento em relação às suas demandas. Ou seja, considerando a definição operacional de dominância nesta tese, pode se afirmar a presença deste fenômeno nas empresas estudadas.

Com relação ao segundo objetivo específico da pesquisa, de investigar a hierarquia dos *stakeholders*, o mesmo, de igual forma ao primeiro objetivo, foi alcançado. Neste particular, os resultados revelaram que a hierarquia encontrada nas empresas analisadas pode ser segregada em quatro grupos de *stakeholders* em função de sua dominância. Estes grupos, por ordem decrescente de nível de atendimento, são formados pelos seguintes *stakeholders*: primeiro grupo de importância, funcionários e *shareholders*; segundo, comunidade, sociedade, compradores e meio-ambiente; terceiro, diversidade; e, quarto, fornecedores.

Investigar a relação entre o poder dos *stakeholders* e seu possível efeito na dominância se constitui no terceiro objetivo específico da pesquisa. Pode se dizer que este objetivo foi parcialmente alcançado, pois os meios disponíveis não permitem uma resposta categórica, mesmo limitada a amostra analisada. Os resultados obtidos dão evidência de não haver uma forte associação entre o poder dos *stakeholders* e sua respectiva situação de dominância. Além disto, os resultados sugerem que outros fatores sejam intervenientes na dominância.

O quarto e último objetivo específico consistia em investigar a relação entre a dominância e a performance social corporativa. Inicialmente os resultados mostraram uma escala hierárquica em termos de peso na função CSP na seguinte ordem decrescente: comunidade, fornecedores,

sociedade, meio-ambiente, funcionários, diversidade, *shareholders* e compradores. Os resultados, embora limitados à amostra pesquisada, permitem afirmar que este objetivo foi alcançado, pois revelaram que os pesos das variáveis que compõem a função CSP não estão associados ao nível de dominância de seus respectivos *stakeholders*.

5.2- CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS LIMITES DA TEORIA

Conforme indicado no plano de pesquisa, este estudo tangenciou dois pontos limites da teoria dos *stakeholders*. De acordo com Phillips (2003) e Freeman *et al.* (2010), há pontos limites do atual estágio da teoria dos *stakeholders*, entre eles dois são: a carência de um procedimento para a distribuição dos recursos da empresa junto aos *stakeholders* e *shareholders*, e dificuldade de se operacionalizar uma forma clara de como os *stakeholders* poderiam receber tratamento igualitário. Estes dois pontos, que estão interligados, foram abordados nesta tese e são comentados a seguir.

Quanto ao primeiro ponto, referente à carência de um procedimento para a distribuição dos recursos junto aos *stakeholders* e *shareholders*, questão que esbarra na polêmica entre as teorias dos *stakeholders* e da firma, há uma importante contribuição por parte desta pesquisa. Os procedimentos metodológicos permitiram observar o efeito da dominância dos *stakeholders*, sendo que nas empresas analisadas sobressaiu-se a posição dos *shareholders*, como os *stakeholders* de maior dominância, juntamente com os funcionários. Em contrapartida, quando verificado qual a influência (peso) dos *shareholders* na função CSP, os mesmo ocupavam a penúltima posição. Em resumo, isto indica que embora os *shareholders* tenham maior dominância, por obterem um maior atendimento de suas demandas que outros *stakeholders*, a contribuição destes para a performance social corporativa, em compensação, é bem menor que os demais *stakeholders*. Estas evidências, embora limitadas às empresas pesquisadas, contrastam com a proposta de distribuição meritocrática proposta por Phillips (2003) como possibilidade de encaminhamento do segundo ponto limite: o tratamento igualitário dos *stakeholders*.

5.3- RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Embora haja várias possibilidades de investigação subsequente, algumas aparentam estar mais conectadas aos resultados alcançados e estágio desta pesquisa. Um primeiro ponto, seria o aprofundamento do estudo dos fatores que possam estar associados ao fenômeno da dominância de *stakeholders*. Conforme reportado, os resultados obtidos não são finais e investigaram somente o fator poder do *stakeholder* na relação com a dominância. Neste sentido, é possível não só uma investigação mais detalhada de poder, como também de outros fatores, a exemplo de urgência e legitimidade, apenas para citar como exemplo o modelo de saliência de *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Outras possibilidades são estudos mais aprofundados entre a relação de dominância e respectiva contribuição do *stakeholder* na performance social corporativa. Os resultados encontrados são interessantes, mas é recomendável a investigação de mais casos com o propósito de se verificar se o padrão encontrado persiste ou não.

REFERÊNCIAS

- AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K; SONNENFELD, J. A. Who Matters to CEOs? An investigation of stakeholders attributes and salience, corporate performance and CEO values. **Academy of Management Journal**, v.42, n.5, p.507-525, 1999.
- ALEXANDER, G.; BUCHHOLZ, R. Corporate social responsibility and stock market performance. **Academy of Management Journal**, v.21, p.479–486, 1982.
- AMEER, R.; RAHMAN, R.A. The impact of minority shareholder watchdog group activism on the performance of target firms in Malaysia. **Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance**. v.5, n.1, p.67-92, 2009.
- ARLOW, P.; GANNON, M. J. Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. **Academy of Management Review**, v.7, n.2, p.235-241, 1982.
- AUPPERLE, K.E.; CARROLL, A.B.; HATFIELD, J.D. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 2, p.446-463, 1985.
- BARNETT, M. L.; SALOMON, R. M. Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. **Strategic Management Journal**, v.27, n.11 p.1101-1122, 2006.
- BARNETT, M.L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v.32, n.3, p.794-816, 2007.
- BENSON, W.N.; DAVIDSON, W.N. The relation between stakeholder management, firm value, CEO compensation; a test on enlightened value maximization. **Financial Management**, v.39, n.3, p.929-963, 2010.
- 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 of Management Journal**, v.42, n.5, p. 488-506, 1999.
- BEURDEN, P.; GÖSSLING, T. The worth of values – a literature review on the relation between corporate social and financial performance. **Journal of Business Ethics**, v.82, p.407-424, 2008.
- BIRD, R.; HALL, D.A.; MOMENT'E, F.; REGGIANI, F. What corporate social activities are valued by the market? **Journal of Business Ethics**, v.76, n.2, p.189-206, 2007.
- BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: estudo sobre a hierarquização da função-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.11, n.32, p.289-307, 2009.

BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. Is Your Vision Consistent? A Method for Checking, Based on Scenario Concepts. **Futures**, v.40, n.7, p. 597-612, 2008.

BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. **RAUSP – Revista de Administração**, v.42, n.2, p.141-154, 2007.

BOAVENTURA, J. M. G.; SILVA, R. S. Performance Social Corporativa e Performance Financeira Corporativa: evolução metodológica e contribuição teórica dos estudos empíricos. In: Encontro de Estudos de Estratégia da ANPAD – 3Es 2011, V, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

BOESSO, G.; MICHELON, G. The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical Investigation. **International Journal of Management**, v.27, n.3, p.470-496, 2010.

BORBA, P. R. F. **Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. **Strategic Management Journal**, v.29, p.1325-1343, 2008.

BREALEY, R.A.; MYERS, S.C.; ALLEN, F. **Princípios de finanças corporativas**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BROWN, T.J.; DACIN, P.A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, v.61, n.1, p.68–84, 1997.

CALLAN, S.J.; THOMAS, J.M. Corporate financial performance and corporate social performance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.16, n.2, p.61–78, 2009.

CAMARGOS, M. A.; COUTINHO, E. S. A Teoria da Firma e a Fundamentação Teórica para Fusões e Aquisições: uma Análise de suas Interfaces. **RAC-Eletrônica**, v.2, n.2, p.273-295, 2008.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. **Long Range Planning**, v.30, n.3, p.446-450, 1997.

CARROLL, A. A Three-dimensional model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p.497-505, 1979.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**, 4. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2000.

CHIH, H. L.; CHIH, H. H.; CHEN, T. Y. On the Determinants of corporate social responsibility: international evidence on the financial industry. **Journal of Business Ethics**, v.93, n.1, p.115-135, 2010.

CHOI, J.; WANG, H. Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. **Strategic Management Journal**, v.30, n.4, p.895-907, 2009.

CLARKSON *et al.* The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. **Business & Society**, v.33, n. 1, p. 82-132, 1994.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**. v.20, n.1, p.92-117, 1995.

CLARKSON, M. B. E. Corporate social performance in Canada. In: PRESTON, L. E. (Ed.) **Research in corporate social performance and policy**. Greenwich: JAI Press, v.10, p. 241-265, 1988.

COASE, R.H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, n.16, Nov. 1937.

COCHRAN, P.L.; WOOD, R.A. Corporate social responsibility and financial performance. **Academy of Management Journal**, v.27, n.1, p.42-56, 1984.

COLEMAN, L. Losses from failure of stakeholder sensitive processes: financial consequences for large US companies from breakdowns in product, environmental, and accounting standards. **Journal of Business Ethics**, v.98, n.2, p.247-258, 2011.

COOMBS, J.E.; GILLEY, K.M. Stakeholder management as predictor of CEO compensation: main effects and interaction with financial performance. **Strategic Management Journal**, v.26, n.9, p.827-840, 2005.

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.

DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. Organizational images and member and member identifications. **Administrative Science Quarterly**, v.39, p.239-263, 1994.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.23, p.660-679, 1998.

ETZIONI, A. **Modern organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.

EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: Katian capitalism. In: DONALDSON, T.; WERHANE, P. H. (Eds.) **Ethical issues in business**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p.166-71, 1993.

FAUZI, H.; IDRIS, K. M. The relationship of CSR and financial performance: new evidence from Indonesian companies. **Issues in Social and Environmental Accounting**, v.3, n.1, p.66-87, 2009.

FAUZI, H.; MAHONEY, L.S.; RAHMAN. The link between corporate social performance and financial performance: evidence from Indonesian companies. **Issues in Social and Environmental Accounting**. v.1, n.1, p.149-159, 2007.

FINK, A. **Conducting Research Literature Reviews**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998

FOMBRUN, C.J. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1996.

FRANCOEUR, C.; LABELLE, R.; SINCLAIR-DEGAGNÉ, B. Gender diversity in corporate governance and top management. **Journal of Business Ethics**, v.81, n.1, p.83-95, 2008.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C; PARMAR, B. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organization Science**, v.15, n.3, p. 364-369, 2004.

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

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

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

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 2006.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, p.33, Set. 13, 1970.

FROOMAN, J. Stakeholder influences strategies. **Academy of Management Review**, v.24, n.2, p.191-205, 1999.

GALEMA, R.; PLANTINGA, A.; SCHOLTENS, B. The stocks at stake: return and risk in socially responsible investment. **Journal of Banking & Finance**, v.32, n.12, p.2646-2659, 2008.

GIOIA, D. A. Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. **Academy of Management Review**, v.24, n.2, p.228-232, 1999.

GODFREY, P.C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth. **Academy of Management Review**, v.30, n.4, p.777-798, 2005.

GOLL, I.; RASHEED, A.A. The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance. **Journal of Business Ethics**, v.49, n.1, p.41-54, 2004.

GOODPASTER, K. E. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, v.1, n.1, p.53-73, 1991.

GRAVES, S. B.; WADDOCK, S. A. Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant. **International Journal of Value-Based Management**, v.12, n.1, p.87-99, 1999.

GREENING, D.W.; TURBAN, D.B. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting workforce. **Business and Society**, v.39, n.3, p.254-280, 2000.

GRIFFIN, J. J.; MAHON, J. F. The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. **Business and Society**, v.36, n.1, p.5-31, 1997.

HAMMANN, E. M.; HABISCH, A.; PECHLANER, H. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. **Business Ethics: A European Review**, v.18, n.1, p.37-51, 2009.

HARRISON, J. S.; JOHN, C. H. St. Managing and partnering with external stakeholders. **Academy of Management Executive**. v.10, n.2, p.46-60, 1996.

HUSSEY, J.; HUSSEY, R. **Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Londres: Macmillan Press, 1997.

INDRIT, T.; RAO, H. S. Linking Stakeholder Saliency with Mobile Services Diffusion. **International Journal of Mobile Communications**, v.7, n.3, p.269-289, 2009.

IRWIN, D. **Encouraging Responsible Business**. London: Small Business Service, 2002.

JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, v.14, n.3, 2001.

JONES, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. **Academy of Management Review**, v.16, n.2, p.366-395, 1991.

- 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.206-222, 1999.
- KALER, J. Differentiating stakeholder theories. **Journal of Business Ethics**, v.46, n.1, p.71-87, 2003.
- LOUGEE, B.; WALLACE, J. The corporate social responsibility (CSR) trend. **Journal of Applied Corporate Finance**, v.20, n.1, p. 96-108, 2008.
- MAGNESS, V. Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of Mitchel, Agle and Wood Theory of Stakeholder Salience. **Journal of Business Ethics**, v.83, n.2, p.177-192, 2008.
- MAHONEY, L.; ROBERTS, R.W. Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in Canadian firms. **Accounting Forum**, v.31, n.3, p.233-253, 2007.
- MAHONEY, L.S.; LaGORE, W.; SCAZZERO, J.A. Corporate social performance, corporate financial performance for firms that restate earnings. **Issues in Social and Environmental Accounting**, v.2, n.1, p.104-130, 2008.
- MAKNI, R.; FRANCOEUR, C.; BELLAVANCE, F. Causality Between Corporate Social and Financial Performance. **Journal of Business Ethics**, v.89, n.3, p.409-422, 2009.
- MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; ALBERTON, A. Instrumental stakeholder theory in turbulent environments: an empirical testing using political and social donations. **Brazilian Business Review**, v.5, n.3, p.275-293, 2008.
- MARCOUX, A. M. Balancing Act. In: DESJARDINS, J. R.; McCALL, J. J. **Contemporary Issues in Business Ethics**. 4. ed. Belmont, Calif: Wadsworth, p. 92-100, 2000.
- MARGOLIS, J.D.; WALSH, J.P. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, v.48, n.2, p.268-305, 2003.
- MARSHALL, A. (1982). **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MASON, R. O.; MITROFF, I. I. Assumptions of majestic metals: strategy through dialectics. **California Management Review**, v.21, n.2, p.80-88, 1979.
- MAZIS, M.; GREEN, R. Implementing social responsibility. **MSU Business Topics**, Winter, p. 68-76, 1971.
- McDANIEL, J. E.; MISKEL, C. G. Stakeholder Salience: business and educational policy. **Teachers College Record**, v.104, n.2, p.325-356, 2002.

MEZNAR, M. B.; NIGH, D.; KWOK, C. C. Y. Effect of announcements of withdrawal from South Africa on stockholder wealth. **Academy of Management Journal**, v.37, n.6, p.1636-1648, 1994.

MILL, J. S. **Princípios de economia política**. São Paulo: Nova Cultural, 1983.

MISHRA, S.; SUAR, D. Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? **Journal of Business Ethics**, v.95, n.4, p.571-601, 2010.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.853-886, 1997.

MITROFF, I. I. **Stakeholders of the organizational mind**: toward a new view of organizational policy making. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1983.

MITROFF, I. I.; EMSHOFF, J. R. On strategic assumption-making: a dialectical approach to policy and planning. **Academy of Management Review**, v.4, n.1, p.1-12, 1979.

MITROFF, I. I.; LINSTONE, H. A. **The unbounded mind**: breaking the chains of traditional business thinking. New York: Oxford University Press, 1993.

MOON, S. J.; HYUN, K. D. The Salience of Stakeholders and Their Attributes in Public Relations and Business News. **Journal of Mass Media Ethics**, v.24, n.1, p.59-75, 2009.

MOORE, G. Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry. **Journal of Business Ethics**, v.34, n.3-4, p.299-315, 2001.

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, n.3 p.357-378, 2011.

NUNES, L. N. **Métodos de Imputação de dados aplicados na área da saúde**. 2007. Tese (Doutorado em Epidemiologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

OGDEN, S.; WATSON, R. Corporate Performance and Stakeholder Management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. **Academy of Management Journal**, v.42, n.5, p.526-538, 1999.

ORLITZKY, M. Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? **Journal of Business Ethics**, v.33, n.2, p.167-180, 2001.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F.L.; RYNES, S.L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. **Organization Studies**, v.24, n.3, p.403-441, 2003.

PARENT, M. M.; DEEPHOUSE, D. L. A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. **Journal of Business Ethics**, v.75, n.1, p.1-23, 2007.

PESQUEUX, Y.; DAMAK-AYADI, S. Stakeholder theory in perspective. **Corporate Governance**, v.5, n. 2, p.5-22, 2005.

PHILLIPS, R. **Stakeholder theory and organizational ethics**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v.13, n.4, p.479-502, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRESTON, L. E.; O'BANNON, D. P. The corporate social-financial performance relationship. **Business and Society**, v.36, n.4, p.419-429, 1997.

PRIOR, D.; SURROCA, J.; TRIBÓ, J.A. Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. **Corporate Governance: an International Review**, v.16, n.3, p.160-177, 2008.

RAWLS, J. **A Theory of Justice**. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1971.

ROSE, C. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. **Corporate Governance: an International Review**, v.15, n.2, p.404-419, 2007.

ROSS, S. S.; WESTERFIELD, J. F.; JAFFE, R. W. **Administração financeira – Corporate finance**. São Paulo: Saraiva, 2008.

RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M; JANNEY, J. J.; PAUL, K. An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. **Journal of Business Ethics**, v.32, n.2, p.143-156, 2001.

SCHNIETZ, K. E.; EPSTEIN, M. J. Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis. **Corporate Reputation Review**, v.7, n.4, p.327-345, 2005.

SHEEHAN, L. R.; RITCHIE, J. R. B. Destination Stakeholders: exploring identity and salience. **Annals of Tourism Research**, v.32, n.3, p.711-734, 2005.

SHROPSHIRE, C.; HILLMAN, A. A Longitudinal Study of Significant Change in Stakeholder Management. **Business and Society**, v.46, n.1, p.63-87, 2007.

SILVEIRA, A.M.; YOSHINAGA, C.E.; BORBA, P.F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.12, n.1, p.33-42, 2005.

SPROULL, N. L. **Handbook of Research Methods: A guide for practioners and Sudents** inthe Social Sciences. 2.ed. Lanham, Md.: Scarecrow Press, 1995.

STERNBERG, E. **Just Business**. New York: Oxford University Press, 2000.

STEVENSON, W. **Estatística Aplicada à Administração**. 4 ed. Editora Harbra, 1997

STRAND, R. A system paradigm of organization adaptations to the social environment. **Academy of Management Review**, v.8, n.1, p.90-96, 1983.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p.571-610, 1995.

SUNDARAM, A.; INKPEN, A.C. The corporate objective revisited. **Organization Science**, v.15, n.3, p.350-364, 2004.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J.A. Managerial entrenchment and corporate social performance. **Journal of Business Finance & Accounting**, v.35, n.5, p.748-789, 2008.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J.A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v.31, n.3, p.463-490, 2010.

SVENDSEN, A. **The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

TURCOTTE, M.F.; BELLEFEUILLE, S. HOND, F. Gildan Inc: influencing corporate governance in the textile sector. **Journal of Corporate Citizenship**, v.27, p.23-36, 2007.

ULLMANN, A.A. Data in search of a theory: a critical examination of economic performance on U.S. firms. **Academy of Management Review**, v.10, n.3, p.540-557, 1985.

VAZQUEZ-BRUST, D. A. V.; LISTON-HEYES, C.; PLAZA-ÚBEDA, J. A; BURGOS-JIMÉNEZ, J. Stakeholders Pressures and Strategic Prioritisation: an empirical analysis of environmental responses in Argentinean firms. **Journal of Business Ethics**, v.91, p.171-192, 2010.

WADDOCK, S.; GRAVES, S. The corporate social performance – financial performance link. **Strategic Management Journal**, v.18, n.4, p.303-319, 1997.

WEISS, J. W. **Business ethics: a stakeholder and issues management approach**. 2nd ed. Forth Worth, Texas: Dryden Press, 1998.

WHETTEN, D. A.; RANDS, G.; GODFREY, P. What are the Responsibilities to Society? In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. **Handbook of Strategy and Management**. Londres: Sage, 2002.

WILLIAMSON, O. E. Hierarchies, Markets and Power in the Economy: An Economic Perspective. **Industrial and Corporate Change**, v.4, n.1, p. 21-49, 1995.

WOOD, D. J. **Business and society**. Pittsburgh: Harper Collins, 1990.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v.16, n.4, p.691-718, 1991.

WOOD, D.J.; JONES, R.E. Stakeholder mismatching: a problem in empirical research on CSP. **International Journal of Organizational Analysis**, v.3, n.3, p.229–267, 1995.

WOOLDRIDGE. J. **Introdução à Econometria**. 3 Ed. Editora Thomson, 2008.

ANEXO I

RELAÇÃO DE AUTORES QUE PUBLICARAM ARTIGOS INCLUINDO NO TÍTULO A PALAVRA *STAKEHOLDERS* NOS CONGRESSOS DA ANPAD DESDE 2000

Adriana de Faria e Sousa	José Edson Moyses Filho
Afonso Augusto Teixeira F. de Carvalho Lima	José Ricardo Costa de Mendonça
Alexandre de Pádua Carrieri	Joyce Liddle
Alexandre Teixeira Dias	Julia Furlanetto Graeff,
Ana Claudia Pedrosa de Oliveira	Kamilla Alves Rodrigues Ferreira
Ana Karina Marques da Cunha Lessa	Leiza Maria Grazinolli
Ana Luisa de Castro Almeida	Lenise Saraiva de Vasconcelos Costa
Andrea Leite Rodrigues	Lílian Caporlúngua Giesta
Anete Alberton	Lorena Schröder
Antonio Teodoro Ribeiro Guimarães	Luciana de Oliveira Miranda Gomes
Bárbara Eduarda Nóbrega Bastos	Luis Cláudio Meirelles de Medeiros
Bruno Henrique Rocha Fernandes	Marcelo Deschamps
Carlos Alberto Gonçalves	Marcia Shizue Massukado-Nakatani
Carlos Alberto Pereira	Marcos Antônio de Camargos
Carlos Ricardo Rossetto	Marcos Cohen
Cecília de Melo Dias	Maria Cecilia Coutinho de Arruda
Clarkson Machado Diniz	Maria José Carvalho de Souza Domingues
Cleci Grzebieluckas	Maria Priscilla Kreitlon
Cristiano José C. de Almeida Cunha	Mauricio Henrique Benedetti
Darcy Mitiko Mori Hanashiro	Michelle Queiroz Coelho
Denis Donaire	Poliana Oliveira Hespanhol
Denise L. Fleck	Ralph Santos da Silva
Edison Simoni da Silva	Regina Mitiko Nakayama
Emanuel Marcos Lima	Reynaldo Maia Muniz
Emerson Wagner Mainardes	Rezilda Rodrigues
Fernanda Filgueiras Sauerbronn	Ricardo Corrêa Gomes
Fernando Rodrigues Cardoso	Ricardo Miorin Gomes
Francisco Alberto Severo de Almeida	Rivanda Meira Teixeira
Francisco Vidal Barbosa	Roberta de Carvalho Cardoso
Gelson Silva Junquilha	Rodrigo Bandeira-de-Mello
Geraldo Sardinha Almeida	Rogério Edson Krüger
Gerson Tontini	Rogério H. Quintella
Gisela Sender	Rosangela Angonese
Helena Alves, Mario Raposo	Rosilene Marcon
Humberto Martins	Sami Boulos
Isak Kruglianskas	Silvia Marcia Russi De Domenico
Janette Brunstein	Silvio Aparecido dos Santos
João Felipe Rammelt Sauerbronn	Silvio Popadiuk
João Maurício Gama Boaventura	Taiane Las Casas Campos
Joaquim Rubens Fontes Filho	Tania Nunes da Silva
Jorge Oneide Sausen	Tatiane Aparecida Amin Reis
José Ademar Procopiak Filho	Valmir Emil Hoffmann
José Célio Silveira Andrade	