

## **A Criação de Valor no Contexto da Teoria dos Stakeholders: o que dizem os estudos e para onde vamos?**

### **Autoria**

**RENATO FABIANO CINTRA - RENATOCINTRA@HOTMAIL.COM**

Prog de Pós-Grad em Admin/Mestr e Dout Acadêmico - PPGA/UNINOVE - Universidade Nove de Julho

**ALESSANDRA CASSOL - alessandracassol.adm@gmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Mestr e Dout Acadêmico - PPGA/UNINOVE - Universidade Nove de Julho

**Benny Kramer Costa - bennycosta@yahoo.com.br**

Prog de Mestr Prof em Admin - Gestão do Esporte - PMPA-GE/UNINOVE - Universidade Nove de Julho

### **Resumo**

A teoria dos stakeholders tem a discussão do valor desde sua origem. Pesquisas recentes têm a compreensão que a discussão da criação de valor no contexto teoria dos stakeholders pode abrir novos entendimentos nas organizações. Este ensaio objetiva estruturar o estado da arte da investigação científica da criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders. Identificou-se que os estudos são seminiais e a literatura carece de pesquisas para ampliar entendimento da relação entre stakeholders e criação de valor. Contribui teoricamente na perspectiva distinta das pesquisas já realizadas e relacionadas à teoria dos stakeholders e criação de valor. Também apresenta possibilidades de pesquisas futuras.

## A Criação de Valor no Contexto da Teoria dos *Stakeholders*: o que dizem os estudos e para onde vamos?

**Resumo:** A teoria dos *stakeholders* tem a discussão do valor desde sua origem. Pesquisas recentes têm a compreensão que a discussão da criação de valor no contexto teoria dos *stakeholders* pode abrir novos entendimentos nas organizações. Este ensaio objetiva estruturar o estado da arte da investigação científica da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders*. Identificou-se que os estudos são seminais e a literatura carece de pesquisas para ampliar entendimento da relação entre *stakeholders* e criação de valor. Contribui teoricamente na perspectiva distinta das pesquisas já realizadas e relacionadas à teoria dos *stakeholders* e criação de valor. Também apresenta possibilidades de pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Teoria dos *Stakeholders*. Criação de Valor. Estado da Arte.

### 1 Introdução

A teoria dos *stakeholders* tem a discussão do valor desde sua origem (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004), pois é parte de fazer negócio e objetivo da empresa (Queen, 2015). Como teoria solidificou entre acadêmicos e profissionais do campo da gestão e estratégia (Cintra, Amâncio-Vieira, Suzuki, & Costa, 2014). A investigação sobre a criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders* tem uma história curta (Cintra, Costa, Amâncio-Vieira, & Ribeiro, 2015; Garriga, 2014). Pesquisas recentes têm a compreensão que a discussão da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders* pode abrir novos entendimentos nas organizações (Cintra *et al.*, 2015; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010; Garcia-Castro & Aguilera, 2015; Garriga, 2014; Mitchell, Van Buren, Greenwood, & Freeman, 2015).

O conceito de valor é tema emergente na teoria dos *stakeholders*, e são poucos os autores que adotam uma definição específica ao termo (Sarturi, 2015). A inclusão da teoria dos *stakeholders* na criação de valor é um dos campos que a teoria dos *stakeholders* tem procurado abordar (Mitchell *et al.*, 2015) e, portanto, há renovado interesse entre estudiosos de estratégia na relação entre teoria dos *stakeholders* e dinâmicas de criação e apropriação de valor nas empresas (Garcia-Castro & Aguilera, 2015).

Nesse contexto, este ensaio tem como objetivo estruturar o estado da arte da investigação científica da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders*. Para tanto, revisou 52 artigos da produção acadêmica internacional, indexada na base de referências da *Web of Science* e publicada entre 2000 e 2016. Identificou-se, portanto, que os estudos da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders* são ainda seminais e a literatura carece de pesquisas adicionais para ampliar o entendimento da relação entre *stakeholders* e criação de valor. Como contribuição teórica tem-se a perspectiva distinta das pesquisas já realizadas e relacionadas à teoria dos *stakeholders* e criação de valor. Além das indicações de possibilidade de agendas futuras ao campo em estudo.

O presente estudo foi estruturado em cinco partes. A primeira compreende esta parte introdutória. A segunda indica os procedimentos utilizados na pesquisa. A terceira para apresenta o estado da arte da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders*. Na quarta parte têm-se as indicações de agendas futuras. E por fim, a quinta parte com as considerações finais e limitações do presente estudo.

### 2 Procedimentos metodológicos

O estudo caracteriza-se como exploratório, pois buscou reunir informações anteriores sobre a temática pesquisada, identificando elementos para a investigação em pauta (Cooper & Schindler, 2003). Também, enquadra-se como um ensaio teórico (Prado & Lopes, 2015) e se propôs a apresentar o estado da arte da discussão da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders*. Optou-se em selecionar os artigos que irão compor o trabalho obedecendo aos

seguintes critérios: buscou pela palavra “*stakeholder theory*” e na sequência realizou refinamento com a palavra “*value creat\**”, em qualquer parte: título, resumo ou palavras-chave. O horizonte temporal da seleção foi desde 1945 (primeiro ano disponível) até 2016, entretanto os artigos indexados na base mostram que a discussão iniciou a partir de 2000 e, portanto, ficou estabelecido o período de 2000 até 2016. Na base selecionada foram 56 artigos encontrados (46 *article* e 10 *proceedings paper*). À amostra final foram utilizados 52 artigos.

A amostra final foi submetida ao método de leitura científica, que obedece a passos sistematizados, sendo: visão sincrética - leitura de reconhecimento cujo objetivo é localizar as fontes buscando aproximação preliminar sobre o tema e uma leitura seletiva selecionando as informações de acordo com os temas em estudo; visão analítica - leitura crítico-reflexiva do material selecionado, juntamente com a reflexão sobre os mesmos buscando significado e ideias principais; visão sintética - leitura interpretativa (Cervo & Bervian, 2002).

### 3 Criação de Valor no Contexto da Teoria dos Stakeholders: estado da arte

Do ponto de vista da sociedade, o objetivo da empresa é a criação de valor (Pies, Beckmann, & Hielscher, 2010) ou uma parte de fazer negócios (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004). Empresas e sociedade estão entrelaçadas em vez de separadas; como tal, a sociedade tem expectativas no comportamento e no resultado empresarial (Queen, 2015). A teoria dos *stakeholders* compreende um conjunto de ideias relacionadas na tese de que o objetivo de uma empresa é criar o maior valor possível aos *stakeholders* (Strand & Freeman, 2015). A criação de valor está enraizada no conhecimento idiossincrático do *stakeholder* individual (McVea & Freeman, 2005) e na relação estreita com o objetivo organizacional (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). O foco tem sido *stakeholders* primários (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Colle, & Purnell, 2010) ou apenas consumidores (Smith, Drumwright, & Gentile, 2010).

Pesquisas sugerem a necessidade de ampliar o escopo de análises empíricas da relação entre o tratamento dos *stakeholders* e desempenho da empresa (Faleye & Trahan, 2011; Bosse & Coughlan, 2016), principalmente com o foco conceitual da criação de valor (Garriga, 2014; Mitchell *et al.*, 2015), nas dinâmicas de criação de valor (Garcia-Castro & Aguilera, 2015) e nas fontes potenciais de criação de valor (Tantalo & Priem, 2016). Poucos estudos têm examinado o valor do ponto de vista do *stakeholder*, como apropriam o valor e os processos ou atividades através das quais os *stakeholders* criam valor (Garriga, 2014) e quais influências dos *stakeholders* nas ações de criação de valor (Höerisch, Freeman, & Schaltegger, 2014).

A atenção aos *stakeholders* é uma questão estratégica à empresa (Crilly & Sloan, 2012) e há crescente interesse na relação entre o ponto de vista estratégico dos *stakeholders* e as dinâmicas de criação/apropriação de valor (Garcia-Castro & Aguilera, 2015). O denominador comum dos trabalhos que discutem a teoria dos *stakeholders* está no argumento de que, para alcançar um desempenho maior, as empresas devem adotar uma perspectiva ampla da criação de estratégias que incorpora às necessidades e às demandas de vários *stakeholders*, pois se tem que a gestão dos *stakeholders* está relacionada positivamente com o desempenho da empresa (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). Trabalhar para criar valor aos *stakeholders* leva a um desempenho melhor ao nível da empresa (Vidal, Berman, & Van Buren, 2015). A perspectiva da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders* amplia o domínio da estratégia e oferece *insights* à realização de uma criação de valor mais ampla, tende a ser suscetível de produzir vantagem competitiva sustentável (Tantalo & Priem, 2016).

A interação mais próxima das empresas com os *stakeholders* é baseada em uma visão relacional e orientada para o processo e, portanto, o desempenho da empresa é dependente de recursos organizacionais e das relações com os *stakeholders* (Camilleri, 2012). Encontrar evidências para estas escolhas, contudo, é um desafio, tendo em vista que as empresas não fazem anúncios públicos de suas opções estratégicas em termos de criação de valor e gestão de seus *stakeholders* (Vidal, Berman, & Van Buren, 2015).

Preocupações estratégicas e morais não podem, em última instância, ser separadas, pois a finalidade do sistema capitalista e os *players* é a criação de valor para todos *stakeholders* (Wayne Gould, 2012). Mesmo assim, gestores enfrentam desafio de estimular a reciprocidade positiva à empresa sem diluir o valor criado (Harrison & Bosse, 2013). A supremacia do acionista como estratégia dominante para executivos de empresas progrediu em estratégia equilibrada, que as decisões de negócios consideram o bem-estar da sociedade (Queen, 2015).

Estudiosos da teoria dos *stakeholders* estão preocupados com a criação do valor em diferentes níveis e aspectos do ambiente empresarial (Crilly & Sloan, 2012). O valor total criado por uma empresa também deve incluir o valor capturado por seus *stakeholders* (Garcia-Castro & Aguilera, 2015). A teoria dos *stakeholders* sugere que a relação entre empresa e *stakeholders* é uma questão importante na governança corporativa e na gestão estratégica porque tais relações podem ter efeitos significativos sobre a capacidade de criar valor (Donaldson & Preston, 1995; Faleye & Trahan, 2011). É a partir da gestão dos *stakeholders* que a empresa aloca valor, bem como tomam decisões suportadas pelos *stakeholders* (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010) com o intuito da vantagem competitiva e criação de valor.

As empresas que têm maior sensibilidade às necessidades dos *stakeholders* são aquelas que focam o resultado, a partir da ênfase estratégica em marketing e criação de valor (Brower & Mahajan, 2013). Em termos de processos de tomada de decisão, a empresa não pode dar ao luxo de abrir todas as decisões para todos *stakeholders*, mas distinguir quais *stakeholders* são salientes para incluir nas decisões (Harrison & Bosse, 2013). Há necessidade de coerência na ligação entre a estratégia da gestão de relacionamento com *stakeholders* e criação de valor (Vidal, Berman, & Van Buren, 2015). A ideia de criação de valor e negócio está ligada à ideia de criação de valor aos *stakeholders* (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004). A lógica por trás da teoria dos *stakeholders* encontra-se na criação de valor e resultados ganha-ganha, e conecta interesses dos *stakeholders* (Camilleri, 2012). A teoria dos *stakeholders* concentra na finalidade de geração de valor do negócio em vez de maximização do lucro e distribuição, pois possibilita analisar as relações entre organização e *stakeholders* (Dumitru, Guse, Feleaga, Mangiuc, & Feldioreanu, 2015).

Freeman, Harrison e Wicks (2007) criticam a tese de separação acionista e *stakeholders* numa compreensão adequada da atividade econômica e gestão e apresentam a criação de valor para ambos. A organização deve inevitavelmente lidar com dinâmicas de mudanças dentro da empresa, no ambiente de mercado ou não (Harris & Freeman, 2008). Todos os *stakeholders* são importantes para a organização e devem ser geridos (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). A tarefa dos executivos é administrar e moldar as relações entre os grupos de forma a criar valor para todos os *stakeholders* e não apenas aos acionistas (Hall, Millo, & Barman, 2015).

As influências e os objetivos dos *stakeholders* impactam na formação da estratégia da empresa, e por isso deve haver as medidas de desempenho da empresa, de alguma forma; ciclos de realimentação das medidas desse relacionamento e interação (Windsor, 2010). As empresas podem alcançar elevados níveis de competitividade e criar mais valor, se tratarem seus *stakeholders* adequadamente (Harrison & Bosse, 2013). Bridoux e Stoelhorst (2014) estabelecem causalidade na relação desempenho da empresa na gestão dos *stakeholders*, considerando o efeito do processo de lidar com os *stakeholders* sobre as contribuições para a criação de valor, e desta forma, destacam que os gestores podem influenciar a criação de valor pelos *stakeholders* escolhendo como a empresa os trata.

A empresa com uma orientação ampla à criação de valor caracterizou-se por estratégias robustas em nível empresarial, enquanto que empresas com uma orientação estreita na criação de valor, muitas vezes promulgam a tese de separação em suas relações com os *stakeholders*, ou as empresas em transição de orientação de estreito para amplo na criação de valor mostram interessante mistura de robustez na estratégia e orientação para a tese de separação de suas relações com os *stakeholders* (Vidal, Berman, & Van Buren, 2015).

Conceituar valor ao *stakeholder* torna-se central na compreensão do processo de criação de valor. Para determinar o que é valor e como é percebido pelo *stakeholder*, deve considerar que se trata de um conceito subjetivo, não é um fenômeno único e pode ser diferente para cada *stakeholder* (Garriga, 2014). Além disso, tem a característica de ser multifacetado (Lindfelt & Tornroos, 2006) e nem sempre linear e estruturado (Grönroos & Voima, 2013). McVea e Freeman (2005) entendem a criação de valor como resultado da abordagem dos *stakeholders*, com ênfase nas relações que compõem as redes.

Há confusão e reconhecimento limitado do potencial de criação de valor através de diferentes tipos de relações de colaboração (Austin & Seitanidi, 2012) ou como denominada por Castro-Martinez e Jackson (2015) de cocriação colaborativa. Austin e Seitanidi (2012) destacam a criação exclusiva e a cocriação, onde criação exclusiva é o processo de criação de valor simples, proveniente de ações independentes dos parceiros, enquanto que cocriação é o processo de criação de valor com ações conjuntas e dependentes dos *stakeholders*.

Lindfelt e Tornroos (2006) entendem a criação de valor como resultado da gestão de relacionamentos com os *stakeholders*, que dá *status* elevado e legitimidade nas operações, ou seja, processo interativo entre atores envolvidos. Harrison, Bosse e Phillips (2010) vão além, entendem como o processo baseado na relação com os *stakeholders*, a partir do conhecimento (capacidade absorptiva) da função utilidade do *stakeholder*, que pode gerar aumento da demanda e eficiência, aumento da inovação e maior capacidade de lidar com mudanças.

Para a criação de valor aos *stakeholders* deve-se ter distribuição justa de valor aos *stakeholders* e associada à função utilidade – resultados tangíveis e intangíveis decorrentes de ações organizacionais (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). A função utilidade do *stakeholder* procura compreender o bem-estar dos *stakeholders* e identificar oportunidades à empresa no processo de criação de valor (Harrison, Bosse, & Phillips, 2009, 2010). Apesar das adições, o conceito da função de utilidade tem tradicionalmente levado a alguns problemas relacionados com conteúdo (base limitada) e medidas (indicadores), e isso tem dificultado a representação adequada do bem-estar dos *stakeholders* (Garriga, 2014).

A empresa cria valor à sociedade quando torna possível a cooperação produtiva com e entre os *stakeholders* (Pies, Beckmann, & Hielscher, 2010). A premissa é que a criação de valor é justificativa central na parceria (Austin, 2010; Austin & Seitanidi, 2012). A literatura tem centrado principalmente na criação de valor em termos de construção de novos recursos e capacidades (Dentoni, Hospes, & Ross, 2012). Não é sobre condução da rede, mas questão de influenciar discretamente outras empresas e certificar um ambiente propício à troca de conhecimento, criação de valor e chances de inovar (Ritala, Laukkanen, & Natti, 2012).

Ryan (2002) destaca que o processo de criação de valor é destinado ao turista (cliente), ao turismo (setor) e as comunidades (sociedade) e deve ir além dos aspectos tradicionais de expectativa de lucros (Queen, 2015), distribuição de lucros e incorporar uma visão integrada (Dumitru *et al.*, 2015) da estratégia e responsabilidade empresarial, mesmo que o papel da empresa seja debatido com opção mutuamente exclusiva entre a responsabilidade econômica aos acionistas e a responsabilidade social à sociedade (Queen, 2015). O engajamento pode ser visto como método prático fundamental ao desenvolvimento de relações com *stakeholders* na criação de valor (Wayne Gould, 2012). Incluir múltiplos *stakeholders* no processo de criação de valor é que se agrega valor (Smith, Drumwright, & Gentile, 2010). A criação de valor é vista como processo pelo qual inclui vários *stakeholders* e heterogêneos, a partir da construção social e participação, criam valor à organização e para si mesmo (Windsor, 2010).

A criação de valor exige esforço conjunto de todos *stakeholders* (Garriga, 2014), porque nenhum *stakeholder* está sozinho no processo de criação de valor (Martins, Ferreira-da-Silva, & Machado-Santos, 2014). O valor não é criado por uma organização isolada, mas é gerada das relações entre organização e *stakeholders*, a qual é influenciada pelo ambiente externo e dependente dos recursos (Dumitru *et al.*, 2015). O foco se volta à vantagem cooperativa como

descrição mais precisa da estratégia de valor (Strand & Freeman, 2015). Articular e promover a criação de valor através de amplo conjunto de *stakeholders* é difícil, pois exige que gestores prestem atenção às métricas que requerem complexidade no pensamento gerencial (Vidal, Berman, & Van Buren, 2015).

Existem três níveis no processo de criação de valor: o nível do dia-a-dia nas interações sociais, *basic game*; o nível da definição de regras institucionais, *meta game*; e o nível de cultivar e participar de um discurso comum, *meta-meta game* (Pies, Beckmann, & Hielscher, 2010). Cinco competências, na visão ética, nos negócios são identificadas e orientadas para a criação de valor, e deve ser ensinada: *optimization* (jogar o jogo básico do negócio de forma eficiente); *governance* (jogar de forma construtiva - estabelecer regras funcionais), *orientation* (ajuste do processo à criação de valor e posicionar estrategicamente a empresa no mercado), *reception* (capacidade de criar valor através da organização de cooperação social) e *communication* (escutar e compreender os interesses dos outros) (Pies, Beckmann, & Hielscher, 2010). Sete aspectos da criação de valor na comunicação e no contexto brasileiro foram identificados: relacionamento com *stakeholders*, ambiente de trabalho, preservação do meio ambiente, aumento da base de clientes, desenvolvimento local, reputação e diálogo com os *stakeholders* (Vidal, Berman, & Van Buren, 2015).

Dentre os atributos da justiça organizacional (honestidade, confiança, tratamento equitativo, respeito etc.) a confiança é um atributo que se destaca entre os demais como fator essencial nas relações e nas trocas de conhecimento (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). A suposição na literatura é que toda abordagem justa de valor ao *stakeholder* deixa-o motivado para criar valor (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Para Vidal, Berman, e Van Buren (2015) é necessária estratégia mais ampla de criação de valor, a qual exige mais do que apenas a crença no argumento da justiça organizacional.

O lucro é uma indicação importante de criação de valor organizacional bem-sucedida (Pies, Beckmann, & Hielscher, 2010), mas tem o entendimento que uma abordagem mais ampla à criação de valor e a divulgação do processo de criação de valor tem o potencial para mudar pontos de vista e as estratégias dos gestores sobre a maximização do lucro (Dumitru *et al.*, 2015). Por isso, que tanto uma abordagem de equidade e alto poder de negociação para gerenciamento dos *stakeholders* pode levar à criação de valor (Bridoux & Stoelhorst, 2014).

No entanto, nem todos os *stakeholders* são igualmente importantes para a empresa na formação da estratégia (Li, Puumalainen, & Toppinen, 2014). Os funcionários são, talvez, a parte mais relevante dos *stakeholders*, uma vez que são os únicos que devem executar as estratégias da empresa à criação de valor (Faleye & Trahan, 2011). Os *stakeholders* que fornecem mais ao processo de criação de valor devem desfrutar de maiores benefícios em relação aos que fornecem menos (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010).

Para classificar as empresas brasileiras, Vidal, Berman e Van Buren (2015) distinguem os modelos de criação de valor em estreito e amplo, onde o estreito está voltado aos *stakeholders* primários, em geral, composto por pequeno número (dois ou três), enquanto o amplo aos secundários e assim as possibilidades de *stakeholders* no processo de criação de valor são ampliadas. Os fatores estratégicos de sucesso, tais como: *design* de produto, serviços ao cliente e modelos de negócios na cadeia de abastecimento de circuito fechado, e processamento de informação intra/inter-organizacional fortalecem a criação de valor, modificando processos na cadeia de abastecimento de circuito fechado e *design* de produto, os quais são influenciados por relações com os *stakeholders* (Schenkel, Krikke, Caniëls, & Van der Laan, 2015).

Contextos de recursos limitados e mercados emergentes oferecem uma situação pronta para avaliar a validade de construção e teste da teoria dos *stakeholders* (George, McGahan, & Prabhu, 2012). Embora, os interesses podem mudar ao longo do tempo (Li, Puumalainen, & Toppinen, 2014), o contexto se presta bem na priorização de determinados interesses dos

*stakeholders* sobre os outros e suas implicações para o desempenho da empresa, criação de valor e suas consequências da distribuição (George, Mcgahan, & Prabhu, 2012). Na sequência serão apresentadas as indicações de agendas futuras às pesquisas no campo.

#### **4 Indicações de Agendas Futuras: em busca de uma reflexão**

Os elementos levantados no estado da arte da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders* implicam em uma discussão capaz de levar à formação de agenda de pesquisa. Mesmo assim, não é objetivo e nem pretensão esgotar todas as possibilidades de pesquisas futuras ao campo, até porque os direcionamentos apresentados, sem dúvida, levarão a becos sem saída, mas muitos darão frutos (Freeman *et al.*, 2010).

Como as empresas devem gerenciar os relacionamentos com seus *stakeholders* para a criação de valor (Bridoux & Stoelhorst, 2014), apresenta-se como a principal pergunta. O exame de como as empresas criam valor para seus *stakeholders* representa outra área de pesquisa futura (Vidal, Berman, & Van Buren, 2015), ou ainda, como incluir/alocar o valor.

Apesar da importância dos *stakeholders* no processo, pouca atenção foi dada à forma como os gestores incorporam os *stakeholders* em práticas organizacionais a fim de facilitar a criação de valor (Hall, Millo & Barman, 2015). Compreender a combinação do engajamento através de processos com múltiplos *stakeholders* pode ajudar a lidar com os problemas e contribuir à criação de valor à sociedade e às organizações (Dentoni, Hospes, & Ross, 2012).

Dada à natureza complexa, destrinçarem as relações causa e efeito dos compromissos de múltiplos *stakeholders* na criação de valor à sociedade é um desafio, se não tarefa impossível (Dentoni, Hospes & Ross, 2012). Concentrar nas complexas relações entre os vários *stakeholders* envolvidos em cada caso, tentando entender como estes afetam o processo de criação de valor (Fassin, Colle & Freeman, 2015), torna-se importante.

A questão ética pode ser uma lacuna de ampliação no entendimento sobre o papel das empresas e *stakeholders* no processo de criação de valor, haja vista que a pesquisa em ética nos negócios permanece limitada a uma abordagem abstrata e baseada na aplicação de teorias éticas normativas (Fassin, Colle, & Freeman, 2015). Aproximar novos conceitos, como foi a tentativa de Mitchell *et al.* (2015), onde relacionam três áreas (contabilidade, criação de valor e empreendedorismo) com a investigação dos *stakeholders*, parece oportuno também.

Testar as razões ao relacionamento com os *stakeholders* pode levar as recomendações para melhorá-lo e examinar se as novas fontes de criação de valor são mais prováveis de emergir de uma abordagem de gerenciamento aos *stakeholders* (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). A quantidade de valor que uma empresa capta normalmente é medida como a parcela do valor que ela cria e que não é distribuída aos seus *stakeholders*, e quanto mais valor cria, mais valor pode presumivelmente capturar e, portanto, diferenças no modo como as empresas abordam esses processos ajudariam logicamente a explicar as diferenças em seu desempenho (Bosse, Phillips, & Harrison, 2009). Nessa linha, apesar do volume de literatura sobre o tema da gestão e do desempenho dos *stakeholders*, não há muito na literatura pesquisa que descreva sistematicamente, no nível de relacionamento de uma empresa com um *stakeholder*, como um tipo particular de tratamento do *stakeholders* leva a uma vantagem competitiva e desta forma, estudos longitudinais ajudariam a validar a ideia de que as empresas que gerem para os *stakeholders* criam mais valor a longo prazo (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010).

#### **5 Considerações Finais**

O presente artigo cumpre com seu objetivo, visto ter sido apresentado o estado da arte da produção acadêmica da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders*. Portanto, esta foi a principal contribuição teórica do presente estudo, a organização do estado da arte. Além disso, o estudo levanta agendas futuras de pesquisa, que possibilita ao leitor um ‘atalho’

no preenchimento dos *gaps* no campo, além de possibilitar a compreensão, de maneira mais detalhada e estruturada, das pesquisas realizadas neste contexto em foco.

Vale ressaltar que o estudo apresenta limitações. Há limitações inerentes ao método, pois mesmo uma coleta estruturada, a partir de uma base consistente e de importância na discussão no campo da gestão e estratégica, pode ocorrer o risco de alguma autoria ficar de fora do estudo. Também tem a limitação da interpretação do campo, que é dependente do julgamento do autor, por mais imparcial e literato no assunto, apresenta limitações humanas.

## Referências

- Austin, J. (2010). From organization to organization: on creating value. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 13-15.
- Austin, J., & Seitanidi, M. (2012). Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 723-755.
- Bosse, D., & Coughlan, R. (2016). Stakeholder relationship bonds. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1197-1222.
- Bosse, D., Phillips, R., & Harrison, J. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Brower, J., & Mahajan, V. (2013). Driven to be good: a stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 313-331.
- Camilleri, M. (2012). *Creating shared value through strategic corporate social responsibility in Tourism*. Thesis for Doctor of Philosophy Degree. University of Edinburgh.
- Castro-Martinez, M., & Jackson, P. (2015). Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs. *Corporate Governance*, 15(2), 229-242.
- Cervo, A., & Bervian, P. (2002). *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Cintra, R., Amâncio-Vieira, S., Suzuki, T., & Costa, B. (2014). Stakeholder theory: análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(4), 43-55.
- Cintra, R., Costa, B., Amâncio-Vieira, S., & Ribeiro, H. (2015). Stakeholder theory e value creation: revisão sistemática na publicação científica internacional, 1990-2014. In *XXXIX Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (EnAnpad)*, 1-17.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Crilly, D., & Sloan, P. (2012). Enterprise logic: explaining corporate attention to stakeholder from the 'inside-out'. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174-1193.
- Dentoni, D., Hospes, O., & Ross, R. (2012). Managing wicked problems in agribusiness: the role of multi-stakeholder engagements in value creation. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(B), 1-12.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dumitru, M., Guse, R., Feleaga, L., Manguic, D., & Feldioreanu, A. (2015). Marketing communications of value creation in sustainable organizations: the practice of integrated reports. *Amfiteatru Economic*, 17(40), 955-976.
- Faley, O., & Trahan, E. (2011). Labor-friendly corporate practices: is what is good for employees good for shareholders? *Journal of Business Ethics*, 101(1), 1-27.
- Fassin, Y., Colle, S., & Freeman, R. (2015). Plant closing decisions: a stakeholder theory approach. In: *8<sup>th</sup> Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, 815-831.
- Freeman, R., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation and success*. Yale University Press: New Haven, CT.
- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge/UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(1), 364-369.



- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36(1), 137-147.
- Garriga, E. (2014). Beyond stakeholder utility function: stakeholder capability in the value creation process. *Journal Business Ethics*, 120(4), 489-507.
- George, G., Mcgahan, A., & Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683.
- Grönroos, C., Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907-934.
- Harris, J., & Freeman, R. (2008). The impossibility of the separation thesis. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 541-548.
- Harrison, J., & Bosse, D. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56(3), 313-322.
- Harrison, J., Bosse, D., & Phillips, R. (2009). Stakeholder theory and competitive advantage. *Academy of Management Proceedings*, Philadelphia, PA.
- Harrison, J., Bosse, D., & Phillips, R. (2010). Management for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Li, N., Puumalainen, K., & Toppinen, A. (2014). Managerial perceptions of corporate social and financial performance in the global forest industry. *International Forestry Review*, 16(3), 319-338.
- Lindfelt, L., & Tornroos, J. (2006). Ethics and value creation in business research: comparing two approaches. *European Journal of Marketing*, 40(3), 328-351.
- McVea, J., & Freeman, R. (2005). A names-and-faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 57-69.
- Mitchell, R., Van Buren, H., Greenwood, M., & Freeman, R. (2015). Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders. *Journal of Management Studies*, 52(7), 851-877.
- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, Wicks, A., Colle, S., & Purnell, L. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Pies, I., Beckmann, M., & Hielscher, S. (2010). Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: an ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 265-278.
- Prado, R., & Lopes, E. (2015). Negligência da omissão: de onde tu vens, pra onde tu vais? *Revista Brasileira de Marketing*, 14(2), 260-275.
- Queen, P. (2015). Enlightened shareholder maximization: is this strategy achievable? *Journal Business Ethics*, 127(3), 683-694.
- Ryan, C. (2002). Equity, management, power sharing and sustainability: issues of the 'new tourism'. *Tourism Management*, 23(1), 17-26.
- Sarturi, G. (2015). Distribuição de valor para o stakeholder funcionário e o desempenho empresarial. In *XVIII Seminários em Administração (SemeAd)*, 1-14.
- Schenkel, M., Krikke, H., Caniels, M., & Van der Laan, E. (2015). Creating integral value for stakeholders in closed loop supply chains. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21(3), 155-166.
- Smith, N., Drumwright, M., & Gentile, M. (2010). The new marketing myopia. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 1-28.
- Strand, R., & Freeman, R. (2015). Scandinavian cooperative advantage: the theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Journal Business Ethics*, 127(1), 65-85.
- Tantalo, C., & Priem, R. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.
- Vidal, N., Berman, S., & Van Buren, H. (2015). Stakeholder theory and value creation models in Brazilian firms. *Review of Business Management*, 17(55), 911-931.
- Wayne Gould, R. (2012). Open innovation and stakeholder engagement. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(3), 1-11.
- Windsor, D. (2010). The role of dynamics in stakeholder thinking. *Journal Business Ethics*, 96(1), 79-87.