

Gestão de *Stakeholders*: Estado da Arte e Perspectivas

Recebido: 12/08/2019

Aprovado: 23/11/2019

1Keysa Manuela Cunha de Mascena
2Fabricio Stocker

Resumo

Objetivo: a pesquisa tem como objetivo apresentar um panorama dos estudos sobre gestão de *stakeholders*, revisando os principais modelos e proposições teóricas e investigando os fenômenos abordados nos artigos empíricos da temática.

Método: Empreendeu-se um levantamento bibliométrico e análise sociométrica das publicações internacionais e nacionais relacionadas ao tema entre 1980 e 2019.

Originalidade/Relevância: a abordagem de *stakeholders* tem se desenvolvido nos últimos anos e sua aplicação está cada vez mais presente em diversas áreas de gestão, tendo uma forte interlocução nas questões emergentes da sociedade. Este estudo tem uma relevância acadêmica ao avançar na disseminação do conhecimento atual da teoria de *stakeholders* integrando aos estudos empíricos da temática.

Resultados: os resultados foram discutidos de modo a analisar: as variáveis relacionadas à gestão de *stakeholders*; os modelos de gestão de *stakeholders* aplicados nos estudos empíricos; os principais resultados nos estudos sobre conflito de interesses de *stakeholders*; e discussões sobre a influência e pressões dos *stakeholders*.

Contribuições teóricas: a contribuição da pesquisa consiste na elaboração de um panorama da gestão de *stakeholders*, apresentando as principais contribuições teóricas e empíricas, e as dimensões para perspectivas estudos futuros, sendo: i) criação, cocriação e distribuição de valor; ii) cooperação, envolvimento e engajamento de *stakeholders*; iii) influência da gestão de *stakeholders* no desempenho; e iv) *networks*, relacionamentos e influência de múltiplos *stakeholders*.

Palavras-chave: Teoria de *Stakeholders*. Relacionamento organizacional. Estratégia corporativa. Criação de Valor. Estado da arte.

Como citar:

Mascena, K., & Stocker, F. (2020). Gestão de Stakeholders: Estado da Arte e Perspectivas. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ], 12(1), 01-30. doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.490>

¹ Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Ceará, (Brasil). E-mail: keysamascena@unifor.br
Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-0844-500X>

² Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.
E-mail: fabriciostocker@usp.br Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

S

takeholder Management: State of the Art and Perspectives

Abstract

Purpose – this research aims to present an overview of the stakeholder management, reviewing the main models and theoretical propositions and investigating the phenomena addressed in the empirical papers on the theme.

Design/methodology/approach – A bibliometric survey and sociometric analysis were undertaken considering the international and national publications related to the topic between 1980 and 2019.

Originality/Value: The stakeholder approach has developed in recent years and its application is increasingly present in several areas of management, having a strong dialogue on the emerging issues of society. This study has an academic relevance advancing the dissemination of current knowledge in stakeholder theory integrating to the empirical studies.

Findings – the main results were discussed in order to analyze: the variables related to stakeholder management; the stakeholder management models applied in empirical studies; the main results in studies on stakeholders' conflict of interest; and discussions about stakeholder influence and pressure.

Research implications – The research contribution consists in the elaboration of a panorama of the stakeholder management, presenting the main theoretical and empirical contributions, and the dimensions for future studies perspectives, being: i) Creation, co-creation and value distribution; ii) cooperation, involvement, and stakeholder engagement; iii) Influence of stakeholder management on performance; and iv) networks, relationships, and multi-stakeholder influences.

Keywords - Stakeholder Theory. Organizational relationship. Corporate strategy. Value creation. State of the art.

How to cite the article:

Mascena, K., & Stocker, F. (2020). Stakeholder Management: State of the Art and Perspectives. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(1), 01-30. doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.490>

1 INTRODUÇÃO

A teoria de *stakeholders* desenvolveu-se nas últimas três décadas e sua aplicação está cada vez mais presente em diversas áreas de gestão, tendo também uma forte interlocução nas questões emergentes da sociedade (Barney & Harrison, 2020). Em sua evolução, a teoria tem indicado diferentes questões para a gestão corporativa: como identificar e classificar os diferentes grupos de *stakeholders*, como analisar seus interesses, quais *stakeholders* priorizar, quais estratégias usar para lidar com os conflitos e pressões, quais práticas para engajá-los com a organização, entre outros temas (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Nolland & Phillips, 2010; Bosse & Coughlan, 2016; Bridoux & Vishwanathan, 2020).

A estratégia voltada para *stakeholders*, aqui nominada como gestão de *stakeholders*, tem sido reconhecida como tão importante quanto o crescimento e as estratégias competitivas para explicar a criação de valor e o desempenho das organizações (Harrison, Bosse & Phillips, 2010; Harrison & Wicks, 2013; Zollo, Minoja & Coda, 2018; Priem, Krause, Tantaló & McFadyen, 2019). A alegação central da abordagem instrumental da teoria de *stakeholders* é que as empresas que praticam a gestão baseada nos pressupostos da teoria de *stakeholders* têm um desempenho melhor do que as empresas que são puramente orientadas pelo lucro e pelas intenções dos *shareholders* (Jones, Harrison & Felps, 2018).

A teoria dos *stakeholders*, em conjunto com a análise de dados empíricos, vem fornecendo evidências acerca das relações entre a gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos (Jones, Wicks & Freeman, 2017). Os estudos empíricos representam um importante instrumento para mensuração do desenvolvimento e a evolução do conhecimento acerca de teorias, permitindo que conceitos e pressupostos da teoria possam ser verificados frente à complexa realidade do mundo organizacional. Analisar o desenvolvimento e aplicação da teoria sob o ponto de vista também dos estudos empíricos torna-se ponto relevante para acompanhar o estado da arte da teoria. Frente a isso o objetivo desta pesquisa é apresentar um panorama dos estudos da gestão de *stakeholders*, revisando os principais modelos e proposições teóricas e investigando os fenômenos abordados nos artigos empíricos da temática. Este estudo pretende avançar na disseminação do conhecimento atual da gestão de *stakeholders*, adicionando ao trabalho de Jones, Wicks & Freeman (2017), a visão também de estudos empíricos desenvolvidos nos últimos anos.

Para selecionar as publicações que foram objeto de análise, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliométrica para os termos *stakeholder* e *management* na

base de dados internacional *ISI Web of Knowledge*, no período entre 1980 e 2019, complementado ainda pela base nacional *Spell*. A partir do estudo bibliométrico e sociométrico buscou-se responder as questões: Há crescimento no número de publicações no período? Quais as referências mais citadas? Quais os periódicos e autores mais relevantes? Qual a interlocução entre os autores e principais tópicos estudados sobre o tema?

Após o levantamento dos dados quantitativos relacionados às publicações, desenvolveu-se um estudo qualitativo, a partir da análise do conteúdo dos artigos levantados e classificados na pesquisa. Nesta análise, buscou-se compreender quais os fenômenos abordados pelos estudos empíricos e quais as possíveis considerações acerca do desenvolvimento dos estudos sobre gestão de *stakeholders*.

A contribuição deste artigo consiste em apresentar uma análise do estado da arte e aplicação na prática dos pressupostos inerentes a gestão de *stakeholders*, assunto de interesse crescente junto à comunidade científica, em especial nos estudos sobre estratégia, contribui ainda com a síntese e apresentação das perspectivas para avanço nos estudos do campo, considerando os principais *hot topics* na literatura internacional e relevância para seu estudo na prática, podendo auxiliar futuros pesquisadores no entendimento das questões abordadas no campo.

Este artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A próxima seção apresenta um referencial teórico que aborda a teoria, gestão e estratégia de *stakeholders*. Na seção seguinte, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Posteriormente, é apresentada a análise dos dados obtidos e análise dos artigos empíricos. Por fim, são explicitadas as perspectivas para avanço dos estudos em gestão de *stakeholders* e as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde a obra de Freeman (1984), principal referência relacionada a esta teoria, foram desenvolvidos uma série de estudos enfatizando o conceito, a teoria e a gestão de *stakeholders*. Segundo a definição de Freeman (1984, p.46) “*stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela organização na realização de seus objetivos”.

O referido autor aponta que a palavra *stakeholder* surgiu pela primeira vez em um memorando interno do *Stanford Research Institute*, em 1963, sendo definida como os grupos que, sem seu apoio, a organização deixaria de existir. Outras definições, entre mais amplas e mais restritas, também são empregadas para conceituar *stakeholders* (Friedman & Miles, 2006).

Freeman (1984) acrescenta que o conceito de *stakeholders* desenvolve-se em quatro áreas: planejamento estratégico corporativo, teoria dos sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. Na perspectiva estratégica, a Gestão de *Stakeholders* (*Stakeholder Management*) refere-se à necessidade da organização de gerenciar os relacionamentos com seus *stakeholders* (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010).

Donaldson e Preston (1995) defendem que o avanço da teoria dos *stakeholders* se deu em três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. Na dimensão descritiva, a teoria dos *stakeholders* é capaz de descrever a corporação como um conjunto de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco. Na dimensão instrumental, é estabelecida as relações entre a gestão dos *stakeholders* e o desempenho corporativo, considerando-se que a boa gestão de *stakeholders* afeta positivamente o desempenho da corporação, incluindo a *performance* financeira. A dimensão normativa é a base fundamental da teoria e pressupõe que os *stakeholders* têm interesses legítimos e seus interesses possuem valor intrínseco.

2.1 MODELOS TEÓRICOS E INSTRUMENTAIS DA TEORIA DE *STAKEHOLDERS*

Friedman e Miles (2006) propõem uma classificação para as obras relacionadas à dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders*, agrupando-as como centradas na organização, centradas no *stakeholder*, ou centradas na relação entre a organização e seus *stakeholders*. Algumas das teorias classificadas como centradas na organização são as de Freeman (1984), Clarkson (1995), Jones (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997).

Freeman (1984) trata a gestão de *stakeholders* em três níveis: racional, processual e transacional. No nível racional, é necessário identificar quais são os *stakeholders* da corporação e qual a sua posição. No nível processual, é necessário compreender quais os processos organizacionais envolvidos nos relacionamentos com os *stakeholders*, e como esses processos estão relacionados com o nível racional. O nível transacional refere-se às negociações e barganhas da organização com os *stakeholders*, e as relações existentes entre essas negociações e os dois níveis anteriores. A gestão de *stakeholders*, conforme proposta por Freeman (1984), pode ser compreendida conforme apresentado no Quadro 1.

Nível Racional	Identificação dos <i>Stakeholders</i>
	Posição do <i>Stakeholder</i>
Nível Processual	Procedimentos operacionais padrão
	Análise Estratégica
	Análise ambiental
Nível Transacional	Meios de interação
	Alocação de recursos

Quadro 1: Níveis de Gestão de *Stakeholders*

Fonte: adaptado de Freeman (1984)

Clarkson (1995, p.106) define *stakeholders* como “indivíduos ou grupos que possuem ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma corporação”. Essas reivindicações são resultantes do relacionamento estabelecido com os *stakeholders* ou das ações tomadas pela empresa em relação a eles.

Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser classificados como primários ou secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles que, sem sua participação, a empresa não poderia sobreviver, havendo alto grau de interdependência entre a corporação e seus *stakeholders* primários. Geralmente são considerados *stakeholders* primários: acionistas e investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidades. Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não possuem relações diretas com ela. O autor classifica a mídia e os grupos de interesse como *stakeholders* secundários, pois apesar de não serem essenciais para a sobrevivência da organização, podem exercer influência na percepção que os *stakeholders* primários têm da organização.

Conforme Clarkson (1995), a corporação é um sistema composto por *stakeholders* primários, cujo desempenho social e financeiro depende da gestão desses *stakeholders*, o que implica na criação e distribuição de valor e riqueza para os grupos de *stakeholders* primários.

Jones (1995) desenvolve uma Teoria Instrumental de Gestão dos *Stakeholders* a partir da visão da organização como um nexos de contratos. Para descrever a natureza dos contratos, o autor baseia-se em três teorias econômicas: a teoria da agência, da economia dos custos de transação, e a teoria das equipes de produção (*team production theory*). A partir das correntes teóricas adotadas, o autor enfatiza a ideia de que os gestores são agentes auto interessados e que os custos para prevenir ou inibir o comportamento oportunista desses agentes são elevados.

A Teoria Instrumental de Gestão dos *Stakeholders* de Jones (1995) tem como foco o contrato. Nesse sentido, as empresas que estabelecem contratos ou

relacionamentos com seus *stakeholders* baseados na confiança e cooperação mútua, têm vantagem competitiva sobre aquelas que não estabelecem, pois a cooperação mútua pode reduzir os custos de transação. Dessa forma, as organizações devem evitar políticas, relações ou decisões que resultem em um comportamento oportunista dos gestores para com seus *stakeholders*. Essa abordagem tem sido continuamente aprimorada, conforme postulado por Crane (2020), ao aprofundar a discussão sobre confiança e conexão com *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997, p.854) propõem a tipologia denominada de Saliência dos *Stakeholders* - saliência refere-se ao "grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*". Segundo os autores, os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: (1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a organização, (2) a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização, e (3) a urgência das reivindicações do *stakeholder* na organização. Dessa forma, a saliência do *stakeholder* está positivamente relacionada com a percepção gerencial da presença desses atributos (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Os autores desenvolveram uma classificação a partir desses três atributos. Inicialmente, os *stakeholders* que possuem apenas um atributo, são chamados de *Stakeholders* Latentes; aqueles que possuem dois atributos são os *Stakeholders* Expectantes; os que possuem os três atributos são os *Stakeholders* Definitivos. Para Wood, Mitchell, Agle e Bryan (2018), em uma revisitação da proposta teórica de saliência de *stakeholders* após vinte anos da publicação, reforça-se ainda a necessidade de identificação e de verificação da importância dos *stakeholders*, o que apesar da importância factual para qualquer corporação, a falta de percepção dos gestores em identificar com precisão quem são seus *stakeholders* e se / como eles são importantes ou salientes, tem ainda gerado dados contratuais e reivindicações às organizações.

As teorias classificadas por Friedman e Miles (2006) como teorias instrumentais centradas no *stakeholder*, são as de Frooman (1999) e Rowley e Moldoveanu (2003). Frooman (1999) desenvolve um modelo de estratégias de influência dos *stakeholders* que trata das estratégias que os *stakeholders* podem utilizar para influenciar a tomada de decisão da empresa, como também o comportamento da empresa. O autor utiliza a teoria da dependência de recursos para analisar as relações de poder e interdependência e constrói um modelo com quatro tipos de estratégias de influência que podem ser adotadas pelos *stakeholders* de uma corporação.

Rowley e Moldoveanu (2003) desenvolvem um modelo de ação de grupos de *stakeholders* baseando-se nas teorias de movimento social e de identidade social. Os

autores alegam que os interesses dos *stakeholders* não se traduzem facilmente em ação, mesmo que tenham poder e urgência. Nesta perspectiva, os indivíduos fazem parte de diferentes grupos de *stakeholders* e, têm maior tendência a agir quando esses grupos de *stakeholders* têm interesse em comum, do que quando possuem interesses divergentes. A mobilização também pode ser motivada por um desejo de expressar uma identidade, sendo que os indivíduos são mais propensos a agir para diferenciar a identidade de seu grupo de *stakeholders*, do que para contribuir para uma confusão ou mescla de sua identidade com a de outros grupos.

Por fim, há ainda as teorias centradas na relação entre a organização e seus *stakeholders*, aqui representada pelo modelo teórico de Rowley (1997, 2017). A abordagem de Rowley (1997), revistada pelo próprio autor em 2017, faz referência a complexidade entre os relacionamentos e influências dos diversos grupos de *stakeholders* e a organização focal, ou seja, não apenas considera a importância das relações da empresa com os seus *stakeholders*, mas também as relações entre os próprios *stakeholders*. Para o autor, as corporações nem sempre são o nexo de interações, e em vez disso, as redes sociais internas e externas entre os *stakeholders* podem afetar os comportamentos das organizações.

A proposição é ilustrada por meio de relações diádicas e análise de rede social, tendo uma aproximação com os modelos teóricos de redes interorganizacionais em um contexto de sociedade em rede (Rowley, 1997, 2017). Nesta perspectiva, as empresas não só respondem individualmente a cada *stakeholder*, mas sim à influência do conjunto desses diversos relacionamentos, ou seja, a influência simultânea de múltiplos *stakeholders*, conforme complementado por Stocker, Mascena, Azevedo e Boaventura (2019) ao revisitarem a abordagem de redes de *stakeholders* proposta por Rowley.

2.2 GESTÃO E ESTRATÉGIA DE STAKEHOLDERS

De acordo com Donaldson e Preston (1995, p.67), “a teoria dos *stakeholders* é gerencial, no sentido amplo do termo, pois sugere atitudes, estruturas e práticas que, juntas, constituem a gestão de *stakeholders*”. Segundo os autores, a gestão de *stakeholders* requer, como principal atributo, a atenção simultânea para os interesses legítimos de todos os *stakeholders* relevantes, tanto no estabelecimento de estruturas e políticas organizacionais como na tomada de decisão. Porém, isso não implica que todos os *stakeholders* identificados devam ser igualmente envolvidos nos processos e decisões.

O processo de gestão estratégica baseado na abordagem de *stakeholders* de Freeman (1984) é desenvolvido a partir de três etapas: a direção, a formulação e a implementação estratégica. Na direção estratégica, segundo Freeman (1984), é importante alinhar as questões sociais e éticas à visão tradicional da empresa, sendo que mudanças na direção estratégica devem considerar o impacto nos *stakeholders*, principalmente os *stakeholders* primários. Nesta etapa, é considerada a análise de *stakeholders*, a análise de valores e a análise social.

A análise de *stakeholders* busca identificar quem são os *stakeholders* e qual a sua posição ou efeito, que pode ser econômico, tecnológico, social, político ou de gestão. Esta análise busca compreender as relações de causa e efeito entre a organização e seus *stakeholders*. A análise de valores refere-se aos valores éticos da organização, sejam eles instrumentais ou intrínsecos. A análise social busca compreender o contexto social das organizações e os possíveis impactos que as decisões empresariais causam em seus *stakeholders* (Freeman, 1984).

A formulação estratégica, proposta por Freeman (1984), envolve seis etapas: (1) Análise do comportamento dos *stakeholders*; (2) Explicação do comportamento dos *stakeholders* e da identificação das forças e pressões externas que afetam o *stakeholder* e de como o *stakeholder* vê a organização; (3) Análise de coalizão; (4) Desenvolvimento de estratégias genéricas: conforme o potencial cooperativo ou ameaça competitiva dos *stakeholders*, ou ainda de manutenção das atuais estratégias; (5) Programas específicos para *stakeholders*: para cada estratégia genérica, são desenvolvidos programas específicos para lidar com o comportamento de cada *stakeholder*; (6) Programas estratégicos integrativos: identificação dos pontos em comum nos comportamentos e objetivos dos *stakeholders* e retornar a análise, ou identificação dos pontos em comum entre os programas estratégicos desenvolvidos para os *stakeholders*.

A implementação de programas estratégicos para *stakeholders*, de acordo com Freeman (1984), envolve a alocação de recursos, obtenção de compromisso na organização, e mudança nos processos de transação com *stakeholders*. O monitoramento envolve o controle da implementação das estratégias e também da direção estratégica. O autor também aborda a definição de *scores* para mensurar o desempenho com cada *stakeholders* e com todo o conjunto de *stakeholders*, verificando-se também os efeitos da interação dessas medidas.

Freeman, Harrison e Wicks (2007), desenvolveram as estratégias de criação de valor para *stakeholders*, que visam o aumento da capacidade da organização de gerir seus *stakeholders*. As sete estratégias e sua breve descrição são: (1) Avaliação de

stakeholders: partindo da missão da corporação, são identificados os interesses dos *stakeholders*; (2) Análise do comportamento dos *stakeholders*: categorizando o comportamento como real ou observado, de potencial cooperativo, e de ameaça competitiva; (3) Compreensão da perspectiva e feedback dos *stakeholders*; (4) Avaliação das estratégias para *stakeholders*: adoção das estratégias genéricas propostas em Freeman (1984); (5) Desenvolvimento de estratégias específicas para *stakeholders*; (6) Criação de novos modos de interação com os *stakeholders*: relações implícitas ou de engajamento, diálogo e negociação; (7) Desenvolvimento de estratégias integrativas de criação de valor: enquanto as demais estratégias focam o relacionamento com cada *stakeholders*, esta última considera o relacionamento simultâneo da organização com seus múltiplos *stakeholders*, considerando como pode-se criar valor para diversos *stakeholders* ao mesmo tempo.

No mesma direção, o modelo de gestão para *stakeholders*, criação e distribuição de valor, foi proposto por Harrison, Bosse e Phillips (2010), afirmando que uma vez que a teoria dos *stakeholders* tem foco na criação de valor (Freeman et al, 2010), a distribuição do valor deve ser considerada indivisível, e os modelos de gestão devem preocupar-se com esta interligação.

Segundo Harrison et al. (2010), a distribuição de valor tem a competência de gerar uma reciprocidade assertiva entre a organização e os *stakeholders*, em outras palavras, o *stakeholder* percebendo que a empresa entrega mais do que o mínimo esperado para a manutenção do relacionamento, aumenta o nível de satisfação e possivelmente o engajamento destes *stakeholders* para com os objetivos da empresa. Da mesma forma, se o *stakeholders* percebem que o tratamento é injusto ou não é coerente com o nível de troca, pode gerar uma reciprocidade negativa, deixando de colaborar com a organização e ainda podendo criar mais pressões e reivindicações frente os objetivos da empresa. Para os autores, o modelo mais adequado de gestão de *stakeholder* é aquele em que a reciprocidade positiva é alcançada, gerando uma maior criação de valor e alcance de vantagens competitivas pela organização (Harrison et al., 2010).

3 METODOLOGIA

Neste estudo, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva (Hair Jr. et al., 2005), pois buscou-se caracterizar, nas últimas décadas, os estudos teóricos e empíricos sobre gestão de *stakeholders*, sendo também classificada como pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida a partir do conteúdo de artigos científicos publicados.

Para selecionar os artigos que abordam o tema de Gestão de *Stakeholders*, empreendeu-se uma pesquisa bibliométrica. A bibliometria é uma técnica quantitativa que se utiliza de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura. As três principais leis da bibliometria são: Lei de Lotka, sobre a produtividade de autores; a Lei de Bradford, sobre a dispersão de periódicos; e a Lei de Zipf, que trata da frequência de palavras (ARAÚJO, 2006).

A busca de artigos foi realizada na base de dados da *Web of Science* (anteriormente conhecida como ISI - *Web of Knowledge*), utilizando-se termo “*stakeholder*” e “*management*”, para busca em títulos de artigos, no período de 1980 a 2019, na área de *business* e *management*, resultando o total 189 artigos. Além da literatura internacional, foi realizado ainda uma busca adicional de artigos nacionais publicados e disponíveis na base de dados Spell – *scientific periodicals electronic library*, resultando um total de 16 artigos, considerando o mesmo critério de busca – gestão e *stakeholders*. O levantamento na base nacional se fez necessária uma vez que, a grande parte dos periódicos nacionais e publicações de pesquisadores brasileiros, não se encontram indexados nas bases internacionais, como o caso da base *WoS*.

A análise quantitativa dos artigos foi realizada por meio do *software BibExcel* e análise sociométrica e gráfica por meio do *software VosViewer*. A coleta e análise de dados foi realizada no mês de janeiro de 2020.

Para investigar os fenômenos abordados nos estudos teórico-empíricos sobre gestão de *stakeholders*, conforme proposto nesta pesquisa, realizou-se a análise qualitativa desses artigos por meio da análise de conteúdo, utilizando-se a técnica de análise categorial (Bardin, 1977).

Os artigos foram classificados entre teóricos e empíricos, de um total de 205 publicações, obtendo-se 64 artigos teóricos e 141 artigos empíricos. Os artigos empíricos foram classificados em quatro categorias: (1) Gestão e Estratégia de *Stakeholders*, com 62 artigos; (2) Responsabilidade Social, Gestão Ambiental e Ética, com 39 artigos; (3) Desempenho Financeiro e Social Corporativo (CFP - CSP), com 22 artigos; e (4) Outros assuntos, com 18 artigos. A análise qualitativa em profundidade foi realizada somente com os artigos classificados na primeira categoria, Gestão e Estratégia de *Stakeholders*, pois pretende-se analisar os estudos que tem os aspectos gerenciais e estratégicos como principal foco de pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Primeiramente, serão descritos os dados referentes a totalidade de artigos encontrados na pesquisa bibliométrica, ou seja, 205 artigos. Posteriormente, a análise

qualitativa será realizada a partir da análise categorial dos 62 artigos selecionados conforme os critérios descritos na metodologia.

4.1 DESCRIÇÃO QUANTITATIVA DOS DADOS

Buscou-se verificar se o crescimento no volume de publicações no período considerado, apresentando-se a quantidade de artigos publicados no decorrer dos anos de 1980 a 2019, conforme é apresentado no Gráfico 1.

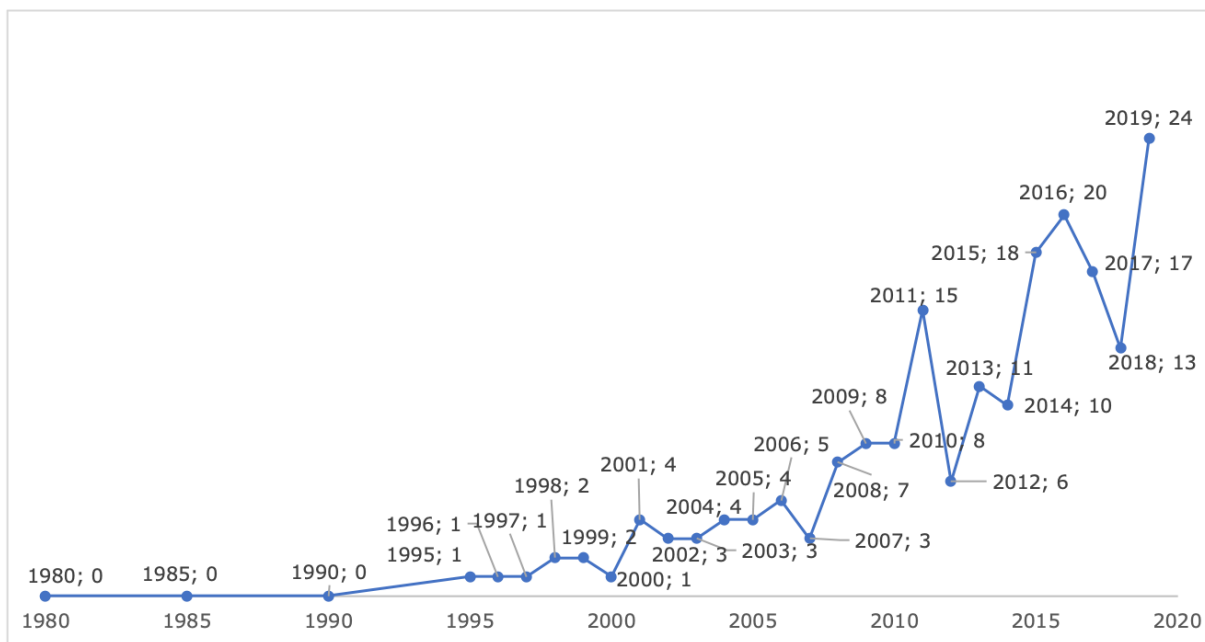


Gráfico 1 – Quantidade de artigos

Nota-se que, considerando na pesquisa o período de 1980 a 2001, o primeiro artigo encontrado foi publicado no ano de 1995. A partir deste ano o número de publicações se torna crescente. Isto pode indicar que a gestão de *stakeholders* é um tema de interesse crescente e recente, que apesar de ser definida na publicação Freeman (1984), começou a ser mais explorada na década de 1990 e teve um expressivo crescimento nos últimos anos.

Os periódicos com maior concentração de publicações são apresentados no Quadro 2. Há uma distribuição das pesquisas nos diferentes periódicos, sejam voltados para ética nos negócios (*Journal of Business Ethics, Business and Society*), voltados para gestão estratégica (*Strategic Management Journal, Project Management Journal, Journal of Business Research*), bem como questões sociais e ambientais (*Business Strategy and Environment, Corporate Social Responsibility and Environmental Management*), além de governança, turismo, relações públicas entre outros.

Tabela 1 – Distribuição dos artigos por periódicos

Periódico	Freq.	Perc.
<i>Journal of Business Ethics</i>	36	17,6%
<i>Business Strategy and Environment</i>	15	7,3%
<i>Strategic Management Journal</i>	14	6,8%
<i>Academy of Management Journal</i>	14	6,8%
<i>Project Management Journal</i>	13	6,3%
<i>International Journal of Project Management</i>	13	6,3%
<i>Business and Society Review</i>	12	5,9%
<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	12	5,9%
<i>Journal of Business Research</i>	12	5,9%
<i>Tourism Management</i>	10	4,9%
<i>Management Decision</i>	10	4,9%
<i>Public Relations Review</i>	10	4,9%
<i>Business Society</i>	10	4,9%
RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios	9	4,4%
Outros Periódicos (frequência menor de 5 artigos)	15	7,3%
Total da amostra	205	100,0%

Verifica-se que o *Journal of Business Ethics* concentra o maior número de publicações. O foco do periódico é a discussão de questões éticas relacionadas aos negócios, cujo escopo considera “*business*” como todos os sistemas envolvidos na troca de bens e serviços, e “*ethics*” como toda ação humana que visa garantir o bem-estar nas organizações. Esse periódico visa discutir sistemas de produção, consumo, marketing, publicidade, contabilidade social e econômica, relações trabalhistas, relações públicas e do comportamento organizacional na perspectiva da moral e ética nos negócios. Ressalta-se ainda na distribuição dos artigos por periódicos a presença da Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN, sendo a única revista nacional, entre as fontes de publicação com maior presença de estudos em gestão de *stakeholders*.

Observando-se as palavras-chaves adotadas nos artigos e em associação entre os termos utilizados nos trabalhos, conforme ilustrado na Figura 1, foi possível identificar 4 *clusters* agrupados por frequência e associação de palavras, sendo: *Cluster 1* (em vermelho) gestão de *stakeholders* / *stakeholder management* (31,58%), *Cluster 2* (em azul) responsabilidade social corporativa (18,42%) associado com ética nos negócios, governança corporativa e poder; *Cluster 3* (em amarelo) *stakeholders* (11,84%) associado com estratégia, gestão de projetos, colaboração e inovação;

Tabela 2 – Obras mais citadas pelos artigos da amostra

Citações	Autores	Ano	Título	Fonte
93	Freeman	1984	A <i>stakeholder</i> approach to strategic management	(Livro) Pitman
92	Mitchell, Agle & Wood	1997	Toward a theory of <i>stakeholder</i> identification and salience	Academy of Management Review
60	Donaldson & Preston	1995	The stakeholder theory of the corporation	Academy of Management Review
47	Clarkson	1995	A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance	Academy of Management Review
30	Jones	1995	Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics	Academy of Management Review
30	Savage et al.	1991	Strategies for assessing and managing organizational stakeholders	Academy of management Executive
27	Rowley	1997	Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences	Academy of Management Review
27	Frooman	1999	Stakeholder influence strategies	Academy of Management Review
23	Hillman & Keim	2001	Shareholder value, stakeholder management, and social issues	Strategic Management Journal
21	Berman et al.	1999	Does Stakeholder Orientation Matter?	Academy of Management Journal

Freeman (1984) é a referência mais citada nos estudos de Gestão de *Stakeholders*. Em sua obra, desenvolve conceito, filosofia, *framework*, mapa, análise e gestão de *stakeholders*, bem como a *stakeholder management capability* e outros aspectos relacionados à abordagem de gestão estratégica de *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem a teoria da Saliência dos *Stakeholders*, baseados nos pressupostos de urgência, legitimidade e poder. Donaldson e Preston (1995) desenvolvem a teoria dos *stakeholders* a partir de três dimensões: descritiva, instrumental e normativa, importantes contribuições para a teoria. Clarkson (1995) aborda vários aspectos da teoria, como a definição e classificação de *stakeholders* entre primários e secundários. Jones (1995) apresenta a Teoria Instrumental de Gestão de *Stakeholders*. Jones e Wicks (1999) desenvolvem a Teoria Convergente de *Stakeholders*, que busca integrar as dimensões normativa e instrumental.

Rowley (1997) propõe a Teoria da Influência dos *Stakeholders*, enfatizando como a organização pode lidar com a influência dos *stakeholders* e Frooman (1999) desenvolve um modelo de estratégias de influência dos *stakeholders* que trata sobre as estratégias que os *stakeholders* podem utilizar para influenciar a organização.

Berman *et al.* (1999) desenvolveram dois modelos de gestão de *stakeholders*. O primeiro, chamado de Modelo de Gestão Estratégica de *Stakeholders*, considera que a natureza e a extensão da preocupação gerencial com *stakeholders* são vistas unicamente pelo fato de que essa preocupação resultará em melhoria no desempenho financeiro corporativo. No segundo, o Modelo de Compromisso Intrínseco com os *Stakeholders*, entende-se que as organizações têm um dever normativo (moral) de atender os interesses dos *stakeholders*, e esse compromisso molda a estratégia corporativa, impactando no desempenho financeiro.

Hillman e Keim (2001) tratam a CSP separando a gestão dos *stakeholders* da filantropia. Para os autores, a gestão de *stakeholders* refere-se ao relacionamento com os *stakeholders* primários. Em sua pesquisa empírica, defendem que a gestão dos *stakeholders* (primários) está relacionada positivamente com a criação de valor para o acionista, enquanto as ações sociais estão negativamente relacionadas.

É possível ainda observar, conforme a Figura 2, que a interconexão entre as obras mais citadas é intensa, tendo sua centralidade na obra principal de Freeman (1984) e com uma distribuição regular entre os demais autores.

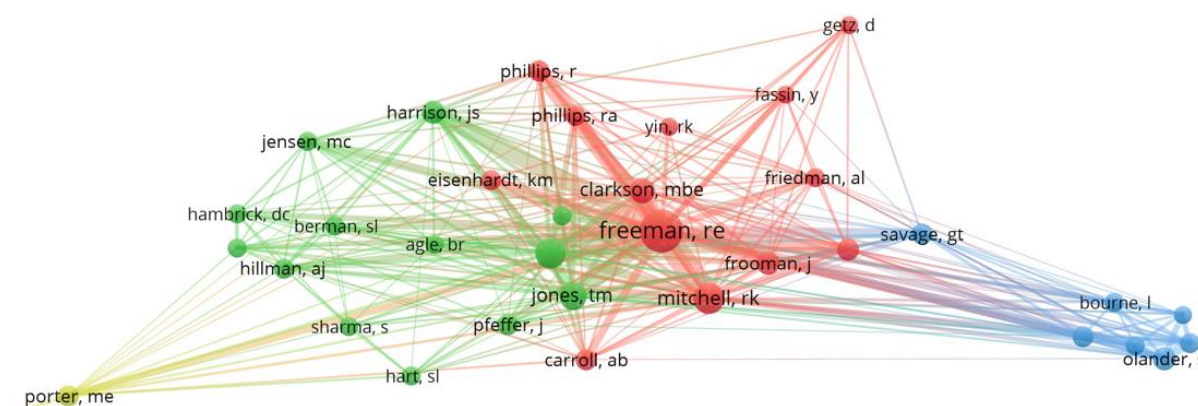


Figura 2 – Co-citação e interconexão com fontes bibliográficas

4.2 ANÁLISE DOS ARTIGOS DO TEMA DE GESTÃO E ESTRATÉGIA DE *STAKEHOLDERS*

Foram analisados qualitativamente os 62 artigos classificados no tema de Gestão e Estratégia de *Stakeholders*. As publicações analisadas foram categorizadas de acordo com o assunto abordado no artigo, sendo atribuída a cada categoria uma questão de pesquisa a ser respondida através da análise do conteúdo das publicações. A quantidade de artigos classificados em cada categoria, o nome da categoria e suas respectivas questões são apresentadas no Quadro 2.

Categoria	Questões relacionadas à categoria	Qnt.
Variáveis relacionadas à gestão de <i>stakeholders</i>	Quais variáveis são relacionadas à gestão de <i>stakeholders</i> ? Foram encontradas relações positivas ou negativas?	23
Proposição de modelos de gestão de <i>stakeholders</i>	Quais os modelos e conceitos propostos pelos autores?	12
Classificação e conflito de interesses de <i>stakeholders</i>	Como os <i>stakeholders</i> podem ser identificados e classificados? Como lidar com os interesses conflitantes dos <i>stakeholders</i> ?	11
Influência e pressões dos <i>stakeholders</i>	Como os <i>stakeholders</i> influenciam a organização? Como a organização pode responder às influências e pressões dos <i>stakeholders</i> ?	16

Quadro 2 – Categorias de análise

4.2.1 Quais variáveis são relacionadas à gestão de *stakeholders*? Foram encontradas relações positivas ou negativas?

Em seu estudo, Morris (1997) afirma que os mecanismos de resposta aos *stakeholders* (*stakeholder management devices*) afetam o comportamento organizacional, mas não tem relação de causalidade com a cultura interna da organização e atitudes relacionadas à responsabilidade social corporativa. Bartkus e Glassman (2008) verificaram evidências da relação de causalidade entre inclusão de certos *stakeholders* na descrição da missão da empresa e seu papel ativo sobre elas. Esta inclusão é uma decisão política da corporação.

Uma variável considerada em alguns estudos refere-se a remuneração do CEO, inicialmente Coombs e Gilley (2005) encontraram evidências de que a remuneração do CEO é afetada negativamente quando ele busca a melhor gestão dos *stakeholders* em detrimento do resultado financeiro da companhia, ou seja, buscar atender o principal interesse do *shareholder*, porém estudos posteriores como Fong (2010) encontraram relação positiva quando considerado que o aumento da remuneração do CEO afeta positivamente a gestão de *stakeholders*, o que para Post, Preston e Sachs (2002), há relação direta e positiva com sobrevivência da empresa.

Sarturi, Mascena, Boaventura e Pilli (2018), ao analisar a relação entre a saliência do *stakeholder* e o desempenho financeiro de empresas brasileiras, constataram que, há evidências de uma relação positiva e significativa da saliência dos *stakeholders* cliente e funcionário com o desempenho financeiro de longo prazo. Já Choi e Wang (2009) estudando a relação entre gestão de *stakeholders* e desempenho financeiro, identificaram que a gestão de *stakeholders* parece ser capaz de promover a melhoria dos resultados, quando analisado empresas em má situação financeira e resultados

insatisfatórios, ou seja, o desempenho pode ser maximizado quando atendidos os interesses dos diversos grupos de *stakeholders*.

A gestão de *stakeholders* também é relacionada à criação de valor para o acionista, encontrando-se, no curto prazo, uma relação negativa, mas no longo prazo, uma relação positiva entre a gestão de *stakeholders* e o valor da companhia (Garcia-Castro, Arino & Canela, 2011).

Foram identificadas também relações positivas entre a gestão de *stakeholders* e o retorno de projetos (Lopes & Mañas, 2013); a geração de benefícios estratégicos para a corporação (Plaza-Úbeda, Burgos-Jiménez & Carmona-Moreno, 2010); os mecanismos de controle de gestão e a gestão em situação de crise econômica (Asel, Posch & Speckbacher, 2011); a confiança e a satisfação dos *stakeholders* (Strong, Ringer & Taylor, 2001); a abordagem da gestão e os tipos de relacionamentos - baseados em *fairness* e *arms-length* (Sarturi, Barakat, Mascena & Fischmann, 2016); relações positivas para poder e importância estratégica na distribuição de valor aos *stakeholders* (Boaventura, Bosse, Mascena & Sarturi, 2020).

4.2.2 Quais os modelos e conceitos propostos pelos autores?

A pesquisa de Berman et al. (1999), que está entre as vinte referências mais citadas conforme achados desta pesquisa, apresenta dois modelos de gestão de *stakeholders*, aplicado nas 100 maiores empresas da lista *Fortune*: o Modelo de Gestão Estratégica de *Stakeholders*, que avalia os efeitos diretos dos relacionamentos com *stakeholders* e estratégias da empresa no desempenho financeiro, bem como o efeito moderador da relação com *stakeholders* no desempenho. E o Modelo de Compromisso Intrínseco com os *Stakeholders*, que toma como pressuposto o relacionamento antecessor da empresa com os *stakeholders* como propulsor do desenvolvimento das estratégias da empresa e desempenho.

Neste segundo modelo, não foram encontradas evidências positivas, enquanto o primeiro modelo, apresentou resultados positivos para algumas variáveis, tanto no modelo direto como no efeito moderador. O modelo de gestão estratégica de *stakeholders* de Berman et al. (1999) vem sendo utilizado como base de diversos estudos empíricos, principalmente para avaliação do impacto e influência dos *stakeholders* no desempenho organizacional.

Outros modelos para análise da gestão de *stakeholders* foram encontrados: i) Yang et al. (2011) propõem um *framework* de gestão de *stakeholders* efetiva, identificando os fatores críticos para uma boa gestão de *stakeholders*; ii) Ackermann e Eden (2011) propõem o uso de três técnicas que permitem a aplicação dos conceitos da gestão de *stakeholders* na realidade das empresas, contribuindo para sua

competitividade; iii) Ishii et al. (2009) propõem uma análise dos valores psicológicos dos *stakeholders* e um modelo de negócios que assegure a melhora contínua dos processos produtivos, para o aumento da competitividade da organização.

Co e Barro (2009) propõem um modelo para análise da gestão de *stakeholders* na cadeia de suprimentos, afirmando que existem duas formas principais de relações com *stakeholders*, agressiva ou cooperativa, e que a escolha por uma delas depende de experiências anteriores na relação entre as partes e da percepção dos gestores a respeito do relacionamento com o *stakeholder*.

Um predomínio nos estudos de *stakeholders*, principalmente nos últimos anos, está na proposição e testes de modelos sobre criação, distribuição e apropriação de valor para os *stakeholders*, como forma de análise para a gestão de *stakeholders*. Tendo como pressuposto que um bom tratamento e o gerenciamento dos interesses dos *stakeholders* leva a uma cooperação e a um processo de criação de valor ao longo do tempo, o que resulta em uma boa *performance* empresarial. O avanço do conhecimento sobre os modelos de valor tem tido maior destaque a partir dos estudos de Harrison et al. (2010), Harrison e Bosse (2013), Garcia Castro e Aguilera (2015), Retolaza, San-Jose e Ruíz-Roqueñi (2016), Tantalo e Priem (2016), Bridoux e Stoelhorst (2016), Schneider e Sachs (2017), e Priem et al. (2019).

4.2.3 Como os *stakeholders* podem ser identificados e classificados? Como lidar com os interesses conflitantes dos *stakeholders*?

Wolfe e Putler (2002) baseiam-se na análise de *stakeholders* de Freeman (1984) e defendem que os grupos de *stakeholders* devem ser classificados de acordo com a homogeneidade ou heterogeneidade de seus interesses, que são influenciados pelo auto interesse e por predisposições dos *stakeholders*. Elias, Cavana e Jackson (2002) também adotam o modelo de análise de *stakeholders* e de saliência dos *stakeholders* adicionando o envolvimento e o papel do *stakeholder* para sua classificação.

Parent e Deephouse (2007) baseiam-se no modelo de saliência dos *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997) para classificação dos *stakeholders*, e destacam que o atributo “poder” é considerado pelos gestores como o mais importante para priorização de *stakeholders*. Na mesma direção, Boaventura, Fontes, Sarturi e Armando (2017) propuseram uma metodologia de análise de conteúdo para a análise da saliência de *stakeholders*, combinando os três atributos e as sete classes de *stakeholders*, já mencionadas por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Ogden e Watson (1999) tratam da conciliação dos interesses dos *stakeholders* acionistas e consumidores. Os autores verificaram que os interesses inicialmente

divergentes dos *stakeholders* podem ser conciliados através de um sistema regulatório que resulte em benefício mútuo para os *stakeholders*. Reynolds, Schultz e Hekman (2006) indicam que na gestão dos interesses conflitantes dos *stakeholders*, a priorização do interesse de um *stakeholder* está relacionada à divisibilidade de recursos e à saliência do *stakeholder*.

Quanto a priorização dos *stakeholders*, Mascena, Fischmann e Boaventura (2018), suportaram as hipóteses de que o *stakeholder* interno tem maior nível de atendimento e que o atendimento aos interesses dos *stakeholders* é influenciado por características das indústrias. O estudo propõe que entender os mecanismos da priorização de *stakeholders* é importante para o gestor incentivar os *stakeholders* mais relevantes para a realização das atividades da empresa no seu setor de atuação.

Por fim, quanto a classificação do engajamento de *stakeholders*, Stocker, Arruda, Mascena e Boaventura (2020) apresentam uma metodologia para diferenciar as práticas e estratégias de engajamento entre os *stakeholders* e as organizações, classificando em três diferentes níveis – estratégias de informação, estratégias de resposta e estratégias de envolvimento. Partindo da análise dos relatórios de sustentabilidade, os autores propõem uma matriz de classificação dessas práticas de engajamento, e concluem que assim como os interesses e reivindicações dos *stakeholders* não são semelhantes, as estratégias de engajamento também não devem ser vistas de forma isolada.

4.2.4 Como os *stakeholders* influenciam a organização? Como a organização pode responder às influências e pressões dos *stakeholders*?

Os estudos apontam que os *stakeholders* podem influenciar na sobrevivência das organizações (Bosse & Coughlan, 2016); e no processo de planejamento estratégico das organizações (Boerner & Jobst, 2011). Holtbrügge, Berg e Puck (2007) tratam da influência de *stakeholders* políticos nas corporações multinacionais, afirmando que essa influência está relacionada ao tamanho da empresa e ao papel político do *stakeholder*.

Fassin (2010) aponta a influência dos *stakewatchers* e dos *stakeseekers* na saliência dos *stakeholders*. *Stakewatchers* são aqueles que não são considerados *stakeholders*, mas defendem os interesses de *stakeholders* primários, por exemplo, sindicatos que defendem os interesses dos empregados. *Stakeseekers* são representantes de *stakeholders* secundários que buscam tornar-se *stakeholders* ou *stakewatchers*, exemplificando, têm-se os grupos de ativistas que, geralmente, se opõem à empresa.

Aaltonen e Sivonen (2009) defendem que, para lidar com a pressão dos *stakeholders* na gestão de projetos globais, a organização pode desenvolver diferentes tipos de estratégias, agrupadas em cinco principais tipos: estratégia de adaptação, estratégia de comprometimento, estratégia de fuga, estratégia de descompromisso e estratégia de influência.

Stocker e Mascena (2019) analisam a participação dos *stakeholders* na tomada de decisão e os limites para que haja benefício mútuo em vez do aumento de conflitos de interesses ou de alianças políticas. Os autores apresentam quatro proposições neste sentido, sendo a Proposição 1: Quanto maior a prioridade do *stakeholder* maior a participação no processo de decisão organizacional; Proposição 2: Quanto maior a reciprocidade no relacionamento com o *stakeholder* maior a participação no processo de decisão organizacional; Proposição 3: O tipo de *stakeholder* modera a relação entre a prioridade do *stakeholder* e a participação no processo de decisão organizacional e Proposição 4: As características do *stakeholder* moderam a relação entre a reciprocidade no relacionamento com o *stakeholder* e a participação no processo de decisão organizacional.

Quanto às influências e pressões dos *stakeholders*, Bridoux e Vishwanathan (2020) abordam diretamente a tensão que geralmente existe entre grupos de *stakeholders* e gestores com alto poder. O artigo desafia a suposição inerente à literatura de *stakeholders*, de que os gerentes podem apenas selecionar uma estratégia ampla para suas empresas, no entanto, o estudo ressalta que os *stakeholders* com alto poder de influência têm a capacidade de restringir a escolha da empresa podendo barganhar sobre o maior número possível de reivindicações e interesses dos grupos, mesmo tendo que enfrentar a organização.

4.3 PERSPECTIVAS PARA AVANÇO DOS ESTUDOS EM GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

Além da evidente evolução da teoria de *stakeholders* e pressupostos da gestão de *stakeholders* com proposição de modelos teóricos e a discussão de evidências empíricas, o ambiente corporativo também tem se mostrado mais atento e buscado o alinhamento entre as demandas da sociedade e dos interesses dos *stakeholders*. A exemplo disso, dois recentes acontecimentos corporativos vem dando força à discussão da gestão de *stakeholders* - primeiro, o Fórum Econômico Mundial de Davos, realizado em Janeiro de 2020, cuja discussão principal se deu em torno da reforma urgente e necessária do capitalismo, dando espaço para o "*stakeholder capitalism*" em substituição ao capitalismo de primazia dos acionistas ou do Estado.

Segundo, a publicação recente da declaração do *Business Roundtable* em 2019, que reúne mais de 200 *CEOs* das maiores corporações norte-americanas, discutindo os princípios de governança corporativa e redefinindo o papel dos negócios na sociedade, por meio dos seus “propósitos e objetivos corporativos”, incluindo a atenção aos diversos grupos de *stakeholders* como clientes, trabalhadores, comunidades e fornecedores, juntamente com acionistas, para uma proposição de criação de valor conjunta, de forma sustentável e a longo prazo. A repercussão sobre tal discussão chamou atenção dos próprios teóricos sobre *stakeholders*, conforme publicações recentes de Harrison, Phillips e Freeman (2019) e Freeman, Phillips e Sisodia (2020).

Para Freeman (2017), desde a crise financeira global de 2008, os negócios tem passado por uma revolução conceitual, a sociedade tem se mostrado interessada no capitalismo mais responsável, e os pressupostos da teoria e gestão de *stakeholders*, tem encontrado cada vez mais aplicação e conexão com a prática organizacional (Freeman, Phillips & Sisodia, 2020), reforçando ainda a necessidade e urgência de estudos dentro desta perspectiva.

Frente a isso, apresenta-se na sequência, quatro tendências de estudos dentro da perspectiva da gestão de *stakeholders*, que conforme análise da literatura e da amostra de artigos utilizados nesta pesquisa, representam o atual estado da arte do tema e indicam possíveis caminhos para estudos futuros (Harrison, Freeman & Abreu, 2015; Barney & Harrison, 2020). Os temas propostos para futuras pesquisas estão agrupados em i) Criação, Cocriação e Distribuição de Valor para *Stakeholders*; ii) Cooperação, Envolvimento e Engajamento de *Stakeholders*; iii) Influência da Gestão de *Stakeholders* no Desempenho Organizacional; e iv) *Networks*, relacionamentos e influência de múltiplos *stakeholders*.

i) Criação, Cocriação e Distribuição de Valor para *Stakeholders*

Valor é um importante conceito nos estudos de estratégia (Garcia Castro & Aguilera, 2015). Ao contrário de outras teorias no âmbito da estratégia, para a teoria dos *stakeholders*, a criação de valor está introduzida no relacionamento entre organização e seus *stakeholders* (Schneider & Sachs, 2017). A premissa comum nestes estudos, leva em consideração uma conexão positiva entre a gestão orientada para os *stakeholders*, o compartilhamento de valor aos *stakeholders* e a *performance* da empresa (Freeman et al., 2010; Orlitzky, Schmidit & Rynes, 2003; Harrison, Bosse & Phillips, 2010; Sarturi, Seravalli & Boaventura, 2015; Tantalo & Priem, 2016). Assim, examinar estas relações de criação, cocriação ou distribuição de valor pode revelar em que extensão os *stakeholders* tem um papel nesse processo com as empresas (Freeman, 2010; Garcia-Castro & Aguilera, 2015;

Harrison et al., 2010; Tantalo & Priem, 2016; Stocker et al., 2019; Boaventura et al., 2020).

ii) Cooperação, Envolvimento e Engajamento de *Stakeholders*

Recentemente, autores proeminentes vêm demonstrando interesse, principalmente no tocante às ações de engajamento das empresas com seus *stakeholders* e uma possível relação com o alcance da vantagem competitiva sustentável. Este tema é tratado nas obras de Freeman (2010); Noland e Phillips (2010), Harrison e Bosse (2013); Garcia-Castro e Aguilera (2015); Freeman, Kujala e Sachs (2017), Alvarez e Sachs (2018), Sulkowski, Edwards e Freeman (2018). Essa temática já vem sendo discutida nos estudos de responsabilidade social corporativa (RSC), mas ainda carece de estudos com foco na estratégia da organização e o papel que os *stakeholders* tem na elaboração, comunicação e avaliação dessas práticas (Melo, Souza & Yaryd, 2018; Stocker et al., 2020). Segundo Civera e Freeman (2019) há um chamado emergente para discussão das relações, cooperação e importância do engajamento contínuo dos *stakeholders* para uma criação conjunta de valor. Neste tópico, cabe destaque ainda para estudos sobre materialidade para *stakeholders*, envolvimento e participação no processo decisório, e nuances das práticas de engajamento em diferentes contextos - institucional, social e econômico, por exemplo.

iii) Influência da Gestão de *Stakeholders* no Desempenho Organizacional

A relação entre a o desempenho social corporativo (CSP) e o desempenho financeiro corporativo (CFP) vem sendo amplamente discutida, sendo avaliada em diferentes contextos, por diversas variáveis mediadoras e moderadoras (Barakat et al. 2019; Pereira, Stocker, Mascena & Boaventura, 2020), contudo a inclusão da gestão de *stakeholders*, no modelo de mensuração de desempenho ainda não foi amplamente testada. Tendo ainda espaço para discussões mais profundas sobre a influência dos *stakeholders* no desempenho, das competências organizacionais advindas do relacionamento com os *stakeholders*, bem como avaliação de *proxys* de desempenho que possam ter maior proximidade com a gestão de *stakeholders*, a saber os indicadores de *ESG* - *environmental, social and governance*.

iv) *Networks*, relacionamentos e influência de múltiplos *stakeholders*

As interações entre múltiplos *stakeholders* é um fenômeno que vem despertado interesse nos últimos anos, principalmente frente a maior interlocução entre os negócios e a sociedade, cadeias de suprimento e redes globais de fornecimento e produção. Porém, a pesquisa sobre o tema ainda carece de estudos empíricos que analisem o fenômeno das redes de *stakeholders* e da sua contribuição para o avanço da teoria. Segundo Stocker et

al. (2019), o interesse recente das pesquisas sobre múltiplos *stakeholders* está principalmente voltado para as relações em rede descentralizadas e com influência de diversos atores, ao invés das relações centradas em uma única organização focal. Ressalta-se para este tópico, a emergência de modelos de criação de valor conjunta e cocriação de valor na perspectiva da cooperação em rede de múltiplos *stakeholders* (Bridoux & Stoelhorst, 2016); e a necessidade de revisão dos modelos em *global value chain* quanto à influência dos *stakeholders* em nível internacional e à governança multi-*stakeholder* (Humphrey, Todeva, Armando & Giglio, 2019). E ainda, a atuação dos diferentes grupos de *stakeholders* em situações de *misconduct* e coalizões e sua influência nas práticas e ações de responsividade das organizações (Barnett, 2014; Hersel et al., 2019), principalmente no contexto de crise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de apresentar um panorama dos estudos da gestão de *stakeholders*, este trabalho fez uma revisão bibliométrica e sociométrica da literatura atual e uma análise qualitativa dos fenômenos abordados nos artigos empíricos. Para tal objetivo, esta pesquisa fez primeiramente uma revisão bibliográfica da teoria de *stakeholders* apresentando os principais modelos e proposições teóricas que têm sido utilizados como *background* para as aplicações empíricas no campo das pesquisas.

Verificou-se um crescimento no volume de publicações, principalmente após o ano de 2010, reforçando que a Gestão de *Stakeholders* tem se mostrado cada vez mais uma temática atual e em evolução. Há uma dispersão entre os principais periódicos com publicação do tema, e uma concentração nas palavras-chave de *stakeholder management*, responsabilidade social corporativa, vantagem competitiva, relacionamento com *stakeholders*, estratégia e *performance* corporativa.

A partir da análise de conteúdo dos artigos empíricos classificados no tema de Gestão e Estratégia de *Stakeholders*, foram apresentados os principais resultados e discussões quanto: as variáveis relacionadas à gestão de *stakeholders*; os modelos de gestão de *stakeholders* aplicados nos estudos empíricos; os principais resultados nos estudos sobre conflito de interesses de *stakeholders*; e discussões sobre a influência e pressões dos *stakeholders*.

Verificou-se que muitos estudos buscaram estabelecer relações entre a gestão de *stakeholders* e outras variáveis, como a remuneração do CEO; a sobrevivência da empresa; o desempenho financeiro; a criação de valor para o acionista e demais *stakeholders*; o comportamento organizacional; a declaração de missão da corporação; o retorno de projetos; a geração de benefícios estratégicos para a corporação; os mecanismos de controle de gestão; as estratégias socioambientais e a

vantagem competitiva; as relações contratuais; a confiança e a satisfação dos *stakeholders*.

Outros estudos propuseram novos modelos, que abordam boas práticas de gestão de *stakeholders*, e processos relacionados à gestão de *stakeholders* e à competitividade. Nota-se que, para classificação de *stakeholders*, os modelos de saliência dos *stakeholders* e análise de *stakeholders* apresentam-se como os mais utilizados. Quanto à influência dos *stakeholders*, os estudos apontam as influências no planejamento e recuperação das organizações, e a necessidade de criação de estratégias para lidar com as pressões e demandas dos *stakeholders*.

Com base na reflexão teórica e no atual estágio dos estudos empíricos na gestão de *stakeholders*, este estudo apresentou ainda as perspectivas para estudos futuros dentro da temática, categorizadas nos tópicos de i) Criação, Cocriação e Distribuição de Valor para *Stakeholders*; ii) Cooperação, Envolvimento e Engajamento de *Stakeholders*; iii) Influência da Gestão de *Stakeholders* no Desempenho Organizacional; e iv) *Networks*, relacionamentos e influência de múltiplos *stakeholders*. Demais temas emergentes para estudos futuros na Gestão de *Stakeholders* são: Gestão de *Stakeholders* em Organizações Públicas e Privadas; *Stakeholders* e Governança Corporativa; Gestão de Projetos e *Stakeholders*; Capacidades Organizacionais para a Gestão de *Stakeholders*.

Por fim, este estudo tem suas limitações reconhecidas. Como o objetivo era apresentar a evolução da abordagem de gestão de *stakeholders*, por meio da revisão da bibliográfica e empírica, outros estudos que tenham se desdobrado sobre tema podem ter sido deixados de fora da análise, principalmente devido às escolhas de categorização e análise de conteúdo. Apesar desta limitação, reconhece-se que a contribuição desta pesquisa consiste na elaboração de um panorama teórico e empírico da gestão de *stakeholders*, apresentando as principais contribuições teóricas e empíricas e a tendência dos estudos recentes, vindo assim a auxiliar pesquisadores interessados nessa temática.

REFERÊNCIAS

Aaltonen, K. & Sivonen, R. (2009) Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131-141.

Ackermann, F. & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196.

Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, 12(1) 11-32.

Asel, J., Posch, A. & Speckbacher, G. (2011). Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*, 5(2-3) 213-231.

Barakat, S., Mascena, K. M. C. D., Sarturi, G., & Takenouchi, P. (2019). Recursos intangíveis e a relação entre desempenho social e desempenho financeiro em empresas brasileiras. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 40-65.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed.70.

Barnett, M. L. (2014). Why stakeholders ignore firm misconduct: A cognitive view. *Journal of Management*, 40(3), 676-702.

Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder Theory at the Crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203–212.

Bartkus, B. R. & Glassman, M. (2008). Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, 83(2) 207-216.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5) 488-506.

Boaventura, J. M. G.; Fontes, L. G. P.; Sarturi, G.; Armando, E. (2017). Critérios para Identificação da Saliência de Stakeholders através da Análise de Conteúdo. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(2), 3-28.

Boaventura, J. M. G., Bosse, D. A., Mascena, K. M. C., & Sarturi, G. (2020). Value distribution to stakeholders: The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2), 1-18.

Boerner, S. & Jobst, J. (2011). Stakeholder Management and Program Planning in German Public Theaters. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(1), 67-84.

Bosse, D. A.; Coughlan, R. (2016). Stakeholder relationship bonds. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1197-1222.

Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229-251.

Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When do powerful stakeholders give managers the latitude to balance all stakeholders' interests?. *Business & Society*, 59(2), 232-262.

Choi, J. & Wang, H. (2009). Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.

Civera, C., & Freeman, R. E. (2019). Stakeholder Relationships and Responsibilities: A New Perspective. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 40-58.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Co, H. C. & Barro, F. (2009). Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(6), 591-611.

Coombs, J. E. & Gilley, K. M. (2005). Stakeholder Management as a Predictor of CEO Compensation: Main Effects and Interactions with Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 827-840.

Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why stakeholders matter: Trust and stakeholder connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Elias, A. A., Cavana, R. Y. & Jackson, L. S. (2002). Stakeholder analysis for R&D project management. *R&D Management*, 32(4), 301-310.

Fassin, Y. A. (2010). Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model. *Journal of Business Ethics*, 96(SI), 39-49.

Fong, E. A. (2010). CEO pay fairness as a predictor of stakeholder management. *Journal of Business Research*, 63(4), 404-410.

Freeman, R. E.; Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (2017). The new story of business: Towards a more responsible capitalism. *Business and Society Review*, 122(3), 449-465.

Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231.

Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.

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

Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36(1), 137-147.

Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.

Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17(55), 858-869.

Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2019). On the 2019 Business Roundtable "Statement on the Purpose of a Corporation". *Journal of Management*, (in-press).

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

Hersel, M. C., Helmuth, C. A., Zorn, M. L., Shropshire, C., & Ridge, J. W. (2019). The corrective actions organizations pursue following misconduct: A review and research agenda. *Academy of Management Annals*, 13(2), 547-585.

Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.

Holtbrügge, D., Berg, N. & Puck, J. F. (2007). To bribe or to convince? Political stakeholders and political activities in German multinational corporations. *International Business Review*, 16(1), 47-67.

Humphrey, J., Todeva, E., Armando, E., & Giglio, E. (2019). Global Value Chains, Business Networks, Strategy and International Business: The Convergence. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(SI), 607-627.

Ishii, K., Ichimura, T., Kondoh, S. & Hiraki, S. (2009). An innovative management system to create new values. *International Journal of Technology Management*, 45(3-4), 291-305.

Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391.

Jones, T. M. & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.

Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2017). Stakeholder theory: The state of the art. *The Blackwell guide to business ethics*, 17-37.

Lopes, L. & Mañas, A. V. (2013). Atrasos em projetos de TI causados por falhas na gestão dos stakeholders. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 5(2), 155-155.

Mascena, K. M. C. D., Fischmann, A. A., & Boaventura, J. M. G. (2018). Stakeholder Prioritization in Brazilian Companies Disclosing GRI Reports. *BBR. Brazilian Business Review*, 15(1), 17-32.

Melo, M., Souza, R., & Yaryd, R. (2018). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and the Knowledge Transfer as Sources for Shared Value Generation. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10(3), 402-426.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886,.

Morris, S. A. (1997). Internal Effects of Stakeholder Management Devices. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 413-424.

Ogden, S.& Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.

Parent, M. M. & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.

Pereira, A. A., Stocker, F., Mascena, K. M. C. D., Boaventura, J. M. G. (2020). Desempenho Social e Financeiro em empresas brasileiras: análise da influência do disclosure. *BBR. Brazilian Business Review*, (in-press).

Plaza-Úbeda, J. A., Burgos-Jiménez, J. & Carmona-Moreno, E. (2010). Measuring Stakeholder Integration: Knowledge , Interaction and Adaptational Behavior Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 419-442.

Priem, R. L., Krause, R., Tantalo, C., & McFadyen, A. (2019). Promoting Long-Term Shareholder Value by “Competing” for Essential Stakeholders: A New, Multi-Sided Market Logic for Top Managers. *Academy of Management Perspectives*, (in-press).

Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6-28.

Reynolds, S. J., Schultz, F. C. & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.

Rowley, T. I. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.

Rowley, T. J. (2017). *The Power of and in Stakeholder Networks*. In Stakeholder Management. Emerald Publishing Limited, 101-122.

Rowley, T. I. & Moldoveanu, M. (2003). When Will Stakeholder Groups Act? An Interest - And Identity - Based Model of Stakeholder Group Mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.

Sarturi, G., Barakat, S. R., de Mascena, K. M. C., & Fischmann, A. A. (2016). Fairness ou Arms-length: Abordagens da Gestão de Stakeholders no Setor Bancário. *Organizações e Sustentabilidade*, 4(2), 3-29.

Sarturi, G., Mascena, K. M. C., Boaventura, J. M. G., & Pilli, L. E. (2018). Relação entre Saliência de Stakeholders e Desempenho Financeiro. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(2), 214-230.

Sarturi, G., Seravalli, C., & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração da UFSM*, (8), 92-113.

Stocker, F., Arruda, M. P., Mascena, K. M. C., Boaventura, J.M.G. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 1–10.

Stocker, F., Carvalho, A. M., Gomes, M. P., Pascoal, M. S., de Sousa, R. F., & Alves, S. A. S. (2019). Distribuição de Valor para Stakeholders em Empresas de Economia Compartilhada. *Brazilian Journal of Development*, 5(10), 20002-20019.

Stocker, F., Mascena, K., Azevedo, A., & Boaventura, J. (2019). Teoria de Redes de Influências de Stakeholders: uma abordagem revisitada. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(SI), 673-688

Stocker, F., & de Mascena, K. M. C. (2019). Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 167-191.

Strong, K. C., Ringer, R. C. & Taylor, S. A. (2001). The Rules of Stakeholder Satisfaction (Timeliness, Honesty, Empathy). *Journal of Business Ethics*, 32(3), 219-230.

Schneider, T.; Sachs, S. (2017). The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 41-57.

Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, R. E. (2018). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocrete Sustainable Value. *Organization & Environment*, 31(3), 223-241.

Tantalo, C.; Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.

Wolfe, R. A. & Putler, D. S. (2002). How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups? *Organization Science*, 13(1), 64-80.

Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2018). Stakeholder Identification and Saliency After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 1-50.

Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S. & Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29(7), 900-910.

Zollo, M., Minoja, M., & Coda, V. (2018). Toward an integrated theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1753-1778.